

ia

interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 26, ČÍSLO 3|2022 (105)

3|2022



ESG

Hledáme nového kolegu na pozici **specialista auditor**









Pro zajištění agendy interního auditu hledáme pečlivého kolegu / kolegyni.

U kandidáta uvítáme:

- VŠ vzdělání
- analytické myšlení, velmi dobré komunikační schopnosti, aktivní přístup k práci, flexibilitu
- praxe v energetice, znalost právních norem a energetické legislativy vítána
- praxe v auditu výhodou
- znalost anglického jazyka výhodou
- znalost SAP vítána
- znalosti práce s MS Office (Word, Excel, Outlook)

Nabízíme vám:

-  pracovní poměr na dobu určitou (zástup za MD a RD)
-  zázemí významné energetické společnosti
-  pružnou pracovní dobu 37,5 hod. týdně, tj. 7,5 hod. denně
-  8 dnů dovolené navíc, tj. 28 dnů celkem
-  benefity dle vlastní volby (systém caterie), stravenky, kartu MultiSport, nadstandardní péči o zdraví zaměstnanců
-  pracoviště v oddělené kanceláři Praze Holešovicích s možností parkování

Dejte přednost práci v Pražské teplárenské se zázemím mezinárodní energetické skupiny Veolia!

Více informací a nabídku dalších pracovních pozic najdete na

<https://www.ptas.cz/kariera/>

nebo volejte na **tel. 266 752 154.**

Rádi vám sdělíme více.





Vážené kolegyně, vážení kolegové,

prázdniny jsou u konce, děti jsou opět ve škole, léto předalo pomyslnou štafetu podzimu. Někdo má po dovolené, někdo si léto prodlužuje a na zaslouženou dovolenou teprve netrpělivě čeká. Věřím, že jste si všichni užili léta a odpočinuli si od práce a všedních starostí. Stále se něco děje, konec války na Ukrajině je v nedohlednu, covid bohužel opět ožívá a počty infikovaných rostou, ceny energií vyskočily na historické maximum a spousta lidí se dostává do propasti. Nesmíme propadnout depresi, musíme zatnout zuby a věřit, že krize časem pomine, a soustředit se na to, co můžeme sami ovlivnit.

Jsem zpět v kanceláři a řeším nedostatek kvalifikovaných kandidátů na pracovním trhu, a jak je nalákat, aby se práce v té „naší“ společnosti stala atraktivní. Víím, že v tom nejsem sám, to podobné slyším na každé Radě ČIIA. Dokola si pokládám otázky: Kde ti profici jsou? Je to o platu, nebo o worklife balance? Je to o práci z domova, nebo o neomezeném volnu? Benefitech? Nebo, kde je zakopaný pes? To jsou otázky, na které neexistuje jednoznačná odpověď. Co kandidát, to jiná preference.

V současnosti implementujeme SAP S/4HANA Cloud ve společnosti, kde pracuji, a musím říct, že je to skvělá zkušenost. Zajímavé je i postavení Interního auditora v rámci projektového řízení, sám jsem mile překvapen, jak jsme byli do projektu začleněni. Osobně mám na starosti OCM – Organizational and Change Management stream, kam spadá komunikace, školení, změna procesů i nastavení přístupů, mám tedy možnost si ohlídat proces tvorby

přístupů, odstranění konfliktů, autorizace a přidělování přístupů. Pokud se zúčastníte chystané Národní konference s názvem „Horizonty interního auditu“ v Harrachově, tak budete mít šanci do tohoto tématu hlouběji proniknout. Budeme s účastníky sdílet zkušenosti a vize ze státního i privátního sektoru.

Navzdory tomu, co se děje kolem nás, my v ČIIA nezahálíme a snažíme se pro vás získat co nejlepší články, názory, zkušenosti, které vás obohatí jak v pracovním, tak i v osobním životě. Poukazujeme na témata, která se kolem nás vznášejí a která jsou vhodná zakomponovat do našich plánů interních auditů.

Příkladem je ESG (Environment, Social and Governance), téma, s kterým se nyní setkáváme nejen v médiích, politice, ale v i našich zaměstnáních. Skvělé téma pro auditory, s obrovským přesahem jak do personální agendy, nákupu/sourcingu, developmentu, tak i do compliance atd. Požadavky na výběrová řízení se mění jak v oblasti nákupu, tak i v oblasti HR. Konečně se snažíme šetřit naši planetu, preferujeme rovnost všech, jak na vedoucích, tak i běžných pozicích. Svět se konečně mění a my s ním.

Přeji vám příjemné čtení tohoto čísla, kde najdete zajímavé informace nejen z HR světa a ESG.

Krásný podzim a hodně zdraví!

Ing. Jiří Jelínek, FCCA
Člen rady ČIIA
Ředitel Interního auditu skupiny CIPIG, a.s.

OBSAH

ESG: Kde se vzalo a jak k němu jako auditor přistupovat? Martin Křivánek	3
Jak k ESG přistupuje energetická společnost Tomáš Pivoňka	7
Úskalí požadavků a regulace ESG Radek Šcotka	10
Co vlastně znamená ESG a proč se o něm nyní tak často hovoří? Josef Černý	15
ESG v CPI Property Group (CPIPG) Petra Hajná, Jiří Jelínek	20
Implementace požadavků ESG v praxi: Pro Letiště Praha je udržitelnost klíčovým aspektem podnikání Filip Zelingr	25
Napadá vás, jak nezničit planetu? Jana Šorfová	30
Vyhodnocení ankety	32
Otázky pro Idu Ročňákovou Jan Kovalčík	34
Is Business Resilience Considered by Internal Auditors? Petr Hadrava	37
Může být koučink inspirací pro auditorskou činnost? Ivana Šmucrová	39
ESG & IT Jiří Čihák	42
Udržitelné Paraple David Lukeš	44
Noví členové	48
English Annotation	49

ROČNÍK 26, ČÍSLO 3|2022 (105)

Vydává:
Český institut interních auditorů, z. s.
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
tel.: +420 224 920 332
+420 224 919 361
e-mail: casopis@interniaudit.cz
www.interniaudit.cz

Redakce INTERNÍ AUDITOR
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2

Registrace: MK-ČR-E-12322
ISSN 1213-8274 (Print)
ISSN 2787-9798 (Online)

Redakční rada:
Předseda – Jan Kovalčík
Petr Hadrava, Daniel Häusler,
Ludmila Jiráňová, Andrea Lukasiková,
Šárka Nováková, Ladislava Slancová,
Petra Škvorová, Eva Štěpánková,
Milena Widomská

Editorka: Kateřina Zonygová

Grafika: Viktor Beránek

Vydavatel nenese odpovědnost za údaje
a názory autorů jednotlivých článků

Foto: archiv ČIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut
interních auditorů

ia
interní auditor

ESG:

KDE SE VZALO A JAK K NĚMU JAKO AUDITOR PŘISTUPOVAT?

Vzpomínám si, že ještě v roce 2020 jsem význam těchto tří písmen musel vysvětlovat většině účastníků odborných diskuzí a seminářů. Dnes bude ESG neboli „*environmental, social and governance*“, česky nejčastěji „*environmentální, sociální a správní faktory*“ znát většina z vás. A dost možná máte i pocit, že na vás „skáče“ ze všech ekonomických médií, sociálních sítí, reklam i programu odborných konferencí a seminářů. Kam sahají kořeny ESG, kdo ho zpopularizoval a jak k němu můžete jako interní auditor přistupovat, jsem shrnul v následujícím článku.

ESG už je plnoleté. Kam sahají jeho počátky?

ESG se k nám dostalo z anglosaských zemí a Evropské unie, takže vás asi nepřekvapí, že je na světě už poměrně dlouho. Jeho domestikace v naší kotlině ale trvala tradičně déle než jinde. Ostatně stejně tomu bylo i v případě souvisejících trendů a fenoménů, jako je udržitelnost, udržitelné finance, klimatická změna, uhlíková stopa, „net zero“, cirkulární ekonomika, upcyklace, obnovitelné zdroje energií, diverzita pohlaví či LGBT.

Ing. Martin Křivánek
Director, Risk Consulting
vedoucí týmu ESG a regulatorního poradenství
KPMG Česká republika, s r.o.

Ke svému překvapení jsem první oficiální zmínku o ESG a snaze o jeho popularizaci našel už v roce 2004 v reportu „Who cares wins“¹, který vydalo uskupení globálních finančních institucí ve spolupráci s OSN. Zde se poprvé objevily jednotlivé prvky ESG a klíčová doporučení (celkem 25), mj.:

- Integrace prvků ESG do investiční analýzy,
- Zvýšení transparentnosti vůči investorům v nefinančních oblastech,
- Prodlužování horizontů investic s cílem realizovat projekty s přínosem pro ESG,
- Zvýšení transparentnosti tvůrců regulace s ohledem na plánovaný vývoj nových standardů a norem,
- Vnímání ESG nejen jako rizika, ale i jako příležitosti.

Už v té době uskupení očekávalo, že společnosti, které budou mít ESG profil na vysoké úrovni, dosáhnou v dlouhodobém horizontu vyšší a stabilnější výkonnosti, a to nejen finanční. Díky tomu dokážou lépe řídit své reputační riziko, a ve finále tak i zvýší hodnotu společnosti pro své investory.

Environmentální (E) Zmírňování změny klimatu	Sociální (S) Soulad s uznávanými pracovními normami	Správní (G) Vnitřní správa a řízení
Přízpůsobování se změně klimatu	Soulad s pravidly bezpečnosti na pracovišti	Daňová poctivost
Omezení znečištění	Přiměřená odměna Spravedlivé pracovní podmínky Rozmanitost Možnost rozvoje	Opatření proti korupci
Ochrana a obnova biodiverzity	Práva odborů, právo na shromažďování	Management udržitelnosti
Udržitelné využití a ochrana vod a vodních zdrojů		Odměna představenstva v souladu s kritérii udržitelnosti
Ochrana a obnova ekosystémů		Umožnění whistleblowingu
Oběhové hospodářství		Garance práv zaměstnanců
		Garance ochrany dat

Tabulka 1: Přehled vybraných jednotlivých prvků ESG

Pařížská a Zelená dohoda, aneb zlaté časy pro ESG

Další klíčový milník pro ESG nastal o mnoho let později. Na podzim roku 2015 se konala výroční klimatická konference COP21 v Paříži², na které státy uzavřely po letech roztržitého leadershipu a disonancí globálních ambicí tzv. Pařížskou dohodu. Evropská unie, resp. Evropská komise rozjela její implementaci, začala formovat evropskou politiku pro udržitelné finance a v roce 2016 založila s cílem vytvořit rámcovou roadmapu první expertní skupinu tzv. HLEG³.

HLEG vydal v roce 2017 svůj první prozatímní (interim) report, ve kterém vrátil koncept ESG zpátky do hry – opět primárně v kontextu finančního sektoru. Po období expertních konzultací vyšel na počátku roku 2018 finální report, který stanovil následující priority, resp. pilíře budoucnosti udržitelných financí v EU:

- Vytvoření jednotné EU taxonomie pro udržitelnost,
- Vytvoření EU pravidel pro udržitelná finanční aktiva začínajících od zelených dluhopisů,
- Zohlednění ESG v (úvěrovém) ratingu, benchmarku, investiční analýze,
- Vyšší transparentnost nefinančních informací zveřejňovaných korporacemi i finančními institucemi,
- Ukotvení konceptu udržitelnosti do řídicího a kontrolního systému finančních institucí, vč. adekvátního dohledu.

„Ke svému překvapení jsem první oficiální zmínku o ESG a snaze o jeho popularizaci našel už v roce 2004 v reportu ‚Who cares wins‘.“

V průběhu roku 2018 vznikla techničtější expertní skupina TEG, která začala připravovat legislativní podobu jednotlivých pilířů tak, jak je známe dnes.

Program pro udržitelné finance má významně napomoci plnění celkového rámce EU pro boj s klimatickou změnou a naplní závazky z Pařížské dohody. Že jste o rámci ještě neslyšeli? Ale určitě ano. Znáte ho pod pojmem Zelená dohoda⁴. Ta ve zkratce usiluje o dosažení čisté uhlíkové neutrality EU do roku 2050 a snížení emisí do roku 2030 o 55 % oproti základně roku 1990.

	EU taxonomie	EU green bond standard (EUGBS)	Zveřejňování informací souvisejících s klimatem podniky (CSRD)	Zveřejňování informací souvisejících s udržitelností v rámci sektoru finančních služeb (SFDR)	Benchmarky
Cíl	Stanovení kritérií pro kvalifikaci hospodářské činnosti jako environmentálně udržitelné.	Zavedení jednotných požadavků pro environmentálně udržitelné dluhopisy na dobrovolné bázi	Zavedení povinného rozsáhlejšího nefinančního reportingu	Zajištění dostatečně jasných, stručných a zřetelných informací souvisejících s udržitelností v odvětví finančních služeb	Zvýšení transparentnosti i metodik referenčních hodnot v oblasti ESG
Stav normy	Finální; první fáze s cíli „Climate Changes Mitigation“ a „Climate Change Adaptation“. Plánuje se rozšíření o další environmentální a sociální cíle	Rozpracováno; návrh nařízení	V připomínkovém řízení v rámci schvalování Radou EU a Evropským parlamentem	Finální	Finální
Koho se týká	Účastníci finančního trhu poskytující finanční produkty, emitenti podnikových dluhopisů, EU PIE (subjekt veřejného zájmu) splňující podmínky dle směrnice NFRD	Emitenti dluhopisů, kteří chtějí používat označení „evropský zelený dluhopis“ nebo „EuGB“ pro své environmentálně udržitelné dluhopisy nabízené investorům v Unii	Subjekty v rozsahu směrnice NFRD, postupně rozšiřování povinnosti na další subjekty od 2025 a 2026	Účastníci finančního trhu a finanční poradci (v rozsahu nařízení SFDR)	Poskytovatelé referenčních hodnot vyjma vyjmenovaných osob např. centrálních bank
Účinnost	1. 1. 2022	zatím nestanoveno	1. 1. 2024 (předpoklad)	10. 3. 2021 (rámec) 1. 1. 2023 (hlavní sada norem)	30. 4. 2020

Tabulka 2: Hlavní pilíře udržitelných financí EU

ESG se týká všech firem

Ačkoliv se vám z výše uvedeného může zdát, že udržitelnými financemi a ESG se mají zabývat jen finanční instituce rozhodující o alokaci svých aktiv, zejména banky, pojišťovny a investiční společnosti, ESG dopadá i na komerční sektor. A to buď přímo po linii nových standardů pro zveřejňování nefinančních informací (EU taxonomie, směrnice CSRD), vydávání zelených dluhopisů (EU taxonomie, EU green bond standard), nebo nepřímo jako reakce na očekávání investorů nebo dalších tzv. stakeholderů, pro které jsou prvky udržitelných financí zásadní a tvoří nedílnou součást jejich vlastních cílů. Nepřímo směřování komerčních firem ovlivňuje právě i styk s finančním sektorem. Evropským bankám regulátoři nařizují zohledňovat prvky ESG při poskytování úvěrů a řízení rizik. Investiční fondy zohledňují kritéria ESG při řízení portfolia u fondů a skladbě aktiv jednotlivých dluhopisů a akcií. Ratingové společnosti zase budou posuzovat kritéria ESG při vydávání svých hodnocení, a i regulované trhy (burzy) mají již dnes poměrně robustní pravidla pro ESG transparentnost obchodovaných společností.

Kde ESG ve firmě ukotvit?

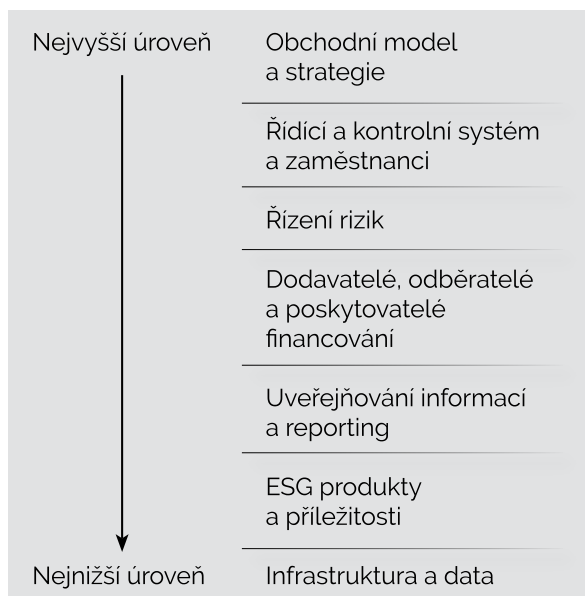
A teď k praktickým otázkám. Jak vypadá správně integrované ESG? Ve kterých oblastech fungování firmy se ESG projeví nejvíce, a kde ho naopak nemusíte řešit vůbec? Stačí najmout nového (ESG) manažera, vydat interní politiku a je hotovo?

„Dost možná zjistíte, že řadu prvků ESG již roky máte, protože vycházejí z právního prostředí ČR/EU a jen se o nich jako o ESG zatím nemluvílo.“

ESG je ze své podstaty holistický koncept a prolíná se celou firmou jak po vertikální (od akcionáře a vedení), tak horizontální rovině (od výroby a obchodu po interní provoz). Jeho správná integrace tak vyžaduje kolektivní akci a zapojení napříč celou vaší firmou, často i včetně obchodních partnerů. Na druhou stranu dost možná zjistíte, že řadu prvků ESG již roky máte, protože vycházejí z právního prostředí ČR/EU a jen se o nich jako o ESG zatím nemluvílo. Určitě řešíte politiku řádného hospodaření se zdroji, snižování energetické náročnosti, odpadové hospodářství, digitalizaci procesů, snižování objemu papíru, ochranu práv zaměstnanců, bezpečnost práce, nebo za poslední (G) pilíř protikorupční politiku, pravidla spravedlivého a transparentního

odměňování nebo ochranu klientských dat a kyberbezpečnost. To vše je ESG.

Při designu, implementaci, ale i vyhodnocení (audit) integrace ESG doporučuji firmám řídit se níže uvedeným referenčním modelem, který vám usnadní stanovení agendy pro dané oblasti. V nejvyšší míře detailu vypadá model následovně (větší hloubka obsahující konkrétní aktivity se již liší podle oboru firmy):



Firmy, které berou ESG opravdu vážně, integrují jeho koncept do celého svého ekosystému. Pro přehlednější uchopení pak často tvoří separátní ESG strategie nebo o environmentální, sociální a správní prvky rozšiřují strategie stávající. Spolu se strategií také nastavují nové (typicky nefinanční) cíle v horizontu delším, než je zvykem u cílů finančních. Výjimkou nejsou cíle na pět a více let. Nemalá část firem si dokonce stanovuje závazek uhlíkové neutrality do roku 2050. Často také zakládají nové interní komunikační platformy, výbory pro ESG či udržitelnost a nabírají nové experty

v daném oboru nevidané. Jejich specializací můžou být obnovitelné zdroje energie, udržitelné produkty, dekarbonizace nebo uhlíková stopa.

Jak se k ESG postavit jako auditor?

Pokud jste si tedy dali za cíl zauditovat ESG, není to jednoduché zadání. ESG se prolíná holisticky celou firmou horizontálně i vertikálně. Liší se v závislosti na sektoru firmy a mixu jejích produktů a služeb, ale i složení jejich významných stakeholderů. ESG není založeno na čistě regulatorním požadavku, i když v současné době vchází na půdě EU v platnost a účinnost řada nových norem.

„Myslím, že audit tří písmen se může v nejbližších letech v různých podobách zařadit mezi každoročně prováděné audity.“

Pro finanční sektor bude objem regulatorních požadavků typicky enormní a ty finanční instituce, které patří do skupiny pod dohledem ECB⁵, budou v nejbližších letech předmětem robustní regulace – zejména v oblasti nastavení řídicího a kontrolního systému řízení rizik, kapitálové přiměřenosti a transparentnosti⁶.

To vše se nepřímo projeví i na subjektech, které předmětem této regulace nejsou, ale mají vysokou motivaci ESG integrovat, aby dosáhly na co nejlepší podmínky financování. Otevírá se tak úplně nová oblast materializace rizika přes ESG a tím je tzv. greenwashing⁷. Ten představuje specifickou formu reputačního rizika, kdy firma ESG a udržitelnost podceňuje a dává přednost „hmatatelnějším“ a jednodušeji kvantifikovatelným rizikům finančním – typicky úvěrovým, měnovým nebo úrokovým. Klasickým příkladem greenwashingu je úmyslné zveřejňování chybných a zavádějících informací

s cílem získat si přízeň zákazníků nebo investorů. Podniky mohou nadhodnocovat dekarbonizační aktivity a plnění svých cílů, například nesprávně kvantifikovat klíčové ukazatele, opomenout některé proměnné, zkruslit uhlíkovou stopu výrobku nebo nepřesně uvést dopady používání výrobků zákazníkem.

Myslím, že audit tří písmen se může v nejbližších letech v různých podobách zařadit mezi každoročně prováděné audity. Auditních misí vygenerujete celou řadu. Můžete se zaměřit na ESG jako celek, na regulatorní oblast či specifické oblasti – nefinanční výkaznictví, řízení rizik či výpočet vlastní uhlíkové stopy. Negativně medializované kauzy posledních měsíců, např. razie ve společnosti spravující aktiva patřící do skupiny Deutsche Bank⁸ nebo zavádějící reklamní kampaň producenta nealkoholických nápojů⁹, ukazují, že předmětem zájmu auditorů (interních i externích) bude i povinně oblast řízení reputačního rizika. ■



⁵ Evropská centrální banka
⁶ <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ssm.pr201127~5642b6e68d.en.html>
⁷ Greenwashing – Wikipedie (wikipedia.org)

⁸ Deutsche Bank's DWS and allegations of 'greenwashing' | Reuters
⁹ Innocent TV ad banned for claiming its drinks help environment | Advertising Standards Authority | The Guardian



Tomáš Pivoňka,
prezident ČIIA od roku 2014

Tomáš Pivoňka je ředitelem útvaru Audit a compliance v ČEZ, a. s. Předtím působil více než 10 let ve společnosti EY jako senior manažer v oddělení podnikového poradenství a řízení rizik. V EY působil i jako CEE IA Champion (hlavní metodolog IA pro 22 zemí střední a východní Evropy).

Tomáš je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně; je držitelem mezinárodních certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certification in Risk Management Assurance (CRMA) a je certifikován pro hodnocení činnosti interního auditu. Tomáš byl 4 roky členem představenstva Evropské konfederace institutů interních auditorů a Výboru pro propagaci IIA. Pravidelně přednáší v ČR a v zahraničí.

Jak k **ESG** přistupuje energetická společnost

Měl jsem tu možnost být blízko při zavádění celopodnikového programu ESG v rámci Skupiny ČEZ. Šlo o nejvýznamnější projekt nebo program v rámci daného roku. Program měl plnou podporu nejvyššího vedení.

Sponzorem programu byl předseda představenstva a členy řídicího výboru pak byli všichni ostatní členové představenstva ČEZ.

Po implementaci programu se cíle v oblasti ESG staly integrální součástí strategického řízení firmy a také součástí KPIs širšího vedení skupiny. Skupina ČEZ tak chápe ESG jako komplexní přístup k řízení firmy v rychle se měnícím prostředí s důrazem na vytváření dlouhodobě udržitelných hodnot důležitých pro celou společnost.

ESG je výsostně byznysové téma

Koncept ESG není pro energetické společnosti (zejména ty kótované na burze) módním výstřelkem, jde o naléhavou realitu. Není to jen další PR „buzzword“, ESG je výsostně byznysové téma, které lze velmi jednoduše přepočítat do peněz. Poslední vývoj na finančních trzích zcela jasně dokazuje, že firmy, které mají ESG dobře odpracované (a odprezentované), mají levnější financování na finančních trzích, a je to také vidět na pozitivním vývoji jejich akcií. Naopak firmy, které téma ESG podcenily, oceňují finanční trhy negativně a cena jejich akcií stagnuje nebo klesá, a to i přes dobré finanční výsledky a štědrá dividendovou politiku. Je zcela zřejmé, že investoři již neposuzují společnosti pouze na základě zhodnocení svých vkladů nebo výše vyplacené dividendy. Čím dál tím větší váhu při rozhodování, kam investovat, mají faktory, které se nedají změřit penězi. Zohledňují se dopady podnikání konkrétní firmy na životní prostředí, sociální vztahy a transparentnost řízení společnosti.

ESG tlačí bankéři a investoři, řada témat je však interních

Z přechozího odstavce vyplývá, že silný tlak na zavádění ESG agendy mají banky, pojišťovny a investoři. Bez komplexního a ambiciózního ESG programu bude evropská energetická společnost s výrobou energie z uhlí jen velmi těžko shánět financování nebo pojištění svého majetku. ESG požadavky se staly důležitou součástí očekávání a strategií těch největších investičních fondů, jako jsou například BlackRock nebo Vanguard. Investory nyní zajímá nejen to, jaký má firma zisk, ale i způsob, jakým ho dosáhla. Prostě vám nepomůže, že máte z financí samé jedničky, pokud jste dostali dvojku nebo trojku z chování. Chování firmy posuzují ratingové agentury. Znamka, kterou vám udělí, pomáhá investorům při rozhodování, jestli vaše akcie zahrnou do svého portfolia, bankám, jestli vám poskytnou úvěr a za jaký úrok, a pojišťovnám, jestli vaše podnikání pojistí.

„Skupina ČEZ chápe ESG jako komplexní přístup k řízení firmy.“

Dobře postavený ESG program a ambiciózní ESG cíle umí investoři dobře ocenit. To nám dokázaly udržitelné dluhopisy, které letos vydala Skupina ČEZ za 600 milionů eur (asi 14,7 miliardy korun). Dluhopisy s úrokem 2,375 % jsou spojené se závazkem snížení emisí. Když ČEZ závazek nesplní, úrok vzroste o 0,75 procentního bodu. O takto designové dluhopisy byl na trhu velký zájem (poptávka výrazně překročila nabídku).

Co to tedy je E-S-G?

V každé firmě je chápání ESG trochu jiné, co je ale podobné, je vymezení písmen ESG. Vychází totiž z mezinárodních standardů, a zejména požadavků ratingových agentur. V tomto kontextu v rámci Skupiny ČEZ pod:

Pojem „S“ jako Social řadíme

Vztahy s komunitami – jde nám jak o dobré vztahy s komunitami, kde podnikáme (cilený sponzoring), tak i se společnostmi jako takovou;

Lidský kapitál – chceme být tím nejlepším zaměstnavatelem a pro zaměstnance dotčené odchodem od uhlí zajistíme jinou práci nebo přeškolení a rekvalifikaci nebo adekvátní kompenzaci;

Ostatní sociální aspekty – zejména absolutní orientace na zákazníka.

Pojem „E“ jako Environment řadíme

Uhlíkové emise – zde se ČEZ zavázal, že sníží emise CO₂ v souladu s Pařížskou dohodou „well below 2 degrees“. To konkrétně znamená, že do roku 2030 sníží emisní intenzitu z 0,36 tCO₂/MWh v 2019 na 0,16 tCO₂/MWh v roce 2030 (to odpovídá snížení podílu výroby elektřiny z uhlí z 39 % v roce 2019 na 12,5 % do roku 2030);

Odpad, emise znečišťujících látek – konkrétní závazek snížení hlavních emisí z výroby elektřiny z fosilních zdrojů (NOX, SO₂);

Obnovitelné zdroje energie – opět jasné cíle pro nové kapacity v OZE.

Pojem „G“ jako Governance řadíme

Etiku – udržení a zlepšování komplexního compliance programu Skupiny ČEZ;

Diverzitu podniků – hlavním cílem je zvýšení zastoupení žen v managementu (30 % v roce 2025);

Ostatní Corporate Governance.

Osobní zkušenost s implementací ESG programu

Moje konkrétní zkušenost z implementace ESG ve Skupině ČEZ spočívala v tom, že jsem byl odpovědný za implementaci části programu v části „G“, zejména v oblasti firemní etiky a compliance. Veřejně prospěšným aktivitám se Skupina ČEZ věnuje od svého založení v roce 1992. Byla jedním z průkopníků zavádění konceptů firemní společenské odpovědnosti v ČR a vzorem pro ostatní firmy. Patří prostřednictvím své nadace k nejštědřejším firemním dárcům v zemi. Postupně jsme se posunuli od společenské odpovědnosti k udržitelnému rozvoji a sledování ESG faktorů. Vzhledem k tomu, že společnost ČEZ je kótovaná na dvou evropských burzách a vydává rozsáhlé emise dluhopisů, má i velmi vyspělou corporate governance. Rovněž etice a compliance věnuje vedení firmy velkou pozornost a zdroje.

„Firmy, které téma ESG podcenily, oceňují finanční trhy negativně.“

Většina ESG témat tak byla v rámci Skupiny ČEZ přirozenou součástí podnikání a fungování firmy. V rámci programu šlo v podstatě jen o to, je jinak nebo lépe popsat interně nebo externě. A to tak, aby ratingové agentury a investoři našli všechny potřebné informace jednoduše a ve správném formátu. V podstatě jediné komplexní téma bylo, jak nastavit cíle snižování CO₂ intenzity a dalších emisí tak, aby byly dostatečně zodpovědné a ambiciózní, a zároveň tak, aby byla zachována energetická bezpečnost státu a sociální udržitelnost odchodu od uhlí. Tento úkol se nakonec podařil a ve svém důsledku znamenal podstatnou změnu dlouhodobé strategie firmy. Ta byla ohlášena na začátku roku 2021, včetně ambiciózních cílů v oblasti snižování emisí a rozvoje obnovitelných zdrojů. V jednom okamžiku se tak vhodně potkaly dvě věci – požadavky

ESG a plány vedení ČEZ na obnovu výrobního portfolia. Vznikla tak nová strategie firmy – VIZE 2030 – Čistá energie zítřka.

„Silný tlak na zavádění ESG agendy mají banky.“

V oblasti G věnují ratingové agentury velkou pozornost oblasti etiky a compliance, kde se soustředí na část prevence a detekce korupce. Očekávají zcela jasný závazek vedení k rozvoji komplexního compliance programu a nulovou toleranci ke korupci. Dále chtějí vidět solidní etický kodex, který prosazuje etické hodnoty ve všech obchodních činnostech a jednání a pravidelné školení všech zaměstnanců v tomto kodexu (1x ročně). Etická pravidla musí zahrnovat spolupráci s dodavateli a obchodními partnery, včetně kontrol dodržování těchto pravidel u dodavatelů. Mezi požadavky v oblasti etiky je velká pozornost věnována komplexním protikorupčním programům. Na etickou linku jsou kladeny velmi konkrétní požadavky (absolutní otevřenost a dostupnost linky, zachování anonymity oznamovatele a ochranu oznamovatele před sankcemi, diskriminací a jinými odvetnými opatřeními atd.). V oblasti etiky je i očekáváno, že všechny oblasti podnikání procházejí pravidelnými interními audity. Požadavky jsou kladeny i na oblast nákupu a prověřování obchodních partnerů.

Všechny tyto prvky jsme ve Skupině ČEZ měli zavedené a funkční. Svědčí o tom i to, že jsme jako první energetická společnost ve střední a východní Evropě získali

v roce 2021 mezinárodní certifikace dle ISO normy ISO 37001 Anti-Bribery Management. Museli jsme však všechny systémy a aktivity nově a podrobně popsat. A to na všech možných platformách – na webu, ve zprávě o udržitelném rozvoji a ve výroční zprávě. Velmi detailně a tak, aby to ratingové agentury jednoduše našly. Na začátku jsme si s ratingovou agenturou úplně nerozuměli 😊.

Shrnutí

ESG je v současné době klíčové byznysové téma, zejména pro finanční sektor a společnosti, které se chtějí financovat na finančních trzích. Svoje „ESG“ očekávají mají i zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé.

Je to téma bytostně svázané se strategií firmy a může zásadně změnit strategické směřování firmy.

Je to téma velmi komplexní. Pokud je pro vás důležitý ESG rating, je stejně jako obsah důležitá i forma. Musíte to velmi dobře popsat, odprezentovat a prodat. ■





Úskalí požadavků a regulace ESG

Jak nahlížet na ESG? Tato tři písmena slyšíme v tomto roce velice často, a řada z nás, interních auditorů, problematiku ESG vnímá už několik let.

Ing. Radek Ščotka, MBA

Působí ve společnosti Argeus, s.r.o., a to na pozici interního auditora se specializací na Risk Management. Jmenovaný vede projektové týmy při řízení rizik v oblasti ochrany dat a bezpečnosti ICT. Radek Ščotka má dlouholetou praxi v bankovním sektoru se specializací na problematiku cenných papírů a investičního bankovníctví. Další manažerské zkušenosti nabyt na poli auditu. Věnuje se projektům řízení rizik v korporátní sféře českých i nadnárodních společností, vedl implementaci systémů a metodik řízení rizik, interních auditů prostřednictvím sofistikovaných softwarových platform u mnoha českých i nadnárodních společností. Radek Ščotka je aktivní v lektorské činnosti a zaměřuje se na propojení světa interního auditu, rizik a kontrolních prvků do praxe. Ing. Ščotka je absolventem Ekonomické fakulty VŠB Technické University Ostrava a The Free Swiss University of St. George's.

Ale pojďme se na tuto širokou množinu podívat krok za krokem. Možná by bylo vhodné nejprve zmínit termín „udržitelnost“. Jedná se o oblast, která je spouště lidí známá, je bližší i laické veřejnosti a řada interních auditorů si dovede představit, že se jedná o potřebu učinit naši existenci, tedy svět,

ve kterém žijeme, udržitelným. Drtivá většina zemí se snaží řešit aktuální rizika: změna klimatu, demografické změny, ztráta úrodné půdy, nedostatek pitné vody, drahé energie, plýtvání, sociální nerovnosti, správná corporate governance, ekonomická a politická nestabilita, válečné konflikty, pandemie a epidemie, zranitelnosti dodavatelských

řetězců, řízení životního cyklu výrobků, globalizace versus lokalizace.

Udržitelnost má návaznost na „Udržitelný rozvoj“, což je druh rozvoje, který se zároveň snaží odstranit nebo zmírnit negativní projevy dosavadního způsobu vývoje lidské společnosti. Minulý i současný

vývoj lidstva je založený především na ekonomickém růstu, je dána metrika hrubého domácího produktu a pouze růst HDP je připisován jako pozitivum pro úspěšný stát. Toto se však nezvratně podepisuje na podobě a fungování naší planety. Většina přírodních zdrojů je konečná a jejich nadměrné čerpání planetu Zemi poškozují, jedná se o žití

na úkor budoucích generací, dnes žijeme a rozvíjíme se díky dluhům. Udržitelný rozvoj nebere v potaz pouze ekonomický růst, ale i zachování životního prostředí, sociální, společenské aspekty a správné řízení veškerých souvisejících procesů společnosti, lidstva.

Při analýzách relevantních rizik by se interní auditoři měli zabývat ústřední otázkou, jak uchovat kvalitu života a zajistit potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo naplnění potřeb budoucích generací a jiných lidí. Je velmi potřebné si uvědomit, že sociální, environmentální a ekonomické standardy současné generace, nemůžeme dále řešit na úkor budoucích generací, či jedna část populace na Zemi, nemůže žít na úkor druhé části. Státy, společnosti jsou nyní v globalizovaném světě úzce propojeny, a pokud hledáme vhodná řešení, nelze upřednostnit taková řešení, která budou na úkor ostatních. Z výše uvedeného vyplývá, že udržitelný rozvoj by měl být v rovnováze.

„ESG je v dnešní době na křižovatce z pohledu odpovědných osob.“

Udržitelný rozvoj sice historicky vychází z potřeby lépe chránit přírodu a životní prostředí, dnes se však vztahuje i na oblast kvalitního, efektivního vládnutí a správy věcí veřejných. Aby bylo dosaženo skutečného udržitelného rozvoje, je třeba vytvářet soudržné veřejné politiky ve všech jejich formách: dlouhodobé strategie, smysluplné zákony, ekonomické, politické, dotační, finanční nástroje.

Zrychlující se technologická změna a narůstající propojování současného světa znamená, že je nutné vnímat svět v souvislostech a brát ohled na zodpovědnost každého státu vůči globálnímu

společenství. Již v roce 2015 OSN přijala 17 Cílů udržitelného rozvoje, jež navázaly na tzv. Rozvojové cíle tisíciletí zaměřené na problémy rozvojových zemí. Cíle udržitelného rozvoje se týkají všech států a každý může přispět k jejich naplnění.

Česká legislativa pamatuje na udržitelnost prostřednictvím Zákona o životním prostředí 17/1992 Sb., který definuje udržitelný rozvoj, jež má současným i budoucím generacím zachovávat možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižovat rozmanitost přírody a zachovávat přirozené funkce ekosystémů. Zákon zdůrazňuje též právo člověka na příznivé životní prostředí. Jak je vidno, legislativní rámec je již mnoho let nastaven.

Ale co je vlastně to zmiňovaná ESG?

„E“ Písmeno E značí Environmental. Interní auditor analyzuje environmentální rizika. Při zkoumání environmentální složky ESG u konkrétní společnosti je nutné vnímat rizika, která mají dopad na životní prostředí a Zemi jako takovou.

„S“ Tedy Social (sociální, společenská) rizika. Sociální složka souvisí s věcmi okolo lidí spojených s danou společností, jako je firemní kultura a problémy, které se týkají zaměstnanců, klientů, spotřebitelů či dodavatelů. Proces je nahlížen uvnitř i vně širší společnosti.

„G“ Klíčový prvek se týká corporate governance, což představuje právní, výkonné metody a postupy, které zavazují společnosti udržovat vyvážený vztah mezi firmou a těmi, kteří ji tvoří, tj. akcionáři, statutárními orgány, výkonným managementem, zaměstnanci a zákazníci, případně dalšími zainteresovanými osobami (stakeholders).

Výše uvedené řádky jsou velmi stručným náhledem na zkratku ESG.

Interní auditoři mají možnost se inspirovat, doplnit znalosti a sdílet své zkušenosti na ESG akademii na ČIIA. Letošní ESG akademie se konala na přelomu měsíců května a června a byla velmi kladně hodnocena účastníky, kteří si odnesli aktuální informace a zkušenosti od řady přednášejících odborníků. Pro rok 2023 se chystá pokračování ESG akademie.



Rizika ESG

Pro všechny tři oblasti ESG je ze strany interního auditu potřeba provést důkladnou analýzu rizik. Nesnadné je spočítat velikost ESG rizika, definovat dobu vzniku rizika. Řada institucí bojuje s nedostatek správných dat, potřebujeme data, která jsou srovnatelná, relevantní, správná, kompletní, a včasná.

Požadavky plynoucí z ESG musí řešit velkou skupinu oblastí, rizik. Níže se zamyslím jen nad malou skupinou rizik, ale mohou poskytnout potřebnou inspiraci těm, kteří se s ESG riziky teprve seznamují.

V oblasti životního prostředí stojí v popředí např. tato rizika:

1. Je firemní politika zaměřená na boj s klimatickou změnou? Jaké jsou plány řešení? Probíhá zveřejňování výsledků této snahy?
2. Jaké jsou konkrétní cíle pro snížení emise skleníkových plynů a transparentnost v oznamování, jak se dané instituci daří dané cíle splňovat?
3. Jaká je uhlíková stopa a její intenzita (znečištění a objem produkováných emisí)?

Pro oblast sociálních rizik by interní auditor měl věnovat pozornost těmto okruhům:

1. Chování firmy k zaměstnancům.
2. Nastavení systémů platů, odměňování, benefitů.
3. Systém vzdělávání a dalšího osobního rozvoje v instituci.
4. Prevence diskriminace, zejména sexuální obtěžování.
5. Nastavení politiky diversity a inkluze v rámci personální politiky, nabídka rovných příležitostí, tzv. férový přístup, principy spravedlivých postupů.
7. Etický výběr dodavatelů, odmítání zboží s podílem dětské práce.
8. Vstřícnost k menšinám apod.

V rámci vedení, řízení společností by se analýza měla zaměřovat například na:

1. Platy, bonusy a benefity manažerů.
2. Motivační kompenzace napojené na metriky, jež posilují dlouhodobou hodnotu byznysu, nikoliv jen krátkodobý růst příjmů.
3. Zda manažeři mají/nemají nárok na zlatý padák, případně nestandardní a ničím neodůvodněné odměny.
4. Diverzita představenstva a managementu.
5. Složení představenstva z pohledu nezávislosti či členství v jiných představenstvech, což může indikovat potenciální konflikt zájmů.
6. Zda je vedení společnosti veřejně známé, nebo veřejnosti utajené?

V každé instituci bude rozsah a hloubka definovaných rizik v oblasti ESG jiná. Jedno budou mít však společné, a to je boj s klimatickou změnou. Jedná se o primární důvod pro všechny evropské kroky na tomto poli. Vše ostatní je navazující a logicky provázané na skutečnou hrozbu, která se mění v řadě zemí na reálný boj lidstva o přežití. Možná bude stále skupina lidí, kteří si nepřipouští, nebo nechce připustit, že naše planeta Země je v ohrožení, a my lidé jsme její součástí a nelze oddělit existenci lidstva od existence samotné Země. Člověk si způsobil své problémy sám, a ze stejného důvodu musí i sám nalézt řešení svých problémů.

Ceny energií, vliv na ESG

Zde je možno uvést, že ceny energií jsou hybateli ESG změn na poli všech sektorů, rizika nefinancování nákladů na energie musí řešit každá domácnost, každá firma i veřejná správa, stát. Je velmi málo subjektů v rámci České republiky, resp. EU a jiných zemí západního světa, které by neřešily dopady cen energetických komodit.

Pro konkretizaci si dovoluji uvést pár reálných cen energií z trhu, tedy na burze, kde jsou energie obchodovány.

Spotová cena elektřiny na burze byla dne 14. 9. 2022 za cenu 500 EUR/MWh (cca 12 250 Kč).

Cena za plyn dosáhla dne 14. 9. 2022 hranice 203 EUR/MWh (cca 5 000 Kč).

Vláda se shodla na maximální ceně elektřiny a plynu pro domácnosti. Strop nastavila na 6 korun za kWh za elektřinu a 3 koruny za plyn. Ceny budou platit pro domácnosti i živnostníky od listopadu. Pro větší společnosti připravuje řešení.

Cena emisních povolenek v Evropské unii dne 14. 9. 2022 je na úrovni 72 euro (zhruba 1765 Kč) za tunu. Informovala o tom agentura Bloomberg. Upozornila, že elektrárny a továrny v EU nyní v důsledku omezených dodávek zemního plynu více

využívají uhlí a ropu. Evropský systém obchodování s emisemi ETS je hlavním nástrojem pro snížení emisí skleníkových plynů. Stanovuje limity celkového množství skleníkových plynů, které mohou vypouštět sektory v jeho působnosti, a zároveň umožňuje podnikům získat nebo zakoupit emisní povolenky, s nimiž lze podle potřeby obchodovat.

„Pracovník interního auditu by v každé organizaci měl aktualizovat plány interního auditu tak, aby byly naplněny potřeby jednat v souladu v oblasti udržitelnosti, ESG.“

To, že EU a řada dalších zemí nyní hodně využívá uhlí a ropu při výrobě elektrické energie, je přirozené důsledkem energetické politiky minulých let, kdy EU se napojila na zdroje energetických komodit z Ruska. Pokud jakákoliv instituce „sází na jednu kartu“, což je případ EU, tak je dopad relevantních rizik rovněž jednostranný. Pro interní audit je velkou výzvou každé



riziko koncentrace. Dále by interní audit měl věnovat pozornost rizikům strategickým a rizikům krizových scénářů.

Krizové scénáře

ESG je v dnešní době na křižovatce z pohledu odpovědných osob. Jedna skupina sděluje, že vše spojené s ESG se musí zastavit, protože svět je na hraně energetického kolapsu, a „vše zelené, udržitelné to jen zhoršuje“.



Druhá skupina říká, že právě nyní je obrovská příležitost pro realizaci ESG politiky v plném rozsahu, protože rychlost změn bude rozhodující. Já osobně patřím k této druhé skupině. Věřím, že současné české předsednictví EU v druhém pololetí roku 2022 bude doprovázeno moudrými závěry a zařadíme se mezi tahouny politiky ESG.

A jak je to ve vašich institucích? Jaká zjištění učinil interní audit? Kterým směrem půjdou vaši manažeři, ředitelé, vlastníci, odpovědné osoby?

Z pohledu interního auditora bych se pídil po stres testech, které by měly umět simulovat různé extrémní situace. Interní audit by měl ověřit připravenost organizace na krizi. Krizové řízení v každé vyspělé společnosti předpokládá, že taková instituce má pro krizové stavy připravené krizové plány. A v časech dostatku a blahobytu je teoreticky testuje, zdokonaluje. V dobách krizových organizace krizové plány implementuje. Dělo se tak i ve vašich organizacích v minulých letech? Je vaše instituce připravená na změny provázané s ESG?

Odpovědnost

Interní audit by měl věnovat energii i rizikům spojeným s odpovědností osob, které řídí v organizacích strategie, investice, rozvoj a zavádění ESG procesů.

Velkou váhu s sebou nese politické riziko, přesněji řečeno ty osoby, které jsou ve vrcholném vedení organizace. Další kus práce s politikou ESG je navázáno přímo na občany.

Některé firmy i v České republice jsou velmi odpovědné a jejich strategie je mnoho let spojená s politikou udržitelného rozvoje a praktické konání těchto organizací často naplnilo mnoho požadavků ESG již dříve.

ESG vše mění

S ESG je spojená celá řada nástrojů, procesů, v tomto článku není prostor pro širokou prezentaci dalších témat, tak alespoň ve stručnosti se zastavím u některých z nich. V reakci na rizika klimatické změny se Evropská unie rozhodla přijít s komplexní strategií, která má zajistit transformaci evropské ekonomiky a společnosti směrem k udržitelnosti. Green Deal neboli Zelená dohoda pro Evropu obsahuje ambiciózní cíle dotýkající všech oblastí evropského hospodářství.

„ESG je historická příležitost pro interní auditory.“

EU aktualizuje nástroje k naplnění Green Dealu

a) Taxonomie, jedná se o klasifikační systém, který určuje, jaké aktivity lze považovat za udržitelné. Taxonomie zatím obsahuje 98 aktivit v 9 oblastech, jde například o obnovitelné zdroje energie, elektromobilitu nebo energeticky efektivní budovy.



b) SFDR, je to Nařízení o zveřejňování informací v odvětví finančních služeb (SFDR), které investorům ukládá zveřejňovat, jak ve svých investičních rozhodnutích zohledňují udržitelnost.

c) NFRD je směrnice o nefinančním reportingu a CSRD směrnice by měla posléze nahradit směrnici NFRD. Aby se investoři mohli v otázkách udržitelnosti odpovědně rozhodovat, potřebují nejprve získat ESG data od firem. Firmy reportují informace o rizicích a dopadech na udržitelnost.

d) Reportovací standardy EU firmám vyjasní, jaká ESG data jsou klíčová a jak přesně je reportovat. Přijetí klíčového souboru standardů se očekává na podzim 2022, od roku 2023 pak evropské společnosti začnou shromažďovat a vyhodnocovat údaje o udržitelnosti v souladu se schválenými standardy.

A jak jste připraveni na ESG u vás?

Interní auditor se může zeptat prostřednictvím hodnocení udržitelnosti investice.

Udržitelná investice je investicí do hospodářské činnosti, které přispívají k dosažení environmentálního cíle měřeno například prostřednictvím klíčových ukazatelů energetické účinnosti, obnovitelných zdrojů energie, surovin, vody a půdy, ukazatele produkce odpadů a emisí skleníkových plynů a ukazatele dopadů na biologickou rozmanitost a ukazatele oběhového hospodářství.

Analyzujeme rizika ohrožující udržitelnost, je to environmentální, nebo sociální událost, nebo stav v oblasti řízení a správy společností, které by mohly mít skutečný nebo potenciálně zásadní negativní vliv na hodnotu investice.

Závěr

Pracovník interního auditu by v každé organizaci měl aktualizovat plány interního auditu tak, aby byly naplněny potřeby jednat v souladu v oblasti udržitelnosti, ESG. Společnosti, které jednají dle ESG standardů, rozhodně využijí nové příležitosti, rozvinou svou stabilitu, odolnost a celkově udržitelnou konkurenceschopnost. Takové organizace získají výhody

právě díky intenzivní a dlouhodobé spolupráci s interním auditorem. A je zde velká příležitost pro renesanci interního auditu. Ta spočívá v tom, že se interní audit může vrátit ke své podstatě, tj. poslání a vizi chránit kapitál, základní hodnoty organizace, a to nejen z finančního hlediska, ale i náhledem sociálních a environmentálních přínosů, které přinesou přidanou hodnotu nám všem v čase budoucím.

Velká část pracovníků interního auditu si klade otázku: „Je ESG samo o sobě riziko, nebo příležitost pro interní audit?“ Má odpověď zní jednoznačně, ESG je historická příležitost pro interní auditory. **ESG je velká šance pro lepší svět, ale výsledek ocení až následující generace.** ■



Na přelomu května a června letošního roku proběhl 1. ročník Akademie ESG. Registrovali jsme 10 účastnic, které vyhodnotily akademii za velmi zajímavou a přínosnou.

■ Velmi kladně hodnotím teoretické vs. praktické přednášky.

■ Samé jednotky nie sú známky, ktoré by dávali veľa možností na zlepšenie. Akadémia naozaj bola zostavená veľmi dobre a trochu nudné témy (pre mňa právne) i keď dôležité boli elegantne doplnené príkladmi a podané s vtipom. Chodím do ČIIA po rozumy roky, ale táto akadémia bola naozaj výborne zostavená.

■ Akadémie ESG poskytla obrovské množstvo informácií ohľadne problematiky ESG. Všetchni prednášajúci prokázali profesní znalosti v oblasti ESG na veľmi vysokej úrovni a hlavne boli veľmi sympatiční po ľudskej stránke. Moc ďakujem.



Další ročník pro vás pripravujeme na jaro 2023. Sledujte náš web.

V prípade dotazů nebo zájmu o realizaci u vás ve firmě kontaktujte paní Terezu Bubnikovou (bubnikova@internaudit.cz).

Akademie ESG se poprvé konala na přelomu května a června 2022 a sklídila velmi pozitivní ohlas



Co vlastně znamená ESG a proč se o něm nyní tak často hovoří?

Vývoj lidské populace ve světě, negativní dopady lidské činnosti na životní prostředí a rozvoj poznatků o přírodních zákonech přiměly lidstvo vážně hovořit o zachování kvality života a schopnosti regenerace životně důležitých ekosystémů na planetě.

V období před průmyslovou revolucí, před obdobím masivního využívání fosilních paliv v průmyslu, měly ekosystémy dostatečnou regenerační sílu se vypořádat s důsledky lidské činnosti. Avšak v současné době tato rovnováha byla narušena a podle mnoha seriózních vědeckých studií hrozí nevratné klimatologické změny ohrožující život na Zemi.

Josef Černý

Specialista interního auditu stavební společnosti
Certifikovaný projektový manager podle IPMA

Pařížská dohoda, podepsaná v roce 2016, má za cíl omezit globální růst teplot pod 2 °C, nejlépe pak pod 1,5 °C, aby zabránila nejhorším dopadům v rámci klimatických změn. Evropská unie navazuje na tento závazek obecně známým pojmem Green Deal. Chce snížit objem svých emisí o 55 % do roku 2030 (v porovnání s rokem 1990) a sestavila tzv. Zelenou dohodu (Green Deal), kterou nyní doplňuje novou sadou regulací, aby dodržela své stanovené závazky.

„Hrozí nevratné klimatické změny ohrožující život na Zemi.“

Dohoda Evropské unie si klade za cíl dosáhnout klimatické neutrality do roku 2050 a transformovat evropskou ekonomiku v dlouhodobě udržitelnou. Toto dokáže díky růstu, který nebude závislý na zvyšování využívání přírodních zdrojů. Změna by měla být příležitostí pro všechny a měla by být spravedlivá a inkluzivní. Evropský kontinent by se tak měl stát prvním klimaticky neutrálním kontinentem. Cíl klimatické neutrality byl také letos podpořen tzv. klimatickým zákonem.

Zatímco Evropa dokázala v posledních dekádách snižovat své emise, její závislost na přírodních zdrojích je na předních světových příčkách. Tento úkol bude vyžadovat jak technologické pokroky, tak přeměnu životních stylů, komunit a společností.

Dohoda svým vznikem vytvoří příležitosti pro pracovní pozice především v oblasti inovací a investic, sníží emise, vytvoří další pracovní pozice a podpoří růst, bude řešit energetickou chudobu, sníží externí závislost na energii a zlepší zdraví a blahobyt všech obyvatel. Neboli, povede k obnovitelnému a trvale udržitelnému způsobu využívání přírodních zdrojů pro zajištění životních potřeb a kvality života.

Jedná se o ekonomicko-společenskou změnu, která se přímo dotýká všech odvětví lidské činnosti. Tedy i řízení podniků, jako hlavní části podílející se na udržitelnosti podnikání a ekonomické prosperity. A právě ESG je synonymem pro tuto iniciativu udržitelného podnikání.

Zkratka ESG (z anglického „Environmental, Social and Governance“) odkazuje na nové požadavky v oblasti společenské odpovědnosti a ekologické udržitelnosti. ESG je de facto hodnocení kolektivní odpovědnosti firmy v oblasti sociálních a environmentálních faktorů. Lze jej považovat za určitou formu sociálního kreditního skóre podniku. Tyto tři široké kategorie se používají k definování „společensky odpovědných investorů“, tj. investorů, kteří považují za důležité zahrnout své hodnoty a obavy (jako je ochrana životního prostředí, správa a řízení nebo komunitní zájmy).

Pět set miliard eur dodatečných investic ročně. Tolik je potřeba k přechodu EU na udržitelnou ekonomiku. Investoři a banky však nemohou přeměňovat kapitálové toky na podporu klimatické tranzice bez smysluplných a porovnatelných údajů od firem. Evropská komise 21. dubna 2021 představila návrh směrnice o reportingu o udržitelnosti (CSRD – z anglického Corporate Sustainability Reporting Directive), která má spolu s návaznými standardy vyjasnit klíčová data pro reporting firem v oblasti udržitelnosti. Standardy jsou zásadní jak pro zajištění kvalitních informací, tak pro snížení administrativní zátěže firem i investorů.

Politické pokyny pro Evropskou komisi 2019–2024		
GREEN DEAL		
Ekonomika pro lidi	Finanční transformace	Silnější Evropa ve světě
Klimaticky neutrální planeta	Zachování evropského životního prostředí	Volný obchod
Strategie pro malé a střední podniky	směrování ke klimatické neutralitě	Komplexní strategie na Afriku
Evropský semestr pro integraci cílů udržitelného rozvoje	Akční plán nové cirkulární ekonomie	Evropská perspektiva na západním Balkáně
Připravenost Evropy pro digitální věk	Nová průmyslová strategie	Nový impuls pro evropskou demokracii
Data&umělá inteligence	Strategie biodiverzity	Konference o budoucnosti Evropy
Zákon o digitálních službách	Zákon o evropském klimatu	Spolurozhodování EP o klimatické, energetické, sociální a daňové politice
Digitální Evropa	Strategie o potravinách „Z farmy na stůl“	
Ochrana našeho evropského způsobu života	Strategie nulového znečištění	
Akční plán digitálního vzdělávání	Problematika plastů na jedno použití	
Evropská pravidla práva		
Posílená stráž hranice a pobřeží		
Rozvoj spolupráce zaměřené na udržitelný růst		

„Cíl klimatické neutrality byl také letos podpořen tzv. klimatickým zákonem.“

Plán EU pro mobilizaci udržitelných financí a splnění klimatických cílů spočívá na dvou vzájemně se doplňujících strategiích. První strategií je **změna pobídek** na finančních trzích a v oblasti řízení firem (to řeší hlavně *agenda udržitelného financování* a nadcházející *iniciativa pro udržitelné řízení podniků*). Druhou strategií je transparentnost firem a poskytovatelů kapitálu v oblasti pozitivních i negativních dopadů na udržitelnost.

Strategie pro dosažení transparentnosti se opírá o tyto tři pilíře:

- Návrh směrnice o reportingu o udržitelnosti (CSRD), který nahradí směrnici o nefinančním reportingu (NFRD), zahrnuje povinnosti firem zveřejňovat klíčové údaje o rizicích a dopadech na udržitelnost.
- Nařízení o zveřejňování informací v odvětví finančních služeb (SFDR) definuje informační povinnost investorů. Musí dokládat, jak při rozhodování zohledňují rizika pro udržitelnost a jak informují o své strategii, cílech a dopadech konečné uživatele.
- Nařízení o taxonomii klasifikuje udržitelné činnosti (a specifikuje kritéria a požadavky reportingu) pro účely udržitelného financování.

Nová směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) o nefinančním reportování vejde dle současných předpokladů v platnost v roce 2025, bude se ale vztahovat už na fiskální rok 2024. V Česku se dotkne více než tisícovky firem, týkat se bude zejména těch s 250 a více zaměstnanci, které budou podle této směrnice povinně reportovat obdobně, jako je to u finančních výkazů. Velký význam bude i mít pro podniky, které se budou ucházet o investice nebo úvěry, jelikož ty prokazatelně společensky odpovědnější budou mít při získávání kapitálu určité výhody. Ačkoli se tedy rok 2025 jeví jako vzdálený, s přípravou je nejlépe začít už teď, a to nejen kvůli následnému bezproblémovému

„vstupu“ do CSRD, ale i kvůli zvýšení konkurenceschopnosti, která se k nefinančnímu reportování a udržitelnému přístupu firem obecně pojí.

Nyní probíhá proces nastavení transparentního vykazování plnění závazku vyplývající z iniciativy GREEN DEAL. Jedná se o stanovení klíčových ukazatelů, které budou jednotně vykazovány v nefinančním reportingu.

„s přípravou je nejlépe začít už teď“

Standards nefinančního reportingu (nově „reportingu o udržitelnosti“) zajistí porovnatelnost a smysluplnost zveřejňovaných informací, zmírnění administrativní zátěže firem i přístup menších podniků k udržitelnému financování. Pokud se nepodaří zavést jasné a jednoduché standardy, budou firemní strategie a rozhodování investorů i nadále založené z velké části na nejistých, nepřesných a často zavádějících informacích o nepříznivých dopadech i finančních rizicích spojených s udržitelností.

Revidovaná NFRD (CSRD) specifikuje kritická data, která budou de facto podmínkou pro přístup k půjčkám a investicím pro transformační aktivity, což bude zase hnacím motorem vývoje

trhu. **I malé zpoždění ve schopnosti shromážďovat a prezentovat relevantní údaje bude pro firmy nezahrnuté do rozsahu směrnice znamenat zásadní nevýhodu.**



ČASOVÁ OSA VÝVOJE STANDARDŮ NEFINANČNÍHO REPORTINGU



SFRD	Regulační technické normy	Taxonomie: Technická screeningová kritéria
<ul style="list-style-type: none"> • Rizika, strategie, řízení • Data o negativních dopadech • Zda jsou posuzovány negativní dopady produktů • Udržitelné produkty 	<ul style="list-style-type: none"> • Hlavní negativní dopady • Udržitelné produkty <p>Taxonomie: Technická screeningová kritéria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zmírňování klimatických změn • Adaptace 	<ul style="list-style-type: none"> • Vodní a mořské zdroje • Oběhové hospodářství • Znečištění • Biodiverzita



NFRD Revize Legislativní proces	Regulační technické normy Taxonomie Technická screeningová kritéria	NFR Nefinanční reporting
Q2 2021 – Q1 2022	Připomínkové řízení a schvalovací proces EU a ČR	Standards

Téma ESG je pro naši společnost jednoznačně bráno zodpovědně a vážně. Stavebnictví patří k odvětví, které je energeticky velmi náročné při výrobě stavebních materiálů a výrobků (cement, ocel a mnoho dalších) i při samotné stavební činnosti (stavební stroje a doprava). Navíc stavební činnost přímo zatěžuje životní prostředí a je zdrojem mnoha znečištění. Potenciál recyklace odpadů a opakované využití je také na nízké úrovni, v porovnání s jinými průmyslovými odvětvími.

„Standardy nefinančního reportingu zajistí porovnatelnost a smysluplnost zveřejňovaných informací.“

Historicky naše stavební společnost dbá na ohleduplné chování v místě výstavby a minimalizaci zátěže ze stavební činnosti na okolí a prostředí, ve kterém působí. Opakovaně jsme byli certifikováni na společenskou odpovědnost podle standardu SA 8000 a jiných mezinárodních standardů pro stavební činnost v severských státech Evropy.

S přijetím Pařížského protokolu Českou republikou vstupují požadavky na ESG i do legislativních předpisů pro stavební činnost. Konkrétně to znamená jednotné vykazování plnění cílů ESG ve výroční

zprávě každé společnosti o velikosti nad 200 zaměstnanců. Tato nová povinnost o nefinančním reportingu by měla vstoupit v platnost od 1. ledna 2023 a podoba tohoto reportingu je nyní předmětem jednání Evropské komise.

V ČR dosud není závazná legislativa pro konkrétní naplnění požadavku v oblasti ESG (očekává se přijetí Taxonomie). Nově připravované legislativní předpisy a požadavky směřují k neutrálně energetické ekonomice v roce 2050. Tento ambiciózní plán předpokládá odstranění závislosti na fosilních palivech a snížení objemu produkováných skleníkových plynů na poloviční úroveň v roce 2030.

Otázku cílů ESG naplňujeme v jednotlivých částech na základě vyhodnocení dopadů našich stavebních postupů a určení klíčových měřitelných ukazatelů pro snížení negativních vlivů.

ESG		
Enviroment	Social	Governance
Klimatické změny Ekologická stopa Využívání zdrojů Znečištění prostředí	Pracovní podmínky Dopad na komunitu zákazníci BOZP	Práva akcionářů Řízení rizik Transparentní finance Transparentní podnikání Etika a Compliance

V ROVINĚ ENVIROMENTAL:

- Zavedli jsme vykazování likvidace odpadů na stavbách.
- Monitorujeme pracovní jízdy a spotřebu pohonných hmot.
- Zpracováváme plány pro ochranu okolí stavby proti negativním vlivům stavební činnosti (ochrana vodních zdrojů, ochrana proti prašnosti a hluku).
- Omezujeme spotřebu energií zařízení staveniště energeticky úspornými řešeními a zkrácením doby výstavby.
- Neplýtváme zdroji a materiálem (provádíme kontrolu výměr a počtu stavebních prvků).
- Volíme stavební technologie a postupy šetrné k životnímu prostředí.
- Využíváme recyklovatelné materiály a stavební výrobky z recyklovaných materiálů.
- Podle místních možností pořizujeme elektromobilní dopravní prostředky.

V ROVINĚ SOCIAL:

- Dbáme na ochranu a bezpečnost zdraví.
- Podporujeme rovné zacházení se zaměstnanci.
- Podporujeme „FAIR“ podnikání a dodržujeme legislativní požadavky na stavební činnost v regionech působení společnosti.
- Trvale usilujeme o vytváření bezpečného, tvůrčího a stabilního pracovního prostředí.
- Vždy jednáme profesionálně a s nejvyšší odbornou péčí.
- Uvnitř i navenek budujeme vztahy založené na důvěře.
- Spolupracujeme s fyzickými a právníckými osobami, které jsou kvalifikované a důvěryhodné.
- Řádně účtujeme veškeré ekonomické transakce.
- Podáváme pravdivé údaje o stavu hospodaření.
- Poctivě a včas odvádíme daně a platby na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a další povinné platby.
- Podporujeme odborné středoškolské a vysokoškolské vzdělávání.
- Podporujeme inovační projekty a technický rozvoj ve stavebnictví.
- Podporujeme sportovní aktivity společnosti.
- Sponzorujeme sportovce a sportovní kluby.
- Podporujeme hendikepované a tělesně postižené.
- Podporujeme kulturní a umělecké akce.

V ROVINĚ GOVERNANCE:

- Na nové požadavky z úrovně evropské legislativy k problematice ESG připravujeme vnitřní metodiku pro vykazování ukazatelů pro snížení negativních vlivů stavební činnosti u naší společnosti.
- Společně s aktualizací rizik u naší společnosti vyhodnocujeme dopady současných postupů stavební činnosti.
- Aktivně sledujeme vývoj připravované legislativy pro nefinanční reporting a naplnění cílů programu Green Deal a ESG.
- V odborných kruzích vedeme profesní rozhovory o legislativních normách k problematice ESG.

„Stavebnictví patří k odvětví, které je energeticky velmi náročné.“

Požadavky na ochranu životního prostředí nebyly dosud brány investory jako nejvyšší kritérium na stavební projekty. Přetrvává praxe ekonomické výhodnosti projektu a praxe nejnižší ceny ve veřejných zakázkách. Přidaná hodnota realizovaná naší společností je uskutečňována prostřednictvím profesionality a širokým technickým zázemím společnosti. Pokud se setkává ekonomická výhodnost s ekonomickým přínosem použitých technologií, tak lze realizovat i přínos v oblasti ESG.

„V ČR dosud není závazná legislativa pro konkrétní naplnění požadavku v oblasti ESG.“

Do budoucna vidíme velký posun ve financování stavebních projektů ze strany bank. Závazek podpory

a investice budou banky poskytovat přednostně pro udržitelné projekty, pro projekty šetrné k životnímu prostředí nebo projekty přispívající k nulové energetické náročnosti.

Z tohoto pohledu se nás problematika Green Dealu dotýká významným způsobem a chápeme ji jako příležitost k uplatnění našich schopností jako firmy a výzvu pro zavádění nových technologií ve stavebnictví.

Pro profesi interního auditu v odvětví stavebnictví nebo průmyslu se bude třeba zaměřit na strategie společností

v oblasti ESG a compliance nových požadavků při vykazování dat pro nefinanční reporting.

V článku byly použity citace a odkazy na internetové zdroje:

Oficiální www stránky Evropské komise
[Taxonomie EU pro udržitelné činnosti \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/taxation_customs/celex/db/view/?uri=CELEX:32020L0181&act=direct)

Oficiální www stránky Informačního centra OSN
v Praze

[Cíle udržitelného rozvoje \(SDGs\) – OSN Česká republika](https://www.osn.cz/)



ESG v CPI Property Group (CPIPG)



Petra Hajná, Sustainability Officer

Petra se celou svou profesní kariéru věnuje udržitelnému stavebnictví: v současné pozici Sustainability Officer ve skupině CPIPG má na starosti jak širší oblast trvale udržitelného rozvoje – nastavování strategie a cílů v oblasti ESG, udržitelné financování, reporting, tak jednotlivé udržitelné projekty. U předchozího zaměstnavatele Skanska se podílela na tvorbě Green Business strategie v době svého působení v mateřské společnosti ve Švédsku, následně měla na starosti implementaci této strategie do obchodních jednotek ve střední a východní Evropě. Po návratu do Čech se věnovala projektům komerčního developmentu jako LEED AP a WELL AP. Petra je členkou Představenstva České rady pro šetrné budovy a členkou Komise pro udržitelnost Českého olympijského výboru. Petra je absolventkou Stavební fakulty VUT a Zemědělské fakulty JČU.



Jiří Jelínek, Group Internal Audit Director

Je zkušeným profesionálem v oblasti interního auditu a interní kontroly. V této oblasti se pohybuje téměř 20 let. Jiřího zkušenosti v provozování interního auditu jsou jak z národního, tak mezinárodního prostředí, působil i v USA, kde zastřešoval interní kontrolu pro severní Ameriku, Kanadu a Puerto Rico. V současné době pracuje ve společnosti CZECH PROPERTY INVESTMENT PROPERTY GROUP, a.s., jako ředitel interního auditu skupiny. Svě zkušenosti získal ve farmaceutickém průmyslu, ve vodohospodářském průmyslu a v neposlední řadě v retailu. Posledních 14 let na vedoucích pozicích útvaru interního auditu. V počátcích své kariéry měl možnost pracovat ve financích, obchodním oddělení, procesním oddělení, a dokonce i personálním oddělení. Každá tato zkušenost mu pomohla vnímat společnost jako celek, důležitost interních kontrol a interního auditu. Mimo jiné se zaměřuje na řízení rizik, zjednodušování a harmonizace vnitropodnikových procesů, nastavování vnitřních kontrol a mediací. Je certifikovaný účetní, členem ACCA.

CPIPG je přední vlastník investičních nemovitostí generující profit v České republice, Berlíně, Varšavě a regionu CEE. Skupina působí v pěti segmentech: kancelářské prostory, retail, rezidence, hotely a další majetek, mezi který patří farmy, landbank a další nemovitosti. Společnost má v každém segmentu dominantní postavení na trhu, které těží z velikosti, efektivního řízení a dlouhodobých zkušeností. Společnost neustále roste a rozvíjí se. V roce 2021 došlo k několika zásadním akvizicím v Evropě, mezi než se řadí například nákup nemovitostí od známých italských rodin.

Co pro nás znamená ESG?

Jsmo přesvědčeni, že odpovědné podnikání má dlouhodobou budoucnost. Aspekty životního prostředí (Environmental = E), sociální oblast (Social = S) a řízení společnosti (Governance = G) jsou pro nás jedna z hlavních priorit a nedílnou součástí našeho podnikání. Co konkrétně si pod těmito body představit a jak jsou vzájemně propojené nastiňuje následující grafika:

ESG zahrnuje nejen strategické oblasti, ale jak je patrné, má řadu dopadů do každodenního podnikání. V ESG taktéž vidíme příležitost na finančních trzích.

„Odpovědné podnikání má dlouhodobou budoucnost.“

Naše společnost vydala od roku 2019 již čtyři zelené dluhopisy v hodnotě téměř 2 miliard eur, a tím se zařadila mezi top 20 evropských emitentů zelených

dluhopisů. Prostřednictvím zelených dluhopisů financujeme a refinancujeme certifikované nemovitosti v rámci systému BREEAM a LEED, projekty, které snižují energetickou spotřebu a uhlíkovou stopu, obnovitelné zdroje, ale třeba také organické zemědělství. Na začátku letošního roku jsme se stali průkopníkem v rámci dluhopisu vázaného na udržitelnost (Sustainability – linked bond) vydaného v hodnotě 700 mil. eur. Pro investory jsou výše zmíněné produkty na finančním trhu velmi zajímavé, udržitelnému financování se plánujeme věnovat i v budoucnu.

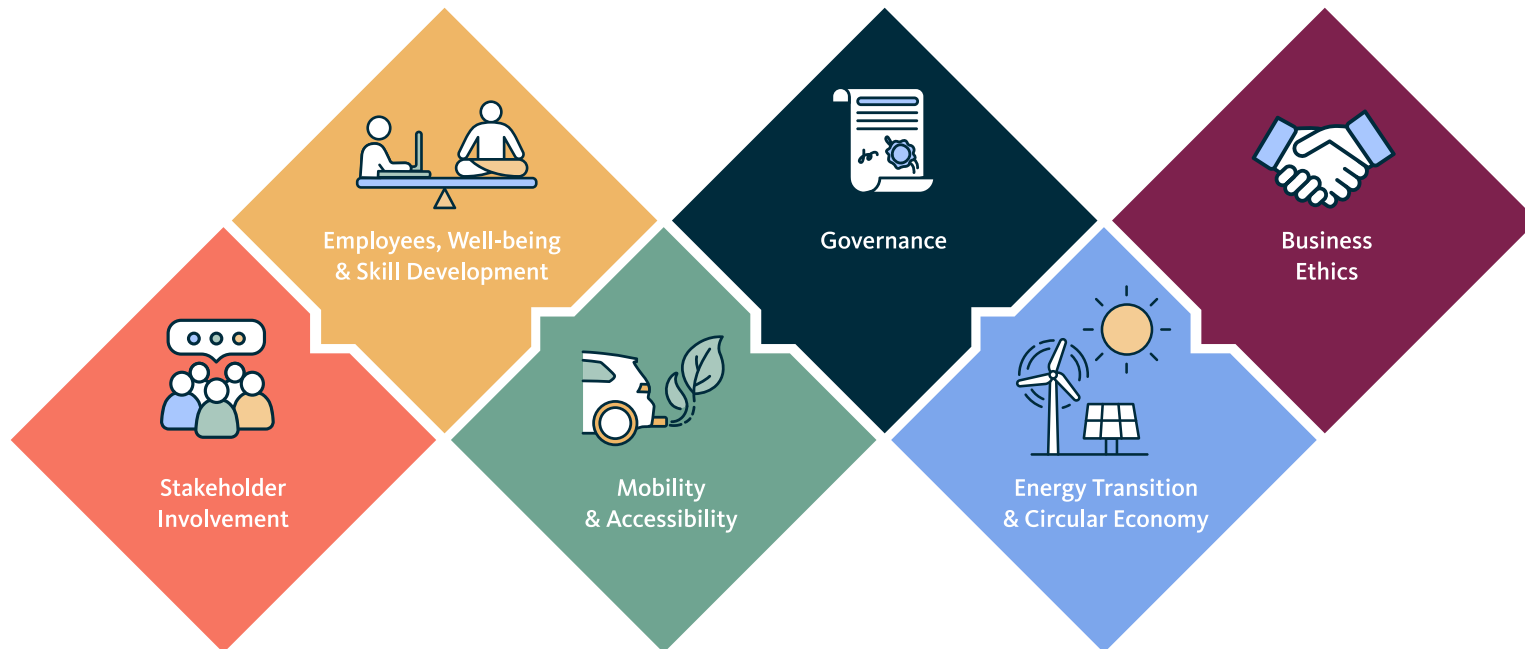
CPIPG has over 4,300 employees and fosters an inclusive and diverse culture. In a 2021 survey, **97% of our employees indicated they were proud to work for CPIPG**. We pride ourselves on having an inclusive, family business-oriented corporate culture despite our size and geographic diversity.

CPIPG follows the X Principles of Governance published by the Luxembourg Stock Exchange and is listed on the Frankfurt Stock Exchange. **Significant improvements have been made since 2019 to continually improve Board independence and internal policies.**

* <https://www.bourse.lu/corporate-governance>

CPIPG's Code of Ethics, established in 2019, together with our Group policies, sets basic standards of conduct for all employees and agents. **All policies were reviewed by Dentons in 2018/2019** and are available on our website.

* http://sustainability.cpipg.com/business_ethics.php



CPIPG has a **continuous dialogue with tenants, employees, investors, and members of local communities** and is involved in a **wide range of community engagement initiatives and charitable activities**. This is supervised and directed by the Board of Directors.

CPIPG actively supports green mobility. The Group supports green mobility by **actively promoting cycling, access to public transport and clean modes of transportation** for tenants and employees. E-vehicle charging points increased by 147% in 2020 with plans for further expansion in the future. We have set a target to replace our corporate vehicle fleet in the CR with plug-in hybrids by 2024.

Significant investments in green buildings and energy efficiency improvements. CPIPG has set performance targets for its **greenhouse gas production and water consumption** by the end of 2030, and recently **increased the level of ambition of its GHG intensity target to be in line with Paris Agreement goals**. The Group has also set a target to switch to **100% renewable energy purchases by 2024**.

Naše ESG cesta

Cesta směrem k ESG nemusí být nikterak dlouhá. My jsme se začali aspekty ESG zabírat před několika lety. Prvotními milníky bylo kótování na burze v roce 2014 a ustanovení Sustainability agendy, včetně pozice Sustainability Officer v roce 2018. Od té doby jsme na cestě ESG ušli nemalou vzdálenost, přesto nadále zůstává prostor pro neustálé zlepšování se a posouvání vpřed.

Dalším významným milníkem bylo nastavení spolupráce s renomovanými partnery na trhu, v našem případě s Univerzitním centrem pro energeticky efektivní budovy (UCEEB) při ČVUT a společností CI2, která je mimo jiné regionálním partnerem CDP. V roce 2018 jsme poprvé reportovali dopad své činnosti na životní prostředí v rámci platformy CDP.

Naše strategie a cíle

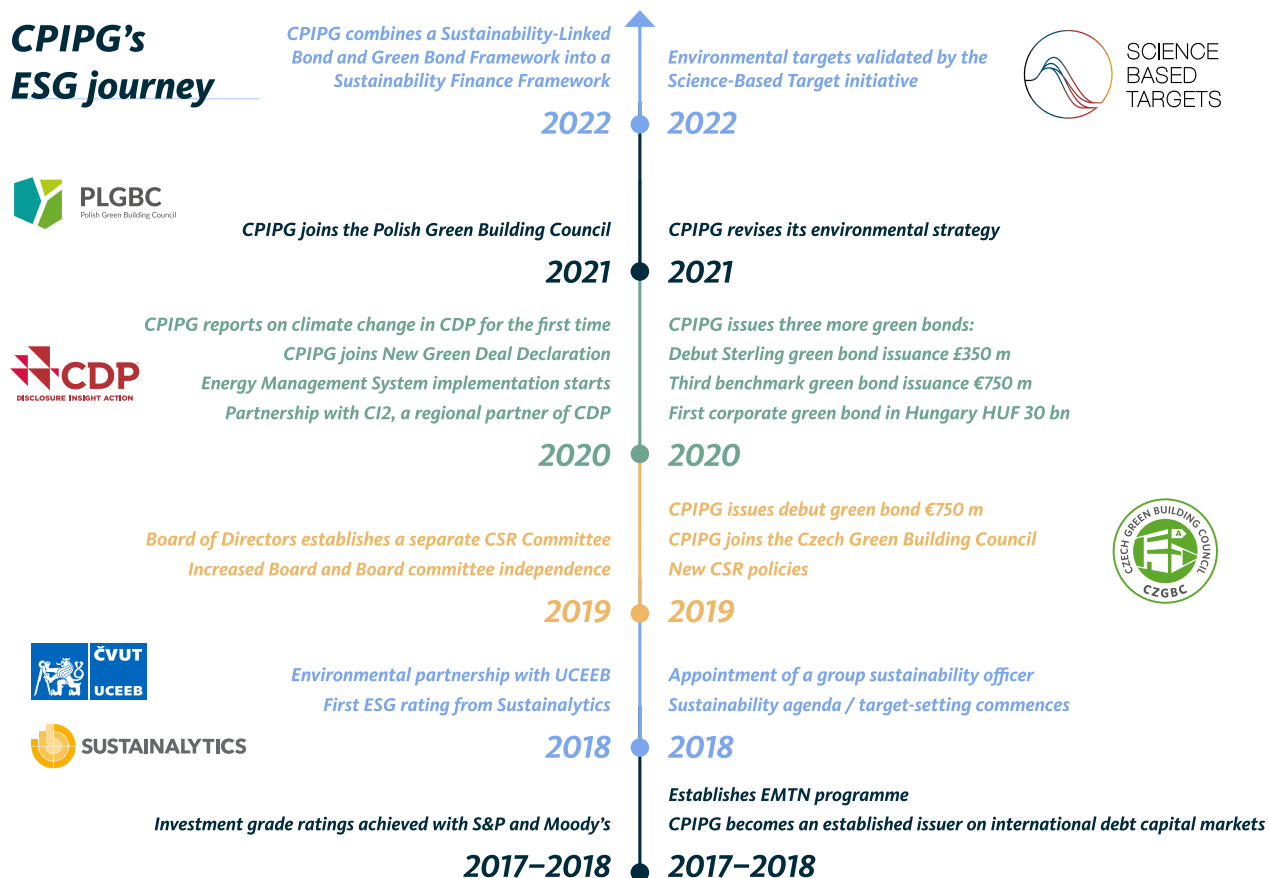
Naše strategie a cíle v oblasti ESG se neustále vyvíjejí. Jelikož jsme vlastníkem nemovitostí, náš cíl je nastaven v části E – udržitelnost životního prostředí. V současné době je naším cílem snížit intenzitu emisí skleníkových plynů našeho nemovitostního portfolia o 32,4 % do roku 2030 ve srovnání s rokem 2019. Zároveň jsme se zavázali, že do roku 2024 přejdeme na elektřinu z obnovitelných zdrojů, kterou bychom primárně chtěli vyrábět v rámci našich nemovitostí a v případě nedostatečné kapacity využít garanci původu zdrojů ze země, ve kterých podnikáme.

Ruku v ruce s přijetím závazku na snížení intenzity emisí skleníkových plynů jsme si zároveň vypracovali akční plán k dosažení tohoto cíle, tak aby náš závazek byl jednak ambiciózní a jednak reálný. Akční plán se skládá z pěti následujících kroků, které v první řadě vedou ke snížení energetické náročnosti:

- Optimalizace provozu – energetický management.
- Investice (CAPEX) do zelených technologií.
- Spolupráce s nájemci.
- Nákup elektřiny/tepla z obnovitelných zdrojů.
- Development – nové budovy navrhované v souladu s net zero energy standard.

Všechny z těchto pěti kroků jsou pro nás důležité, všechny přispějí ke snížení intenzity emisí skleníkových plynů našeho nemovitostního portfolia, a tím k dosažení stanoveného environmentálního závazku. Nejzelenější energií je ta, která nemusí být vůbec vyrobena/spotřebována. To znamená u budov, ať už novostaveb, či stávajících, snížit spotřebu na minimum a toto minimum následně pokrýt z obnovitelných zdrojů, optimálně v místě. Samozřejmě snáze je toto dosažitelné u novostaveb, kde lze využít prvků pasivního designu, jako je např. orientace vůči světovým stranám, kvalitní konstrukce bez tepelných mostů či rekuperace.

CPIPG's ESG journey



U stávajících staveb se jedná hlavně o investice do nových technologií za účelem zlepšit energetickou náročnost, které hodnotíme na základě analýzy nákladů životního cyklu (Life Cycle Cost Analysis).

Jelikož většina námi vykazovaných emisí nevzniká naší činností, ale činností nájemce (tzv. nepřímé emise skleníkových plynů ve scope 3, jejichž podíl v roce 2021 činil téměř 74 %), spolupráce s nájemci je pro nás klíčová. Z tohoto důvodu s novými nájemci uzavíráme tzv. Green Leases (zelené nájemní smlouvy) nebo se stávajícími nájemci tzv. Green Memorandums (Memoranda o porozumění ve věci ochrany životního prostředí). Green Leases jsou nájemní smlouvy, které se zaměřují na minimalizaci dopadu provozu budov na životní prostředí. To se děje kroky popsány výše – ve spolupráci s nájemci se snažíme o optimalizování provozu budovy, společně řešíme investice do zelených technologií, zelenou elektřinu či teplo pro provoz objektu. Zároveň si vzájemně sdílíme spotřeby, abychom mohli provoz budovy monitorovat, vyhodnocovat a reportovat. Prostřednictvím zelených memorand se s nájemci domlouváme na spolupráci ohledně snížení dopadu provozu objektu a pronajatých prostor na životní prostředí. Součástí je ustanovení koordinačního týmu (který zahrnuje zástupce nájemce a pronajímatele), postup pro sdílení dat o provozu objektu, spolupráce na návrhu a implementaci zelených

řešení v objektu (Green CAPEX), včetně systému řízení budovy.

Všechny kroky již nyní několik let realizujeme napříč všemi našimi segmenty a dosud se pohybujeme pod trajektorií stanoveného snížení intenzity emisí skleníkových plynů.

„Na cestě ESG ušli nemalou vzdálenost, přesto nadále zůstává prostor pro neustálé zlepšování se a posouvání vpřed.“

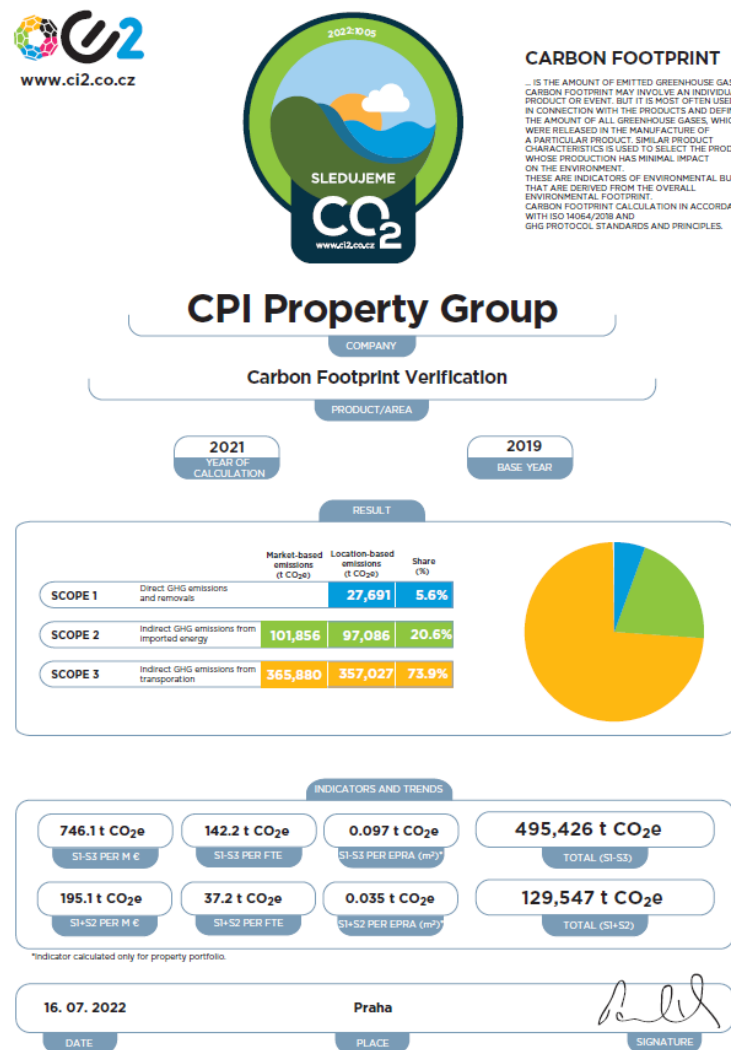
Náš environmentální cíl je nastaven v souladu s Pařížskou dohodou splňující závazek scénáře „well below 2 degrees“. Tento cíl máme od července 2022 jako jedna z prvních společností v regionu vědecky ověřen a schválen nezávislou iniciativou Science Based Target.

ESG Reporting

Nedílnou součástí ESG je reportování. Nejčastěji používanou metodou pro nefinanční reporting je GRI (Global Reporting Initiative), který udává rámec oblastí, jimž je potřeba se v nefinančním reportingu věnovat. V současné době je velmi aktuální EU Taxonomie, která představuje jednotný klasifikační systém a podle kterého je pro nás reportování povinné. Environmentální a sociální dopad dále reportujeme v souladu

s EPRA (The European Real Estate Association) indikátory, které každoročně vyhodnocujeme a uvádíme v nefinanční části výroční zprávy. Část zeleného financování je reportována v souladu s ICMA (The International Capital Market Association) standardy. Aby byl

report důvěryhodný, je žádoucí mít jej ověřen třetí nezávislou stranou. V našem případě využíváme služeb společnosti CI2 pro EPRA indikátory a ověření jejich souladu s GHG Protocolem a ISO 14064/2018 a společnosti Sustanalytics pro část dluhopisů.



Řízení rizik

V roce 2021/2022 jsme vytvořili novou jednotnou metodiku pro řízení rizik pro celou skupinu CPIPG. V první fázi jsme zahrnuli Českou republiku a Slovensko, Lucembursko, Německo, Polsko a Maďarsko.

„V roce 2018 jsme poprvé reportovali dopad své činnosti na životní prostředí.“

ESG je i součástí procesu řízení rizik ve společnosti CPIPG. Udržitelnosti jsme věnovali jednu celou skupinu v kategorii Právní, Compliance a etická rizika:

B-01. Riziko pro životní prostředí a udržitelnost

Riziko, že neschopnost chránit životní prostředí (tj. vzduch, půdu, vodu, CO₂) a kontrolovat a snižovat minulý, současný a budoucí dopad činností společnosti povede k obavám o veřejné zdraví, znečištění životního prostředí nebo vyčerpání přírodních zdrojů a vystavení skupiny CPIPG regulačním opatřením, závazkům, nákladům na sanaci a ztrátě reputace.

Riziko, že poptávka po obnovitelných zdrojích bude extrémně vysoká, což povede k mezeře na trhu a CPIPG byznys nebude schopen plnit své „zelené“ závazky.

Nesrovnalosti ve zveřejňování informací o životním prostředí, srovnávání a metodice výpočtu na straně dodavatelů, které zapříčiní meziroční odchylky ve vykazované environmentální výkonnosti skupiny.

Mezi konkrétní obecná rizika patří, například:

- B-01-01: Riziko neúčinné kontroly nad dopadem na životní prostředí
- B-01-02: Riziko chybějící udržitelnosti
- B-01-03: Riziko nesplnění požadavků taxonomie EU
- B-01-04: Riziko nedostatku obnovitelných zdrojů na trhu (např. zelená energie)
- B-01-05: Riziko posílené povinnosti ohlašování emisí

Oblasti Social a Governance se také věnujeme, a to v kategoriích Strategických rizik a HR a majetek.

Rádi bychom vzpomenuli následující skupiny rizik:

A-01. Riziko řízení: Riziko, že neschopnost sladit nové iniciativy, plánování a činnosti se stanovenou vizí společnosti a strategickými prioritami nebo neschopnost prosadit zavedené procesy a politiky povede k nesprávné alokaci zdrojů společnosti, nesprávné aplikaci pravidel, nedostatku transparentnosti a odpovědnosti.

„Naše společnost vydala od roku 2019 již čtyři zelené dluhopisy v hodnotě téměř 2 miliard eur.“

A-07. Riziko lidského kapitálu: Riziko, že plány rozvoje talentů a nástupnictví jsou nedostatečně nebo neadekvátně přizpůsobeny pro nábor, motivaci, vytváření, udržování a zachování lidského kapitálu potřebného k podpoře a růstu podnikání společnosti.

E-01. Zdravotní a bezpečnostní riziko: Riziko, že neschopnost zajistit bezpečné pracovní prostředí povede k ublížení na zdraví zaměstnanců nebo dodavatelů (s okamžitými nebo budoucími zdravotními následky), právním krokům nebo závazkům z titulu odškodnění,

ztrátě výnosů, ztrátě obchodní reputace a dalším nákladům (např. sanacím).

Tyto skupiny dále členíme do větších detailů. Pro každé riziko/příležitost vytváříme krycí list, kde vyplňujeme informace o identifikovaném riziku/příležitosti. Jedná se například o popis rizika, dopad na společnost, pravděpodobnost výskytu, dále přiřazujeme vlastníka a garanta rizika, určujeme strategii řešení, případně akční plán, jak dané riziko eliminujeme a termín. Pro vnitřní účely jsme vytvořili tzv. Risk Universe, podle kterého jednotlivá identifikovaná rizika začleňujeme, a následně reportujeme. Poté vytváříme mapu rizik nazývanou Heat Map.

„Nejzelenější energií je ta, která nemusí být vůbec vyrobena/spotřebována.“

O ESG v naší společnosti jsme prezentovali v ČIIA na jaře tohoto roku a pokud vás bude zajímat více detailů, přihlaste se na další kurz, který se uskuteční na podzim opět v ČIIA. ■

Implementace požadavků ESG v praxi: Pro Letiště Praha je udržitelnost klíčovým aspektem podnikání

Provozovatelé letišť po celém světě se už dlouho zabývají otázkami udržitelnosti, od hluku, kvality ovzduší, biologické rozmanitosti a vodního hospodářství až po globální environmentální témata, kterými jsou zejména emise skleníkových plynů v leteckém průmyslu. Tlak na tento obor, ačkoliv produkuje jen asi 2–3 % celosvětových emisí CO₂, je enormní. Provozovatelé letišť jsou lídry v reakci na výzvy, které s sebou v tomto ohledu letecká přeprava nese.



Letiště Praha je členem mezinárodního výboru letišť ACI EUROPE, který již v roce 2009 zavedl program Airport Carbon Accreditation – celosvětový certifikační standard pro reakci letišť na výzvy spojené se změnou klimatu. ACI EUROPE se soustředí zejména na tři dimenze udržitelnosti – sociální, ekonomickou a environmentální. S tímto vědomím vydala asociace v červnu 2019 Strategii udržitelnosti pro letiště, která představuje vůbec první systematický přístup k udržitelnosti na letištích a praktický návod, jak jí dosáhnout. V rámci této iniciativy se evropská letiště prostřednictvím ACI EUROPE zavázala, že nejpozději do roku 2050 dosáhnou čistých nulových emisí uhlíku u provozů, které jsou pod jejich kontrolou.

Na problematiku ochrany životního prostředí míří i relativně nový koncept společenské odpovědnosti a udržitelnosti, tzv. ESG. A ani v této oblasti ESG není Letiště Praha, provozovatel mezinárodního Letiště Václava Havla Praha, žádným nováčkem. Zatímco

mnoho společností se teprve obeznamuje s nároky a požadavky této „legislativy“, vytváří své ESG programy a nastavuje formy reportování, Letiště Praha konsoliduje a ladí aktivity, které jeho odborné týmy rozvíjejí už více než deset let. V oblasti životního prostředí Letiště např. monitoruje cca 40 parametrů nad rámec požadavků legislativy, součástí jsou i data z tzv. biomonitoringu, kdy sleduje škodliviny v pylu a medu od vlastních včel a v zemědělských plodinách v okolí letiště.

„Provozovatelé letišť po celém světě se už dlouho zabývají otázkami udržitelnosti.“

Oblast životního prostředí (Environment) je pro provozovatele letišť velmi důležitá, nemenší význam však mají také ostatní pilíře ESG věnující se aspektům společenské odpovědnosti (Social), řízení a správy společnosti (Governance). Jednotlivé části představíme prostřednictvím rozhovoru s manažery, kteří je mají v rámci Letiště Praha na starosti, a v infoboxu.

O tom, na co se Letiště Praha zaměřuje v oblasti environmentu, jsme hovořili se Soňou Hykyšovou, ředitelkou Životního prostředí, udržitelnosti a ESG.



■ Soňa Hykyšová

Soňa Hykyšová vede v Letišti Praha oblast životního prostředí od roku 2017, do jejího gesce spadá i širší problematika ESG a udržitelnosti. Před svým působením na letišti pracovala v nadnárodní certifikační společnosti TÜV SÜD. Má mj. i praxi ve výzkumném ústavu, kde vedla dvě ekologická centra a věnovala se problematice znečištění ovzduší.

Jaká konkrétní opatření Letiště Praha zavedlo?

V environmentální oblasti, která je pro nás nejobsažnější, máme stanoveny pět hlavních

priorit. Jsou to uhlíkově neutrální letiště, druhově pestré letiště, snižování hlukové zátěže, Zero Waste Airport a minimalizace dopadu na životní prostředí a v neposlední řadě partnerství ke společnému zelenému letišti.

Jak vypadá váš přístup ke snižování emisí?

Od roku 2010 jsme držiteli certifikátu managementu uhlíkové stopy v programu Airport Carbon Accreditation, v jehož rámci jsme stanovili konkrétní plán snižování emisí s tím, že do roku 2030 chceme dosáhnout uhlíkové neutrality. V loňském roce jsme se díky přijatým úsporným opatřením dostali ke snížení emisí o 72 % oproti roku 2009. Od roku 2016 jsme ve fázi, kdy nároky na snižování emisí klademe i na naše partnery – aerolinky, nájemce prostor atd. Do roku 2050 pak chceme dosáhnout tzv. čisté uhlíkové neutrality. Ta spočívá v dosažení rovnováhy mezi emisemi vyprodukovaného CO₂ a jeho pohlcováním přímo z atmosféry například prostřednictvím nových technologií. Výsledkem je tedy čistá nula. Jsme signatáři několika iniciativ v oblasti leteckého odvětví, které se hlásí k dosažení čisté uhlíkové neutrality do roku 2050, například Destination 2050 či Net Zero.

„V environmentální oblasti, která je pro nás nejobsažnější, máme stanoveny pět hlavních priorit.“

Co si můžeme představit pod druhově pestrým letištem?

V rámci tohoto pilíře realizujeme projekty na podporu biodiverzity a zadržování vody v krajině. Naším záměrem je do roku 2050 vytvořit kolem letiště prstenec zeleně, který propojí lokality kolem letiště pro lidi a přispěje k druhové pestrosti. V plánu jsou například cyklostezky, vysazování dřevin ve spolupráci s okolními obcemi nebo projekty pro zadržování vody v krajině.

Během pandemie jsme pozastavili Program biodiverzity, který nyní znovu ožívujeme. Obce a městské části Prahy v okolí letiště budou moci přihlásit své vlastní projekty, které posoudíme z hlediska jejich příspěvku k biodiverzitě a přispějeme na jejich realizaci.

„Nároky na snižování emisí klademe i na naše partnery.“

Hluk je pro letiště tradičně velkým tématem. Jak se s touto problematikou vyopádáváte?

Provádíme kontinuální monitoring a kontrolujeme hladiny hlukového zatížení na 14 měřicích stanicích. Jsme si vědomi našeho dopadu na okolní obce. Snažíme se jim být dobrým sousedem a dopady z našich aktivit co nejvíce eliminovat. Část je dána legislativou, například v minulosti provedená výměna oken za taková, která mají vyšší neprůzvučnost. My ale jdeme ještě dál, za rámec zákonem daných opatření, a to zcela dobrovolně. Vyhlásili jsme už několik výzev v Programu ventilace, který se zaměřuje na instalaci ventilačních zařízení v domech, bytech či školách v hlukově nejzatíženějších lokalitách v okolí letiště. Ventilace umožňují nepřetržitou výměnu vzduchu bez nutnosti přímého větrání, současně zlepšují kvalitu vnitřního ovzduší, odstraňují pyl, plísň a další alergeny. Snažíme se také motivovat aerolinky, aby nasazovaly tišší a modernější letadla prostřednictvím hlukových poplatků. Posuzujeme hlukové certifikáty letadel, dle kterých pak hlučnější letadla platí vyšší poplatky, v nočních hodinách pak mají nejhluchnější typy letadel přístup na letiště zcela zakázaný. Příjmy z těchto poplatků pak investujeme do monitoringu hluku a protihlukových opatření, jako je zmiňovaný Program ventilace. Nově jsme letos vyhlásili soutěž „Top sustainable airline“.



■ Kvalita ovzduší se na Letišti Václava Havla Praha monitoruje kromě jiného i za pomoci včel. V jejich pylu a medu se sleduje přítomnost těžkých kovů a dalších škodlivin. Již 8. rok za sebou získalo letiště Zlatou medaili v soutěži Český med.



■ V rámci programu Dobré sousedství Domov Alzheimer Roztoky u Prahy získal finance na úpravu zahrady.

Sociální oblast mají v kompetenci ředitelka Řízení lidských zdrojů Dana Lörincová a ředitelka Komunikace Eva Krejčí, od které jsme se dozvěděli více o programech finanční a nefinanční podpory okolí.



■ Eva Krejčí

Ve společnosti Letiště Praha působí podruhé. Nejdříve v letech 2005–2014, nyní od září 2021. Má na starosti oblast externí a interní komunikace a dále rozvoj CSR aktivit se zaměřením na okolí letiště. Svou kariéru začala jako novinářka, následně se začala věnovat PR, které rozvíjela a vedla také např. v České poště.

Spolupráci a komunikaci s obcemi a MČ Prahy v okolí letiště, které jsou dotčeny provozem, považujeme za zásadní. Průběžně se setkáváme se starostkami a starosty, pořádáme akce pro občany či vydáváme informační občasník SPOLU a měsíční zpravodaj. Kromě toho máme několik programů finanční podpory, ať už se jedná o Žijeme zde společně nebo Dobré sousedství. Například v rámci programu Žijeme zde společně rozdělilo Letiště Praha od roku 2004 již několik set milionů korun. Finanční podporu získaly především projekty na ochranu vodních toků, ovzduší a protihlukové ochrany, snižování prašnosti, vysazování zeleně, odpadového hospodářství nebo rekultivace krajiny pro turistiku či rekreaci. Nad rámec toho jezdí naši kolegové z provozu vypomáhat do okolí, např. uklízet černé skládky, prožezávat dřeviny či pečovat o zeď.

Zaměřujete se tedy pouze na bezprostřední okolí letiště?

Podpora okolí je klíčová, nicméně dlouhodobě spolupracujeme i s organizací Člověk v tísni. Letos jsme např. ve spolupráci s ní vyhlásili zaměstnaneckou sbírku na podporu Ukrajiny. Zajistili jsme pro jejich dva zástupce neprůstřelné vesty, ubytovali jsme přes dvacet uprchlíků z válečných oblastí. Také máme vlastní grantový program Na křídlech pomoci. Do něj zaměstnanci přihlašují nejrůznější dobročinné projekty, z nichž vybrané Letiště Praha financuje.

Jak do této mozaiky zapadají zaměstnanci, přiblíží personální ředitelka Dana Lörincová.



■ Dana Lörincová

Dana Lörincová přišla do Letiště Praha v listopadu 2021. Na poli personalistiky a lidských zdrojů se pohybuje posledních 20 let. Působila v nadnárodních společnostech Colormedia, Tesco Stores či ARAMARK, kde načerpala zkušenosti s HR procesy v různých kulturních prostředích (francouzské, britské a americké).

Zaměstnanci jsou bez nadsázky srdcem letiště. Mezi hlavní přístupy patří rovné zacházení, uplatňování principů odpovědného zaměstnavatele. Zaměřujeme se na rozvoj a vzdělávání, mj. jsme v loňském roce realizovali tzv. CX akademii, jejíž smyslem bylo podpořit měkké dovednosti našich kolegyn a kolegů, kteří jsou v přímém každodenním kontaktu s našimi cestujícími. Sada CX školení je zaměřena například na komunikaci s hendikepovanými cestujícími, na profesionální komunikaci s cestujícími různých národností, která reflektuje multikulturní rozdíly, anebo na komunikaci s komplikovanými osobami tak, aby se zaměstnanci naučili zvládat problémové situace s ještě větším nadhledem, odstupem a co největším klidem všech zúčastněných. Vzhledem k velmi pozitivní zpětné vazbě budeme školení v lehce upravené verzi nabízet i jiným oddělením, které o ně projeví zájem. Zároveň tento rok investujeme do digitálních dovedností našich zaměstnanců v rámci akademie Digiskills tak, aby zaměstnanci dokázali využívat více výhod, které práce v digitálním prostředí nabízí.

Pandemie postihla obor letecké dopravy velmi hluboce, lidé si sáhli na dno. Máte nějaký recept, jak pomoci s těžkostmi, které přinesla nedávná doba?

Uvědomujeme si, že se zaměstnanci po vyčerpávajícím covidovém období nestihli ani plně nadechnout a už musí čelit důsledkům složité geopolitické situace a s ní přímo propojenou náročnou situací ekonomickou.



■ Letiště Praha

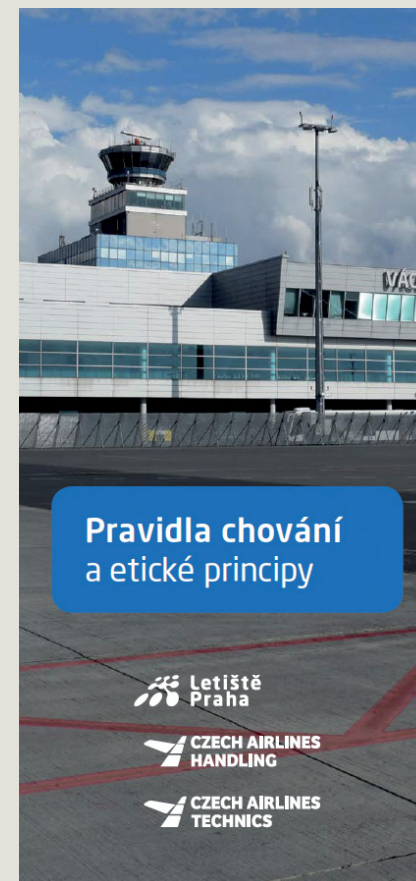
Letiště Praha se zotavuje z důsledků pandemie. Zatímco v roce 2020 odbavilo 4,4 mil. cestujících, letos očekává více než dvojnásobek pasažérů.

V kombinaci s živelným nárůstem zájmu o leteckou dopravu, který se propisuje do pracovního nasazení na všech odděleních, jsme chtěli zaměstnance podpořit i v mimopracovní oblasti. Je pravdou, že nemalá část zaměstnanců každodenně a dlouhodobě čelí více či méně náročným situacím, které jsou fyzicky i psychicky vyčerpávající. Proto jsme se rozhodli pro zaměstnance zajistit možnost využití prémiové péče o finanční, fyzické a psychické zdraví formou osobního poradce ELA.

„Spolupráci a komunikaci s obcemi a MČ Prahy v okolí letiště, které jsou dotčeny provozem, považujeme za zásadní.“

Tímto krokem jsme se zároveň připojili do skupiny elitních zaměstnavatelů s prestižní certifikací HUMAN

EMPLOYER. Služby poskytované v rámci ELA (Employer Life Assistant) pokrývají řadu oblastí a problémů, se kterými anonymně pomáhají specialisté na telefonu v režimu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Věříme, že dobré výkony mohou dlouhodobě podávat jen lidé, kteří se cítí dobře, kteří jsou „v pohodě“. K tomu je zapotřebí dobrá životní rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, životospráva, kvalitní vztahy, zdraví vlastní a stejně tak i zdraví blízkých.



Pravidla chování a etické principy

Letiště Praha

CZECH AIRLINES HANDLING

CZECH AIRLINES TECHNICS

■ **Etický kodex LP:** Základ, díky kterému je zarámován celý CMS Letiště Praha, tvoří principy a hodnoty vtělené v Etickém kodexu.

Písmeno „G“ zastřešuje Filip Zelinger, ředitel Auditů, řízení rizik a compliance. Jak je oblast governance v Letišti Praha nastavena, aby byla v souladu s ESG?



■ Filip Zelinger

Na Letišti Praha přišel v roce 2014 a od té doby vede Interní audit, řízení rizik a compliance, které jsou součástí oblasti G v rámci ESG strategie. V předchozích 14 letech pracoval na různých vedoucích pozicích ve světových korporacích jako Citibank Europe nebo Giesecke&Devrient.

Základním předpokladem správného řízení a správy společnosti jsou kompetence a odpovědnosti. Vedle samozřejmých struktur řízení daných právní formou naší společnosti, jako je představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit, máme zřízené i specializované útvary, které ke governance v tom nejširším významu přispívají. Kromě samotného corporate governance a právního oddělení, jsou to dva útvary v mé gesci: Interní audit a řízení rizik a také Compliance.

Jak konkrétně tyto dva útvary souvisí s governance v pojetí LP?

Ve vnitřním řídicím a kontrolním systému máme zaveden „model 3 linií“, kdy první úroveň kontrol (operativních a manažerských) je zajištěna odpovědnými pracovníky přímo ve výkonu činnosti. Nad významnými procesy provádí kontrolu i určené odborné útvary 2. linie (mezi nimi i Compliance). Efektivitu řízení a kontrol všech procesů pak nezávisle ověřuje Interní audit ve 3. linii obrany. Máme zaveden celofiremní systém řízení rizik. Ve všech procesech jsou identifikována možná rizika a nad významnými riziky jsou vlastníky procesů nastavována adekvátní mitigační opatření. Risk Management a Interní audit sledují efektivitu řízení rizik v jednotlivých

oblastech, tedy mj. i těch s dopady na životní prostředí, společnost a na ekonomiku podnikání. Letiště Praha má implementován jednotný systém nápravných opatření, kterým jsou odpovědným členům představenstva, případně představenstvu jako orgánu a dozorčí radě, sdělována zjištění interního auditu, útvarů 2. linie obrany vnitřního řídicího a kontrolního systému společnosti a z nich vyplývající nápravy procesů.

„Zaměstnanci jsou bez nadsázky srdcem letiště.“

ESG v části governance často zmiňuje pojmy jako etika či boj s korupcí. Jak jste se vypořádali s těmito požadavky?

Tím se dostáváme k hlavní odpovědnosti Compliance a musím s jistou sebechválou říct, že jsme se s těmito oblastmi popasovali dobře. Nevěnujeme se jim totiž jen kvůli ESG, ale už dlouhodobě, protože jsme hodnotově založená společnost a věříme ve smysl etického podnikání.

„Dobré výkony mohou dlouhodobě podávat jen lidé, kteří se cítí dobře.“

Věnujeme se hodnotám transparentnosti a odpovědnosti. Implementujeme Compliance Management System (CMS) v souladu s dobrou praxí a očekáváním legislativy. Prosazujeme principy etického podnikání jak dovnitř společnosti (máme etický kodex a řadu dalších compliance pravidel), tak i navenek. Aktuálně máme před publikací etický kodex obchodních partnerů a chceme využít naši pozice k šíření principů etického a udržitelného podnikání i do našeho dodavatelského řetězce.

Máme implementovány principy protikorupční politiky: Hlásíme se k nulové toleranci vůči trestným činům, včetně podvodů a korupce, kterých by se dopustili zaměstnanci, osoby jednající za Společnosti nebo obchodní partneři. Vyzýváme k oznamování takových jednání a oznamovatelům garantujeme důvěrnost a ochranu ([Etická linka Compliance](#)). Podezření na taková jednání důsledně prošetřujeme. Máme zavedená pravidla prevence střetu zájmů i regulaci pro dary a pohoštění. V prevenci nekalých jednání cíleně školíme vedoucí pracovníky a zaměstnance na rizikových pozicích. Vyhodnocujeme, a případně ošetřujeme rizika v závazkových vztazích s našimi obchodními partnery (proces Know Your Customer/Supplier).

„Věnujeme se hodnotám transparentnosti a odpovědnosti.“

Fraud risk management jako širokou škálu procesů máme implementován v prevenci i reakci (šetření a náprava), ale navíc ve formě aktivní detekce, na což jsme patřičně hrdí. ■



NAPADÁ VÁS, JAK NEZNIČIT PLANETU?

Když jsem dostala nabídku, abych připravila článek na téma udržitelnosti, chvíli jsem přemýšlela, co a jak sdělit. Vždyť se k tomu vyjadřují snad všichni a každý rozumí, o co jde :-). Všichni víme, že v oceánech plave plno plastů, ve vesmíru jsou také hromady odpadků z různých zařízení, ledovce tají, lidstvo bojuje s epidemiemi, pralesy mizí, války a hladomor také nejsou minulostí, a tak bychom mohli pokračovat.

Jana Šorfová

v průběhu své 25leté praxe pracovala/ pracuje pro velké nadnárodní korporace (EY, KBC/CSOB, RWE, ERSTE/CS) – má zkušenosti s externím auditem a daňovým poradenstvím, vedením lokálních a mezinárodních interních auditů, řízením odboru účetnictví, zaváděním metodiky pro práci s daty, účastí na jednání výborů auditů atd. Auditní závěry projednávala se zástupci představenstev mnoha typů společností. Jako interní auditor se svými týmy odhalila a pomohla odstranit a zmírnit velké množství vysokých rizik. Onboardovala generaci auditorů nováčků, zkušenosti předává prostřednictvím školení, výuky finanční gramotnosti a mentoringu. Je ambasadorkou ACCA v České republice a členkou Britské obchodní komory.

Záměrně jsem tedy článek nazvala otázkou. Připadá mi, že hodně lidí ví, co planetu trápí, nicméně není už tolik lidí, kteří by věděli, co a jak přesně udělat, aby to mělo celosvětový, tj. ne zanedbatelný, přesah.

Kdyby existoval Centrální mozek lidstva, bylo by to jednodušší – prostě bychom do něj nasypali všechny naše potřeby a přání a on by nám řekl, co a jak máme dělat, kdy a kde. Takový robot zatím (možná naštěstí?) neexistuje, nicméně existuje spousta zástupců jednotlivých národů v různých nadnárodních uskupeních. Určitě vás napadne Organizace spojených národů nebo Světové ekonomické fórum a mnoho dalších. Také jednotlivé světadíly mohou být reprezentovány mnoha podobnými uskupeními. A když přistoupíme k mnohem většímu detailu – tj. ke každému z nás – umíme přispět svou troškou

do mlýna. Neplýtváme, třídíme odpady, dobrovolně pomáháme, zajímáme se o ostatní a o život kolem nás.

„Hodně lidí ví, co planetu trápí, nicméně není už tolik lidí, kteří by věděli, co a jak přesně udělat.“

Jsem členkou několika nadnárodních pracovních skupin, které se k tématu udržitelnosti snaží spojit hlavy dohromady a prostřednictvím svých zástupců udělat vše, co budeme schopni. Sledujeme, co a jak se děje, jak jednotlivé autority k tématu přistupují, a chceme, aby nám toho uniklo co nejméně. V této souvislosti mě zajímal i přístup jednotlivých států. Dívala jsem se například

na složení pracovních týmů, které na úrovni Evropy připravují regulace nebo doporučení. Věděli jste, že například v některých pracovních skupinách EFRAG je v prosinci 2021 pouze jeden Čech mezi desítkami dalších lidí z ostatních států?

„V některých pracovních skupinách EFRAG je podle skutečnosti v prosinci 2021 pouze jeden Čech.“

Svým mentees vždy říkám: „Když tě něco trápí, řeš to hned, nenech se situací unášet. Jinak tě to bude dále unavovat a spokojenost, resp. světlo na konci tunelu, také neuvidíš.“ Je až překvapivé, kolik lidí dokáže své názory sdělit na sociálních sítích bez větších skrupulí, ale v žádných pracovních skupinách pak už je nepotkáte.

Možná neví, koho a kde kontaktovat, komu oficiálně říci, že se jim to nelíbí, popř. by chtěli sdělit své vlastní návrhy. Cesta ke správným kontaktům nemusí být tak složitá, jak se zdá.

Uvedu příklad – před několika lety rozeslala Česká bankovní asociace na jednotlivé banky požadavek z Evropy pro sdělení připomínek k připravované regulaci. Protože v bance, ve které jsem tenkrát pracovala, všichni věděli, že se danou problematikou zabývám, dostal se e-mail ke mně a já u nás zajistila připomínkové kolečko. Když jsem následně seznam toho, co naše banka k regulaci má, odesílala na ČBA, zjistila jsem, že jsme jediní, kteří dali něco dohromady, a tedy si můžeme s lidmi, již regulaci připravují, komunikovat napřímo, bez prostředníka. Byla to skvělá zkušenost, od té doby kontakt stále udržuji. Jaké z toho plyne poučení? U nás věděli, kdo je pro dané téma správný kontakt, a požadavek na připomínky tedy nebloudil z jednoho místa na druhé bez odezvy.

Věděli to proto, že vedení banky se tématem dlouhodobě zabývalo, téma se komunikovalo mezi všichni zaměstnanci a každý chápal, o co jde. Toto je hodně důležité pro většinu oblastí, které hýbou světem. Musíte o nich vědět, zajímat se, mluvit o nich, vysvětlovat zaměstnancům souvislosti, mít určeno, kdo je u vás pro dané téma pro ostatní kontakt.

Kdysi jsem auditovala implementaci jednoho tehdy nového IFRS standardu. Překvapilo mě, že se v naší nadnárodní korporaci tenkrát nikdo neúčastnil připomínkových řízení při jeho tvorbě, nikdo se nezajímal o to, jaké budou jeho dopady, jaká z toho plynou pro nás rizika atd. Ano, účast při tvorbě je už vyšší dívčí, ale nic není nemožné a pro společnosti, které mají ve „svých“ státech vliv na podstatnou část populace, by to mělo být jedním z klíčových úkolů.

„Je až překvapivé, kolik lidí dokáže své názory sdělit na sociálních sítích bez větších skrupulí, ale v žádných pracovních skupinách pak už je nepotkáte.“

V tomto smyslu se mi líbí například iniciativa prince Charlese, který v oblasti udržitelnosti, mimo jiné, zaštil spolupráci několika obrovských světových bank, protože tyto banky mají globální působnost. Jak geniální! Např. v Evropě již totiž existuje regulace, která ukládá bankám některé podmínky, co a jak dělat v oblasti udržitelnosti a co například sledovat u velkých klientů, kterým banka poskytuje úvěr. Tj. do celé úvěrované ekonomiky se „tlačí“ nové standardy chování, představa regulatorních orgánů, a posléze i národních ekonomik o tom, co jsem se ptala v úvodu článku, tj. jak zachránit planetu.

Jako auditor bych každé velké instituci poradila, aby byla při tom, zajímala se o tvorbu regulací, byl slyšet její hlas. Budete-li chtít, dejte mi vědět, kdo jste v jakých pracovních skupinách. Dělán si soukromý průzkum, protože si myslím, že je nás tam z České republiky stále málo :-).

Připravila jsem pro vás přehled toho základního, co byste k tématu udržitelnosti a souvisejícím otázkám mohli jako auditoři sledovat. Aktivit běží po celé planetě spousta. Mně se líbí zejména tyto:

■ **Světové ekonomické fórum** – podívejte se na poslední vydání Globálního risk reportu. Všimněte si, že například digitalizace nemusí být vždy přínosná, pro mnoho lidí bude znamenat jejich vzrůstající zaostalost, protože prostě nebudou mít správné prostředky/znalosti/aplikace, jako ti, kteří je mají a dokážou využít pro své výhody.

■ **Organizace spojených národů** – asi budete znát 17 cílů udržitelnosti, které byly v roce 2015 definovány a přijaty. Líbí se mi např. „zero hunger“, „sustainable cities and communities“ nebo „reduced inequalities“.

■ **Evropský parlament, Evropská komise atd.** – definování tzv. green washingu (tj. už jsem viděla hezký český překlad „lakování nazeleno“, který tuto nekalou praktiku geniálně vystihuje), vydávání regulací v oblasti udržitelnosti atd. Znáte program Copernicus? Zajímejte se o to, kdo vlastně a jak bude měřit například požadované snižování emisí. S oblibou používám rčení mého dobrého kamaráda, partnera ve velké poradenské společnosti, který mi říká: „Jani, ďábel se skrývá v detailech.“ Je to pravda, jako auditoři o tom jistě víte :-). Věděli jste například, že v modelovém příkladu pro sledování ekologické stopy jednoho trička se předpokládá, že ho budete prát v pračce na 101 vody?

■ **Činnosti EFRAG**

■ **COSO definice ESG** (Environmental Social Governance)

Budete-li mít zájem, dejte vědět, ráda některé podrobnosti z výše uvedeného rozvedu v některém z dalších článků. ■

Vyhodnocení ankety

V souvislosti s tematicky zaměřeným číslem Interního auditora jsme položili vám interním auditorům 2 otázky, na které jsme obdrželi 10 reakcí. Všem respondentům za spolupráci děkují Daniel Häusler a Jan Kovalčík a níže uvádíme vybrané odpovědi.

Na otázku zda se vaše organizace zabývá aktivně problematikou ESG a v případě, že ano, tak co je obsahem prováděných kroků, jsme obdrželi níže vybrané reakce. Z celkového počtu odpovědí byly tři záporné.

Metodu ESG nemáme v organizaci aplikovanu. Máme zavedeny a certifikovány mimo jiné systémy řízení kvality, environmentálního řízení, řízení bezpečnosti informací a energetického managementu dle ISO norem, byli jsme také hodnoceni z pohledu metody EFQM. Všechny tyto systémy obsahují oblasti zahrnuté do metody ESG a jsou hodnoceny. (Blanka Štefanková, Krajský úřad Moravskoslezského kraje)

Ano, Ministerstvo kultury se touto problematikou zabývá. Ministerstvo kultury začalo v roce 2021 zavádět systém řízení kvality, jehož součástí je oblast „Social“ a „Governance“. Environmentální oblastí se ministerstvo zabývá také, zejména v souvislosti s řešením hospodárnosti a ekologičnosti své činnosti. Také aplikuje problematiku ESG při zadávání veřejných zakázek a dbá, aby dodavatelé splňovali ESG kritéria.

(David Polášek, Ministerstvo kultury)

Ano ve stručnosti se jedná o zavedení systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001 – (každoroční kontrola certifikačního orgánu), stanovení jednotlivých environmentálních cílů, jejich sledování, vyhodnocování a přijímání opatření ke snižování negativních dopadů na životní prostředí v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, o pravidelnou aktualizaci Registru environmentálních aspektů v rámci organizace, seznámení zaměstnanců se strategickými dokumenty EMS (vydanými v rámci organizace), jejich cíli a kontrolu dodržování v rámci organizace, o prosazování prevence znečišťování životního prostředí a bezpodmínečného plnění závazných povinností, o osvětu a podporu ve vzdělávání zaměstnanců a rozšiřování povědomí veřejnosti, o informace na webových stránkách, o projekty jako např. Do práce na kole, Hodina Země, Den Země, Uklidíme Česko, Evropský týden mobility, Hledej pramen vody, kotlíkové dotace atd.

(Petra Holešová, MMO Ostrava)

Ano, zabývá. Společnost Pražské vodovody a kanalizace, a.s. patří do skupiny Veolia, která se v únoru 2020 zavázala ke strategickému programu Impact 2023. Základním mottem této kampaně je: „Firma prosperuje, protože je užitečná, nikoli naopak.“ Cílem tohoto programu je dosažení stejné míry pozornosti a důležitosti přikládáné jednotlivým typům výkonnosti – ekonomické a finanční, obchodní, sociální, společenské a environmentální. Smyslem činnosti Veolia je dosažení užitečnosti vůči všem zainteresovaným stranám: planetě, společnosti, zákazníkům, zaměstnancům i akcionářům. Aby byla tato filozofie splněna, stanovila si společnost k plnění těchto závazků 18 konkrétních a měřitelných ukazatelů výkonnosti, které vychází z cílů udržitelného rozvoje OSN. Dosažení nadefinovaných cílů chce společnost naplnit do konce roku 2023. V rámci tohoto projektu je každoroční vyhlášení soutěže, která vyzdvihuje a oceňuje projekty přispívající k ekologické transformaci. V druhém ročníku byl v kategorii RESOURCERS oceněn projekt BioCNG Transformation prezentovaný společností Pražské vodovody a kanalizace, a.s. Tento projekt představoval transformaci vyprodukovaného bioplynu na biometan v Pražské čistírně odpadních vod. Biometan následně slouží jako palivo pro vozy společnosti a pro městský vozový park.

(Monika Žáková, Pražské vodovody a kanalizace)

Naše organizace přistupuje k problematice ESG proaktivně. Generální ředitel ustanovil v roce 2021 řídicí výbor a pracovní skupinu pro implementaci ESG. Byla vypracována Zpráva o udržitelnosti za období 2020–2021, proběhlo školení vybraných zaměstnanců v oblasti ESG, ve finální přípravě je Strategie udržitelnosti jako součást korporátní strategie. (Karel Peška, Správa železnic)

Na otázku jakým způsobem je zapojen do uvedené problematiky interní audit (poradenství, audit připravenosti, atd.) jsme obdrželi např. tyto odpovědi.

Interní audit poskytuje poradenství ve vztahu k zavádění a řízení ESG. Ředitel Odboru interního auditu a veřejnosprávní kontroly je navíc členem Výboru kvality a je tak pravidelně informován o předmětné problematice.

(David Polášek, Ministerstvo kultury)

Dílčí audit připravenosti v některých oblastech.

(Michaela Kubýová, Raiffeisenbank)

Interní audit a řízení rizik jsou do problematiky ESG zapojeni dlouhodobě formou konzultací a poradenství včetně přidělení úkolů v připravovaném akčním plánu Strategie udržitelnosti. V aktuálně projednávaném plánu auditní činnosti na rok 2023 se předpokládá provedení interního auditu připravenosti procesu ESG.

(Karel Peška, Správa železnic)

Interní audit je zapojen jak ve vedení EMS, tak mezi interními auditory EMS v rámci celé organizace, jeho činnost je zaměřena na analýzu, vyhodnocování a poradenství, aktivně se podílí na zpracování plánu EMS (střednědobý 3letý a roční), na programu interních auditů EMS zpracování rizik a příležitostí související s EMS, podílí se na zvyšování kompetencí, povědomí a komunikaci mezi zaměstnanci organizace.

(Petra Holešová, MMO Ostrava)



Otázky pro Idu Ročňákovou,

HR ředitelku, která má dlouholeté zkušenosti s problematikou HR a v rámci toho i s interním auditem.

Ida Ročňáková

Před svým nástupem do Schneider Electric, kde pracuje jako HR ředitelka pro českou pobočku, pracovala v několika odvětvích – od retailu přes IT, elektrotechniku až po bankovníctví. Má zkušenosti i s řízením HR, a to se zodpovědností za více zemí. Dále se věnovala konzultacím zaměřeným na nastavování a změny všech klíčových procesů v HR, zavádění HR strategií do praxe a projektovému řízení ve všech základních oblastech HR, včetně implementace HR IT SW. Má zkušenosti s implementací změny HR ze servisně orientovaného oddělení na partnera managementu společnosti podílejícího se na tvorbě strategie.

Ido, jak vzpomínáte na dobu, kdy jste působila jako „business partnerka“ a měla na starosti, mimo jiné, útvar interního auditu? V čem pro Vás byla práce s interními auditory zajímavá a inspirativní?

Na dobu, kdy jsem měla na starosti útvar interního auditu, vzpomínám velice ráda hlavně proto, že jsem tam potkala spoustu zajímavých kolegů a kolegyně se zcela jiným pohledem na věci, od nichž jsem se toho hodně naučila. Například dívat se na stejná témata jinou optikou, a to z pohledu rizik, procesů, business continuity apod. Vzhledem k tomu, že se jednalo o interní audit ve velké české bance, byla i témata, která audit řešil, poměrně rozsáhlá a komplexní, a navrhnout řešení a nápravná opatření není vůbec jednoduché.

Vzhledem k Vaším zkušenostem s interním auditem bych se Vás rád zeptal, jaká vidíte hlavní specifika interního auditu z personálního hlediska? Jsou nějaké zvláštnosti z hlediska získávání, motivace, rozvoje a udržení pracovníků na pozicích v interním auditu?

Myslím si, že jde o poměrně náročnou práci, která v sobě snoubí potřebu znalostí, strukturovaného přístupu, ale také umění věci

komunikovat, dobře se ptát, dále mít cit pro business, který je důležitý při navrhování nápravných opatření. Zejména pokud IA má být vnímán jako partner, je kombinace všech těchto aspektů nezbytná. Ještě bych dodala, že je potřeba mít touhu se dále vzdělávat a být nadšená. IA bych totiž přirovnala k lékaři – je dobré chodit na prevenci, ale když jste nemocný, potřebujete radu, někdy pochválit, ale někdy také pokárat. A to vše tak, aby vás to motivovalo být lepší. ☺

„Naučila jsem se dívat na stejná témata jinou optikou.“

Co se týká motivace a udržení pracovníků, myslím, že je důležitý pravidelný rozvoj a rozšiřování znalostí v různých oblastech odborných, ale i rozvoj z pohledu měkkých dovedností, které jsou pro úspěšnou práci v auditu neméně důležité. Také hraje roli možnost kariérního postupu, což v menších týmech může být složité a tam nastupuje příležitost rotace po pozicích i jinde než v auditu (auditor si osvěží pohled druhé strany a může mu/jí to poté pomoci v další práci).

„rozdíl spočívá v tom, zda je HR v dané společnosti považováno za partnera nebo „pouze servisní“ oddělení“

Liší se významně práce útvarů HR v organizacích s různým zaměřením? Pokud nějaké rozdíly jsou, v čem zejména spočívají?

Rozdíly samozřejmě existují. Ten prvotní rozdíl spočívá v tom, zda je HR v dané společnosti považováno za partnera, nebo za „pouze servisní“ oddělení. Zdá se to jako malý rozdíl, ale v zásadě definuje, zda HR má možnost posouvat, respektive akcelerovat, růst firmy,

nebo jde o administrativní oddělení. Roli také hraje samozřejmě odvětví, protože má-li HR dobře fungovat, musí se do jisté míry přizpůsobit fungování daného odvětví, zákazníkům apod.

„Je kritické mít na HR ty nejlepší možné zaměstnance.“

V neposlední řadě je kritické mít na HR ty nejlepší možné zaměstnance. Když dostanu otázku proč, je to jednoduché – HR je vstupní bránou do firmy, takže jednak reprezentují firmu před kandidáty, ale také je vybírají, ovlivňují spoustu procesů ve firmě a mohou firmu akcelerovat, nebo také brzdit.

„Nově se objevil prvek stability a vyšší neochoty měnit zaměstnání.“

Jak obecně vidíte současnou situaci na trhu práce? Je získávání a udržení pracovníků odlišné od předcházejícího období? Pokud ano, v čem odlišnosti spočívají?

Situace se zatím dramaticky neliší ve smyslu nízké nezaměstnanosti, což má za následek fakt, že zde máme obrovský přetlak ze strany firem, které hledají vhodné lidi do svých organizací, a poměrně vysoké požadavky ze strany kandidátů/tek. Nyní sice toto stále trvá, ale nově se objevil prvek stability a vyšší neochoty měnit zaměstnání. Je to dáno obavami z budoucnosti vyplývajících z probíhajícího válečného konfliktu v Evropě a také souvisejícími s energetickou krizí a vysokou inflací. Zvyšují se tedy obavy z budoucnosti a stabilita firmy a její přístup ke stávajícím zaměstnancům začíná nabývat na významu.

Když se podíváte z pozice personalisty na zajištění chodu organizací do budoucnosti, na co se mají na jedné straně připravit organizace a na druhé straně jejich pracovníci a uchazeči o zaměstnání?

Organizace musí lidově řečeno zrychlit ve svém úsilí digitalizace, která dosud často probíhá z firem směrem ven k zákazníkům, ne vždy však na poli interním. To znamená, že je potřeba i urychlit proces rekvalifikací a přípravy zaměstnanců na nové typy pozic, nové požadavky, nové znalosti. Důležitým aspektem bude nejen získat mladé talenty, ale motivovat k rozvoji a udržovat v „kondici“ i zaměstnance ve starším věku, kteří jsou pro organizaci neméně důležití kvůli nabitým zkušenostem. Také demografický vývoj v České republice napovídá, že bez senior talentů se neobejdeme, protože se ještě prohloubí nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Co byste na závěr chtěla vzkázat interním auditorům?

Buďte jako přísný, ale spravedlivý lékař. Když je potřeba, pravdivě nám řekněte, že potřebujeme „diету“, když se snažíme, podpořte nás v našem úsilí. Když nemáme pravdu a svým úsilím si zdraví ničíme, řekněte nám to. Když nevíme, kudy kam, podpořte nás a doporučte nám další postup. My se pak budeme vracet pro radu a budeme chodit i na prevenci rádi. ☺

*Děkuji Vám za odpovědi.
Rozhovor vedl Jan Kovalčík*



Budoucí technologie

na dosah ruky

- Projektové řízení
- SW pro řízení rizik a interních auditů
- SW podpora GRC
- Kybernetická bezpečnost včetně SW podpory
- Školení, certifikace
- Implementace ISO norem
- Poradenství v IT

IS BUSINESS RESILIENCE CONSIDERED BY INTERNAL AUDITORS?

Business resilience has become a topic of more and more interest recently. The purpose of this article is to encourage internal auditors to consider whether they devote sufficient auditing time to this critical area.

Petr Hadrava asked [The Internal Audit Foundation](#) and [Protiviti](#) some specific questions about Business Resilience – please see below.

What is Business Resilience? Is there any difference between Business Resilience and Business Continuity?

Business resilience assesses the organization's ability to operate, remain competitive, and thrive long-term, regardless of most circumstances. It is a broad concept that includes business continuity as a component.

Business continuity management is about recovering from an unexpected natural or manmade event that causes an operational shutdown.

There are some important distinctions between business continuity management and business resilience for internal audit. The scope and role of internal audit in business continuity and business resilience differ. Business continuity management is typically a well-defined function in which internal audit has a strong role. The scope of business resilience, however, is often far less defined, often industry and case specific as well as more strategic in terms of focus, and is dependent in part upon the skills internal audit can provide and internal audit's relationships with management and the board. With respect to business resilience, internal audit must demonstrate its value as a partner or advisor. Business resilience must be pursued as part of a dialog with the board of directors and business leadership to advise them of risk-related issues and options. Internal audit must show it can help identify and address business resilience issues and spontaneously pursue its own queries as to where and how business resilience can be improved, essentially increasing an organization's recognition and understanding of the known unknowns. But it is likely to be empowered to do so only if it has buy-in from management and/or the board.

Why is considering Business Resilience within the internal audit work more critical than ever before?

As the need for resiliency has emerged, internal auditors are now looked upon by the first line to provide a unique and beneficial view of strategic risks. (First line refers to functions that provide products/services directly to clients. See Resources at the end of this article for more information.)

This goes beyond what is in their audit plan or on the list in front of them. It reaches into a broader environment to explore the potential risks that could detrimentally affect the organization.

Organizations and internal audit functions that fail to adopt business resilience will likely fall behind more nimble competitors.

How to incorporate Business Resilience into the continuous audit effort?

To understand the benefits of continuous auditing, it is important to know the differences between continuous auditing (an internal audit function) and continuous monitoring (a management-directed function).

Continuous auditing is the use of audit methods, ranging from ongoing control evaluations to continuous risk assessments on a more frequent or ongoing basis. Continuous auditing makes it possible to implement dynamic risk assessment. Dynamic risk assessment is an approach that reexamines and readjusts the scope of an audit engagement and planning in a flexible manner to reflect changing risk dynamics, thereby increasing audit relevance, precision, and focus.

Audit functions that desire to enhance and transform their organization should continually seek to adapt their risk assessment approach to more effectively quantify risk in a rapidly evolving business environment and execute relevant assurance work to align with key organizational risks and priorities.

What may be the obstacles for internal auditors to address this topic appropriately and how to overcome these?

There are common governance features described throughout the book Internal Audit Foundation book, Business Resilience: Internal Audit's Pivot to the Future that must be addressed by internal audit to support the achievement of business resilience. A key concept is aligned enterprise assurance, which recognizes and coordinates various risk management and compliance disciplines within the organization. Internal audit can assume a key role in leading the discussion to align them.

What are the areas that should be discussed by internal auditors with key stakeholders?

Internal audit needs to understand key areas where organizations are or can implement business resilience, identify areas where internal audit can help them do so, define roles internal audit can play, and develop key capabilities and techniques that will assist in such processes.

How can auditors become an integral part of a resilient organization?

Internal audit roles that directly contribute to business resilience include measuring, exemplifying, and helping implement business resilience traits such as agility, preparedness, decisiveness, digital maturity, and aligned enterprise assurance. ■

Key questions to ask are:

- What is our plan for becoming more engaged with the organization's resilience? How do we go about achieving effective engagement?
- How do we transform our internal audit group to become more resilient?
- How does our plan fit into the other resiliency transformation initiatives that are going on throughout the organization?
- What technologies should we embrace? How do we build our understanding of them?
- Which specific technologies do we want and don't want? What is our timetable for implementing new technologies, e.g., when and where do we start?
- What is the time frame for the transformation of the function itself?

Resources

For more information refer to:

- Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience Amid Extreme Change (Internal Audit Foundation and Protiviti white paper) 2022. Available at <https://www.theiia.org/globalassets/documents/internal-audit-foundation/iaf-protiviti-business-resilience-report.pdf>.
- Business Resilience: Internal Audit's Pivot to the Future (Internal Audit Foundation book). Available soon at The IIA Bookstore, <https://www.theiia.org/en/search/bookstore-search/>.
- The IIA's Three Lines Model (An Update of the Three Lines of Defense). Available at <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

MŮŽE BÝT KOUČINK INSPIRACÍ PRO AUDITORSKOU ČINNOST?



Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a **poradenská činnost** zaměřená na přidávání hodnoty a **zdokonalování** procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat **jejích cílů** tím, že přináší systematický metodický přístup k **hodnocení a zlepšování** účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a **řízení a správy organizace**.

Koučování je strukturovaná forma komunikace mezi koučem a koučovaným. Jedná se o **partnerský vztah**, který napomáhá **rozvoji koučovaného a jeho orientaci do budoucnosti**, neboť staví na potenciálu klienta. Důležitým předpokladem spolupráce je vytvoření důvěryhodného prostředí mezi stranami dialogu. Základní metodou je pokládání otevřených otázek, které klientovi pomohou k **přemýšlení způsobem, který dosud sám neobjevil**.

Ivana Šmucrová.

Začínala jako poradce na přepážce České spořitelny. V rámci 30leté praxe v bance prošla různými provozními pozicemi, včetně manažerských ve střední úrovni řízení, a následně postoupila do útvaru interního auditu, kde pracovala cca 15 let. Profesionální praxi interního auditora zná tedy velmi dobře. Své zkušenosti předávala formou školení nových kolegů nebo v rámci mentoringu na pracovišti. Toto své osobní zaměření pak doplnila studiem oboru vzdělávání dospělých a posléze získáním titulu MBA profesionální kouč. Jejím největším koníčkem je poznávání cizích zemí a fotografování.


Možná, že právě tyto základní charakteristiky obou aktivit nejvíce vyjadřují, jak snadno můžeme mezi oběma činnostmi najít paralely a proč si já osobně myslím, že principy koučování jsou využitelné i v procesu interního auditu.

„Principy koučování jsou využitelné i v procesu interního auditu.“

Kouč je průvodcem koučovaného v procesu jeho rozvoje, při řešení problémových situací a hledání nových způsobů jednání. Jeho schopnost navázat s klientem partnerský vztah se pozitivně promítá do celého tohoto procesu. Kouč klientovi pomáhá podívat se na realitu z různých a mnohdy nových úhlů pohledu, neboť zkreslený či nerealistický pohled na daný problém poskytuje nesprávné informace pro rozhodování. Cílem je zlepšit vnímání reality koučovaného, rozvíjet klientovu sebedůvěru, vnitřní motivaci, pochopení a odpovědnost při aktivním nalézání nejhodnějších řešení.

A nyní si spolu se mnou zkuste v definici interního auditu zaměnit slovo „kouč“ za „interní auditor“ a „koučovaný“ za „auditovaný“... Jak se vám výsledek líbí? Překvapivě záměna docela vyhovuje, že?

Proto si vás dovolím provést jednou ze základních metod koučování (model GROW) a jejím možným využitím pro techniky v interním auditu. Při využívání této metody, provází kouč klienta čtyřmi fázemi koučovacího rozhovoru:

 **G** = Goal = Cíl
R = Reality = současný stav
O = Options = možnosti řešení
W = Will = vůle, akce

V úvodu nastavuje klient **cíl** koučovacího sezení. Jeho správné určení je klíčovým bodem společné práce, neboť charakter cíle vede obě zúčastněné strany a určuje i používané metody. Cíl musí mít pro klienta osobní význam, jediné tak podporuje jeho vlastní motivaci a aktivitu. Pokud se kouč této etapě nevěnuje dostatečně a neověřuje si, že cílům klienta dobře porozuměl, může dojít k tomu, že na konci rozhovoru nebude klient spokojen, neboť závěry z koučování pro něj budou nepoužitelné.

„Cílem je změnit se z „nositele špatných zpráv“ na průvodce.“

Správné nastavení cíle auditu či dílčího ověřování a použitých metod má zásadní význam i v procesu auditu. Pokud auditor zvolí správné zaměření auditu ve vazbě na rizika, zaměření organizace a požadavky vedení, pak může očekávat zájem o výsledky auditu i motivaci pro odstraňování nedostatků.

Ve fázi popisu **současného stavu** podporuje kouč schopnost klienta uvědomit si situaci z různých úhlů pohledu, zejména z těch, o kterých dosud nepřemýšlel. Klient nám sděluje řadu zásadních informací a vodítek pro další fázi rozhovoru, včetně analýzy vlastního podílu na celém vývoji.

„Kouč tedy inspiruje partnera k hledání nových přístupů.“

Touto etapou je pro interní audit fáze ověřování, analýz vzorků a konzultací se zaměstnanci útvarů. Lze říci, že se jedná také o zjišťování reality. Právě v této části můžeme zlepšit techniku komunikace tím, že budeme používat „koučovací“ otázky. Cílem je změnit se z „nositele špatných zpráv“ na průvodce, který auditovaného vede do momentu, kdy si sám uvědomí nesprávný postup i jeho příčiny. Tento způsob umožní auditovanému cítit se více kompetentně, pomůže však také auditorovi. Vlastní uvědomění chybného postupu totiž usnadní pozdější komunikaci nedostatků. Vyjdeme-li z faktu, že nejvíce o své práci ví právě auditovaný, můžeme takto v další fázi získat řadu námětů na řešení chybového stavu. Zároveň podpoříme větší zapojení auditovaného do procesu nápravy, neboť bude mít silnější motivaci dělat věci správně.

„Co s tím mohu dělat?“. V této fázi koučovacího rozhovoru přichází chvíle, kdy se klient zamýšlí nad **možnostmi**. Kouč tedy inspiruje partnera k hledání nových přístupů a konkrétních aktivit, které mu pomohou „vystoupit ze zajetých kolejí“ či dělat věci jinak a efektivněji. Způsoby řešení nalézá sám koučovaný, jako nejkvalifikovanější osoba na své vlastní cestě. Tím, že hledá vlastní přístupy, posiluje také odpovědnost za dosažení požadovaného výsledku.

I v případě auditu můžeme právě v této fázi posílit partnerský přístup a vhodnou komunikací naznačit, že právě auditovaný je pro nás odborníkem na danou problematiku, že oceňujeme jeho úsudek a věříme, že právě on má také schopnosti hledat spolu s námi nejhodnější způsoby nápravy. Celý proces komunikace nedostatků tak můžeme převést do pozitivní a přátelské atmosféry.

„V celém procesu koučování je základní a velmi důležitou dovedností schopnost pokládání otázek.“

Následně klient volí nejhodnější **akce**. Z celého vějíře možností vybírá reálné způsoby nápravy, které podpoří naplnění jeho cíle, včetně priorit a plánu postupu v čase.

Pokud se nám, jako auditorům, podařilo dobře pracovat s auditovaným v předchozích fázích, máme v tuto chvíli shromážděné návrhy na opatření. I v tomto případě je potřeba vybrat ta nejhodnější, a v tom nám opět může pomoci partnerská komunikace s protistranou.

„Auditovaný je pro nás odborníkem na danou problematiku.“

Závěr rozhovoru věnuje kouč zpětné vazbě k právě proběhlému sezení. Klient sděluje silné momenty rozhovoru, přínos celého koučování, a kouč může naopak klienta ocenit za jeho přístup ke koučování. Stejně tak může interní auditor ocenit spolupráci s auditovaným.

V celém procesu koučování je základní a velmi důležitou dovedností schopnost pokládání otázek – „těch správných otázek ve správnou chvíli“, které u klienta mohou vyvolat okamžik nečekaného uvědomění určitých aspektů problému.

Kouč používá otevřené otázky, na které musí klient odpovídat popisným způsobem. Stejnou dovednost můžeme uplatnit v interním auditu, neboť širší informace o tom jak, kdo a co dělá, je přesně to, co auditor potřebuje zjistit. Obratné kladení otázek předpokládá nejen využití své vlastní přípravy, ale zejména sledování informací od auditovaného. Kladení otázek však nestačí. Koučink pracuje s termíny aktivního naslouchání a potvrzování porozumění, které můžeme využívat i v interním auditu. Potvrzování porozumění je ověřením, zda auditor dobře pochopil získané informace, neboť nesprávné vyhodnocení nás může dovést k mylné identifikaci zjištění. Auditovaný protějšek může totiž sebelépe odpovídat, ale pokud auditor nebude pozorně naslouchat, může minout signály důležitých informací a nepoloží vhodnou otázku, která by toto sdělení pomohla rozvést.

„Můžeme podpořit vnímání interního auditora jako žádaného a oceňovaného partnera.“

Kouč, jako průvodce na myšlenkové cestě koučovaného, má jít tempem klienta a nebát se ticha v rozhovoru, které často probíhá právě ve chvíli největší mentální práce. I auditor by měl nechat dostatek času, aby se auditovaný mohl nad situací či procesem hlouběji zamyslet, a dojít tak k hlubšímu poznání.

Pokud jste se nechali inspirovat, děkuji vám za pozornost a zamyšlení při společné procházce technikou koučování a jejími podobnostmi s cíli a postupy interního auditu. Přijměte, prosím, tento vhled jako možnost rozšíření používaných komunikačních technik při provádění auditů. Jako možnost, jak posílením momentu uvědomění na straně auditovaného a partnerského přístupu mezi oběma stranami může interní auditor ovlivnit a usnadnit komunikaci nedostatků i motivaci k nápravě. Pokud dokážeme přinášet auditované složce nové úhly pohledu na stav procesů a správy společnosti, náhledy, které by bez nás management „neobjevil“, můžeme podpořit vnímání interního auditora jako žádaného a oceňovaného partnera. ■

**Byl pro vás článek zajímavý?
Chcete se dozvědět více?**

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektor: **Bc. Šmucrová Ivana, MBA**

KOUCOVACÍ PŘÍSTUP V MANAŽERSKÉ PRAXI

9. 11.–10. 11. 2022

Cílem semináře je rozšířit využití měkkých nástrojů řízení a motivace lidí o koučovací přístup a představit principy a metody koučování zážitkovým způsobem, tj. praktickým nácvikem vybraných situací pro osvojení koučovacího přístupu. Dále je cílem umožnit získání osobního prožitku z koučování pomocí vybraných koučovacích cvičení (bez nutnosti veřejné prezentace průběhu a výsledků).

Osvojení dovednosti koučovacího přístupu přináší manažerovi hlubší porozumění lidem i situacím a pomáhá mu získávat více informací o tom, co se v útvaru skutečně děje. Podporuje motivaci zaměstnanců k požadovanému výkonu nenásilnou formou a pomáhá budovat pracovní vztahy na základě partnerství a využití potenciálu jednotlivců.

Objednávejte na webu ČIIA
(www.interniaudit.cz) nebo na
prihlasky@interniaudit.cz

ESG & IT

V rámci environmentální části ESG lze určitě zohlednit i používání informačních technologií v organizacích, a to hned v několika rovinách.

Začneme hned tou, jež s IT souvisí, ale zároveň není tak zcela čistě IT. Asi nejvíce viditelnou oblastí je spotřeba spotřebních materiálů. A obvyklým tématem, zmiňovaným ještě před příchodem současného trendu ESG, je tisk na kancelářských tiskárnách. Tisk, jeho efektivita a skutečná potřeba. Ona potřeba tisku je totiž vcelku přirozená. Papír byl svým způsobem odjakživa bezprostředně a viditelně vnímaným výstupem kancelářské práce. Je to něco, na co si lze sáhnout, a také něco, co ostatní vidí. Držet v ruce vytištěný auditní report dává pocit hmatatelnějšího výsledku vlastní práce (obzvláště, pokud je tlustý!) než digitálně podepsané PDF. Ale, v době digitálních spisoven, je toto skutečně ještě nutné? Po roce 2020 a první covidové vlně byl v řadě organizací sledován klesající trend běžného kancelářského tisku. Zaměstnanci, přesunutí na home office, ztratili najednou možnost tisknout „bezplatně“ na firemních zařízeních a uvědomili si, že lze tisknout poněkud méně. U řady společností tak po návratu do kanceláří množství vytištěných stránek kleslo a již se nedostalo na předcovidovou úroveň.

Dodejme, že vytištěné materiály na home office mohou navíc představovat vyšší bezpečnostní riziko než totožné materiály vyskytující se v kancelářském prostředí, a to včetně zvýšeného rizika jejich ztráty či odcizení při cestě z/do práce.

Jsou proto organizace, kde je tisk plošně omezen a vyhrazen jen vybrané skupině uživatelů, stejně jako je tomu u zápisu na přenosná elektronická média.

Proto i z pohledu bezpečnosti dat, nejen ESG, může být zajímavé uvažovat nad alternativními možnostmi – například vytvořením nenucených (a zároveň překonatelných) drobných bariér pro tisk (menší množství tiskáren dislokovaných na hůře dostupných místech, nebo naopak velmi dobře na očích všech atp.), které mohou nepřímo vést k zamyšlení, zda je potřeba opravdu tisknout. Tím lze přispět i k možnému snížení nákladů organizace, a i do principů udržitelnosti.

„Environmentální pojetí ESG v IT lze vnímat i z pohledu nakládání s hardwarem.“

Nutno však poznamenat, že samotné tisknutí, resp. spotřeba papíru, není z čistě environmentálního hlediska tak zásadní problém jako například spotřeba plastů. Pro tisk existují možnosti recyklovaného papíru či alternativních surovin pro výrobu tiskových tonerů.

Environmentální pojetí ESG v IT lze vnímat i z pohledu nakládání s hardwarem a řízení jeho životního cyklu. Rizika spojená s odprodejem hardwaru jsme popisovali v předchozích číslech časopisu Interní auditor, nicméně z pohledu udržitelnosti se lze ptát, zda je náš životní cyklus technologií nastaven skutečně podle našich nároků na technologie, nebo podle ekonomické (daňové) výhodnosti řízení obnovy. Možností, jak s vyřazeným hardwarem v duchu ESG naložit, je mnoho. Můžeme ho například věnovat na dobročinné

PhDr. Ing. Jiří Čihák
Interní a forenzní audit IT

V současné době pracuje pro jednu z největších českých bank v oblasti interního auditu. Předchozí zkušenosti získal ve společnosti tzv. velké čtyřky, kde se věnoval externímu forenznímu auditu, a v instituci veřejné správy v oblasti IT.

účely, prodat za nejvyšší nabídnutou cenu nebo ho odprodávat zaměstnancům za nižší než tržní ceny a doufat, že se zlepší jejich zacházení se svěřenými kusy. Rozhodnutí je na vedení organizace. Lze jen uvést, že stejně tak jako u tisku, odpovědně řízené vyřazování hardwaru může být pro některé organizace významným příspěvkem do jejich ESG.

A pokračujme dále, vypínejme! Řeč je o elektrických spotřebičích, v tomto příkladě o počítačích. Pojdme se na to podívat v číslech a kontextu ESG.

Pro orientační účely této ilustrace použijme následující hodnoty (exaktní čísla se liší na základě mnoha faktorů), a výběrově uvažujme, že běžný kancelářský notebook spotřebuje v průměru 40 Wh při jeho průměrném vytížení (základní kancelářská práce, psaní ve Wordu, několik nikterak komplikovaných webových stránek, Solitaire). Herní notebooky spotřebují daleko více energie. Obdobně tak desktopové (stolní) počítače mohou mít spotřebu orientačně okolo 150 Wh (opět průměrujme). V případě herních desktopů cca 500 Wh až více než 1 kWh. (Opět podotkneme, že spotřeba se široce liší podle výpočetního zatížení a použitých komponent v daném počítači.) Pokud bude notebook zapnutý, ale v klidu, to znamená že na něm nebude nikdo pracovat a ani na něm nepoběží nějaký autonomní proces nebo výpočetní operace, uvažujme o jeho spotřebě cca 15 Wh, u desktopu v totožném stavu cca 50 Wh. Rozsvícenému monitoru dopřejme cca 30 Wh a střední třídě zapnutého běžného WiFi routeru/AP cca 20 Wh.

Pokud budou počítače v režimu spánku, spotřeba bude řádově nižší. Pokud budou počítače v režimu hibernace nebo vypnuté, bude spotřeba takřka lehce nad nulou.

Rozdíl mezi režimem spánku a hibernací spočívá v tom, že v režimu spánku je zařízení uvedeno do režimu snížené spotřeby a připraveno k rychlému obnovení činnosti (probuzení) a pokračování v práci (okna zůstávají otevřena). Aby mohl být počítač takto rychle probuzen, drží si data stále v operační paměti, kterou potřebuje za tímto účelem napájet. Při ztrátě napájení (typicky vytažení uspaného desktop počítače ze zásuvky napájení) dojde k vymazání této paměti a následně ztrátě dat. Oproti tomu v režimu hibernace jsou data z operační paměti uložena na pevný disk a zařízení může být odpojeno od napájení bez jejich ztráty. Uvedení do tohoto stavu, i jeho zpětné probuzení, je však delší. I v tomto případě lze po probuzení pokračovat v rozdělané práci (okna zůstávají otevřena) a ztráta napájení neohroží stav a obsah zařízení. Z energetického pohledu je tedy hibernace totožná s klasickým vypnutím zařízení, kdy jsou všechna okna uzavřena a při následném zapnutí se vše startuje nanovo.

Při osmihodinové pracovní době tak může být orientační spotřeba za den (8 + 16 hod) cca 1,8 kWh (notebook) a 3,2 kWh (desktop), oboje včetně monitoru a routeru, za předpokladu, že nedochází k jejich vypínání, hibernaci nebo uvedení do režimu spánku.

Pokud budeme uvažovat o vypnutí nebo hibernaci počítače a s tím souvisejícím vypnutím monitoru (nebo jeho přepnutí do úsporného stavu) – namísto toho, že je ponecháme zapnuté celý den, tak při současném ponechání zapnutého routeru (obvykle sdílený) může denní úspora představovat cca 0,7 kWh u notebooku a 1,3 kWh u desktopu za všední den, a 1,1 kWh, resp. 1,9 kWh za den pracovního volna. Za běžný pracovní týden bychom se tak teoreticky mohli dostat na úsporu okolo 6 kWh, resp. 10 kWh u jednoho pracovního místa.

Pro představu, LED žárovka ekvivalentní výkonu 60 W klasické vláknové žárovky dnes spotřebuje cca 9 Wh. Uspořenou energii si tak můžeme představit orientačně jako 168 hodin svícení téměř čtyř (resp. sedmi) LED 60 W žárovek. Tj. žárovek svítících nonstop po celý týden.

Nebo to mohou být pro představu 3 či 5 hodin běhu elektrického přímotopu na plný výkon (cca 2000 W). A to, zejména v zimě, zahřeje.

Výše uvedený propočít je hrubě orientační a určitě nezohledňuje všechny proměnné. Jeho cílem je ale ilustrativně ukázat, že i jednotlivé drobné energetické úspory, které třeba z pohledu jedince nemusejí každému dávat nějaký větší význam, se z pohledu větších organizací mohou velmi dobře stát výraznými energetickými úsporami. Ty mohou být významné nejen z pohledu nákladů organizace, ale i z pohledu celé společnosti, obzvláště právě v kontextu nadcházející zimy.

Z pohledu environmentálního aspektu ESG se lze v oblasti IT podívat zejména na následující:

- Perioda obnovy hardwaru. / Obnovujeme skutečně podle reálné nutnosti obměny zařízení?
- Budoucnost vyřazovaného hardwaru. / Jak s ním bude dále naloženo? Likvidujeme nebo „posíláme do dalšího kola“?
- Energetická náročnost organizace. / Od budov (efektivita klimatizací, topení, osvětlení) přes datacentra po drobné spotřebiče. Vypínáme?
- Spotřeba materiálů. / Tiskneme efektivně (potřebně)? Je hardware (včetně jeho příslušenství), který nakupujeme, opravdu pro organizaci potřebný?

Úsporami v těchto oblastech IT, které přispívají právě k základním aspektům environmentální části ESG, lze navíc dosáhnout taktéž úspor ekonomických. Takže směle do toho!

**Byl pro vás článek zajímavý?
Chcete se dozvědět více?**

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektor: **PhDr. Ing. Jiří Čihák**

AUDIT IT PRO NON-IT AUDITORY

12. 12. 2022

IT prostředí může v současné době sehrávat hlavní roli z pohledu rizik organizace. IT audit je přitom opředěn řadou záhad, tajemství a cizích slov.

Cílem semináře bude demytizovat IT audit a nachystat členy zejména malých útvarů interního auditu tak, aby získali orientační přehled o oblasti IT auditu, aktuálních trendech, hrozbách a buzzwordech, a byli schopni erudovaně reagovat v diskusích nad základními IT tématy, jež mohou organizaci potkat.

Oblast IT je oblastí, jejímuž auditování se útvary IA jen stěží vyhnou a týká se i malých nebo úzce specializovaných útvarů interního auditu.

Objednávejte na webu ČIIA (www.interniaudit.cz) nebo na prihlasky@interniaudit.cz

Udržitelné Paraple

Centrum Paraple dbá od svého vzniku na dopad svojí činnosti, a samotný vznik Centra Paraple byl spojený s touhou zlepšit život zranitelným lidem ve společnosti. Lidem, kteří jsou konfrontováni se životní ztrátou, ať už v podobě omezení pohybu, citlivosti těla, nebo vlastní samostatnosti v běžných denních činnostech. Základ úspěšné rehabilitace je odpovědná péče o sebe sama a jediné tímto způsobem je poškození míchy udržitelný život. Samotné poškození míchy není smrtelné, zdravotní komplikace jako záněty, proleženiny, nadměrná zátěž organismu spojená s nedostatkem zdravého pohybu,

spánku nebo špatného vyživení, to jsou faktory, které ovlivňují délku života lidí s poškozením míchy. Stejně jako naše tělo i naše planeta Země vydrží hodně, na rozdíl od nás se ona ve své existenci obejde bez života, jak ho známe.



David Lukeš vystudoval Univerzitu Komenského v Bratislavě – obor právo, jako právník a později marketingový specialista působil v soukromém sektoru ve společnosti CIMEX INVEST. Od roku 2009 do roku 2022 působil jako člen a jednatelem představenstva Svazu paraplegiků, který se od 2012 přejmenoval na Českou asociaci paraplegiků – CZEPA. V období 2010–2016 byl členem správní rady Centra Paraple, od března 2016 je jeho ředitelem. David je také aktivním sportovcem – ragbistou. Ragby vozičkářů se věnuje přes deset let a je předsedou Českého ragbyového svazu vozičkářů a v současné době i trenérem národního týmu. Společně se svým organizačním týmem pořádá největší turnaj ragby vozičkářů na světě – Rugbymania.

Zelené Paraple

Centrum Paraple se nachází v zeleni bohatých Malešicích (Praha 10) a stejně je tomu i v areálu našeho centra, jehož dominantou a oázou klidu je zahrada. Zahrada je plná vzrostlých stromů pamatujících nejen necelých třicet let naší činnosti, ale i předchozí podobně dlouho provozované jesličky. Součástí zahrady jsou i rozsáhlé trávníky, užité rostliny a hmyzí domečky.

V rámci plánované přestavby, kde centrum neporoste pouze do výšky, jsme dbali na co nejmenší zásah do zeleně, což se bohužel nepovedlo v případě jedné borovice, která měla být původně součástí interiéru rekonstruované budovy. Projekt přestavby obsahuje nejmodernější technologie vedoucí k úsporám energie, mimo již nainstalované solární panely a nové retenční nádrže pro zachytávání dešťové vody.

„Základ úspěšné rehabilitace je odpovědná péče o sebe sama.“

V Parapleti jsou prostory, včetně klientských, vybaveny koši na tříděný odpad, košem na elektroodpad, dále třídíme i infekční odpad a bioodpad, pro který je na zahradě umístěna kompostovací popelnice.

V úsporném provozu máme i rezervy. Některé vycházejí ze stáří budovy, jiné jsou zase ovlivněny charakterem služby, nebo bohužel i snahou vyjít s dostupnými financemi. Největší problémy nám činí při absenci komplexní vzduchotechniky vytápění a chlazení budovy, které je i ovlivněno poruchou termoregulace značné části našich klientů. V zimě máme často přetopenou budovu a v létě

se hodně používají klimatizační jednotky, protože je to jedna z mála účinných pomoci klientů vytvořit si snesitelné prostředí.

Další z oblastí, kde můžeme zlepšit naši činnost, je odebírání produktů od firem, které tolik nezatěžují životní prostředí, včetně odebírání surovin pro výroby naší kavárny z ekologických farem.

Z pohledu mobility využíváme automobily od Škody Auto, kde máme polovinu flotily elektrifikovanou a dobíjecí stanici nám bezplatně zapůjčila Pražská energetika.

Lidé a Paraple

Naše služby jsou určeny lidem se získaným poškozením míchy nad 15 let věku, žijícím na území České republiky, to je jediný limit pro jejich čerpání. Klienti přicházejí v různé fázi od vzniku míšní léze a pro každého je vytvořený individuální plán. Vysokou kvalitu našich služeb potvrdili i klienti v rámci inovačního projektu Sedmá odbornost. Příležitost v rozvoji činnosti spatřujeme zejména ve formování odborného pracoviště, práci s rodinou a terénní práci.

Hodnocení klientů

Jaroslav

— *Já vždycky odjíždím s pocitem, že bych tu nejradši zůstal. Vždycky tady pookřeju. Je to taková pobídka do dalšího žití.*

Nina

— *Jsem tady nadšená. Ta služba je tak jedinečná a komplexní, a vždycky se v ní ukáže něco nového.*

Petr

— *Mně se tady líbilo všechno. Ale nejvíc mě na tom baví, že člověk tady má důvěru.*

Interní auditor v Centru Paraple
Začátkem roku 2022 byla s příchodem Jadwigy Teresy Fiutowské z firmy Data Sys ustanovena pozice interního auditora. Mimo auditní a procesní oblasti, kde je cílem do konce roku shrnout pravidla a odpovědnosti pro nejdůležitější oblasti dohledu, včetně četnosti kontrol a revizí dat v jednotlivých systémech a nakládání s nimi, došlo k revizi a pročištění CRM, do elektronické podoby byla převedena evidence smluv a evidence darů, probíhá audit PC z pohledu používaného softwaru a současně odinstalace nepoužívaného, a proběhla migrace souborů do prostředí SharePoint.

Paraple jako Hatefree Zone

HateFree zóny jsou místa bez násilí a nenávisti. Velká růžová samolepka na dveřích nebo výloze místa značí, že tady se ke všem lidem přistupuje s respektem bez ohledu na jejich příslušnost k etnické, náboženské, sexuální, subkulturní nebo jiné sociální skupině. Nemusíte se obávat nenávistných útoků, a kdyby přeci jen přišly, personál se vás zastane a pomůže situaci vyřešit. Růžová znamená přijetí a bezpečí.

„Služby jsou určeny lidem se získaným poškozením míchy.“

Spokojení klienti = spokojení zaměstnanci

Vycházíme z předpokladu, že pokud je naším cílem poskytovat vynikající péči našim klientům, musíme se starat i o ty, kteří ji poskytují. A proto jsme se letos komplexněji zaměřili na naše lidi. Na začátku března jsme provedli kvalitativní a kvantitativní průzkum mezi našimi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, abychom zjistili jejich aktuální angažovanost a spokojenost.

Ať už zmíním jednu, nebo druhou oblast, obě jsou emoce. A ty neexistují, aniž by každý z nás byl připraven začít sám u sebe. Prostřednictvím online dotazníku, a osobních nebo skupinových rozhovorů, jsme se zaměřili na čtyři oblasti. Vztah našich lidí k jejich vlastní práci, vztah našich lidí k ostatním kolegům, vztah našich lidí k jejich nadřízenému a vztah našich lidí k naší organizaci.

„Kvalita naší práce a klienti jsou pro nás každý den na prvním místě.“

Stejně jako všichni ostatní ani my v Parapleti jsme to v té době neměli jednoduché. Sociální situace ve společnosti, válka na Ukrajině, covid, to vše mělo a má na nás vliv. Kvalita naší práce a klienti jsou pro nás každý den na prvním místě. Udržet laťku kvality je o to náročnější, když vnější prostředí je stále složitější, ale my musíme zůstat přinejmenším tak silní, jako jsme byli „předtím“.



Akce pro veřejnost v našem centru – Sejdeme se na zahradě

Průzkum neodhalil žádné problémy a ukázal nám, že je naše organizace zdravá. Převážná většina respondentů (zaměstnanců) má silný vztah k našemu poslání. Vzájemné vztahy jsou velmi silné a rozumíme sami sobě, což je pro nás důležité pro to, abychom pokaždé mohli začít u sebe. I nadále si toužíme udržet svou autenticitu. Spolu jsme vytvořili prostředí s vysokou mírou angažovanosti a smysluplnosti naší práce.

„Převážná většina zaměstnanců má silný vztah k našemu poslání.“

Na co se chceme zaměřit ještě více, strategicky a komplexně, je autentičnost a profesionalita na manažerské úrovni. Naším závazkem je tvořit komunitu, kde je smysluplnost důležitější než finanční odměna.

Partneři naší organizace jsou také součástí komunity

V rámci spolupráce s partnery vyvíjíme snahu o vzájemný respekt a rovnocennou pozici, jejíž součástí je shoda na základních hodnotách. Každé partnerství nebo společně pořádanou akci zvažujeme i s ohledem na působení daného subjektu na životní prostředí, zdraví a svobodu spoluobčanů.

Paraple součástí občanské společnosti

Česká republika je demokratický stát, kde jsou základní práva a svobody garantovány Listinou základních práv a svobod, v jejíž preambuli stojí, že se i historicky cítíme být demokratickou zemí a na tyto tradice navazujeme. Centrum Paraple svou činností a působením na veřejnost rozvíjí myšlenku zdravé občanské společnosti, jíž je jako nezisková organizace součástí.

Záznam diskusního panelu Občan a stát – 10. 9. 2020 – <https://www.youtube.com/watch?v=hQk6hlSrNY0>



Záznam diskusního panelu Občan a stát

Neziskové organizace (#mytyonezisku) jsou často trnem v oku vládnoucí garnitury. Není neobvyklé, že nedemokratická státní zřízení je velmi omezují či úplně zakazují. Často jsou to právě tyto organizace, které hlídají transparentnost a korupci ve společnosti.

#MytyNezisku: „Nikdo nekontroluje, co neziskovky dělají a za co utrácejí peníze.“



Diskusní panel Občan a stát

Instruktor nácviku soběstačnosti Petr Hubalovský – školní exkurze



V rámci transparentnosti máme auditované účetnictví, vydáváme výroční zprávu, partnerům dokládáme využití jejich darů a o své činnosti pravidelně informujeme na našem webu a v magazínu Paraple. Na lobbying nevynakládáme žádné zdroje a s politiky se setkáváme zejména při řešení otázek zlepšení životních podmínek lidí s hendikepem.

„Naším závazkem je tvořit komunitu, kde je smysluplnost důležitější než finanční odměna.“

Management organizace je odměňovaný stejně jako jeho zaměstnanci. Vyjma ředitele organizace, kterému na základě zhodnocení fungování organizace v uplynulém roce navrhuje vyšší odměny. V roce 2021 činila hrubá mzda ředitele 847 091 Kč za rok. ■



Zaměstnanci Centra Paraple teambuilding



Zaměstnanci Centra Paraple

Noví členové

- Ing. Martin Doležal, Individuální člen
- Ing. Martina Dovalilová, Česká pošta, s.p.
- Ing. Nora Dzuriaková, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Tomáš Havránek, Individuální člen
- Bc. Jana Hyrmanová, Město Bílina
- Ing. Mgr. Barbora Humhalová, Nemocnice na Homolce
- Ing. Lucie Klubová, Ministerstvo dopravy ČR
- Ing. Šárka Kurz, Komerční banka, a.s.
- JUDr. Jaroslav Mahdalíček, Individuální člen
- Ing. Marek Mašín, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Ingrid Melicherová, PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
- BBS. Jan Naidr, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Mgr. Patrik Okosy, DiS., UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Annamária Plesníková, ČD Cargo, a.s.
- Mgr. Milan Satrapa, Statutární město Brno
- Ing. Jan Šefrámek, Individuální člen
- Ing. Romana Šimová, MBA, LL.M., Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra
- Ing. Mgr. Michal Štípek, ČD Cargo, a.s.
- Ing. Jana Váňová, Státní fond životního prostředí ČR
- Ing. Liubov Vasylnkonova, Individuální členka
- Mgr. Jakub Vojtíšek, ACCA, Ernst & Young Audit, s.r.o.
- Mgr. Simona Vyhánková, Individuální členka



Ucelený vzdělávací program v oblasti kybernetické bezpečnosti

➔ Akademie auditu kybernetické bezpečnosti je šestidenní vzdělávací cyklus vzájemně provázaných samostatných seminářů, jejichž cílem je předat účastníkům praktické znalosti v oblasti kybernetické bezpečnosti a jejího auditu. Účastníkům umožní poznat nejčastější hrozby a zranitelnosti, jimž jsou organizace v ČR vystaveny a základní způsoby obrany proti nim. Zároveň jim předá informace o způsobech auditování kybernetické bezpečnosti, v praxi používaných postupech i některých úskalích, jež jsou s auditem kybernetické bezpečnosti spojena.

Program je rozdělen do dvou bloků:

- I. Základy kybernetické bezpečnosti podle obecně závazných norem a potřebné základní znalosti.
- II. Provedení auditu kybernetické bezpečnosti.

Kromě výukových materiálů účastníci získají také několik dalších pomůcek:

- ➔ Vzorový program několika nejčastějších auditů prováděných v oblasti kybernetické bezpečnosti.
- ➔ Materiály k procvičení získaných vědomostí.
- ➔ Certifikát o absolvování.

VÝBĚR Z TÉMAT

NÚKIB – doporučení/přístup/kontroly legislativa ke kybernetické bezpečnosti
AUDIT KB firewall
 FYZICKÁ A PERSONÁLNÍ BEZPEČNOST
COBIT, ITIL cyklus řízení KB
 přístupová oprávnění **ZABEZPEČENÍ SÍTĚ**
DOKUMENTACE KB
IT rizika a analýza rizik
POSTUP HACKERA PŘI ÚTOKU A NAŠE OBRANA
AUDIT PŘÍSTUPOVÝCH PRÁV
IT architektura

„Důležitým prvkem programu je demonstrování a procvičování získaných vědomostí na příkladech. K vypracovaným příkladům je poté účastníkům poskytnuta individuální zpětná vazba.“

Ing. Jan Bukovský
odborný garant

TERMÍN KONÁNÍ

- 1. blok** 31. října – 2. listopadu 2022
2. blok 5.–7. prosince 2022

CENA

Člen ČIIA	31 000 (s DPH 37 510)
Člen ČIIA Benefit	25 833 (s DPH 31 258)
Nečlen ČIIA	34 000 (s DPH 41 140)

SLEVA

Časová sleva 15% do 19. října 2022.
 Množstevní sleva 10% pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

KONTAKT/REGISTRACE

Tereza Bubníková
 telefon: 222 263 761
 mobil: 731 157 250
 e-mail: bubnikova@interniaudit.cz

Program a další informace [ZDE](#)

STORNO PODMÍNKY

www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/smluvni-podminky.php

English Annotation

Martin Křivánek – ESG: Where Does It Come from And how It Should Be Treated by the Auditor?

Where are the roots of ESG, who popularized it and how you can treat it as internal auditor.

Tomáš Pivoňka – How an Energy Company Approaches ESG

The author introduces his experience with the implementation of the ESG programme in ČEZ. He describes what the company understands and subordinates under the individual letters E-S-G.

Radek Ščotka – Pitfalls of ESG requirements and regulation

The author deals with the issue of ESG and its impact and overlap on the activities of the internal audit and the risk management system.

Josef Černý – What Is Actually Meant by ESG and why Is It Discussed So Frequently?

The author describes the topic of ESG to the readers. He explains the topic of ESG in the construction sector. He introduces how the individual ESG targets are met in the construction company.

Petra Hajná, Jiří Jelínek – ESG V CZECH PROPERTY INVESTMENT Property Group (CPIP G)

The authors introduce to the readers the approach to ESG in the CPIP G. They show the readers the way they used in this area, the strategy and objectives. They also deal with ESG reporting and risk management in this area.

Filip Zelinger – The ESG Requirements Implementation in Practice: For the Prague Airport Is the Sustainability Key Business Aspect

The author shows, in the form of interviews with the responsible employees, on what the Prague Airport focuses in the area of environment, social area and corporate governance.

Jana Šorfová – Have You Any Idea, How To Destroy the Planet?

In her thoughts on sustainability the author deals especially with the degree of engagements of the companies and their employees. She mentions examples what the organisations and auditors should monitor in this area, what activities to join and what to care about.

Jan Kovalčík – Interview with Ida Ročňáková

HR Director, Ida Ročňáková, shows in her responses her relationship to internal auditors which is based on her cooperation with internal auditors. Further she answers from her point of view the questions related to the current and future labor market development. She has a message to internal auditors.

Petr Hadrava – Is Business Resilience Considered by Internal Auditors

The article devotes to the topic of business resilience that became a topic of more and more interest recently.

Ivana Šmucrová – Could Couching Be an Inspiration for the Audit Activity?

The author in her article deals with couching as the inspiration for the audit activity. She shows common points and the possibility of couching in the internal audit proces. It shows the possibility to use more communication techniques during the audit activity.

Jiří Čihák – ESG & IT

The author in his article shows possible savings in several IT areas in relation to basic aspects of environmental part of ESG.

David Lukeš – Sustainable Paraple

The author introduces in his article the Paraple Centre. He introduces the mission, clients and employees. He shows Paraple as part of the civil society. He also mentions the approach to the environment.

SEMINÁŘE NA KLÍČ

Chcete přesně zacílené školení pro svůj tým? Plánujete konkrétní audit a potřebujete nasměrovat, jak na něj? Potřebovali byste upravit téma nebo nadesignovat program tak, aby přesně vyhovoval vašim potřebám? Preferujete soukromé prostředí, kde lze konzultovat i interní záležitosti?

U seminářů na klíč pořádaných ČIIA se můžete spolehnout na:

- Individuální přístup a organizaci školení vám na míru.
- Možnost uspořádání u vás, u nás, nebo kdekoli, kde vám to bude vyhovovat (i online).
- Přizpůsobení obsahu a termínu semináře vašim potřebám.
- Možnost v soukromí probrat i interní témata specifická pro vaši firmu.
- Zkušené lektory, kvalitní obsah a profesionální organizaci.
- Cenovou, časovou i organizační úsporu.
- Nabízíme školení v oblastech interní audit, kontrola, řízení rizik, compliance, vyšetřování podvodů, IT/IS, ESG, komunikace a prezentace a další.
- Všichni účastníci dostanou osvědčení potvrzující absolvování školení.



Inspirujte se v našem [Katalogu akcí ČIIA](#)

Pokud Vás naše nabídka zaujala, neváhejte mě kontaktovat, s kolegyněmi se postaráme o vaši spokojenost.