

# Due diligence v oblasti udržitelnosti

Co to znamená a jak na to?  
Náklady a benefity

## Due diligence v oblasti udržitelnosti

Proces, který dává společností návod, jak identifikovat rizika závažných negativních dopadů v jejich činnosti a dodavatelském řetězci. Zároveň jim pomáhá zvolit vhodný přístup k řešení identifikovaných problémů s ohledem na:

- podíl společnosti na jejich vzniku,
- možnosti společnosti ovlivnit obchodní vztahy, ve kterých k dopadům dochází.

Due diligence se do češtiny překládá i jako náležitá péče v oblasti udržitelnosti.

## Mezinárodní standardy a legislativa

Evropská komise v reakci na požadavky investorů<sup>1</sup> i firem<sup>2</sup> firem představila v únoru 2022 návrh Směrnice o náležité péči v oblasti udržitelnosti (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD).

Směrnice nahradí současný roztržitý právní režim. Francie, Německo a Norsko přijaly k due diligence legislativu, která však po firmách vyžaduje rozdílné věci.

Due diligence je také už nyní podmínkou přístupu k udržitelným financím dle EU Taxonomie. Doposud však nebylo jasné, co firmy musí v tomto ohledu splňovat. Navrhovaná směrnice toto vyjasňuje.

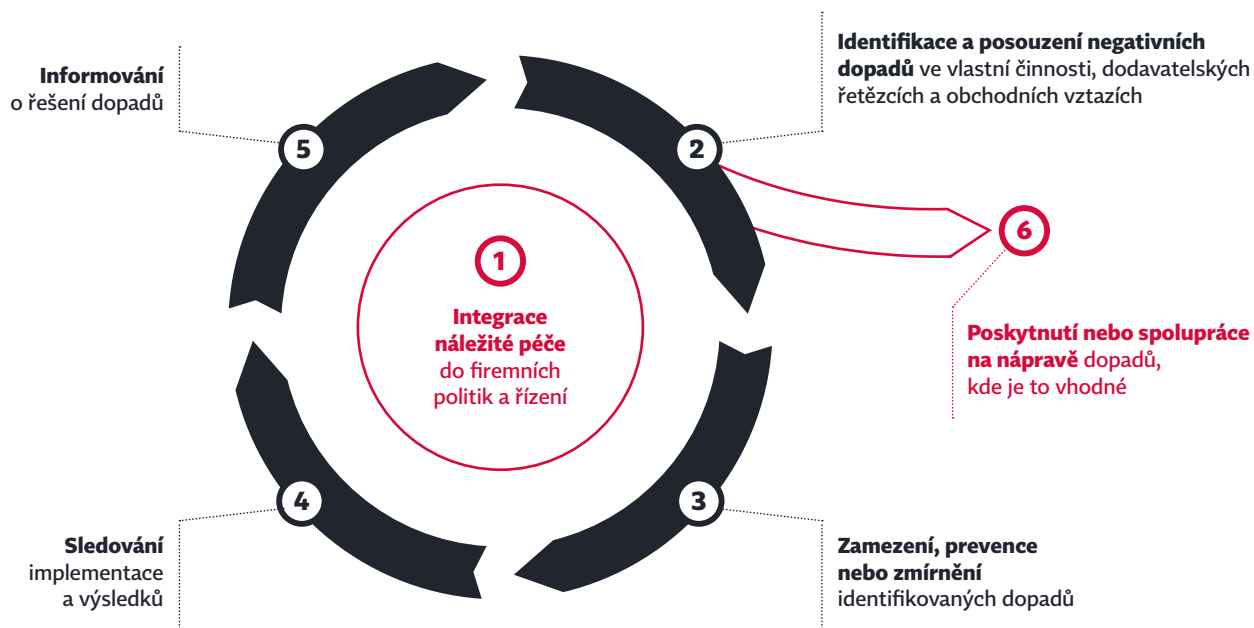
# Implementace šesti kroků due diligence

Obsah due diligence v návrhu nové legislativy je založený na mezinárodních standardech OSN a OECD, které podpořily všechny země EU.

Konkrétně se jedná o:

- Řídící principy OSN pro byznys a lidská práva
- OECD Směrnici pro nadnárodní společnosti
- Doporučení OECD pro implementaci odpovědné péče

## Hlavní prvky a kroky due diligence podle mezinárodních standardů



Grafika Frank Bold na základě anglického originálu od OECD, více na [mneguidelines.oecd.org](https://mneguidelines.oecd.org)

- Viz 10 praktických tipů německé vlády pro zavedení due diligence v oblasti lidských práv.
- Konkrétní aktivity pro každý z uvedených šesti kroků naleznete v Pokynech OECD pro náležitou péči.
- **Klíčovými prvky due diligence**, pro které nová Směrnice stanovuje pravidla a které vyžadují rozhodování na straně firmy, **jsou kroky 2 a 3, tedy identifikace a posouzení negativních dopadů a rozhodnutí o opatřeních k jejich řešení**.
- Pro firmy je často hůře uchopitelnější část due diligence, která se týká dopadů v dodavatelském (resp. hodnotovém\*) řetězci, proto se jí v dokumentu věnujeme podrobněji.

### Due diligence v dodavatelském řetězci ve zkratce:

Když firma obchoduje s vysoce rizikovými dodavatelskými řetězci, je potřeba, aby znala původ výrobků nebo surovin, posuzovala nové dodavatele a spolupracovala s nimi.

Například, pokud bude firma získávat palmový olej od dodavatele, u kterého neprověří, zda olej nepochází z nelegálních plantáží a není tak spojený s odlesňováním, nesplní podmínky náležité péče.

Firmy ručí za bezpečnost a kvalitu svých výrobků, a proto se svými dodavateli řeší standardy kvality a přesné dodací lhůty. Náležitou péči v oblasti lidských práv lze začlenit do těchto procesů a zohlednit ji při vyjednávání o smlouvách.

\* Dodavatelský řetězec označuje pouze dodavatele firmy v návaznosti např. na výrobu, těžbu zdrojů aj. (tzn. „upstream“), hodnotový řetězec pokrývá jak „upstream“, tak „downstream“, tedy i prodej, použití a likvidaci produktů.

# Identifikace a posouzení negativních dopadů

## Due diligence je založena na řízení rizik



Nejprve firmy potřebují zhodnotit, jestli existuje riziko, že mohou být spojené s negativními dopady typickými pro jejich sektor, produkty, činnosti nebo region. Při posuzování rizik může firma vycházet z dopadů zmapovaných v dobrovolných standardech a doporučeních a posoudit, zda jsou pro ni relevantní s ohledem na její hlavní činnosti, její dodavatelský řetězec pro klíčové výrobky a země, do nichž zasahuje.

Zásadní je proces due diligence zejména pro firmy spoléhající se na výrobu mimo Evropskou unii v rizikových geografických oblastech a odvětvích, jako je například textilní výroba v jihovýchodní Asii.

## Firmy by měly posoudit rizika, která se týkají zranitelných skupin lidí



Např. pracovníkům z řad migrantů může hrozit vykořisťování, včetně nucené práce.

Dětská práce nejčastěji hrozí při sklizni určitých komodit (např. kakao), při těžbě surovin v dolech nebo výrobě určitých produktů (koberce, fotbalové míče).

Ženy mohou být vystavené riziku zneužívání na dělnických pracovních pozicích s nízkou mzdou, a to zejména v zemích, kde je běžné sexuální násilí.

Původní obyvatelé mohou být vystaveni riziku v zemích, kde nejsou uznávána nebo vymáhána jejich práva.

## Firmy by se měly zaměřit na nejzávažnější identifikované negativní dopady



Například firma působící v obuvnickém odvětví může po prozkoumání svých produktových řad zjistit, že její kožená obuv je spojená s významnými pracovními a environmentálními riziky, která souvisí s procesem činění kůží.

Firma pak může zmapovat své konkrétní obchodní vztahy, např. koželužny zapojené do výroby její kožené obuvi. To jí umožní v dalším kroku vytipovat a detailněji posoudit dodavatele působící v rizikovějších zeměpisných oblastech.

→ Ve většině odvětví jsou lidskoprávní a environmentální rizika známá a předvídatelná, což společnostem usnadňuje určit, zda jsou či nejsou vystavené těmto typickým rizikům závažných dopadů.

→ Firmám působícím v různých státech se doporučuje, aby se zabývaly riziky specifickými pro danou zemi, viz tato [mapa](#).

→ V orientaci firmám pomůžou i příklady rizik „[Business Model Red Flags](#)“ od organizace Shift.

→ Jako vodítko poslouží i obecné a sektorové metodiky publikované World Benchmarking Alliance, tzv. [Corporate Human Rights Benchmark](#).

→ Firmy, které chtějí s procesem due diligence začít, mohou také využít tento [online nástroj](#) od nizozemské organizace MVO.

# Zamezení, prevence nebo zmírnění dopadů

## Přijatá opatření by měla odpovídat velikosti společnosti



Evropská legislativa se dotkne největších firem na jednotném evropském trhu s více než 500 zaměstnanci a příjmy vyššími než 3,75 miliardy korun (150 milionů eur). Vztahovat se bude také na velké firmy s více než 250 zaměstnanci, které podnikají v rizikových sektorech, jako je například zemědělství, oděvní nebo těžební průmysl. Malých a středních firem se povinnost nebude týkat. I menší firmy ale mohou využít due diligence k zajištění spolehlivých a dlouhodobých dodavatelských vztahů.

Návod jak začít s due diligence pro menší a střední společnosti naleznete [zde](#).

## Požadavky se odvíjí od rizik, kterým firma čelí



Pokud počáteční analýza ukáže, že firmy nejsou vystaveny rizikům, nemusí podnikat další kroky. Rizika ale musí průběžně sledovat a vyhodnocovat, zejména při zahájení nové obchodní činnosti nebo při změně dodavatele.

Když firmy zjistí závažné negativní dopady, měly by se pokusit těmto dopadům předejít nebo je zmírnit, sledovat výsledky svých opatření a informovat o nich.

## Konkrétní opatření závisí na zapojení firmy do vzniku negativních dopadů



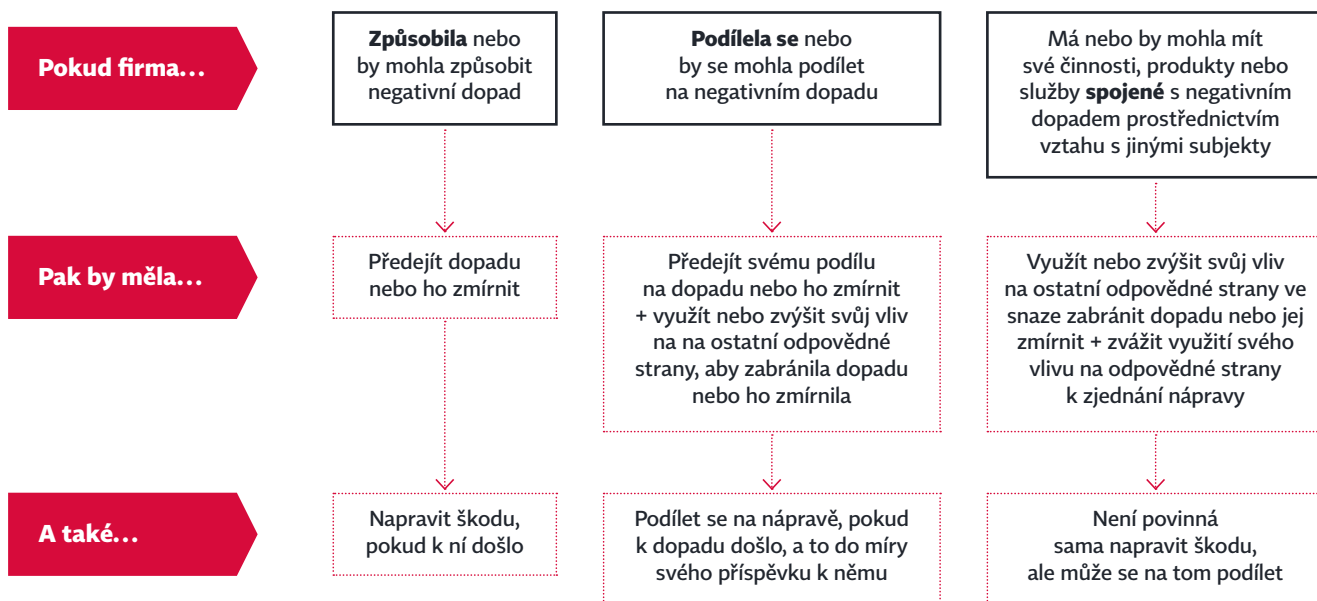
Firmy mají prioritizovat řešení nejzávažnějších dopadů, bez ohledu na to, zda je způsobily. Charakter opatření však závisí na možnostech firmy dopady ovlivnit.

1) Pokud firma dopad přímo způsobuje nebo k němu přispívá, musí se snažit mu zabránit nebo jej odstranit a napravit vzniklou újmu.

2) V případě, že firma k problému nepřispívá, ale negativní dopad je přímo spojený s její činností, výrobky nebo službami prostřednictvím obchodního vztahu, měla by využít svého vlivu na subjekty, které dopad způsobují (např. pomocí smluvních podmínek nebo i jinými způsoby, kde smluvní podmínky nelze aplikovat), a snažit se dopadu předejít nebo jej zmírnit.

Pokud firma nemůže vytvořit nebo využít vliv potřebný k dosažení změny, musí zvážit ukončení daného obchodního vztahu. Čím složitější nebo systémovější je problém, nebo čím je vzdálenější v dodavatelském řetězci, tím spíše bude firma potřebovat spolupracovat s ostatními podniky z odvětví nebo s veřejnými, soukromými, mezinárodními organizacemi či organizacemi občanské společnosti. Ve většině případů due diligence nevyžaduje, aby firmy ukončily problematický obchodní vztah, ale spíše, aby hledaly způsoby, jak situaci změnit úměrně svému vlivu.

## Přijetí odpovídajících opatření



Grafika Frank Bold na základě anglického originálu od organizace Shift, více na [shiftproject.org](http://shiftproject.org)

## Konkrétní příklady due diligence v oblasti udržitelnosti

Dobrá praxe	Špatná praxe
<b>Pracovníci (na pracovišti)</b>	
→ Požadovat od dodavatelů, aby všichni pracovníci zapojení do dané činnosti měli zaručené pracovní podmínky	→ Využívat subdodavatele, kteří najímají zahraniční pracovníky a platí jim méně, než je minimální mzda v zemi
<b>Vysoce rizikové dodavatelské řetězce</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Znat svůj řetězec</li> <li>→ Prověřovat nové dodavatele</li> <li>→ Proaktivně jednat s rizikovými dodavateli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Obchodovat s vysoce rizikovou komoditou a nepřijmout žádná opatření (např. bavlna a dětská práce, palmový olej a odlesňování, nerosty z konfliktních oblastí)</li> <li>→ Získávat zboží z vysoce rizikových zeměpisných oblastí a neprověřovat dodavatele (např. oděvní továrny v jihovýchodní Asii)</li> </ul>
<b>Přímé investice</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Respektovat národní a mezinárodní právo (i když je na místní úrovni nerespektováno)</li> <li>→ Provádět EIA a HRIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Nezapojovat místní a domorodé komunity</li> <li>→ Realizovat škodlivé činnosti v národních parcích</li> </ul>
<b>Finance</b>	
→ Zavést systém pro identifikaci rizik možného porušování lidských práv při prověřování společností pro potenciální investice	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Financovat zábory půdy</li> <li>→ Financovat společnosti vyrábějící palmový olej, které jsou spojeny s odlesňováním (a nevyužít svůj vliv ke změně obchodních praktik těchto společností)</li> </ul>

# Náklady due diligence

## Náklady pro firmy jsou zvládnutelné



Náklady na zavedení due diligence pro velké firmy se odhadují v průměru na 0,005 % jejich příjmů a pro malé a střední podniky na 0,07 %.<sup>3</sup>

Náklady investované do identifikace rizik a přijímání preventivních a nápravných opatření se podle zkušeností firem<sup>4, 5</sup> navíc později finančně vrátí a vedou naopak k úspoře. K tomuto závěru dospěla i studie OECD, která zkoumala náklady na zavedení několika předpisů due diligence a zjistila, že náklady na implementaci firmám kompenzuje řada ekonomických přínosů.<sup>6</sup>

Čím více firem ve vztahu k dodavatelskému řetězci aplikuje due diligence, tím nižší jsou náklady pro jednotlivé společnosti<sup>7</sup>.

## Dopady na spotřebitele jsou minimální



Vývoj cen produktů závisí na tom, zda a do jaké míry firmy promítnou náklady do konečné ceny. Dodatečné náklady pro firmy jsou však natolik nízké, že toto riziko nehrozí.

Například z konečné průměrné ceny tabulky čokolády (29 Kč) připadá v současné době asi 1,7 korun na mzdy pěstitelů kakaa v Ghaně a Pobřeží slonoviny.<sup>8</sup> Pokud by se tato mzda dvojnásobně zvýšila na úroveň pokrývající životní náklady, byla by tabulka čokolády dražší asi o 1,7 korun.<sup>9</sup>

Německý časopis WirtschaftsWoche v roce 2017 odhadl, že u automobilu střední třídy s pořizovací cenou 25 000 eur činí dodatečné náklady na suroviny se zárukami neporušování lidských práv (zejména ocel, měď, hliník a platinu) přibližně 200 eur.<sup>10</sup> Tedy méně než 1 %.

Výrobce oblečení Purnaa, který dbá na udržitelnost a due diligence popisuje na svém webu rozdíl rozpadu stejné ceny \$ 20 za běžné tričko a jejich fair trade výrobek.<sup>11</sup>

## Opravdová cena trička <sup>12</sup>



Rozdíly v nákladech souvisejí především s platy výrobců, protože zaměstnanci Purnaa vydělávají více než životní minimum, a také s materiály, které jsou vyráběny šetrně s ohledem na životní prostředí. Purnaa naopak pracuje s nižší marží a své výrobky prodává napřímo. Zaměření na udržitelnost jí pomáhá získávat zákazníky. Vyšší ostatní administrativní náklady včetně nákladů na dopravu a dovozní daně jsou způsobeny tím, že fair trade tričko Purnaa použité v tomto příkladu se vyrábí v Nepálu.

# Benefits due diligence

## Rovné podmínky pro domácí výrobce



Firmy vyrábějící v EU mají vyšší náklady oproti jejich konkurentům využívajícím výrobu mimo Evropu, kde nejsou dodržovány stejné pracovní právní a environmentální standardy. Zavedení povinnosti due diligence by tuto nevýhodu zmírnilo. To platí například pro firmy z odvětví výroby oděvů a outdoorového vybavení nebo pro sektory evropské výroby oceli.

## Pozitivní vliv na obchodní výsledky firem



Společnosti, které v dodavatelských řetězcích uplatňují náležitou péči, jsou konkurenceschopnější. Mají výrazně nižší fluktuaci zaměstnanců a často několikanásobně vyšší produktivitu práce. Mezi další výhody patří kvalitnější strategické řízení rizik, zlepšení reputace a atraktivitu firmy.<sup>13</sup>

Koronavirová pandemie ukázala, jak zranitelné jsou globální dodavatelské řetězce. Studie OECD dokládají, že odpovědné firmy se s koronavirovou krizí krátkodobě vyrovnávají lépe a že mají lepší vyhlídky na překonání krize ve střednědobém až dlouhodobém horizontu.<sup>14</sup>

## Lepší přístup k investicím



Na zelenou transformaci ekonomiky v EU půjde každoročně 500 miliard EUR ze strany investorů a bank.<sup>15</sup> Firmy, které chtějí dosáhnout na toto financování, budou muset splňovat podmínky due diligence.

Investoři a banky stále více vyžadují informace o udržitelnosti a due diligence. Aliance investorů<sup>16</sup>, která spravuje aktiva v hodnotě 6,3 bilionu dolarů proto podporuje návrh legislativy EU, stejně jako dalších více než 100 společností a investorů včetně Danone, Ericsson, IKEA, Aviva nebo Robeco.<sup>17</sup>

„I v době pandemie jsme měli stabilní dodavatelské řetězce a dokázali jsme s našimi dodavateli hledat řešení, když se potýkali s dopady koronavirové krize. Můžeme jasně ukázat, že udržitelnost vede k ekonomickému úspěchu.“



**Bettina Roth,**

vedoucí oddělení řízení kvality a CSR  
dodavatelského řetězce  
oděvní společnosti Vaude

„Mnohokrát se nás investoři dotazovali přímo na naše due diligence. Díky tomu, že jsme připraveni a máme nastavené procesy, dostáváme kladné reakce. Není to jen jednosměrná komunikace, sami s investory spolupracujeme a informujeme je o situaci v rizikových oblastech, což velmi oceňují.“



**Théo Jaekel,**

expert na firemní odpovědnost  
z telekomunikační společnosti  
Ericsson

## Zdroje

- <sup>1</sup> Investor Alliance for Human Rights, 2021: <https://investorsforhumanrights.org/sites/default/files/attachments/2021-10/Investor%20Statement%20mHREDD%20FINAL%206%20October%202021.pdf>
- <sup>2</sup> Business and Human Rights Resource Centre, 2022: More than 100 companies and investors call for effective EU corporate accountability legislation: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/eu-mandatory-due-diligence-2022/>
- <sup>3</sup> British Institute of International and Comparative Law, Civic Consulting und London School of Economics 2020: Study on due diligence requirements through the supply chain, p. 427: <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/8ba0a8fd-4c83-11ea-b8b7-01aa75ed71a1>
- <sup>4</sup> Danish Institute for Human Rights 2020: Doing well by doing right? Exploring the potentials and limitations of a business case for human rights, Research Report: [https://www.humanrights.dk/sites/humanrights.dk/files/media/document/Rapport\\_DoingWell\\_tilg%C3%A6ngelig.pdf](https://www.humanrights.dk/sites/humanrights.dk/files/media/document/Rapport_DoingWell_tilg%C3%A6ngelig.pdf) See also: Friede, G., Busch, T. & Bassen, A. 2015: ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5:4, 210–233: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20430795.2015.1118917>
- <sup>5</sup> Bernhardt & Milberg. 2011: Economic and Social Upgrading in Global Value Chains: [https://www.researchgate.net/publication/228177686\\_Economic\\_and\\_Social\\_Upgrading\\_in\\_Global\\_Value\\_Chains\\_Analysis\\_of\\_Horticulture\\_Apparel\\_Tourism\\_and\\_Mobile\\_Telephones](https://www.researchgate.net/publication/228177686_Economic_and_Social_Upgrading_in_Global_Value_Chains_Analysis_of_Horticulture_Apparel_Tourism_and_Mobile_Telephones)
- <sup>6</sup> OECD 2016: Quantifying the Costs, Benefits and Risks of Due Diligence for Responsible Business Conduct, p. 59 ff: <https://mneguidelines.oecd.org/Quantifying-the-Cost-Benefits-Risks-of-Due-Diligence-for-RBC.pdf>
- <sup>7</sup> Výhody kolektivního řešení dokládá i příklad z továrny na oděvy v Turecku: Minimum impact on the environment – yes. Minimum wage for workers – no.: <https://www.kingsofindigo.com/blogs/news/minimum-impact-on-the-environment-yes-minimum-wage-for-workers-no>
- <sup>8</sup> Fairtrade Foundation 2022: Cocoa Farmers: <https://www.fairtrade.org.uk/farmers-and-workers/cocoa/> (příklad zpracován na základě tohoto zdroje, poměry zůstaly zachovány, ceny upraveny podle aktuální situace v ČR v únoru 2022)
- <sup>9</sup> Cocoa Barometer, 2020: Cocoa Barometer: <https://voicenetwork.cc/wp-content/uploads/2021/03/2020-Cocoa-Barometer-EN.pdf>
- <sup>10</sup> Bergermann 2017: Das dunkle Geheimnis der Autoindustrie, WirtschaftsWoche 45 / 27. 10. 2017: [https://basflonmin.com/home/wp-content/uploads/2017/01/WirtschaftsWoche\\_45\\_10\\_2017\\_Blutauto.pdf](https://basflonmin.com/home/wp-content/uploads/2017/01/WirtschaftsWoche_45_10_2017_Blutauto.pdf)
- <sup>11</sup> The Purnaa Team, What is the True Cost of a T-Shirt? <https://www.purnaa.com/post/what-is-the-true-cost-of-a-t-shirt>
- <sup>12</sup> Zpracováno na základě infografiky „The real cost of a \$ 20 t-shirt“ a zjednodušeno, originál: <https://www.purnaa.com/post/what-is-the-true-cost-of-a-t-shirt>
- <sup>13</sup> European Parliamentary Research Service 2020: European Added Value Assessment on Corporate due diligence and corporate accountability: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/654191/EPRS\\_STU\(2020\)654191\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/654191/EPRS_STU(2020)654191_EN.pdf)
- <sup>14</sup> OECD 2020: COVID-19 and responsible business conduct: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-responsible-business-conduct-02150b06/>; Ding, W., Levine, R., Lin, C. and Xie, W. 2020: Corporate Immunity to the COVID-19 Pandemic. NBER Working Paper No. 27055: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27055/w27055.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27055/w27055.pdf)
- <sup>15</sup> Speech by Commissioner McGuinness at the Launch of the Platform on Sustainable Finance: [https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/mcguinness/announcements/speech-commissioner-mcguinness-launch-platform-sustainable-finance\\_en](https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/mcguinness/announcements/speech-commissioner-mcguinness-launch-platform-sustainable-finance_en)
- <sup>16</sup> Investor Alliance for Human Rights, 2021: <https://investorsforhumanrights.org/sites/default/files/attachments/2021-10/Investor%20Statement%20mHREDD%20FINAL%206%20October%202021.pdf>
- <sup>17</sup> Business and Human Rights Resource Centre, 2022: More than 100 companies and investors call for effective EU corporate accountability legislation: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/eu-mandatory-due-diligence-2022/>

---

## Frank Bold

Frank Bold je mezinárodní expertní skupina a certifikovaná B Corporation kombinující byznys přístup s odpovědností vůči společnosti. Věnujeme se korporátní odpovědnosti v EU a ve spolupráci s předními organizacemi občanské společnosti, progresivními firmami a dalšími odborníky měníme současnou praxi reportingu o udržitelnosti a související evropskou legislativu. Iniciovali jsme například projekt Alliance for Corporate Transparency, který analyzoval ESG reporty 1000 největších evropských korporací.

Filip Gregor je členem českého Národního kontaktního místa OECD, řídícího výboru ECCJ (European Coalition for Corporate Justice) i sekretariátu pracovní skupiny EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), kde se podílí na tvorbě EU standardů pro reporting o udržitelnosti.

[frankbold.org](https://frankbold.org)

## Kontakt

Filip Gregor,  
vedoucí sekce Odpovědné firmy,  
Frank Bold  
[filip.gregor@frankbold.org](mailto:filip.gregor@frankbold.org)

