

## 3 ISO-ESG V SOUVISLOSTECH

ISO jako mezinárodně uznávaný a prověřený soubor dobré praxe může pomoci i v rámci ESG. Na předchozích stranách jsem vás s ISO i ESG seznámila a poukázala i na společné prvky. V této kapitole bych je ráda shrnula a doplnila.

Pojďme si oba koncepty a jejich souvislosti prohlédnout blíže.

### 3.1 Stručná charakteristika ISO a ESG

Systémy řízení **ISO** jsou kodifikované v mezinárodních normách. Jedná se o soubor dobré praxe a jsou založené na konsenzu odborníků z různých sektorů průmyslu z celého světa. ISO normy (typu MSS-A) mají jednotnou strukturu a definují požadavky na systém řízení organizace v dané oblasti (kvalita, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dopady na životní prostředí, úplatkářství apod.). Pomáhají organizacím zlepšovat jejich výkonnost, snižovat rizika a pracovat s příležitostmi, zvyšovat zapojení zaměstnanců, ale i zvyšovat transparentnost. Jejich využití je na dobrovolné bázi (neuvažujeme-li tlak zákazníků nebo podmínku v tendru). Jsou lety prověřené, mají mezinárodní platnost a revidují se v pravidelných pětiletých cyklech.

**ESG** je zkratka pro Environment, Social a Governance (environmentální, sociální a správní) faktory, které jsou důležité z pohledu udržitelnosti v rámci investičního rozhodování. ESG reporting bude již brzy povinným pro řadu organizací, přičemž velké organizace obchodované na burze již tuto povinnost mají i dnes. Jedná se o rámec, který pomáhá zúčastněným stranám pochopit, jak organizace řeší rizika a příležitosti, ale i dopady na své okolí v souvislosti s environmentálními, sociálními a správními kritérii. ESG zahrnuje širokou škálu témat, která se týkají udržitelnosti organizace v širším smyslu. ESG má působnost na území Evropské unie a jedná se o novinku. Související standardy ESRS, o kterých již byla řeč v oddílu ESG, budou revidovány v tříletých cyklech.

ISO systémy řízení (MSS) a ESG spolu úzce souvisejí. ISO standardy MSS stojí na pevných základech procesního řízení stejně jako požadavky ESG. A sledují stejný cíl. Vedle efektivního řízení organizace v dané oblasti či faktoru udržitelnosti i ochranu

společných zájmů společnosti. Můžeme tedy mluvit o udržitelném rozvoji organizace v rámci ISO i ESG.

Systémy řízení ISO mohou být přiřazeny k různým aspektům ESG podle jejich zaměření a obsahu. Tomu se budu věnovat v kapitole 3.5.

Ráda bych uvedla, že ESG není jen o životním prostředí, jak je často prezentováno. Stejně jako u ISO jde i o správné řízení organizace jako takové s ohledem na její kontinuitu a etiku, nejenom s ohledem na udržitelné aktivity. Tím mám na mysli to, že organizace musí zvážit i dopady na své zaměstnance, kteří by mohli při zániku společnosti nebo korupční kauze ze dne na den ztratit zaměstnání, ale i na komunity, kterých se činnost organizace přímo dotýká apod.

## 3.2 Co mají společného ISO a ESG

ESG i ISO jsou rámcem pro nastavení správného způsobu řízení organizace v konkrétních oblastech. Přičemž primárním cílem ESG je reportovat srovnatelným způsobem data a u ISO jde primárně o nastavení efektivního způsobu řízení. U obou přístupů je organizace vedena standardizovanou best practice ve formě požadavků na jejichž základě lze provést i efektivní audit jejich plnění.

### ! Společné prvky ISO a ESG:

1. Společný cíl a důraz na udržitelnost;
2. Využití standardizace a best practice z celého světa;
3. Průřezová záležitost;
4. Zabezpečení souladu v rámci dodavatelského řetězce;
5. Stanovení politik;
6. Řízení rizik, příležitostí a dopadů;
7. Stanovení cílů a plánů na jejich dosažení;
8. Sběr dat, monitoring, měření a vyhodnocování;
9. Nezávislý audit.

Zastavím se krátce u společných prvků. Rozvedení konkrétního tématu, například „stanovení cílů a plánů jejich plnění“, pak najdete v kapitole 5 Jak zavést ISO 9001, která vás může navést, jak tuto oblast uchopit i v ESG na základě světové best practice.

### 3.2.1 Společný cíl a důraz na udržitelnost

ISO i ESG mají v zásadě stejný cíl. Směřují k udržitelnému a odpovědnému chování organizace v uvedených oblastech. Zaměřují se nejenom na výkonnost organizace, ale také na dopady v daném aspektu ESG.

Pokud budeme uvažovat například ISO 14001 – Environmental management systems, tak je cílem ochrana životního prostředí. Organizace, která plní požadavky

tohoto standardu, má nastavený systém v řízení v souladu se světovou best practice. To znamená, že řídí všechny své činnosti s ohledem na rizika, příležitosti, místní komunity, ekosystémy... Všech těchto aspektů si je vědoma, protože se jejich identifikací zabývá. S dotčenými stranami včetně svých vlastních pracovníků vede dialog a informuje je o významných skutečnostech. Celý systém je sledován a posuzován tak, aby přinášel hodnotu organizaci i jejímu okolí.

Faktor E v konceptu ESG také sleduje ochranu životního prostředí. Oblasti, které je potřeba chránit jsou v něm více specifikovány. Základ je však stejný. Požaduje obdobné prvky řízení jako ISO výše.



Cílem obou rámců je udržitelné a odpovědné chování organizace a všech, kteří pro ni a jejím jménem jednají. Posílení hodnot v uvedených oblastech a formování kultury u všech osob pracujících pro danou organizaci a tím celé naší společnosti.

### 3.2.2 Využití standardizace a best practice z celého světa

ISO standardy jsou všechny tvořeny předními světovými odborníky z různých sektorů průmyslu. Ti se snaží přenést své know-how do podoby standardu, který může pomoci i ostatním organizacím zkrátit čas spojený s objevováním nejlepších postupů a praktik, a věnovat se své realizační činnosti a generování hodnoty.

I v případě ESG byl na základech dobré praxe a zkušeností z ostatních iniciativ a rámců vytvořen set požadavků od strategického řízení po běžnou operativu včetně sledování, měření a vyhodnocování.

Přičemž ISO je více rámcem a neurčuje organizaci jaké konkrétní ukazatele má sledovat. Organizace si je určuje sama na základě analýzy rizik a svých dalších potřeb.

### 3.2.3 Průřezová záležitost

ISO i ESG jsou koncepty, které jsou neživotaschopné bez spolupráce napříč organizací. Svou klíčovou úlohu sehrává pochopitelné vedení. Ale mezi požadavky obou přístupů najdete i další, které ukazují na nutnost zabezpečení povědomí o dané oblasti v organizaci, nastavení jasných mantinelů a rozhraní u jednotlivých činností včetně odpovědností a pravomocí, vazeb mezi procesy, způsob a frekvenci komunikace aj. Zkrátka nikdo v organizaci nestojí mimo ISO ani ESG.

Každý musí vědět co se děje, jaký to má účel a jak on sám k tomu přispívá. Ale také co se stane, když své povinnosti nebude plnit a jaké mohou být důsledky pro něj osobně i pro celou organizaci.

### 3.2.4 Zabezpečení souladu v rámci dodavatelského řetězce

U ISO i ESG musíte určit relevantní zainteresované strany. Mezi ně patří zaměstnanci, obchodní partneři, státní instituce, místní komunity, vlastníci... Pak určit jejich

potřeby a očekávání, přiřadit rizika, určit odpovídající komunikaci, ... zkrátka celou oblast vhodně ošetřit.

ESG má přesah do hodnotového řetězce. Směrem k dodavatelům i koncovým zákazníkům. (Pozn.: U koncových zákazníků ISO řeší zjišťování zpětné vazby, bezpečnost výrobku apod.) ESG požaduje (resp. ESRS standardy), aby organizace zjišťovala u článků svých hodnotových řetězců určité parametry a reagovala na ně. V ESG se organizace proto neobejde bez analýzy hodnotového řetězce. Jde částečně o obdobu analýzy zainteresovaných stran u ISO.

V rámci ISO také musíte znát své klíčové dodavatele. Řídit je. To znamená identifikovat klíčové dodavatele, nastavit parametry dodávek i efektivní komunikaci, sledovat, hodnotit pravidelně spokojenost s nimi a přijímat adekvátní opatření.

ISO požaduje, abyste informovali své obchodní partnery včetně dodavatelů o svých politikách v daných oblastech, které jsou předmětem normy. A abyste odpovídajícím způsobem (který je čistě na vás) zabezpečili, že bude dodavatel s nimi v souladu. Může se jednat o nové ustanovení ve smlouvě s dodavatelem či o samostatný kodex apod.

Příkladem může být například norma ISO 37001 – Anti-bribery management systems. Organizace má nastavena opatření, která požaduje norma. Jedním z nich je například politika pro dary a pohostinnost. V rámci politiky si sama stanovila, že její zaměstnanci nebudou přijímat dary v hodnotě nad 500 Kč. O této skutečnosti je třeba informovat vhodným způsobem i své dodavatele.

### **3.2.5 Stanovení politik**

Postoj organizace v dané oblasti je vždy velice důležitý. To, jak se organizace vymezí a jak komunikuje směrem dovnitř i ven, za čím si stojí, co je pro ni důležité a přes co tzv. nejede vlak často hraje roli ve spotřebitelském i investičním rozhodování. Také stále více slycháváme, že se mladí lidé rozhodují, pro koho chtějí pracovat právě na základě těchto postojů a celkové image organizace.

V ISO i ESG se tedy v každé oblasti budete setkávat s dotazem na stanovení politiky, které by měly být jasným sdělením, které organizace nemá jen na zdi, ale vhodně je komunikuje s okolím a pravidelně se zabývá jejich aktuálností a relevancí.

### **3.2.6 Řízení rizik, příležitostí a dopadů**

ESG přístup stojí na řízení rizik a příležitostí pro organizaci i dopadů na její okolí. Stejně jako ISO!

U ESG je nutností provést analýzu materiality, česky významnosti. Organizace musí při zvažování, zda je daný aspekt ESG pro ni významný či nikoliv, přihlídnout k rizikům a příležitostem ve vztahu k organizaci samotné. Jak se mohou promítnout směrem k její činnosti a do jejích finančních výsledků. Ale musí také zvážit dopady, které mohou pozitivně nebo naopak negativně působit na další subjekty či prostředí,

ve kterém působí. Musí provést analýzu rizik a příležitostí, a teprve na jejím základě je schopná dané hledisko odpovědně posoudit.

Od poslední velké revize z roku 2015 se celým ISO systémem řízení prolíná řízení rizik a příležitostí. V rámci analýzy rizik a příležitostí, která je povinnou součástí života každé organizace pod ISO, organizace zvažuje své dopady, jejich závažnost i pravděpodobnost, že se daná situace stane. Na základě stanovené metodiky (tu si stanovuje sama) si pak organizace určí priority a může plánovat a přijímat opatření.

Pro zájemce odkážu na ISO 31000, standard, který je celý věnován problematice řízení rizik.

### 3.2.7 Stanovení cílů a plánů na jejich dosažení

ISO i ESG požadují stanovení cílů spolu s plány na jejich dosažení. V rámci plánů musí organizace stanovit i klíčové ukazatele, které chce splnit. U obou konceptů se tato činnost opírá o znalost prostředí organizace a rizik a příležitostí. U ESG musí vzít organizace v úvahu požadavky faktorů E, S a G, které jsou pro ni významné na základě analýzy materiality. U ISO musí vzít v potaz danou oblast systému.

Například u systému řízení ISO 22301 – Business Continuity Management jde o stanovení cílů v oblasti zajištění kontinuity podnikání. Cíle stanovuje na základě analýzy rizik, která hrozí organizaci s ohledem na zajištění provozu (výpadek energií, nepřístupnost objektu z důvodu živelní pohromy, nedostatek personálu z důvodu pandemie apod.). Cíle budou odlišné od cílů v oblasti ISO 14001 (životní prostředí) nebo ISO 45001 (bezpečnost a ochrana zdraví při práci).

### 3.2.8 Sběr dat, monitoring, měření a vyhodnocování

U ISO i ESG platí, že abych mohl efektivně řídit, musím mít data a sledovat trendy. Rozhodování se na základě faktů a dat je jedním z principů řízení kvality. Oba koncepty chtějí po organizaci, aby si určila, jakým způsobem bude data sbírat. Musí určit způsob sledování, měření, ale i vyhodnocování.

### 3.2.9 Nezávislý audit

V obou konceptech hraje roli nezávislé ověření tvrzení organizace.

## 3.3 Nuance a rozdíly

ISO a ESG se pochopitelně i liší. Rozdíly ale neznamenají, že jsou neslučitelné. Skvěle se doplňují. Navíc ISO dává čtenáři ESG reportu či auditorovi jistotu, že je daná oblast ošetřena a prověřena, a že se jí nemusí tak intenzivně a dopodrobna zabývat.

Odlišnosti:

**ISO** dává návod, jak má organizace fakticky realizovat to, co ESG požaduje reportovat. Vede organizaci svými požadavky (požadavkové, kritériální normy). Poskytuje návody (přílohy i Guidelines).

**ESG** slouží primárně k interpretaci stavu, reportingu dat. Svou strukturou a prováděcími standardy však také navádí organizaci k best practice.

**ISO** nastavuje dle jednotného principu daného strukturou HLS systém řízení v konkrétní oblasti jednotlivě (norma pro životní prostředí, kvalitu, informační bezpečnost aj.).

**ESG** přistupuje také jednotným způsobem k řízení organizace, ale v rámci více oblastí naráz. Představte si, že jde o integrovaný systém řízení složený z několika ISO systémů. (Viz kapitola Integrace systémů ISO.)

**ISO** nestanovuje konkrétní kritéria, toto je plně v kompetenci organizace. Jen ji k tomu vede.

**ESG** stanovuje v určitých oblastech kritéria, která musí organizace povinně sledovat a vykazovat.

**ISO** má mezinárodní platnost a jde o lety a miliony uživatelů prověřený přístup.

**ESG** se pohybuje na půdě Evropské unie a je relativně čerstvé. Opírá se však také o zkušenosti z jiných rámců a iniciativ v oblasti udržitelnosti.

**ISO** vyžaduje roční reporting (přezkoumání vedením). Jde o interní dokument.

**ESG** vyžaduje také reporting na roční bázi (ESG report), ale jde o veřejný dokument, který si může každý prohlédnout.

**ISO** je dobrovolné (neuvažuje požadavek zákazníka v dodavatelském řetězci nebo požadavky tendrů).

**ESG** reporting je povinný pro určité organizace splňující daná kritéria.

### 3.4 Synergie ISO-ESG

ISO můžete využít jako nástroj pro integraci ESG požadavků do vlastního řízení organizace. Začleňte ESG požadavky do své strategie, plánování a provozních činností, které máte již nastavené v souladu se světovou best practice – ISO.

ISO je rámcem, kde:

- „Zainteresané strany, potřeby a očekávání“ (bod 4.2 standardu ISO) zahrnují nejen zákazníky, ale i další subjekty, na které má organizace vliv (a naopak).
- „Kontext organizace“ (bod 4.1) vyžaduje od organizace, aby identifikovala vnitřní a vnější aspekty relevantní pro její účel a strategický směr.
- „Rizika a příležitosti“ (bod 6.1) vyžadují od organizace, aby určila rizika a příležitosti spojené s jejím kontextem a zainteresovanými stranami. (ESG akcentuje rizika taktéž!)
- „Vedení a závazek“ (bod 5.1) vyžaduje od vrcholného vedení deklaraci postoje k poskytování hodnoty pro zákazníky a další zainteresované strany, směrem k ochraně životního prostředí či zdraví a ochrany bezpečnosti svých zaměstnanců.

## Vidíte souvislosti s požadavky EGS?

Organizace, které znají ISO mají nastavený „mindset“, který jim usnadní pochopení konceptu ESG i reporting.

Organizace, která již nějaké ISO má, je jednoznačně ve výhodě. Systém řízení podle ISO ji totiž každý rok vede k:

- Revizi politiky i svého postavení na trhu.
- K revizi analýzy rizik a příležitostí i možných dopadů na své okolí a přijetí opatření.
- Vyhodnocení ročních cílů v dané oblasti a stanovení nových (včetně plánů).
- Vyhodnocení klíčových procesních ukazatelů a stanovení nových.
- Monitoring, měření a vyhodnocování dat.
- Efektivní komunikaci uvnitř i vně organizace.
- Přezkoumání efektivity celého systému.
- Systematickému zlepšování.

V rámci ESG reportu bude tak moci vykázat již existující politiku, cíle, KPIs, analýzy zainteresovaných stran i rizik a příležitostí, akční plány, havarijní plány a řadu dalších prvků systému řízení. Záleží na tom, jaký konkrétní systém či systémy má zavedeny.

ISO je vhodným nástrojem pro organizace, které chtějí smysluplně a udržitelně řídit své činnosti.

Organizace, která nemá žádné ISO, nemusí zoufat a nastaví si svůj systém na základě požadavků na reporting ESG. Může však využít ISO jako nástroj k tomu, aby stavěla svůj systém řízení na dobrých a osvědčených základech. K nastavení efektivní cesty k řízení organizace a sběru a vyhodnocování klíčových dat bych navrhovala začít normou ISO 9001. Budu se jí věnovat proto v kapitole 4. Nastíním vám nejenom její požadavky, ale i cestu, jak je zavést do své praxe.

### 3.5 Využitelnost konkrétních ISO systémů řízení v rámci reportingu ESG

ISO systémy řízení (přesněji ISO standardy) stanovují požadavky na efektivní a udržitelné řízení organizací v různých oblastech. Kde dané prvky jednotlivých systémů vykázat v ESG reportingu a jak konkrétně spolu souvisejí vám ráda přiblížím v nadcházejícím textu.

Vycházím z toho, že všechny ISO systémy řízení jsou v souladu s principy reportingu a obecnými požadavky na reporting. Standardy ISO i ESG požadují, aby

organizace stanovila v klíčových oblastech svou politiku, analyzovala své dopady, rizika a příležitosti, stanovila si cíle a ukazatele, které bude sledovat a jakým způsobem, přiřadila zdroje atd.

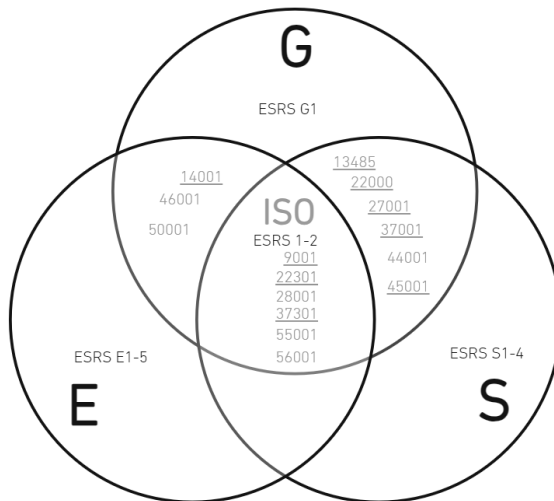
Všechna ISA se dotýkají oblasti Governance. Firemní kultura a etika organizace mají jednoznačně vliv na všechny oblasti.

Některé systémy řízení ISO se pak prolínají všemi oblastmi, jako například ISO 9001. Systém řízení kvality má dopady nejenom na kulturu organizace, vztahy s obchodními partnery (G), ale také v souvislosti se sníženým plýtváním zdroji také na oblast životního prostředí (E). Ale dá se reportovat i v rámci S například v rámci nastavení komunikace se zákazníky a komunitami.

Jiné systémy jsou vedle G klíčovou součástí faktoru udržitelnosti E (ISO 14001, ISO 50001...) nebo S (ISO 22301, 45001 nebo 37001).

ESG je integrovaný systém řízení složený z několika pro váš byznys relevantních IS.

Více v grafice ISO-ESG Trinity modelu:



ISO normy proto mohou být užitečným nástrojem pro organizace, které chtějí nastavit své politiky udržitelnosti a měřit, zlepšovat a komunikovat svou výkonnost v oblasti ESG. Existuje několik systémů řízení ISO, které se týkají různých aspektů ESG. Uvedu ukázkou souvislostí u těch nejnámějších, a z pohledu využitelnosti v ESG klíčových ISO norem:

ISO 9001 – systém řízení kvality,

ISO 14001 – systém řízení dopadů na životní prostředí,

ISO 22000 – systém řízení bezpečnosti potravin,

ISO 26000 – systém řízení společenské odpovědnosti,

ISO 22301 – systém řízení kontinuity podnikání,