

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

**Diplomová práce**

**Korporátní společenská zodpovědnost nadnárodních korporací na  
poli rozvoje - případová studie Dánského království a společnosti**

**Lego Group**

**Michaela Šelenberková**

Plzeň 2018

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

**Studijní program Politologie**

**Studijní obor Mezinárodní vztahy**

**Diplomová práce**

**Korporátní společenská zodpovědnost nadnárodních korporací na poli rozvoje - případová studie Dánského království a společnosti  
Lego Group**

**Michaela Šelenberková**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Linda Piknerová, Ph.D.

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2018

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, duben 2018 .....

Tímto chci poděkovat mé vedoucí práce PhDr. Lindě Piknerové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly práci dokončit. Poděkování patří také mé rodině za podporu a trpělivost.

## SEZNAM ZKRATEK

CDP	<i>(Carbon Disclosure Project)</i>
CED	<i>(Committee for Economic Development)</i> , Komise pro hospodářský rozvoj
CEELP	<i>(Caribbean Energy Efficiency Lighting Project)</i>
CSR	<i>(Corporate Social Responsibility)</i> , Korporátní společenská odpovědnost
DIF	<i>(The National System for Integral Family Development)</i>
FSC	<i>(Forest Stewardship Council)</i>
GRI	<i>(Global Reporting Initiative)</i>
IHO	<i>(Hydrography Capacity Building Programme for Coastal States)</i>
MDGs	<i>(Millennium Development Goals)</i> , Rozvojové cíle tisíciletí
OECD	<i>(Organisation for Economic Co-operation and Development)</i> , Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OECD/DAC	<i>(Development Assistance Committee)</i> , Výbor OECD pro rozvojovou spolupráci
PR	<i>(Public Relations)</i> , Vztahy s veřejností
SDGs	<i>(Sustainable Development Goals)</i> , Cíle udržitelného rozvoje
UN	<i>(United Nations)</i> , Organizace spojených národů
WWF	<i>(World Wildlife Fund)</i> , Světový fond na ochranu přírody

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST .....</b>	<b>12</b>
2.1	VÝVOJ KONCEPTU KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI .....	12
2.2	TŘI PILÍŘE KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	16
2.3	FIREMNÍ OBČANSTVÍ A FIREMNÍ FILANTROPIE.....	17
2.4	POZITIVA KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI .....	18
2.5	NEGATIVA KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI .....	19
<b>3</b>	<b>CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....</b>	<b>21</b>
3.1	OD ROZVOJOVÝCH CÍLŮ TISÍCILETÍ K CÍLŮM UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	21
3.1.1	CÍL Č. 4. ROVNÝ PŘÍSTUP K INKLUZIVNÍMU VZDĚLÁNÍ A PODPORA CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRO VŠECHNY .....	26
3.1.2	CÍL Č. 12. ODPOVĚDNÁ A UDRŽITELNÁ VÝROBA A SPOTŘEBA.....	27
3.1.3	CÍL Č. 13. PŘIJMOUT BEZODKADNÁ OPATŘENÍ NA BOJ SE ZMĚNOU KLIMATU A ZVLÁDÁNÍ JEJÍCH DOPADŮ .....	27
3.1.4	CÍL Č. 17. OŽIVIT GLOBÁLNÍ PARTNERSTVÍ PRO UDRŽITELNÝ ROZVOJ A POSÍLIT PROSTŘEDKY PRO JEHO UPLATŇOVÁNÍ.....	28
3.2	KRITIKA CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	28
<b>4</b>	<b>PROPOJENÍ KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI A CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....</b>	<b>30</b>
4.1	UN GLOBAL COMPACT A GLOBAL REPORTING INITIATIVE .....	31
4.2	FIREMNÍ ZAPOJENÍ SE DO CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	33
<b>5</b>	<b>DÁNSKÉ KRÁLOVSTVÍ, KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....</b>	<b>35</b>
5.1	VÝVOJ KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI NA POLI DÁNSKÉ LEGISLATIVY.....	36
5.2	REPORTOVÁNÍ KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI DÁNSKÝMI PODNIKY .....	38
5.3	DÁNSKÉ KRÁLOVSTVÍ A POSTOJ K CÍLŮM UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....	39
<b>6</b>	<b>LEGO GROUP A KONKRÉTNÍ SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ AKTIVITY VEDOUcí K NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....</b>	<b>44</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LEGO GROUP .....	45
6.2	SOCIÁLNÍ OBLAST (PEOPLE) A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	47
6.2.1	CÍL Č. 4. KVALITNÍ VZDĚLÁNÍ.....	47
6.3	ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST (PLANET) A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	50
	CÍL Č. 12. ODPOVĚDNÁ VÝROBA A SPOTŘEBA .....	50
6.3.1	CÍL Č. 13. KLIMATICKÁ OPATŘENÍ.....	52
6.4	EKONOMICKÁ OBLAST (PROFIT) A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	55
6.4.1	CÍL Č. 13. PARTNERSTVÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ .....	56
6.5	REPORTOVÁNÍ LEGO GROUP O KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI .....	59

<b>7</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY</b> .....	<b>69</b>
<b>9</b>	<b>RESUMÉ</b> .....	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHA</b> .....	<b>80</b>
10.1	Obrázek 1 Současná pozice Dánska při dosahování cílů a 5P Agendy 2030, ve srovnání s průměrem zemí OECD .....	80
10.2	Tabulka 1 Hodnocení CSR Lego Group za rok 2017.....	80
10.3	Tabulka 2 Přehled zemí, ve kterých Lego Group působí .....	81

## 1 ÚVOD

Hlavním tématem mé práce je korporátní společenská zodpovědnost nadnárodních korporací na poli rozvoje. Vycházím z předpokladu, že největší současnou rozvojovou strategií s globální působností je Agenda 2030 a její Cíle udržitelného rozvoje (2015 – 2030). Tyto cíle vycházejí z Rozvojových cílů tisíciletí (2000 – 2015). Různí autoři poukazují na informace, které z předešlých cílů vyplývají. Jedním ze zásadních ponaučení je skutečnost, že Rozvojovým cílům tisíciletí chybělo zapojení soukromého sektoru. Větší angažovanost soukromých společností mohla přinést nejen více finančních prostředků, ale také jiný pohled na danou problematiku, know how, technologie, inovace a lidský kapitál. Otázkou je tedy, jak mohou OSN a další aktéři motivovat korporace k tomu, aby se na nových Cílech udržitelného rozvoje podílely, proč by to měly dělat a co jim to může přinést.

Zde se dostáváme ke konceptu korporátní společenské odpovědnosti. Ten se formuje již od 50. let 20. století. Za jednoho z prvních významných autorů v této oblasti bývá považován Howard Bowen s knihou *Social Responsibilities of the Businessman*, který přichází s prvním uceleným pohledem na tuto oblast. Různé prvky korporátní společenské odpovědnosti se ale dají vysledovat ještě dříve, až do 1. poloviny 20. století. Nejvíce se o ní začíná hovořit v 80. a 90. letech 20. století. V souvislosti s tím, jak s procesem globalizace získávaly nadnárodní korporace čím dál větší vliv, který mohly projektovat po celém světě a ani samotné vlády států jim v tom nebyly schopné zcela zabránit, inicioval v roce 1999 tehdejší generální tajemník OSN Kofi Annan na Světovém ekonomickém fóru v Davosu vznik dosud největší firemní platformy UN Global Compact. Ta se zabývá snahou, ve spolupráci s korporacemi, snižovat jejich negativní dopad na společnost a životní prostředí. V této době se začíná hovořit o tom, že aktér s takovouto mocí by se neměl pouze bezohledně soustředit na své zisky, ale měl by být také schopný uvědomit si a odhadnout negativní dopady své činnosti a těm se snažit předcházet, či je dokonce napravovat. Tento koncept tedy vychází z předpokladu, že nadnárodní korporace jsou také součástí společnosti a měly by za své negativní výstupy převzít odpovědnost a část svého prospěchu společnosti zase vrátit. Postupně se formovaly různé teorie a přístupy o tom, co všechno korporátní společenská odpovědnost znamená a obsahuje, a proč by ji měly korporace přijmout. Jako nejvíce



realistický pohled se jeví ten, že korporace vykonávají něco nad rámec svých povinností, čímž něco konkrétního zlepšují, ale zároveň tím sledují vlastní profit v podobě dobrého jména a pověsti, lepšího mediálního obrazu, odlišení se, či větší důvěryhodnosti. Tyto abstraktní pojmy mohou vést k větším finančním ziskům, což by podle řady autorů mělo být primárním cílem všech korporací. Z toho také vychází současné dělení CSR do tří hlavních oblastí ekonomické, sociální a environmentální (tzv. Tři pilíře/Triple Bottom line).

Organizace spojených národů otevřeně deklaruje, že bez spolupráce se soukromým sektorem nelze dosáhnout vytyčených rozvojových cílů. Například představitelé Konference OSN o obchodu a rozvoji v roce 2017 zveřejnili prohlášení, že k naplnění Cílů udržitelného rozvoje bude odhadem potřeba 5 až 7 bilionu amerických dolarů. Podle zprávy OECD/DAC z roku 2016 se veškerá oficiální rozvojová pomoc za daný rok rovnala 142,6 miliardám amerických dolarů. OSN si tedy jasně uvědomuje, že soukromý sektor se musí stát partnerem vlád a jejich oficiální rozvojové pomoci [Niculescu 2017]. Z toho důvodu se například UN Global Compact spojilo s organizací Global Reporting Initiative, aby motivovaly soukromé společnosti k naplňování těchto cílů. Právě korporátní společenská odpovědnost se zde stává důležitým nástrojem k jejich motivaci. Aktivity spojené s Cíli udržitelného rozvoje se všeobecně stávají velkým trendem ve společensky odpovědném chování, a proto je dle mého názoru užitečné tento nový model chování sledovat.

K výzkumu jsem si zvolila dánskou společnost Lego Group, která si na konceptu korporátní společenské odpovědnosti velmi zakládá a také bývá za svou činnost oceňována. V roce 2017 byla organizací Reputation Institute vyhlášena ve své zprávě *Global CSR RepTrak – Reputation and Corporate Social Responsibility* jako společnost se čtvrtou nejsilnější CSR reputací v Severní Americe a první nejsilnější v Evropě. Sledováno bylo celkem sto globálně působících společností. Pozornost byla opět věnována ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Společnost Lego Group tak oproti loňským rokům v Evropě přeskočila společnosti Microsoft, Google, či The Walt Disney Company. Nutno zmínit, že Lego Group je specifická svým dánským původem, jelikož Dánské království se velmi aktivně angažuje v konceptu korporátní společenské odpovědnosti, a navíc se zde mezi lety 2008 až 2012 začala budovat zákonná firemní

povinnost reportovat o své společensky odpovědné činnosti, se zaměřením na lidská práva a životní prostředí, a to i v případě, že společnost žádné společensky odpovědné aktivity nevyvíjí.

Cílem mé práce je zjistit, jak se společnost Lego Group v rámci své korporátní společenské odpovědnosti zapojila do strategie Cílů udržitelného rozvoje. Ve své zprávě *Responsibility Report* z roku 2016 se společnost přihlásila k naplňování čtyř konkrétních cílů. Jsou to cíle č. 4 – kvalitní vzdělání, č. 12 – odpovědná výroba a spotřeba, č. 13. klimatická opatření a č. 17. partnerství ke splnění cílů [Responsibility report 2016]. K naplnění mnou stanoveného cíle by mi měly pomoci tyto otázky: 1. Jaké aktivity společnost Lego Group vyvíjí na poli korporátní společenské odpovědnosti se snahou o naplnění těchto čtyř stanovených Cílů udržitelného rozvoje? 2. Jak svou činnost v rámci těchto čtyř cílů prezentuje a hodnotí sama společnost Lego Group? 3. Jak jsou tyto aktivity hodnoceny dalšími aktéry?<sup>1</sup> 4. Lze vypořádat rozpor mezi hodnocením společnosti Lego Group a dalšími aktéry?

Nejdříve je potřeba vymezit pojmy, se kterými budu pracovat. V první kapitole teoretické části se budu věnovat definici pojmu korporátní společenská odpovědnost, jak se tento koncept vyvíjel, kdo s ním pracuje, a jaká pozitiva a negativa tento koncept s sebou nese. V druhé kapitole představím Cíle udržitelného rozvoje a ve stručnosti i Rozvojové cíle tisíciletí, ze kterých vychází. Větší prostor dostanou zmíněné čtyři konkrétní cíle, se kterými budu dále pracovat v praktické části. Ve třetí kapitole představím zatím dostupné přístupy ke spojení korporátní společenské odpovědnosti a Cílů udržitelného rozvoje.

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na praktické výstupy. Ve čtvrté kapitole se budu věnovat přístupu Dánského království ke korporátní společenské odpovědnosti a také k Cílům udržitelného rozvoje, jelikož jeho postoj mohl formovat i postoj společnosti Lego Group. Pátá kapitola bude věnována obsahové analýze společensky odpovědné činnosti Lego Group se zaměřením na čtyři konkrétní Cíle udržitelného rozvoje a tomu, jak Lego Group tuto svou činnost prezentuje a hodnotí. Aby mohla vzniknout smysluplná analýza, která nebude podložena pouze oficiálními prohlášeními

---

<sup>1</sup> Odborníky na danou problematiku, neziskovými organizacemi i médií.

Lego Group, každé činnosti bude věnována i reflexe ze strany dalších aktérů na poli rozvoje. Ta může tvrzení společnosti Lego Group pomoci buď potvrdit, nebo naopak vyvracet.

Abych dosáhla cíle své práce, provedu obsahovou analýzu společenské odpovědnosti Lego Group se zaměřením se na Cíle udržitelného rozvoje, která reflektuje jak prohlášení samotné společnosti, tak její kritické zhodnocení dalšími aktéry.

V teoretické části o korporátní společenské odpovědnosti budu využívat sekundárních zdrojů od odborníků na dané téma. Mezi nejvýznamnější můžu uvést Archie B. Carrola, který se konceptu CSR věnuje v odborných časopisech jako *Business and Society* či *Journal of Corporate Social Responsibility*. Z českých odborníků čerpám z knihy *Společenská odpovědnost firem* od Viléma Kunze a Dany Zdražilové a knihy *Společenská odpovědnost podniků – transparentnost a etika podnikání*. V kapitole o Cílech udržitelného rozvoje budu pracovat převážně z internetových zdrojů OSN, UN Global Compact a Global Reporting Initiative. V praktické části pracuji s výstupy zveřejněnými společnostmi Lego Group, především zprávami Responsibility Report z let 2016 a 2017, prohlášeními Lego Group na jejich internetových stránkách a poté s výstupy dalších aktérů, kteří o činnosti Lego Group informují, či ji hodnotí.

V České republice není mnoho prací, které by se věnovaly propojení korporátní společenské odpovědnosti a Cílů udržitelného rozvoje. Přesto se jedná o trend, ke kterému se čím dál více korporací začíná přiklánět. Jedná se o koncept relativně nový, ale jsou do něj vkládány velké naděje. Zástupci OSN opakovaně prohlásili, že by se pro korporace mohlo jednat o způsob, jak spojit společenské dobro i vlastní zisk. Takové jednání by se dalo přirovnat ke hře s nenulovým součtem. Proto má dle mého názoru smysl se tomuto tématu věnovat. Společnost Lego Group může díky své významné pozici na poli CSR sloužit jako dobrý zdroj informací o tom, co všechno mohou společnosti v této oblasti vykonávat.

## 2 KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Než přejdu k praktické části své práce, podíváme se na koncept korporátní společenské odpovědnosti blíže. Při snaze tento koncept vysvětlit nastává problém s jeho nejednotnou definicí. Existuje mnoho různých přístupů, jejichž výklad se může lišit. Stejně tak můžeme narazit na různé další pojmy, které někteří autoři pod korporátní společenskou odpovědnost zařazují a někteří jiní je vidí jako samostatné jednotky, které bývají s korporátní společenskou odpovědností zaměňovány. V současnosti existuje mnoho různých definic, přičemž každý aktér si může zvolit tu svou. V této kapitole se seznámíme se stručným vývojem tohoto konceptu a autory, kteří se na jeho formování podíleli.

Ve své práci budu nejčastěji používat termín korporátní společenská odpovědnost, který vychází z anglického *corporate social responsibility*, ve zkratce CSR. Tato zkratka se používá i v českém prostředí. Dále se můžeme setkat s označením společenská odpovědnost firem, společenská odpovědnost podniků, nebo společenská odpovědnost organizací. Zvolila jsem korporátní společenskou odpovědnost z toho důvodu, že má práce se zaměřuje na korporaci s globální působností a označení podnik se mi zdál jako nedostatečný. Pro označení obchodní společnosti budu využívat pojmů firma, společnost, či podnik.

### 2.1 VÝVOJ KONCEPTU KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Základní idea korporátní společenské odpovědnosti se dá vysledovat až do prvních desetiletí 20. století. Za jednoho z průkopníků tohoto konceptu by se dal označit už Henry Ford, který v roce 1917 popisoval podnikání jako službu, která má dát zaměstnancům práci a spotřebitelům užitek z vyrobených produktů [Min-Dong 2008: 54]. Již zde vidíme první náznaky konceptu, kdy se podnikatel neohlíží pouze na svůj vlastní zisk. Ve 30. a 40. letech 20. století s tímto konceptem pracovali například Chester Barnard v díle *The Functions of the Executive* z 1938, J. M. Clark v *Social Control of Business* z 1939, nebo Theodore Krep v *Measurement of the Social Performance of Business* z 1940. V roce 1946 časopis Fortune provedl první výzkum v oblasti společenské odpovědnosti, na kterou se dotazoval samotných manažerů. Za skutečný počátek tohoto konceptu bývají ale nejčastěji označována 50. léta a s nimi odborník Howard. R. Bowen, který napsal knihu *Responsibilities of the Businessman*, kde již

hovoří o tom, že by se podnikatel při své činnosti neměl ohlížet jen na sebe, ale i na společnost. Konkrétně definuje CSR takto: „Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ [Carrol 1999: 269-270].

Carrol dokonce označuje Bowena za jakéhosi otce zakladatele korporátní společenské odpovědnosti, protože se jedná o první ucelenou definici tohoto konceptu, i když zde zatím mluví spíše o zodpovědnosti podnikatele a ne podniku. Dalo by se říci, že tuto definici v 60. letech rozšiřuje autor Keith Davis. Ten o korporátní společenské odpovědnosti mluví jako o: „...„rozhodování a jednání podnikatele, které bylo uskutečněno aspoň částečně nad rámec čistě ekonomického a technického zájmu podniku“ [Carrol 1999: 271]. Vyjadřuje tím tedy, že podnik koná dobrovolně něco nad rámec svých povinností. Také již zmiňuje tezi, že jednání v rámci společenské odpovědnosti může přinést i ekonomickou prosperitu, jelikož dokáže zvýšit image a dobré jméno společnosti u široké veřejnosti. Formuluje tedy dva významné principy společenské odpovědnosti, a to dobrovolnost a vlastní prospěch z CSR.

Později formuluje tzv. železný zákon odpovědnosti, který říká, že činnost podniku má dopad na fungování společnosti, tedy podnik disponuje jakousi společenskou mocí. Proto se na každou jeho aktivitu váže společenská odpovědnost, která je úměrná vlivu této aktivity. Pokud daný podnik nebere na svou společenskou odpovědnost zřetel, může mu být společenská moc odebrána [Blažek, Doležalová, Klapalová 2005: 5].

Toto ve své knize *Kapitalismus a svoboda* ostře kritizuje ekonom Milton Friedman, který takovéto názory považuje za jasné nepochopení volného trhu. Konkrétně tvrdí, že: „...„v takové ekonomice mají podnikatelé jednu a pouze jednu společenskou zodpovědnost – používat své zdroje a uskutečňovat činnosti směřující k dosažení zisku tak dlouho, dokud zůstávají v mezích pravidel hry – čili zapojovat se do otevřené a svobodné konkurence, aniž by se uchýlovali k podvodům a klamům“ [Friedman 1993: 119].

Na stranu železného zákona odpovědnosti se naopak přiklání McQuire, který souhlasí, že podnik má mimo ekonomické a zákonné povinnosti i povinnosti vůči

společnosti. Ve své knize *Business and Society* říká, že se podnik musí zajímat o vzdělávání a spokojenost svých zaměstnanců a o blaho veřejnosti. Doslova říká, že by se podnik měl chovat jako správný občan [Carrol 1999: 271-272].

V 70. letech vydala americká *Committee for Economic Development* (CED) publikaci *Social Responsibilities of Business Corporations*, kde je formulovaná definice korporátní společenské odpovědnosti vycházející z tzv. konceptu tří soustředných kruhů. Vnitřní kruh představuje klasickou funkci podniku, tedy nabídku, produkci, vytváření pracovních míst a ekonomický růst. Prostřední kruh představuje odpovědnost k vykonávání těchto aktivit v souladu se společností a s ohledem na životní prostředí, zdraví, kvalitu a dobré vztahy se zaměstnanci. Třetí vnější kruh se má zaměřit na aktivní zlepšování společenského prostředí, například na chudobu [Carrol 1999: 275]. Sám Carrol v roce 1979 navrhnul definici CSR, která se skládala ze čtyř složek, a to ekonomické zodpovědnosti, zákonné zodpovědnosti (dvě složky, které byly vnímány jako základní povinnosti podniku), a dále etické zodpovědnosti a dobrovolné zodpovědnosti, později přejmenované na filantropickou. Navrhnul také, aby podnik k těmto složkám přistupoval v poměru 4:3:2:1 [Blažek, L., Doležalová, K., Klapalová 2005: 6].

Od 70. let se v souvislosti s konceptem CSR začíná hovořit o tzv. *stakeholders*, do češtiny často překládáno jako zainteresované skupiny. Jedná se o jednotlivce či skupiny, které mají na činnost korporace nějaký vliv, nebo naopak korporace ovlivňuje je. Mezi *stakeholders* patří například zákazníci, zaměstnanci, akcionáři dané korporace, obchodní partneři, obchodní dodavatelé, ale i státní správa, zájmové skupiny či média. Korporace by v rámci CSR s těmito skupinami měla vést otevřený dialog, ve kterém dává najevo, že zájmy a názory dané skupiny bere v potaz a společně mohou pracovat na zlepšení vztahů a společenského prostředí [Franc – Heydenreich - Nezhyba, 2006: 12]. S pojmem *stakeholders* pracuje i Evropská komise v Zelené knize, kde mluví o CSR jako o konceptu: „...,pomocí kterého podniky integrují své sociální a environmentální zájmy do svých podnikatelských činností a interakcí se svými *stakeholders*, a to dobrovolně“ [European commission 2001: 8-9]. Dále také mluví o CSR jako o systému, kde *stakeholders* mohou mít vliv na právo takové korporace podnikat [European commission 2001: 8 - 9]. I Evropská komise při definování CSR

zmiňuje, že tento koncept je dobrovolný, nad rámec zákonných nařízení, a že je spojený s konceptem trvalého rozvoje. Tedy, že se podniky zaměřují na dopad své činnosti v rámci ekonomické, sociální a environmentální oblasti [European commission 2001: 8 - 9]. S konceptem *stakeholders* pracuje i Harold Johnson, který ve své knize *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* říká, že společensky zodpovědný podnik je ten, který se místo čistého soustředění na vlastní profit, zaměřuje také na své zaměstnance, dodavatele a společnost [Carrol 1999: 273].

Období 80. let je v této oblasti typické snahou rozvíjet již formulované definice a rozvojem nových alternativních konceptů jako podnikatelská etika, společenská vnímavost firem, nebo již zmíněná teorie *stakeholders*. V 90. letech 20. století začíná Wood hovořit o nutnosti rozlišovat u CSR tři úrovně, a to institucionální, organizační a manažerskou. Shodnout se na možných společensky prospěšných aktivitách je podle ní možné pouze na institucionální úrovni. Další dvě úrovně a aktivity s nimi spjaté se liší podnik od podniku a jejich obchodního zaměření. Wood pracuje s již nastolenými složkami společenské zodpovědnosti od Carolla a definuje, jaké aktivity by na jaké úrovni měly být prováděny [Wood 1991: 710]. V 90. letech také přichází Carroll se svou pyramidou společenské odpovědnosti, která shrnuje již dříve předložený návrh na členění CSR do čtyř oblastí – ekonomické, zákonné, etické a dobrovolné. Podle Carolla je CSR založena na předpokladu ekonomicky zdravého a udržitelného podnikání. Od podniku se očekává, že bude konat ve všech čtyřech oblastech zároveň, přestože pro jeho fungování jsou potřeba jen první dvě oblasti, ekonomická a právní. Pouze sečtením všech těchto čtyř oblastí nám může vyjít celková společenská odpovědnost podniku. Na této pyramidě lze také dobře znázornit, jakou roli mají různé zainteresované skupiny v těchto čtyřech oblastech. Ekonomicky odpovědný podnik se snaží profitovat, pokud tomu tak není, dotýká se to jeho akcionářů a zaměstnanců. Právní odpovědnost se dotýká nejvíce vlastníků společnosti, kteří by se při nedodržování zákonů mohli dostat do soudních sporů. Etická odpovědnost může ovlivňovat jak akcionáře, zaměstnance, tak zákazníky, a také například životní prostředí. Filantropická odpovědnost má vliv na společnost a neziskové organizace [Carroll 2016: 4-6].

## 2.2 TŘI PILÍŘE KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Z výše shrnutých informací jsme se dozvěděli, že pohled na korporátní společenskou odpovědnost se v čase vyvíjel a dodnes neexistuje jedna globálně uznávaná definice toho, co tato odpovědnost znamená a co vše do ní má být zahrnuto. V současné době ale panuje shoda, že je CSR tvořena třemi základními oblastmi, a to ekonomickou, sociální a environmentální [Kuldová 2010: 15-16].

Termín *Triple Bottom Line* byl poprvé použit v roce 1994 Johnem Elkingtonem, zakladatelem poradenské společnosti SustainAbility. Elkington byl jeden z prvních, který chtěl u společností měřit jejich finanční, sociální a environmentální výkonost za určené časové období. Jenom ty společnosti, které měří své dopady na sociální a environmentální oblast, mohou být považovány za odpovědné. Tato myšlenka se začala prosazovat na přelomu 21. století, kdy se do popředí zájmů začínají dostávat témata jako změna klimatu či fair trade [The Economist 2009].

Tento přístup se v češtině označuje jako tři pilířová CSR, nebo také tři sférová. Tři pilíře se také někdy objevují jako 3P – zisk, společnost a planeta (profit, people, planet). Společnost, která CSR do své politiky přijala, tyto tři oblasti respektuje, ale závisí na ní, jakým způsobem je do svých činností zahrne a jak o nich bude reportovat. Existují některé všeobecné požadavky, které by měly společnosti naplňovat. V ekonomické oblasti se společnost celkově orientuje na zákazníka, investora a dodavatele. Jedná se například o transparentní podnikání, odmítání korupce a úplatků, dodržování smluv, dodržování určitých etických kodexů, či boj proti kartelovým dohodám. V sociální oblasti se společnost často orientuje na své zaměstnance, na jejich zdraví a bezpečnost, ale i vzdělávání, různé volnočasové aktivity, či benefity. Do této oblasti spadají i firemní filantropie a firemní dobrovolnictví. V širším aspektu sem celkově spadá podpora rovnosti mužů a žen, boj za lidská práva, podpora udržitelného rozvoje a podobně. V environmentální oblasti společnost primárně sleduje dopad své činnosti na životní prostředí a snaží se ho minimalizovat. V širším kontextu se může jednat o podporu ochrany životního prostředí po celém světě, či investice do ekologických technologií a inovací [Kuldová 2010: 15-16].



## 2.3 FIREMNÍ OBČANSTVÍ A FIREMNÍ FILANTROPIE

Carroll ve své pyramidě zmiňuje tzv. dobré firemní občanství (corporate citizenship), a proto by bylo vhodné ho více objasnit. Nepodařilo se stanovit jednu všeobecnou definici toho, co dobré firemní občanství obnáší. Jedna z nich se objevuje v již zmíněné Zelené knize, kde Evropská unie definuje firemní občanství jako: „vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i globálním kontextu [European commission 2001: 9]. Při čtení takové definice si můžeme pomyslet, že velmi připomíná koncept korporátní společenské odpovědnosti. Jaký je tedy mezi nimi rozdíl? Někteří autoři, jako například zmíněný Carroll, považují firemní občanství za součást korporátní společenské odpovědnosti. Na tomto by se shodli i autoři Ferrel, Hult či Maignan, kteří tvrdí, že tyto dva pojmy dnes již do sebe splývají. Někteří vyzdvihují to, že firemní občanství konkrétněji určuje aktivity a cílové skupiny, na které by se měl podnik zaměřovat. Lze také vysledovat, že pojem firemní občanství se více používá v anglosaských zemích (v USA a VB), zatímco v zemích Evropské unie se více používá termín korporátní společenská odpovědnost [Kunz 2012: 53]. Charvát se domnívá, že v rámci tohoto konceptu by měl zaměstnanec cítit jakousi sounáležitost se svou firmou [Charvát 2009].

Firemní filantropie zahrnuje celou řadu aktivit, které by měly vést ke zvýšení veřejného blaha v nejrůznějších oblastech. Firmy se za tímto účelem často spojují s různými neziskovými subjekty. Z takového konání mohou firmy samozřejmě i něco profitovat. Jak zlepšení vlastní image a zvýšení povědomí o své značce, tak ale i možnost daňových výhod. Firemní filantropie by se ale neměla plést s firemním sponzorstvím, které spočívá v tom, že firma za své dárcovství očekává nějakou protislužbu, například v podobě propagace firmy. Je tedy možné, že firmy svým jednáním navýší vlastní prospěch, ale nemohou za něj žádnou protihodnotu požadovat [Kunz 2012: 54-55]. Jednání firem v této oblasti se potom dá rozdělit do dvou základních kategorií. Buď si firma sama stanoví na jaké oblasti, země, či skupiny se chce zaměřit a ty poté aktivně podporuje, nebo si jednoduše bez konkrétnějšího zaměření vybírá projekty, které by mohla zafinancovat [Kunz cit. Dle Bartošová 2012: 55].

## 2.4 POZITIVA KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Faktorů, které tlačí na společensky odpovědné chování firem, je více. Mezi zásadní argumenty patří globalizované prostředí, ve kterém se nacházíme a sílicí pozice nadnárodních korporací v něm. Tyto korporace už neovlivňují společenské a životní prostředí jen na lokální úrovni, dokáží ovlivňovat prostředí po celém světě. Dalším faktorem může být tlak ze strany zákazníků, zaměstnanců, investorů a dalších zainteresovaných skupin, které jsou čím dál více informovanější a požadují po podnicích určitou kvalitu spojenou s ohledem na okolní prostředí. S tím souvisí i nejrůznější skandály ze strany podniků, které otráslы důvěrou ze strany spotřebitelů, a kterým už veřejnost nechce dál přihlížet a požaduje po nich větší transparentnost a férovost [Kunz: 2012: 32].

Podle Zadražilové existují tři hlavní důvody, proč by se měly podniky do konceptu CSR zapojit, a to z etických a morálních důvodů, kvůli udržitelnému rozvoji a zlepšení dobré pověsti a reputace. Opět se objevuje argument, že společensky odpovědné chování může přinést podnikům výhody, které se mohou i nemusí projevat pouze ve finanční podobě [Zadražilová 2010: 12].

Pokud opomineme to, že by podnik chtěl podporovat CSR z čistého altruismu, nejpádnejším argumentem je pro něj tedy zlepšení vlastní pověsti, nebo také mnohdy zmiňovaná konkurenční výhoda. Té se v jedné ze svých prací Zadražilová také věnuje a přichází s tvrzením, že příklonění se k CSR přináší hlavně odlišnost a jedinečnost, které poté ve spojení s dobrou pověstí a silnou značkou mohou přinést konkurenční výhodu [Zadražilová 2008: 108].

Greening a Turban konkurenční výhodu ještě rozvádějí o oblast kvalitních zaměstnanců. Podle výsledků své studie tvrdí, že podniky, které kladou důraz na kvalitní produkty a služby a zároveň na CSR obzvlášť s důrazem na ženy, životní prostředí a diverzitu, přitahují na pohovory kvalitní zaměstnance, kteří častěji na jejich nabídku práce odpovídají kladně [Greening, Turban 2000: 275-276]. Společnost, která do svých strategií CSR zimplementovala, pro své okolí působí důvěryhodněji, má spokojené zaměstnance, kteří jsou poté produktivnější. Tím, že se zajímá o své zaměstnance a komunikuje s odbory, se může vyhnout i stávkám, bojkotům a nákladům vynaloženým na řešení zbytečných negativních kauz [Kuldová 2010: 32].

## 2.5 NEGATIVA KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Koncept korporátní společenské odpovědnosti je kritizován z několika důvodů. První problém vidí někteří již v nejednotné definici tohoto konceptu. Jak jsme se mohli dočíst v části o jeho vývoji, i když některé základní prvky se u tohoto konceptu často opakují, definice se různí a každý autor si tento koncept vykládá trochu jinak. Deborah Doane ve svém článku *The Myth of CSR* zpochybňuje představu, že výsledky podnikání a sociální cíle se mohou vyvažovat. Tedy, že je trh, potažmo podnik, schopný produkovat krátkodobé finanční výnosy i dlouhodobé sociální výhody zároveň. Jakmile podle ní hodnota akcií daného podniku klesá, investice do životního prostředí či sociálních záležitostí jsou okamžitě seškrťávány. Argumentuje také tím, že i když podnik dlouhodobě investuje do nějaké společensky prospěšné záležitosti, jako ochrana zdraví, bezpečnosti či životního prostředí, jeho investice se mu nevyplácí. Jako příklad uvádí společnost British Petroleum, která přestože do bezpečnosti a ochrany zdraví dlouhodobě investovala, roku 2004 ji byla uložena pokuta v hodnotě několika milionu dolarů za bezpečnostní a zdravotní přestupky [Doane 2005].

Mullerat, Aras a Crowther na konceptu CSR kritizují to, že i když se podnik do sociálně odpovědných aktivit zapojí jen minimálně, jen zveřejňováním svého úsilí může získat velmi pozitivní image u veřejnosti. Podnik může využívat CSR pouze na rétorické úrovni v rámci svého PR. Jako příklad špatně pochopené CSR mohou sloužit podniky, které se zajímají o pracovní podmínky svých zaměstnanců, ale zároveň pomocí outsourcingu využívají služeb lidí z rozvojových zemí, o jejichž pracovní podmínky se ale už nezajímají, přestože jsou tyto podmínky mnohem horší [Dudovskiy 2012].

Kritika přichází i ze strany Roberta Reicha, který vidí v CSR nepochopení toho, kdo by se skutečně měl o sociální či environmentální problémy starat, a tím je podle něj vláda. Společnost, která tlačí podniky k větší odpovědnosti v rámci CSR, se tak jen snaží delegovat problémy na někoho, v jehož kompetenci to není. Podniky, které přijaly koncept CSR, tak vlastně suplují povinnosti vlády daného státu. Souhlasí i s výše uvedenými názory, že podniky využívají CSR v rámci svého PR, aby tak mohly zvyšovat svou společenskou image [Reich 2008: 4-7].

S výše uvedenou kritikou souvisí ještě několik termínů, které by bylo vhodné vysvětlit. Prvním z nich je tzv. greenwashing. Oxfordský slovník tento termín vykládá

jako: ...„dezinformaci rozšiřovanou organizací tak, aby představovala ekologicky odpovědný veřejný obraz“ [English Oxford Living Dictionaries nedatováno]. Organizace The Sins of Greenwashing zveřejnila tzv. sedm hříchů, které poukazují na to, jak se podniky schovávají za společensky odpovědnou činnost. Nejhoršími jsou tvrzení, která jsou zkrátka nepravdivá. Mezi další patří například tvrzení, která nelze snadno doložit nějakými odbornými informacemi či certifikací, nebo tvrzení, které je tak široce a vágně definováno, že může spotřebitele oklamat, například užití slova přírodní, pod které mohou spadat i jedy jako arzen či rtuť [The Sins of Greenwashing nedatováno]. Podobným termínem je i pinkwashing, který je pouze obecnější a představuje falešný dojem společensky odpovědné firmy. Podle Čaníka je tato varianta levnější a může dobře zakrývat společensky neodpovědné chování dané firmy. Přesto se podle něj nejedná o něco, co by praktikovaly všechny podniky [Čaník 2007].

### **3 CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

V této kapitole se podrobněji podíváme na Cíle udržitelného rozvoje a Rozvojové cíle tisíciletí, ze kterých vychází. Představeno bude všech sedmnáct cílů, přičemž větší pozornost dostanou konkrétní čtyři cíle, se kterými budu dále pracovat v praktické části.

Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) tvoří globální program pro rozvoj na období (2015 – 2030). Celý proces vyjednávání začal na Konferenci OSN o udržitelném rozvoji v Riu de Janeiru, roku 2012, tzv. Rio +20. Na utváření podoby tohoto plánu se podílely vlády všech členských zemí OSN společně s neziskovými organizacemi, nadnárodními korporacemi, akademiky i širokou veřejností. Cíle udržitelného rozvoje byly zařazeny do programu s názvem Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030, který byl oficiálně schválen na summitu OSN v New Yorku, 25. září 2015 [Sustainable development knowledge platform nedatováno].

#### **3.1 OD ROZVOJOVÝCH CÍLŮ TISÍCILETÍ K CÍLŮM UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Současná rozvojová agenda vychází z tzv. Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs), které tvořily část Miléniové deklarace. Tehdy se 191 členských zemí OSN přihlásilo k naplňování osmi konkrétních rozvojových cílů. Cílem této agendy bylo: vymýcení extrémní chudoby a hladu, základní vzdělání dostupné pro všechny, rovnost pohlaví a posílení postavení žen, snížení dětské úmrtnosti, zlepšení zdraví matek, boj s HIV/AIDS, malárii a jinými nemocemi, zajištění trvale udržitelného životního prostředí a vytvoření globálního partnerství pro rozvoj [United Nations nedatováno].

Je zřejmé, že současné Cíle udržitelného rozvoje vychází právě z těchto osmi původních, přičemž došlo k jejich rozšíření a větší komplexnosti. Přestože se cíle podařilo naplnit jen částečně, podle bývalého generálního tajemníka OSN Pan Ki-muna se jedná o nejúspěšnější strategii proti chudobě, která může sloužit jako odrazový můstek pro novou agendu. Na konferenci v Oslu 2015 se nechal slyšet, že dle zhodnocení průzkumů a dosavadních výsledků MDGs, je možné chudobu do 15 let zcela vymýtit. Své průzkumy vyhodnocuje OSN velmi optimisticky. Prohlašuje, že se podařilo snížit počet lidí v rozvojovém světě žijících v extrémní chudobě o polovinu<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> „V roce 1990 bylo 1,9 miliardy extrémně chudých lidí, v roce 2015 je jejich počet 836 milionů“ [United Nations 2015b].

Podarilo se dosáhnout rovnosti pohlaví<sup>3</sup> na základních školách v téměř všech zemích světa a zlepšil se i přístup dívek a žen ke vzdělání. Také se povedlo snížit počet dětských úmrtí o více než polovinu a počet úmrtí matek o 45 %. Výsledky jsou vidět i v oblasti boje proti nemocem. Podarilo se zabránit více jak 6,2 milionu úmrtí na malárii, účinná byla prevence a včasná diagnostika tuberkulózy a lidé v rozvojovém světě získali lepší přístup k toaletám a kanalizaci. Na druhou stranu, velkým problémem je nerovnoměrnost, jakou bylo úspěchů po celém světě dosahováno. Stále zde tedy setrvávají velké nerovnosti mezi muži a ženami, které vedou k diskriminaci ve všech oblastech života (možnost zaměstnání, finanční ohodnocení, možnost rozhodovat o sobě, či participace na veřejném životě). Velkým varováním jsou stále se zvyšující emise oxidu uhličitého, které od roku 1990 stouply o 50 %. Přetrvávají také konflikty, které způsobují velkou nestabilitu. Země, ve kterých probíhá konflikt, se řadí mezi ty nejchudší, osoby v nich žijící jsou často nuceny opustit svůj domov, děti nemohou chodit do školy a celkově je velmi těžké zde dosahovat nějakých pokroků v oblasti rozvoje [United Nations 2015a].

Jaké ponaučení mohou přinést Rozvojové cíle tisíciletí pro Cíle udržitelného rozvoje? Podle Williamse Rozvojové cíle tisíciletí postrádaly jasně definovaný rámec pro měření a dokazování dobře čitelných pokroků při dosahování stanovených cílů. Dostatečný důraz nebyl věnován jasné a unifikované kvantifikaci výsledků, které by byly srozumitelné a snadno porovnatelné. Zároveň podle něj chybělo zaměření se na soukromý sektor, bez jehož pomoci nemůže být naplňování cílů úspěšné [Williams 2015: 116].

David Hulme dodává, že rozvojové cíle byly příliš globální, v tom smyslu, že nerespektovaly národní a lokální odlišnosti a nezahrnuly do svých rozvah problémy, které při pokusech o jejich realizaci mohou nastat. Jako příklad může sloužit to, že o finanční stránku se staraly velké agentury, jako Světová banka či Mezinárodní měnový fond, které nebyly schopné se zkoordinovat s národními makroekonomickými politikami jednotlivých zemí. Dalším argumentem je podle něj to, že cíle byly stanoveny příliš teoreticky a nezáživně. MDGs podle něj nedokázaly oslovit a nadchnout veřejnost,

---

<sup>3</sup> „Ve školách je nyní více dívek a v průběhu posledních 20ti let získaly ženy zastoupení v parlamentech v téměř 90 procentech zemí ze 174, o nichž existují údaje“ [United Nations 2015b].

obzvlášť ne v rozvojových zemích. Pokud si ale vyšší a střední třída v rozvojových zemích neuvědomí, co zde nefunguje a co proti tomu může udělat, neexistuje reálná šance na změnu. Dalším a neposledním problémem byla skutečnost, že rozvojové cíle dostatečně nezajímaly velké globální aktéry. Podle Hulma USA začaly vnímat MDGs až někdy kolem roku 2005. Nové mocnosti jako Čína, Indie či Brazílie byly na okraji zájmů a rozhodovacího procesu a země Evropské unie nebyly sjednocené. Tzv. nové členské země se na rozdíl od těch starých nechtěly tolik angažovat [Hulme 2013: 5-7]. Tyto připomínky i mnohé další by mohly sloužit k úspěšnější implementaci nové rozvojové agendy pro období 2015 – 2030, které bude nyní věnována pozornost.

Jak již bylo uvedeno, současné Cíle udržitelného rozvoje vychází z původních Rozvojových cílů tisíciletí. Počet cílů vzrostl na 17, přičemž každý se věnuje jedné klíčové oblasti, na kterou by se mělo celé mezinárodní společenství zaměřit. Pro jejich naplnění byly stanoveny konkrétní podcíle, celkem 169 [United Nations nedatovánob]. Na základě informací od OSN jsem vytvořila následující přehled, přičemž cíle 4, 12, 13 a 17 byly rozebrány o něco podrobněji, jelikož jsou součástí i praktické části této práce. Jaké cíle by tedy měly být naplňovány?

Prvním cílem je vymýtit chudobu ve všech jejích formách po celém světě. Mezi hlavní podcíle patří vymýcení extrémní chudoby, přičemž extrémní chudoba je definována jako 1,25 dolaru pro člověka na den. Proto je nutné zavést do programu vlád po celém světě systém sociální ochrany a snížit zranitelnost chudých proti jevům jako jsou nejružnější ekonomické, sociální či environmentální pohromy.

V rámci druhého cíle chce OSN vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti, zlepšit výživu a prosazovat udržitelné zemědělství. Primárně je potřeba vymýtit hlad po celém světě a zajistit přístup všem, obzvlášť chudým a jinak ohroženým, k bezpečné a nutričně bohaté stravě po celý rok. Tomu může přispět snaha o zdvojnásobení zemědělské produkce, podpora a zvýšení příjmů drobných zemědělců, obzvlášť ženám, rodinným farmám, pastevcům, rybářům či původním obyvatelům. Pracuje se také na tvorbě rostlinných a semenných bank, ve kterých se mají zachovávat různá osiva a plodiny. Dále je třeba upravit obchodní omezení na světových zemědělských trzích a postupně odstraňovat dotace na vývoz potravin.

Třetím cílem je zajistit zdravý život a zvyšování jeho kvality pro všechny osoby

v jakémkoliv věku. Mezi hlavní podcíle patří snížení úmrtí novorozenců na maximálně 12 úmrtí na 100 živě narozených dětí a snižování míry úmrtnosti matek. Do roku 2030 chce OSN ukončit epidemii AIDS a dalších nemocí jako malárie, tuberkulóza či hepatitida, snížit počet úmrtí a zranění při dopravních nehodách o polovinu, podporovat programy pro plánované rodičovství, šířit osvětu o ochraně zdraví a zdravém sexuálním životě.

V rámci čtvrtého cíle chce OSN zajistit rovný přístup k inkluzivnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny. Pozornost mu bude věnována níže.

Jako pátý cíl bylo stanoveno dosáhnout genderové rovnosti a posílení postavení všech žen a dívek. K tomu patří také snaha ukončit diskriminaci žen a dívek ve všech jejích formách, zabránit násilí vůči ženám, například v podobě obchodu s lidmi, zakázat ženské obřizky a dětské či nucené sňatky, a celkově dívkám a ženám zajistit rovné příležitosti a rovnou účast na rozhodovacích procesech jak o sobě, tak ve veřejné sféře.

V šestém cíli se soustředí snahy zajistit dostupnost vody a sanitačních zařízení a jejich udržitelné hospodaření. Za tímto účelem je třeba zajistit univerzální přístup k pitné vodě, která bude cenově dostupná, zajistit hygienická a sanitační zařízení, zabránit vypouštění chemických či jedovatých látek do vody, včetně odpadu. Dále také podporovat sdílenou správu vodních zdrojů na trans hraniční úrovni, zajistit ochranu vodních ekosystémů jako jsou řeky, jezera, ale i lesy a hory, zapojovat lokální komunity do zlepšování správy vodních zdrojů a šířit informace a vzdělání v dané oblasti.

V rámci cíle sedm chce OSN zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny. Z toho důvodu je nutné přeorientovat se na energie z obnovitelných zdrojů, zprostředkovat je pro všechny v dostupné ceně a s ohledem na udržitelnost, zlepšit mezinárodní spolupráci a energetickou infrastrukturu.

Cílem číslo osm je podpora trvalého, inkluzivního a udržitelného hospodářského růstu, úplné a produktivní zaměstnanosti a důstojné práce pro všechny. Tomuto cíli by měla přispět snaha o technologický rozvoj, inovace a diverzifikaci, které by měly vést k vyšší ekonomické produktivitě, se zaměřením se na odvětví vytvářející produkty s vysokou přidanou hodnotou. Pozornost by měla být věnována vytváření důstojných pracovních pozic, podpoře malých a středních podniků, úplné zaměstnanosti a snížení



počtu mladých, kteří nestudují ani nepracují. Dále by se mělo dosáhnout zabránění nuceným pracím, všem formám otroctví i obchodu s lidmi.

Za deváté chce OSN vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní industrializaci a inovace. Toho docílí podporou modernizace a šíření infrastruktury, která by byla spolehlivá a udržitelná. V rámci toho je třeba podporovat výzkum a technologie, rozvoj informačních a komunikačních technologií, obzvláště v rozvojových zemích.

Jako desátý krok je nutné snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi. Hlavní myšlenkou je podporovat sociální, ekonomické a politické začlenění všech, přičemž věk, pohlaví, rasa, etnikum, náboženství, či ekonomické postavení nesmí hrát roli. Cílem je i dosáhnout silnější pozice pro rozvojové státy v globálních ekonomických a finančních institucích. Dále také připravit migrační politiky států tak, aby byla možná dobře řízená, zodpovědná a bezpečná migrace. Zároveň také zlepšit podmínky pro posílání remitencí.

Jedenáctý cíl se orientuje na vytvoření inkluzivních, bezpečných, odolných a udržitelných měst a komunit. K dosažení tohoto cíle byly stanoveny podcíle jako zajistit dostupné a bezpečné bydlení, zároveň i rozšiřovat potřebnou infrastrukturu, zlepšit podmínky žití ve slumech, posílit bezpečnost měst a obyvatel při přírodních katastrofách, zlepšovat kvalitu ovzduší a zajistit budování a přístup k městské zeleni.

Dvanáctý cíl stanovuje zajistit odpovědnou a udržitelnou výrobu. Hlavním cílem je zde dosáhnout do roku 2030 udržitelného hospodaření s použitím přírodních zdrojů. K tomu je třeba podporovat udržitelné metody a inovace.

V rámci čísla třináct plánuje OSN přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů. K oběma cílům se detailněji dostaneme níže.

Prostřednictvím čtrnáctého cíle se objevuje snaha chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje. V rámci tohoto cíle se musí pozornost upírat na snižování znečištění moří, ochranu mořského pobřeží a ekosystémů v něm žijících, regulaci rybolovu, aby nebyl provozován v nadměrném množství, například i zrušit některé dotace na rybolov. Naopak je vhodné podporovat drobné rybáře a zajistit jim přístup k mořím a trhům. Toto má být navíc doplněno podporou a rozvojem vědecké činnosti v této oblasti a zakonzervování alespoň 10 %

pobřeží a moří.

V patnáctém cíli je ukotvena snaha chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, zabraňovat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity. Lidé musí hospodařit s lesy udržitelným způsobem, zabránit odlesňování, zabraňovat rozšiřování pouští, zajistit opatření pro záchranu některých ekosystémů a biodiverzity, bojovat proti pytláctví a pašování chráněných druhů živočichů a rostlin a toto vše začlenit do politik jednotlivých států i nadnárodních institucí.

Jako šestnáctý cíl byla stanovena podpora mírových a inkluzivních společností pro udržitelný rozvoj, zajištění přístupu ke spravedlnosti pro všechny a vytvoření efektivních, odpovědných a inkluzivních institucí na všech úrovních. K těmto aktivitám patří i snaha snižovat násilí a úmrtí s ním spojené po celém světě, bojovat proti obchodu s lidmi a jejich využívání, podporovat právo a zajistit právní systém a spravedlnost pro všechny, snižovat toky nelegálních finančních prostředků, nelegální prodej komodit, zničit všechny formy organizovaného zločinu, bojovat proti korupci a úplatkům a dbát na ochranu základních lidských svobod a volný přístup k informacím.

Jako sedmnáctý cíl bylo stanoveno oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování [United Nations nedatovánob].

### **3.1.1 CÍL Č. 4. ROVNÝ PŘÍSTUP K INKLUZIVNÍMU VZDĚLÁNÍ A PODPORA CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRO VŠECHNY**

Největší argument, proč se zaměřovat na tuto oblast je, že vzdělání může vést k dosahování dalších stanovených cílů. Nevzdělaní lidé mají menší šanci sami sebe vymanit z cyklu chudoby. Do roku 2015 se podařilo dosáhnout jistých zlepšení. V rozvojových zemích se 91 % dětí hlásí do základních škol. Počet dětí, které školu nenavštěvují, klesl v subsaharské Africe ze 40 % na 22 % a v jižní Asii dokonce z 20 % na 6 %. Přesto ale stále 57 milionu dětí do školy nechodí a 103 milionů lidí z celého světa nejsou gramotní, přičemž z 60 % se jedná o dívky a ženy. Cíl č. 4 se skládá ze sedmi dalších podkategorií, které by měly sloužit ke komplexnímu a efektivnímu naplnění. OSN tak deklaruje snahu zajistit bezplatné a efektivní primární a sekundární vzdělání pro všechny, zajištění předškolní péče, přístup k odbornému vzdělávání, zamezení genderové nerovnosti přístupu ke vzdělávání, zajistit přístup ke vzdělání i

handicapovaným a jinak znevýhodněným, u mladé populace dosáhnout gramotnosti jak čtenářské, tak matematické, vzdělávat studenty v oblasti udržitelného rozvoje, rozšířit počet stipendií pro studenty z rozvojového světa a navýšit počet kvalifikovaných učitelů [United Nations nedatovánoc].

### **3.1.2 CÍL Č. 12. ODPOVĚDNÁ A UDRŽITELNÁ VÝROBA A SPOTŘEBA**

V této oblasti se chce OSN zaměřit se na podporu udržitelných zdrojů, potřebnou udržitelnou infrastrukturu a poskytování přístupu k základním službám. Souvisí s tím také důstojná a ekologická pracovní místa a celkově lepší kvalita života. Spolupracovat by měli podniky, spotřebitelé, politici, vědci, média i rozvojové agentury dohromady. K dosažení tohoto cíle je potřeba nejen přejít k udržitelné výrobě a používání vhodných materiálů, ale i osvěta a vzdělávání o udržitelné spotřebě a životním stylu pro širokou veřejnost. K tomuto mohou sloužit stanovené standardy, certifikace a etikety. Musí se zamezit nadměrné produkci a následnému plýtvání potravin. Dle OSN skončí v našich odpadkových koších jedna třetina veškerých produkovaných potravin, což v přepočtu odpovídá 1,3 miliardě tun, v hodnotě jednoho bilionu amerických dolarů. Problém se týká také vodního hospodářství, kdy pouze méně než 3 % veškeré vody na zemi tvoří vodu pitnou, přičemž 2,5 % se nachází v ledovcích na Antarktidě a Arktidě. Více než jedna miliarda lidí tak nemá přístup k pitné vodě. V rámci konkrétně stanovených podcílů chce OSN dosáhnout udržitelného hospodaření a efektivního využívání přírodních zdrojů, snížit plýtvání potravinami u každého člověka o polovinu, omezit vypouštění chemických a odpadních látek do ovzduší, půdy a vody, snížit produkci odpadu, podporovat firmy, aby při své činnosti používaly udržitelné postupy, zprostředkovávat osvětu pro veřejnost, aby měla větší povědomí o udržitelném rozvoji, snažit se usměrnit rozvojové země, aby přešly k udržitelnějším způsobům výroby a spotřeby, a také se snažit propojit udržitelný rozvoj a cestovní ruch [United Nations nedatovánoc].

### **3.1.3 CÍL Č. 13. PŘIJMOUT BEZODKLADNÁ OPATŘENÍ NA BOJ SE ZMĚNOU KLIMATU A ZVLÁDÁNÍ JEJÍCH DOPADŮ**

Významné environmentální dopady a změny klimatu se dotýkají nás všech. Nejvíce se v současnosti hovoří o emisích skleníkových plynů, zvyšující se hladině moří a extrémních klimatických změnách. Teplota během tohoto století stoupne o další tři

stupně Celsia. Změny klimatu jsou celosvětovou výzvou, která nekončí s hranicemi jednoho státu, a proto musí na řešení spolupracovat všechny země. Dodnes byly již učiněné určité kroky a dohody, mezi nejvýznamnější patří Pařížská dohoda, kde se státy dohodly, že budou spolupracovat na omezení nárůstu teploty. V rámci pod kategorií byla deklarována snaha o zaimplementování opatření v oblasti změn klimatu do vládních politik a jejich plánování a rozhodování. Zlepšit vzdělávání a osvětu v této oblasti a trvat na dodržení závazků z úmluvy OSN o změně klimatu, a také pomoci rozvojovým zemím řešit klimatické změny s podporou až 100 miliard ročně [United Nations nedatovánoc].

### **3.1.4 CÍL Č. 17. OŽIVIT GLOBÁLNÍ PARTNERSTVÍ PRO UDRŽITELNÝ ROZVOJ A POSÍLIT PROSTŘEDKY PRO JEHO UPLATŇOVÁNÍ**

Z posledního cíle nemusí být hned patrné, co konkrétně by mělo být učiněno. Jak už bylo ale několikrát zmíněno, většina globálních problémů se nezastaví na hranicích jednoho státu, a proto je často není možné řešit pouze lokálně či regionálně. Nově se také zdůrazňuje, že je důležitá spolupráce vlád jednotlivých států se soukromým sektorem i veřejností. Od roku 2030 se rovnou počítá s vytvořením další rozvojové agendy, která by na tu současnou navázala. Konkrétní podcíle se zaměřují na oblasti financí, technologií, budování kapacit, obchodu a na lepší koordinaci politiky a institucí. Pozornost je zaměřená na oficiální rozvojovou pomoc a její efektivitu, budování severo-jihní, ale i jiho-jihní spolupráce či stanovení univerzálních, nediskriminačních pravidel v oblasti obchodování. Důležité jsou investice od soukromých investorů a přímé zahraniční investice [United Nations nedatovánoc].

## **3.2 KRITIKA CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Kritikem této rozvojové agendy je William Easterly. Všechny stanovené cíle považuje spíše za jakési ideály toho, jak by mohl svět vypadat. Cílů a podcílů je podle něj také příliš mnoho. Problém vidí v tom, že všechny cíle jsou prezentovány se stejnou prioritou a důležitostí, přičemž například možnost sportovat by neměla být na stejném stupni priorit jako například vymýcení nemocí. Tyto cíle jsou podle něj ještě více rétorické než předchozí Rozvojové cíle tisíciletí a dají se těžko kvantifikovat. Navíc některé cíle jsou nadefinovány tak, že se skutečně podaří je splnit, protože se tak již stalo. Jako příklad uvádí boj s chudobou, která je zde definovaná jako 1,25 dolaru na

den. Tento trend extrémní chudoby podle něj už desítky let klesá, a podle předsedy Světové banky Jim Yong Kima se dnešní hranice chudoby blíží spíše k 1,90 dolaru na den [Easterly 2015a].

Dalším problémem je také to, že SDGs se podle něj příliš zaměřují na západní svět, který je zde stavěn do role spasitele, který jediný je schopný situaci zlepšit. Lidé z rozvojového světa, kterých se tyto problémy týkají, jsou prý příliš stavěni do role obětí, které nejsou schopné samostatně rozhodovat o vlastní budoucnosti a rozvoji [Easterly 2015b].

#### **4 PROPOJENÍ KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI A CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Způsob, jakým se plánovaly Rozvojové cíle tisíciletí a Cíle udržitelného rozvoje, je odlišný. Při plánování SDGs se nově počítalo s tím, že do aktivit bude zapojený soukromý sektor, s jehož úlohou se při Rozvojových cílech tisíciletí příliš nepočítalo. Proto byla podoba cílů i podcílů průběžně konzultována se všemi zainteresovanými skupinami, tedy také s podniky a korporacemi. Panovala shoda, že soukromý sektor musí být důležitou součástí v rámci této rozvojové agendy, jelikož pouze vlády států s pomocí občanské společnosti nemohou poskytnout všechny potřebné finance a nástroje pro efektivní naplnění stanovených cílů [Geipel 2016].

Existují tvrzení, že participace podnikatelské sféry na Cílech udržitelného rozvoje může být výhodná pro všechny. OSN často prohlašují, že chtějí pomoci umožnit aktérům soukromého sektoru propojit společenské dobro se ziskem [Niculescu 2017]. Jak už bylo zmíněno, SDGs otevřeně vyzývají zástupce soukromé oblasti, aby se na aktivitách podíleli, jelikož samotné vlády a občanská společnost nemohou vše zvládnout samy. Podniky mohou využít toho, na co se orientují, a v čem jsou dobré a poskytnout tak potřebné nápady, inovace, nástroje i finanční prostředky. Bývalý generální tajemník Ban Ki-Moon celou situaci popsal takto: „Podnikatelská sféra je důležitým partnerem pro dosažení Cílů udržitelného rozvoje. Firmy mohou využít svých klíčových aktivit a přispět k naplnění SDGs, a proto se v celosvětovém měřítku obracíme na každou z nich, aby posoudila dopad své činnosti, stanovila si ambiciózní cíle a transparentním způsobem zveřejňovala výsledky, kterých dosáhla“ [Global Compact Network Czech Republic 2016: 6].

Na druhou stranu může mít i soukromý sektor z participace na SDGs svůj prospěch. Problémy SDGs mohou sloužit jako obchodní příležitost. Je zde tedy potenciál pro vytvoření nových obchodních trhů. SDGs mohou také společnost přivést k efektivnějšímu využívání zdrojů tak, aby bylo její podnikání dlouhodobě udržitelné i pro ni samotnou. Mohou také vylepšit vztahy se zainteresovanými skupinami dané společnosti. Je zde tedy prostor pro silnější vazby a komunikaci se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, vládou daného státu atd. SDGs se také mohou stát jakýmsi společným jednotícím jazykem, který bude spojovat všechny společnosti a bude

srozumitelný pro všechny zainteresované skupiny, protože SDGs mají jasnou, všeobecně platnou podobu po celém světě [Global Compact Network Czech Republic 2016: 6]. Rozvíjí se tedy snahy motivovat soukromý sektor, aby se podílel na aktivitách SDGs v rámci své politiky CSR. Podle Tannera Taddea, který se na CSR specializuje, prochází tento koncept velkým posunem k nové podobě, ve které se bude muset podnik snažit mnohem více pochopit, jaké dopady mají jeho aktivity a výrobky na společnost a životní prostředí. Změny ve společnosti v globalizovaném světě tlačí na podniky a korporace, aby společenskou odpovědnost zařadily přímo do centra svých rozhodovacích procesů, ne jen na jejich periferii. Jako důkaz uvádí skutečnost, že čím dál více podniků v rámci svého managementu zhodnocuje dopady své činnosti, například pomocí zpráv a reportů [Taddeo 2017].

#### **4.1 UN GLOBAL COMPACT A GLOBAL REPORTING INITIATIVE**

Globálně největší iniciativou, která podporuje korporátní společenskou odpovědnost, je UN Global Compact. Platforma vznikla z iniciativy tehdejšího generálního tajemníka OSN Kofiho Annana. Ten na Světovém ekonomickém fóru v Davosu v roce 1999 přednesl projev, ve kterém upozorňoval na rostoucí a neregulovaný vliv nadnárodních korporací. Poukazoval na to, že se globalizovaný svět ocitá v nerovnováze mezi hospodářskou, společenskou a politickou sférou. Vyzval tedy přímo zástupce soukromého sektoru, aby se připojili ke globálnímu kompaktu, který by vytvořil novou globální ekonomiku, ze které budou prosperovat nejen podniky, ale i všechny zainteresované skupiny. Hodnoty a normy, které měly být prostřednictvím UN Global Compact přijaty, byly rozčleněny do třech základních kategorií – lidská práva, pracovní normy a ekologické postupy. Jednalo se o oblasti, ve kterých mohli být podnikatelé svými aktivitami přínosní. Cílem nemá být omezování obchodu a investic, nýbrž snaha o nalezení způsobu, jak pracovat na zisku s ohledem na tyto tři oblasti. Podle Annana k tomuto vedou dvě cesty. Buď apelovat na vlády států, aby poskytl nadnárodním multilaterálním institucím<sup>4</sup>, kterými jsou členy, prostředky a pravomoci, nebo aby se podnikatelé sami podíleli na prosazování těchto hodnot ve svém podniku. Není nutné čekat, až vláda daného státu odsouhlasí zákony, které povedou k větší

---

<sup>4</sup> OSN, Mezinárodní organizace práce, Vysoký komisař OSN pro lidská práva, Program OSN pro životní prostředí atd.

rovnosti a spravedlnosti. Korporace mohou tyto hodnoty přinášet do svého pracovního prostředí samy. Mohou dbát na to, aby neporušovaly lidská práva, aby se jejich zaměstnanci mohli vyjadřovat ke svým pracovním podmínkám, aby jejich politika nebyla diskriminační a podobně. Na oplátku za takové jednání přislíbil Kofi Annan pomoc a podporu ze strany UN Global Compact, potažmo celé OSN. Ti mohou zprostředkovat různé dialogy, pomoci s implementací nových hodnot a politik a podobně [United Nations 1999]. O připojení projeví zájem nejen zástupci soukromého sektoru, ale například i agentury OSN a neziskové organizace. 26. července 2000 v New Yorku tedy vzniká platforma UN Global Compact, která se snaží zastřešit veškeré jednání v rámci CSR pod tři zmíněné oblasti, potažmo z nich vyplývajících deset principů, které musí respektovat každý, kdo chce být její součástí [Kell, Rasche 2010: 3 - 5].

Podniky reportují svou činnost pomocí zpráv o udržitelném rozvoji. Těch existuje vícero např. *corporate responsibility reporting* či *triple bottom line*. UN Global Compact začala v roce 2010 spolupracovat s organizací Global Reporting Initiative (GRI). Jejich cílem je, aby společnosti vypracovávaly zprávy právě podle modelu GRI. Zpráva vypracovaná v souladu s principy GRI: „obsahuje výstupy a výsledky činností reportující organizace, k nimž došlo v průběhu sledovaného období v souvislosti se závazky, strategií a manažerskými přístupy této organizace“ [Global Reporting Initiative 2006: 3]. Pokyny pro to, jak zprávu správně vypracovat, se skládají ze tří částí – zásad reportingu, pokynů pro reporting a přehledu běžně zveřejňovaných informací. Samotná zpráva může mít různé podoby. Například může být zpracována jako webová stránka, vytištěna, nebo jen součástí výroční zprávy [Global Reporting Initiative 2006: 4-5]. Global Reporting Initiative sebe samu vidí jako prostředníka pro vlády a podniky, což pomáhá k lepšímu naplnění SDGs. GRI pomáhají podnikům zrealizovat odsouhlasené normy a zásady. Reportování podle GRI má podporovat udržitelné rozhodování podniků, které bude zároveň přispívat k naplnění Cílů udržitelného rozvoje, a proto bude prospěšné pro všechny. Pokud budou všechny společnosti reportovat v rámci GRI, budou jejich výstupy také lépe kvantifikovatelné a porovnatelné s ostatními [GRI nedatováno].



UN Global Compact a Global Reporting Initiative ve vzájemné spolupráci vytvořily například tzv. SDGs Compass. V rámci SDGs jsou podniky povzbuzovány, aby využívaly svých schopností a potenciálů pro řešení problémů udržitelného rozvoje. Podniky se mohou ve svých možnostech ztrácet a nevědět, jak je z teoretické roviny převést do praxe. Z toho důvodu byl vytvořen tento průvodce, který zprostředkovává podnikům informace a nástroje, pomocí kterých mohou vytvořit z SDGs součást své společenské odpovědnosti. Manuál učí podniky postupovat v pěti krocích – porozumění SDGs, definování priorit, stanovení cílů, integrace a reportování a komunikace [Global Compact Network Czech Republic 2016: 5].

#### **4.2 FIREMNÍ ZAPOJENÍ SE DO CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Společnost Ethical Corporation vydala v roce 2017 zprávu *Responsible Business Trends 2017*, ve které uvádí, že dle jejich výzkumu 60 % z dotazovaných společností odpovědělo, že v rámci svého podnikání zohledňují SDGs do svých strategií. Nejvyšší míra zapojení se objevila v Asii a Tichomoří (66 %), dále pak v Evropě (59 %) a v Severní Americe (56 %). 60 % společností, které již SDGs zohledňují, bylo dotázáno, na jaké konkrétní cíle se zaměřuje. Nejčastěji voleným cílem se stal cíl č. 13 klimatická opatření s tím, že se k němu přihlásilo 62 %. Na druhé místo se dostal cíl č. 3 zdraví a kvalitní život s 60 % a cíl č. 8 důstojná práce a ekonomický růst s 58 %. Nejméně společnosti oslovily cíle č. 14 život ve vodě s 17 % a cíl č. 16 mír, spravedlnost a silné instituce s 20 % [Ethical Corporation 2017: nestránkováno].

Podle zprávy *The State of Sustainable Business 2017* společnosti GlobeScan mají na nárůstu zájmu o Cíle udržitelného rozvoje v roce 2017 podíl především mezinárodní dohody podporující udržitelnost. Ve srovnání s rokem 2016 se v roce 2017 téměř dvakrát více společností rozhodlo připojit k Cílům udržitelného rozvoje. Tyto cíle pomáhají společnostem lépe si stanovit oblasti, na které se chtějí v rámci své CSR zaměřit [BSR 2017: 12 - 16].

Ingrid Embree ve svém článku *How 17 Companies Are Tackling Sustainable Development Goals* uvedla několik příkladů toho, jak se už společnosti konkrétně zapojily do SDGs [Embree 2016]. Společnost VISA se například zaměřila na poskytování přístupu k finančním službám lidem z rozvojových zemí, kteří si je nemohou dovolit. Přístup k těmto službám jim může pomoci peníze uspořit, nebo

pomoci zahájit podnikání. Jako cíl si stanovili poskytnout do roku 2020 přístup k finančním službám pro 500 milionů lidí, kteří ho dosud neměli [Visa, nedatováno]. Společnost General Mills se zase zajímá o financování a rozvoj potravinových bank po celém světě. Toto téma pojali komplexně, a proto kromě samotných finančních příspěvků také poskytují servis dobrovolníkům a problematice podvýživy přizpůsobují i svou marketingovou a mediální politiku [General Mills, nedatováno]. Společnost Airbnb uskutečnila kampaň, ve které vyzývá své hostitele, aby umožnili ubytování pro osoby v nouzi zdarma. Těmto hostitelům se snaží poskytnout co největší servis a zajistit co nejvyšší ověření a bezpečnost [Airbnb, nedatováno]. Společnost Microsoft poskytuje vzdělání v oblasti informatiky a digitální gramotnosti pro mladé lidi. Mladí lidé jsou vnímáni jako budoucnost a pokud dostanou ty správné vědomosti a prostředky, mohou sami řešit problémy na lokální i globální úrovni. Microsoft si stanovil jako cíl zaškolit 200 000 učitelů, kteří budou digitální vzdělání šířit dál. Konkrétněji se chtějí zaměřit na děti z vyloučených lokalit, a také na dívky, které mají často horší přístup ke vzdělání [Microsoft nedatováno].

Největší kritika tohoto propojení vychází z obavy, že společnosti budou SDGs využívat pouze jako nálepku svého společensky odpovědného chování. Jak jsem rozebrala v předchozích kapitolách, některé společnosti mohou sahat po řešeních, které spadají spíše pod *pinkwashing* či *greenwashing* než pod reálně prospěšné a společensky odpovědné chování. Nancy Cleveland ve svém článku *Let's not greenwash the SDGs* upozorňuje na to, že se již setkala se společnostmi, které se například snažily propojit své aktivity se všemi 17 cíli udržitelného rozvoje najednou. Někteří tak berou SDGs jako soutěž, ve které je potřeba si odškrtnout všechna políčka a moci evidovat co největší záběr cílů a aktivit. SDGs by neměly sloužit jako pouhá příležitost odepsat si z daní finanční dary. Společnostem mají otevírat prostor, aby se zamyslely, v čem vynikají, a v čem mohou zrealizovat svůj reálný příspěvek pro společnost. Jako příklad špatně pochopených SDGs lze uvést, že je naprosto v rozporu podporovat program na financování školních obědů pro děti, pokud daná společnost ani nedodrжуje pracovní podmínky svých vlastních zaměstnanců, kteří sotva získají minimální mzdu [Cleveland 2017].

## 5 DÁNSKÉ KRÁLOVSTVÍ, KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Dánské království a dánské podniky bývají řazeny mezi přední aktéry v oblasti korporátní společenské odpovědnosti a zodpovědného růstu. Z části to vychází z dánské kultury a tradic, ve kterých je silně zakořeněna spolupráce mezi společnostmi, zaměstnanci i vládou. Dánská legislativa bývá v některých svých požadavcích dokonce přísnější, než jsou mezinárodně platné standardy. Jedná se obzvláště o oblasti pracovního prostředí, rovnosti příležitostí<sup>5</sup>, sociálního začleňování a ochrany životního prostředí. Dánská vláda nejen že své podniky v rámci CSR podporuje, ona je legislativní formou po nich přímo vyžaduje. Jedná se o různé zákonné požadavky na podniky, které musí svou korporátní společensky odpovědnou činnost reportovat. Této části bude níže věnován větší prostor. Na druhou stranu se jim v této oblasti snaží co nejvíce pomoci a sama přichází s nejrůznějšími nástroji a pokyny, které by měly podnikům jejich činnost zpřehlednit a zjednodušit. Jedná se například o tzv. *Climate Compass*, který má pomoci společnostem redukovat skleníkové emise, vycházející z jejich činnosti [Danish Business Authority nedatovánoa]. Dalším nástrojem je také *CSR Compass*, což je bezplatný on-line nástroj, který se zaměřuje na malé a střední podniky a má jim pomoci při implementaci CSR prvků do svého podnikání a jednání s dodavateli [CSR compass nedatováno].

V rámci dánského soukromého sektoru se můžeme setkat s výrazy „dánský model“, nebo také „flexicurity“. Druhý výraz je složen z kombinace slov flexibilita a security (bezpečnost), přičemž podnik zde disponuje vysokou flexibilitou a zaměstnanci je poskytována vysoká bezpečnost a dobrý pracovní standard. K tomuto modelu se Dánsko postupně vypracovávalo již od 30. let 20. století [Danish Business Authority nedatovánob]. Dánsko bývá řazeno do tzv. Nordického welfare modelu [Morsing 2005: 27-28]. Základní myšlenkou tohoto modelu je, že všichni občané by měli mít rovné příležitosti, práva a povinnosti. Každý člen společnosti, bez ohledu na své ekonomické či sociální zázemí, má stejné právo využívat zdroje daného státu. Mezi klíčové charakteristiky patří: komplexní veřejná odpovědnost při základních sociálních

---

<sup>5</sup> Ve zprávě The Global Gender Gap 2017 se Dánsko umístilo na 14. nejlepší příčce ze 144 hodnocených států [World Economic Forum 2017: 11].

otázkách, silná role státu ve všech politických oblastech, univerzálně dostupný systém sociálního zabezpečení, zabezpečení příjmů pro všechny, důraz na sociální a zdravotní sektor, důraz na rovnost mezi muži a ženami, redistribuce výnosu z daní do společnosti, či dobře organizovaný trh práce s tripartitní spoluprací [Nordic Centre for Welfare and Social Issues 2013: 10-11]. Od roku 1933 je dánská vláda hlavním poskytovatelem sociálních služeb v zemi. Jedná se také o důležitého ekonomického aktéra, který vlastní státní podniky a zadává pracovní zakázky. Dánští občané platí daně, které jsou řazené mezi jedny z nejvyšších na celém světě. Za to jim jsou poskytovány univerzální sociální služby, například v podobě vzdělávání a zdravotního systému na vysoké úrovni a zdarma [Morsing 2005: 27-28].

## **5.1 VÝVOJ KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI NA POLI DÁNSKÉ LEGISLATIVY**

První kroky v rámci CSR byly učiněny už v 90. letech, kdy se velká část dánských občanů potýkala s nezaměstnaností. Tehdejší ministryně sociálních věcí Karen Jaspersen nechala připravit tzv. inkluzivní strategii pro pracovní trh. Již zde byly první prvky CSR zapojeny do sociální politiky právě z toho důvodu, že velké množství dánských obyvatel bylo nějakým způsobem znevýhodněno na pracovním trhu a stalo se závislým na sociální podpoře (Metaxas – Tsavdaridou 2010: 34). V roce 1994 Karen Jaspersen také iniciovala kampaň *It Concerns Us All* (Týká se to nás všech), která měla zapojit znevýhodněné občany do pracovního trhu. Samotná vláda nemohla zajistit dostatečné množství pracovních míst a bylo potřeba se obrátit na soukromé podniky a neziskové organizace. Zde se vytváří první významnější vazby mezi vládou, soukromým sektorem a veřejností [Brejning 2012: 72].

Od nového tisíciletí se pozornost dánské vlády začala obracet i na další aspekty CSR než jen na dosavadní začleňování nezaměstnaných do pracovního procesu. Podíl na tom měla skutečnost, že dánské podniky, velké, ale i malé a střední, začaly obchodovat a jednat mezinárodně, z části i v rozvojových zemích. Podle průzkumu tvoří dnes dánské malé a střední podniky kolem 50 % veškerého dánského obchodu s rozvojovým světem. S tímto nárůstem roste i důraz zainteresovaných skupin na sociální odpovědnost a ohleduplnost k životnímu prostředí [The Danish Government 2008: 7]. Dle Marie Gjølborg si dánská vláda v této době začíná uvědomovat, že

korporátní společenská odpovědnost pro ni může představovat jistou konkurenční výhodu. Na tuto oblast se zaměřila také proto, že globálně nemohla některých jiným ekonomikám na trhu cenově konkurovat (obzvláště rozvíjejícím se ekonomikám v Asii). Její důraz na sociální práva a ochranu životního prostředí tak mohly představovat něco, čím se dánské podniky od ostatních odliší. Na této strategii se významně podílely ministerstvo pro obchod a Dánská agentura obchodu a podniků [Gjølborg 2010: 211 - 212].

Klíčovými dokumenty pro CSR v Dánsku jsou Akční plány z let 2008 a 2012. V rámci prvního akčního plánu byl 16. prosince 2008 přijat dánským parlamentem zákon o účetnictví pro sociální odpovědnost podniků ve velkých společnostech. Podniky tak mají být motivovány, aby přijaly koncept CSR a začaly o své CSR reportovat veřejnosti. Podle tohoto zákona musí dánské podniky při své činnosti prvky CSR zohledňovat a reportovat svou činnost ve výročních zprávách. V roce 2012 dánská vláda přijala novelu zákona, podle které už podniky výslovně musely zohledňovat témata týkajících se lidských práv a klimatu do své politiky, bez ohledu na to, zda se k CSR konceptu hlásily či ne. Cílem bylo povzbudit ještě více dánských podniků ke korporátní společenské odpovědnosti. Pozornost byla věnována především dodržování lidských práv a snižování dopadu na klima. Konkrétně musí podniky reportovat, jak převádějí do praxe zásady CSR, jaké standardy a systémy k tomu využívají a jakých výsledků se jim povedlo docílit [Danish Business Authority 2013].

Podle Gjølborg můžeme tedy hovořit o dvou přístupech k CSR, kterými si Dánsko prošlo. Od 30. let 20. století až do roku 2000 se jednalo o podporu *welfare state* (státu blahobytu), kdy se dánská vláda soustředila především na vlastní ekonomickou situaci uvnitř státu. Snažila se navázat a rozvíjet spolupráci se soukromým sektorem a veřejností, aby se snížil počet nezaměstnaných a znevýhodněných na pracovním trhu. Od roku 2000, s nastupující globalizací, se Dánsko snaží učinit z korporátní společenské odpovědnosti přednost a konkurenční výhodu pro své podniky na světovém trhu. Zároveň je na tyto podniky vyvíjen i jistý tlak ze strany dalších zainteresovaných skupin, například dodavatelů a zákazníků [Gjølborg: 2010: 211 - 212].

Postupně od nového tisíciletí se Dánsko propracovalo k tzv. podniky řízené společenské odpovědnosti (*business-driven social responsibility*). V Akčním plánu

z roku 2008 je tento model popsán jako takový, kde se činnost CSR odvíjí od hlavního ekonomického cíle každého podniku, tedy zisku. Podnik by měl navrhnout a zakomponovat aktivity CSR s ohledem na specifika své ekonomické činnosti. Každý podnik tedy má povinnost zahrnout CSR aktivity do svého jednání a reportovat o nich, ale zůstává mu relativně velká volnost v tom, jak to učiní [The Danish Government 2008: 5-6]. Dánská vláda zde také deklaruje, že klíčovými principy a hodnotami, kterými by se měly dánské podniky v rámci CSR řídit jsou: deset principů korporátní společenské odpovědnosti stanovených UN Global Compact, zásady OSN pro sociální odpovědnost investorů a Směrnice OECD pro nadnárodní podniky. Zásady UN Global Compact shledává dánská vláda jako dobrou volbu, jelikož jsou tyto principy univerzální, srozumitelné, ale zároveň nejsou nastaveny příliš úzce tak, aby si v nich dánské společnosti nedokázaly najít vlastní příležitosti a výzvy [The Danish Government 2008: 13-14].

## **5.2 REPORTOVÁNÍ KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI DÁNSKÝMI PODNIKY**

Jak již bylo zmíněno, od roku 2009 mají dánské podniky zákonnou povinnost reportovat o své CSR činnosti. Tato povinnost se dá rozdělit do tří bodů. Podniky musí reportovat, jaké politiky CSR si zvolily, jak je implementují do svých aktivit a jakých výsledků se jim podařilo dosáhnout. Pokud podnik nemá žádné CSR zásady a strategie, musí o tom také informovat. Podle zprávy vypracované FSR Danish Auditors v roce 2017 96 % dánských společností vypracovává reporty o CSR, které jsou dobře srozumitelné a pochopitelné, 57 % společností dokáže vysvětlit pozitivní vývoj jejich činnosti v rámci CSR, ale pouze 43 % dokáže vysvětlit i negativní vývoj své činnosti. 98 % společností jasně definuje oblasti CSR na které se zaměřují, přičemž více společností uvádí rizika spojená se zvoleným přístupem k CSR (55 %), zatímco jen malá část dokáže definovat jeho výhody a příležitosti (35 %). Ohledně věrohodnosti daného reportování, jen 18 % dánských společností vykazují využití nějakých vnitřních kontrol a auditů a 23 % do svého reportu přikládá prohlášení třetí nezaujaté strany. Nejčastěji reportovanými tématy jsou životní prostředí a environmentální ukazatele (80 %), antikorupční činnost (48 %) a boj za lidská práva (36 %). Z dané zprávy vyplývá, že většina dánských společností nemá problém s dobře srozumitelným reportováním a

vytyčením si vlastních cílů. V čem reporty pokulhávají, jsou jejich nedostatečná robustnost, a také důvěryhodnost. Zde mají společnosti velký prostor pro zlepšení, ale apeluje se i na investory a další zainteresované skupiny, aby po společnostech požadovaly jasné a důvěryhodné reportování, které bude mít jasná pravidla [FSR 2017: 2-3].

Podle studie z roku 2008, která sledovala CSR v Dánsku a jeho přijímání dánskými občany, je Dánsko sice konceptu CSR otevřené a přijímá ho pozitivně, ale Dánové jsou všeobecně spíše skeptičtí k příliš nápadnému CSR reportování. Podle Mattena a Moona se v případě Dánska i evropských společností obecně jedná o tzv. implicitní přístup k CSR. Ten se liší například od explicitního přístupu v USA, kde se od společností očekává přispívání ke zlepšování sociální situace a jasná komunikace v rámci CSR. V jejich zprávě se objevuje, že 96 % Dánů souhlasí s tím, že dánské podniky by měly nějakým způsobem přijmout korporátní společenskou odpovědnost. Největší důraz kladou na odpovědnost vůči společnosti, ohled na životní prostředí, a až poté na filantropii a firemní sociální iniciativy. Za vůbec nejdůležitější část CSR byla označena péče o zaměstnance (45 % populace v roce 2004). Filantropické aktivity a charita byly označeny za mnohem méně důležité (2 %). Podle této zprávy Dánové nejsou tolik otevřeni reportování o CSR v porovnání s lidmi v Severní Americe, ale i ve Švédsku či Norsku [Morsing, Schultz, Nielsen 2008: 98-101].

### **5.3 DÁNSKÉ KRÁLOVSTVÍ A POSTOJ K CÍLŮM UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Dánsko je hodnoceno Organizací spojených národů jako významný aktér v oblasti udržitelného rozvoje, hlavně díky svému mimořádnému přístupu ke zdravotní péči, vzdělávání, rovnosti pohlaví a příležitostí, odpovědnému přístupu k výrobě a obchodu, snaze o využívání čistých a udržitelných zdrojů energie a štědrému sociálnímu systému. Pro efektivnější naplňování Cílů udržitelného rozvoje dánská vláda vypracovala *Národní akční plán pro Cíle udržitelného rozvoje*. Tento plán byl formulován v souladu s Agendou 2030, která tyto cíle zaštiťuje, a zároveň je plán uzpůsoben konkrétním podmínkám a možnostem Dánského království. Hlavní cíle jsou zde označeny jako 5P – prosperita, lidé, planeta, mír a partnerství (prosperity, people, planet, peace and partnership). Pro první čtyři kategorie poté dánská vláda nadefinovala

37 cílů, které se Dánské království má snažit naplnit. Každý cíl je potom reflektován pomocí jednoho či dvou národních ukazatelů, aby byly cíle dobře vyčíslitelné a změřitelné. Dánská vláda současně posuzuje nově vznikající dánskou legislativu, zda je v souladu s těmito cíli, a také v souladu s třemi klíčovými oblastmi – ekonomikou, životním prostředím a genderovou rovností. Naplňování cílů je reportováno pomocí čtvrtletních zpráv, a také pravidelných výročních zpráv o stavu akčního plánu, který předkládá dánská vláda parlamentu. Klíčovým aktérem je zde ministerstvo financí, které má na starosti koordinaci implementace tohoto plánu, a také finanční rozpočet. Dílčí politiky jsou poté v kompetenci konkrétních ministerstev a agentur, které se na danou problematiku specializují [Sustainable development knowledge platform nedatovánob]

Dánsko, společně se svou rozvojovou agenturou DANIDA, se specializují na země a regiony, které lze rozdělit do tří kategorií. V první kategorii se jedná o křehké země/regiony charakteristické svou nestabilitou. Do této kategorie řadí například Afghánistán, Burkinu Faso, Irák, Mali, Niger, Somálsko a Palestinu. Mezi nestabilní regiony řadí Sýrii a okolní státy, oblast Sahelu a Africký roh. Do druhé kategorie spadají chudé, ale stabilní země jako Bangladéš, Etiopie, Keňa, Myanmar, Uganda a Tanzanie. Do třetí kategorie řadí země s tranzitní ekonomikou či rostoucí ekonomikou jako Ghana, Indonésie, Jihoafrická republika, Ukrajina, Vietnam, Egypt, ale i Brazílii, Kolumbii, Mexiko, Čínu či Turecko [Ministry of Foreign Affairs of Denmark 2017: 8].

V rámci těchto kategorií si poté dánská vláda stanovila prioritní Cíle udržitelného rozvoje, na které se chce v konkrétních kategoriích zaměřovat. V první kategorii chudých a nestabilních států jsou prioritními cíli konec chudoby, konec hladu, kvalitní vzdělání, rovnost mužů a žen, důstojná práce a ekonomický růst, mír, spravedlnost a silné instituce a partnerství ke splnění těchto cílů. V druhé kategorii chudých, ale stabilních zemí se chce zaměřit na konec chudoby, zdraví a kvalitní život, rovnost mužů a žen, důstojnou práci a ekonomický růst, odstranění nerovností a opět mír a partnerství. U tranzitních a rostoucích ekonomik zdůrazňuje, že právě tyto země jsou, díky své rostoucí ekonomice, na cestě k vymanění mnoha milionu svých obyvatel z chudoby. Tento proces s sebou ale může přinést také neudržitelnou spotřebu, znečištění, deforestaci, velké množství odpadu a další negativní důsledky. Proto se zde chce zaměřit především na spolupráci v oblastech pitné vody a kanalizace, dostupné a čisté energie,



důstojnou práci a ekonomický růst, průmysl, inovace a infrastrukturu, udržitelná města a obce, odpovědnou výrobu a spotřebu či klimatická opatření. Ústředními hesly se staly mír, bezpečnost a ochrana. To jsou výzvy, kterým Dánsko čelí ve spolupráci se zeměmi z prvních dvou kategorií. Hlavní oblastí zájmu se tedy pro Dánsko stává cíl č. 16 (mír, spravedlnost a silné instituce). Dalšími prioritními cíli jsou cíl č. 1 (chudoba), cíl č. 2 (hlad) a cíl č. 8 (důstojná práce a ekonomický růst). Podporovat chce i další cíle, které sice už nejsou prioritními, ale neméně důležitými. Jedná se o cíl č. 4 (vzdělávání) a cíl č. 5 (rovnost mužů a žen) [Ministry of Foreign Affairs of Denmark 2017: 9-10]. Prioritou Dánska je tedy předcházení konfliktů a stabilizace situace v křehkých zemích a okolních státech. Další pozornost chce věnovat migrační krizi a následkům, které přinesla, jako porušování lidských práv, obchod s lidmi, extrémismus, organizovaný zločin a další [Ministry of Foreign Affairs of Denmark 2017: 17-18].

Dánská vláda zároveň počítá s tím, že nemůže být na naplňování těchto cílů sama. K dialogu a spolupráci tedy vyzvala občanskou společnost, soukromý sektor, regiony a obce, akademickou obec, a také dánskou mládež. V rámci občanské společnosti má velkou roli Dánská skupina 92, sdružující 23 dánských neziskových organizací, zabývajících se rozvojem a životním prostředím. Tyto organizace do svých strategií již implementují Cíle udržitelného rozvoje i cíle dánského akčního plánu. Důležitou roli mají hrát ve zvyšování povědomí mezi širokou veřejností i na mezinárodní úrovni. Dánská vláda apeluje na podniky v soukromém sektoru, aby samy aktivně vyhledávaly příležitosti k podílení se na Cílech udržitelného rozvoje na lokální i mezinárodní úrovni. Dánské regiony a obce jsou nezbytné pro naplňování cílů na lokální úrovni v oblastech vzdělávání, zdravotnictví, životního prostředí, technologií, udržitelných měst a podobně. Vědecké a akademické instituce jsou především podporovány k výzkumu a vývoji nových technologií. Na důležité pozici je také dánská mládež, která má v občanské angažovanosti bohatou zkušenost. Dánská vláda jí poskytuje velký prostor a dobré podmínky pro angažovanost jak v Dánsku, tak všude po světě. Dle dánské vlády je zdejší mládež vysoce informovaná o problematice Cílů udržitelného rozvoje. Další možností je začlenění těchto cílů do studijních plánů a materiálů [Sustainable Development Knowledge Platform nedatovánob].

Na mezinárodní úrovni se Dánsko kromě svých dalších rozvojových aktivit také připojilo do *Caribbean Energy Efficiency Lighting Project* (CEELP), který usiluje o zvýšení míry energetické účinnosti, a zároveň přechod k udržitelným formám osvětlení v Karibiku. Hlavním cílem je zde tedy č. 7 (dostupná a čistá energie). Dalším projektem je *Climate and Clean Air Coalition*, který usiluje o zpomalení globálního oteplování. Zde se opět jedná o č. 7 (dostupnou a čistou energii) a č. 13 (klimatická opatření). V neposlední řadě je také členem *Hydrography Capacity Building Programme for Coastal States* (IHO), který se zaměřuje na bezpečnou plavbu, život na moři, námořní dopravu, rybolov a další, tedy cíl č. 14 (život ve vodě) [Sustainable development knowledge platform nedatovánob].

Ve zprávě *Dánská implementace Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj* dánská vláda deklaruje, že chce jednat v rámci širší koalice ve spolupráci se soukromým sektorem, občanskou společností a akademickou obcí. Rolí podniků je například přehodnotit svou výrobu a spotřebu, vyvíjet inovace a nová řešení, přispívat k novým a lepším technologiím, službám a digitalizaci, které mají vést k větší udržitelnosti po celém světě. Výzvy v rámci Cílů udržitelného rozvoje čekají na podniky jak na národní, tak mezinárodní úrovni. Mezi praktiky, které by podniky měly přijmout, byly zařazeny: aktivní účast na naplňování Cílů udržitelného rozvoje, zahrnování těchto cílů do vlastních plánů a strategií, reportování pokroku a sdílení ponaučení a spolupráce na těchto cílech se všemi zainteresovanými aktéry. Cíle udržitelného rozvoje jsou zde viděny jako jakýsi maják, který může sloužit podnikům všech velikostí, aby lépe reflektovaly své negativní a pozitivní dopady na společnost. Dánsko chce také na cílech spolupracovat mezinárodně, například pomocí sdílení informací a zkušeností [The Danish Government 2017: 49].

Podle zprávy OECD *Měření vzdálenosti k Cílům udržitelného rozvoje* (OECD Measuring Distance to the SDGS's Targets) z července 2016, se Dánsko, ve srovnání s ostatními zeměmi OECD, nachází na dobré a vyrovnané výchozí pozici k naplnění daných cílů. V této studii se vychází ze 127 dostupných ukazatelů, které v Dánsku informují o pokrytí 94 ze 169 podcílů. Vzdálenosti k naplnění zbylých cílů jsou podle OECD ve většině případů malé. Na obrázku č. 1 v příloze je znázorněno, jak blízko má

Dánsko k naplnění stanovených cílů, přičemž čím je sloupec vyšší, tím kratší vzdálenost to znamená [OECD 2017: 37].

## **6 LEGO GROUP A KONKRÉTNÍ SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ AKTIVITY VEDOUcí K NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

V této části budu analyzovat aktivity společnosti Lego Group v rámci její společenské odpovědnosti. K tomu budu využívat základní tří pilířové dělení společenské odpovědnosti (triple-bottom line) na sociální, environmentální a ekonomickou oblast. Nejdříve krátce představím společnost Lego Group a její dceřiné společnosti Lego Foundation a Lego Education. Poté přejdu k daným třem oblastem CSR a tomu, jakými aktivitami zde Lego Group přispívá k naplňování Cílů udržitelného rozvoje, ke kterým se přihlásilo v roce 2016. V sociální oblasti se zaměřuje především na děti a vzdělávání pomocí hry jak v Evropě, tak ve světě. V environmentální oblasti se první část věnuje odpovědné výrobě a spotřebě a druhá část klimatickým opatřením. V ekonomické oblasti bude nejdříve věnována pozornost těm aktivitám, které přímo souvisejí s CSR. Konkrétně jsou to etické obchodní jednání, důstojné pracoviště a zodpovědný výběr dodavatelů. V druhé části rozeberu, jakými formami a závazky naplňuje Lego Group partnerství ke splnění Cílů udržitelného rozvoje. Závěr této kapitoly tvoří reportování o CSR společností Lego Group a zhodnocení její společenské odpovědnosti podle *Reputation Institute* a zpráv Global CSR RepTrak za roky 2016 a 2017.

Společnost Lego Group se rozhodla do svých plánů a strategií přijmout Cíle udržitelného rozvoje v roce 2016. Ve své výroční zprávě z roku 2016 informuje o tom, že tyto cíle jsou pro ni jasným návodem, kam svou korporátní společenskou odpovědnost směřovat, aby byla v souladu s jejími největšími prioritami, kterými jsou děti, společnost a planeta. Na těchto cílech se společnost rozhodla spolupracovat s UN Global Compact. O svém členství zde informuje jako o prvním velkém výrobcí hraček, který se zapojil. Po zvážení svých možností a specializace se společnost rozhodla zaměřit se na čtyři konkrétní cíle.

Cíl č. 4 kvalitní vzdělání. Lego Group se specializuje na vzdělávání a rozvoj pomocí hry, proto je jeho snahou zajistit kvalitní a inkluzivní vzdělání pro co nejvíce dětí z celého světa. O tuto oblast se primárně starají Lego Foundation a Lego Education ve spolupráci s různými neziskovými organizacemi.

Cíl č. 12 – odpovědná spotřeba a výroba. Mezi klíčové oblasti patří snaha o výrobu všech produktů i obalů z udržitelných materiálů, snížení produkce odpadu a efektivní recyklování odpadu.

Cíl č. 13 – klimatická opatření. Zde se Lego primárně snaží vyrovnávat spotřebovanou energii nově vyprodukovanou energií z obnovitelných zdrojů, jako jsou vodní a větrné elektrárny a solární panely.

Cíl č. 17 – partnerství k naplnění cílů – tohoto se Lego Group snaží docílit hlavně pomocí partnerství a spoluprací s mezinárodními organizacemi a účastní na mezinárodních platformách a dohodách. Lego ve své výroční zprávě z roku 2016 zmiňuje partnerství s Dětským fondem OSN a Světovým fondem na ochranu přírody. Spolupracuje ale také s dalšími rozvojovými aktéry jako nezisková organizace BRAC či platformou Bio Plastic Feedstock Alliance. Na tomto závazku se také podílí svým členstvím v UN Global Compact a reportováním o odpovědnosti v rámci Global Reporting Initiative [Responsibility Report 2016: 12-13].

## **6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LEGO GROUP**

Společnost Lego Group byla založena v roce 1932 v Dánsku Ole Kirkem Kristiansenem, jehož rodina společnost vlastní dodnes. Z malého rodinného podniku o deseti zaměstnancích byla postupně vybudována korporace s pobočkami po celém světě. Základním, a zároveň nejdůležitějším produktem je tzv. LEGO kostka, ze které potom vychází další a složitější produkty. Název LEGO je složen z dánských slov „leg“ a „godt“, což znamená dobrá hra. To je také hlavním ideálem společnosti [Lego nedatováno]. Od roku 2009 se LEGO Group řídí strategií LEGO Brand Framework, která znázorňuje cíle a ideály dané společností. Ze čtyř slibů, které Lego Group vytvořilo, je patrné, že je strategie cílená na společnost, planetu a zisk, v duchu tří pilířové korporátní společenské odpovědnosti. Lego Group je ze 75 % vlastněno investiční společností KIRKBI A/S, která představuje rodinu Kirka Kristiansena a z 25 % nadací LEGO Foundation.

V oblasti vzdělávání spolupracuje LEGO Group s nadací LEGO Foundation a svou dceřinou společností LEGO Education [LEGO Group 2016: 5]. Nadace LEGO Foundation si klade za cíl zlepšit životní podmínky dětí po celém světě a vytvořit jim

prostředí, ve kterém budou mít prostor na hraní i vzdělávání. Zaměřuje se na děti v útlém věku, které mají vysokou šanci se rozvíjet, vzdělávat a stát se časem přínosem pro svou komunitu i celou společnost. Za tímto účelem LEGO Foundation spolupracuje s nejrůznějšími organizacemi, akademickou obcí, vládami a jejich vzdělávacími institucemi [LEGO Group 2016: 5].

LEGO Foundation si stanovila tři hlavní programy, v rámci kterých chce své aktivity vyvíjet. Jedná se o *vzdělávání skrze hraní v útlém věku*, *propojování hraní a vzdělávání* a *komunity učení prostřednictvím hraní*.

V prvním programu se LEGO zaměřuje na nejmladší děti v rozmezí 4-6 let. Toto argumentuje vědeckými poznatky, které říkají, že nejkritičtější je vývoj dítěte právě v tomto věku, kdy se dítě učí životně důležitým činnostem, které mají vliv na celý jeho budoucí rozvoj a život. Zatímco vzdělávání jako takové má již patřičnou pozornost, například i v rámci Cílů udržitelného rozvoje, vzdělávání pomocí hry údajně ne. LEGO Foundation se proto snaží vytvářet vlastní hrací centra, a přitom spolupracuje i s rodiči a veřejností [Lego Foundation nedatovánoa].

V druhém programu Propojování hry a vzdělávání se Lego Group opět odvolává na Cíle udržitelného rozvoje, kdy bylo v rámci cíle č. 4 stanoveno, že se musí zvyšovat kvalita vzdělávání. Podle Lego Foundation vzdělávací systémy v mnoha zemích už nejsou dostatečné a nedokáží ve studentech probudit kreativní a kritické myšlení. Cílem je tedy kvalitní vzdělávání tvořené hrou formou. Tento program je cílený na děti ve věku 5-12 let a zaměřuje se na vlády států a jejich vzdělávací systémy, vzdělávání učitelů či poskytování učebních materiálů [Lego Foundation nedatovánoa].

Třetí a poslední program by měl být nejkompexnější a celkově se zabývat vším, co se vzdělávací procesem souvisí. Jako klíčové jsou stanoveny tři země – Dánsko, Jihoafrická republika a Mexiko. Cílem je vyvíjet dialog mezi nejrůznějšími aktéry, zlepšovat prostředí dítěte a zapojovat hraní do vzdělávacího procesu [Lego Foundation nedatovánob]. Lego Education je jednou z dceřiných společností LEGO Group. Její primární činností je spolupráce se státními institucemi a učiteli. Poskytuje potřebné materiály i technické vybavení pro předškolní zařízení, základní, střední i vysoké školy. Podle Lego Education jejich systém LEGO® u studentů vzbuzuje zájem o vědu, techniku, matematiku a inženýrství. Jako součást skupiny LEGO Group se od roku 2003

hlásí k udržitelnému chování a postupům [LEGO Education nedatováno].

Společnost Lego Group je přítomna ve více než 140 zemích světa. Své hlavní centrály má v Dánsku, Velké Británii, USA, Singapuru a Číně. Její továrny se nacházejí v Dánsku, České republice, Maďarsku, Mexiku a Číně [Lego Group 2017: nestránkováno]. Nejvíce svých prodejen má v USA, dále poté ve Velké Británii, Kanadě, Itálii, Švédsku, Německu, Francii, Číně, Belgii, Rakousku a samozřejmě v Dánsku [Lego Group nedatováno]. Zábavní parky Legoland se v současnosti nacházejí v Dánsku, USA, Německu, Spojených arabských emirátech, Japonsku, Malajsii a Velké Británii [Legoland nedatováno]. Nejpozději do roku 2022 se také chystá nový zábavní park v čínském městě Šanghaj [Hoang 2015: nestránkováno].

## **6.2 SOCIÁLNÍ OBLAST (PEOPLE) A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Jak jsem již jednou uvedla, Lego Group se v této oblasti zaměřuje na děti, jejich rozvoj a vzdělávání, a to ve spolupráci s Lego Foundation a Lego Education. Víme již, že Lego Foundation své aktivity rozdělila do tří hlavních programů.

V prvním programu pro děti v rozmezí 4-6 let spolupracuje s neziskovou organizací BRAC na společném programu *BRAC Lab Project* v Bangladéši, Tanzanii a Ugandě. S organizací Sesame Workshop spojila síly v Mexiku, Jihoafrické republice a Indii. V Keni podporuje SOS dětské vesničky [Lego Foundation nedatováno].

Druhý program se nezaměřuje na konkrétní oblasti, ale spíše na výzkum a inovace v oblasti hraní a vzdělávání [Lego Foundation nedatováno].

Třetí program *Komunity vzdělávání skrze hraní* má vytyčené tři hlavní země Dánsko, Jihoafrickou republiku a Mexiko. Ve svém prohlášení Lego Group tuto strategii označuje jako tři geografické hloubkové ponory, kde lze očekávat různé problémy při dosahování kvalitního vzdělávání [Lego Foundation nedatováno].

### **6.2.1 CÍL Č. 4. KVALITNÍ VZDĚLÁNÍ**

Od roku 2016 navázala společnost Lego Group spolupráci s BRAC, jednou z největších neziskových organizací na světě. Domluvily se na vzájemné tříleté spolupráci, během které chce Lego pomáhat se vzděláváním dětí v rozmezí 3-5 let, v Bangladéši, Tanzanii a Ugandě v rámci společného programu *BRAC Play*. Do roku 2018 Lego Foundation poskytlo 240 hracích prostorů pro více než 7 000 dětí [Lego

Foundation nedatovánoa]. Celkové přislíbené investice by měly dosáhnout 4,7 milionu amerických dolarů. Organizace LAB ve svém prohlášení vyzdvihuje hluboké znalosti a zkušenosti Lego Group s dětským vývojem a vzdělávacím procesem pomocí hry [BRAC 2016a]. BRAC také ve své výroční zprávě z roku 2016 uvedli Lego Foundation mezi své největší dárcy, od 50 000 amerických dolarů výše [BRAC 2016b: 37].

V roce 2017 se Lego Group nově začalo soustředit na Mexiko. V tomto roce vydala nadace Lego Foundation závazek, v rámci kterého chce do roku 2022 dosáhnout 1 milionu dětí v raném dětství, které chce podpořit. Na tomto cíli spolupracují s The National System for Integral Family Development (DIF), organizací Teach for Mexico a Národní dětskou nemocnicí v Mexiku [Lego Foundation 2017]. Konkrétně chce například podpořit 9 300 předškolních zařízení ve spolupráci s System for Integral Family Development [Responsibility Report 2017: 9]. V Mexiku také spolupracuje se Sesame Workshop na projektu *Play Every Day* (2016 – 2018). Tato spolupráce je soustředěna na chudé městské komunity, přičemž pomoc spočívá buď v interakci s dětmi, vzdělávání učitelů a dobrovolníků a finanční a materiální podpoře [Lego Foundation nedatovánod].

Další zemí, se kterou začalo Lego Group spolupracovat, je Čína. V roce 2016 podepsala Lego Foundation s Univerzitou Tsinghua v Číně dohodu o založení laboratoře celoživotního hraní v Pekingu. Cílem je podpora vzdělávání pomocí hraní pro děti a mládež od předškolního věku až do univerzitního vzdělání [Lego Foundation 2016].

V roce 2016 také Lego Group navázalo tříletou spolupráci s neziskovou organizací Sesame Workshop. Společně se podílejí na projektech v Mexiku, Jihoafrické republice<sup>6</sup> a Indii [Responsibility Report 2016: 14]. V Jihoafrické republice se Lego Group také angažuje v rámci spolupráce s organizací UNICEF, která ji upozornila na to, že v Jihoafrické republice existují velké rozdíly v životní úrovni obyvatel [UNICEF 2016]. Lego Group konkrétně působí například ve městě Kimberley, v provincii Severní Kapsko, kde většina obyvatel žije pod hranicí chudoby a velké množství dětí nemá přístup ke vzdělání. Lego Group společně s UNICEF chtějí zdejší rodiny vymanit z tzv. cyklu chudoby [UNICEF South Africa 2015]. V Indii

---

<sup>6</sup> Společný projekt Takalani Sesame.



společnost Lego Group naposledy samostatně působila v roce 2011, kdy podpořila 98 škol. Školy získaly sponzorský dar v podobě vzdělávacích produktů ze série Lego Education a Lego Education také pomohlo zaškolit místní učitele [Lego 2011].

Další z aktivit Lego Group je *Konference Lego Idea*, z které se za posledních několik let stala mezinárodní platforma pro komunikaci mezi vědci, výzkumníky, politiky, zástupci nevládních agentur, vzdělávacích institucí a inovátory. Cílem je přicházet na nové způsoby učení a hraní, které budou děti kreativně motivovat ke vzdělávání a rozvoji mysli. Konference probíhá pomocí přednášek nejruznějších řečníků. Na další konferenci 9.-11. dubna 2018 se má sejít kolem 400 odborníků na děti a vzdělávání, přičemž letošní téma zní *Podpořit děti k budování zítřka* (Empowering Children to Shape Tomorrow). V souvislosti s tímto tématem Lego Group také předává Lego cenu jednotlivcům či organizacím, kteří v daném roce významně přispěli ke vzdělávání dětí pomocí hry. S touto cenou je darována částka 100 000 amerických dolarů, která má podpořit další výzkum a práci v dané oblasti [Lego Idea Conference nedatováno]. Posledním výhercem je finský bývalý učitel Pasi Sahlberg, který se věnoval výzkumu v oblasti testování a známkování dětí a jejich dopadu na motivaci a výsledky vzdělávání u dětí. Sám je zastáncem učení prostřednictvím hry [Sahlberg 2016]. O této konferenci informovalo The Joan Ganz Cooney Center<sup>7</sup>. Podle nich představuje konference Lego Idea mnohem více, než jen výrobky Lego Group. Vliv na to má skutečnost, že o vzdělávací aktivity se stará nadace Lego, která vlastní 25% podíl společnosti Lego Group, takže má na chodu celé společnosti znatelný vliv. Právě proto, že se Lego snaží posunout od zažitých procesů učení prostřednictvím sezení a poslouchání, i celá konference je velmi interaktivní a na důležitosti ji dodává přítomnost vnuka a pravnuka zakladatele Lego Kirka Christiansena [Joan Ganz Cooney Center 2016].

Marga Hoek se ve své knize *The Trillion Dollar Shift* zabývá Lego metodou *Lego Serious play*, kterou kromě cílů 4 a 17 zařazuje také do č. 9 Průmysl, inovace a infrastruktura [Hoek 2018: 324]. Lego tuto metodu popisuje jako proces, který má usnadňovat setkávání, komunikaci a řešení problémů. Pointa této metody spočívá v tom,

---

<sup>7</sup> nezávislé výzkumné centrum, které se zaměřuje na vzdělávání dětí v mediálním prostředí [Joan Ganz Cooney Center nedatováno].

že účastníci odpovídají zprostředkovateli na otázky pomocí sestavení vlastního 3D Lego modelu. Lego kostky a výtvary z nich mají sloužit jako metafory k řešení problémů a rozhodování. K tomuto procesu je potřeba vyškolený zprostředkovatel. Přestože se mohou objevit námitky, že takovýto způsob komunikace je v dospělém prostředí neseriózní, Lego svou metodu obhajuje jako radikální, inovativní a efektivní [Lego Serious Play nedatováno].

### **6.3 ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST (PLANET) A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Společnost Lego Group se vyjadřuje tak, že se snaží vyhodnocovat dopady svého podnikání na životní prostředí a na základě toho své aktivity upravovat. Z toho důvodu navázala spolupráci s organizací World Wildlife Fund. S ní spolupracuje na postupném snižování svých emisí CO<sub>2</sub>, zamezení plýtvání a využívání obnovitelných materiálů [Lego 2014].

Následující text je věnován cílům Odpovědná výroba a spotřeba a klimatická opatření, což jsou dva z Cílů udržitelného rozvoje, které si společnost Lego Group vytyčila.

#### **CÍL Č. 12. ODPOVĚDNÁ VÝROBA A SPOTŘEBA**

Ve své výroční zprávě z roku 2016 se Lego Group zavázalo najít do roku 2030<sup>8</sup> vhodné udržitelné materiály pro výrobu svého zboží. V roce 2015 se společnost rozhodla investovat 1 miliardu dánských korun do svého centra, vytvořeného právě za tímto účelem. Do této doby se běžně k výrobě využíval plast na bázi ropy. Lego tento materiál sice hodnotí jako bezpečný pro děti, ale neudržitelný pro planetu. Proto bylo jeho cílem do roku 2030 přijít s materiálem, který bude plastu podobný, ale bude udržitelný, a zároveň bude splňovat standardy kvality a bezpečnosti. Kromě nežádoucích chemikálií chtějí také minimalizovat odpad při výrobě. Již zde se objevovaly první informace o tom, že nové materiály by měly vznikat z pšenice. V tomto roce se také Lego Group připojilo k Bio Plastic Feedstock Alliance [Responsibility Report 2016: 47-48]. Tato platforma byla iniciována Světovým fondem na ochranu přírody (WWF). Sdružuje některé globální korporace. Tato iniciativa má

---

<sup>8</sup> 2030 je zároveň rokem, kdy končí agenda Cílů udržitelného rozvoje.

vést k vyššímu povědomí o materiálech, které korporace využívají i o těch, které by jim byly spíše doporučeny. Kromě korporací se zde sdružují také vědci a představitelé nevládních organizací. Cílem má být informovanost a podpora udržitelných materiálů, jak po environmentální, tak sociální rovině. Klíčovou roli zde hrají tzv. bio plasty, které vychází z výrobního systému nazývaným „bioekonomie“ [Bioplastic Feedstock Alliance nedatováno].

Jak bylo zmíněno, tuto platformu zaštiťuje WWF, která se společností Lego Group navázala spolupráci již po několikáté. O činnosti společnosti Lego Group na svých webových stránkách několikrát reportuje a dodává, že její spolupráci s BioPlastic Feedstock Alliance vnímá jako reprezentativní závazek vůči společnosti [World Wildlife Fund 2017]. Ve výroční zprávě z roku 2017 už Lego Group informuje o tom, že v brzké době odhalí první prvky svých produktů, které jsou vyrobené čistě z rostlinných plastů. Obnovitelný zdroj materiálů se podařilo najít v polyetyleny, pocházejícího z cukrové třtiny. Tato zpráva je pouze prvním krokem k finálnímu cíli vyrábět všechny produkty i obaly z udržitelného materiálu. Lego Group se zaštiťují certifikací od společnosti Bonsucro bio-PET [Responsibility Report 2017: 27] Světové ekonomické fórum zveřejnilo na svém webu článek, ve kterém o agentuře Bonsucro píše, že ověřuje data ve všech fázích procesu výroby a distribuce a její certifikát znamená, že materiály byly získány a obchodovány zodpovědně. Článek také ale informuje o tom, že výrobky z polyetyleny představují teprve asi 2 % produktů, které společnost Lego Group vyrábí [Spaen 2018]. O udržitelných materiálech Lego Group informuje dále také společnost Climate Action, založená ve spolupráci s Programem OSN pro životní prostředí. V tomto článku ale pouze opakuje informace vydané od Lego Group [Climate Action 2018]. Jelikož je tento projekt teprve v počátcích a může předložit příslušnou certifikaci, žádný z aktérů na něj nereaguje kriticky.

Dalším projektem Lego Group je LEGO® *Build Better Framework*. Jedná se o systém pravidel a norem, které se mají užívat při stavbě všech Lego továren, kancelářských objektů a obchodů. Cílem je co nejvíce snížit dopad stavby a budov na životní prostředí. Jako příklad uvádí továrnu v Jiaying v Číně. Tato továrna má vyrábět až kolem 70-80 % všech Lego produktů prodávaných v Asii. Mezi její inovace patří izolace stěn, střech a oken, které snížily tepelnou zátěž o 25 %. Díky efektivnímu využití

denního světla, snímačů pohybu a světelného stmívání, se má podařit snížit její elektrickou spotřebu až o 50 %. Na střechu továrny byly instalovány solární panely, které budou zajišťovat osvětlení, ohřev vody a mají snížit emise CO<sub>2</sub> o více než 4 000 tun ročně. Myslí se také na úsporu vody, instalace zeleně pro lepší kvalitu ovzduší a spokojenost zaměstnanců. Dřevěné materiály získaly certifikaci Rady pro správu lesa (*Forest Stewardship Council's™ principles and criteria*) [Responsibility Report 2016: 43-45]. Tato německá značka ve své zprávě uvedla, že se společností Lego Group spolupracuje a její činnost kontroluje. Také uvádí, že se zavázala od roku 2015 používat výlučně dřevo a papír s certifikátem FSC. Její snaha je shrnuta ve třech krocích. Snížit velikost obalů svých produktů, aby nebylo spotřebováno více materiálu, než je skutečně třeba, využívat recyklovaný papír a postupně navyšovat využívání papírů a dřeva s FSC certifikací. Zároveň podle jejich tvrzení Lego Group vyžaduje certifikaci FSC i od svých licencovaných partnerů a dodavatelů. Od roku 2013 začalo Lego Group prodávat většinu svých nových výrobků v menších krabicích (*The Green box Initiative*). Zmenšení krabic by mělo znamenat snížení CO<sub>2</sub> asi o 10 % [Forest Stewardship Council 2013: nestránkováno].

V roce 2018 Lego oznámilo, že 100 % všech papírů a kartonů používaných na obaly a produkty je udržitelně získáváno a certifikováno společností FSC. Zmenšení velikosti krabic také zlepšilo dopravu produktů, jelikož je na jejich převoz potřeba až o 10 000 nákladních vozidel méně [Lego 2018].

V neposlední řadě se Lego Group připojilo k iniciativě *How2Recycle*, která chce americkým spotřebitelům poskytovat jasná a unifikovaná pravidla k tomu, jak mají být výrobky či obaly od nich recyklovány. Lego Group se vyjádřilo k této problematice tak, že kostky Lego bývají používány opakovaně po celé generace a příliš se nevyhazují. Problémem mohou být ale obaly od těchto výrobků. Proto bylo rozhodnuto, že do konce roku 2018 má mít přes 60 % krabic Lego v USA štítek *How2Recycle*. Poté by se mělo začít pracovat i na štítcích pro další zahraniční trhy [Sustainable Brands 2018].

### **6.3.1 CÍL Č. 13. KLIMATICKÁ OPATŘENÍ**

Společnost Lego Group opakovaně deklarovala, že je jejím cílem snižovat emise CO<sub>2</sub> jak z vlastní výroby, tak i prostřednictvím svých dodavatelů. Jednou z cest, pomocí které se k tomuto závazku snaží dojít, je výše zmíněná továrna v Jiaxingu, kde se CO<sub>2</sub>

pomocí solárních panelů sníží o 4 000 tun ročně. Svou činnost odkazují na *Carbon Disclosure Project*<sup>9</sup> (CDP), od kterého získali za rok 2015 hodnocení třídy A, nejlepší možné hodnocení [Responsibility Report 2016: 10]. Ve výroční zprávě z 2016 Lego Group uvádí, že z jejich vlastní činnosti vychází pouze 10 % uhlíkové stopy, zatímco zbylých 90 % jejich emisí pochází od externích dodavatelů. Proto od roku 2017 více než 40 dodavatelů Lego Group, kteří tvoří kolem 80 % celkových emisí CO<sub>2</sub> Lego Group, budou hodnoceni zmíněnou CDP, aby byli motivováni k snižování svých emisí. Toto monitorování vychází z programu *Lego Group Engage to Reduce*. Jako pozitivní příklad uvádí Lego Group společnost DB Schenker, která zde funguje jako přepravce, a která od roku 2016 snížila své emise CO<sub>2</sub> o 480 tun [Responsibility Report 2016: 38]. Vyjádření společnosti DB Schenker se mi nepodařilo najít.

V rámci snižování skleníkových emisí mateřská společnost Lego Group Kirkbi A/S, zafinancovala větrnou elektrárnu *Borkum Riffgrund 1* v Německu. Ta byla otevřena v roce 2015 a cílem bylo do roku 2020 vyvažovat vlastní energetickou spotřebu nově vyrobenou energií [Lego 2015a]. Ve výroční zprávě z roku 2016 Lego informovalo, že více než 90 % spotřeby Lego Group je vyváženo obnovitelnou energií z větrné elektrárny [Responsibility Report 2016: 41]. Ve zprávě z roku 2017 už Lego ohlašuje, že se podařilo dosáhnout 100% nahrazení spotřebované energie novou energií z větrné elektrárny. V roce 2017 se veškerá vyprodukovaná energie rovnala 510 gigawatt hodinám, což je více, než spotřeba energie všech objektů Lego (313 gigawatt hodin) [Responsibility Report 2017: 22]. Na tuto informaci zareagovalo internetové médium Green Watch, které tuto akci označilo za špatný pokus vypadat zeleně. Na prohlášení Lego Group se dívají kriticky a není podle nich možné, aby několik větrných elektráren, které jsou závislé na počasí, mohly vykompenzovat veškerou energii spotřebovanou továrnami Lego [GreenWatch 2017]. Magazín Wired ve své článku píše, že prohlášení společnosti Lego Group ohledně jejich zdrojů obnovitelné energie mohou být matoucí. Ve skutečnosti Lego Group pouze investuje do programu větrných turbín a tato větrná energie není přímo distribuována do továren Lego. Díky tomu, že do tohoto projektu Lego Group investuje, může používat označení, které potvrzuje, že využívá větrnou

---

<sup>9</sup> Carbon Disclosure Project, zveřejňuje analytická vyhodnocení environmentálních dopadů společností, ale i měst a států [CDP nedatováno].

energii. Lego Group sice informuje o tom, že tato energie vyvažuje jejich energii spotřebovanou, ale podle magazínu Wired je toto zavádějící a jedná se o *greenwashing*, tedy pojem, se kterými jsme se seznámili v teoretické části [Wired Staff 2017].

Někteří poukazují na možnou souvislost mezi environmentální angažovaností Lego Group za posledních několik let a jistou kontroverzní kampaní Greenpeace, vedenou proti spolupráci Lego Group a ropné společnosti Shell, která vedla až k ukončení jejich spolupráce ze strany Lego Group. Tyto dvě společnosti spolupracovaly více než 50 let, především v oblastech marketingu a vzájemné propagace. Lego Group vyrábělo nejrůznější hračky, například v podobě cisteren a kamionů s logem Shell a společnost Shell zase tyto hračky propagovala na svých benzinových stanicích [Šenk 2016]. Proti této spolupráci se v roce 2014 ozvala organizace Greenpeace. Té nejvíce vadilo, že Lego Group pomáhalo vylepšit Shell její pošramocenou pověst. Shell se v roce 2014 snažila dosáhnout povolení k těžbě na Arktidě, z čehož plynuly velké obavy. Ve stejné době přišlo Lego Group s novou arktickou stavebnicí, která měla na pohled vypadat velmi idylicky. Podle Greenpeace tak zamlčovali to, jak pomáhají společnosti Shell na cestě k zdevastování této oblasti. Greenpeace se na Lego Group dívá jako na společnost s velmi dobrou pověstí a vlivem na děti. Velmi kladně hodnotí její ekologické a vzdělávací aktivity. Doslova se ke spolupráci vyjadřují takto: „Shell ví, že pokud má být jeho arktický projekt životaschopný, musí si firma vylepšit reputaci. A smlouva s Legem, nejoblíbenějším výrobcem hraček na světě, je snem všech expertů na vztahy s veřejností“ [Greenpeace 2014]. Derek Markham v článku *Planet Save* označil spolupráci Lego Group a Shell opět za *greenwashing*. V tomto případě Lego Group, dětmi milovaná společnost, pomohla vylepšit environmentální mediální obraz společnosti Shell. Podle Markhama se tohoto společnost dopustila už tím, že svou značku a pověst s Shell propojila, což Shell dodává na důvěryhodnosti, ale také ji pomáhá propagovat pomocí svých produktů, které prodává na jejich benzinových stanicích [Markham 2014].

Na protest Greenpeace zveřejnilo video, kde jsou arktická krajina a zvířata zaplavena ropnými skvrnami [Kerry 2014]. Greenpeace přesvědčilo přes milion lidí, aby pomocí petice vyzval Lego Group k ukončení této spolupráce. Lego Group poté vydalo prohlášení, kde se zavázalo již neobnovit smlouvu o společné propagaci se

společností Shell. Argumentovalo sice tím, že tento spor byl mezi Greenpeace a společností Shell, ale uznává, že by si měl své partnery volit opatrněji, pokud si chce zachovat svou vysokou společenskou reputaci [Greenpeace 2014].

#### **6.4 EKONOMICKÁ OBLAST (PROFIT) A CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

Lego Group rozděluje své CSR aktivity v ekonomické sféře na tři hlavní oblasti. Etické obchodní jednání, důstojné pracoviště a zodpovědný výběr dodavatelů. Od roku 2013 se řídí svou politikou *Zodpovědnosti a lidských práv* (Responsibility and Human Rights policy), která je směřována především na zaměstnance, dodavatele a děti. Mezi jejich hlavní zásady patří bezpečnost na pracovišti, respektování všech a zachování jejich důstojnosti, příjemné a motivující pracovní prostředí, a také rovné příležitosti pro všechny. Zde je hlavním cílem vyvážený počet zaměstnanců obou pohlaví [Lego 2015b].

Laasch a Conaway se ve své knize *Principles of Responsible Management* vyjadřují o Lego Group jako o značce, která se primárně řídí požadavky svých zainteresovaných skupin (Stakeholder-Driven Brand). Její zodpovědnost vychází z tzv. slibů, které dala planetě, partnerům, dětem a hře. Každý z těchto slibů uspokojuje jiného *stakeholdera*. Kromě primárních partnerů se zaměřuje také na širší veřejnost prostřednictvím Lego Foundation, a také na místní komunity [Laasch, Conoway 2015: 84]. Jako své *stakeholdery* uvádí Lego Group za rok 2017 děti a další konzumenty, zaměstnance, asociace působící v hračkářském odvětví, média, místní komunity, zainteresované skupiny a obchodní asociace [Lego Group 2017: nestránkováno].

V oblasti etiky a transparentnosti existuje několik zásadních dokumentů. Za prvé, Lego Group zveřejňuje seznam všech svých dodavatelů. Zároveň po všech svých obchodních partnerech požaduje podepsat tzv. *Lego Group Supplier Code of Conduct*, tedy kodex, zahrnující respektování lidských práv, pracovních práv, bezpečnostní a zdravotní bezpečnost, ochranu přírody a antikorupční zásady. Zavazují se zde, že své zaměstnance nebudou nutit k práci pod pohrůžkou trestu, že nebudou své zaměstnance nutit k přesčasům proti jejich vůli, nebudou zadržovat jejich osobní dokumenty a budou jim vyplácet spravedlivou mzdu [Lego 2017a].

Dalším dokumentem je *Modern slavery & Transparency in Supply Chains Statement*. Tento dokument vytvořený Lego Group navazuje na *California Transparency in Supply Chain Act of 2010* a *the United Kingdom Modern Slavery Act 2015*. Od roku 2017 se pomocí něj Lego Group snaží předcházet modernímu otroctví a obchodu s lidmi jak ve svých aktivitách, tak prostřednictvím svých dodavatelů. Závazky dodavatelů Lego Group sleduje prostřednictvím auditů od nezúčastněných organizací a vzájemných pravidelných dialogů. Audity jsou prováděny formou ohlášených i neohlášených prohlídek, přičemž dodavatelé musí k prohlídce poskytnout všechny prostory i dokumenty. Kromě kontroly svých dodavatelů Lego Group v této oblasti také školí své vlastní zaměstnance [Lego 2017a].

Třetím dokumentem je *Policy Statement on Conflict Minerals*. Zde se Lego Group zavazuje k tomu, že nebude pracovat s minerály, které by podporovaly konflikt v Demokratické republice Kongo a v jejích sousedních státech. Mezi tyto minerály patří wolfram, tantal, cín a zlato. Lego Group nezakazuje využívání minerálů z Demokratické republiky Kongo, ale musejí pocházet z certifikovaných hutí, které jsou součástí programu *Conflict Free Smelter Program (CFSP)*, nebo jiného globálně uznávaného programu. Dodavatelé musí doložit, odkud pocházejí minerály a výrobky s nimi spojené, které jsou Lego Group dodávané, a také musí prokázat, že pocházejí z certifikovaných hutí. V případě, že by došlo k nedodržení těchto podmínek, Lego Group si stanovuje možnost přijmout vhodná opatření k napravení dané situace. Zároveň uvádí, že s dodavateli, kteří tyto zásady nebudou dodržovat, bude spolupráce ukončena [Lego 2017b].

#### **6.4.1 CÍL Č. 13. PARTNERSTVÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ**

Společnost Lego Group se od roku 2016 hlásí k Cílům udržitelného rozvoje. V rámci partnerství k naplnění cílů se připojila k platformě UN Global Compact. Přistoupila k ní ale již dříve, v roce 2003, kdy se zavázala k respektování oblastí jako lidská práva, životní prostředí, pracovní standardy či boj proti korupci. Lego Group každý rok zveřejňuje finanční zprávu a zprávu o odpovědnosti za předešlý rok. Tyto zprávy mají sloužit k lepší komunikaci a informovanosti se zainteresovanými skupinami Lego Group [Lego 2015c]. Jako příklad konkrétní spolupráce uvádím rok 2016, kdy v návaznosti na konferenci OSN Habitat III. vytvořilo Lego Group tzv. Město z cihel,



ve spolupráci s kanceláři OSN v Kolumbii, Ekvádoru a Venezuele. To mělo za cíl zvýšit povědomí dětí o problémech a výzvách, kterým čelí různá města. Ve výsledku vzniklo 8 staveb, které měly představovat všech 17 SDG's. Na základě tohoto projektu vznikla další spolupráce, kdy pracovníci OSN a Lego Group zrealizovali seminář, který pomáhal vysvětlovat dětem Agendu 2030 a jejich 17 cílů. V každé zemi se seminář specializoval na nějakou konkrétní oblast jako vzdělávání pro mír, zvládání přírodních katastrof a vzdělávání pro dívky. Localizing the SDGs vidí jako největší přínos Lego Group to, že pomáhají vzdělávat budoucí generace, kterým pomocí hry postupně rozšiřují povědomí o udržitelném rozvoji [Localizing the SDGs 2017].

Velkým partnerem společnosti Lego Group je již několik let Dětský fond OSN. Na *United Nations Private Sector Forum 2015* byl uzavřen závazek Lego Group k SDGs Dětským právům a obchodním zásadám. V rámci tohoto závazku Lego Group deklarovalo věnovat 8,2 milionu amerických dolarů [United Nations Private Sector Forum 2015]. Darování těchto peněz následně UNICEF potvrdili [UNICEF 2016]. Dvěma hlavními oblastmi jejich spolupráce jsou *Dětská práva a obchodní zásady* (Children's Rights and Business Principles) vytvořené UNICEF a pomoc dětem z uprchlických táborů [Responsibility Report 2016: 17].

*Práva dětí a obchodní zásady* je deseti bodová charta vytvořená UNICEF. Cílem je podporovat společenskou odpovědnost podniků směrem k podpoře a respektu dětských práv. Společnosti podporující tuto chartu by se neměly dopouštět jakéhokoliv porušení dětských práv v oblasti svého podnikání, ale neměly by spolupracovat ani s nikým, kdo se toho dopouští. Kromě dodržování těchto práv se mohou společnosti angažovat v různých dobrovolných činnostech, které o prosazování práv usilují. Může se jednat i o investice či filantropii, pořádání přednášek, apelování na veřejné instituce a politiky, na své obchodní partnery atd. Do těchto pravidel spadá například zákaz dětské práce, důraz na bezpečné výrobky, marketing a reklama podporující dětská práva a další [UNICEF nedatováno]. UNICEF se o spolupráci s Lego Group také vyjadřuje. Lego Group se zavázalo respektovat těchto deset bodů a zaimplementovat je do své výrobní a obchodní činnosti jak v běžném životě, tak i na internetu. Podle informací UNICEF přes 200 milionů dětí ve věku 5 let nerozvíjí své schopnosti tak, jak by mělo. Například z toho důvodu, že do školy nastoupí pozdě, nebo vůbec. Proto se společnost Lego Group

zaměřila na podporu rozvoje dětí už od raného věku. Do těchto programů jen za rok 2016 Lego investovalo 8,2 milionu amerických dolarů. [UNICEF 2016].

Další spoluprací s UNICEF je projekt *Save the Children*, jehož cílem je podpořit děti v uprchlických táborech v Jordánsku. Tato spolupráce začala v roce 2015 a zatím byla domluvena na tři roky. Hravé učební metody mají snížit stres, kterému jsou děti v rámci syrského konfliktu vystaveny. Lego Group poskytuje vhodné učební a hrací prostory, učební materiály, hračky Lego a Duplo a vlastní odborníky [Unicef Iraq 2016].

Od roku 2015 začala Lego Group pomáhat UNICEF také v Iráku. V roce 2015 UNICEF v Iráku obdržel od Lega 4 800 boxů hraček, které měly pomoci přibližně 50 000 dětí ke hraní a vzdělávání. Do budoucích let bylo naplánováno, že Lego daruje hrací produkty do 538 škol, 46 komunitních center a 8 hracích center v Iráku. Hlavním argumentem pro toto jednání je skutečnost, že v Iráku i v Sýrii se stále rodí děti do nekončícího válečného konfliktu a jejich rozvoj a vzdělání jsou tímto stavem upozadovány [UNICEF Iraq 2016]. Dalším projektem, na kterém v rámci spolupráce s UNICEF pracují, je kampaň *Early Moments Matter*, která má zvýšit povědomí o důležitosti prvních 1000 dnů života narozeného dítěte. Tyto dny jsou klíčové pro vývoj mozku a schopnosti učení se. Podle výzkumů více než 250 milionů dětí z rozvojových zemí čelí špatnému vývoji. Předpokládá se, že pokud budou děti vhodně stimulovány již od raného věku, budou mít větší šanci na vyšší vzdělání a lépe platově ohodnocené zaměstnání. Tato kampaň vznikla v návaznosti na Cíle udržitelného rozvoje. [UNICEF 2017].

Od roku 2015 spolupracuje Lego Group s UNICEF na Ukrajině. Poskytuje školení pro psychology a učitele, kteří pracují s dětmi postiženými konfliktem v Doněcku. UNICEF s Lego Group pracují na obnovení 110 mateřských škol a 45 vzdělávacích institucí v Doněcku a Luhansku, které byly během konfliktu zničeny [UNICEF Ukraine 2015].

Během své analýzy jsem nezaznamenala, že by se společnost Lego Group nějak politicky angažovala, například podporou politické strany či konkrétní osobnosti. Výrazné negativní kritice ale čelila v roce 2016, kdy odmítla hromadnou objednávku Lego kostek kontroverznímu čínskému umělci Ai Weiweiovi. Ten je znám svou kritikou čínské vlády a bojem za aktivisty a tzv. vězně svědomí. Zdůvodněním bylo tvrzení, že

použití kostek k politickým účelům je v rozporu s firemní politikou neutrality. Umělec toto jednání označil za akt cenzury a diskriminace. Zároveň přirovnal velké korporace jako Lego Group ke komunistické straně Číny pro jejich byrokratičnost a zkorumpovanost. Po medializaci této kauzy lidé z celého světa poslali umělci vlastní Lego kostky, celkem několik milionů. Po těchto událostech se vyjádřil i vnuk zakladatele Kjeld Kirk Kristiansen, který uvedl, že zamítnutí hromadné objednávky provedl zaměstnanec na nízkém rozhodovacím stupni, který si firemní politiku nesprávně vyložil [Tan 2016].

Ai Weiwei se také vyjádřil, že spatřuje spojitost mezi zamítnutím jeho nákupu a plánovanou stavbou nového Legolandu v čínském městě Šanghaj. Poté společnost přišla s prohlášením, že ruší své postupy v oblasti hromadných nákupů a nebude nadále zjišťovat účel nákupu ani mu zabraňovat. Do této doby musel nakupující souhlasit, že tímto nákupem nebude aktivně podporovat žádné politické agendy. Místo toho už dnes platí, že nakupující musí jasně potvrdit, že Lego Group jeho veřejné projekty neschválí ani nepodpoří. K tomu se umělec vyjádřil takto: „Myslím, že Lego udělalo správný krok, myslím, že to bude malé vítězství pro svobodu projevu“ [BBC 2016]. V roce 2018 představil Ai Weiwei výstavu 176 portrétů aktivistů a vězňů svědomí, vytvořenou z několika tisíců Lego kostek [Barone 2017].

## **6.5 REPORTOVÁNÍ LEGO GROUP O KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI**

Společnost Lego Group je pravidelně hodnocena *Reputation Institute*, který každoročně vydává zprávu *Global CSR RepTrak* a hodnotí společnosti s globální působností v jejich CSR aktivitách. Při rozhodování je bráno v potaz sedm oblastí společnosti – vedení, vystupování, produkty či služby, inovace, pracovní prostředí, vztah k vládě a firemní občanství. Z těchto oblastí vycházejí aktivity, jejichž výstupy *Reputation Institute* hodnotí. Jedná se o podporování dobrých aktivit, pozitivní vliv na společnost, odpovědnost vůči přírodě, otevřené a transparentní jednání, které bude férové a etické, správné zacházení se zaměstnanci a rovné příležitosti. Tyto aktivity společně mají vytvářet pozitivní dopad na společnost [Reputation Institute 2017b: 4-9]. Pro zařazení do tohoto hodnocení musí společnosti být ekonomicky aktivní v některých z 15 ekonomicky nejvýkonnějších zemí světa a musí mít nadprůměrně dobrou pověst v zemi, kde mají svou domovskou centrálu. Součástí hodnocení jsou dotazníková šetření

mezi veřejností informované na toto téma a více než 40 % této veřejnosti musí odpovědět, že danou společnost velmi dobře zná [Reputation Institute 2017a: 12].

V roce 2016 se umístila společnost Lego Group na pátém místě ze 100 hodnocených se 73,8 body. V tomto roce ji překonaly společnosti BMW (73,9b), The Walt Disney Company (74,7b), Microsoft (75,1b) a Google (75,4b) [Reputation Institute 2016: 29]. V roce 2017 se již umístila na prvním místě v Evropě se 74,4 body a za sebou zanechala Microsoft (74,1b), Google (73,9b), The Walt Disney Company (73,5b) a BMW Group (71,5b) [Reputation Institute 2017a: 22]. V Severní Americe se umístila na místě čtvrtém s 80,32 body. Zde ji předběhly Sony (80,35b), Google (81,29b) a Rolex (81,83b) [Reputation Institute 2017b: 10].

Na otázku proč mají tyto společnosti tak vysoké hodnocení svých CSR aktivit, odpověděl Reputation Institute tak, že CSR přizpůsobují účelům své značky, jejich agenda je podložena činy, ne pouze výroky a sliby, jejich CSR je vedena externě i interně a zaměřuje se na lidské a společenské zájmy [Reputation Institute 2017a: 25]. V tabulce č. 1 se můžeme podívat na konkrétní oblasti CSR, jak v nich Lego Group pokročilo od roku 2016, jaké získalo skóre v tomto roce a na kolikáté příčce se v dané oblasti umístilo.

Za rok 2018 jsou zatím k dispozici výsledky za první čtvrtletí a zde se Lego Group umístilo na druhém místě se 79,9 body za společností Google s 80,1 bodů [Reputation Institute 2018: 49]. K podobě Responsibility Report Lego Group se v roce 2015 vyjádřila organizace *Ethical Corporation*. Lego Group na poli korporátní společenské odpovědnosti srovnávají se společnostmi jako Google a Apple, především pro jejich ambiciózní cíle, inovace v oblasti ochrany životního prostředí a schopnosti pronikat i do digitálního světa. Zprávě za rok 2015 nejvíce vyčítají skutečnost, že zde nejsou zveřejněny i negativní kauzy spojené s Lego Group<sup>10</sup>. Tuto zprávu označují za velmi odměřenou, přestože se jí Lego Group snaží dodat na hravosti pomocí fotografií hrajících si dětí [Knight 2016].

Zprávu Responsibility Report předala společnost Lego Group k ověření společnosti PricewaterhouseCoopers. Ta se ve své zprávě zaměřila na nefinanční údaje Lego Group. Ověřování probíhalo v souladu s *Etickým kodexem pro profesionální*

---

<sup>10</sup> Kampaně Greenpeace proti spolupráci Lego Group a Shell a obvinění z cenzury umělcem Ai WeiWem.

*účetní (IESBA Code) a Mezinárodním standardem pro zajišťování zakázky 3000.* Kontrola probíhala formou odborných posuzování, dotazů, sledování prováděných procesů, kontroly dokumentů, zkoumání metod a vyhodnocování jejich vhodnosti. Byly uskutečněny návštěvy v pobočkách v Dánsku, Velké Británii a Mexiku, aby byla překontrolována úplnost informací. Společnost také vedla rozhovory se zaměstnanci. Zpráva, kterou v PricewaterhouseCoopers vypracovali je tzv. zpráva s omezenou zárukou. To znamená, že informace, které získali, nebyly vyhodnoceny jako lživé nebo rozporuplné. Na druhou stranu ale získali jen omezené množství informací, proto je záruka, kterou mohou dát nižší, než pokud by prováděli rozsáhlejší kontrolu, o kterou je ale společnost Lego Group nepožádala [Responsibility Report 2016: 77].

## 7 ZÁVĚR

Tato práce se zabývala korporátní společenskou odpovědností na poli rozvoje. Jako konkrétní téma výzkumu jsem zvolila propojení společenské odpovědnosti korporací s Cíli udržitelného rozvoje. Dle mého průzkumu se jedná o čím dál častěji se objevující trend toho, kam korporace svou společensky odpovědnou činnost směřují. Pokud budeme vycházet z předpokladu, že z těchto aktivit profitují jak korporace, tak i všichni, na které korporace své CSR aktivity směřují, může se jednat o smysluplný přístup korporací k rozvoji. Proto jsem se rozhodla se tímto propojením zabývat. Zvolila jsem jednu konkrétní korporaci, dánskou společnost Lego Group, na které jsem v praktické části analyzovala její činnost zaměřenou na naplňování Cílů udržitelného rozvoje.

Cílem mé práce bylo zjistit, jak se společnost Lego Group v rámci své korporátní společenské odpovědnosti zapojila do strategie Cílů udržitelného rozvoje. Než jsem se mohla dostat k samotným praktickým výstupům, bylo třeba v teoretické části vysvětlit všechny pojmy a přístupy, se kterými jsem pracovala a celkový kontext a pozadí propojení CSR a Cílů udržitelného rozvoje. V první kapitole jsem se věnovala definici korporátní společenské odpovědnosti, tomu jak se vyvíjela, co do ní různí autoři zařazují, a jaké na tomto konceptu spatřují pozitiva a negativa. Postupně jsem se dostala k teorii *stakeholders*, v češtině překládáno jako zainteresovaných skupin. Tato teorie byla důležitá pro praktickou část mé práce, jelikož se ukázalo, že společnost Lego Group svou strategii CSR primárně na svých *stakeholders* zakládá. Demonstrovat to lze na její firemní strategii *Lego Brand Framework*, kde své závazky symbolicky zobrazuje jako čtyři sliby, tedy závazek hře, partnerům, planetě a společnosti. Korporátní společenská odpovědnost bývá nejčastěji členěna na oblast ekonomickou, sociální a environmentální (tři pilíře/triple bottom line), s čímž se v zásadě strategie *Lego Brand Framework* shoduje. Proto jsem toto tří pilířové členění v praktické části využila k zarámování konkrétních aktivit Lego Group.

V druhé kapitole praktické části jsem se věnovala Cílům udržitelného rozvoje, se kterými bývá korporátní společenská odpovědnost čím dál častěji spojována. Nejdříve bylo potřeba vysvětlit, o co se v této strategii jedná, jaké cíle si OSN pro období 2015 – 2030 na poli stanovilo, a že tyto cíle vycházejí z předešlých Rozvojových cílů tisíciletí pro období 2000 – 2015. Důležitou částí této kapitoly byly ponaučení z předešlých cílů.

Hlavní ponaučení jsem uváděla již v úvodu své práce, a to nedostatečné zapojení soukromého sektoru, které bylo způsobeno také nedostatečnou motivací ze strany OSN a dalších aktérů. V tomto směru nové cíle pokročily, jelikož OSN již otevřeně deklaruje, že bez pomoci soukromého sektoru cíle nebude možné naplnit, a také se více zaměřuje na stimulaci soukromého sektoru. Jako příklad mohu uvést spojení firemní platformy OSN Global Compact, která se snaží vést podniky na bázi dobrovolné spolupráce ke korporátní společenské odpovědnosti a organizace Global Reporting Initiative, která chce dělat v podstatě totéž, ale zaměřuje se na jednotné a srozumitelné reportování o CSR. Tyto dvě organizace vyvíjí různé aktivity v rámci CSR a SDGs. Opět uvádím konkrétní příklad, a to *SDGs Compass*. Jedná se o průvodce pro soukromý sektor, který společnostem radí, jak se v agendě SDGs zorientovat, a poté si dle svých možností vhodně vybrat opatření, postupy a aktivity které chtějí realizovat. Nakonec jim má pomoci i s reportováním.

Tímto se dostáváme ke třetí kapitole teoretické části, která se věnovala právě propojení korporátní společenské odpovědnosti a Cílů udržitelného rozvoje. Zde jsem se kromě spojení Global Compact a Global Reporting Initiative zabývala také výstupy zpráv *Responsible Business Trends 2017* společnosti Ethical Corporation a *The State of Sustainable Business 2017* společnosti GlobeScan. Slabinou těchto zpráv je fakt, že své výsledky staví na základě výzkumů omezeného počtu společností, ale na těchto informacích můžeme minimálně demonstrovat to, že počet sledovaných společností, hlásících se k Cílům udržitelného rozvoje, se mezi lety 2016 až 2017 více než zdvojnásobil. K podložení svého tvrzení, že velké korporace se čím dál více k SDGs obracejí, jsem zvolila několik konkrétních příkladů činností globálně působících společností Visa, General Mills, Airbnb a Microsoft. V závěru jsem uvedla nejčastější příčiny kritiky tohoto propojení, abych s nimi mohla v praktické části dále pracovat. Jednou z největších obav je, že společnosti budou cílů využívat pouze jako nálepky svého společensky odpovědného chování bez vyvíjení opravdového úsilí. Jak jsme se již dozvěděli, v takovém případě se jedná o *pinkwashing*, v environmentální oblasti o *greenwashing*. Při analýze CSR aktivit Lego Group jsem se nařčením z *greenwashingu* několikrát zabývala. Poprvé se tak stalo v roce 2014, kdy organizace Greenpeace vytvořila protestní kampaň proti spolupráci Lego Group a společnosti Shell. Společnost

Lego Group prodávala své produkty na prodejnách Shell a ve stejnou dobu přišla s novou sadou hraček s tématem panensky čisté Arktidy. To Greenpeace označili za pokrytectví, jelikož ve stejném období usilovala společnost Shell o získání práv těžit na Arktidě. Společnost, kterou milují miliony dětí, a která má velmi dobrou pověst, tak údajně pomáhala očistit jméno společnosti Shell. Lego Group nakonec tuto spolupráci ukončila a podle některých současné ekologické iniciativy jako nahrazování plastů, vycházejí právě z tohoto incidentu. Podruhé byla společnost nařčena z *greenwashingu* v roce 2017, kdy oznámila, že se jí podařilo nahradit veškerou energii, kterou spotřebovávají její továrny, energií z větrných turbín. GreenWatch vyjádřilo pochybnosti o tom, že by toto mohly větrné elektrárny dokázat. Skutečnost je taková, že společnost do větrné energie pouze investuje, nevyužívá ji, což někteří označují za zavádějící.

Ve čtvrté kapitole praktické části jsem se zabývala přístupem Dánského království ke korporátní společenské odpovědnosti a následně i Cílům udržitelného rozvoje. To, že společnost Lego Group pravidelně reportuje prostřednictvím Responsibility Report o své CSR činnosti, vychází také z legislativní povinnosti, kterou Dánské království firmám uložilo. Mezi lety 2008 a 2012 byla povinnost reportovat o CSR čím dál více rozvíjena až do současné podoby, kdy dánské podniky musí veřejnosti pravidelně reportovat o své CSR v oblasti lidských práv a životního prostředí, a to i v případě, že žádnou činnost neprovádí. Cílem bylo povzbudit dánské podniky k větší angažovanosti. Podniky musí informovat o tom, jak své CSR zásady uvádějí do praxe, jakých postupů a standardů se drží a jakých výsledků se jim povedlo docílit. Společnost Lego Group v tomto spolupracuje s UN Global Compact, kam pravidelně podává své zprávy o odpovědnosti, které jsou vypracovány v souladu se pokyny Global Reporting Initiative. Lego Group se většinou řadí k přibližně 23 % dánských společností, které nechávají své reporty ověřit třetí nezúčastněnou stranou. Nejčastěji reportovaným tématem u dánských podniků je životní prostředí. Stejně tak průzkumy ukazují, že dánští občané kladou u CSR největší důraz na odpovědnost vůči společnosti a životní prostředí. To může pomoci vysvětlit velkou angažovanost Lego Group v environmentální oblasti.

Dánské království se velmi aktivně podílí na naplňování Cílů udržitelného rozvoje. Těmto cílům uzpůsobuje svou nově vznikající legislativu, a také vytvořilo



vlastní agendu 5P (prosperita, lidé, planeta, mír a partnerství) s 37 podcíli, pomocí kterých chtějí SDGs přispívat. O pokroku informuje dánská vláda parlament pomocí čtvrtletních i výročních zpráv. Dánské království je také dle průzkumů OECD na cestě k naplňování cílů většinou dál, než je průměr ostatních zemí OECD. Angažovanost Dánského království je tedy patrná a mohla se podepsat i na rozhodnutích Lego Group se k těmto cílům připojit.

Dostáváme se k poslední páté kapitole praktické části, kde jsem analyzovala konkrétní aktivity CSR Lego Group se zaměřením se na Cíle udržitelného rozvoje. Jelikož se Lego Group k cílům přihlásilo v roce 2016, věnovala jsem se hlavně činnostem za období 2016 – 2018. V analýze se ale objevily i činnosti staršího data, pokud nějakým způsobem doplňovaly kontext mého výzkumu. Lego Group se oficiálně přihlásilo k cíli č. 4 – kvalitní vzdělání, č. 12 – odpovědná výroba a spotřeba, č. 13. klimatická opatření a č. 17. partnerství ke splnění cílů. Na konci kapitoly jsem poslední část věnovala hodnocení korporátní společenské odpovědnosti Lego Group organizací Reputation Institute ve zprávách *Global CSR RepTrak* 2016, 2017 a částečně 2018.

Po mnou provedené analýze bych měla být schopná zodpovědět otázky, které mě mají dovést k stanovenému cíli. Pomocí první otázky jsem se měla dostat k tomu, jaké aktivity společnost Lego Group vyvíjí na poli korporátní společenské odpovědnosti se snahou o naplnění těchto čtyř stanovených Cílů udržitelného rozvoje. Jak už nám napovídají čtyři sliby společnosti Lego Group, či dánská legislativní povinnost reportovat o CSR se zaměřením na lidská práva a životní prostředí, vždy se tyto aktivity budou dát rozdělit do sociální a environmentální oblasti. Já jsem v rámci analýzy přidala ještě třetí ekonomickou oblast, kde může také společnost vyvíjet společensky odpovědné aktivity a navíc se přikláním k tomu, že zisk je primárním zájmem všech korporací, což se ale s korporátní společenskou odpovědností nemusí vylučovat.

V ekonomické oblasti se Lego Group zaměřuje na etické obchodní jednání, důstojné pracoviště a zodpovědný výběr dodavatelů. Všechny jejich zásady shrnují vlastní vytvořené dokumenty *Responsibility and Human Rights policy*, *The Local Community Engagement programme*, *Lego Group Supplier Code of Conduct*, *Modern slavery & Transparency in Supply Chains Statement* a *Policy Statement on Conflict Minerals*. Dle svých tvrzení, pokud jejich dodavatelé a obchodní partneři nebudou tyto

zásady dodržovat, budou učiněny příslušné opatření, v nejhorším případě rozvázání spolupráce. Do této oblasti jsem zařadila i cíl č. 13 partnerství ke splnění cílů, kde Lego Group spolupracuje s OSN v podobě UNICEF či Global Compact a Global Reporting Initiative.

V sociální oblasti se věnuje cíli č. 4. vzdělání, což souvisí také s tím, že se jedná o společnost orientující se na děti. Své aktivity vykonává především prostřednictvím Lego Foundation a Lego Education, a to pro děti ve třech věkových kategoriích. Většinou pomáhají zprostředkovávat své poznatky a metody v oblasti dětského vývoje a vzdělávání pomocí hry, nebo poskytují finanční a materiální podporu, často v podobě Lego produktů. Často zde spolupracují s dalším partnerem, například neziskovou organizací BRAC, Sesame Workshop, čínskou univerzitou Tsinghua či organizací Teach for Mexico.

V environmentální oblasti se společnost Lego Group zaměřila na cíl č. 12. odpovědná výroba a spotřeba a cíl č. 13. klimatická opatření. Mezi své největší úspěchy zde Lego Group řadí zmíněné dosažení 100% vyrovnání spotřebované energie obnovitelnou energií z větrných turbín, nalezení vhodných obnovitelných zdrojů materiálů k výrobě svých produktů a snižování spotřeby své energie. Největší překážkou pro hodnocení těchto aktivit je ta, že s většinou aktivit Lego Group teprve začínají, nebo tyto aktivity probíhají několik let, a proto bude potřeba ještě počkat, aby bylo možné vyhodnotit, zda se stanovené cíle Lego Group podařilo naplnit.

Pomocí druhé otázky jsem měla zjistit, jak svou činnost v rámci těchto čtyř cílů prezentuje a hodnotí sama společnost Lego Group. V každé zmíněné oblasti jsem sledovala aktivity, které Lego Group uvádí buď ve svých výročních zprávách, nebo na internetových stránkách. Zde pro mne nastalo úskalí s důvěryhodností těchto informací. Responsibility Reports jsou sice předkládány UN Global Compact a Global Reporting Initiative, ale ty především ověřují, zda byly zveřejněny všechny potřebné informace, nikoliv jejich relevanci a pravdivost. Důvěryhodnost těchto zpráv zvyšuje skutečnost, že Společnost Lego Group ve svých výročních zprávách uvádí audit dalšího nezúčastněného aktéra, který se zde nevyjadřuje o žádném rozkolu mezi předloženými materiály a zveřejněnými výsledky. Na druhou stranu měl jen omezené množství informací. Jak jsme se dozvěděli, s nedostatečným ověřením se potýká větší část

dánských společností. Osobně jsem se snažila zmiňované aktivity podkládat i tvrzeními dalších aktérů.

Zde se dostáváme ke třetí otázce, jak jsou tyto aktivity hodnoceny dalšími aktéry. Nejčastěji to byli aktéři, se kterými společnost Lego Group přímo spolupracovala, konkrétně Dětský fond OSN, nezisková organizace BRAC či Světový fond na ochranu přírody. Některé své aktivity může Lego Group podložit v podobě certifikace. Konkrétně se jedná o jejich 100 % využívání certifikovaného dřeva organizace *Forest Stewardship Council*, snižování uhlíkové stopy od *Carbon Disclosure Project* a potvrzení o odpovědném získávání a obchodování materiálů od *Bonsucro bio-Pet*. V tomto případě je třeba dodat, že Lego Group poukazuje na certifikaci, která zatím pokrývá pouze asi 2 % veškerého materiálu. Dalšími zdroji byly buď neziskové organizace, organizace zabývající se udržitelností a rozvojem, a také média. Média se o Lego Group příliš nevyjadřují, většinou přejímají oficiální prohlášení. Nejvíce informací jsem získala z těch médií, které se zabývají životním prostředím či udržitelným rozvojem.

Na čtvrtou otázku, jestli lze vypožorovat rozpor mezi hodnocením společnosti Lego Group a dalšími aktéry, bych odpověděla tak, že jsem objevila jednu událost, kdy jiní aktéři zpochybňovali tvrzení Lego Group. Jednalo se o výše zmíněné oznámení Lego Group o větrné energii. K tomuto nařčení se Lego Group nevyjádřilo. Dále zde máme dvě kauzy, kdy jiní aktéři protestovali proti jednání Lego Group. Tyto kauzy mohly způsobit negativní dopad na pověst Lego Group. Jednalo se o kampaň vedenou organizací Greenpeace proti spolupráci Lego Group a společnosti Shell a nařčení z cenzury čínským umělcem a bojovníkem za lidská práva Ai Weiwem. Lego Group v obou případech omezilo veřejné vyjadřování na minimum, ale tlaku veřejnosti ustoupilo. Jeho mlčení mu bylo vyčítáno i ze strany Ethical Corporation, která upozornila na to, že tyto kauzy se v Responsibility Report neobjevily. Do své práce jsem je vložila i přesto, že nejsou z období 2016 – 2018, jelikož někteří tvrdí, že měly dopad na další rozhodování Lego Group.

V části o analýze aktivit Lego Group jsme si mohli povšimnout, že se společnost na oblast vzdělávání a životního prostředí zaměřuje už dlouhodobě, nikoliv až od roku 2016. Její zaměření se na Cíle udržitelného rozvoje tedy v tomto nepřináší nic nového.

Nové jsou ale její aktivity spojené s propagací Cílů udržitelného rozvoje široké veřejnosti. Příkladem může být akce *Město z cihel* a následné semináře, které měly zvýšit povědomí o Cílech udržitelného rozvoje mezi dětmi. Lego Group ve spolupráci s Lego Foundation a Lego Education rozvíjí své CSR aktivity dlouhodobě v devíti zemích světa. Jedná se o Ugandu, Tanzanii, Keňu, Bangladéš, Irák, Jordánsko, Jihoafrickou republiku, Mexiko, Ukrajinu a Čínskou lidovou republiku. Podíváme-li se na tyto země perspektivou Dánského království a jeho tří kategorií zemí, na které zaměřuje svou rozvojovou pomoc, tak do první kategorie křehkých zemí, které jsou charakteristické svou nestabilitou, spadá pouze Irák. Do druhé kategorie chudých a stabilních zemí spadají Tanzanie, Uganda, Bangladéš a Keňa. Do třetí kategorie tranzitních či rostoucích ekonomik spadají Jihoafrická republika, Čínská lidová republika, Mexiko a Ukrajina. Z tohoto vyplývá, že Lego Group se zaměřuje na podobné země jako Dánské království. Také již víme, že v Mexiku a Číně má Lego Group své dvě velké továrny. Můžeme tedy pouze spekulovat, jestli to spolu také souvisí. Angažmá v Iráku, Jordánsku a Jihoafrické republice vychází především z uzavřené spolupráce s Dětským fondem OSN. Další země Uganda, Bangladéš a Tanzanie vychází zase ze spolupráce s neziskovou organizací BRAC, a stejně tak v Keni spolupracuje Lego Group se SOS dětskými vesničkami.

V závěru své práce bych chtěla dodat, že u všech zmiňovaných CSR aktivit, dle mého názoru, převažují pozitiva nad negativy. Společnost Lego Group byla v posledních dvou letech mezi prvními pěti nejvíce oceňovanými společnostmi za svou korporátní společenskou odpovědnost. Mohla by tak sloužit jako zdroj inspirace i pro další společnosti. Ve své diplomové práci jsem shrnula a zkatégorizovala CSR aktivity Lego Group se zaměřením na Cíle udržitelného rozvoje, s tím, že jsem se snažila poukázat na slabé i silné stránky tohoto propojení.

## 8 SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

Airbnb (neuveďeno). Otevřené domovy (<https://www.airbnb.cz/welcome/refugees>, 2. 3. 2018).

Barone, Joshua (2017). Ai Weiwei's Lego Portraits of Activists Head to the Hirshhorn Museum. *The New York Times*. 22. 5. 2017 (<https://www.nytimes.com/2017/05/22/arts/design/ai-weiweis-lego-portraits-of-activists-head-to-the-hirshhorn-museum.html>, 15. 3. 2018).

BBC (2016). *Lego chances bulk buy policy after Ai Weiwei backlash* (<http://www.bbc.com/news/world-35299069>, 25. 3. 2018).

Bioplastic Feedstock Alliance (neuveďeno). *Who We Are* (<http://bioplasticfeedstockalliance.org/who-we-are/>, 28. 3. 2018).

Blařek, L., Doleřalov, K., Klapalov, A. (2005). Spoleĉensk odpovdnost podnikŮ. *Centrum vzkumu konkurenĉn schopnosti ĉesk ekonomiky*, s. 1 – 24.

BRAC (2016a). *BRAC and the LEGO Foundation Collaborate on Play-to-Learn Project* (<https://www.brac.net/component/k2/item/940-brac-and-the-lego-foundation-collaborate-on-play-to-learn-project,%2010.%203.%202018>, 10. 3. 2018).

BRAC (2016b). *BRAC USA 2016 Annual Report* ([https://www.brac.net/images/reports/2016/BRACUSA\\_FY2016\\_AnnualReport02132017.pdf](https://www.brac.net/images/reports/2016/BRACUSA_FY2016_AnnualReport02132017.pdf), 2. 4. 2018).

Brejning, Jeanette (2012). *Corporate Social Responsibility and the Welfare State* (New York: Routledge).

BSR (2017). *The State of Sustainable Business 2017* ([https://www.bsr.org/files/event-resources/2017\\_BSR\\_Webinar\\_Deck\\_June26\\_Final\\_USEMEA.pdf](https://www.bsr.org/files/event-resources/2017_BSR_Webinar_Deck_June26_Final_USEMEA.pdf), 4. 4. 2018).

Carroll, B. Archie (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, vol 38, No.3, s. 268 – 295.

Carroll, B. Archie (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, s. 1 – 8.

CDP (neuveďeno). About us (<https://www.cdp.net/en/info/about-us>, 1. 4. 2018).

Cleveland, Nancy (2017). Let's not greenwash the SDGs. *GreenBiz*. 13. 9. 2017 (<https://www.greenbiz.com/article/lets-not-greenwash-sdgs>, 1. 3. 2018).

ClimateAction (2018). *Lego plans new sustainable pieces to go on sale this year* (<http://www.climateactionprogramme.org/news/lego-plans-new-sustainable-pieces-to-go-on-sale-this-year>, 27. 3. 2018).

CSR Compass (neuveďeno). *About the CSR Compass* (<http://www.csrcompass.com/about-csr-compass>, 2. 4. 2018).

Čaník, Petr (2007). *Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem?* (<http://www.canik.cz/2007/09/18/kde-zacina-a-konci-spolecenska-odpovednost-firem/>, 18. 9. 2007).

Danish Business Authority (2013). *Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark: Impact of the third year subject to the legal requirements for reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act*, 1. 4. 2018).

Danish Business Authority (neuvezenoa). *Responsible Growth in Denmark* ([http://csrgov.dk/responsible\\_growth](http://csrgov.dk/responsible_growth), 1. 4. 2018).

Danish Business Authority (neuvezenob). *Legislation* (<http://csrgov.dk/legislation>, 1. 4. 2018).

Doane, Deborah (2005). The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*. 2005 ([https://ssir.org/articles/entry/the\\_myth\\_of\\_csr](https://ssir.org/articles/entry/the_myth_of_csr), 19. 2. 2018).

Dudovskiy, John (2012). Criticism Associated with Corporate Social Responsibility (CSR). *Research Methodology*. 26. 6. 2012 (<https://research-methodology.net/criticism-associated-with-corporate-social-responsibility-csr/>, 20. 2. 2018).

Easterly, William (2015a). The SDGs Should Stand for Senseless, Dreamy, Garbled. *Foreign Policy*. 28. 9. 2015 (<http://foreignpolicy.com/2015/09/28/the-sdgs-are-utopian-and-worthless-mdgs-development-rise-of-the-rest/>, 1. 3. 2018).

Easterly, William (2015b). The trouble with the sustainable development goals. *Current History*, 114 (775), s. 322 – 324.

Embree, Ingrid (2016). How 17 Companies Are Tackling Sustainable Development Goals. *Global Giving*. 13. 8. 2016 (<https://www.globalgiving.org/learn/listicle/how-17-companies-tackling-sustainable-development-goals/>, 28. 2. 2018).

English Oxford Living Dictionaries (neuvezeno). *Dictionary* (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/greenwash>, neuvezeno).

Ethical Corporation (2017). *The Responsible Business Trends Report 2017* (<http://www.ethicalcorp.com/whitepapers/responsible-business-trends-report-2017>, 1. 4. 2018).

European Commission (2001). *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* ([http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.htm), 18. 6. 2001).

Flynn, Kerry (2014). Everything Is Not Awesome With LEGO and Shell, Says Greenpeace. *The Forbes*. 8. 7. 2016 (<https://www.forbes.com/sites/kerryflynn/2014/07/08/everything-is-not-awesome-with-lego-and-shell-says-greenpeace/#51c92e1924b8>, 4. 4. 2018).

Forest Stewardship Council (neuvezeno). *Choose FSC certified wood and paper* (<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UQOdCh44meUJ:benefitsfor>

business.fsc.org/download.choose-fsc-certified-wood-and-paper-discover-the-benefits-for-your-business.18.pdf+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz, 3. 4. 2018).

Franc, P., Heydenreich, C., Nezhyba, J. (2006). *Když se bere společenská odpovědnost vážně* (Ekologický právní servis: Brno).

FSR (2017). *Listed Companies' Reporting on Corporate Social Responsibility* ([Geipel, Jeff \(2016\). Aligning CSR and its reporting with the Sustainable Development Goals. \*Corporate Citizenship\*. 6. 7. 2016 \(<https://ccbriefing.corporate-citizenship.com/2016/07/06/aligning-csr-reporting-sustainable-development-goals/>, 2. 3. 2018\).](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:I8_5aPMxAOWJ:https://www.fsr.dk/-/media/Files/Faglig%20viden/CSR/Artikler%20og%20notater/Analysis%20-%20Danish%20listed%20companies%20reporting%20on%20CSR%20-%20FSR%20-%20Danish%20Auditors%202017.ashx%3Fla%3Dda%26la%3Dda+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz, 3. 4. 2018).</a></p></div><div data-bbox=)

General Mills (neuveveno). *Expanding food access* (<https://www.generalmills.com/en/Responsibility/Our-community/expanding-food-access>, 2. 3. 2018).

Gjølberg, Maria (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the “Nordic Model”. *Regulation and Governance* (2010) 4, s. 203 – 229.

Global Compact Network Czech Republic (2016). *SDG Compass: Příručka pro podnikání v souladu s SDGs* ([http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/10/SDG-Compass\\_online-verze.pdf](http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/10/SDG-Compass_online-verze.pdf), 1 .3. 2018).

Global Reporting Initiative (2006). *Pokyny pro Sustainability Reporting* (<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Czech-Reporting-Guidelines.pdf>, 2. 3. 2018).

Green Watch (2017). *Everything is NOT awesome: Lego's poor attempt to seem 'green'* (<https://green-watch.net/everything-is-not-awesome-legos-poor-attempt-to-seem-green-7f62d1b790f3>, 14. 4. 2018).

Greening, W. Daniel, Turban, B. Daniel (2000). Corporate Social Performance As A Competitive Advantage In Attracting A Quality Workforce. *Business & Society*. 9/2000, s. 1 – 28.

Greenpeace (2014). *LEGO ends 50 year link with Shell, after one million people respond to Save the Arctic campaign* (<https://www.greenpeace.org/archive-international/en/press/releases/2014/LEGO-ends-50-year-link-with-Shell-after-one-million-people-respond-to-Save-the-Arctic-campaign/>, 4. 4. 2018).

GRI (neuvedeno). *About GRI* (<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>, 23. 4. 2018).

Hoang, Li-Mei (2015). Merlin to open Legoland in Shanghai as part of China growth plans. *Reuters*. 21. 8. 2016 (<https://uk.reuters.com/article/uk-merlin-ent-china/merlin-to-open-legoland-in-shanghai-as-part-of-china-growth-plans-idUKKCN0SF0GK20151021>, 10. 4. 2018).

Hoek, Marga (2018). *The Trillion Dollar Shift* (New York: Routledge).

Hulme, David (2013). *The Post-2015 Development Agenda: Learning from the MDGs. Southern Voice*, s. 1- 7.

Charvát, Jan (2009). Corporate social responsibility. *Focus Agency*. 3. 3. 2009 ([http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/corporate-social-responsibility--csr-\\_\\_s387x5067.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/corporate-social-responsibility--csr-__s387x5067.html), 3. 3. 2009).

Kell, Georg – Rasche, Andreas (2010). Introduction: The United Nations Global Compact: Retrospect and Prospect. *Business and Society*, s. 1 – 16.

Knight, Peter (2016). The Lego Group Responsibility 2015 Report Review: Lego's reporting built on shaky foundations. *Ethical Corporation*. 25. 7. 2016 (<http://www.ethicalcorp.com/lego-group-responsibility-2015-report-review-legos-reporting-built-shaky-foundations>, 15. 4. 2018).

Kuldová, Lucie (2010). *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi* (Plzeň: Kanina).

Kunz, Vilém (2012). *Společenská odpovědnost firem* (Grada Publishing: Praha).

Laasch, Oliver – Conaway, N., Roger (2015). *Principles of Responsible Management* (Stamford: Cengage Learning).

Lego (2011). *Lego Foundation Supports Children in India* (<https://www.lego.com/fr-fr/aboutus/news-room/2011/april/lego-foundation-supports-children-in-india>, 21. 4. 2018).

Lego (2014). *The LEGO Group and World Wildlife Fund Partner to Reduce Enviromental Impact* (<https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/responsibility/ourstories/a-climate-savers-partner>, 15. 4. 2018).

LEGO (2015a). *Building a Wind Farm* (<https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/responsibility/ourstories/building-a-wind-farm>, 29. 3. 2018).

LEGO (2015b). *Respectful Workplaces* (<https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/responsibility/caring-ethical-and-transparent/respectful-workplaces>, 29. 3. 2018).



LEGO (2015c). *Our Partnership. We partner for positive impact* (<https://www.lego.com/en-us/aboutus/responsibility/our-partnerships>, 20. 4. 2018).

LEGO (2017a). *The LEGO Group- Modern Slavery and Transparency in Supply Chains Statement*

(<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7YcIcSd5QeMJ:https://lc-www-live-s.legocdn.com/r/www/r/aboutus/-/media/aboutus/sustainability/transparency-in-supply-chain-statement/modern-slavery-and-transparency-in-supply-chain-statement-2017.pdf%3Fla%3Den-US%26l.r%3D1495787126+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>, 1. 4. 2018).

LEGO (2017b). *The LEGO Group Policy Statement on Conflict Minerals* (<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qEwUHzyQmDUJ:https://lc-www-live-s.legocdn.com/r/www/r/aboutus/-/media/aboutus/sustainability/corporate-policies/lego-group-policy-on-conflict-minerals.pdf%3Fl.r%3D-1481267815+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>, 1. 4. 2018)

LEGO (2018). *LEGO Boxes to Feature How2Recycle Label to Promote Recycling of Packing* (<https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2018/january/how2recycle>, 18. 4. 2018).

Lego (neuedenoa). *Historie LEGO* ([https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/lego-group/the\\_lego\\_history](https://www.lego.com/cs-cz/aboutus/lego-group/the_lego_history), 1. 4. 2018).

Lego (neuedenob). *Stores* (<https://www.lego.com/en-us/stores/stores>, 14. 4. 2018).

LEGO (neuedenoc). *The LEGO Brand* ([https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the\\_lego\\_brand](https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the_lego_brand), 2. 4. 2018).

LEGO education (neuedeno). *About Us* (<https://education.lego.com/en-us/about-us>, 2. 4. 2018).

*LEGO Group* (2016). *Stručné představení*. 2016, s. 1 – 23.

Lego Group (2017). *GRI Data 2017* (<https://www.lego.com/en-us/aboutus/responsibility/story/report>, 15. 4. 2018).

LEGO Idea Conference (neuedeno). *About* (<https://legoideaconference.com/about/>, 2. 4. 2018).

LEGO Serious Play (neuedeno). *The Method* (<https://www.lego.com/en-us/seriousplay/the-method>, 3. 4. 2018).

Legoland (neuedeno). *Legoland Parks* (<https://www.legoland.com/>, 10. 4. 2018).

Localizing the SDG's (2017). *Using Bricks to Build SDGS Awareness* (<http://localizingthesdgs.org/story/view/107>, 31. 3. 2018).

Markham, Derek (2014). *Green Peace to Lego and Shell: Everything is not Awesome. Planetsave*. 8. 7. 2014 (<http://planetsave.com/2014/07/08/greenpeace-lego-shell-everything-awesome/>, 15. 4. 2018).

Metaxas, T. – Tsavdaridou, M. (2010). Corporate social responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece. *Journal of Contemporary European Studies*, 18 (1). 25 – 46.

Microsoft (neuvedeno). *Digital Skills* (<https://www.microsoft.com/en-us/digital-skills/be-inspired>, 2. 3. 2018).

Milton, Friedman (1993). *Kapitalismus a svoboda* (Liberální institut: Praha).

Min-Dong, Lee, Paul (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, s. 53 – 73.

*Ministry of Foreign Affairs of Denmark* (2017). The World 2030. Denmark's strategy for development cooperation and humanitarian action. Leden 2017, s. 8.

Morsing, Matte – Nielsen, Ulf, Kasper- Schultz, Majken (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communication*, Volume 14, Issue 2, s. 97 – 111.

Morsing, Mette (2005). *Inclusive Labor Market Strategies*. In: Habisch. André - Jonker, Jan – Wegner, Martina – Schmidpeter, René eds., *Corporate Social Responsibility Across Europe* (New York: Springer), s. 23 – 37.

Niculescu, Mara (2017). Impact investment to close the SDG funding gap. *United Nations Development Programme*. 13. 7. 2017 (<http://www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2017/7/13/What-kind-of-blender-do-we-need-to-finance-the-SDGs-.html>, 1. 3. 2018).

Nordic Centre for Welfare and Social Issues (2013). *The Nordic Welfare Model* ([http://www.nordicwelfare.org/PageFiles/7117/Nordic\\_Welfare\\_Model\\_Web.pdf](http://www.nordicwelfare.org/PageFiles/7117/Nordic_Welfare_Model_Web.pdf), 28. 3. 2018).

OECD (2017). *Measuring Distance to the SDG Targets* (<http://www.oecd.org/sdd/OECD-Measuring-Distance-to-SDG-Targets.pdf>, 30. 3. 2018).

Reich, B. , Robert (2008). The Case Against Corporate Social Responsibility. *University of California*. 1. 8. 2008 (<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=884112031001098096093018119019008024001024032007049053005120114102085125088112091121124025056115114005124125025102097098108111023039056023040020113000098001006081118093008028091088010005099125122125016007117073114072009014022031025112126114079112065119&EXT=pdf>, 22. 2. 2018).

Reputation Institute (2016). *2016 CSR RepTrak 100* (<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Resources/2016%20GLOBAL%20CSR%20>

REPTRAK%20AE.pdf?submissionGuid=509de857-de8a-4c3e-9db4-a3bff4e78f88, 18. 3. 2018).

Reputation Institute (2017a). *2017 Global CSR RepTrak* (<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Resources/2017-Global-CSR-RepTrak-Report.pdf?submissionGuid=f01723f3-09dd-4df5-aa3c-29641cedadc5>, 18. 3. 2018).

Reputation Institute (2017b). *2017 Global RepTrak 100* (<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Resources/2017%20GLOBAL%20REPTRAK%20AE%20-%20MOST%20REPUTABLE%20COMPANIES%20IN%20THE%20WORLD.pdf?s%20ubmissionGuid=46bc2d1e-4ddf-4c4f-8731-e44fd31b85dd>, 18. 3. 2018).

Reputation Institute (2018). *Powering the world's most reputable companies* ([https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/\\_PDF/RepTrak/2018-GlobalRT100-Presentation.pdf?t=1522682530039](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/_PDF/RepTrak/2018-GlobalRT100-Presentation.pdf?t=1522682530039), 18. 3. 2018).

Sahlberg, Pasi (2016). *LEGO Prize 2016. PasiSahlberg*. 12. 5. 2016 (<https://pasisahlberg.com/news/lego-prize-2016/>, 26. 3. 2018).

Spaen, Brian (2018). Lego is making plant-based plastic pieces. *World Economic Forum*. 6. 3. 2018 (<https://www.weforum.org/agenda/2018/03/lego-is-going-eco-friendly-for-kids-with-plant-based-plastic-pieces-this-year>, 15. 3. 2018).

Sustainable Brands (2018). *Circularity, Sustainability Take Hold in Toy Industry* ([http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/waste\\_not/sustainable\\_brands/circularity\\_sustainability\\_take\\_hold\\_toy\\_industry](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/waste_not/sustainable_brands/circularity_sustainability_take_hold_toy_industry), 1. 4. 2018).

Sustainable Development Knowledge Platform (neuedenob). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>, neuedenob).

Sustainable Development Knowledge Platform (neuedenob). *Denmark* (<https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/denmark>, 3. 4. 2018).

Šenk, Michal (2016). Ekolego. Největší hračkářská firma světa hledá nový materiál pro své kostky. *Aktuálně cz*. 23. 9. 2016 (<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ekolego-nejvetsi-hrackarska-firma-sveta-hleda-novy-material/r~2728802680d811e6851c002590604f2e/?redirected=1522561496>, 4. 4. 2018).

Taddeo, Tanner (2017). Shifting from CSR to the UN SDGs: Where We're Headed. *Aleron*. 20. 11. 2017 (<http://www.aleron.org/2017/11/shifting-csr-un-sdgs-headed/>, 2. 3. 2018).

Tan, Monica (2016). Lego: refusing to sell bricks to Chinese artist Ai Weiwei was a mistake. *The Guardian*. 28. 4. 2016 (<https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/apr/28/lego-sell-bricks-chinese-artist-ai-weiwei-mistake>, 30. 3. 2018).

The Danish Government (2008). *Action Plan for Corporate Social Responsibility* ([http://csrgov.dk/file/318799/action\\_plan\\_CSR\\_september\\_2008.pdf](http://csrgov.dk/file/318799/action_plan_CSR_september_2008.pdf), 2. 4. 2018).

The Danish Government (2017). *Report for the Voluntary National Review. Denmark's implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development* (<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16013Denmark.pdf>, 2. 4. 2018).

The Economist (2009). *Triple bottom line* (<https://www.economist.com/node/14301663>, 23. 4. 2018).

The Joan Ganz Cooney Center (2016). *LEGO's Ideas Conference Is About More than Just Bricks* (<http://joanganzcooneycenter.org/2016/04/25/legos-ideas-conference-is-about-more-than-just-bricks/>, 4. 4. 2018).

The Joan Ganz Cooney Center (neuedeno). *About the Center* (<http://joanganzcooneycenter.org/about-us/>, 3. 4. 2018).

The LEGO Foundation (2016). *The LEGO Foundation and Tsinghua University team up to support creativity and play in Chinese schools* (<http://www.legofoundation.com/pt-br/newsroom/articles/2016/tsinghua-partnership-announcement>, 20. 4. 2018).

The LEGO Foundation (2017). *The LEGO Foundation brings power of play to Mexican children* (<http://www.legofoundation.com/es-ar/newsroom/articles/2017/the-lego-foundation-brings-the-power-of-play-to-mexican-children>, 2. 4. 2018).

The LEGO Foundation (neuedenoa). *Our Programmes* (<http://www.legofoundation.com/cs-cz/programmes/our-programmes>, 2. 4. 2018).

The LEGO Foundation (neuedenob). *Communities of Learning through Play* (<http://www.legofoundation.com/fr-fr/programmes/communities>, 15. 4. 2018).

The LEGO Foundation (neuedenoc). *BRAC* (<http://www.legofoundation.com/cs-cz/programmes/early-childhood/brac>, 20. 3. 2018).

The LEGO Foundation (neuedenod). *Sesame Workshop* (<http://www.legofoundation.com/pl-pl/programmes/early-childhood/sesame-workshop>. 11. 4. 2018).

The LEGO Group (2016). *Responsibility Report 2016* ([https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oK-w4c2VV\\_kJ:https://lc-wwww-live-s.legocdn.com/r/www/r/aboutus/-/media/aboutus/media-assets-library/progress-report/responsibility-report-2016.pdf%3Fl.r%3D1694587547+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oK-w4c2VV_kJ:https://lc-wwww-live-s.legocdn.com/r/www/r/aboutus/-/media/aboutus/media-assets-library/progress-report/responsibility-report-2016.pdf%3Fl.r%3D1694587547+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz), 20. 3. 2018).

The LEGO Group (2016). *Responsibility Report 2016* (<https://www.lego.com/en-us/aboutus/responsibility/our-policies-and-reporting/responsibility-report-2016-downloads>, 2016).

The LEGO Group (2017). *Responsibility Report 2017* (<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zkcy7E2R4sMJ:https://lc-www-live-s.legocdn.com/r/www/r/aboutus/-/media/aboutus/media-assets-library/progress-report/lego-group-responsibility-report-2017.pdf%3Fl.r%3D865457417+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>, 17. 3. 2018)

The Sins of Greenwashing (neuvedeno). *The Seven Sins* (<http://sinsofgreenwashing.com/findings/the-seven-sins/index.html>, neuvedeno).

UNDP (2016). Human Development Report 2016. ([http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf), 22. 4. 2018).

Unicef (2016). *The LEGO Group and the LEGO Foundation* ([https://www.unicef.org/corporate\\_partners/index\\_91213.html](https://www.unicef.org/corporate_partners/index_91213.html), 10. 3. 2018).

UNICEF (2017). *'Early Moments Matter' for children's brain development*, Unicef ([https://www.unicef.org/media/media\\_94379.html](https://www.unicef.org/media/media_94379.html), 9. 4. 2018).

Unicef (neuvedeno). *CSR* (<https://www.unicef.org/csr/47.htm>, 1. 4. 2018).

UNICEF Iraq (2016). *LEGO Bricks help Iraqi children build dreams* (<https://medium.com/stories-from-unicef-in-iraq-english/lego-bricks-help-children-in-iraq-build-dreams-806ae57ba75e>, 18. 3. 2018).

Unicef South Africa (2016). *Loving Lego, learning Lego* ([https://www.unicef.org/southafrica/media\\_17749.html](https://www.unicef.org/southafrica/media_17749.html), 20. 4. 2018).

Unicef Ukraine (2015). *UNICEF and LEGO Foundation teach to play with conflict-affected children* ([https://www.unicef.org/ukraine/media\\_28506.html](https://www.unicef.org/ukraine/media_28506.html), 15. 4. 2018).

United Nations (neuvedenoa). *Rozvojové cíle tisíciletí (MDGs)* (<http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/rozvojove-cile-tisicileti-mdgs/>, neuvedeno).

United Nations (neuvedenob). *Seznam všech cílů OSN* (<http://www.osn.cz/seznam-vsech-cilu-osn/>).

United Nation (neuvedenoc). *Sustainable Development Goals* (<http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, 20. 2. 2018).

United Nations (1999). *Secretary-General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davos* (<http://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>, 2. 3. 2018).

United Nations (2015a). *Zpráva OSN: Úspěch Rozvojových cílů tisíciletí je odrazovým můstkem pro novou agendu udržitelného rozvoje* (<http://www.osn.cz/zprava-osn-uspech-rozvojovych-cilu-tisicileti-je-odrazovym-mustkem-pro-novou-agendu-udrzitelneho-rozvoje/>, 7. 7. 2015).

United Nations (2015b). *MDGs 2015: Fakta* (<http://www.osn.cz/mdgs-2015-fakta/>, 7. 7. 2015).

United Nations Private Sector Forum 2015 (2015). *New Announcements in support of the Sustainable Development Goals* ([https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Avant%20Garde%20Innovations%20-%20United%20Nations%20Private%20Sector%20Forum%202015%20Announcement%20s.pdf?jqGdNtZ\\_H96ETgrUIc0dxZAw9kVgpRx7](https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Avant%20Garde%20Innovations%20-%20United%20Nations%20Private%20Sector%20Forum%202015%20Announcement%20s.pdf?jqGdNtZ_H96ETgrUIc0dxZAw9kVgpRx7), 27. 3. 2018).

Visa (neuvedeno). *How Visa is reaching out everywhere* (<https://usa.visa.com/visa-everywhere/global-impact/visa-reaches-out-everywhere.html>, 1. 3. 2018).

Williams, A (2015). *Aligning with the Sustainable Development Goals*. In: Irwin, Rodney – Schaltegger, Stefan eds., *World Business Council for Sustainable Development* (Geneva: World Business Council for Sustainable Development).

Wired (2012). *Lego going green with wind power?* (<https://www.wired.com/2012/02/lego-going-green-with-wind-power/>, 15. 4. 2018).

Wood, J. Donna (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct., 1991), pp. 691-718.

World Economic Forum (neuvedeno). *The Global Gender Gap Report 2017* ([http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf), 2. 4. 2018).

WWF (2017). *Building a Brighter Future: The LEGO Group and the Bioplastic Feedstock Alliance journey towards a future built with sustainable materials* (<https://www.undpwildlife.org/blogs/on-balance/posts/building-a-brighter-future-the-lego-group-and-the-bioplastic-feedstock-alliance-journey-towards-a-future-built-with-sustainable-materials>, 4. 4. 2018).

Zdražilová, Dana (2008). *Společenská odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody?* *Acta Oeconomica Pragensia*. 2008, roč. 16. č. 3, s. 103 – 109.

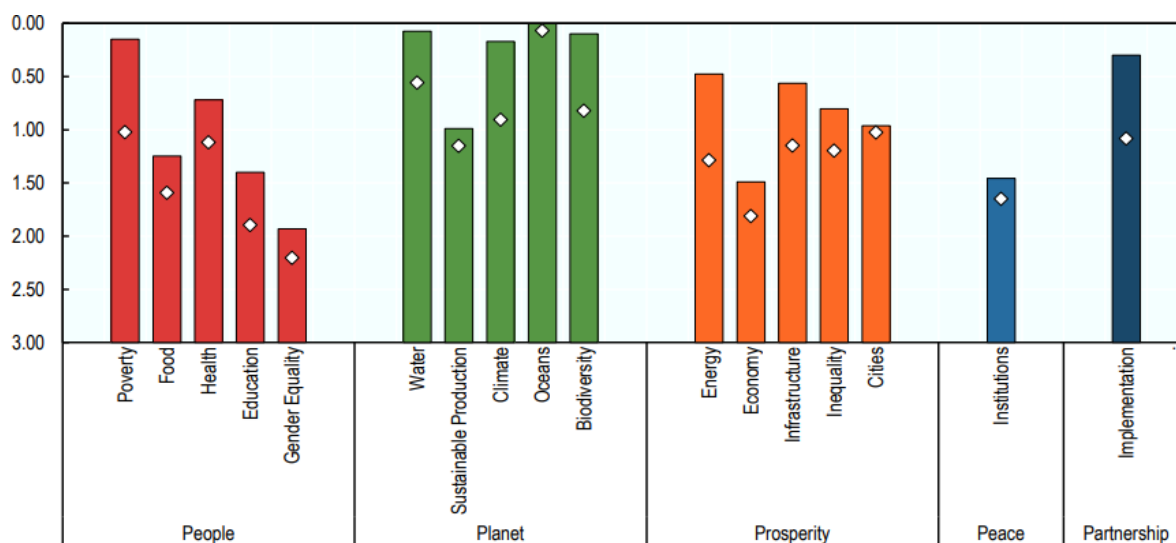
Zdražilová, Dana a kol. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání* (C.H.Beck: 2010).“

## 9 RESUMÉ

This diploma thesis deals with corporate social responsibility (CSR) in the field of development. As a specific object for purposes of this work it has been chosen Denmark and the Danish company Lego Group. Since Denmark has considerably inclined towards the CSR, drawing on this concept Danish establishment implemented an obligation towards the Danish companies to report about their CSR. Moreover, the Lego Group (LG) has become one of the best ranked corporation among the top five companies in term of CSR over the past few years. Furthermore, the strategic framework for sustainable development 2015-2030 has been chosen as a research area. The interconnection of CSR with the goals of sustainable development is becoming far more often emerging trend within the global acting corporations. This paper is divided into five chapters. Firstly, the theoretical part discusses the concept of CSR, sustainable development goals (SDGs) and their interconnection. Secondly, the empirical chapter explores the development of CSR within Denmark and afterwards it deals with the CSR's activities of the LG with the main aim on the sustainable development goals. In addition, the LG focuses on these SDGs: 4. quality education, 12. responsible consumption, 13. climate action and 17. partnership for the goals. This paper aims to find out as much as possible about the role of the LG within strategic framework for sustainable development. In order to determine the aim of this paper there will be used four research questions. First of all, which activities does the LG develop in the field CSR? Secondly, how does the LG represent and evaluate its activities towards the four SDGs? Thirdly, how are LG's activities evaluated by another actors in this field? Is possible to trace any contradiction between the evaluation of the LG and another actors? For purposes of this paper it was used the method content analysis. This method helps to analyse the CSR's activities in the LG from 2016 to 2018. To sum up, this paper demonstrates the LG's statements as well as opinions of further actors such as experts, NGOs and media.

## 10 PŘÍLOHA

### 10.1 Obrázek 1 Současná pozice Dánska při dosahování cílů a 5P Agendy 2030, ve srovnání s průměrem zemí OECD



Bílé diamanty v každém sloupci představují průměr zemí.

Zpracováno dle OECD (2017). Measuring Distance to the SDG Targets (<http://www.oecd.org/sdd/OECD-Measuring-Distance-to-SDG-Targets.pdf>, 15. 4. 2018).

### 10.2 Tabulka 1 Hodnocení CSR Lego Group za rok 2017

Prvky CSR	pokrok	Skóre (b)	umístění
<b>Pozitivní dopad na společnost</b>	5,4%	77,7	3
<b>Etické chování</b>	4,8%	74,9	1
<b>Spravedlivý způsob podnikání</b>	4,7%	75,2	1
<b>Otevřené a transparentní chování</b>	4,3%	73,1	1
<b>Odpovědné environmentální chování</b>	3,9%	71,9	1
<b>Podpora dobrých projektů</b>	3,8%	73,5	1
<b>Zájem o zaměstnance</b>	3,6%	72,9	2
<b>Férové jednání se zaměstnanci</b>	3,5%	72,6	2
<b>Rovné pracovní příležitosti</b>	3,3%	73,7	2

Vlastní tabulka podle 2017 Global CSR RepTrak

(<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Resources/2017-Global-CSR-RepTrak-Report.pdf?submissionGuid=f01723f3-09dd-4df5-aa3c-29641cedadc5>, 18. 3. 2018).



### 10.3 Tabulka 2 Přehled zemí, ve kterých Lego Group působí

Země	Mexiko	Ukrajina	Jordánsko	ČLR	JAR	Irák	Bangladéš	Keňa	Tanzanie	Uganda
<b>HDI<sup>11</sup> 2016</b>	77.	84.	86.	90.	119.	121.	139.	146.	151.	163.
<b>Rozvojová pomoc Dánska</b>	3. kategorie	3. kategorie	-	3. kategorie	3. kategorie	1. kategorie	2. kategorie	2. kategorie	2. kategorie	2. kategorie
<b>Projekt</b>	Play Every Day	-	Save the Children	Laboratoř celoživotního hraní	Takalani Sesame	Early Moments Matter	BRAC Lab project	SOS Dětská vesnička	BRAC Lab project	BRAC Lab project
<b>Organizace</b>	Sesame Workshop	UNICEF	UNICEF	Univerzita Tsinghua	Sesame Workshop	UNICEF	BRAC	SOS dětská vesnička	BRAC	BRAC
<b>Továrna/prodejna</b>	továrna	-	-	Továrna a prodejny	-	-	-	-	-	-

Vlastní zpracování

<sup>11</sup> UNDP (2016). Human Development Report 2016.

([http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf), 22. 4. 2018).