



## MOŽNOSTI KOMERČNÍ SPOLUPRÁCE NEZISKOVÉHO SEKTORU PŘI ZAVÁDĚNÍ UDRŽITELNOSTI DO PRAXE

Podkladový materiál k workshopu 24.10.

Vypracoval tým Glopolis.

Poskytování služeb (či produktů) na komerční, tj placené bázi, ani spolupráce se subjekty komerčního charakteru nejsou v českém neziskovém sektoru žádnou novinkou. Pro všechny organizace, jež nechtějí být závislé na jednom druhu zdrojů a zejména na veřejných grantech či dotacích, je nějaký přesah do tržních aktivit či tržního sektoru klíčovou výzvou. Poskytováním služeb souvisejících s ESG mohou neziskové organizace jednak diverzifikovat zdroje svých příjmů a jednak přispět k transformaci směrem k větší udržitelnosti.

### **I. Komerční aktivity a spolupráce se soukromým sektorem v neziskovém sektoru**

Tyto aktivity mají spoustu podob, i české prostředí nabízí mnoho zajímavých příkladů. Je možné je třídit do různých skupin, pro účely workshopu jsme vybrali za ty hlavní následující tři:

1. soukromí donoři (individuální či firemní);
2. vlastní komerční aktivita;
3. nefinanční spolupráce se soukromým sektorem.

Ad 1) **Donorství** - se týká jak jednotlivců, tak firem. Velké množství NNO všech velikostí buduje základnu individuálních dárců, kteří jednorázově či ideálně pravidelně přispívají různými částkami na chod organizace či jejich konkrétních programů nebo projektů. To je pracný, ale co se legitimacy týče, asi nejméně napadnutelný zdroj financování (např. Greenpeace se financuje pouze z těchto drobných dárců).

U velkých částek (v řádu stotisíců či milionů Kč) se pak mluví o tzv. **major donors**, tedy velkých filantropích, kteří se většinou rekrutují z řad majitelů firem, investorů či vrcholových manažerů (např. donorská základna Rekonstrukce státu, OSF či Nadace Via).

U některých z donorů pak existují různé formy spolupráce - **individuální příspěvky** z osobního jmění, granty od jejich osobních (Nadace Vlčkových, Janečkových ad.) či firemních **nadací** (Nadace Avast, RSJ, Blíž k sobě ad.), Nebo nějaká forma spolupráce přímo s jejich firmami. Pochopitelně placená **spolupráce s firmami** může probíhat i bez přítomnosti

podobného velkého filantropa jak v podobě darů, tak (daňově odečitatelné) fakturace, která je pro firmy většinou více organickou cestou ke spolupráci.

Vedle filantropie firmy nejčastěji přispívají na činnost neziskových organizací v rámci svých CSR aktivit. CSR neboli **společenská odpovědnost firem** zahrnuje drobné aktivity nebo celou škálu způsobů, jak firmy dobrovolně (nad rámec regulatorních povinností - beyond compliance) přispívají svému okolí či pomáhají řešit komplexnější problémy (např. hlad či změny klimatu). Jedná se o sponzorování různých, například ekologických, sociálních, komunitních, vzdělávacích aktivit většinou ze speciálně vyčleněných rozpočtů firem.

Firmy mohou přispívat také nepeněžní formou (in-kind či **pro-bono**): nejčastěji svými vlastními produkty (např. Kofola nabízí své nápoje) či službami (např. audit či právní služby), poskytováním času/know how svých zaměstnanců (sázení stromů či mentoring projektů), nebo marketingovou spoluprací (zaplacení kampaně).

Ad 2) **Vlastní komerční aktivita** patří mezi postupně rostoucí zdroj příjmů neziskového sektoru. Zákazníky či klienty v tomto případě nejsou nutně jen firmy, ale mohou jimi být veřejné instituce (např. Transparency International) nebo jiné neziskové organizace (Advokační fórum OSF). Úspěšné příklady zahrnují jak specifické projekty či **komerční elementy** dílčích programů (Nadace partnerství) v rámci organizací, tak tvorbu samostatných právních subjektů, pod něž pak komerční aktivity přechází (CI2 o.p.s - CI3 s.r.o). Asi nejnáročnější formou jsou pak **sociální podniky**, subjekty, které se snaží dosahovat zisku řešením společenských problémů (Kavárna na půl cesty, Pasta Fidli apod.).

Ad 3) **Spolupráce neziskového a soukromého sektoru** (stejně jako spolupráce s veřejným či akademickým sektorem) pak v neposlední řadě nemusí mít tržní základ, ani finanční rozměr. Firmy se například obracejí na neziskové organizace či jejich sítě o bezplatnou radu či konzultaci, advokační či další spolupráci v oblastech společného tématu či zájmu. Ačkoliv taková spolupráce nezajišťuje NNO dodatečné příjmy, jistě má svou hodnotu a svou důležitost pro obě strany. Nezřídka to může být první krok ke spolupráci, jež časem může nějaký finanční rozměr získat.

## II. ESG - nová příležitost pro spolupráci neziskového a soukromého sektoru

Rychle se šířící koncept ESG otevírá celou škálu nových příležitostí pro všechny zmíněné formy spolupráce i dodatečné příjmy pro NNO - v první řadě od větších firem, postupně i od menších firem a dalších organizací. Zmiňme, že veřejné instituce a neziskové organizace se určité formě zodpovědnosti za svůj ekologický a sociální dopad rovněž nevyhnou (s ESG strategií už např. začal Člověk v tísni), takže časem budou (komerčním) odběratelem **služeb na podporu ESG** i netržní subjekty.

Tyto příležitosti mohou mít (a vlastně už vesměs mají) podobu všech tří zmíněných skupin - začínat ad hoc konzultacemi, přecházet v placené služby (produkty) NNO a končit u komplexních projektů spolupráce na udržitelnosti či na trhu úspěšných "NGO spinoffů".

Současná politika EU i dalších zemí směrem ke zvyšování široce ukotvené udržitelnosti pak nahrává tomu, aby si byznys a NNO k sobě nacházely cestu více. Sociální a

environmentální, ale i etická odpovědnost firem (a organizací vůbec) je stále více na pořadu dne a nutí je být více **transparentními**, co se jejich dopadu na okolní svět týče. Největší inspirací na trhu jsou především firmy, kde ohledy na přírodu a lidi (často nevnímané optikou či jazykem ESG, či dokonce v opozici k této regulaci) jsou součástí **firemního DNA** - základních hodnot zakladatelů/majitelů a kultury, na niž firma stojí.

Firemní odpovědnost není samozřejmě novým fenoménem. Nabrala na obrátkách od roku 2004, kdy OSN publikovalo Environmental Program Finance Initiative Report, na který navazovaly **Principy odpovědného investování** (The Principles for Responsible Investment, PRI). Tuto zprávu lze považovat za pomyslný počátek tzv. ESG agendy (Environment, Social, Governance).

Principy ESG a postupně houstnoucí legislativa zavazují firmy, aby sbíraly a zveřejňovaly svá nefinanční dopadová data - tzv. **nefinanční reporting**. Tato transparentnost má v konečném důsledku přimět firmy, aby ne jen tato data reportovaly, ale také aby se snažily napravit či zmírnit oblasti svého negativního společenského nebo environmentálního dopadu. K eliminaci chování s negativním dopadem pak má, teoreticky, dojít zejména díky samoregulaci trhu, a ne (jen) následkem tlaku regulátorů. Ano, součástí tohoto procesu bude i spousta greenwashingu, ale i proti němu se již zavádí přísná legislativa.

Jsou to především (ale nikoliv výhradně) **malé a střední podniky** (SMEs), které potřebují podporu pro svou transformaci k udržitelnosti. Vedle legislativy, která SMEs zatím relativně šetřila, nabírá tlak tímto směrem na síle hlavně díky finančním institucím, velkým odběratelům, zaměstnancům nebo koncovým zákazníkům. A jsou to právě neziskové organizace, které by takovou podporu díky své expertíze a zkušenostem mohly poskytnout.

### III. Možná témata a formáty

Proto, aby mohly sbírat nefinanční data a na jejich základě změnit svoje chování, firmy v první řadě potřebují pomoc na úrovni sestavování celofiremní **strategie**. To nabízí především **konzultační firmy**, mezi nimiž je zatím stopa neziskového sektoru slabá, ale rostoucí (Fair Venture - Impact Matrix, Frank Bold, CI3, Envitrail, Consortium for Sustainability Solutions ad).

Po základním nastavení ESG strategie, či často jen rámcového plánu, firmy začínají poptávat **znalosti či služby v různých dílčích oblastech** souvisejících s ESG. Mezi ně patří například měření uhlíkové stopy, metodiku pro kontrolu dětské práce v dodavatelském řetězci nebo tvorbu anti-korupčních politik.

Relevantní oblasti ESG, kde firmy potřebují podporu a kde by zároveň byla možnost spolupráce se soukromým sektorem (ale i jinými aktéry), se dají zjednodušeně shrnout do několika **formátů**. V rámci každé zmiňujeme příklady již existující spolupráce.

#### 1. Osvěta, vzdělávání a networking

Firmy mají zájem o školení na různá ESG témata, ať už jsou online, offline, pro management nebo pro řadové zaměstnance. Užitečné informace se firmy dozvídají také na tematických konferencích, které zároveň slouží jako prostor pro setkávání potenciálních partnerů.

*Příklady:* ASO, Business Leaders Forum, Změna k Lepšímu

## **2. Poradenství s tvorbou strategie ESG nebo s dílčími oblastmi v rámci firemní udržitelnosti**

Z hlediska implementace se postupně rozvíjí poptávka po spolupráci v dílčích oblastech týkajících se životního prostředí (E), sociálních otázek (S), nebo odpovědného řízení (G), zejména:

**E:** Spotřeba vody a energií, produkce odpadu, uhlíková stopa a emise skleníkových plynů

**S:** Podmínky na pracovišti, lidská práva především v dodavatelském řetězci, dopad obchodních aktivit na místní komunitu a ochrana spotřebitele

**G:** Daňová transparentnost, protikorupční opatření nebo genderově vyvážené správní a dozorčí rady firem

*Příklady:* CI2, Frank Bold, Byznys pro Společnost, Impact Hub, Incien - CIRA

## **3. Certifikace**

Certifikace v oblasti udržitelnosti usnadňuje obchodním partnerům firem vyhodnocovat jejich chování, o což mají zejména velcí odběratelé čím dál tím větší zájem. Existují různé druhy certifikací, které potvrzují soulad s požadovanými standardy v různých aspektech udržitelnosti, jako je např. odpovědný přístup ke zdrojům (např. FairTrade, FSC ad.). V rámci tzv. EU taxonomie se již vyvíjí i celkové standardy pro celé sektory (první bude energetika).

*Příklady:* Fair Trade Česko a Slovensko, International Sustainable Finance Centre

## **4. Monitoring, analýzy a trendy v oblasti ESG**

Důležitým formátem poptávaných služeb jsou i služby, které sledují, různě strukturují a analyzují vývoj v oblasti ESG a udržitelnosti. Toto je také oblast, kde mohou přispět neziskové organizace, které se zaměřují spíše na analytickou a výzkumnou činnost.

*Příklady:* Ekonews, Enviweb, ESG radar, CSRD.cz

I přes zajímavé příklady potenciál spolupráce neziskových organizací se soukromým sektorem či nabídka jejich služeb pro ESG trh v ČR nejsou ani zdaleka využity. Nové požadavky v rámci ESG se dotknou **tisíců až desetitísíců firem**, které budou potřebovat pomoci nejprve s reportováním standardů ESG a poté s transformací k větší udržitelnosti. Zároveň jsou v Česku stovky neziskových organizací, které mohou nabídnout relevantní znalosti a dlouholeté zkušenosti.

## **IV. Hlavní překážky a příležitosti v nabídce i poptávce**

Klíčovou výzvou je, **jak nastartovat trh**, kde by se poptávka a nabídka mohly potkat. Překážky jsou jak na straně neziskových organizací, tak na straně firem.

Vytvořit tržní nabídku je obtížné v případě většiny neziskových organizací, protože se primárně nezaměřují na poskytování takových služeb a jádro jejich činnosti leží někde jinde. V případě ESG se navíc jedná o **širokou škálu** jak různých **témat** a podtémat, jejichž znalost je roztržštěna napříč stovkami organizací, tak různých **formátů**. Specifická zaměřenost na certifikace např. odpovědného odpadového hospodaření nebo metodika genderového auditu může omezovat atraktivitu jejich služeb pro firmy hledající širší rámec ESG.

Navíc pro jednotlivé neziskové organizace, které by ESG služby nabízely pouze jako vedlejší aktivitu, v menším rozsahu ročně, není efektivní investovat zdroje do **marketingových kampaní** pro tyto účely. Tato by přitom byla potřebná vzhledem k pořadí velmi nízkému povědomí českých firem o ESG.

Problémem může být také, že pro tento typ činnosti nemají vytvořenou **organizační infrastrukturu**, která by umožňovala manažovat vztahy s jednotlivými klienty ve větším rozsahu. Dle výzkumu Glopolis mají neziskové organizace také obavy z přílišné nárazovosti tohoto typu činnosti.

Z hlediska firem situace také není jednoduchá. Firmy v pohledu na témata ESG používají **jinou optiku, jiný jazyk** a potřebují řešení šitá na míru jejich specifické situaci a nastavení firemních procesů. Očekávají určitou rychlost, kvalitu a spolehlivost dodávek služeb. To vše bývá pro klasické neziskové organizace složité dlouhodobě a systémově zvládat a kloubit s vlastními cíli, jazykem a fungováním.

V případě, že firma není schopna pokrýt poptávku po ESG expertíze z vlastních zdrojů, musí hledat poradenské i další služby externě. Jako první se nabízejí velké poradenské firmy jako třeba Deloitte nebo PWC, které jsou však pro **malé a střední podniky** příliš drahé, nežádka SMEs ani nepředstavují pro tyto velké konzultační firmy dostatečně atraktivní zakázku. Ačkoliv ESG povinnosti se zanedlouho budou vztahovat na desítky tisíc z nich. Zde by proto neziskové organizace mohly vyplnit díru na trhu.

Na trhu teď existují nové i menší konzultační firmy s kořeny v neziskovém sektoru či vztahem k němu, ale jejich možnosti dostat se k takovým zakázkám je výrazně slabší. Nehledě na to, že většina firem s **investicemi do ESG služeb stále otálí**. Zvláště u SMEs je pak dosud velmi složité je nejen vtáhnout do ESG aktivit a získat nějaké zakázky, ale vůbec je s tématem udržitelnosti oslovit. I nabídka ESG služeb z neziskového sektoru je poměrně roztržštěná a málo koordinovaná. Dochází pak k situaci, kdy za tou samou firmou chodí s nabídkou několik podobných organizací nabízejících podobné služby.

Většina dostupné expertízy, ať už ve velkých nebo malých konzultačních firmách, je v oblasti životního prostředí (například měření uhlíkové stopy). V otázkách **sociálních (S) nebo dobré správy (G)** již tolik znalostí a dalších služeb v klasických konzultačních firmách není a celkově jsou tyto oblasti v rámci ESG nedostatečně ošetřené. A jsou to naopak neziskové organizace, které v těchto oblastech mají co nabídnout.

Jak ze strany firem, tak neziskových organizací by existence určitého „market-makera“ či **agregátora** znamenala, že nemusí jednat s desítkami různých protistran, ale jejich dodavatel či klient by byl vlastně jenom jeden. Nabízí se proto tvorba platformy, která by takovou poptávku a nabídku systematicky propojila. Může se jednat například o online tržiště (jako např. Wakawai), kde budou uvedeny profily neziskových organizací s popisem ESG relevantních služeb, které mohou nabízet. Dostatečně jednoduché, atraktivní a rozšířené online řešení se zatím neobjevilo.

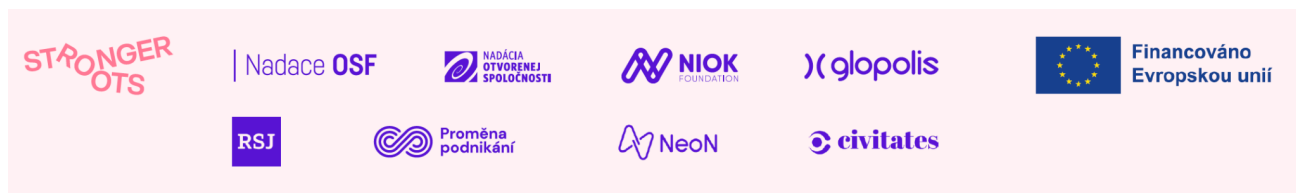
Řešením, které se postupně začíná testovat na českém trhu, je sdružování této expertízy do standardizovaných komerčních balíčků s garantovanou kvalitou a spolehlivostí **pod většími aktéry**, jako jsou velké konzultační firmy, banky či konsorcium typu CSS (společná iniciativa Impact HUB, Změny k Lepšímu, Red Button a Incien).

## V. Shrnutí hlavních výzev

Mapování potenciálu know-how a služeb, které by pro ESG firem mohly nabízet NNO, v miniaturním průzkumu Glopolis ukázalo, že **potenciál je značný** a NNO jsou takové spolupráci s byznysem čím dál otevřenější. Problém spočívá v tom, že každá jedna nezisková organizace se zaměřuje na velmi specifické téma, specifickou službu (např. lidská práva v dodavatelském řetězci) většinou i specifickým formátem, zatímco firmy poptávají relativně širokou škálu témat a služeb pro praktickou implementaci své ESG agendy. Navíc se u každé neziskové organizace liší i nastavení takové spolupráce v rámci fungování organizace. Vedle agregátora trhu v tuto chvíli proto nevidíme ani možnost nějaké standardizované metodiky či vodítek pro nastavování komerčních služeb či spolupráce se soukromým sektorem

Mezi hlavní výzvy, na kterých je však potřeba do budoucna určitě pracovat, patří:

- budování kapacit NNO, aby byly schopny více inovovat svůj model činnosti a mohly nabízet svoje know how i ve složitém komerčním prostředí (ať už se bude týkat ESG či nikoliv),
- zvyšování poptávky po ESG službách ze strany firem, tedy šířit povědomí o této problematice, které prozatím zůstává na poměrně nízké úrovni zejména mezi menšími a středními firmami.



*Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.*