Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí

Diplomová práce

CSR ve vybrané nadnárodní společnosti

Bc. Martina Poláková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martina Poláková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

CSR ve vybrané nadnárodní společnosti

Název anglicky

CSR in a selected multinational company

Cíle práce

Koncept CSR v různých kulturách
Cílem je přiblížit přístup k reportingu CSR v nadnárodní společnosti

Teoretický koncept: Koncept CSR je známý již od 50. let 20. století, počínaje klíčovou prací H. R. Bowena v roce 1953. Koncept Společenská odpovědnost firem podrobně definoval A Carroll v eseji „Pyramida společenské odpovědnosti podniků: Směrem k morálnímu řízení zúčastněných stran v organizaci."

Obecný koncept CSR se opírá o tři perspektivy ekonomickou, sociální a environmentální. Avšak praktické přístupy k jeho aplikaci se liší podle prostředí, ve kterém společnosti operují. Neméně významnou roli hrají také sociální normy a zvyklosti daného prostředí. A velký vliv zde hraje i dominantní postavení nadnárodních společností v ekonomikách

Metodika

Concept of CSR

CSR in different cultures

Impact of CSR on reporting of a multinational company

Literární rešerše

Literární rešerše se soustředí se na historický a současný obraz CSR v různém společenském kontextu.

Data a metoda: Materiál této práce bude získán z oficiálně publikovaných dokumentů nadnárodní společnosti a také z webových stránek zkoumané společnosti, případně z novin nebo zpráv o fungování společnosti.

Empirická část: Práce analyzuje rozdíly a přináší srovnání jednotlivých perspektiv CSR zveřejňovaných nadnárodní společností.

Předběžné závěry: Závěr zdůrazňuje rozdíly v přístupu k CSR v nadnárodních společnostech plynoucí z jejich dominantního postavení v různých ekonomikách.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
1906

Doporučený rozsah práce

70 – 90 stran.

Klíčová slova

CSR, nadnárodní společnosti, kulturní rozdíly, postavení nadnárodní společnosti

---

Doporučené zdroje informací

BERLE, Adolf Augustus, and Gardiner Gardiner Coit MEANS. The modern corporation and private property. Transaction publishers, 1991 (reprint).

BOWEN, Howard R. Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press, 2013.

CARROLL, Archie B. "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." Business & society 38.3 (1999): 268-295.

CARROLL, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." Business horizons 34.4 (1991): 39-48.

Jindrichovska, I., Kubickova, D., & Stratulat, M. (2019). Early stage of sustainability reporting: Case study from the Czech tobacco industry.

Jindřichovská, I., & Eckert, E. (2022). Social Responsibility of Mining Companies at a Time of COVID-19: Dear Shareholders!. Sustainability, 14(1), 350.

Jindřichovská, I., Kubíčková, D., & Mocanu, M. (2020). Case Study analysis of sustainability reporting of an agri-food giant. Sustainability, 12(11), 4491.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

SCHWARTZ, Mark S., and Archie B. CARROLL. (2003): "Corporate social responsibility: A three-domain approach." Business ethics quarterly (2003): 503-530.

VISSER, Wayne. "Revisiting Carroll's CSR pyramid: an African perspective." Corporate citizenship in developing countries (2006): 29-56.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Irena Jindřichovská, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2022

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "CSR ve vybrané nadnárodní společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023 Bc. Martina Poláková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Ireně Jindřichovské, CSc. především za její trpělivost a cenné podněty, které mi velmi pomohly k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za veškerou podporu a také všem kolegům z White Star Real Estate, kteří byli ochotni poskytnout informace potřebné pro tvorbu praktické části této diplomové práce.

CSR ve vybrané nadnárodní společnosti

Abstrakt

Předložená diplomová práce se zabývá CSR neboli společenskou odpovědností vybrané nadnárodní společnosti. Cílem praktické části bylo analyzovat jednotlivé společensky odpovědné aktivity na základě triple bottom line a vymezit kulturní odlišnosti a rozdíly v reportingu CSR. Výzkum probíhal na základě rešerše z publikovaných dokumentů společnosti a také za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s jednatelem společnosti v České republice a sustainability manažerkou v Polsku. Z analýzy dosavadních CSR aktivit vzniklo hodnocení a doporučené opatření, které může společnost využít pro další CSR aktivity. Závěr je také doplněn o stanovisko, jaké odlišnosti byly vypozorovány a co je naopak hlavním důvodem pro rozhodování o reportingu CSR.

Klíčová slova: CSR, nadnárodní společnost, kulturní rozdíly, postavení nadnárodní společnosti

CSR in a selected multinational company

Abstract

The presented master's thesis deals with CSR, or corporate social responsibility, of a selected multinational company. The aim of the practical part was to analyze individual socially responsible activities based on the triple bottom line and to define cultural differences and disparities in CSR reporting. The research was based on a review of published company documents and on semi-structured interviews with the CEO of the company in the Czech Republic and the sustainability manager in Poland. An evaluation and recommended measures arose from the analysis of the company's existing CSR activities, which the company can use for further CSR activities. The conclusion also includes an opinion on what differences were observed and what is the main reason for deciding on CSR reporting.

Keywords: CSR, multinational company, cultural differences, position of the multinational company

Obsah

1 Úvod 14
1.1 Cíl práce 16
1.2 Metodika 16
2 Teoretická východiska 18
2.1 Definice CSR 18
2.2 Historie CSR 20
2.3 Milníky CSR v EU 23
2.4 Stakeholders 26
2.5 Oblasti společenské odpovědnosti firem 30
2.5.1 Triple bottom line 30
2.5.1.1 Ekonomická odpovědnost 31
2.5.1.2 Sociální odpovědnost 32
2.5.1.3 Environmentální odpovědnost 33
2.5.2 Pyramida společenské odpovědnosti 34
2.5.2.1 Ekonomická odpovědnost 35
2.5.2.2 Právní odpovědnost 35
2.5.2.3 Etická odpovědnost 36
2.5.2.4 Filantropická odpovědnost 36
2.6 Pojmy spojené s CSR 37
2.6.1 Environmental, social and corporate governance 37
2.6.2 Udržitelnost a udržitelný rozvoj 38
2.6.3 Firemní občanství 40
2.7 Konkurenční výhoda 41
2.7.1 Přínosy CSR 41
2.7.2 Problémy CSR 42
2.7.3 Komunikace CSR a vliv sociálních sítí 43
2.8 Reportování CSR 44
2.8.1 Účetní vykazování 44
2.8.2 Hodnocení CSR 46
2.8.3 Reporting 47
2.9 CSR v oblasti Real Estate (Pronájem komerčních nemovitostí) 49
2.10 Srovnání CSR v ČR a zahraničí 51
3 Vlastní práce 53
3.1 Představení společnosti White Star Real Estate 53
3.1.1 Historie vzniku 53

3.1.2 Současná situace podniku 54
3.1.3 Pobočky společnosti White Star Real Estate 54
3.2 Oblasti společenské odpovědnosti White Star Real Estate 57
3.2.1 Ekonomický pilíř 57
3.2.2 Sociální pilíř 60
3.2.3 Environmentální pilíř 64
3.3 Zásady ESG (environmental, social and governance) 67
3.3.1 Principy a strategie 68
3.3.2 Environmental Responsibility 68
3.3.3 Social Responsibility 69
3.3.4 Governance Responsibility 69
3.4 Rozhovory s představiteli White Star Real Estate 70
3.4.1 Agnieszka Wójcicka-Krupa – sustainability manager a BREEAM coordinator 70
3.4.2 Roland Bebčák – Country Partner, Czech & Slovak Republics 74

4 Výsledky a diskuse 80
4.1 Výsledky analýzy 80
4.2 Kulturní rozdíly 81
4.2.1 Ekonomické faktory 81
4.2.2 Sociální faktory 81
4.2.3 Etické faktory 82
4.2.4 Environmentální faktory 83
4.2.5 Konkrétní rozdíly v rámci společnosti White Star Real Estate 83
4.3 CSR report 84
4.4 Zhodnocení aktivit CSR a přístupu k nim 84
4.5 Návrhy na zlepšení 85

5 Závěr 87

6 Seznam použitých zdrojů 88

7 Přílohy 95

Seznam obrázků

Obrázek 1: Teorie stakeholders 27
Obrázek 2: Matice stakeholderů 29
Obrázek 3: Vztah 3P a trvalé udržitelnosti 31
Obrázek 4: Pyramida společenské odpovědnosti podniků 35
Obrázek 5: Grafické zpracování 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) 39
Obrázek 6: Kategorizace podniků podle velikosti 45
Obrázek 7: Logo společnosti 54

Seznam použitých zkratek

CSR = Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost podniků)

EU = Evropská Unie

ESG = environmental, social and governance policy = environmentální, sociální a správní politika podniku

WSRE = White Star Real Estate

1 Úvod

Společenská odpovědnost neboli CSR (anglicky corporate social responsibility) je stále aktuální téma a kdoví, zda někdy aktuálním být přestane. Mezi dlouhodobé celosvětové problémy patří globální oteplování (zvyšování emisí skleníkových plynů, které mohou mít na svědomí růst povrchových teplot), úbytek přírodních zdrojů, vymírání různých druhů zvířat a rostlin, globální růst populace a migrace. To je jen drobný přehled environmentálních a sociálních problémů, které nás jako společnost tíží a ovlivňují. Abychom se jako populace neřítily přímo k záhubě, bylo potřeba zavést kroky, které by některým problémům předcházely, jiné alespoň zmenšovaly. Hlavními iniciátory těchto kroků jsou především celosvětové organizace, v Evropě pak především Evropská Unie ve spolupráci s Evropskou komisí. Společenská odpovědnost, která zahrnuje oblast ekonomickou, sociální a environmentální, představuje ale závazek pro všechny. Je potřeba, aby se do odpovědných aktivit zapojili nejen mezinárodní organizace, ale také vlády jednotlivých zemí, sdružení, jednotlivci – občané zemí, a právě firmy a společnosti všech velikostí.

Přijetí konceptu společensky odpovědného podnikání je stále v současné době dobrovolné. Dosud neexistuje jednotná definice ani není tento pojem upraven zákonem či legislativou. Společnosti, které se již k odpovědným aktivitám uchýlily, mohly získat konkurenční výhodu. Vše se ale pomalu začíná měnit. Na světlo vystupuje nový pojem, a tím je ESG – anglicky environmental, social a governance policy. Jedná se o tři hlavní zásady, které odrážejí pilíře společenské odpovědnosti (CSR). Jsou jimi environmentální závazek, sociální závazek a správa řízení podniku. ESG začíná být pro společnosti známější než CSR, jelikož je tento pojem spojován zejména s ESG reportingem, který je povinný pro určité finanční instituce. Evropská komise v listopadu roku 2022 schválila směrnici o podávání zpráv firem o udržitelnosti (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Rok 2026 bude prvním rokem, za který budou muset malé, střední i velké firmy reportovat pomocí nefinančního reportu své aktivity spojené s udržitelností a již zmíněnými zásadami.

V první části této diplomové práce budou představena teoretická východiska, jejichž cílem je vymezit základní předpoklady daného tématu. Tématem této diplomové práce je CSR ve vybrané nadnárodní společnosti. Nejdříve je tedy zásadní definovat pojem CSR –

společenské odpovědnosti firem, dále popsat vznik konceptu včetně událostí, které významně ovlivnily další jeho vývoj a vysvětlit základní pilíře CSR. Dále je v práci vysvětlen pojem stakeholders neboli zainteresované strany, které je podstatné znát v každé oblasti podnikání. Následně jsou uvedeny a popsány další pojmy související s CSR, přínosy a problémy přijetí CSR, komunikace CSR nebo hodnocení a reportování společenské odpovědnosti. Na závěr jsou nastíněny rozdíly v přístupu k CSR v Česku a v zahraničí a také specifikováno odvětví real estate, ve kterém se pohybuje vybraná nadnárodní společnost.

Druhá kapitola diplomové práce se věnuje praktické části, kde jsou na teoretické základy postaveny konkrétní informace o vybrané nadnárodní společnosti. Autorka pro účely této diplomové práce vybrala nadnárodní firmu White Star Real Estate. Kořeny firmy sahají do Ameriky, nyní však podniká nejen na českém a slovenském trhu, ale také v Polsku, Maďarsku a Rumunsku. Nejdříve je společnost v praktické části představena včetně krátké historie podniku a vývoje současné situace. Další podkapitolu tvoří analýza společenské odpovědnosti, která je primárně rozdělena podle třech pilířů CSR a sekundárně dle zainteresovaných stran. Všechny oblasti CSR jsou pro společnost důležité, proto lze najít u každé oblasti cíle a jednotlivé kroky, které firma podniká. Dalším krokem se stal kvalitativní výzkum za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se dvěma zástupci společnosti White Star Real Estate. Rozhovory mají doplnit analýzu o informace, které nejsou dohledatelné ve zveřejněných dokumentech.

Poslední kapitola se věnuje závěrům a hodnocení na základě zjištěných informací. Autorka této diplomové práce se také zaměří na rozdíly mezi jednotlivými pobočkami, pokud budou zjištěny a případně navrhne doporučení, které by společnosti mohlo pomoci rozvíjet jejich aktivity týkající se společenské odpovědnosti.

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je prověřit koncept CSR a přístup k reportingu CSR v nadnárodní společnosti. Pokud budou zjištěny rozdíly v různých kulturách, autorka je povinna tyto rozdíly blíže specifikovat.
Aby bylo dosaženo hlavního cíle, musejí být splněny i cíle dílčí, kterými jsou:

- Vymezit teoretický koncept CSR a souvisejících pojmů
- Představit zkoumanou oblast podnikání – pronájem kancelářských prostor obecně nazýváno jako oblast Real Estate
- Analyzovat současný přístup vybraného nadnárodního podniku ke společensky odpovědným aktivitám
- Vymezit kulturní odlišnosti a rozdíly v reportingu CSR
- Zhodnotit a případně navrhnout vlastní opatření

Teoretický koncept: Koncept CSR je známý již od 50. let 20. století, počínaje klíčovou prací H. R. Bowena v roce 1953. Koncept Společenská odpovědnost firem podrobně definoval A. Carroll v eseji „Pyramida společenské odpovědnosti podniků: Směrem k morálnímu řízení zúčastněných stran v organizaci.“

Obecný koncept: CSR se opírá o tři perspektivy ekonomickou, sociální a environmentální. Avšak praktické přístupy k jeho aplikaci se liší podle prostředí, ve kterém společnosti operují. Neméně významnou roli hrají také sociální normy a zvyklosti daného prostředí. A velký vliv zde hraje i dominantní postavení nadnárodních společností v ekonomikách

1.2 Metodika

V této diplomové práci je teoretická část postavená na literární rešerši. Literární rešerše se soustředí na historický a současný obraz CSR v různém společenském kontextu, dále na základní oblasti společenské odpovědnosti, přínosy a problémy spojené s přijetím CSR nebo na hodnocení a reporting CSR aktivit.

Pro praktickou část jsou data a materiály primárně získány z oficiálně publikovaných dokumentů nadnárodní společnosti a také z webových stránek zkoumané společnosti,

případně z novin nebo zpráv o fungování společnosti. Další interní dokumenty lze získat a využít na základě domluvy s vybranou společností.

Práce je také obohacena o kvalitativní výzkum. Autorka diplomové práce zvolila výzkum formou rozhovorů se dvěma představiteli vybrané společnosti, kdy každý z nich je z jiného státu a pobočky. Rozhovory by měly být zárukou získání přímých informací a také představují efektivní doplnění informací, které nejsou zveřejněné v publikovaných dokumentech společnosti.

Rozhovory se na základě pokládaných otázek dělí na:

- Volný rozhovor – nestrukturované otázky, možnost volného dotazování, otázky nejsou předem dány a vznikají z přirozené komunikace s respondentem
    - Narativní rozhovor – jedná se o specifickou podobu volného rozhovoru, kdy je zadáno téma, na které je jedinec vybídnut k volnému vyprávění
- Polostrukturovaný rozhovor – částečně řízený, tazatel má připraven soubor otázek, ale není striktně dáno jejich pořadí a lze znění dotazu modifikovat. Tazatel by měl položit všechny připravené dotazy, zároveň ale může pokládat i doplňující otázky.
- Strukturovaný rozhovor – předem stanovené otázky, kterých je nutné se držet a dodržet i zadané pořadí otázek.[1]

Autorka si vybrala formu polostrukturovaného rozhovoru, kdy otázky pro rozhovor jsou předem připraveny, avšak nabízejí respondentovi i tazateli volnost doplňovat podstatné informace.

[1] REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

2 Teoretická východiska

První kapitola této diplomové práce se zabývá teoretickými východisky potřebnými pro nadcházející praktickou část, ve kterých je představen koncept CSR neboli společenské odpovědnosti firem. Nejdříve je definován pojem samotný, následně popsán jeho vývoj a události, které jeho vývoj ovlivnily. Nedílnou součástí jsou oblasti společenské odpovědnosti, stakeholders, přínosy a problémy spjaté se CSR, reportování a přístupy k tomuto konceptu v České republice oproti jiným státům. Závěrečné podkapitoly se soustředí na konkrétní umístění konceptu CSR v odvětví real estate.

2.1 Definice CSR

CSR neboli Corporate Social Responsibility v češtině pojem uváděn jako společenská odpovědnost se sice objevil již v 50. letech 20. století, ale dodnes neexistuje pouze jediná celosvětová definice. Autoři odborných knih se shodují, že je to způsobeno tím, že strategie CSR je založena na dobrovolnosti a existuje široké spektrum, jak k interpretaci přistupovat. Ačkoli je znění definic odlišné, přece jen se točí kolem stejných témat. Alexandr Dahlsrud (2008) prošel definice CSR dostupné v internetovém vyhledávání a dospěl k závěru, že se v definicích opakuje pět základních oblastí (dimenzí). Nejvíce zdůrazňovaná je oblast stakeholderů a sociální oblast, následuje oblast ekonomická, oblast dobrovolnosti, a nakonec environmentální oblast.[2]

Mezi používané definice pro Corporate Social Responsibility patří následující:

- Business for Social Responsibility (2000) definuje pojem jako: *„Podnikatelské rozhodování spojené s etickými hodnotami, dodržováním zákonných požadavků a respektem k lidem, komunitám a životnímu prostředí.“* A přijetí CSR tedy znamená: *„Podnikání způsobem, který splňuje nebo překračuje etická, právní, obchodní a veřejná očekávání, která společnost od podnikání má. Společenská odpovědnost je vůdčí zásadou pro každé rozhodnutí a každou oblast podnikání.“*[1]
- Podle World Business Council for Sustainable Development (2009) je pojem CSR definován takto: *„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat*

[2] Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.* Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, 15: 1-13. https://doi.org/10.1002/csr.132

ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku."[3]

- Evropská komise (EC Communication 2011) vymezuje pojem CSR jako: *„Dobrovolný proces, kdy podniky v úzké spolupráci se svými zainteresovanými stranami začleňují sociální, environmentální, etické a lidskoprávní aspekty do své hlavní strategie, činnosti a integrované výkonnosti. Přičemž je cílem maximalizovat tvorbu sdílené hodnoty za podmínek identifikace, prevence a zmírňování jejich možných nepříznivých dopadů."*[4]

  Evropská komise definuje CSR jako odpovědnost podniků za jejich dopad na společnost. Společnosti se mohou stát společensky odpovědné tím, že:

  - Integrují sociální, environmentální, etická, spotřebitelská a lidská práva do své obchodní strategie a operací
  - Řídí se zákony
- OECD zavedla ve spojení s CSR i alternativní termín *Responsible business conduct (RBC)* neboli obchodní odpovědnost a definovala jej jako *pozitivní příspěvek k hospodářskému, environmentálnímu a sociálnímu pokroku s cílem dosáhnout udržitelného rozvoje a vyhnout se nepříznivým dopadům souvisejícím s přímými a nepřímými operacemi, produkty nebo službami podniku a řešit je.*[5]

Je zřejmé, že se jedná o komplexní a široký koncept, který jednotlivé zájmové skupiny interpretují rozdílně. Klára Kašparová (2013) ve své knize[6] vymezuje základní principy CSR mezi které řadí dobrovolnost, aktivní spolupráci se všemi zainteresovanými skupinami, transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery, komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line", systematičnost v dlouhodobém časovém horizontu, odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života.

---

[3] CSR. GAEA [online]. Sofia: GAEA, c2012-2023 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.gaea.bg/about-GAEA/corporate-social-responsibility.html

[4] Commission Staff Working document – Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business and Human Rights: Overview of Progress. European Commission [online]. Brusel: GROW.A.1.DIR, c2023, 20.03.2019 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482

[5] Corporate social responsibility & Responsible business conduct. In: European Commission [online]. Brusel: Directorate-General for Communication, c2023 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

[6] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

Ačkoli jsou definice dobrým nástrojem, jak pochopit danou problematiku, nepředkládají žádný návod, jak zvládat všechny výzvy a problémy s ní spojené. Pro organizace je pak klíčové, jak koncept CSR implementovat do své obchodní strategie a strategie řízení. Problematika CSR se týká celé organizace na všech úrovních organizační struktury, a nelze ji tak provozovat pouze na jedné úrovni organizačního uspořádání. Bláha & Černek (2015) uvádějí: *„Společenská odpovědnost by měla vycházet z firemních hodnot a být zakomponována ve firemní kultuře. Nejdůležitějším článkem organizace je v tomto směru vrcholový (top) management, který utváří firemní kulturu, vizi podniku, strategii a tímto způsobem integruje CSR do činností organizace.“*[7]

2.2 Historie CSR

Tato kapitola pojednává o historii pojmu a definicích společenské odpovědnosti neboli CSR. Proč se zabývat historií, když společenská odpovědnost a udržitelnost jsou stále aktuálním tématem? Říká se, že bez znalosti minulosti nelze pochopit přítomnost. Ani v tomto případě tomu nebude jinak. Právě na základě historických poznatků lze rozlišit jaké pojmy se stále opakují, co je podstatou CSR, různé úhly pohledu, teorie, kontext pojmu a také novinky a objevy v této oblasti.

Počátky CSR

První zmínky o společenské odpovědnosti se objevily již během 30. a 40. let 20. století. V této době se ještě nemluvilo o odpovědnosti firem, snad proto, že korporace si teprve tvořily dominantní místo v podnikatelském sektoru. Archie B. Carroll, emeritní profesor, který strávil desetiletí výzkumem společenské odpovědnosti firem CSR, považuje za počátek moderní éry CSR rok 1950. Za přelomovou se považuje kniha H.R. Bowena (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které považoval největší podniky za zásadní centra moci, rozhodování a činnost těchto firem se dotýkala životů občanů na mnoha místech. Proto v knize pokládá otázku: *„Jakou odpovědnost vůči společnosti lze rozumně očekávat od podnikatelů?“*[8] (strana xi). Na jejímž základě stanovil i počáteční definici společenské odpovědnosti podnikatelů. Bowen také tvrdil, že společenská odpovědnost není všelék, ale

[7] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. Podnikatelská etika a CSR. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015, s. 140. ISBN 978-80-248-3828-1.
[8] BOWEN, Howard R. Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press, 2013, xi.

bude podstatou pro vedení společností v budoucnosti. Právě za jeho poznatky je pokládán za „otce společenské odpovědnosti firem“. [9]

60. léta

Dalšími významnými přispěvateli k definici společenské odpovědnosti byli v 60. letech Keith Davis, podle kterého by měla být společenská odpovědnost podnikatelů úměrná jejich společenské moci a Joseph W. McGuire, který ve své knize *Business and Society (1963)* prohlásil: *„Myšlenka společenské odpovědnosti předpokládá, že korporace má nejen ekonomické a právní závazky, ale také určité odpovědnosti vůči společnosti, které přesahují tyto povinnosti.“*[10]

70. léta

Harold Johnson ve své knize *Business in Contemporary society: Framework and Issues (1971)* poprvé nastínil existenci zainteresovaných stran. Bral v úvahu zaměstnance, dodavatele, obchodníky, lokální komunity a národ.

Dow Votaw v roce 1973 formuloval obavy ohledně pojmu společenské odpovědnosti, jelikož nikdy nebylo přesně dáno, co všechno tento pojem zastřešuje. Votaw uvedl: *„Pojem CSR je brilantní, něco znamená, ale ne pro každého totéž. Pro některé představuje právní odpovědnost, pro jiné odpovědné etické chování, další za tím vidí přijetí odpovědnosti za veškeré své chování a mnozí jej jednoduše ztotožňují s charitativní činností.“* [11]

Sám Archie Carroll navrhl v roce 1979 „čtyřdílnou“ definici. *„Společenská odpovědnost podnikání zahrnuje ekonomickou, právní, etickou odpovědnost a diskreční složku.“*[12] Ekonomický komponent označuje prodej produktů a služeb, ze kterého získává profit. Právo představuje „pravidla hry“ a očekává se, že firmy budou dodržovat zákony. Etická odpovědnost je vnímána jako chování v souladu s etickými normami, které jsou nad rámec toho, co vyžadují zákony. Poslední prvek představuje dobrovolné role, které na sebe podniky berou. Záleží na manažerech, jaké konkrétní aktivity si přivlastní, ale stále od nich společnost očekává „něco navíc“. Jako příklad Carroll udává programy pro drogově závislé, školení pro nezaměstnané nebo poskytování denních center pro pracující matky. Roku 1983

[9] CARROLL, Archie B. "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." Business & society 38.3 (1999): 269
[10] McGUIRE, James W. Business and society. New York: McGraw-Hill, 1963, 144.
[11] VOTAW, Dow. Genius becomes rare. The corporate dilemma. Englewood Cliffs: Prentice Halls, 1973, 11.
[12] Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review, 4, str. 500

lehce upravil svoji definici a diskreční složku nahradil slovy dobrovolnictví a/nebo filantropie[13].

80. léta

V 80. letech ustoupil důraz na hledání definic CSR, a naopak se začaly množit výzkumy CSR. Ty byly přetvářeny do alternativních konceptů, teorií, modelů atp. Začal se více využívat a zkoumat pojem Corporate Social Performance (CSP) neboli sociální výkonnost podniku, pod kterou začala být společenská odpovědnost podřazována. Koncept CSP potvrzuje, že každá firma může být hodnocena z hlediska své sociální výkonnosti, a to pozitivně nebo negativně. Wartickův a Cochranův (1985) CSP model zahrnoval motivační principy, behaviorální procesy a politiku podniku vůči vnějšímu prostředí. [14]

90.léta

V 90. letech koncept CSR přešel výrazně na alternativní témata jako je teorie zainteresovaných stran, teorie podnikatelské etiky, CSP a podnikové občanství.

V 90. letech problematiku CSR ovlivnily kromě globalizace také významné mezinárodní události. Konkrétně se jednalo o založení *Evropské agentury pro životní prostředí* v roce 1990 a přijetí dokumentů *Agendy 21*[15]*, Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu*[16] a *Kjótského protokolu*[17]. Všechny tyto kroky stanovily vyšší standardy v oblasti klimatu a tím nepřímo ovlivňovaly i chování podniků.

Mezníkem se stal i rok 1996, ve kterém Jacques Delors inicioval vznik evropské expertní centrály CSR Europe. Cílem této centrály bylo zakotvit CSR do řízení podniku, aby pomohlo podnikům dosáhnout ziskovosti, dlouhodobého růstu a rozvoje lidského kapitálu. [18]

---

[13] Filantropie = dobročinnost, lidumilnost – dávání peněz, zboží, času nebo úsilí pro podporu obecně prospěšného účelu

[14] WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review [online]. October 1991, 16(4), 691-718 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/258977

[15] Agenda 21 = komplexní akční plán přijat vice než 178 státy na Konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji (UNCED), která se konala v Rio de Janeiru (Brazílie) v roce 1992

[16] Rámcová úmluva OSN o změně klimatu podepsané též v Rio de Janeiru v roce 1992

[17] Kjótský protokol – podepsán roku 1997, v platnost vešel až v roce 2005; v současné době má 192 smluvních stran; průmyslové země a ekonomiky se v něm zavazují k omezení a snížení emisí skleníkových plynů v souladu s dohodnutými individuálními cíli.

[18] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. Podnikatelská etika a CSR. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015, s. 138. ISBN 978-80-248-3828-1.

2.3 Milníky CSR v EU

Důležitou roli pro společenskou odpovědnost v Evropě hrála Evropská Unie, založená roku 1993 v Maastrichtu. V následující části budou představeny důležité milníky ve vývoji CSR v EU a také události, které měly vliv na vývoj samotný.

- **European Business Declaration against Social Exclusion** – deklarace vydána roku 1995, kterou podepsali evropští podnikatelé a generální ředitelé. Hlavním cílem bylo podpořit myšlenku sociální odpovědnosti a boj proti sociálnímu vyloučení.[19]
- **Evropská síť** – na základě deklarace byla založena European Business Network for Social Cohesion, později přejmenována na CSR Europe. Jedná se o přední obchodní síť pro společenskou odpovědnost firem a působí také jako platforma pro podniky, které chtějí přispívat společnosti a k udržitelnosti.
- **Zelená kniha o CSR** – vydána v roce 2001 Evropskou komisí. Evropská komise vydává zelené knihy, aby nastartovala diskusi o konkrétních tématech na úrovni EU, tato se proto zabývala tématy spojenými s CSR v Evropě. Výstupem z tohoto jednání bylo zachování **dobrovolnosti** při prosazování CSR v praxi (tzn. nebude prozatím pro podniky vytvořena ani minimální legislativní regulace) a také byly identifikovány standardy, které tvoří základ pro další mechanismy zajišťující důvěryhodnost a transparentnost podniků.
- **European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility** – instituce vytvořená pro usnadnění dialogu mezi podniky a stakeholdery, jejímž cílem bylo podporovat transparentnost, inovativnost CSR a přiblížit praktiky a nástroje CSR v praxi.
- **European Coalition for Corporate Justice** – členové koalice prosazovali názor, že by podniky měly být ze zákona odpovědné za své jednání. V současnosti se zasazují o evropské zákony, které zaručují odpovědnost a transparentnost podniků a zajišťují spravedlivost pro oběti nekalých praktik podniků.

[19] Sociální vyloučení je na základě Ministerstva práce a sociálních věcí vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace (př. chudoba, diskriminace, nízké vzdělání, špatné životní podmínky apod.)

- **Finanční krize 2008** – světová krize široce známá jako Velká recese se odehrávala zhruba mezi roky 2007 a 2015. V září roku 2008 zaznamenaly burzy hluboký propad. Dle OSN se jednalo o největší pokles ekonomiky od Velké hospodářské krize (30. léta 20. století). Právě tato krize utvrdila představitele institucí, že nestačí samoregulace a dobrovolné praktikování CSR, ale je třeba přitvrdit.
- **Strategie Evropa 2020** – tato strategie byla nastavena roku 2010 a navazovala na končící strategii Lisabonskou, která reagovala na výzvy spojené s globalizačními problémy a zaměřovala se na zvýšení konkurenceschopnosti EU na světových trzích. Strategie Evropa 2020 usilovala o dosažení udržitelného hospodářského růstu a podpory sociálního i územního začleňování v členských státech EU.[20]
- **Sdělení o obnovení strategie EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku** – sdělení vydané Evropskou komisí v roce 2011 na období 2011-2014 zdůrazňuje, že naplnění odpovědnosti podniku je podmíněné dodržováním platných právních předpisů a kolektivních dohod mezi partnery. Komise také vyzvala členské státy, aby vytvářely a koordinovaly své národní CSR strategie. Regulační (doplňková) opatření by se měla týkat 3 oblastí – transparentnosti, tvorby tržních pohledávek pro odpovědné chování podniků a zajištění odpovědnosti.
    - **Směrnice Global Reporting Initiative** – jedná se o jediný explicitně jmenovaný rámec pro vypracování CSR reportu
    - Evropská komise apeluje na členské státy, aby zadávaly kritéria pro veřejné zakázky (zejména sociální a environmentální), ale nediskriminovaly malé a střední podniky.
    - Komise apeluje, aby podniky využívaly mezinárodně uznávané standardy, aby zajistili svoji odpovědnost. Mezi konkrétně jmenované patří Směrnice OECS pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice od ILO a ISO 26000

[20] Strategie Evropa 2020. Vláda České republiky [online]. Praha: Vláda ČR, c2009–2023, 25.1.2022 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/hospodarske_politiky_eu/strategie_evropa_2020/strategie-evropa-2020-193925/

- **Směrnice o nefinančním výkaznictví (NFRD)** – směrnice byla přijata v roce 2014 a zavazuje ekonomické subjekty (od roku 2018 tzn. za rok 2017) vykazovat informace nad rámec ročních finančních zpráv. Výkaznictví se vztahuje na velké podniky, tedy obchodní společnosti, které jsou subjektem veřejného zájmu a mají více než 500 zaměstnanců, a požaduje zahrnutí následujících informací: vývoj podniku, jeho výkonnost a postavení, dopad jeho činností – tzn. environmentální, sociální a zaměstnanecké otázky, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství.[21]
- **17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) –** v září roku 2015 v New Yorku přijalo Valné shromáždění OSN agendu Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable. V rámci tohoto dokumentu je definováno 17 cílů udržitelného rozvoje
- **Pařížská dohoda** – v prosinci 2015 byla přijata smluvními stranami Pařížská dohoda, která nahradila Kjótský protokol. Členské státy EU se dohodly společně snížit emise skleníkových plynů o nejméně 40 % (ve srovnání s rokem 1990) do roku 2030. Kromě Ruské federace podepsali smlouvu i další významní producenti plynů jako je Čína a USA.[22]
- **Covid-19** – v prosinci roku 2019 se virus zvaný C*oronavirus Disease 2019* rozšířil z čínského Wu-chanu do zbytku světa a způsobil tak celosvětovou pandemii. Ta měla a stále má negativní sociální a ekonomický dopad na všechny regiony světa nehledě na výši příjmů. Pandemie měla na svědomí pozastavení celé ekonomiky, ale jak výzkum Jindřichovské a Uğurla (2021) dokazuje, Čína flexibilně reagovala na světovou poptávku po zdravotnickém materiálu, přeorientovala svoji výrobu a vývoz a zmírnila tak dopady na vlastní ekonomiku státu.[23] Státy po celém světě byly nuceny přijmout různá opatření – zdravotní opatření, omezení výkonu práce, dbaní na větší hygienu a prevenci proti nákaze, omezení pohybu mezi státy (příp. omezení pohybu uvnitř státu) atp. Pandemie měla/má na svědomí krom ztrát lidských životů také definitivní konec pro některé podnikatele. V důsledku opatření museli být lidé

[21] SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/95/EU. In: Štrasburk: Evropský parlament a Rada EU, 2014, ročník 95, číslo 330. Dostupné také z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=cs
[22] Pařížská dohoda. Ministerstvo životního prostředí [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2008-2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda
[23] JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Erginbay UĞURLA. E.U. and China Trends in Trade in Challenging Times. Journal of Risk and Financial Management [online]. 2021, 7 February 2021, 14(71), 1-19 [cit. 2023-03-09]. ISSN 1911-8074. Dostupné z: https://doi.org/10.3390/jrfm14020071

zavření doma s čímž souvisí nástup home office – nyní jako standard/benefit, změna poptávky po specifických výrobcích a službách (zdravotnické pomůcky, PCR testy, streamovací služby, online obchody apod.) Všechny tyto drobné i drastické změny dříve či později zvyšovaly nátlak na firmy, aby přispěly ke společenské odpovědnosti.

- **Válka na Ukrajině** – poté, co se dala pandemie na ústup, přišla pro svět další rána. V lednu roku 2022 napadlo Rusko Ukrajinu na ukrajinském území. Ačkoli se do války přímo nezapojily další státy, i tak měla/má vliv na téměř většinu světa včetně Evropy. Státy, firmy či jednotlivci začali přispívat Ukrajině finančně, hmotně, dobrovolnictvím apod. Tím, že Rusko bylo jedním z předních dodavatelů zemního plynu do Evropy, má tento ozbrojený konflikt vliv i na zvyšování cen energií.

2.4 Stakeholders

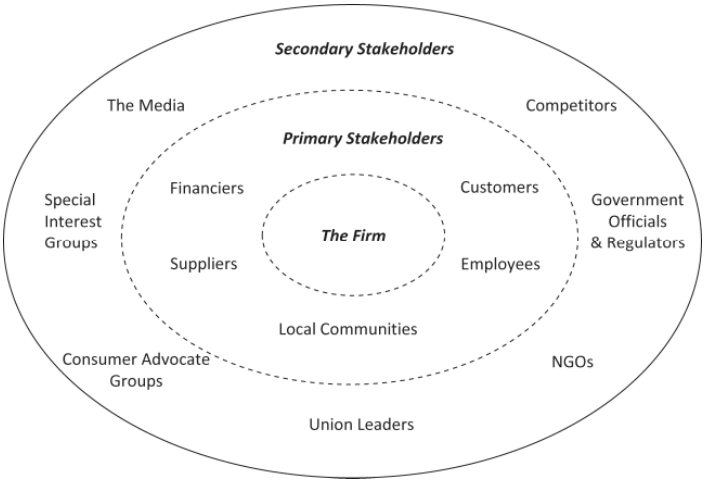
Jedním z klíčových slov pro společenskou odpovědnost představují také stakeholders. Jedná se o zainteresované strany, někde uváděno jako zájmové skupiny. Stakeholders jsou všechny osoby, organizace či instituce, které ovlivňují chod podniku, jsou fungováním podniku ovlivněni nebo obojí – jsou ovlivňováni a zároveň ovlivňují.

Taušl Procházková (2017) mezi stakeholders řadí zaměstnance, manažery, investory, obchodní partnery, zákazníky, dodavatele, akcionáře, média či stát. Přičemž každá z těchto zájmových skupin má své specifické cíle. Například vlastníci mají spíše dlouhodobé cíle jako růst tržní hodnoty podniku, manažeři naopak krátkodobější jako zvyšování benefitů. Zaměstnanci mohou mít za cíl zlepšení pracovních podmínek, zvyšování platu nebo jistotu zaměstnání. Dodavatelé se snaží o navyšování cen dodávaného zboží, materiálu či služeb, zkrácení splatnosti faktury na druhé straně odběratelé se snaží o naprostý opak (tj. snižování ceny kupovaného zboží, delší splatnost faktur, pozáruční servis…). Hlavním cílem investorů je maximalizovat své výnosy a snižovat rizika společností, které by mohly vést k neplacení podílů. Stát nebo územní celky pak dosti usilují o navyšování pracovních míst, ochranu životního prostředí, řádné placení daní atp. [24]

[24] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. Úvod do podnikové ekonomiky. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017, s. 30-31. ISBN 978-80-261-0733-0

Již v 80. letech 20. století přišel Robert Edward Freeman[25] s myšlenkou, že by společnosti neměly být zavázané pouze akcionářům, kterým vytvářejí zisk. Představil tak svoji **teorii stakeholderů**, ve které naznačuje, že úspěch společnosti spočívá v uspokojení všech zainteresovaných stran. A jelikož lze podnikání chápat jako soubor vztahů mezi skupinami, které se podílejí na chodu podniku, je důležité, jak tyto vztahy fungují. Úkolem podnikatelů a vedoucích pracovníků je tedy řídit a formovat tyto vztahy a udržovat je v jakési harmonii.[26]

Obrázek 1: Teorie stakeholders



Zdroj: Freeman, 2018

V odborné literatuře se nachází několik způsobů, jak stakeholdery členit do skupin. Na obrázku výše lze vidět jednu z možností, a tou je dělení na primární a sekundární, kterou ztvárnil i Freeman (2018) ve své knize *Stakeholder Theory*.[27] Ve středu diagramu se nachází firma, ale jak autor poznamenává, firmy nejsou vždy středobodem vesmíru, záleží tedy, co je hlavní prioritou podniku, proto se uprostřed mohou nacházet např. zákazníci, zaměstnanci apod.

[25] Robert Edward Freeman – filozof a autor knihy Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984); tvůrce teorie stakeholderů a etiky podnikání

[26] FREEMAN, R. Edward, Sergeiy DMYTRIYEV a Robert G. STRAND. Managing for Stakeholders in the Digital Age. In: Corporate social responsibility: strategy, communication, governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, s. 112. ISBN 978-1-107-11487-6.

[27] FREEMAN, R. Edward, Jeffrey S. HARRISON and Stelios ZYGLIDOPOULOS, 2018. Stakeholder Theory: Concepts and Strategies [online]. Cambridge: Cambridge University Press. Elements in Organization Theory. Retrieved z: doi:10.1017/9781108539500

Stakeholders

- Primární
    - Financovatelé
    - Dodavatelé
    - Místní komunity
    - Zaměstnanci
    - Zákazníci
- Sekundární
    - Média
    - Speciální zájmové skupiny
    - Skupiny na ochranu spotřebitelů
    - Vedoucí představitelé odborů
    - Vláda
    - Nevládní organizace
    - Konkurenti

Identifikace stakeholderů

Společnost by měla vždy identifikovat všechny zainteresované strany a konkrétně si je definovat. Každá zainteresovaná strana má jiné očekávání a zájmy, společnost by měla znát jak stakeholdery, tak i jejich zájmy, aby na ně mohla reagovat. Pomocí analýzy stakeholderů lze také lépe stanovit cíle a rizika strategií projektů. Důležitou úlohou manažerů je následně pravidelně aktualizovat data a informace o jednotlivých stakeholderech a osobách s nimi spojenými. To je důležité zejména, jakmile se projeví změny – nová zainteresovaná osoba/strana, změna stávajícího zástupce strany apod. Manažeři pak analyzují možné dopady těchto změn a jednotlivé stakeholdery musejí patřičně informovat. [28]

[28] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2023-02-27]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=miRg6nZeMHEC&printsec=frontcover&key=AIzaSyDlPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xlTc#v=onepage&q&f=false

Obrázek 2: Matice stakeholderů

Zdroj: SvaRoM, 2012

Pavlík & Bělčík (2010) ve své knize uvádějí matici stakeholderů, která je nápomocná při určování zainteresovaných stran a jak se k daným stranám chovat. Na jedné z os se nachází zájem zainteresované strany na druhé její vliv. Díky tomuto grafu lze určit **klíčové stakeholdery**, kteří mají jak vysoký zájem, tak i vysoký vliv na chod podniku. Nejčastěji jsou mezi klíčové stakeholdery řazeni vlastníci, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé.[29]

V dnešní digitální době každá společnost, která chce budovat úspěšný podnik, musí jít naproti zájmům stakeholderů. Díky moderním technologiím rostou nejen očekávání týkající se společností, ale také jsou individuální zainteresované strany lépe organizované, mohou se stýkat s dalšími stranami i za zády společnosti, a mají dohromady daleko silnější hlas, který nelze ignorovat. Technologický progres také usnadňuje firmám být více transparentní nebo jim přináší lepší nástroje pro implementaci nových stakeholder přístupů. Digitální věk totiž s sebou přinesl dle Freemana, Dmytrieva a Stranda (2017) nový typ stakeholderů – virtuální stakeholdery. Tato zájmová skupina může dosahovat velikosti milionů lidí, kteří sledují aktivity firem, vyjadřují veřejně své názory, pomáhají s virálním marketingem a pomáhají

[29] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

promovat produkty dalším stakeholderům – příkladem virtuálního stakeholdera jsou influenceři[30] nebo programátoři, kteří vyvíjí softwarové programy v open source.[31]

2.5 Oblasti společenské odpovědnosti firem

Společenská odpovědnost podniků má několik oblastí, v 90. letech vznikly dva úhly pohledu. Prvním z nich je pyramida společenské odpovědnosti podniků, kterou představil A. Carroll ve svém článku *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* v roce 1991. Tato pyramida rozlišuje čtyři oblasti CSR. Druhým přístupem jsou takzvané tři pilíře znázorněné Triple bottom line, které použil J. Elkington. Tyto dva pohledy se v některých částech prolínají, následující část vymezí oblasti CSR podle Carrolla i Elkingtona.

2.5.1 Triple bottom line

Pojem triple bottom line[32], který poprvé použil John Elkington v 90. letech, odborník na firemní odpovědnost a udržitelnost, označuje propojení tří sfér/pilířů 3P: Profit, Planet a People.[33] Zjednodušeně řečeno, korporace, které využívají TBL agendu, se nezaměřují pouze na ekonomickou hodnotu, ale také na hodnotu environmentální nebo sociální, kterou buď přidávají nebo naopak likvidují. Na obrázku 1 lze vidět, jak spolu souvisejí ekonomický, environmentální, sociální pilíř, a zároveň i udržitelnost.

[30] Influencer = osoba známá na sociálních sítích, která pomocí svého sdíleného obsahu ovlivňuje názory a chování svých sledujících
[31] FREEMAN, R. Edward, Sergeiy DMYTRIYEV a Robert G. STRAND. Managing for Stakeholders in the Digital Age. In: Corporate social responsibility: strategy, communication, governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, s. 133. ISBN 978-1-107-11487-6.
[32] Triple bottom line – v češtině označována jako trojí minimální linie, v některých zdrojích jako trojí zodpovědnost; aby nedošlo k záměně budu v práci používat anglický nejvíce známý výraz
[33] SLAPER, Timothy F. a Tanya J. HALL. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? [online]. 2011, 1 [cit. 2022-08-20]. Dostupné z: https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html

Obrázek 3: Vztah 3P a trvalé udržitelnosti

Zdroj: Medium, 2018

2.5.1.1 Ekonomická odpovědnost

První ekonomický pilíř (*Profit*) představuje ekonomickou odpovědnost podniku. Bezesporu hlavním cílem podniku je zisk. Právě maximalizace zisku může být důvodem, proč se lidé do podnikání pouštějí. Objevují se tak názory, že dokud nedosáhne podnik přijatelné ekonomické výkonnosti, nemůže dávat své zdroje ve prospěch společensky odpovědných aktivit. Zároveň je také firma odpovědná vůči svým investorům, vlastníkům a akcionářům, jejichž zájmem je dosahovat pozitivních výsledků a mít možnost dalšího rozvoje a nových investic.

Ekonomická hlediska jsou snadno aplikovatelná na mnoho procesů uvnitř organizace. Pojmy, se kterými se lze setkat ve spojitosti s ekonomickým pilířem jsou: korektní a etické podnikání, poctivé účetnictví, transparentnost, rozvíjení pozitivních vztahů se stakeholdery, ochrana spotřebitele, sociálně odpovědné investování, etický kodex, platební morálka, boj proti korupci, nebo uplatňování principů dobrého řízení.

S ekonomickou odpovědností jsou spojené také náklady a kvalita. O kvalitní zboží nebo službu stojí vždy zákazník, firma se snaží své náklady snižovat kontrolou kvality, nízkou zmetkovostí a prevencí proti možným rizikům. Přijetí kompletního přístupu CSR pro

společnost představuje z dlouhodobého hlediska úsporu nákladů, efektivnější využití zdrojů, posílení pozice na trhu, zlepšení jména společnosti, udržování loajálnosti zaměstnanců atd.[34]

2.5.1.2 Sociální odpovědnost

Jako druhý pilíř (*People*) bývá uváděn pilíř sociální, který reprezentuje sociální odpovědnost. Zaměřuje se tedy zejména na chování firem vůči zaměstnancům (pracovní prostředí) a místní komunitě. Ke konkrétním příkladům patří slušné chování k zaměstnancům, příjemná atmosféra na pracovišti, motivace, spravedlivé odměňování, benefity, smysl pro fair play, firemní filantropie a dobrovolnictví, zdraví a bezpečnost pracovníků, vzdělání a rozvoj, odmítání dětské práce, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, rovnost žen a mužů, rovné příležitosti, sociální integrace, nebo také odpovědnost k veřejnosti a samozřejmostí by mělo být i dodržování lidských práv.

Sociální odpovědnost firmy je i důležitým prvkem na pracovním trhu. Na základě globálního průzkumu 2022 od společnosti PwC vyplývá, že 75 % zaměstnanců chce pracovat pro organizaci, která pozitivně přispívá společnosti. Pro potenciální zaměstnance je na prvním místě v rozhodování o budoucím zaměstnavateli finanční odměna, ale velmi podstatnou se stala i transparentnost firmy, a to zejména v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti pracovníků.[35]

Také výzkumy v České republice podporují důležitost sociální oblasti. V průzkumu Deloitte uvedlo 84 % respondentů, že společenská témata mají vliv na jejich organizaci. *„A až 93 % z nich si uvědomuje, že jejich veřejné vystupování může mít pozitivní dopad na nábor a retenci zaměstnanců. Tlak na společenskou odpovědnost firem se tak zintenzivňuje.“*[36]

---

[34] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, Romana LEŠINGEROVÁ a Pavel HERCÍK. Společenská odpovědnost organizací. In: Společenská odpovědnost organizací. Ostrava: DTO CZ, 2008, s. 32-33. ISBN 978-80-02-020999.

[35] PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. PwC [online]. London: PwC, c2017-2022, 2022 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html#societal-goals

[36] Lidský kapitál v Česku: zaměstnanecká zkušenost je pro firmy prioritou, v praxi je na ni připravena zhruba třetina. Deloitte.dReport [online]. Praha: Redakce dReport, c2023, 13.5.2019 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: https://www.dreport.cz/blog/lidsky-kapital-v-cesku-zamestnanecka-zkusenost-je-pro-firmy-prioritou-v-praxi-je-na-ni-pripravena-zhruba-tretina/

2.5.1.3 Environmentální odpovědnost

Environmentální pilíř (*Planet*) představuje jednoduše odpovědnost za minimalizaci negativních dopadů podnikání na životní prostředí. Environmentální sféře se přikládá čím dál tím větší důraz, a to zejména proto, že se rozšiřuje povědomí o globálních problémech, kterými jsou například: znečišťování ovzduší, nedostatek pitné vody, znečišťování oceánů a zemědělské půdy, úbytek deštných pralesů atp.

Podstatu environmentálního pilíře tak tvoří zejména čistší produkce a tím zdravé životní prostředí, udržitelný rozvoj, odpovědné získávání zdrojů, šetrné zacházení s přírodními zdroji, odpadové hospodářství a recyklace, environmentální politika, množství emisí CO_2/skleníkových plynů atp. [37][38]

Nicméně právě skleníkový efekt způsobený nadměrnými emisemi CO_2 má globální rozměr a vyžaduje tak globální řízení. S tím v Evropě napomáhá Evropská Unie, která v roce 2015 přišla s Pařížskou dohodou. Jednotlivé firmy, které přijaly přístup CSR a s ním spojené reportování ESG, se na produkci emisí CO_2 zaměřují a snaží se tuto uhlíkovou stopu snížit.[39]

Zajímavý poznatek měl Kudłak (2022), který ve své práci zmiňuje, že firmy, které mají pozitivní přístup k environmentální zodpovědnosti, pozitivně ovlivňují také přístup a chování vlastních zaměstnanců. Lze tedy říct, že se vytváří řetězec stát-firmy-zaměstnanci, který si uvědomuje závazek vůči životnímu prostředí a snaží se zapojit do environmentálně odpovědných aktivit.[40] Podkladem pro jeho argument bylo několik výzkumů. Jedním z nich byl výzkum od Contora, Morrowa a Montabona (2012), kde zdůrazňují, že pokud chtějí firmy od zaměstnanců environmentálně šetrné chování, musejí jít samy vzorem a ukázat

[37] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, Romana LEŠINGEROVÁ a Pavel HERCÍK. Společenská odpovědnost organizací. In: Společenská odpovědnost organizací. Ostrava: DTO CZ, 2008, s. 32-33. ISBN 978-80-02-020999.

[38] TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3

[39] PONTE, Stefan, René TOUDAL POULSEN a Jane LISTER. Business and Transnational Environmental Governance. In: Corporate social responsibility: strategy, communication, governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, s. 427-450. ISBN 978-1-107-11487-6.

[40] KUDŁAK, Robert. What Do We Know about Social and Environmental Impacts of Corporate Social Responsibility?. In: The Impact of Corporate Social Responsibility: Corporate Activities, the Environment and Society [online]. Milton: Taylor & Francis Group, 2022, s. 21 [cit. 2023-03-10]. ISBN 978-1-000-64395-4. Dostupné z: https://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=7030763

plnou podporu těmto aktivitám. Také dodávají, že školení o životním prostředí a motivační nástroje pozitivně přispívají k osvojení si odpovědných aktivit.[41]

2.5.2 Pyramida společenské odpovědnosti

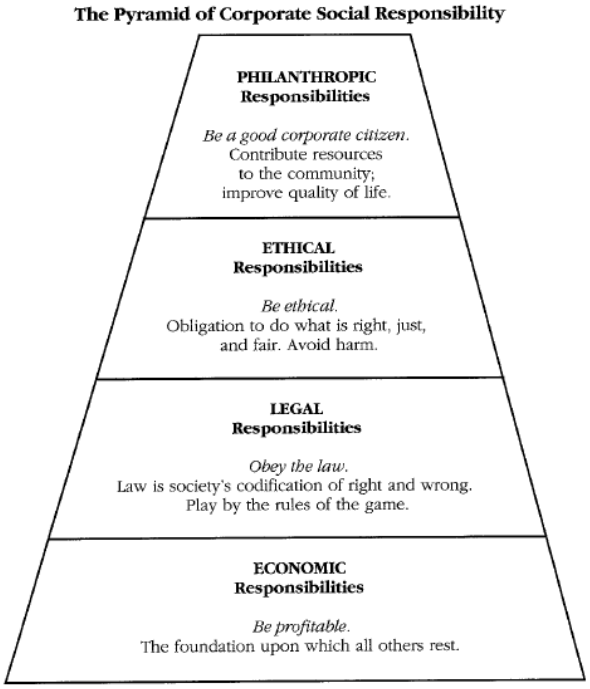
Alternativní pohled představil A. Carroll ve svém článku: *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders (1991),* kde rozlišuje 4 komponenty CSR – ekonomickou odpovědnost, právní odpovědnost, etickou odpovědnost a odpovědnost filantropickou. Carroll je jako jeden celek znázornil pomocí pyramidy (viz obrázek č.2).

Význam pyramidy má ukazovat, jak jsou jednotlivé odpovědnosti seřazeny dle důležitosti. Stojným kamenem je odpovědnost ekonomická, následuje odpovědnost právní, etická a nejméně důležitá je odpovědnost filantropická. Jednotlivé kameny jsou popsány následovně:

- Ekonomická odpovědnost – *Být ziskový.* Základ, na kterém stojí všechno ostatní.
- Právní odpovědnost – *Dodržovat zákony.* Zákony jsou společenskou kodifikací dobrého a zlého. Hrát podle pravidel hry.
- Etická odpovědnost – *Být etický.* Povinnost dělat to, co je správné, spravedlivé a čestné. Vyhnout se škodlivému.
- Filantropická odpovědnost – *Být dobrý firemní občan.* Přispívat zdroji do komunity, zlepšovat kvalitu života.

[41] CANTOR, David E., Paula C. MORROW a Frank MONTABON. Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management Employees: An Organizational Support Theoretical Perspective. Journal of Supply Chain Management [online]. 2012, 48(3), 3-108 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x

Obrázek 4: Pyramida společenské odpovědnosti podniků



Zdroj: A.Carroll, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, 1991

2.5.2.1 Ekonomická odpovědnost

Ve spodní části se nachází oblast ekonomická, která tvoří základnu pyramidy stejně jako je základním cílem podnikání tvorba zisku. Historicky byly organizace základní ekonomickou jednotkou naší společnosti. Jejím hlavním úkolem bylo vyrábět zboží a služby, které spotřebitelé chtěli a potřebovali, a dosahovat přitom přijatelného zisku. Později se ustálil pojem maximalizace zisku.

2.5.2.2 Právní odpovědnost

Další vrstvou pyramidy je právní odpovědnost, která blízce koexistuje s ekonomickými povinnostmi. Od podniku se očekává, že bude dodržovat základní pravidla, zákony a předpisy stanovené federálními, státními a místními vládami. Právní povinnosti také představují základy spravedlivého jednání a svobodného podnikání.

2.5.2.3 Etická odpovědnost

Ačkoliv ekonomická a legální odpovědnost ztělesňuje etické normy, etická odpovědnost představuje i ty aktivity, které jsou veřejností očekávané nebo naopak nepřípustné, ale nejsou jasně definované v zákoně. Podle Carrolla etická odpovědnost také může představovat přijímání nově vznikajících hodnot, které veřejnost očekává od firem, a které mohou být zároveň daleko vyššími standardy, než jsou vyžadovány zákonem. Carroll tak stanovuje etickou odpovědnost jako legitimní složku CSR a znázorňuje ji ve své pyramidě jako další vrstvu pyramidy. Podotýká, že etická složka ovlivňuje a tlačí na právní odpovědnost, aby přijímala další nově vzniklé standardy.

2.5.2.4 Filantropická odpovědnost

Filantropická odpovědnost zahrnuje veškeré aktivity, které dělají z podniku dobrého tzv. „firemního občana“. Jedná se o aktivity podporující lidské blaho a jako příklad lze zmínit finanční příspěvky do umění, vzdělávání nebo komunity. Rozdíl mezi filantropickou a etickou odpovědností je především takový, že etické normy jsou očekávané filantropické však nikoli. Filantropické aktivity jsou tedy plně dobrovolné. Místní komunity dokážou velmi ocenit firmy, které přispívají na humanitární programy, avšak pokud tak firmy nečiní, nejsou okamžitě zavrhovány. Umístění filantropické odpovědnosti na vrcholu pyramidy má také své odůvodnění. Ačkoli jsou filantropické příspěvky velmi žádoucí a ceněné, stále jsou méně podstatné než 3 předchozí odpovědnosti.
Firma přijímající CSR by měla tvořit profit, dodržovat zákony, chovat se eticky a být dobrým firemním občanem. [42]

[42] CARROLL, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." Business horizons 34.4 (1991): 39-48.

2.6 Pojmy spojené s CSR

Pro praktickou část, která bude následovat, je potřeba si vysvětlit několik pojmů, které se kolem CSR neboli společenské odpovědnosti firem vyskytují. Patří mezi ně například udržitelnost, ESG nebo pojem corporate citizenship.

2.6.1 Environmental, social and corporate governance

Zkratka ESG (environment, social, governance) se stává čím dál tím větším heslem současné doby. Někteří zaměstnanci podniku mohou znát ESG někdy lépe než CSR. O co se tedy jedná? Každé písmeno zkratky ESG představuje zástupce z dané oblasti v rámci problematiky, které ESG řeší.

E – environment

- životní prostředí
- uhlíková stopa, hospodaření s energiemi, odpadové hospodářství, recyklování, odpovědné získávání zdrojů atp.

S – social

- společnost
- firemní kultura, BOZP, platy, benefity, prevence diskriminace, zaměstnanci, klienti, dodavatelé atd.

G – governance

- správa firmy
- stabilita, komunikace, vedení firmy, systémy řízení rizik, korupce, GDPR, vnitřní kontroly, ISO normy atp.

ESG zejména představuje nástroj pro identifikaci nefinančních rizik a příležitostí, také může sloužit jako podklad pro dlouhodobé rozhodování nebo marketing. [43]

[43] Bureau Veritas CZ-SK, 2022, ESG v kostce: Co je to ESG, koho se týká, proč to řešit a jak to lze (z)měřit?, YouTube video. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=8ZPL2UwtKcw

Otázky ESG byly poprvé zmíněny v roce 2006 ve zprávě OSN: *Principles for Responsible Investment – „Who Cares Wins“* Kritéria ESG musela být poprvé začleněna do finančního hodnocení společností. Nyní důraz na ESG stále roste, jelikož velcí institucionální investoři očekávají od společností, které vlastní, plnění kritérií ESG. [44]

Klíčové rozdíly mezi CSR a ESG

Společnosti mohou spouštět program CSR a ESG současně, ve hře je ale několik zásadních rozdílů. Polleyová (2022) vymezuje CSR jako firemní rámec plánů udržitelnosti a odpovědného kulturního vlivu, zatímco ESG jako hodnotitelný výsledek týkající se celkové výkonnosti společnosti v oblasti udržitelnosti. Jednoduše by se dalo říct:

- CSR = obecný rámec udržitelnosti, užitečný hlavně pro společnosti
- ESG = měřitelné hodnocení udržitelnosti, oblíbený zejména u investorů[45]

Zásadním rozdílem je také to, že přijetí CSR zůstává stále v mezích dobrovolnosti, ESG však začíná pomalu standardizovat. Ačkoli v České republice není ESG typické, ve světě ano. Například Velká Británie v roce 2021 ustanovila povinnost organizacím, které se budou pravděpodobně ucházet o velké veřejné zakázky (přesahující 5 milionů GBP ročně), aby plnily požadavky PPN neboli posouzení plánů na základě snižování uhlíkové stopy. [46]

2.6.2 Udržitelnost a udržitelný rozvoj

Mnoho veřejných společností, které reportují své neekonomické aktivity, mají tendenci používat pojem udržitelnost místo společenské odpovědnosti (CSR). Udržitelnost původně zahrnovala výhradně otázky životního prostředí, dnes je ale termín synonymem Triple bottom line. Zahrnuje tak oblast společenskou, ekologickou a ekonomickou. Do ekologického systému lze zařadit vodní systémy, klimatický systém, biodiverzitu nebo rozmnožování druhů. Ekonomický systém může zahrnovat globální finanční systém, rovnost

[44] ATKINS, Betsy. Demystifying ESG: Its History & Current Status. Forbes [online]. New York: Forbes Media, 2023, 8 Jun 2020 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2020/06/08/demystifying-esgits-history--current-status/?sh=4239d22f2cdd

[45] POLLEY, Celesté. ESG vs. CSR: what's the difference?. Akepa: The sustainable agency [online]. Barcelona: akepa, 2022, 10 February 2022 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://thesustainableagency.com/blog/esg-vs-csr/

[46] KALÉ, Warsa, James HARRISON a Ross MCKEOWN. ESG and UK Public Procurement: Carbon Reduction Requirements. Eye on ESG: Tracking the Transition to Sustainable Business and Finance [online]. Londýn: Mayer Brown, c2023, 15 July 2021 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.eyeonesg.com/2021/07/esg-and-uk-public-procurement-carbon-reduction-requirements/

příjmů, volný pohyb zboží a sociální systém pak nízkou míru chudoby, vzdělávací nebo zdravotnický systém, sociální spravedlnost nebo potravinový systém. [47]

Udržitelným rozvojem se v České republice zabývá Ministerstvo životního prostředí, které jej definuje následovně: *„Udržitelný rozvoj je takový druh rozvoje, který se zároveň snaží odstranit nebo zmírnit negativní projevy dosavadního způsobu vývoje lidské společnosti…Udržitelný růst proto nebere v potaz pouze ekonomický růst, ale i společenské hodnoty a přírodní bohatství.“* [48]

Potřeba udržet náš svět udržitelnějším rapidně vzrůstá, jak v Evropě, tak po celém světě. Na summitu v New Yorku v září 2015 byla schválena agenda udržitelného rozvoje, která obsahuje 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs). Obrázek níže představuje grafické zpracování již zmiňovaných 17 Cílů udržitelného rozvoje. Každý cíl je dopodrobna rozepsán a dohromady představuje program na 15 let (2015-2030).

Obrázek 5: Grafické zpracování 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs)

Zdroj: Informační centrum OSN v Praze, 2023

[47] VALENTE, Mike. Corporate Responsibility Strategies for Sustainability. In: Corporate social responsibility: strategy, communication, governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, s. 86-109. ISBN 978-1-107-11487-6.

[48] Udržitelný rozvoj. Ministerstvo životního prostředí [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2008-2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

Také v České republice musely jít aktivity do pohybu, a proto vláda v roce 2017 schválila Strategický rámec Česká republika 2030. Tento dokument v šesti klíčových oblastech shrnuje rizika a příležitosti, na jejichž základě pak stanovuje strategické i specifické cíle.

Klíčové oblasti ČR 2030 a jejich podkapitoly jsou následující[49]:

1) Lidé a společnost – rodina a komunita, práce, zdraví, kultura, nerovnosti, vzdělání
2) Hospodářský model – hospodářské instituce, výzkum, vývoj a inovace, veřejné finance
3) Odolné ekosystémy – krajina a ekosystémové služby, biologická rozmanitost, voda v krajině, péče o půdu
4) Obce a regiony – (sub)urbanizace, regionální nerovnosti, adaptace na změnu klimatu, rozvoj komunit, kompetence veřejné správy
5) Globální rozvoj – ČR jako globální hráč, koherence politik
6) Dobré vládnutí – demokratičnost vládnutí, dlouhodobá efektivita vládnutí

2.6.3 Firemní občanství

Firemní občanství (anglicky Corporate citizenship) je v mnoha zdrojích považováno za synonymum pro společenskou odpovědnost firem, jelikož mají mnoho podobných znaků a je složité definovat hranici mezi těmito pojmy. Největším rozdílem se zdá být, že CSR se zaměřuje spíše na etickou stránku podnikání, kdežto firemní občanství odkazuje zejména na odpovědnost firem vůči společnosti (komunitám). Kunz (2012) ve své knize uvádí, že pojem Corporate Citizenship je populární v anglosaských zemí (tj. USA a VB), naopak Evropská unie preferuje pojem Corporate Social Responsibility. Jako důvod uvádí, že firmy dle angloamerického modelu měly zdůrazňovat roli dobrého firemního občana, který by se měl angažovat vůči svému okolí a snažit se o celkový rozvoj.[50]

[49] Kapitoly ČR 2030. ČR 2030 [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.cr2030.cz/strategie/kapitoly/

[50] KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

2.7 Konkurenční výhoda

Tato kapitola nejdříve objasní přínosy a negace plynoucí z přijetí strategie CSR, na nichž lze poté postavit základy pro konkurenční výhodu a v jaké podobě se konkurenční výhoda může projevit.

Mnoho podniků i stakeholderů si dávno uvědomilo, že je důležité, aby nešlo jen o ziskovost podniku. Nebylo tomu tak vždy. Dříve si podnikatelské subjekty zakládaly na image, která se do činů nepromítala a hodila se akorát do marketingových kampaní, s tím přišly termíny jako „greenwashing“ a „nicewashing“. Společnosti, které plnily své sliby týkajících se společenské odpovědnosti raketově vystřelily a získaly tak konkurenční výhodu. V současnosti je jasné, že sociální odpovědnost a etické chování má vliv na postavení organizací na trhu, konkurenceschopnost a také na stále omílaný zisk.

2.7.1 Přínosy CSR

Pro některé společnosti ať už v České republice nebo v globálním pojetí je CSR v dnešní době už norma. Pro jedny CSR znamená sociální normu, pro jiné je to čistá dobrovolnost. Přijetí principů CSR by nemělo mít vliv na ekonomickou úspěšnost firmy, a ani naopak ekonomické cíle nemusí být v rozporu se společenskými zájmy. V každém případě z přijetí CSR plynou jisté přínosy. Jelikož, jak jsem výše uvedla, není CSR normou u všech společností, mohou ty, které tento koncept podnikání používají, získávat významné konkurenční výhody.

Kašparová (2017) mezi přínosy řadí:

- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem
- větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu
- zlepšení reputace a získávání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti
- ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků
- zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů
- zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na „risk management“
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti
- lepší poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráce s nimi

2.7.2 Problémy CSR

Každá mince má vždy dvě strany, stejně je to i u pohledu na koncept společenské odpovědnosti. Ačkoliv má přijetí opatření CSR mnoho výhod, několik pramenů celou záležitost se společenskou odpovědností zpochybňuje. Mezi nejčastější názory patří:

- Odpovědnost má zejména fyzická osoba, firma je právnická osoba, uměle vytvořená jednotka
- Jedná se pouze o „módní“ záležitost
- Firmy jsou vlastněny vlastníky, proto jediná odpovědnost by měla směřovat pouze k nim
- Omezuje se účel podnikání, tj. maximalizace zisku, protože přijetí konceptu CSR vyžaduje vyšší počáteční náklady
- Nedostatečná přehlednost v tom, co je a co není odpovědnou aktivitou
- Nedostatečná odbornost
- Mikro, malé a některé střední podniky si nemohou dovolit investovat do CSR aktivit, proto se budou nadále zvětšovat rozdíly mezi nimi a korporáty
- Nedostatek času a lidských zdrojů pro zajištění společenské odpovědnosti

Vykazování CSR a s ním spojený reporting se dá také snadno zneužít ve prospěch firmy. Jak odhalila Irena Jindřichovská a Eva Eckert (2021) ve svém článku *Social Responsibility of Mining Companies at a Time of COVID-19: Dear Shareholders!* některé firmy (v tomto případě konkrétně těžební společnosti) strategicky využívají jazyk ve formálních reportech, aby zamaskovaly povahu jejich aktivit. Primárně odváděly pozornost tím, že uváděly data, která měla zapůsobit na stakeholdery a prezentovaly se jako důvěryhodní sociální partneři. Realita však byla jiná, výroční zprávy neustále odsouvaly na vedlejší kolej otázku poškozování životního prostředí, potenciální důsledky jejich aktivit a již způsobené škody.[51]

Dalším souvisejícím tématem je také greenwashing, který je známý hlavně z marketingové oblasti. Značky na sebe chtějí upoutat pozornost tím, že prodávají udržitelné produkty šetrné k přírodě, ale ve skutečnosti se může jednat o jiný způsob výroby, který není šetrný k přírodě vůbec nebo je o něco šetrnější, avšak jen o zanedbatelný rozdíl. Společnosti tedy uvádějí

[51] Jindřichovská, I., & Eckert, E. (2022). Social Responsibility of Mining Companies at a Time of COVID-19: Dear Shareholders!. Sustainability, 14(1), 350.

nepravdivá nebo zavádějící prohlášení za vidinou zvýšení zisku. Touto praktikou firmy neobelhávají pouze konečné zákazníky, ale také investory. Ekonomický trh totiž sleduje zvýšený zájem o investování do ESG fondů a méně svědomití aktéři chtějí z tohoto trendu profitovat. Pro ESG je greenwashing hrozbou, ale začínají se vyvíjet nástroje na identifikování porušení předpisů souvisejících s ESG.[52] Z greenwashingu byly obviněny i jedny z největších korporací prodávajících oblečení nebo obuv. Konkrétně se jedná o značky H&M, NIKE nebo Adidas, kteří se snaží svůj záměr fast fashion zamaskovat pozlátkem udržitelnosti.

2.7.3 Komunikace CSR a vliv sociálních sítí

Pokud firma koná společensky odpovědné aktivity byla by škoda je dostatečně nekomunikovat. Správná a aktivní komunikace CSR může přispět celkovému zefektivnění společensky odpovědné politiky podniku. Komunikování CSR aktivit by mělo jít směrem k zainteresovaným stranám – obchodním partnerům, zákazníkům, veřejnosti, dodavatelům, ale třeba i potenciálním zaměstnancům.

Základním komunikačním kanálem pro stakeholdery jsou každoroční výroční zprávy, speciální ucelené CSR zprávy, sociální, environmentální reporty a komplexní zprávy o udržitelném rozvoji.[53] Dle Pavlíka & Bělčíka (2010) by měly být dodržovány principy jako jsou: spolehlivost, transparentnost, úplnost informací, podstatnost, srozumitelnost a pravidelné zveřejňování. [54] Primárně pro zaměstnance existují interní komunikační kanály, mezi které patří: nástěnky, intranet, podnikový časopis, letáky, newslettery, společenská setkání nebo školení. Externí komunikační kanály pak slouží zejména veřejnosti, zákazníkům, dodavatelům, ale i již zmíněným skupinám. K těmto kanálům patří webové stránky společnosti, firemní sociální sítě, PR, marketing, konference, semináře, různá média, která se zajímají zejména i o získaná ocenění za sociální nebo environmentální aktivity.[55]

David Jones ve své knize *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí* (2014) popsal své přesvědčení, že sociální sítě budou důležitým hnacím mechanismem podporujícím

[52] SMITH, Kelly Anne. Greenwashing And ESG: What You Need To Know. Forbes Advisor [online]. Paris: Forbes Media, c2023, 25. Aug 2022 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.forbes.com/advisor/investing/greenwashing-esg/
[53] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. Podnikatelská etika a CSR.
[54] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.
[55] Jak medializovat CSR projekty?. Move up [online]. Brno: Move up, c2023, 16.11.2020 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: https://moveup.cz/jak-medializovat-csr-projekty/

společenskou odpovědnost. Měl k tomu značné důvody, které se i po téměř 10 letech stále potvrzují. Dříve angažování v jakémkoli hnutí vyžadovalo značné úsilí, dnes stačí pár kliků, díky kterým lze nahrát obsah na svou sociální síť, sdílet odkazy, podpořit daného propagátora za pomocí tlačítka „To se mi líbí“, odběrem nebo podepisovat různé kampaně online.[56]

Jednotlivci, firmy i političtí představitelé dávno zjistili, že jsou sociální média ideálním nástrojem umožňující komunikaci s veřejností. Marketingové oddělení podniku se tedy může prostřednictvím vlastněných médií zapojit do společenských aktivit. Skrze sociální sítě a webové stránky a další marketingové nástroje lze pravidelně udržovat transparentnost společnosti. Příkladem jsou aktualizované informace o společnosti, poskytování reálných a přesných informací o nabízených službách/výrobcích, propagace firmy a dobročinných věcí, dodržování etického kodexu reklamy apod.

2.8 Reportování CSR

Jak již bylo zmíněno, obecně rostou požadavky na společenskou odpovědnost ze stran stakeholderů, ať už se jedná o investory, zákazníky, zaměstnance nebo místní komunity. Reportování o CSR slouží jako prostředek k informování zájmových skupin, ale také jako podpora strategie a rozvoje společnosti, možnost pro zapojení klíčových stakeholderů, získání konkurenční výhody nebo prokázání transparentnosti. Podrobnosti reportingu závisí na okolnostech, a to zejména na velikosti podniku nebo oblasti v jaké firma podniká, ale primárně reporty komunikují sociální a environmentální dopady způsobené činností podniku.

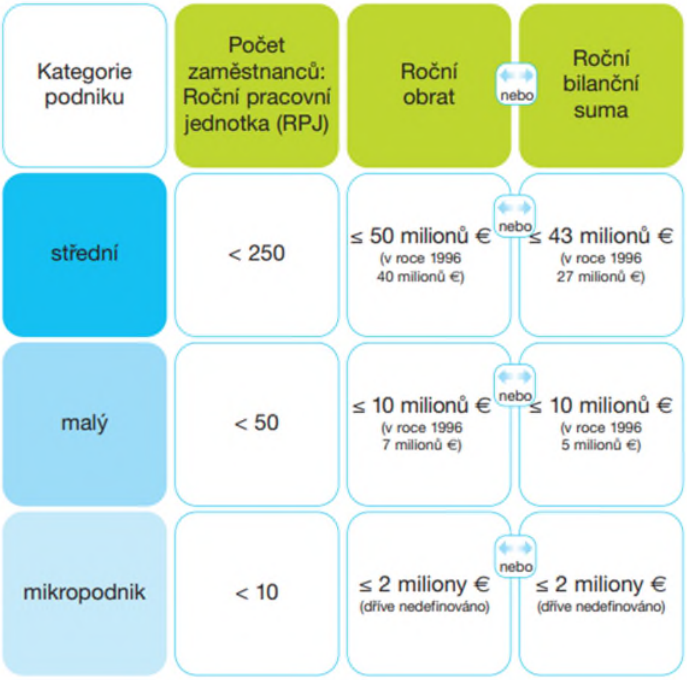
2.8.1 Účetní vykazování

V roce 2016 došlo k rozdělení účetních jednotek do 4 kategorií. Jedná se tedy o mikro, malé, střední a velké jednotky. Kritéria pro rozdělení musejí být splněna ve dvou po sobě jdoucích obdobích a jsou jimi – počet zaměstnanců, roční obrat a roční bilanční suma (aktiva). Obrázek níže ukazuje prahové hodnoty kategorie MSP (kategorie mikropodniků, malých a středních podniků) dle Evropské komise, velkými jednotkami jsou pak podniky, které překračují prahové hodnoty středního podniku. Na základě velikosti společnosti podléhají

[56] JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.

jednotky účetním povinnostem. Mikro účetní jednotky mohou sestavovat účetní závěrku ve zkráceném rozsahu, nepodléhají auditu, nejsou povinny zveřejňovat Výkaz zisku a ztráty, Přehled o peněžních tocích ani Přehled o změnách vlastního kapitálu. U malých jednotek se rozlišuje, zda podléhá povinnému auditu či nikoli. Pokud nepodléhá auditu, platí pro ni stejné podmínky jako pro mikro podnik, pokud se však jedná o auditovanou malou ÚJ, sestavuje účetní závěrku v plné výši a připravuje výroční zprávu. Střední a velké ÚJ pak podléhají povinnému auditu, sestavují účetní závěrku v plném rozsahu, sestavují Přehled o peněžních tocích, Přehled o změnách vlastního kapitálu a výroční zprávu.[57]

Obrázek 6: Kategorizace podniků podle velikosti



Zdroj: Evropská komise, 2015

[57] Kategorizace účetních jednotek a jejich povinnosti. Accace [online]. Praha: Accace, c2023, 1 Bře 2020 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: https://accace.cz/kategorizace-ucetnich-jednotek-a-jejich-povinnosti/

2.8.2 Hodnocení CSR

Jakmile podnik do svého řízení implementuje koncept CSR, nabízí se také možnost jej monitorovat a následně vyhodnocovat, zdali se plní stanovené cíle CSR aktivit. Jako oporu pro vyhodnocování CSR si podniky mohou vybrat ze široké řady hodnocení, reportování nebo měření CSR. Pavlík & Bělčík (2010) řadí mezi nejznámější způsoby hodnocení a měření CSR aktivit následující:[58]

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- AA 1000 Account Ability/Assurance Standard
- SAN (Social Audit Network)
- ETHIBEL (Ethibel Quality Label)
- EFQM
- SA 8000 (Social Accountability International)
- GRI (Global Reporting Initiative)
- London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v ČR)
- ISO 26000
- Corporate Responsibility Index
- Dow Jones Sustainability Index
- FTSE4GOOD

ISO 26000

První formou hodnocení je ISO 26000, kdy se jedná o standard pro společenskou odpovědnost firem vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO – International Organization for Standardization.[59] Norma ISO 26000 není určena k certifikaci jako například norma ISO 9000, ale představuje spíše vodítko pro firmy, které si chtějí osvojit problematiku společenské odpovědnosti. Je určena pro všechny typy organizací nehledě na velikost, umístění nebo obor podnikání.[60]

[58] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.
[59] ISO 26000 Společenská odpovědnost firem (Social Responsibility). Management Mania [online]. Praha: ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem
[60] ISO 26000: Social responsibility. ISO [online]. Geneva: ISO, c2023 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html

Global Reporting Initiative

GRI vznikla již v roce 1997 jako iniciativa mezinárodních odborníků, jejímž cílem bylo nastavit standardizovaný model pro hodnocení ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů podnikání v mezinárodním kontextu.[61]

V roce 2016 GRI přišla s prvními globálními standardy pro reporting udržitelnosti. Jako poskytovatel celosvětově nejrozšířenějšího rámce pro reporting udržitelnosti má GRI širokou škálu pokynů, informací a podpory, které společnostem pomohou začít s reportováním. Celkově dodržování standardů GRI pomáhá organizacím, aby byly schopné pružně reagovat na nově vznikající potřeby v oblasti zveřejňování informací ze strany EU. GRI standardy sestávají ze tří sérií standardů, které se mají používat společně, jsou jimi: univerzální (pro všechny organizace), sektorové (pro vybrané sektory) a tematické (konkrétní témata) standardy. Mezi sektory patří například ropný a plynárenský sektor, uhelný sektor, zemědělství, akvakultura a rybolov. Mezi témata jednotlivých norem pak například, ekonomická výkonnost, boj proti korupci, energie, voda a odpadní vody, biodiverzita, emise, zaměstnanost, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, místní komunity, sociální hodnocení dodavatelů, ochrana osobních údajů zákazníků, zdraví a bezpečnost zákazníků a další. Standardy jsou stále aktualizovány a doplňovány.[62]

2.8.3 Reporting

Aktuálně existuje množství pojmenování pro nefinanční reporty. Jsou jimi například corporate social responsibility report, sustainability report, corporate citizenship report, sustainable development report nebo integrated report. Také v České republice působí několik firem, které se na jednotlivé reporty zaměřují, poskytují své poradenské služby nebo jsou schopné připravit daný report.

Pro hodnocení společenské odpovědnosti jsou sledovány zejména oblasti Triple-bottom-line. CSR Reporting ČZU uvádí, že reportem je sledována oblast ekonomická, zaměstnanecká, sociální, environmentální a oblast řízení CSR.[63]

---

[61] Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.
[62] GRI [online]. Amsterdam: Global Reporting Initiative, c2023 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: https://www.globalreporting.org/
[63] CSR Reporting. CSR Reporting [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, c2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: https://csr-reporting.czu.cz/

Ačkoli je koncept CSR dobrovolný, již v roce 2014 byla přijata směrnice, na jejímž základě velké podniky (přesahující průměrně 500 zaměstnanců) a zároveň subjekty veřejného zájmu, musejí sestavit nefinanční report počínaje reportem za rok 2017. V tomto reportu NFRD (Non-Financial Reporting Directive) mají být zahrnuté odpovědi na otázky životního prostředí, sociálních a zaměstnaneckých, respektování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství. Pro většinu finančních institucí (tzn. banky a investiční společnosti) je od roku 2018 povinný také ESG (environmental, social, governance) reporting.

Rada Evropské unie v listopadu 2022 schválila směrnici o podávání zpráv firem o udržitelnosti (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), ta by měla nahradit výše zmíněnou směrnici NFRD. Cílem CSRD je podpořit *Zelenou dohodu pro Evropu*. Tentokrát směrnice bude platit pro společnosti velké, střední i malé, jedinou výjimkou budou mikro firmy. První report CSRD bude povinný od roku 2025 pro firmy, na které se vztahuje reportování NFRD. Rok 2026 bude prvním rokem reportování pro velké společnosti, na které se NFRD nevztahovala a v roce 2027 již budou muset reportovat za fiskální rok 2026 i podniky malé a střední. CSRD bude také závazná pro pojišťovny a úvěrové instituce.[64] Jak uvádí EY (2022): *„Firmy budou muset zveřejňovat více informací týkajících se udržitelnosti než dosud, včetně údajů o uplatňovaných byznysových modelech, strategiích a dodavatelských řetězcích. Tyto informace bude nutné nezávisle ověřit.“* A dodává: *„Směrnice tudíž sehraje v globálním měřítku zásadní roli při zvyšování laťky pro reporting o udržitelnosti.“* [65]

[64] CSRD. Povinnost nefinančního reportování: o rok více času. CSRD [online]. Praha: Digital First Marketing Group, c2023, 19.7.2022 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: https://csrd.cz/povinnost-nefinancniho-reportovani-o-rok-vice-casu/

[65] EY. Směrnice EU o zprávách o udržitelnosti (CSRD) 2022. EY: Building a better working world [online]. Londýn: Ernst & Young Global Limited, c2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/cs_cz/noindex/sustainability/ey-28-11-2022-ey-smernice-eu-o-zpravach-o-udrzitelnosti.pdf

2.9 CSR v oblasti Real Estate (Pronájem komerčních nemovitostí)

Real estate znamenají v češtině nemovitosti nebo reality. Jedná se o předmět podnikání, jehož hlavní činností je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Komerční nemovitosti jsou zejména prostory a budovy určené především k podnikání. Může se tak jednat o domy, obchodní prostory, restaurace, ale i kancelářské prostory/budovy nebo sklady.

Vývoj trhu s nemovitostmi v Evropě je úzce spjat s vývojem domácích ekonomik. Realitní trh býval stabilní a ceny nemovitostí postupně rostly. Avšak s příchodem pandemie COVID-19 se poptávka po komerčních a zejména kancelářských nemovitostech utlumila. S pandemií bylo spjato zavedení home office neboli práce z domu, u které mnoho zaměstnavatelů zůstalo i po skončení pandemie. Také pro restaurační podniky nastaly těžké časy, jelikož byly často zavírány a majitelé nebyli schopni splatit své provozní náklady. Vzrostla tak míra neobsazenosti komerčních prostor.[66] Následoval bezprecedentní růst nemovitostí a období vysokých hypoték a recese. Zvyšování úrokové míry neovlivňuje pouze lidi kupující nemovitosti pomocí hypotéky, ale také investory. Vysoká inflace pak tlačí na ceny stavebních nákladů a energií. Aktuálně (1Q/2023) trh stagnuje a mnozí vyčkávají, zda poklesnou ceny komerčních nemovitostí.[67]

Pro nájemce se stalo výhodným, že se zvyšuje míra neobsazenosti komerčních nemovitostí. Nejenže mají širší výběr pro umístění vlastního podniku, ale zároveň mohou získat od pronajímatele zajímavé nabídky, jelikož ti chtějí nové klienty přilákat a stávající udržet. Mezi nejčastější pobídky patří snižování nájmu, nájemní prázdniny, příspěvky na přímé vybavení pronajatých prostor nebo nadstandardní technické úpravy. Nájemci také projevují zájem o tzv. zelené budovy, kde za cenu vyššího nájmu získají v dlouhodobém měřítku zajímavé úspory na straně provozních nákladů, a to zejména energiích. [68]

---

[66] The office real estate market in Europe - statistics & facts. Statista [online]. Hamburg: Statista, c2023, 17 Nov 2022 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.statista.com/topics/3874/the-office-market-in-europe/#topicOverview

[67] Nastane pokles ceny komerčních nemovitostí?. PSN [online]. Praha: PSN, c2023, 16.1.2023 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.psn.cz/blog/ceny-komercnich-nemovitosti

[68] Podmínky pronájmů kanceláří si dnes určují nájemci. E15 [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER, c2021-2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://www.e15.cz/magazin/podminky-pronajmu-kancelari-si-dnes-urcuji-najemci-978941

Realitní sektor naráží hned na několik problémů. Jedním z nich je rozšiřování infrastruktury a developerských projektů na úkor ekosystémů, pozemky, travnaté či zalesněné plochy apod. Dalším problémem je znečištění oblasti a nárůst hluku zejména výstavbou, ale také nárůstem motorových vozidel a lidských elementů. Při budování developerských projektů je nevyhnutelné pochopit zvyklosti dané země, potřeby místních obyvatel, ekologickou udržitelnost, přijmout politiku, práva a povinnosti vybrané oblasti a celkově porozumět sociálním a environmentálním dopadům. Realitní průmysl komerčních nemovitostí ovlivňuje společnost také pozitivně. Vytváří pracovní místa, zvyšuje životní úroveň, podporuje místní ekonomiku, posiluje infrastrukturu (silnice, chodníky, vodovody, kanalizace, optické kabely a vysokorychlostní internet, nové zastávky MHD apod.) Jak uvádí CSR times: *„Ve svobodném podniku není komunita jen dalším účastníkem podnikání, ale je vlastně smyslem jeho existence.“*[69]

Průzkumy společnosti Colliers (2022) ukazují, že roste důraz investorů na environmental, social and governance (ESG) kritéria a opatření. Důvodem nejsou pouze regulační opatření a reputační důvody, ale zejména požadavky od nájemců a snaha o vyvážení dlouhodobých provozních nákladů. Udržitelná aktiva, která budou v souladu s předpisy, budou mít větší hodnotu než nemovitosti, které se budou muset přestavovat a jejich cena bude naopak klesat. Joanne Henderson (2022) dokonce říká: *„ESG je momentálně jedním z hlavních kritérií pro investici. Již se posunulo vnímání ESG jako něčeho, co je ´hezké mít´ na je ´nutné mít´.“*[70]

[69] CSR in Real Estate Sector. CSR TIMES [online]. Delhi: BRANDMARKMEDIA.COM, c2023 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://csrtimes.org/csr-ethics-act-before-its-too-late/

[70] 2023 Global Investor Outlook report. Colliers [online]. New York: Colliers, c2023, 7 Dec 2022 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.colliers.com/en/research/dmc-global-investor-outlook-2023#sitecore-form__modal_ca78a88b-d3a6-4813-b391-84bfbdffbd60

2.10 Srovnání CSR v ČR a zahraničí

Koncept CSR již není v České republice zdaleka novinkou. Nejvíce využívaný je velkými společnostmi, které většinou mají v čele zahraniční mateřskou společnost. Lehce pozadu jsou střední podniky a zcela na konci podniky malé a mikro. Hlavním důvodem bývá nedostatek managementu na řešení této problematiky a upřednostnění zisku oproti investic do společensky odpovědného chování. [71]

Formální podpora konceptu CSR v rámci státu ČR téměř neexistuje. Stát se primárně řídí nařízeními ze strany Evropské unie, proto na základě přijetí 17 Cílů udržitelného rozvoje ČR vytvořila Strategii ČR 2030. Dále se českých firem bude týkat i nová směrnice o povinnosti reportování udržitelných aktivit ESG od roku 2026.

V České republice má také svoje místo soutěž TOP Odpovědná firma roku. Jedná se o nezávislý rating pro malé, střední i velké firmy, který vyzdvihuje nejzajímavější aktivity na poli udržitelného a odpovědného podnikání. V soutěži se hodnotí oblasti: strategie, odpovědné HR, dodavatelský řetězec, životní prostředí a pomoc okolí. Top odpovědnou firmou v kategorii velkých firem za rok 2022 se stal Vodafone Czech Republic a.s., který získal rating 97,9 % a v kategorii malých firem se nejodpovědnější společností stal Good Sailors, s.r.o. s ratingem 80,3 %. V letošním ročníku (tzn. hodnocení za rok 2022) se přihlásilo 67 firem s více něž 166 strategiemi a projekty. Velký zájem o cenu dokládá, že firmy berou společenskou odpovědnost vážně.[72]

Rozdíly v přijetí CSR mezi státy Evropské unie nejsou tak markantní, jelikož rozhodnutí o vykonávání odpovědných aktivit vydává právě EU. Rozdíly se pak mohou objevovat spíše v postoji k dané problematice a přijetí dobrovolných aktivit. Odlišný postoj mohou podněcovat různé aspekty – kulturní, ekonomické, právní nebo etické faktory.

[71] Definiční vymezení 3 pilířů CSR: Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce. Praha, 2012. Dostupné také z: https://www.spcsr.cz/files/Definicni_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf

[72] TOP Odpovědná firma 2022: Cena byznysu pro společnost [online]. Praha: BPS, c2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.odpovednefirmy.cz/

Mezi jednotlivé faktory, které mohou mít vliv na vznik odlišného přístupu lze zařadit:

1. Ekonomické aspekty
    - Velikost trhu, preference trhu
    - Výše příjmů
2. Právní aspekty
    - Zákony
        - Sociální dávky – Mateřská a rodičovská dovolená, důchody
        - Podmínky pro podnikání
        - Zdravotní péče – státní nebo soukromá
3. Etické normy
    - Potraty (zákaz potratů v Polsku), neschvalování LGBTQ+ komunit
    - Xenofobie, rasismus
4. Sociální rozdíly
    - Vzdělávání
    - Rozdíly mezi sociálními vrstvami

3 Vlastní práce

V praktické části diplomové práce bude představena vybraná nadnárodní společnost, na které bude nejprve provedena analýza dosavadních CSR aktivit a vymezené budou rozdíly mezi zeměmi, ve kterých společnost podniká. Na základě zjištěných informací budou následovat rozhovory se dvěma představiteli vybraných dvou zemí, kteří budou s výsledky výzkumu také konfrontováni. Po zhodnocení CSR aktivit autorka vyvodí závěry a případně navrhne vlastní doporučení, které by podnik mohl využít.

3.1 Představení společnosti White Star Real Estate

Společnost White Star Real Estate je realitní divize White Star Group, holdingové společnosti založené za účelem poskytování služeb v oblasti správy nemovitostí, investic do nemovitostí a soukromého kapitálu především ve střední a východní Evropě.

Původní společností a v současnosti společník filiálek je White Star Real Estate LLC, uvedena pod registračním číslem: 5746865 a sídlem: DE 19958 Lewes, County of Sussex, 16192 Coastal Highway, Spojené státy americké.

3.1.1 Historie vzniku

White Star Real Estate, dříve pojmenována jako AIG/Lincoln, byla založena v roce 1997 jako strategické partnerství mezi investiční společností AIG Global Real Estate[73] a realitní společností Lincoln Property Company[74]. Společnost AIG/Lincoln byla založena za účelem získávání, rozvoje a správy nemovitostí v mezinárodním měřítku. Soustředila se na trh střední a východní Evropy, postupně se však rozšířila i do Evropy západní.

V roce 2015 přechází společnost v držení White Star Real Estate. V tiskové zprávě bylo uvedeno: *„AIG si ponechá většinové vlastnictví v nemovitostních aktivech a uzavře dlouhodobou smlouvu o správě aktiv a majetku s White Star.“*. Brian Patterson, který White Star Real Estate založil, spravoval společně se svým manažerským týmem

[73] AIG = American International Group (*1919) – jedná se o americkou finanční a pojišťovací korporaci, která působí ve více než 80 zemích a jurisdikcích a zaměstnává téměř 50 000 lidí. Podniká zejména ve třech oblastech: všeobecné pojištění, životní a důchodové pojištění a vlastní samostatné dceřiné podniky zaměřené na technologie

[74] Lincoln Property Company – je mezinárodní realitní společnost od roku 1965 se sídlem v Dallasu (stát Texas)

majetek AIG celých 18 let. Odštěpení této platformy bylo výhodné pro obě strany. AIG se mohla zaměřit na růst vlastního investičního podnikání a White Star mohl kontinuálně pokračovat ve svých aktivitách se stejným týmem lidí.[75]

3.1.2 Současná situace podniku

V současnosti se společnost White Star Real Estate zabývá poskytováním realitních řešení pro developerské klienty a manažerské investory. Získává a rozvíjí realitní příležitosti a následně řeší správu daných aktiv a nemovitostí. Dle aktuálních informací (leden 2023) vystavil WSRE 2,5 milionů m^2 komerčních nemovitostí a momentálně spravuje 1,7 milionů m^2 prostor.

White Star postavil od roku 1997 přes 50 projektů. Primárně byly stavby vedeny v Polsku, České republice, Maďarsku a Rumunsku, ale některé se nacházejí i v Rusku, Slovensku, Itálii, Španělsku či Německu. Portfolio WSRE zahrnuje:

- Významné kancelářské budovy
- Sklady, logistické parky, výrobní závody na míru a další průmyslové projekty
- Maloobchod, volnočasové a víceúčelové koncepty
- Rezidenční/plánované výstavby

Obrázek 7: Logo společnosti

Zdroj: thecampus.cz, 2022

3.1.3 Pobočky společnosti White Star Real Estate

V Evropě má společnost White Star Real Estate LLC dceřiné a přidružené společnosti na 5 trzích. Shodou okolností jsou to státy Visegrádské skupiny (Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko) a Rumunsko. Ve všech státech se jedná o společnosti s ručením

[75] White Star acquires AIG real estate platform. Budapest Business Journal [online]. Budapest: Business Publishing Services Kft. or its affiliated companies, 2023, 7 Aug 2015 [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: https://bbj.hu/budapest/culture/awards/white-star-acquires-aig-real-estate-platform

omezeným, založené vždy dle pravidel daného státu. Jejich předmětem podnikání je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor; dále výroba, obchod a služby; a činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

POLSKO – White Star Real Estate Sp. Z o.o.

Jedná se společnost s ručením omezeným, která měla v roce 2021 v průměru 157 zaměstnanců. Podle polského Rejestr.io spadá na pomezí střední a velké firmy a zabývá se kromě servisu realitního trhu, také webhostingem, vedením účetnictví, architektonickou činností, prováděním stavebních projektů nebo průzkumem trhu a veřejného mínění. Mezi jednatele společnosti patří Peter W. Huntley, Marcin W. Bieniek a Brian D. Patterson.[76]

V Polsku konkrétně ve Varšavě se nachází hlavní sídlo společnosti. Kanceláře má společnost v centru Varšavy v Elektrownia Powiśle development. Tým zde působí od roku 1997 a dokončil 468 000 m^2 developerských projektů a k roku 2019 má ve výstavbě 46 000 m^2. Tým správy nemovitostí v Polsku dohlíží na provoz na více než 800 000 m^2 s více než 1 400 nájemci (z toho 800 bytových jednotek), v 65 budovách, v rámci 34 nemovitostí.

Ve své zprávě o činnosti *Sprawozdanie Zarządu* neuvádí společnost žádné informace o otázkách životního prostředí, zaměstnanců ani výzkumu a vývoji.

ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKO – White Star Real Estate s.r.o.

Dle zařazení CZ-NACE spadá společnost do skupiny 68310 - Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur. Jedná se o malou účetní jednotku s povinností auditu. Jednateli společnosti k 31.1.2021 byli Steven M. Tichy, Peter W. Huntley a Roland Bebčák. Sídlo společnosti je v Praze 4, V Parku 2343/24. (zdroj: účetní závěrka 2021)

Pražská kancelář se nachází v The Park na pražském Chodově, prvním z kancelářských parků ve stylu kampusu. Druhá kancelář se nachází v Brně na podporu aktivit na východě Čech a Slovensku. Tým působí v České republice od roku 1997 a na Slovensku od roku 1999 a vybudoval přes 430 000 m^2 kancelářských, průmyslových a maloobchodních projektů třídy A. Česká kancelář spravuje přes 470 000 m^2 s 200 nájemci ve 33 budovách v rámci 24 nemovitostí.

[76] WHITE STAR REAL ESTATE. REJESTR.IO [online]. Warszawa: Fundacja Moje Państwo, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://rejestr.io/krs/43357/white-star-real-estate

Vzhledem ke konceptu CSR je výroční zprávě (2021) je uvedeno:

- Společnost neprovádí žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje ani v oblasti životního prostředí. Společnost nemá organizační složku v zahraničí.
- Společnost neprovádí žádné aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a pracovně právních vztazích

MAĎARSKO – White Star Real Estate Kft.

White Star Real Estate Kft je společnost působící v oboru činnosti *Výstavba, správa a prodej nemovitostí* a *Realitní poradenství*. Hlavními jednateli jsou Peter W. Huntley a Krisztián Barabás. [77] Pobočka v Budapešti se nachází v projektu IP West v Jižní Budě a zaměstnává 61 lidí (k r. 2023). V Maďarsku působí od roku 1998 a vybudovali více než 300 000 m^2 kancelářských, průmyslových a maloobchodních nemovitostí třídy A. Maďarská kancelář v současné době spravuje přibližně 400 000 m^2 s více než 300 nájemci ve 32 budovách ve 22 nemovitostech.

RUMUNSKO – White Star Real Estate SRL.

Mezi činnosti společnosti se řadí *Realitní poradenství* a *Služby developmentu, správy a prodeje nemovitostí*. Obrat společnosti v roce 2021 činil 1 062 916 RON. Jednatelem je v současné době Emilian Bălan.[78]

V Rumunsku působí od roku 2006, hlavní kancelář se nachází v severní obchodní čtvrti Bukurešti a druhá kancelář v Cluj-Napoca. Tým vyvinul Lakeview, kancelářskou budovu třídy A o rozloze 25 000 m^2 a aktuálně má ve výstavbě 45 000 m^2. Rumunský tým, který tvoří v průměru 20 zaměstnanců, spravuje přes 50 000 m^2 kancelářských nemovitostí s 65 nájemci v 7 budovách ve 4 nemovitostech.

[77] WHITE STAR REAL ESTATE KFT. (HUNGARY). EMIS: In, On and For Emerging Markets [online]. London: ISI Emerging Markets Group Company, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://www.emis.com/php/company-profile/HU/White_Star_Real_Estate_Kft_en_2418528.html

[78] WHITE STAR REAL ESTATE SRL. LISTA FIRMELOR DIN ROMÂNIA [online]. București: LF, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://www.romanian-companies.eu/white-star-real-estate-srl-19262150/

3.2 Oblasti společenské odpovědnosti White Star Real Estate

Jak bylo zmíněno v teoretickém úvodu, Triple bottom line se skládá ze tří pilířů: ekonomického, sociálního a environmentálního. V následující části budou přiblíženy konkrétní prvky jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti, a také jak ovlivňují jednotlivé zájmové skupiny. Veškeré informace jsou získávány z materiálů vydané společností White Star Real Estate.

3.2.1 Ekonomický pilíř

Společnost White Star Real Estate řídí své podnikání na základě zákonů, pravidel a regulací daného státu, ve kterém podniká. Důvěryhodnost partnerů, klientů a zaměstnanců získávají díky čestnému jednání a zavazují se splňovat nejvyšší normy. Své činnosti provádějí v souladu s osvědčenými obchodními postupy, kdy cílem je vybudovat úspěšný a udržitelný podnik, který je cenným členem komunit a podnikatelských skupin, v nichž působí.

White Star v České republice a v Polsku spadá do účetních jednotek, které mají povinnost auditu. Každý rok zveřejňují účetní závěrku, výroční zprávu, zprávu o vztazích a zprávu auditora. Kromě transparentního zveřejňování jmenovaných listin společnost zveřejňuje důležité informace také na svých webových stránkách. Tyto webové stránky jsou jednotné pro všechny pobočky White Star a společnost na nich uvádí, že se zavázala k ochraně soukromí a důvěrnosti informací poskytovaných uživateli jejich webových stránek. Zásady ochrany osobních údajů společnosti WSRE popisují zásady a postupy týkajících se shromažďování a zpracování osobních údajů na webových stránkách WSRE.

Jedním z nástrojů ekonomického pilíře je Compliance. **Systém Compliance** se zaměřuje na dodržování předpisů, a to zejména těch, které plynou z obchodního jednání. Samozřejmostí je také dodržování lokálních zákonů, nařízení a předpisů. Pro zaměstnance White Staru je povinností zúčastnit se Compliance školení, které se koná každý rok.
Samozřejmostí pro společnost je také dodržování protikorupčních zákonů. WSRE stanovuje pravidla **protikorupční strategie** ve vypracovaném dokumentu *„Protikorupční strategie WSRE“*. Firma zdůrazňuje, že tuto strategii je nutno dodržovat nepřetržitě. Strategie se týká veškerých transakcí, jichž se WSRE účastní, jejich zaměstnanců a třetích stran jednajících jménem WSRE nebo dle instrukcí WSRE kdekoli na světě. V případech, kdy je Strategie WSRE přísnější, než místní nařízení a zákony, je třeba postupovat dle Strategie. Společnost

také vytvořila takzvanou Compliance Committee (Komisi pro soulad s právním řádem), kterou řídí Chief Compliance Officer. Úkolem komise je dohlížet na aktualizaci a implementaci Protikorupční strategie včetně školení zaměstnanců.
Protikorupční zásady jsou zaměstnancům objasňovány v rámci Compliance školení každý rok a povinností zaměstnanců je zásady protikorupčního jednání dodržovat. Pokud by byl kdokoli svědkem neetického chování, diskriminace, podvodu, úplatkářství nebo porušení zásad, je nutné, aby takovou situaci oznámil managementu společnosti na jakékoli úrovni nebo přímo Chief Compliance Officer.

Dalším nástrojem je **etický kodex**, konkrétně *White Star Real Estate Code of Conduct*. Tento kodex vytvořila společnost zejména pro zaměstnance, aby nastínila hodnoty, etiku a zodpovědnost vůči firmě, kolegům, klientům nebo investorům. Dodržováním těchto principů chce White Star Real Estate prokázat kulturu transparentnosti, spravedlnosti, respektu a upřímnosti ve všem, co dělá. Kromě jiného je v etickém kodexu zdůrazňován pojem důvěrnost a ochrana údajů. Pro společnost je důležité, aby zaměstnanci nevynášeli citlivé informace ani o obchodních partnerech ani o obchodních transakcích. V případě porušení těchto zásad si White Star vyhrazuje právo požádat o kompenzaci způsobených škod. Etický kodex*, White Star Real Estate Code of Conduct,* je jednotný pro všechny pobočky WSRE.

A. **Investoři**

Jednou z klíčových skupin stakeholders v ekonomickém sektoru jsou investoři, vlastníci, obchodní partneři apod. Mezi vlastníky patří investiční společnosti, které se buď podílejí na vlastnictví projektů s WSRE nebo plně vlastní jednotlivé projekty a WSRE využívají pro jejich správu. Konkrétní příklady…Deka Investment GmbH vlastní pražský The Park, Allianz Real Estate vlastní projekty Trimaran a Element na Pankráci, Korejská společnost Hana Alternative Asset Management vlastní Rustonku apod.
Vůči investorům je společnost plně transparentní, konzultuje s nimi veškeré změny a řídí se dle jejich požadavků. Pro investory je zásadní, aby společnost dodržovala práva a předpisy, chovala se dle etických standard, chránila dobré jméno firmy a vytvářela zisk.

B. **Zákazníci**

Další skupinou stakeholders jsou zákazníci. Zákazníky v případě Real Estate představují nájemci jednotlivých kancelářských budov. Společnost White Star ve vlastním zájmu vychází vstříc každému nájemci, pokud je to v jejích schopnostech. Zřizuje svým nájemcům fitouty (=vestavby na míru), podílí se na jejich promování, nabízí služby uvnitř projektů (restaurace, fitness, kadeřnictví, laundrybox apod.) nebo upravuje interní systémy a postupy (např. specifické požadavky pro generování vystavených faktur. Firma je ochotná investovat do vestavby prostor nájemců až poté, co byl nájemce prověřen. Potenciální nájemce nesmí být v insolvenci ani exekuci, před nastěhováním je také povinen složit kauci a musí být schopen splácet faktury. Všechny požadavky z obou stran jsou specifikovány a upravovány v nájemních smlouvách.

Zákazníci (nájemci) mají možnost si vyžádat předběžné cenové kalkulace, zelené certifikace budovy (tzn. BREEAM, LEAD) nebo odhad energetické náročnosti prostor. Každý zájemce má také právo na individuální prohlídku nabízených prostor.

C. **Dodavatelé**

Pro White Star Real Estate je také důležitý výběr dodavatelů. Společnost často pracuje s osvědčenými dodavateli, kteří již historicky splnili očekávání. Nové vybírá podle doporučení, znalostí, zkušeností a zejména vždy lokální dodavatele v místě daného projektu. Zároveň pokud na některém z projektů v dané lokalitě sídlí nájemce, který je spolehlivý a již ověřený (tzn. platí nájemné, nespadl do insolvenčního řízení, dobře komunikuje…) může si ho společnost najmout pro splnění zakázky.

Někteří z nájemců také kladou požadavky na White Star (jako zprostředkovatele služeb a správy budovy), aby pro práci v jejich kancelářských prostorech byli najímáni pouze firmy, které nepodporují dětskou práci, dodržují zákony a chovají se eticky.

Společnost také trvá na dodržování zásad plynoucí ze smluvních dokumentů. S dodavateli je ve většině případů sepsána smlouva nebo objednávka, která obsahuje také cenovou kalkulaci za zboží či produkt, následně po dokončení prací je dodavatel povinen vytvořit předávací protokol, který podepisují obě strany.

3.2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř reflektuje zájmy zejména dvou zájmových skupin zaměstnanců a veřejnosti. Vnitřní stakeholders představují pro White Star Real Estate zaměstnanci a jejich rodiny. Vnějšími stakeholdery jsou místní komunity, které jsou ovlivňovány tím, kde sídlí pobočky společnosti, ale také projekty, které WSRE spravuje. Zdrojem informací souvisejících se sociálním pilířem společenské odpovědnosti jsou zejména dva dokumenty, které společnost sestavila. Prvním je **Social Code of Conduct** (neboli sociální kodex chování) pro celý White Star a druhým dokumentem je **Employee Manual** (manuál zaměstnance), který si upravují jednotlivé pobočky WSRE samy.

A. **Zaměstnanci**

Společnost White Star zaměstnává dohromady kolem 300 zaměstnanců, a to konkrétně 160 v Polsku, 60 v České republice, 60 v Maďarsku a 20 v Rumunsku. V každé zemi je White Star rozdělen do 5 oddělení, kterými jsou finanční oddělení (Finance department), marketingové oddělení (Marketing), oddělení správy nemovitostí (Property management), stavební oddělení (Construction) a oddělení akvizic (Leasing). Zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších složek společnosti, toho si je White Star vědom, a proto se snaží vytvářet vhodné podmínky pro každého z nich. Dle slov WSRE zaměstnavatelé neustále hledají nové talenty, které by vylepšily jejich organizaci. Aby nedocházelo v organizaci k nadměrné fluktuaci zaměstnanců, poskytuje svým zaměstnancům **spravedlivé platové ohodnocení** a spoustu benefitů. Cílem benefitů je, aby se zaměstnanci cítili ocenění a uznávání. Pro každou filiálku ale mohou být benefity rozdílné. Největší vliv na konkrétní výběr benefitů mají především zákony a regulace daného státu, daňové zatížení plátců daně a preference zaměstnanců či společnosti.

Benefity

White Star poskytuje svým full-time zaměstnancům následující benefity:

a) Lékařský plán – pouze PL, zajišťuje Enel-Med
b) Fitness a wellness – Multisport karta – PL, ČR, HU
c) Životní pojištění – PL
d) Spolufinancování brýlí

Nejen benefity jsou společností uváděny v sociálním kodexu společnosti. Zde společnost uvádí, že nediskriminuje lidi s postižením nebo rozdílným zdravotním stavem, ale chce napomoci zaměstnancům chránit jejich zdraví. První položkou je tedy **zdravotní péče**. Svým polským zaměstnancům proto nabízí přístup k privátní zdravotní péči, a to buď pouze pro zaměstnance jako jedince, kdy firma platí veškeré náklady kromě sociální daně nebo nabízí rodinný balíček i pro partnera/partnerku a děti, kdy jsou náklady hrazeny ze 70 %. Také pouze v Polsku firma dokáže poskytnout zaměstnancům životní **pojištění**, které je plně hrazené zaměstnavatelem. Posledním benefitem, který je tentokrát dostupný i zaměstnancům České republiky, Polska i Maďarska je **Multisport** karta. Tato sportovní karta umožňuje držitelům navštěvovat různé sportovní a wellness zařízení. Multisport karta pro zaměstnance je z 50 % hrazena zaměstnavatelem, lze ale využít i doprovodné karty pro jednu osobu, tu si ale hradí zaměstnanec v plné výši sám. Pouze v Rumunsku není Multisport karta natolik populární, proto oproti ostatním státům mají tzv. Cafeteria kartu. Tato karta je nabitá určitou finanční částkou, kterou je možno využívat na specifické druhy zboží (např. knihy, léky, drogistické zboží apod.) anebo na různé zážitky a dovolené (př. hotely, penziony, lázně, aquaparky, vybrané sportovní aktivity, kina).

Školení a vzdělávání

Všichni zaměstnanci jsou povinni každoročně absolvovat (osobně nebo online) školení o dodržování předpisů (tzv. *Compliance Training*). Školení seznamuje zaměstnance s příklady toho, jak se otázky etiky a dodržování předpisů vztahují k jejich rolím na pracovišti, a poskytuje jim návod, jak řešit různé situace a dilemata, kterým mohou čelit.

Znalost mluvené a psané angličtiny je v organizacích WSRE nejen požadavkem, ale také klíčem k úspěchu v profesním seberozvoji. Společnost WSRE plně financuje individuální kurzy angličtiny pro zaměstnance podle jejich potřeb. Většinou se jedná o jednu až dvě lekce týdně, ale mohou být podmínky upraveny dle individuálních potřeb jedince. V českých kancelářích využívají slovenští kolegové také výuku češtiny, kterou potřebují mít perfektní obzvláště co se týče například smluv.

Každý zaměstnanec má právo zúčastnit se specializovaného školení/konference/webináře, aby si rozšířil znalosti ve své oblasti. Školení jsou skupinová nebo individuální. O typu a formě školení se rozhoduje na základě potřeb zaměstnanců. Díky těmto školením si zaměstnanci mohou nejen rozšířit kompetence ve svém oboru, ale mohou si také rozšířit své dovednosti a znalosti. WSRE nabízí také možnost financování postgraduálního studia,

pokud by bylo toto studium relevantní pro současné zaměstnání nebo potenciální kariérní růst.

Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti

Pro společnost je zajištění bezpečnosti na pracovišti jednou z priorit, proto svým zaměstnancům nabízí bezpečné pracovní prostředí. White Star úzce spolupracuje s externími společnostmi, které se této problematice věnují, a proto je schopen striktně dodržovat všechny platné zdravotní a bezpečnostní předpisy. Na pracovištích jsou nainstalovány zvukové i vizuální poplašné systémy, které zaměstnance upozorní na vzniklé hrozby. Samozřejmostí jsou pravidelné kontroly bezpečnostního vybavení a zařízení nebo pravidelné nácviky evakuace.

Povinností firmy je také informovat zaměstnance o pracovních rizikách spojených s výkonem práce. White Star se snaží předcházet rizikům, které by mohly vyplynout z výkonu práce tím, že hledá vhodnou organizaci práce, uplatňuje nezbytná preventivní opatření, poskytuje informace a doporučení, a také zajišťuje školení zaměstnanců.

Před nastoupením zaměstnance do práce si zaměstnavatel vyžádá také lékařskou prohlídku, striktní dodržování tajemství ohledně zdravotního stavu zaměstnance je také samozřejmostí. Před začátkem výkonu práce je nový zaměstnanec povinen projít školení BO&POZP a získat potřebnou certifikaci. Školení je nutné opakovat po každých 2 letech.

Společnost ráda podporuje zdraví svých zaměstnanců, proto veškeré vnitřní prostory jsou nekuřácké, doporučuje svým zaměstnancům využívat sportovní kartu, díky které mohou využívat různá sportoviště, fitness studia, bazény atd. a také nabízí zaměstnancům příležitost k vytvoření sportovních týmů, které se mohou pravidelně potkávat a účastnit dalších sportovních zápasů.

B. Místní komunity

Vliv na místní komunitu má White Star nejen v místech sídel poboček (Praha, Brno, Varšava, Bukurešť nebo Budapešť), ale tím, že se zabývají výstavbou a správou nemovitostí, ovlivňují komunitu i na místech svých projektů. WSRE ve svém sociálním kodexu uvádí, že ve spoustě případů vytvářejí pozitivní socio-ekonomický vliv, a to zejména ve vytváření pracovních míst, pracovních zakázek nebo investic do místních komunit.

Pozitivní vliv společnost vidí zejména u aktivit jako jsou: vysazování nových stromů, vytváření květinových záhonů, sazeb a luk kolem svých projektů (např. The Park Praha se

soustředí na zeleň kolem kancelářských budov) nebo zelených střech, umisťování včel na střechy budov a napomáhání ekosystému, budování nebo renovace chodníků, cest, cyklostezek či i autobusových zastávek. Ačkoli se zdá, že tyto aktivity mají vliv pouze na zaměstnance, kteří v převážně kancelářských budovách sídlí, není to zcela pravdou. Většina sdílených prostor je přístupná veřejnosti, myšleno zejména blízkému okolí budov. Nabízejí místním komunitám různé akce a události, kterých se mohou účastnit. Mezi takové akce spadá např. letní kino, venkovní divadlo, trhy, tematicky zaměřené jarmarky, dětské halloweenské akce, foodtrucky, sportovní akce atd.

White Star se během výstavby nových projektů ohlíží i na přínos místním komunitám. Běžnou součástí kancelářských budov jsou prostory určené pro retail neboli maloobchody. Mezi ně patří kavárny, restaurace, bistra, obchody s potravinami, lékárny, v některých místech i obchody s oblečením, nábytkem atd. Nechybí ani přidané služby jako je kadeřnictví, fitness centra, boxy dopravců (AlzaBoxy, Z-Boxy, WE│Do Boxy, Rohlík Point, …). Tyto služby zvyšují komfort nejen nájemcům prostor, ale i lidem žijících poblíž. White Star nestaví pouze budovy nové, ale často investuje i do budov starých. Ty se snaží rekonstruovat a vylepšovat tak okolní prostředí a zvyšovat hodnotu dané čtvrti. V *sociálním kodexu společnosti* firma uvádí, že 80 % projektů z portfolia má certifikaci BREEAM (BREEAM In-use) a její známky jsou od Good (3 hvězdy) do Excellent (5 hvězd) levelu.

Neziskové organizace

White Star Real Estate je také filantropicky odpovědný vůči místním komunitám. Podporuje neziskové sociální inovátory. V současné době přispívá WSRE v Polsku a WSRE v České republice, o zapojení maďarské nebo rumunské pobočky nejsou žádné zmínky.

White Star Real Estate v České republice pravidelně přispívá I MY nadaci. Jedná se o neziskovou organizaci ze Soběslavi, která se zaměřuje na mentálně a fyzicky postižené děti a jejich rodiny. Poskytuje zejména bezplatné profesionální konzultace, ranou péči a ukazuje rodičům, jak správně podpořit své postižené děti. I MY pořádá různé akce, setkávání nebo pobyty pro rodiny dětí s handicapem. Rodinám také poskytují hračky, knížky a hry, které postiženým dětem pomáhají s jemnou motorikou, řečí, pozorností atd. Právě tyto pomůcky

každoročně kupují zaměstnanci společnosti White Staru v Praze, a společnost následně finančně přispívá na letní pobyty dětí.[79]

White Star v Polské Varšavě podporuje nadaci Friends of Children's Hospitals. Ze získaných peněz nadace modernizuje dětská oddělení a financuje nejmodernější revoluční vybavení dětských nemocnic.

Vzdělávací instituce

V Polsku společnost přispívá na vzdělávací instituci Katalyst Education a Katalyst Engineering. Katalyst Education podporuje využívání digitálních zdrojů polskými studenty. Nadace vytvořila a provozuje Pi-stacja, což je online kanál s krátkými videonávody, a také Career Map, bezplatný portál s řadou nástrojů pro efektivní kariérové poradenství v Polsku. Katalyst Engineering pak pomocí inovativních interaktivních osnov a nástrojů (např. 3D tiskáren) učí žáky polských základních škol inženýrským konceptům.

Další podporovanou vzdělávací organizací je OpenStax Polsko, která poskytuje bezplatně online učebnice. Jejím cílem je vytvořit kompletní knihovnu plnou kvalitních online učebnic v polštině, a to vše bez poplatků.

3.2.3 Environmentální pilíř

Environmentální pilíř je stejně podstatný jako předchozí zmíněné pilíře. Společnost uvádí, že White Star podporuje ekologicky uvědomělou činnost v rámci firmy, protože si uvědomuje, že udržitelné životní prostředí je klíčové pro zachování pracovního prostředí 21. století. Společnost se opírá o Pařížskou dohodu, kdy zdůrazňuje, že dokážeme dosáhnout cílů (nulové emise do roku 2050) pouze společnými silami. Závazek WSRE k těmto cílům je zrcadlen v aktivitách, které společnost vykonává, ať už se jedná o ekologicky uvědomělé budovy nebo individuální přístup zaměstnanců, kteří podporují udržitelnost.

Předpokladem společnosti je dodržování všech environmentálních zásad, předpisů a norem. Zásady a standardy jsou v souladu s normou **ISO 26 000**. White Star Real Estate Sp. z o.o. získala certifikát „Přezkoumání a hodnocení CSR aktivit" platný od 18.10.2022 do 31.10.2024. Konečné hodnocení bylo **GOLD (81 %).** Firma získala za oblast Introduction zlatou medaili (100 %), za Global bronzovou medaili (57 %), za ekonomickou oblast zlatou

[79] TÝM I MY. Dárečky!: Hračky pomůžou rozvíjet děti. I MY [online]. Soběslav: I MY pomáháme, c2023, 23.12.2022 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: https://www.imypomahame.cz/darecky

(86 %), za sociální oblast + OSH také zlatou (86 %) a za environmentální oblast stříbrnou medaili (75 %).

Další certifikace, které nazývá jako zelené, jsou certifikace budov BREEAM a LEED. První certifikát BREEAM získal WSRE v roce 2013 za kancelářský park ve Varšavě „The Park Warsaw“ s hodnocení Excellent. První certifikát, který ocenil budovu skladu získal White Star na Diamond Business Park Ursus v roce 2014. V těchto certifikacích budov je zahrnuto široké hodnocení ať už ohledně energetické náročnosti budovy, spotřeby a využívání zdrojů, třídění odpadů, tak i přístup k nájemcům, komunikaci s nimi a řešení problémů. Nejaktuálnější verzí BREEAM certifikace je V6.

Energie

White Star Real Estate podporuje obnovitelné zdroje energie a efektivní využívání energií. Na projektech spravovaných WSRE se objevují nejčastěji:

- Solární panely
- Elektro nabíjecí stanice
- Heat pumps
- Moderní vzduchotechnika
- Zateplení
- Vypínání některých zdrojů energie o víkendech
- LED osvětlení

White Star zdůrazňuje svým nájemcům i zaměstnancům, aby vypínali nepoužívané spotřebiče a zařízení – PC, monitory, kávovary, tiskárny. Zároveň by tato zařízení měla být zapojená v chytrých napájecích lištách, které automaticky zařízení vypnou, když se nepoužívá. Stejný princip je využíván také u svítidel.

Na některých projektech (př. budova Metronom v Nových Butovicích) je nakupována elektřina z obnovitelných zdrojů. Tuto elektřinu dodává také PRE, ale k elektřině patří certifikáty o potvrzení původu energií – EECS (European energy certificate system).

Voda

Pro šetření vodních zdrojů jsou v kancelářských prostorech využívány myčky na nádobí, které by měly být zapnuté teprve tehdy, pokud jsou plně naplněné špinavým nádobím. V kancelářích WSRE jsou zabudovány v koupelnách úsporné vodovodní armatury, které by

také měly minimalizovat spotřebu vody. Na projektech jsou také často využita chytrá vodní čerpadla a čím dál více se spotřebovává i dešťová voda. Dešťovou vodu využívají zaměstnanci na zalévání přilehlé zeleně nebo na splachování toalet. WSRE rádo přidává k budovám i zelené prvky (záhony, trávníky, zahrady, zelené střechy apod.), vybírá však nenáročné rostliny, které nepotřebují přílišnou péči a spotřebu dalších zdrojů.

Recyklace

White Star Real Estate podporuje své zaměstnance v minimalizování plýtvání a v recyklaci prostřednictvím několika metod:

- Umisťuje do kanceláří odpadkové koše určené téměř pro každý druh odpadu – plasty, sklo, papír, kovy, kartony, bio odpad.
- Papíry s citlivými daty musejí být skartovány, ostatní kancelářské papíry patří do speciální nádoby, která usnadňuje třídění papírů
- Omezení tisku – společnost preferuje dokumentaci v digitální formě, omezilo se tištění nepodstatných dokumentů a faktur
- V kuchyni jsou využívané skleněné lahve na vodu, kterou si zaměstnanec může natočit z kohoutku s filtrovanou vodou. Omezuje se tím spotřeba plastových lahví.

Ostatní

Kanceláře WSRE i čistící prostředky jsou „eco-friendly“. Společnost se tedy snaží využívat ekologické čistící prostředky, recyklované utěrky, toaletní papír, kancelářský papír s FSC certifikací („FSC C007894) apod.

Většina kancelářských budov je v centru měst, tudíž v dostupné vzdálenosti od městské hromadné dopravy nebo chůzí od jednotlivých sídlišť. WSRE doporučuje zvolit systémy, které produkují nižší emise uhlíku. Součástí každé kancelářské budovy tak jsou kolárny a zázemí pro cyklisty, kde si mohou uložit své sportovní věci a osprchovat se. Poslední udržitelnější variantou jsou elektromobily, které je možnost si nabít téměř v každé garáži jakéhokoli projektu.

Ekosystém

Jak již bylo zmíněno. White Star Real Estate ke kancelářským budovám připojuje značnou část zeleně. Zastává názoru, že je pro pracovníky příjemnější projít se v parku, posedět na slunci, dívat se na rozkvetlé stromy a květiny, udělat si místo obědu piknik na trávě atp. Travnaté a zarostlé části areálů neslouží jen pro lidi, ale také pro ekosystém. White Star napomáhá svým zeleným řešením biodiverzitě. Pro společnost je typické, že se stará také o život zvířat, ať už se jedná o malý hmyz nebo o kachny, které může kdokoli zahlédnout na uměle vytvořených vodních plochách v areálu WSRE. V České republice společnost také umístila na několik budov včelí úly, o které se pravidelně stará, udržuje a stáčí malé množství medu. V Polsku zbývají ještě dva projekty, které také na svých střechách nabízejí úkryt pro včely, avšak v Polsku bylo zjištěno, že včel a podobného hmyzu je již ve městech příliš, proto další přidávání těchto živočichů není žádoucí, jelikož by mohly ohrožovat některé další živočišné druhy.

3.3 Zásady ESG (environmental, social and governance)

Velmi aktuálním tématem pro společnost White Star Real Estate je politika ESG a ESG reportování. Jak bylo uvedeno v teoretické části o reportování, povinnost reportingu CSRD se rychle blíží a společnost White Star zahájila přípravu pro reportování právě nástrojem ESG. Cílem společnosti je dle jejích slov podpořit udržitelný vývoj, chránit životní prostředí a dostát svým závazkům vůči zainteresovaným stranám i podnikovému řízení. K formulování těchto dlouhodobých závazků, objektů a odpovědností vytvořil WSRE dokument pod názvem *ESG: Environmental, Social and Governance Policy*. V březnu 2023 společnost právě tento dokument zveřejnila na svých webových stránkách.

Pod pojmem závazky ESG firma jmenuje: životní prostředí, zdraví a bezpečí, společenskou odpovědnost, správu a řízení, rozmanitost a začlenění komunity, lobování a politické příspěvky. Dohlédnout na kroky vedoucí k rozvoji a implementaci ESG by měly stanovení senior manažeři. Společnost se také zavazuje k pravidelné aktualizaci *Policy* a stanovených plánů ESG. V následujících letech by se White Star Real Estate také rád připojil k ESG iniciativám, konkrétně k *United Nations Sustainable Development Goals (UNSDGs)* nebo *United Nations Global Compact*. Připojením k těmto organizacím WSRE sleduje zvýšení úrovně transparentnosti a také možnou pomoc pro potenciální investory k udržitelnému vývoji.

3.3.1 Principy a strategie

Níže uvedené principy představují seznam hlavních cílů rozvoje ESG stanovené společností White Star Real Estate. Pochopitelně budou tyto cíle upravovány a rozšiřovány na základě získaných zkušeností. Jednotlivé body byly sestaveny na základě konzultací se senior partnery a manažery společnosti.

Společnost WSRE usiluje v oblasti ESG o následující aktivity:

- Spotřeba energií – na základě shromažďování dat snižovat závislost na primárních zdrojích energií
- Uhlíková stopa – vypočítat emise skleníkových plynů a vypracovat strategii jejich snižování
- Společenská hodnota – podporovat společenskou odpovědnost směrem k zaměstnancům, dodavatelům a místním komunitám
- Cíle udržitelného rozvoje (*United Nations Sustainable Development Goals*) a další iniciativy – pracovat na dodržování SDGs a jiných globálních iniciativ
- Klíčové ukazatele výkonnosti ESG – stanovit cíle, kterých je třeba v budoucnu dosáhnout, aby se zlepšil náš dopad na životní prostředí
- Řízení rizik – identifikovat a zmírňovat rizika, která by mohla potenciálně poškodit podnikání a pověst společnosti

(ESG Policy 2023)

3.3.2 Environmental Responsibility

V současné době společnost (dle jejích slov) podnikla několik akcí, aby redukovala svoji uhlíkovou stopu. Nejprve začala sbírat data ohledně energií na veškerých spravovaných projektech, tyto data by měly firmě objasnit možnosti, které se nabízejí, aby bylo možné snížit emise CO2. Dále je společnost otevřena k přijetí nových technologií a postupů, aby mohla pozitivně ovlivnit nájemce a stakeholdery.

White Star si také zakládá na tzv. zelených certifikátech udělovaným jednotlivým budovám. Více než 80 % WSRE budov má již BREEAM nebo LEED certifikát.
Do budoucna společnost uvádí, že se od začátku zavázala k tomu být environmentálně odpovědná a bude se snažit neustále zlepšovat. Všechny projekty, které společnost vystaví

nebo bude pronajímat, chce certifikovat mezinárodně uznávanými environmentální certifikáty. Své aktivity bude směřovat k dodržování ESG, EU taxonomii[80], kalkulaci množství a kontrole vyprodukovaných skleníkových plynů. Dodává, že podnikne kroky k rozšíření povědomí o environmentální udržitelnosti i mezi své zaměstnance.

3.3.3 Social Responsibility

Veškeré vybudované projekty jsou spravovány tak, aby sloužili nejen nájemcům, ale také místní komunitě. WSRE podporuje rozvoj oblasti, sociální aktivity a integraci komunity v blízkosti spravovaných projektů.

Jelikož společnost White Star věří, že vzdělávání je klíčem ke společenskému rozvoji, podporuje neziskové inovátory, kteří se zabývají digitálním vzděláváním. Konkrétně se jedná o digitální programy pro studenty škol K-12[81] a univerzity v Polsku (Katalyst Education Foundation, OpenStax Poland, Katalyst Engineering). Dále WSRE v Polsku finančně podporuje dětskou nemocnici ve Varšavě a WSRE v Česku přispívá nadaci I MY.

3.3.4 Governance Responsibility

V rámci Governance neboli správě řízení společnost ve svém dokumentu *ESG Policy* uvádí, že firma dodržuje zákony a nařízení v dané jurisdikci, ve které se nachází její projekty. Dále se společnost zavázala vykonávat činnosti v souladu s nejlepšími obchodními postupy, aby budovala úspěšný a udržitelný podnik. K tomuto má pomoci vypracovaný dokument Kodex chování (Code of Conduct), který definuje hodnoty, etické závazky, odpovědnost, transparentnost, spravedlnost, respekt a čestnost.

WSRE funguje v souladu s protikorupčními zákony a předpisy. Rozhodla se také provádět veškeré činnosti v souladu se zásadami stanovenými v UK Bribery Act[82], US Foreign Corrupt Practices Act[83] a také v americkém proti teroristickém zákoně a v zákonu hospodářských sankcích.

---

[80] EU taxonomie = klasifikační systém, který stanovuje seznam ekologicky udržitelných ekonomických činností. Taxonomie by měla také poskytnout vhodné definice pro dané činnosti a chránit tak investory před greenwashingem. (EU taxonomy for sustainable activities)

[81] K-12 je souhrnné označení (využívané zejména v Americe) pro základní a střední školy. Jedná se tak o mateřskou školu (K) a třídy 1.-12. Kdy v Americe 13. ročník školy představuje již 1. ročník školy vysoké.

[82] Jedná se o zákon Spojeného království, někdy popisován jako nejtvrdší protikorupční zákon na světě. Tresty: vyloučení členů z představenstva, jednotlivcům hrozí maximálně vězení na 12 měsíců a pokuta do výše 5 000 GBP, společnostem až 10 let vězení a neomezená pokuta.

[83] Zákon o zahraničních korupčních praktikách, který zakazuje veškerým jednotlivcům či subjektům provádět korupční platby na území USA.

3.4 Rozhovory s představiteli White Star Real Estate

Pro výzkumnou část byly vybrány rozhovory se zástupci dvou zemí. Oba rozhovory proběhly online přes aplikaci Microsoft Teams, byly nahrávány a následně přepsány. Jelikož ani jeden z respondentů nemluví česky, odpovědi na otázky jsou překládané.

První z nich je rozhovor s Agnieszkou Wójcicka-Krupou, její pozicí je sustainability manager a BREEAM coordinator. Působí v Polsku a je prvním zaměstnancem, který se začal věnovat tématu společenské odpovědnosti a ESG reportu na plný úvazek. V rámci White Star Real Estate studijního programu nyní postgraduálně studuje tuto problematiku na polské univerzitě. Úzce spolupracuje s polským ředitelem a zakladatelem White Star Real Estate Brianem Pattersonem a Peterem Huntleym.

Druhým respondentem je Roland Bebčák, který se stal jednatelem společnosti a Country Partnerem pro White Star Real Estate CZ&SK v září roku 2019. Předtím pracoval pro WSRE 2 roky na pozici Acquisition and Development Partner – CZ & SK. Roland pochází ze Slovenska a již od roku 2005 se aktivně věnuje sektoru real estate.

3.4.1 Agnieszka Wójcicka-Krupa – sustainability manager a BREEAM coordinator

Rozhovor s paní Agnieszkou Wójcickou-Krupou se uskutečnil 9.2.2023 přes MS Teams. Schůzka trvala 1 hodinu, a to od 15 do 16 hodin. V emailové komunikaci jsme si společně potvrdily, že v práci mohu uvést celé jméno paní Krupé včetně její pozice a veškeré citace byly jejím jménem autorizované. Celý rozhovor proběhl v angličtině, otázky a odpovědi jsou tedy přeložené do češtiny tak, aby co nejvíce odpovídaly originálu a vystihovaly pointu myšlenek.

Úvodní přivítání a poděkování

Tazatelka (dále je **T**)**:** Dobrý den, jak se dnes máte?

- **Respondentka** (dále jen **R**)**:** *„Dobrý den, mám se dobře. Co vy?“*

T: Stejně jako vy, děkuji za optání a také že jste si na mě udělala čas. Můžeme začít?

- **R:** *„Ano, můžeme.“*

Průběh rozhovoru

T: Proč dosud White Star Real Estate PL nereportovalo aktivity CSR/ESG?

- **R:** *„Žádné reporty dosud nebyly vytvořené, jelikož to nebylo úplně potřeba a také jsme nebyli tak velká firma. Jediné informace, které jsme sdělovali byly na našich webových stránkách a týkaly se nadací, do kterých firma přispívá.“*
- **R:** *„White Star bude od letošního roku začne reportovat ESG aktivity dobrovolně, jelikož nepodléhá žádné zákonné povinnosti vykazovat nefinanční údaje.“*

T: EU přijalo povinnost reportování CSR aktivit od roku 2026, jak jste na to připraveni?

- **R: „***WSRE zatím nesplňuje kritéria směrnice CSRD, aby byla povinna vykazovat údaje. Chceme se však na vykazování připravit, protože se domníváme, že je to důležité a přináší to výhody.“*
- **R:** *„Společnost WSRE vytvořila posouzení významnosti, vypočítala emise skleníkových plynů v rozsahu 1 a 2 a odeslala je administrační společnosti. V současné době vytváříme nový dodatečný kodex chování ESG a píšeme naši první zprávu ESG, která bude zveřejněna v roce v polovině roku 2023.“*

T: Všímáte si nárůstu požadavků na ESG od nájemců nebo investorů (v ČR)?

- **R:** *„Ano, objevuje se čím dál tím víc otázek ohledně ESG tématu. Někteří nájemci přidávají ke smlouvám vlastní dodatek týkající se jejich prohlášení o ESG. Také narůstá počet otázek týkajících se budov z hlediska ESG – udržitelnost, náklady spojené s energiemi apod.“*

T: Pokud ano, můžete prosím vyjmenovat, jaké požadavky se opakují nejčastěji? (př. solární panely, elektro nabíječky, eventy, odmítání dodavatelů se špatnou pověstí…)

- **R:** *„U našich nájemců nejde o požadavky, ale spíše o dotazy na energetickou náročnost. To znamená, že je nejvíce zajímá spotřeba energie a jak snížit náklady s ní spojené, proto se ptají i na fotovoltaické panely, elektro nabíjecí stanice pro elektromobily nebo na zázemí pro cyklisty. Také si často žádají zelené certifikáty budov (vč. BREEAM), ale v Maďarsku na nich trvají daleko více než v Polsku.“*

T: Vyvíjejí na vás nátlak především okolní strany nebo chcete být nejlepší možností pro investory a nájemce?

- **R:** *„Investoři a finanční instituce určitě začínají vyvíjet nátlak k ESG aktivitám. My však chceme prostřednictvím ESG přidávat hodnotu naší společnosti. V budoucnu si investoři budou chtít firmy prověřovat právě na základě ESG reportů, týká se to spíše risk managementu, ale právě to je jedním z důvodů, proč chceme mít ESG report připravený.“*

T: Kam se posunul/vyvinul přístup CSR za dobu, kterou jste ve firmě?

- **R:** *„Nejsem ve firmě White Star tak dlouho tj. od roku 2021, ale minimálně se změnilo to, že jsem se stala prvním zaměstnancem, který se věnuje ESG aktivitám a v blízké době budu svůj tým rozšiřovat o další posilu. Také se jako firma snažíme systematizovat naše akce uvnitř společnosti, shromažďovat a následně analyzovat údaje ESG.“*

T: Jakými kroky se snažíte v rámci společnosti udržitelně podnikat?

- **R:** *„Takže tady to vezmu spíše z té environmentální stránky věci. V našich kancelářích v Polsku máme od roku 2018 nové energeticky úsporné vybavení, zlepšili jsme třídění odpadů tím, že jsme odstranili odpadkové koše pod každým stolem a místo toho jsme do jednotlivých částí (místností) kanceláře umístili velké koše na plast/kov/papír a směsný odpad. Sklo a bio se třídí v kuchyňce. V našem areálu The Park Kraków jsme přidali UV lampy do klimatizačních jednotek, abychom zlepšovali kvalitu vzduchu.“*
- **R:** *„Co se týče správy budov, tak zajišťujeme BREEAM a LEED certifikace každé budově, dbáme na energeticky úsporné budovy a jejich vybavení, implementujeme výtahy s rekuperačním pohonem, LED osvětlení nebo nabíječky pro elektromobily. Sbíráme dešťovou vodu pro opětovné využití, a to zejména na zalévání zeleně a/nebo splachování toalet. Vytváříme zázemí pro cyklisty a dbáme na biologicky rozmanitou krajinu s místními druhy a infrastrukturou pro zvířata např. hotely pro hmyz. Také investujeme do rekonstrukcí budov. Výborným příkladem je náš Park Kraków, kdy část tvoří zrekonstruovaná stará továrna a část jsme jako White Star dostavěli a vytvořili jsme tak prostor, do kterého se mohou vracet i okolní komunity a využívat prostor a služby v areálu.“*

T: Napadá Vás, čím se polská pobočka liší od poboček v Česku, Rumunsku nebo Maďarsku ve spojitosti s CSR?

- **R:** *„Napadá mě, že v rámci sociální (filantropické) odpovědnosti sídlí čtyři podporované společnosti/nadace v Polsku a jedna v České republice. Jinak pro všechny regiony platí stejný kodex chování, řídíme se stejnými pravidly. A za koordinaci ESG v celém regionu je zodpovědná jedna osoba.* (Poznámka autorky: touto osobou je právě Agnieszka)*“*

T: Jaký vztah mají zaměstnanci WSRE k CSR (ESG) aktivitám, které děláte nebo chcete podnikat?

- **R:** *„Zaměstnanci mají o toto téma zájem, ale stále je to pro ně něco nového. Pro některé to také znamená více práce, například property manažeři musejí zadávat odečty energií do speciálních analýz apod.“*

T: Berete aktivity společenské odpovědnosti jako důležitou součást podnikání?

- **R:** *„Co se týče odpovědnosti vůči veřejnosti, tak dle mého názoru jsou společensky odpovědné aktivity určitě důležité. Je důležité podporovat nadace a jiné projekty, ale také místní komunity. Tím, že se snažíme rekonstruovat a zpřístupňovat budovy a areály, vracíme život a nové příležitosti místním komunitám.“*

Ukončení rozhovoru

T: Myslím, že nemám další otázky. Chtěla byste vy cokoli doplnit?

- **R:** *„Ne, nic mě nenapadá. Doufám, že moje odpovědi budou alespoň trochu užitečné.“*

T: Pro mě určitě ano. Ještě jednou děkuji za Váš čas a pomoc. Na shledanou.

- **R:** *„Žádný problém. Na shledanou.“*

3.4.2 Roland Bebčák – Country Partner, Czech & Slovak Republics

Rozhovor s jednatelem společnosti White Star Real Estate CZ&SK, s panem Rolandem Bebčákem, se uskutečnil 29.3.2023 přes počítačovou aplikaci Microsoft Teams. Rozhovor začal v 15 hodin a trval 30 minut. Jelikož rozhovor proběhl online, byl rovnou přes MS Teams nahráván. Pan Roland Bebčák souhlasil na základě ústní dohody, že mohou být jeho odpovědi na otázky citované a zveřejněné v této diplomové práci.

Úvodní přivítání a poděkování

Tazatelka (dále je **T**): Dobrý den, děkuji, že jste si našel chvíli času pro uskutečnění tohoto rozhovoru, který bude využit v mé diplomové práci na téma CSR ve vybraném mezinárodním podniku. Můžeme rovnou začít?

- **Respondent** (dále jen **R**): *„Dobrý den, ano, začněme.“*

Průběh rozhovoru

T: Proč dosud White Star Real Estate CZ&SK nereportovalo aktivity CSR/ESG?

- **R:** *„My jsme je začali reportovat až koncem minulého roku, kdy se nejdříve konal první průzkum naší firmy a jak přistupujeme k ESG. CSR se moc dosud neřešilo, ale dle mého názoru je to velmi propojené téma, proto se budu spíše vyjadřovat k pojmu ESG. Dosud jsme to nereportovali, protože to po nás nikdo nevyžadoval a víceméně to nebylo ani téma, které by ten business řešil, vyžadoval nebo potřeboval vyžadovat. Vše se změnilo v průběhu minulého roku[84], kdy většina našich business partnerů začalo pokládat otázky ohledně ESG. Také oni byli tlačeni svými stakeholdery (zejm. bankami, investory, dodavateli a odběrateli.) Proto jsme to začali také řešit, abychom byli do budoucna připraveni, jakmile by toto téma bylo podmínkou pro nové projekty nebo pro získání dalších zakázek. Zatím to tedy po nás technicky nikdo nevyžaduje, ale chceme být připraveni, kdyby v budoucnu někdo přišel a řekl, že pokud se chcete účastnit tohoto tendru[85], na to abyste mohli dostat bankovní financování a tuto zakázku, tak potřebujeme vědět jaký je váš přístup k ESG.“*

[84] Myšleno v průběhu roku 2022
[85] Tender = nabídka, zakázka, výběrové řízení

T: EU přijalo povinnost reportování CSR aktivit od roku 2026, jak jste na to připraveni?

- **R:** *„Jak už jsem říkal v předchozí odpovědi, vím, že na to zatím nemáme povinnost, ale chceme být připravení. Za poslední půl rok jsme reportovali do průzkumu veškerá environmentální data a zároveň jsme řešili social data a governance data na úrovni jednotlivých zaměstnanců, přístupů k zaměstnancům, jejich složení (např. poměr mužů a žen ve firmě nebo managementu) atd. Výsledky tohoto průzkumu zatím nemám, jelikož se stále zpracovávají. Ale my bychom měli už v průběhu roku 2023 plně zodpovídat a reportovat všechny aktivity podle tohoto nařízení. Takže bychom měli být připraveni na reporting už 3 roky před termínem.*

T: Všímáte si nárůstu požadavků na ESG od nájemců nebo investorů (v Česku)?

- **R:** *„Ano, také jsem to již nakousl v první odpovědi, těch požadavků si všímáme ze všech stran. Ale primárně je vidíme ze dvou stran. To znamená jsou to investoři, se kterými společně investujeme do projektů. Jedná se o velké investiční domy, které sídlí buď v Americe nebo v Londýně. Oni na nás vyvíjejí tlak, abychom jim prezentovali základní data, co se týče nás jako ESG partnera, to je první věc a druhá věc je ta, že naše projekty, které vytváříme, musejí splňovat nejvyšší kritéria ESG. Druhou velkou skupinou jsou pak naše financující banky, kde banky trvají na tom, že v rámci poskytnutí nového financování musíme zabezpečit ESG audit nebo ESG due diligence, to znamená ESG prověrku, že ten daný projekt, který banka bude financovat, splní nejvyšší nároky pro ESG. Tím pádem si ho banka dá do svého portfolia projektů splňující ESG. Pokud tomu správně rozumím, banky mají určitý podíl svého portfolia, které musí být v souladu s ESG, a pokud ho nemají, tak hrozí, že na projekty, které nebudou v souladu s ESG, budou muset banky účtovat tzv. ESG nebo green přirážku.“*
- **R:** *„Co se týče nájemců, většina velkých mezinárodních nájemců v prvním kole, kdy dostanou seznam potenciálních projektů, do kterých by se mohli nastěhovat, si vyžádají hlavně zelenou certifikaci budovy – ať už je to BREEAM nebo LEED. Mezinárodní nájemci v prvním kole vyškrtnou všechny projekty, které jim toto nejsou schopny poskytnout, a to znamená, že je to jedním ze základních kritérií pro další výběr. V dalších kolech se teprve zkoumá, jaká je ta certifikace, jaká je její úroveň a jaký je přístup projektu k jednotlivým bodům – př. jaká je spotřeba vody, elektřiny,*

plynu, spotřeba dalších fosilních paliv (typu diesel generátory), výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů atd.“

T: Můžete prosím vyjmenovat, jaké požadavky se opakují nejčastěji? (př. solární panely, elektro nabíječky, zelené plochy, odmítání dodavatelů se špatnou pověstí…)

- ***R:*** *„Primárně jsou nejpopulárnější fotovoltaiky, to znamená výroba elektrické energie ze slunečných zdrojů a také heat pumps neboli tepelné pumpy, které dokážou získávat teplo ze vzduchu nebo z půdy (kdy se dělají hloubkové vrty a vytahuje se teplo ze země). Velkým tématem je také e-mobilita, takže i elektro nabíječky zejména umístěné v garážích u parkovacích míst jsou důležité. Co ještě? Tak odmítání dodavatelů se špatnou pověstí to je úplně samozřejmost. A co se týče zeleně, tak ta je zahrnutá v BREEAM a LEED certifikaci. Jsou tam zahrnuté i další věci jako zelené střechy, včelky, brouci, přirozená zeleň, která nepotřebuje sekání nebo zavlažování. Soustředíme se i na předělávání zeleně, kdy implementujeme celoroční trvalky, které nepotřebují další údržbu a tím pádem nevytváří další spotřebu.*
- **R:** *„Ve vztahu s nájemci se dost často implementují ESG doložky, to znamená, že jsou v nájemních smlouvách ustanovení, která řeší vztah nájemců k životnímu prostředí. Mluví se v nich o povinnosti reportovat vůči vlastníkovi určitá data, která se dále používají v zeleném reportingu dané budovy. V konkrétním případě mohu uvést, jak se postaví nájemce k separaci sběru, jakým způsobem spotřebovává energii, jestli potřebuje chladit nebo topit na nestandardní úroveň atp. Tyto základní věci se tedy již dávají do nájemních smluv, na jejichž základě vznikají povinnosti ze strany nájemce nebo ze strany pronajímatele na reporty týkající se zelených standardů.“*

T: Vyvíjejí na vás nátlak okolní strany nebo chcete být nejlepší možností pro investory a nájemce?

- **R:** *„Tak i této otázky jsem se již párkrát dotkli. Každopádně je na nás vyvíjen tlak ze všech stran a my jako WSRE ho pak přenášíme dále. Připravujeme vlastní standardy, které probíráme s vlastníky budovy, kdy jim nabízíme různé možnosti a představujeme nové trendy, aby mohli přetvořit budovu na více udržitelný projekt.“*

T: Kam se posunul/vyvinul přístup CSR za dobu, kterou jste ve firmě?

- **R:** *„Tak to bych řekl frázi from zero to hero. Když jsem nastoupil, tak toto bylo okrajové téma, které se projevoval pouze tím, že budovy měly určitou certifikaci, ale nepřikládala se jí velká důležitost. Zásadní převrat nastal asi na přelomu let 2019 a 2020, kdy se začaly řešit zelené certifikace a všechny nové budovy již měly vyšší úroveň certifikace. Také se začalo hovořit o tom, že budova, která nebude mít v budoucnosti rozumnou certifikaci, tak bude těžko prodatelná a financovatelná investičními fondy nebo velkými institucionálními investory. V tu dobu jsme to začali více řešit, velmi aktivně jsme to začali řešit, když jsme chtěli kupovat Rustonku, protože už v tu dobu to bylo jasné, že pokud bychom tuto budovu chtěli za pět/šest/sedm roků prodávat, tak musí být budova ve vysokém standardu. Takže součástí naší hloubkové prověrky při koupi budovy už bylo environmentální zadání, kdy jsme na budovu pohlíželi i z pohledu green a sustainability. Další rozvoj ESG aktivit rostl exponenciálně na základě zasedání a rozhodnutí Evropské komise.“*

T: Jakými kroky se snažíte v rámci společnosti udržitelně podnikat?

- **R:** *„Bez udržitelnosti a bez zřetele, které musíte mít při každém obchodě a při každé jednotlivé transakci se v Evropské unii v podstatě nebude dát dál podnikat. Snažím se do pravidelných updatů o společnosti zařazovat právě otázky ESG s tím, že je to jedna z nejdůležitějších věcí do budoucna a že je v tom velká investiční příležitost pro ty, kteří na to budou připraveni. Protože to, co teď víme, je pouze začátek a té práce kolem udržitelných věcí bude daleko více. A jelikož máme portfolio budov, které jsou z části trochu starší, budou to muset někde dohnat. Znamená to tedy, že s tím budou spojené vysoké investice a my bychom se na těch investicích samozřejmě rádi podíleli a tím pádem si zajistili i udržitelné podnikání naší firmy.“*

T: Napadá Vás, čím se česká pobočka liší od poboček v Polsku, Rumunsku nebo Maďarsku ve spojitosti s CSR?

- **R:** *„Velmi ne. Snažíme se totiž držet stejný standard v každé krajině tím, že vytváříme tým, který je specificky určený pro ESG a CSR. Tento tým se nachází v Polsku, tudíž*

bych řekl, že jsou Poláci v tomto ohledu trochu napřed, ale my máme přístup k tomuto týmu naprosto stejný jako Poláci, Maďaři nebo Rumuni.“

T: Vycházejí tedy rozhodnutí a nařízení z Polské pobočky, jakožto největší ze všech, anebo vyplývají z každé jednotlivé pobočky zvlášť?

- **R:** *„Co se týká White Staru jako nás v ČR, tak jdou rozhodnutí primárně z headquarters, což znamená, že nařízení vycházejí od našeho nejvyššího šéfa – Petera Huntleyho. V rámci CSR a ESG aktivit svůj požadavek Peter Huntley předá Agnieszce, která požadavek zpracuje pro celý White Star a rozhodnutí přichází na celou skupinu WSRE bez rozdílů. Co se ale týká projektů v daných krajinách tak to vždy má na starost daná krajina. To znamená v rámci projektů v ČR a na Slovensku jsem zodpovědný já a Construction & Property Management Director za technické řešení a technickou implementaci.“*

T: Jaký vztah mají zaměstnanci WSRE k CSR (ESG) aktivitám, které děláte nebo chcete podnikat?

- **R:** *„To je asi otázka spíš na ně. Já nevím. Myslím si, že zaměstnanci to chápou, ale stále si myslím, že tam je ještě prostor pro zlepšení. Řeknu to jinak. Děláme věci, které jsou logické a vůbec se nad nimi již nezamýšlíme, a to je dobře. Je to základ, který si myslím, že máme zakódovaný v DNA. Už nikoho nenapadne, aby vyhodil odpad bez toho, aniž by ho roztřídil, aby nechal rozsvíceno v celé kanceláři, pokud odchází jako poslední, aby si topil na 28 °C nebo chladil na 16 °C nebo nechal téct vodu, i když odejde. To jsou podle mě věci, které jsou opravdu podprahové, ale nejsou samozřejmostí. Myslím si, že častokrát zapomínáme na takové „drobnosti“ a málo jich zdůrazňujeme. Spoustu těchto věcí už máme zautomatizované a nikdo nám je nemusí říkat. Z tohoto pohledu to máme dobře v krvi, ale samozřejmě se dá jít ještě dál.“*

T: A poslední otázka. Berete aktivity společenské odpovědnosti jako důležitou součást nebo je to něco, co Vám komplikuje podnikání?

- **R:** *„Beru to jako život. Takto to je a takto to bude. Není to komplikace v rámci podnikání, i když se to někdy může zdát v tom daném okamžiku, že je to něco navíc, co musíme splňovat. Ale já si uvědomuji, že to jinak nejde. Beru to, že to tak je a že*

to tak bude a snažím se toho pro nás získat co nejvíce do budoucnosti. To je podle mě podstatné.

Ukončení rozhovoru

T: Chtěl byste ještě cokoli doplnit?

- **R:** *„Za mě je to asi vše. Ještě bych Vás klidně rád vyzval, ať kontaktujete Agnieszku, jelikož ta se více vyzná a já to beru více na lokální a technické úrovní.“*

T: Moc děkuji za propojení a opravdu si vážím Vašeho času a odpovědí na moje otázky. Na shledanou.

- **R:** *„S radostí. Taky děkuji a na shledanou.“*

4 Výsledky a diskuse

Tato kapitola na základě zjištěných poznatků z analýzy CSR aktivit společnosti White Star obsahuje zhodnocení a případná doporučení pro budoucí aktivity CSR. Také jsou zde definovány kulturní rozdíly a na čem závisí reportování CSR aktivit.

4.1 Výsledky analýzy

Prvním klíčovým zjištěním bylo, že společnost neuvádí ve své výroční zprávě žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje, ani v oblasti životního prostředí a ani pracovně právních vztazích. V dalších kapitolách je ale zřejmé, že v rámci dobrovolnosti firma zařadila do strategie řízení mnoho aktivit, které by se daly považovat za společensky odpovědné. Důvodem, proč společnosti CSR aktivity nereportují, je především dobrovolnost ohledně zpráv o společenské odpovědnosti. Jednatelé jednotlivých poboček nepřikládali reportování CSR aktivit větší váhu a reportování se jim zdálo bezpředmětné. Jejich přístup se ale začíná pomalu měnit a uvědomují si závazky vůči planetě a také vůči vlastním investorům, kteří jsou povinni reportovat tzv. zelené aktivity.

Dále bylo zjištěno, že společnost upřednostňuje více přístup ESG, který se velice prolíná se společenskou odpovědností, ale ne všemi je brán zcela stejně. ESG zrcadlí trojí odpovědnost a stejně jako CSR se skládá z environmentálního, sociálního a ekonomického/governance pilíře. Zdá se, že ESG je více specifikované definované než koncept CSR.

Na základě analýzy také vyplynulo, že přístup jednotlivých poboček White Staru v jednotlivých zemích je téměř totožný. Hlavním důvodem je nadřazenost Evropské unie, která udává směr zákonům a nařízením ohledně reportování CSR a ESG aktivit. Druhým důvodem je to, že má společnost pouze jednu osobu odpovědnou za ESG aktivity, která spolupracuje se všemi pobočkami.

4.2 Kulturní rozdíly

Rozdíly jsou v této kapitole rozdělené podle faktorů, kterými jsou ekonomické, sociální, etické a environmentální faktory.

4.2.1 Ekonomické faktory

Všechny čtyři země mají zákony a předpisy týkající se CSR. V Polsku jsou požadavky na podniky ohledně zpráv o společenské odpovědnosti zcela dobrovolné. V Maďarsku, Česku a Rumunsku jsou však podniky nad určitou velikostí povinny pravidelně podávat zprávy o své společenské odpovědnosti.

Česká republika: Česká republika má vyspělejší ekonomiku než ostatní tři země, s vyšším HDP na obyvatele a rozmanitější ekonomikou. To může usnadnit prioritizaci environmentální udržitelnosti a společenské odpovědnosti ze strany vlády a podniků, protože mají více zdrojů k tomu.

Polsko: Polsko má největší ekonomiku ze čtyř zemí, ale je stále méně vyspělé než Česká republika. Polsko je však silně závislé na uhlí pro výrobu energie, což může být obtížnější realizovat ekologicky udržitelné praktiky bez poškození ekonomiky.

Maďarsko: Maďarsko má poměrně vysokou úroveň ekonomického rozvoje, ale v posledních letech se také potýkalo s významnými hospodářskými výzvami, včetně vysokého poměru dluhu k HDP a pomalého hospodářského růstu. To může ztížit prioritizaci iniciativ CSR vládou a podniky.

Rumunsko: Rumunsko má nejnižší HDP na obyvatele ze čtyř zemí, a jeho ekonomika je silně závislá na zemědělství a výrobě s nízkými náklady. To může ztížit prioritizaci iniciativ CSR, které by mohly zvyšovat náklady pro podniky, zejména ty v nízko marginálních odvětvích.

4.2.2 Sociální faktory

Podpora společenské odpovědnosti: V Maďarsku a Rumunsku existují programy daňových pobídek pro společnosti, které se angažují v projektech CSR. V Polsku a České republice je podpora CSR více dobrovolnického charakteru.

Česká republika: V České republice jsou lidé obecně dobře vzdělaní a angažovaní v politice a veřejných záležitostech. To může vést k vyššímu tlaku na vládu a podniky, aby se angažovaly v iniciativách CSR a respektovaly zájmy veřejnosti.

Polsko: Polsko má stále silnou křesťanskou tradici a konzervativní společnost, což může mít vliv na to, jaké hodnoty jsou prioritou v rámci CSR. Například ochrana tradičních rodinných hodnot může být důležitá pro společnost a mohla by být zahrnuta do iniciativ CSR.

Maďarsko: Maďarsko se potýká s demografickými výzvami, jako je stárnutí populace a emigrace mladých lidí. To může vést k většímu důrazu na iniciativy CSR, které podporují vzdělávání a rozvoj mladých lidí, a které mohou pomoci přitáhnout talentované lidi zpět do země.

Rumunsko: Rumunsko má poměrně vysokou úroveň korupce a nízkou důvěru obyvatel ve vládu a podniky. To může vést k většímu tlaku na podniky, aby se více angažovaly v sociálních a environmentálních iniciativách, aby si udržely důvěru veřejnosti.

4.2.3 Etické faktory

Česká republika: V České republice je silná tradice občanské společnosti a aktivismu, což může vést k vyššímu důrazu na etické záležitosti v obchodním sektoru a podpoře iniciativ CSR, které zvyšují odpovědnost podniků vůči lidem a planetě.

Polsko: Polsko má silné náboženské tradice, které mohou mít vliv na etické otázky a hodnoty, které jsou prioritou v rámci CSR. Například může být důležitá podpora tradičních hodnot a morálních zásad, které jsou v souladu s katolickým učením. Součástí těchto rozhodnutí je i zákaz potratů, proti kterému polské ženy silně vzdorovaly.

Maďarsko: Maďarsko má silnou národní identitu a historii boje za nezávislost a svobodu, což může vést k většímu důrazu na etické zásady, jako je právo na sebeurčení a lidská důstojnost. To může být zahrnuto do iniciativ CSR, které podporují lidská práva a ochranu menšin.

Rumunsko: V Rumunsku existuje silná tradice solidarity a podpory chudých a slabých, což může vést k většímu důrazu na iniciativy CSR, které přinášejí prospěch celé společnosti, a nejen jednotlivým podnikům. To může zahrnovat iniciativy, které podporují vzdělávání, zdravotní péči a životní prostředí.

4.2.4 Environmentální faktory

Průmyslové specifikace: Požadavky na CSR v jednotlivých odvětvích se mohou v těchto zemích lišit. Například v Maďarsku jsou společnosti v oblasti zpracování potravin a zemědělství povinny dodržovat specifické požadavky na ochranu zdraví a bezpečnosti potravin. V Rumunsku jsou požadavky na CSR v oblasti energetiky a těžby specifičtější.

Česká republika: V České republice byly v minulosti problémy s vysokou úrovní znečištění ovzduší a vod, což může vést k většímu důrazu na ochranu životního prostředí v rámci CSR. Zároveň má ČR vysokou úroveň lesů, což může podporovat iniciativy CSR, které se zaměřují na udržitelné lesnictví a obnovu lesů.
Polsko: Polsko má rozsáhlé průmyslové oblasti, které mohou mít vliv na kvalitu ovzduší a vody v této zemi. To může vést k většímu důrazu na ochranu životního prostředí v rámci CSR, a to zejména v oblasti průmyslu a energetiky.
Maďarsko: Maďarsko má řadu vodních zdrojů, jako je řeka Dunaj, která protéká celou zemí. To může vést k většímu důrazu na ochranu vodních zdrojů a podporu iniciativ CSR, které se zaměřují na udržitelné využívání vodních zdrojů a prevenci znečištění.
Rumunsko: V Rumunsku se nachází řada chráněných oblastí, jako jsou například Karpaty a delty řeky Dunaj. To může vést k většímu důrazu na ochranu přírody a podporu iniciativ CSR, které se zaměřují na udržitelný rozvoj turismu a ekoturismu v této oblasti.

4.2.5 Konkrétní rozdíly v rámci společnosti White Star Real Estate

Konkrétních rozdílů v rámci společnosti není moc. Jak v rozhovoru sdělil pan Roland Bebčák, rozhodnutí padají zejména z top managementu firmy a tato rozhodnutí a požadavky padají na všechny pobočky stejně. Největším rozdílem je asi velikost poboček, kdy polský White Star je skoro třikrát větší než český nebo maďarský, avšak White Star v Rumunsku je naopak se svými 20 zaměstnanci nejmenší.
Další rozdíly byly vidět v sociálním pilíři, a to konkrétně v odměnách a benefitech pro zaměstnance. V rámci benefitů se mluvilo dost o soukromé zdravotní péči, která je nabízena zejména zaměstnancům v Polsku, Česká republika tuto nabídku ohledně soukromého lékařství nemá. Naopak v Polsku nejsou podporovány firemní automobily, ale v ostatních státech s firemními automobily není problém. V Rumunsku se také objevil zásadní rozdíl a to ten, že zaměstnanci nejeví zájem o Multisport kartu, proto je jejich benefitem Cafeteria card.

Další rozdíly plynou z nařízení států, a to konkrétně délka mateřské a rodičovské dovolené, věk odchodu do důchodu, sociální dávky a příspěvky, daňová politika daného státu apod.

4.3 CSR report

Reportování CSR aktivit závisí především na zákonech, předpisech a směrnicích Evropské unie, jednotlivých států a politik firem. V EU prozatím nehrozí povinnost reportování CSR, ale zato ESG reportování ano. Na základě velikosti podniků bude odlišeno, které podniky začnou s reportingem dříve a které budou mít na přípravu více času. Podstatným rozdílem v reportování nadnárodní společnosti oproti společnostem, které působí pouze na jenom trhu je ten, že jakmile se jakákoli změna dotkne jednoho státu (trhu), tak společnost upraví přístup k dané problematice taky na ostatních svých pobočkách. Tento přístup je vidět i u společnosti White Star Real Estate. Jakmile Evropská komise začala jednat o možné povinnosti reportování ESG aktivit a zároveň se začaly množit dotazy na ESG aktivity, jak ze stran investorů, tak nájemců, rozhodl se White Star Real Estate zakročit. Na všech svých pobočkách – v Polsku, České republice, Maďarsku i Rumunsku se rozběhli přípravné aktivity.

4.4 Zhodnocení aktivit CSR a přístupu k nim

Autorka práce hodnotí aktivity společnosti White Star Real Estate kladně. V rámci České republiky se White Star sice řadí k malým účetním jednotkám, avšak svými systémy, přístupem a aktivitami odpovídají podnikům středním až velkým. Při vyhledávání příkladů společensky odpovědných aktivit malých firem v ČR autorka zjistila, že většina malých podniků žádné aktivity nereportuje ani nijak nekomunikuje. Také stále ještě u některých firem existuje neznalost pojmu CSR nebo společenské odpovědnosti. Výhodu tak mají především nadnárodní společnosti, které inspiraci berou z ekonomicky vyspělejších ekonomik nebo velké firmy, které jsou již povinny CSR aktivity reportovat a vykonávat, a získávají tím konkurenční výhodu.

V rámci ekonomického pilíře má společnost téměř veškeré nástroje pro dosažení svých cílů. Mezi nástroje firmy patří etický kodex, systém Compliance, zásady pro řízení podniku a dodržování předpisů a anti-korupční směrnice. Společnost by mohla doplnit také dokumenty týkajících se dodavatelů tzn. etický kodex pro obchodní partnery.

Aktivity zahrnuté do sociálního pilíře byly rozděleny podle dvou klíčových stakeholderů, a to zaměstnanců a místních komunit. V rámci pohledu na odpovědnost vůči zaměstnancům nejde o převratné aktivity, zejména co se týče Evropy. Samozřejmě, že situace může být vždy horší, ale také lepší. Co se týká místních komunit tak má společnost výhodu díky oblasti v jaké podniká. Jelikož společnost staví a pronajímá různé multi-use prostory, může tak snadno ovlivňovat vzhled budov a přilehlého okolí, různorodost obchodů a restaurací a kulturního vyžití nebo má silnější slovo u vedení měst, které mohou schválit doplnění zastávek, cest, chodníků či jiné úpravy infrastruktury.

Vzhledem k filantropickým aktivitám, je zajímavé, že WSRE v Polsku podporuje vzdělání a dětský hospic. Také v Česku společnost podporuje jednu nadaci, ale o Maďarsku a Rumunsku žádné zprávy o darech a podpoře slabších neexistují, a to by bylo dobré změnit.

V environmentální sféře s e společnost zaměřuje hlavně na snižování nákladů za energie, což nejvíce ocení nájemci. Dalším cílem je získávání energie z obnovitelných zdrojů, což je podstatné pro stav naší planety.

Ohledně reportování je škoda, že společensky odpovědné aktivity společnost nereportovala dříve, ale autorka oceňuje rychlost transformace a schopnost firmy provést kroky k přiblížení reportingu. Pokud vše dopadne, jak se zdá a malé společnosti budou muset reportovat již za fiskální rok 2026 pomocí nefinančního reportu, tak bude White Star velmi dobře na tuto variantu připraven. Analýzy provedl během posledního půl roku a již v polovině roku 2023 by měl být schopen uveřejnit první nefinanční report.

4.5 Návrhy na zlepšení

Prvním návrhem na zlepšení, které autorka diplomové práce doporučuje, je začít s reportováním společensky odpovědných aktivit. Reporty o aktivitách informují různé skupiny stakeholders a pro společnost se toto reportování může stát zásadní konkurenční výhodou. Autorka podporuje rozhodnutí společnosti ohledně zapojení do reportingu ESG. Zároveň ale dodává, že by měly být odpovědné aktivity řádně komunikovány, a to nejen pomocí oficiálních výročních zpráv, ale také uveřejněním na webových stránkách a pravidelné informování o aktuální pomoci na sociálních sítích.

Dalším doporučením je rozšíření firemních benefitů. Ačkoli se zdá, že je benefitů mnoho, cílem firem by mělo být zaujmout kandidáta. Potřeba je to také v době, kdy je velmi nízká míra nezaměstnanosti a zaměstnavatelé se o potenciální zaměstnance přetahují. Kromě adekvátní finanční odměně se nabízejí další firemní benefity. Jelikož většina zaměstnanců pracuje 8 hodin denně před počítačem, měla by firma přijít s řešením, které pomůže zaměstnancům nejen opustit modré světlo obrazovek, ale také protáhnout svá těla. Vhodným způsobem by mohla být implementace firemních lekcí například jógy v kanceláři. Toto není žádnou novinkou, proto lze zjistit, jak moc oblíbený je tento benefit u jiných společností a případně tento benefit zařadit i do svého portfolia výhod.

Autorka na základě rozhovorů také silně doporučuje motivovat zaměstnance ve více odpovědném chování. Jelikož respondenti v rozhovorech byli velmi nerozhodní, co odpovědět na otázku ohledně přístupu zaměstnanců k CSR aktivitám, bylo by vhodné nejdříve provést školení o odpovědných aktivitách a následně své zaměstnance motivovat. Motivace může být různorodá, ať už založená na funkci odměny nebo například principu soutěže. Společnost může prosazovat u svých zaměstnanců využívání hromadné dopravy a kol místo automobilů nebo svědomité třízení či jiných aktivit.

Poslední doporučení se týká vytvoření společensky odpovědného projektu, kdy by se mohl White Star Česká republika zapojit do soutěže o TOP odpovědnou firmu. Firmě by to opět mohlo pomoci o zlepšení svého jména a zviditelnění se.

5 Závěr

Společenská odpovědnost firem začíná opět proplouvat na povrch, ale tentokrát pod jiným pojmenováním, a to ESG. CSR jako společenská odpovědnost firem zůstává stále na dobrovolné bázi a bez konkrétní definice. To je hlavním důvodem, proč je to pro některé firmy ještě dosud neuchopitelným tématem. Koncept CSR, ale i ESG zohledňuje ekonomickou odpovědnost, sociální odpovědnost a odpovědnost environmentální. Pokud firma přijme tyto zásady a implementuje je do svého řízení, mohou pro ni znamenat konkurenční výhodu.

Diplomová práce byla primárně rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se týkala metodiky, cílů práce, definici pojmu CSR, vzniku a vývoje CSR, zainteresovaných skupin, reportingu a dalších pojmů spojených s touto problematikou. Praktická část implementovala konkrétní příklady z praxe na teoretická východiska.

První cílem bylo vymezit teoretický koncept CSR a souvisejících pojmů. Byly zde definovány pojmy jako CSR a ESG, také kdo jsou stakeholders a vznik a vývoj konceptu CSR. Také nebylo opomenuto na reporting a hodnocení CSR aktivit.
Dále práce měla představit zkoumanou oblast podnikání – pronájem kancelářských prostor obecně nazýváno jako oblast Real Estate

V praktické části autorka analyzovala současný přístup vybraného nadnárodního podniku ke společensky odpovědným aktivitám podle principu triple bottom line. Veškeré informace byly využity z literární rešerše a následně byly doplněny o polostrukturované rozhovory.
Na základě zjištěných informací autorka vymezila kulturní odlišnosti a rozdíly v reportingu CSR. A to jak v obecné, tak konkrétní rovině.
V poslední části byly jednotlivé části analýzy a zjištěné závěry zhodnoceny a na jejich základu byly postavena a definována vlastní opatření.

Na závěr lze říci, že společensky odpovědné aktivity jsou podstatné nejen pro firmy, nadnárodní organizace a jiné iniciativy, ale také pro jednotlivé občany. Všichni by se na udržitelnosti a odpovědných aktivitách měli dobrovolně podílet.

6 Seznam použitých zdrojů

2023 Global Investor Outlook report. *Colliers* [online]. New York: Colliers, c2023, 7 Dec 2022 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.colliers.com/en/research/dmc-global-investor-outlook-2023#sitecore-form__modal_ca78a88b-d3a6-4813-b391-84bfbdffbd60

ATKINS, Betsy. Demystifying ESG: Its History & Current Status. *Forbes* [online]. New York: Forbes Media, 2023, 8 Jun 2020 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2020/06/08/demystifying-esgits-history--current-status/?sh=4239d22f2cdd

BERLE, Adolf Augustus a Gardiner C. MEANS. *The modern corporation and private property*. Tenth printing. New Jersey: Transaction Publishers, 2009. ISBN 978-0-88738-887-3.

BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.

BUREAU VERITAS CZ-SK, 2022, *ESG v kostce: Co je to ESG, koho se týká, proč to řešit a jak to lze (z)měřit?*, YouTube video. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=8ZPL2UwtKcw

BOWEN, Howard R. Social responsibilities of the businessman. In: BOWEN, Howard R. *Social responsibilities of the businessman*. 2. Iowa City 52242: University of Iowa Press, 2013, xi. Dostupné také z: https://books.google.cz/books?id=ALIPAwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

CANTOR, David E., Paula C. MORROW a Frank MONTABON. Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management Employees: An Organizational Support Theoretical Perspective. *Journal of Supply Chain Management* [online]. 2012, 48(3), 3-108 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society* [online]. 1999, 38(3), 268-295 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct

CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* [online]. 1979, 4(4), 497-505 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/257850

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* [online]. 1991, 34(4), 39-48 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G

Cíle udržitelného rozvoje. In: *United Nations*: Informační centrum OSN v Praze [online]. Praha: UNIC Praha, c2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/

Commission Staff Working document – Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business and Human Rights: Overview of Progress. *European Commission* [online]. Brusel: GROW.A.1.DIR, c2023, 20.03.2019 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482

Corporate social responsibility & Responsible business conduct. In: *European Commission* [online]. Brusel: Directorate-General for Communication, c2023 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

CSR. *GAEA* [online]. Sofia: GAEA, c2012-2023 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.gaea.bg/about-GAEA/corporate-social-responsibility.html

CSR in Real Estate Sector. *CSR TIMES* [online]. Delhi: BRANDMARKMEDIA.COM, c2023 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://csrtimes.org/csr-ethics-act-before-its-too-late/

CSRD. Povinnost nefinančního reportování: o rok více času. *CSRD* [online]. Praha: Digital First Marketing Group, c2023, 19.7.2022 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: https://csrd.cz/povinnost-nefinancniho-reportovani-o-rok-vice-casu/

CSR Reporting. *CSR Reporting* [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, c2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: https://csr-reporting.czu.cz/

DAHLSRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt* [online]. Trondheim: John Wiley, 2008, 11. January 2008, 15, 1-13 [cit. 2023-03-09]. ISSN 1535-3966. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132

Definiční vymezení 3 pilířů CSR: Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce. Praha, 2012. Dostupné také z: https://www.spcsr.cz/files/Definicni_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA* [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2023-02-27]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=miRg6nZeMHEC&printsec=frontcover&key=AIzaSyDlPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xlTc#v=onepage&q&f=false

EVROPSKÁ KOMISE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. ISBN 978-92-79-45316-8.

EY. Směrnice EU o zprávách o udržitelnosti (CSRD) 2022. *EY: Building a better working world* [online]. Londýn: Ernst & Young Global Limited, c2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné

z: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/cs_cz/noindex/sustainability/ey-28-11-2022-ey-smernice-eu-o-zpravach-o-udrzitelnosti.pdf

EU taxonomy for sustainable activities. *European Commission* [online]. Brusel: Directorate-General for Communication, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

FREEMAN, R. Edward, Sergeiy DMYTRIYEV a Robert G. STRAND. Managing for Stakeholders in the Digital Age. In: *Corporate social responsibility: strategy, communication, governance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, s. 110-135. ISBN 978-1-107-11487-6.

GRI [online]. Amsterdam: Global Reporting Initiative, c2023 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: https://www.globalreporting.org/

ISO 26000: Social responsibility. *ISO* [online]. Geneva: ISO, c2023 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html

ISO 26000 Společenská odpovědnost firem (Social Responsibility). *Management Mania* [online]. Praha: ManagementMania.com, c2011-2016 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem

Jak medializovat CSR projekty?. *Move up* [online]. Brno: Move up, c2023, 16.11.2020 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: https://moveup.cz/jak-medializovat-csr-projekty/

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, Dana KUBÍČKOVÁ a Michaela MOCANU. Case Study Analysis of Sustainability Reporting of an Agri-Food Giant. Sustainability [online]. 2020, 1 June 2020, 12(11), 1-19 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4491

JINDRICHOVSKA, Irena, Dana KUBICKOVA a Michaela STRATULAT. Early Stage of Sustainability Reporting: Case Study from the Czech Tobacco Industry. European Research Studies Journal [online]. 2019, 22(1), 128-142 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://ersj.eu/journal/1413

JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Erginbay UĞURLA. E.U. and China Trends in Trade in Challenging Times. *Journal of Risk and Financial Management* [online]. 2021, 7 February 2021, 14(71), 1-19 [cit. 2023-03-09]. ISSN 1911-8074. Dostupné z: https://doi.org/10.3390/jrfm14020071

JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Eva ECKERT. Social Responsibility of Mining Companies at a Time of COVID-19: Dear Shareholders!. Sustainability [online]. 2022, 14(1), 1-19 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/350

JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.

Kapitoly ČR 2030. *ČR 2030* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.cr2030.cz/strategie/kapitoly/

KALÉ, Warsa, James HARRISON a Ross MCKEOWN. ESG and UK Public Procurement: Carbon Reduction Requirements. *Eye on ESG: Tracking the Transition to Sustainable Business and Finance* [online]. Londýn: Mayer Brown, c2023, 15 July 2021 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://www.eyeonesg.com/2021/07/esg-and-uk-public-procurement-carbon-reduction-requirements/

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

Kategorizace účetních jednotek a jejich povinnosti. *Accace* [online]. Praha: Accace, c2023, 1 Bře 2020 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: https://accace.cz/kategorizace-ucetnich-jednotek-a-jejich-povinnosti/

KUDŁAK, Robert. What Do We Know about Social and Environmental Impacts of Corporate Social Responsibility?. In: *The Impact of Corporate Social Responsibility: Corporate Activities, the Environment and Society* [online]. Milton: Taylor & Francis Group, 2022, s. 14-43 [cit. 2023-03-10]. ISBN 978-1-000-64395-4. Dostupné z: https://ebookcentral.proquest.com/lib/czup/detail.action?docID=7030763

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

Lidský kapitál v Česku: zaměstnanecká zkušenost je pro firmy prioritou, v praxi je na ni připravena zhruba třetina. *Deloitte.dReport* [online]. Praha: Redakce dReport, c2023, 13.5.2019 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: https://www.dreport.cz/blog/lidsky-kapital-v-cesku-zamestnanecka-zkusenost-je-pro-firmy-prioritou-v-praxi-je-na-ni-pripravena-zhruba-tretina/

MEDIUM. *Permaculture Ethics, Corporate Sustainability & the Triple Bottom-Line* [online]. In: 20. srpna 2018 [cit. 2022-08-20]. Dostupné z: https://medium.com/@dftchemist/permaculture-ethics-corporate-sustainability-the-triple-bottom-line-d0082e1afbd4

MOUCHOVÁ, Kristýna. *Společenská odpovědnost ve vybrané firmě*. Liberec, 2020. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

MRÁZKOVÁ, Natálie. *Společenská odpovědnost mikropodniků*. Plzeň, 2022. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Petra Špačková

Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

Nastane pokles ceny komerčních nemovitostí?. *PSN* [online]. Praha: PSN, c2023, 16.1.2023 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.psn.cz/blog/ceny-komercnich-nemovitosti

Pařížská dohoda. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2008-2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, Romana LEŠINGEROVÁ a Pavel HERCÍK. Společenská odpovědnost organizací. In: *Společenská odpovědnost organizací.* Ostrava: DTO CZ, 2008, s. 32-33. ISBN 978-80-02-020999.

Podmínky pronájmů kanceláří si dnes určují nájemci. *E15* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER, c2021-2023 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://www.e15.cz/magazin/podminky-pronajmu-kancelari-si-dnes-urcuji-najemci-978941

POLLEY, Celesté. ESG vs. CSR: what's the difference?. *Akepa: The sustainable agency* [online]. Barcelona: akepa, 2022, 10 February 2022 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: https://thesustainableagency.com/blog/esg-vs-csr/

PONTE, Stefan, René TOUDAL POULSEN a Jane LISTER. Business and Transnational Environmental Governance. In: *Corporate social responsibility: strategy, communication, governance.* Cambridge: Cambridge University Press, 2017, s. 427-450. ISBN 978-1-107-11487-6.

PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. *PwC* [online]. London: PwC, c2017-2022, 2022 [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html#societal-goals

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHWARTZ, Mark S. a Archie B. CARROLL. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business ethics quarterly* [online]. 2003, 13(4), 503-530 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/3857969

SLAPER, Timothy F. a Tanya J. HALL. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* [online]. 2011, 1 [cit. 2022-08-20]. Dostupné z: https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html

SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/95/EU. In: Štrasburk: Evropský parlament a Rada EU, 2014, ročník 95, číslo 330. Dostupné také z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=cs

SMITH, Kelly Anne. Greenwashing And ESG: What You Need To Know. *Forbes Advisor* [online]. Paris: Forbes Media, c2023, 25. Aug 2022 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.forbes.com/advisor/investing/greenwashing-esg/

Sociální začleňování. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022, 8.2.2022 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/socialni-zaclenovani

Strategie Evropa 2020. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, c2009–2023, 25.1.2022 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/hospodarske_politiky_eu/strategie_evropa_2020/strategie-evropa-2020-193925/

SVAROM. Stakeholder management, planning by category. In: *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. San Francisco: Wikimedia Foundation, 2023, 20 November 2012 [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ea/Stakeholder_management_planning.png

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.

The office real estate market in Europe – statistics & facts. *Statista* [online]. Hamburg: Statista, c2023, 17 Nov 2022 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: https://www.statista.com/topics/3874/the-office-market-in-europe/#topicOverview

TOP Odpovědná firma 2022: Cena byznysu pro společnost [online]. Praha: BPS, c2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.odpovednefirmy.cz/

TÝM I MY. Dárečky!: Hračky pomůžou rozvíjet děti. *I MY* [online]. Soběslav: I MY pomáháme, c2023, 23.12.2022 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: https://www.imypomahame.cz/darecky

Udržitelný rozvoj. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2008-2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

VALENTE, Mike. Corporate Responsibility Strategies for Sustainability. In: *Corporate social responsibility: strategy, communication, governance.* Cambridge: Cambridge University Press, 2017, s. 86-109. ISBN 978-1-107-11487-6.

VISSER, Wayne. Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. Corporate Citizenship in Developing Countries. 2006, 29-56.

VOTAW, Dow. Genius becomes rare. *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Halls, 1973, 11.

White Star acquires AIG real estate platform. *Budapest Business Journal* [online]. Budapest: Business Publishing Services Kft. or its affiliated companies, 2023, 7 Aug 2015 [cit. 2023-

02-09]. Dostupné z: https://bbj.hu/budapest/culture/awards/white-star-acquires-aig-real-estate-platform

WHITE STAR REAL ESTATE KFT. (HUNGARY). *EMIS: In, On and For Emerging Markets* [online]. London: ISI Emerging Markets Group Company, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://www.emis.com/php/company-profile/HU/White_Star_Real_Estate_Kft_en_2418528.html

WHITE STAR REAL ESTATE. *REJESTR.IO* [online]. Warszawa: Fundacja Moje Państwo, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://rejestr.io/krs/43357/white-star-real-estate

WHITE STAR REAL ESTATE SRL. *LISTA FIRMELOR DIN ROMÂNIA* [online]. București: LF, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://www.romanian-companies.eu/white-star-real-estate-srl-19262150/

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review* [online]. October 1991, 16(4), 691-718 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/258977

7 Přílohy

Příloha A: Portfolio (přehled) nemovitostí White Star Real Estate

White Star Real Estate s.r.o., Česká republika & Slovensko				
Č.	Název projektu	Lokalita	Typ nemovitosti	Typ služby
1.	Auto Logistics Park	Lozorno	Logistická hala	Development & Management
2.	Campus Science Park	Brno	Kancelářské prostory	Development & Management
3.	Campus Square	Brno	Maloobchodní prostory	Development
4.	Centro Ostrava	Ostrava	Maloobchodní prostory	Management
5.	City Element	Praha 4	Kancelářské prostory	Management
6.	D1 Logistics Park	Praha	Logistická hala	Development
7.	D2 Industrial Park	Hrušky	Logistická hala	Development & Management
8.	Florenc KPMG	Praha 8	Multi-use	Development
9.	Kateřinská 40	Praha 1	Kancelářské prostory	Development
10.	Metronom	Praha 5	Multi-use	Management
11.	NRE 16	Praha 5	Kancelářské prostory	Management
12.	NRE 17	Praha 5	Multi-use	Management
13.	Palác Anděl	Praha 5	Multi-use	Management
14.	Rustonka	Praha 8	Kancelářské prostory	Management
15.	The Park Praque	Praha 11	Kancelářské prostory	Development & Management
16.	Trimaran	Praha 4	Kancelářské prostory	Management
17.	Vyšehrad Victoria	Praha 4	Kancelářské prostory	Management

White Star Real Estate SRL, Rumunsko				
Č.	Název projektu	Lokalita	Typ nemovitosti	Typ služby
1.	Charles de Gaulle Plaza	Bukurešť	Kancelářské prostory	Management
2.	Lakeview Office Building	Bukurešť	Kancelářské prostory	Development & Management
3.	Liberty Residential	Cluj	Rezidentské prostory	Development
4.	Liberty Technology Park	Cluj	Kancelářské prostory	Management
5.	Victoria Center	Bukurešť	Kancelářské prostory	Management

White Star Real Estate Sp. Z o.o., Polsko				
Č.	**Název projektu**	**Lokalita**	**Typ nemovitosti**	**Typ služby**
1.	Amplico Life	Varšava	Kancelářské prostory	Development
2.	Aquapark	Radom	Multi-use	Development & Management
3.	DBP Gliwice	Gliwice	Logistická hala	Development & Management
4.	DBP Łódź	Piaseczno	Logistická hala	Development & Management
5.	DBP Stryków	Stryków	Logistická hala	Development & Management
6.	DBP Ursus	Ursus Varšava	Logistická hala	Development & Management
7.	DBP Warsaw	Puchały	Logistická hala	Development & Management
8.	Elektrownia Powiśle	Varšava	Multi-use	Development & Management
9.	Fabryka PZO	Varšava	Kancelářské a rezidenční prostory	Development
10.	Galeria Słoneczna	Radom	Maloobchodní prostory	Development & Management
11.	Grzybowska Park	Varšava	Kancelářské prostory	Development & Management
12.	Małachowski Square	Varšava	Kancelářské prostory	Management
13.	Manhattan Business & Distribution Centre	Varšava	Logistická hala	Management
14.	Osiedle Kampinos	Lipków Varšava	Rezidenční prostory	Development & Management
15.	Osiedle Słoneczne	Radom	Rezidenční prostory	Development & Management
16.	Radom Office Park	Radom	Kancelářské prostory	Development & Management
17.	Riverside Park	Varšava	Kancelářské prostory	Development & Management
18.	Saski Crescent	Varšava	Kancelářské prostory	Development & Management
19.	Saski Point	Varšava	Kancelářské prostory	Development & Management
20.	Sosnowa Dolina	Magdalenka Varšava	Rezidenční prostory	Development & Management
21.	The Park Kraków	Krakov	Kancelářské prostory	Development
22.	The Park Warsaw	Varšava	Kancelářské prostory	Development & Management
23.	White Gardens	Varšava	Kancelářské prostory	Development & Management
24.	X20	Varšava	Kancelářské prostory	Development

White Star Real Estate Kft., Maďarsko				
Č.	**Název projektu**	**Lokalita**	**Typ nemovitosti**	**Typ služby**
1.	Alkotás point	Budapešť	Kancelářské prostory	Development
2.	Atrinova	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
3.	Átrium Park	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
4.	Csillag Center	Budapešť	Maloobchodní prostory	Management
5.	Depo Törökbálint	Törökbálint	Logistická hala	Management
6.	Eötvös12	Budapešť	Rezidentské prostory	Development
7.	Haller Gardens	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
8.	Infopark Research Center	Budapešť	Kancelářské prostory	Development & Management
9.	IP West	Budapešť	Kancelářské prostory	Development & Management
10.	Krisztina Plaza	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
11.	Laki Center	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
12.	M1 Business Park	Budapešť	Logistická hala	Development & Management
13.	Market Central Ferihegy	Vecsés	Maloobchodní prostory	Management
14.	MI9 Markó Irodák 9	Budapešť	Kancelářské prostory	Development & Management
15.	Népliget Center	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
16.	Park 22	Budapešť	Logistická hala	Development
17.	Park Átrium	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
18.	Pharma Park	Budaörs	Logistická hala	Management
19.	Roosvelt 7/8	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
20.	Rózsakert	Budapešť	Maloobchodní prostory	Management
21.	Science Park	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
22.	Shark Park	Budaörs	Logistická hala	Management
23.	Szinvapark	Miskolc	Maloobchodní prostory	Management
24.	The Quadrum	Vecsés	Kancelářské prostory	Management
25.	Vision Towers	Budapešť	Kancelářské prostory	Management
26.	West Gate Business Park	Törökbálint	Logistická hala	Management

Příloha B: Certifikát ISO 26000 pro společnost White Star Real Estate Sp. z o.o.

inf! PREVENT

In accordance with the Recommendations given in the Standard PN ISO 26000 we issue

CERTIFICATE

about graduation

REVIEW AND EVALUATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES

for society

White Star Real Estate Sp. z o.o.

valid from 18.10.2022 to 31.10.2024

Part 1. Introduction	100 %	GOLD
Part 2. Global	57 %	BRONZE
Part 3. Economic Area	86 %	GOLD
Part 4. Social Area + OSH	86 %	GOLD
Part 5. Environmental Area	75 %	SILVER
Final Evaluation	**81 %**	**GOLD**

Uherské Hradiště, 18.10.2022

Ing. Lucie Nováková
INF prevent, s.r.o.

Vladimír Beránek
INF prevent, s.r.o.

INF prevent, s.r.o.
Tř. Maršála Malinovského 1262, 686 01 Uherské Hradiště
IČ: 05081815, DIČ: CZ05081815, Č. ú.: 274752541/0300

Tel./Fax: 572 551 020
E-mail: prevent@inf-prevent.cz
Web: www.inf-prevent.cz