

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Diplomová práce

**Korporátní společenská odpovědnost – případová
studie Dánského království**

Kateřina Glosová

Plzeň 2013

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

Studijní program Politologie

Studijní obor Mezinárodní vztahy

Diplomová práce

**Korporátní společenská odpovědnost – případová
studie Dánského království**

Kateřina Glosová

Vedoucí práce:

Doc. PhDr. Šárka Cabadová Waisová, Ph.D.

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2013

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

Plzeň, duben 2013

.....

1	ÚVOD	1
2	HISTORIE A VYMEZENÍ KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI	9
3	KORPORÁTNÍ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A DÁNSKÉ KRÁLOVSTVÍ	23
3.1	PŘÍSTUP DÁNSKÉ VLÁDY KE CSR.....	24
3.1.1	Inklusivní strategie pro pracovní trh.....	25
3.1.2	Nové pojetí CSR.....	28
3.1.2.1	Jednotlivé projekty dánské vlády	33
3.1.3	Dílčí shrnutí	42
3.2	DÁNSKÝ EKONOMICKÝ SEKTOR A CSR	44
3.2.1	Novo Nordisk A/S	47
3.2.2	Grundfos A/S.....	53
3.2.3	Danfoss A/S	58
3.2.4	Aalborg Portland A/S	64
3.2.5	Dílčí shrnutí	68
3.3	OBČANSKÁ SPOLEČNOST	72
3.3.1	Dílčí shrnutí	81
4	ZÁVĚR	83
5	SEZNAM LITERATURY	88
6	PRAMENY	92
7	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	95
8	RESUMÉ	98

Seznam zkratek

AI	(<i>Amnesty International</i>)
CBS	(<i>Copenhagen Business School</i>), Kodaňská obchodní škola
CbsCSR	(<i>CBS Centre for Corporate Social Responsibility</i>), CBS Centrum pro korporátní společenskou odpovědnost
CSR	(<i>Corporate Social Responsibility</i>), Korporátní společenská odpovědnost
DCCSR	(<i>Danish Council on Corporate Social Responsibility</i>), Dánská rada pro korporátní společenskou odpovědnost
DIEH	(<i>Danish Ethical Trading Initiative</i>), Dánská etická obchodní iniciativa
DN	(<i>Danmarks Naturfredningsforening</i>), Dánská společnost pro ochranu přírody
GC	(<i>Global Compact</i>), Globální dohoda
ISO	(<i>International Organization for Standardization</i>), Mezinárodní organizace pro standardizaci
NGO	(<i>Non-Governmental Organization</i>), Nevládní nezisková organizace
NGOs	(<i>Non-Governmental Organizations</i>), Nevládní neziskové organizace
OECD	(<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PRI	(<i>Principles for Responsible Investment</i>), Principy pro zodpovědné investování
UN	(<i>United Nations</i>), Organizace spojených národů

1 Úvod

Po dlouhá léta je vedena debata o vztahu ekonomické sféry, státu a společnosti. Všechny tyto prvky se navzájem ovlivňují a v průběhu historie proměňují. Znatelným zásahem do jejich vzájemného působení byl proces globalizace. Ten provázal lidstvo celého světa nebyvalým způsobem, redefinoval význam prostoru i času. Důležitou příčinou „globálního zmenšování“ naší planety jsou moderní technologie, které umožňují přesun nezměrného množství osob, kapitálu, zboží i informací. Výsledky globalizace nejsou jen kladné, vlády, podniky i samotní obyvatelé čelí mnohým negativním výstupům. Nové problémy a výzvy nelze řešit starými metodami, které se ukázaly neadekvátní. Stát není schopen odpovídat na rizika globálního rozsahu, naopak nadnárodní korporace ekonomickou globalizací získávají vliv, který přesahuje geografické hranice a možnosti mnoha zemí. Ani občanská společnost nezůstává pozadu. Kde selhávají nástroje státu, objevují se kampaně bojující o nápravu.

I odpůrci regulace podniků se shodnou na tom, že je nutné nastavit alespoň minimální právní rámec pro fungování ekonomiky. Ten vytvářely a stále udržují národní státy, které se již před plným propuknutím ekonomické globalizace¹ potýkaly s takzvanými regulačními mezerami. To znamená, že jejich právní systém byl nekompletní a donucovací metody často neúčinné. V případě takovéto neefektivnosti státu se objevuje požadavek ze strany společnosti na sociálně odpovědné chování podniků, který byl v průběhu historie více či méně uspokojen (Scherer – Palazzo 2009: 1). S expanzí globalizace na konci 20. století se schopnost vlád chránit své obyvatelstvo před novými hrozbami snižuje. Je to způsobeno tím, že se vynořují problémy, které nemají geografické omezení a jejich řešení si žádá spolupráci širšího spektra aktérů. Státy uplatňují svou suverenitu v rámci definovaných hranic a nemohou svými politikami eliminovat globální rizika (Hirschland 2006: 3, Scherer – Palazzo 2009: 4). Není snížena jen schopnost vlád regulovat současný globální svět, ale i jejich ochota.

¹ Globalizaci můžeme rozdělit na mnoho sektorů – ekonomickou, kulturní, technologickou atd. Ekonomická globalizace vedla k propojení jednotlivých trhů a jejich otevření.

Ochrana životního prostředí i společnosti je nedostatečná jak na straně rozvojových zemí, tak i v případě zemí rozvinutých (Moon – Vogel 2008: 310).

V 80. a 90. letech se prohloubila nedůvěra ve státní regulaci a rozsah působnosti státu se postupně zmenšuje. Důraz mnohých vlád na mechanismy trhu a deregulaci byl charakteristickým rysem globální ekonomiky po studené válce. Tento přístup byl zakotven i v takzvaném Washingtonském konsensu, který měl být souborem vhodných kroků pro zdravou tržní ekonomiku (Ruggie 2003: 7, Hirschland 2006: 17). Mezi tyto kroky patří například liberalizace obchodu a finančních toků, privatizace a další snižování vlivu vlády na trh. Důsledkem přijetí Washingtonského konsensu není pouze omezení rozsahu pravomocí států, posilování moci podniků, ale také šíření aktivit globální občanské společnosti, která se stále častěji zaměřuje na chování velkých nadnárodních korporací (Hirschland 2006: 4).

Ekonomická globalizace umožnila vznik velkých nadnárodních korporací a zvýšila jejich dopad na okolní prostředí společnost. Největší světové korporace operují s majetkem, který přesahuje hrubý domácí produkt některých rozvinutých států, a proto se z nich dle některých autorů stali aktéři, kteří by měli nést za své činy dostatečnou odpovědnost (Scherer – Palazzo 2009: 7). Nadnárodní korporaci lze charakterizovat jako právní centrum, které se zabývá obchodními smlouvami a řídí smluvními vztahy s dodavatelskými řetězci a distribučními kanály. Umístění centra je přitom odlišné od míst, kde jsou zboží či služby vytvářeny a poskytovány (Davis – Whitman – Zald 2006: 4). Korporace 21. století se vyznačují dvěma důležitými rysy. Svou činností překročily hranice států, které odlišovaly domácí firmy od zahraničních. Podnikání se stalo globální jak výrobou, tak prodejem. Je pravdou, že evropské firmy investují v zahraničí po staletí, ale současné přímé zahraniční investice se odlišují vznikem světového dodavatelského řetězce. Důsledkem tohoto procesu je u mnoha výrobků téměř nemožné říci odkud pocházejí, neboť jednotlivé části produktu jsou vyráběny v různých koutech světa (Davis – Whitman – Zald 2006: 14, 16).

Druhým rysem je nejasný rozdíl mezi aktivitami odehrávajícími se uvnitř a vně podniku. Trend směřující k uvolňování integrace podniků a outsourcingu souvisí s deregulací ekonomické sféry od 80. let 20. století. Nadnárodní korporace přenášejí své aktivity na vnější dodavatele a utvářejí široká partnerství. Proces dospěl na přelomu století k paradoxu, že mnoho velkých firem, které uvádějí na trh zboží, ve skutečnosti žádné nevyrábějí (Davis – Whitman – Zald 2006: 11). Motivem pro takové jednání je snížení nákladů, proto dochází ke spojování podniků, vytváření strategických aliancí a vztahů dlouhodobé spolupráce. V mnoha případech se jedná o tajné dodavatele, a proto je téměř nemožné určit hranici nadnárodní korporace (Davis – Whitman – Zald 2006: 13-14).

Flexibilita nadnárodní korporace umožňuje jejímu vedení rozhodnout, v rámci jakého legislativního prostředí chce produkovat své výrobky a služby. Tím je vyvíjen tlak zejména na rozvojové státy, kdy se vlády potýkají s dilematem, zda požadovat vyšší zákonné standardy a vystavit se riziku odlivu investic. Za předpokladu, že nadnárodní korporace mohou provádět své aktivity bez ohledu na hranice států, by bylo užitečné vybudovat světový rámec principů, jimiž by se tyto firmy měly řídit, ať podnikají kdekoliv (Scholte 2010: 211). John Gerard Ruggie se domnívá, že současný globální trh je regulován nerovnoměrně. Pravidla, jež podporují globální trh, byla v posledních letech prosazována na úkor lidských práv, životního prostředí nebo snížení chudoby (Ruggie 2003: 5). Bylo vytvořeno prostředí, kde mohou firmy působit celosvětově bez geografického omezení a čerpat z výhod otevřeného globálního trhu. Ve stejnou dobu se objevuje snaha tento volný a nečitelný prostor vyplnit pravidly, která by zajistila zodpovědnější přístup nadnárodních korporací. Důvodů najdeme několik – rostoucí nerovnost mezi povinnostmi a právy podniků, skandály poukazující na špatné chování podniků nebo možnost využít potenciálu firem. Tam, kde státy i mezinárodní organizace selhávají, může jejich spolupráce s nadnárodními korporacemi nebo korporace samotné měnit dopady na komunity i prostředí (Ruggie 2003: 16 – 17).

Problémem je, že úpadek státní autority nebyl nahrazen světovým státem nebo globální vládou, která by globální pravidla pro firmy vytvořila. Místo toho se v průběhu 90. let, kdy dochází k posilování ekonomické globalizace, setkáváme s fenoménem globálního vládnutí. Globální vládnutí lze definovat jako souhrn pravidel na celosvětové úrovni, které definují lidskou interakci a snaží se dojít určitých cílů. Do procesu vytváření těchto pravidel je zapojeno velké množství aktérů, mimo vlády jednotlivých států hraje stále důležitější roli ekonomická sféra a občanská společnost (Wolff 2010: 206).

Existují dva protikladné názory na to, jak by globální vládnutí mělo korigovat chování nadnárodních korporací a celkově ekonomiku. První skupina autorů se domnívá, že vhodným výstupem je mezinárodní právo. Její kritici ale poukazují na to, že legální úprava činnosti firem je těžko dosažitelná a nepraktická. Zastávají názor, že vhodnější regulací globální ekonomiky jsou nástroje korporátní společenské odpovědnosti (*corporate social responsibility*, CSR). Koncept CSR, jehož důležitým a hojně diskutovaným rysem je dobrovolnost, představuje jeden z významných způsobů, jak se mohou podniky do globálního vládnutí zapojit (Scholte 2010: 211). Nejedná se přitom pouze o nadnárodní korporace, které byly vždy křiklavou součástí ekonomické globalizace, ale i malé a střední podniky.

V oboru mezinárodních vztahů se setkáváme s pojmy, u kterých je obtížné shodnout se na jedné definici. To je příklad i korporátní společenské odpovědnosti. Principy a činnosti spadající pod CSR nalezneme hluboko v historii. Koncept jako takový vzniká v 50. letech 20. století ve Spojených státech amerických. Od té doby se vědci a mnozí další pokoušejí o jeho vymezení. Tuto snahu ztěžuje množství příbuzných a překrývajících se teorií. Druhou komplikací je skutečnost, že koncept je mnohdy propagován jako univerzální a globální, ale má i své lokální významy. Tento fakt je výsledkem zapojení velkého množství aktérů. Korporátní společenská odpovědnost již není doménou amerických firem, ve kterých se prosazuje hlavně od 90. let, jako další aktéry můžeme identifikovat mezinárodní organizace, nevládní neziskové

organizace (*Non-Governmental Organizations*, NGOs), občanskou společnost a samotné státy. Korporátní společenská odpovědnost se stala frekventovaně užívaným označením, kterému je dáвана různá náplň. Tato práce si neklade za svůj cíl postihnout a sumarizovat veškeré přístupy k tématu. Naopak se úzce vymezuje na jediný stát, v jehož rámci se CSR zabývá. Historii, proměňujícím se významům a znakům CSR je věnována první teoretická část, která je zakončena zastřešující definicí Michaela Blowfielda a Jdrzeje George Frynase.

Nicméně v různých kulturních a politických podmínkách jednotlivých zemí vzhledem k charakteristikám prostředí dochází k přijetí specifické podoby korporátní společenské odpovědnosti. Zvolením jedné evropské země dojdeme k porozumění místní podoby CSR a její úspěšnosti. Ke své práci jsem záměrně nezvolila komparaci více států. Důvodem je snaha postihnout nejen způsob přijetí principů CSR podniky, ale mnohem komplexnější obraz. V dnešním světovém systému jsme svědky rychlých změn, které se snažíme uchopit a analyzovat. Je nepopiratelné, že se proměnilo postavení státu a s ním i role podniků a společnosti. Koncept korporátní společenské odpovědnosti je součástí těchto změn a je neméně komplikovaný. Jak je patrné z první teoretické kapitoly, CSR je natolik širokým tématem, že dodnes není chápána jednotným způsobem a nebyla přijata uznávaná sjednocující definice. Domnívám se, že zkoumání CSR v rámci jednoho státu má své opodstatnění, neboť lze dojít ke konkrétnějším závěrům. Ty nebudu vyvozovat pouze z chování podniků, ale z nových vztahů mezi nimi, vládou a také společností.

Dánské království bylo jednou z prvních evropských zemí, která přijala korporátní společenskou odpovědnost a zařadila ji do svých politik. Na konceptu se zde aktivně podílí a spolupracují vláda, podniky a veřejnost. Proto je Dánsko vhodným příkladem komplexních vztahů mezi státem, ekonomickým sektorem a občanskou společností. Zvolený stát navíc vyniká specifickým využitím CSR zaměřeným v počátcích pouze na domácí trh. S postupující globalizací se začala témata rozšiřovat i na globální úroveň.

Cílem této práce je analyzovat jaký význam a podobu má korporátní společenská odpovědnost v konkrétním národním kontextu Dánského království. Zkoumáním takto širokého konceptu v rámci jednoho státu dojdeme jednak k perspektivě dané evropské země, ale také k lepšímu porozumění celé problematice. Do té není zapojen pouze ekonomický sektor, ale velké spektrum aktérů od místní až po globální úroveň. Proto se v tomto textu nezaměřuji jen na dánské podniky, ale také na stát a občanskou společnost. Podobně nejsou iniciativy korporátní společenské odpovědnosti omezeny hranicemi států, tudíž budu též sledovat zapojení dánských aktérů do globálních projektů, respektive to, zda se snaží svůj přístup v mezinárodním prostředí šířit. Pro splnění vytyčeného cíle jsem si stanovila následující sadu otázek.

1. Jak se koncept korporátní společenské odpovědnosti vyvíjel a kterými faktory byl ovlivněn v národním kontextu Dánského království?

2. Čím je charakteristická korporátní společenská odpovědnost v Dánsku v posledních letech?

1. Jaké projekty a aktivity podporuje vláda, podniky a neziskové organizace?

2. Vytvářejí jmenovaní aktéři standardy chování?

3. Jaká je role Dánska v problematice korporátní společenské odpovědnosti?

1. Můžeme identifikovat dánský model korporátní společenské odpovědnosti? Mohl by být tento model přenositelný a použitelný v jiném prostředí?

2. Přispívá dánský přístup ke korporátní společenské odpovědnosti k jejímu globálnímu šíření?

Struktura práce je rozdělena na dva stěžejní celky – teoretickou kapitolu a praktickou kapitolu. V teoretické části je definován pojem korporátní společenské odpovědnosti a další důležité termíny, které s konceptem souvisejí.

Rozebírám zde historii a vývoj CSR až do současnosti. V druhé rozsáhlejší části se zabývám konceptem v Dánském království. Tento text je dále dělen na sféru státu, podniků a občanské společnosti. Podkapitola státu se věnuje přijetí CSR do politiky země. Za tímto účelem byly v Dánsku vytvořeny nové programy i organizace, které koncept zprvu aplikovaly na vnitřní pracovní trh. Následující text věnující se ekonomickému sektoru je zaměřen na čtyři dánské firmy, které korporátní společenskou odpovědnost ve velké míře integrovaly do své vlastní podnikové strategie. Nejprve se věnuji obecně ekonomickému sektoru a následně podniku Novo Nordisk, Grundfos, Danfoss a Aalborg Portland. Poslední podkapitola se zabývá občanskou společností a soustředí se hlavně na nevládní neziskové orgnizace. V závěru své práce se vracím k otázkám, které byly v úvodu položeny a které jsem v celé práci zkoumala.

K práci jsem využívala výhradně zahraniční anglicky psané zdroje, které se tomuto tématu rozsáhle věnují. Teoretický rámec jsem čerpala z knih i článků nejrůznějších autorů. V praktické části jsem vycházela z několika děl zabývajících se konceptem CSR v Dánsku. Původně jsem měla v plánu zahrnout takových publikací více, ale na základě jejich studia jsem došla k poznání, že informace neobsahují nové poznatky a pouze opakuji závěry z oficiálních dokumentů. Nejdůležitějším zdrojem informací se staly oficiální dokumenty vlády, podniků i nevládních organizací, reporty aktivit sociální odpovědnosti a výzkumy. Relevantnost informací o činnosti podniků i vlády jsem se snažila, co nejvíce ověřit průzkumy a zprávami nevládních organizací.

Při sběru informací jsem postupovala podle struktury samotné práce. Nejprve jsem se zabývala teoretickým obsáhnutím konceptu. Vycházela jsem přitom z prací autorů věnujících se dlouhodobě této problematice. S ohledem na zaměření mého studia na mezinárodní vztahy jsem se snažila vyvarovat používání pouze ekonomickým publikacím. Přesto, že koncept původně ve firemním prostředí vznikl. V praktické části jsem nejprve shromažďovala informace z oficiálních dokumentů ze státní sféry a podniků, které jsem následně ověřovala informacemi z nevládních a jiných organizací. K ověření

a vyhodnocení těchto zdrojů mi posloužila i odborná literatura, která se dánskému přístupu ke CSR věnuje. Mezi nejdůležitější takové autory patří Mette Morsing.

2 Historie a vymezení korporátní společenské odpovědnosti

Koncept korporátní společenské odpovědnosti je mladým fenoménem, který se prosadil od druhé poloviny 20. století. Přesto činnosti, které bychom pod tento termín zahrnuli, nalezneme u různých podniků již dříve (Ireland – Pillay 2010: 77). Dnešní nadnárodní korporace se od svých století starých předchůdců výrazně odlišují. Původní koloniální společnosti byly vytvořeny pro řízení veřejných projektů a jejich vznik i trvání bylo záležitostí států. Tyto instituce jednaly ve veřejném zájmu, a proto byly sociálně odpovědnější než moderní podniky. Striktní závislost podniků na státu změnila až industrializace, která umožnila vznik podniku za předpokladu, že byly splněny konkrétní právní podmínky. Vůle národního státu přestala hrát prvořadou roli (Keinert 2008: 7). Tento vývoj odpovídal premisám klasické politické ekonomie a ekonomickému liberalismu. Dle Adama Smitha, tím, že budeme prosazovat své soukromé zájmy a snažit se o růst vlastních zisků, budeme zároveň naplňovat veřejné zájmy a společný blahobyť (Friedman 1982: 133).

Moderní korporace byly zakládány ve Spojených státech amerických v průběhu 19. století. Státní omezení byla postupně rušena a začaly vznikat soukromé podniky s vlastními právy. Ty bychom mohli definovat jako právní entity, které tvoří nejrůznější smlouvy mezi aktéry, již se snaží o maximalizaci svých zisků. Tím, že byla podnikům přiznána práva, která do té doby patřila jednotlivcům, musel být vytvořen právní systém, který by taková práva chránil (Banerjee 2007: 15, 8).

I během zrodu prvních moderních korporací se objevovaly protesty a kritické hlasy, které se obávaly nově nabytého vlivu podniků. Jejich rostoucí moc ovlivňovala stále více jedinců, a proto se otázce odpovědnosti firem vůči společnosti dostávalo stále více pozornosti (Jenkins 2005: 526). Široká diskuse započala ve 30. letech na území Spojených států amerických. Stále více vědců i dalších osob poukazyvalo na skutečnost, že rozsah a charakter soukromého ekonomického sektoru se bezprecedentně změnil a je nutné tomu čelit. Některé podniky vyvíjely aktivity, které bychom dnes pod označení korporátní

společenská odpovědnost mohli zařadit (Zerk 2006: 15). Svým zaměstnancům poskytovaly mnohé výhody, investovaly do vzdělání nebo poskytovaly dotace v lokalitách, kde působily. Mnohé firmy poznaly, že jejich zájem se kryje se zájmy národními jako je obecná prosperita (Keinert 2008: 9).

Korporátní společenská odpovědnost jako součást studia o řízení podniků vznikla během 50. let na stejném místě, kde moderní korporace – ve Spojených státech amerických. Autoři z různorodých odvětví, mezi nimiž bychom nenašli jen ekonomy a ředitele podniků, ale také filosofy, historiky či politology, se dovolávali větší odpovědnosti podniků. Články a publikace na toto téma našly i řadu kritiků. Mezi ně můžeme zařadit například Milтона Friedmana (Banerjee 2007: 5). K tématu CSR nalezneme velké množství definic jak od odborníků, tak od mezinárodních organizací i vlád. Neexistuje jedna univerzální definice, která by byla široce akceptována a ke korporátní společenské odpovědnosti se navíc váže řada příbuzných termínů.² To činí CSR těžko uchopitelnou, vágní a nejednotně používanou. Proto je nezbytně nutné pojem, který je pro tuto práci klíčový, jasně vymezit. Za tímto účelem jsou představeni důležití představitelé, kteří se pojem pokusili definovat, rozebrán postupný vývoj a shrnuty hlavní znaky.

Především od 50. let 20. století se ve Spojených státech rozvíjela literatura zaměřující se na CSR a objevovaly se pokusy o vymezení tohoto konceptu. Jednu

² CSR je spojována s mnoha koncepty a termíny. Setkáváme se s tím, že jsou používána jako synonyma nebo naopak definována odlišně. Mezi takové pojmy patří korporátní společenská vnímavost (corporate social responsiveness), která bývá od CSR vymezována jako více prakticky orientovaný pojem. Ten již neřeší otázku, zda by podniky měli být odpovědnější, ale naopak jak toho dosáhnout (Keinert 2008: 43). Jestli podnik uspěl a dosáhl kýžených výsledků, hodnotí korporátní společenský výstup (corporate social performance) (Keinert 2008: 45). Korporátní vládnutí (corporate governance) je zaměřeno na užší vztahy nežli CSR, protože se zaměřuje především na oblasti podniku jako je rozhodování, kontrola, transparentnost a marketing (Zerk 2006: 31). Korporátní občanství (corporate citizenship) nebo také dobré korporátní občanství (good corporate citizenship) odkazuje na novou roli podniku jakožto občana, který využívá svých práv a aktivně plní svou odpovědnost vůči místní komunitě, kterou svou činností ovlivňuje. Jelikož mnohé starosti společnosti přesahují místní úroveň, hovoříme také o globálním korporátním občanství (global corporate citizenship) (Garriga – Melé 2004: 57). Teorie o udržitelném rozvoji (sustainable development) byla v 90. letech definována jako nutnost naplňovat současné potřeby s ohledem na budoucí generace, které by měly mít stejnou příležitost. Koncept byl prvotně zaměřen na životní prostředí, ale rozšířil se i na sociální oblast. Také soukromí ekonomičtí aktéři by si měly uvědomit, svůj vlastní zájem na zachování přírody a blahobytu společnosti. Korporátní udržitelný rozvoj (corporate sustainable development) má za cíl profit podniku s ohledem na dlouhodobé cíle nepoškozování životního prostředí ani společnosti (Keinert 2008: 51-52).

z prvních definic nalezneme v díle *Social Responsibilities of the Businessman* od Howarda R. Bowena, které bylo publikováno v roce 1953. Bowen se domníval, že povinností podnikatele je následovat taková rozhodnutí a činit taková jednání, která budou prospěšná pro společnost. Archie B. Carroll, jeden z renomovaných vědců, zabývajících se CSR, považuje Bowena kvůli jeho brzkému příspěvku za otce korporátní společenské odpovědnosti (Carroll 1999: 269-270). V 60. letech Keith Davis napsal, že určitá rozhodnutí a činnost podnikatelů by měla jít za rámec jejich ekonomického i technického zájmu. Doplnění poskytl Joseph W. McGuire, který se domníval, že povinnosti podnikatelů nepřekračují pouze jejich vlastní ekonomický zájem, ale zároveň se neomezují ani na jejich právní povinnosti. To znamená, že podniky se chovají odpovědně i v případech, kdy jim zákon nic takového nepřikazuje (Carroll 1999: 271). Další důležitou charakteristikou, která se objevovala u mnoha autorů, byla dobrovolnost CSR. To, že odpovědné chování podniků by mělo stát menší či větší mírou na dobrovolném základě, prosazoval například Clarence C. Walton, Henry G. Manne a Henry C. Wallich (Carroll 1999: 272, 276).

Skeptický přístup ke CSR vychází z neoklasické ekonomie. Podle teorie neoklasické ekonomie, je odpovědností podniku především a pouze vytváření zisku pro jeho majitele a akcionáře a produkce zboží a služeb. Veškerá činnost by přitom měla být uskutečňována v mezích zákona. Sledováním ekonomické odpovědnosti bude podnik nejlépe sloužit společnosti (Keinert 2008: 59). Bude – li se naopak podnik snažit svou odpovědnost rozšířit, poškodí tím své vlastníky, akcionáře, zaměstnance, zákazníka a v konečném důsledku celou společnost. Manažer podniku se nemůže rozhodnout, že využije finance, které nejsou jeho, například k dotování škol. K takovému jednání nemá potřebný souhlas a výsledkem není přímý profit, který se od firmy očekává. Proto dojde ke ztrátě potenciálního zisku, který se odrazí ve snížené konkurenceschopnosti firmy. Veřejné zájmy by měly zůstat výhradně v rukou státu, který má dostatečnou legitimitu plynoucí z voleb. Jedině zvolení političtí představitelé mohou určit, jaké jsou veřejné priority a naplňovat je (Marsden 2006: 25).

Zastáncem takového přístupu byl Milton Friedman nebo Theodor Leavitt. Friedman zdůrazňoval, že podnik by se měl zaměřovat pouze na maximalizaci zisků, a to takovým způsobem, který je v souladu se zákony společnosti a dodržuje pravidla otevřeného a svobodného trhu. Vyvarovat by se tak měl jakýchkoliv podvodů (Friedman 1982: 133). Stejný postoj zastává i Leavitt, jež tvrdil, že podniky mají dvě odpovědnosti – generovat zisk a dodržovat základní požadavky společnosti (Keinert 2008: 59-60). Není pravdou, že tento přístup striktně zakazuje jakékoliv zapojení v CSR. Nicméně všechny aktivity musí být doprovázeny ekonomickým zájmem. Sám Milton Friedman charitativní činnost neodsuzoval. Považoval však za vhodné, aby jedinec, jenž je konečným vlastníkem majetku, mohl svobodně rozhodnout, jak s ním naloží, a nečinil tak podnik, který s jeho prostředky operuje (Friedman 1982: 135).

V 80. a 90. letech 20. století došlo ke změně vztahu mezi státem a ekonomickým systémem – řada oblastí byla privatizována, bariéry obchodu byly snižovány a stejně tak intervence státu. Liberalizace obchodu proběhla jak na mezinárodní tak na národní úrovni a byly vytvořeny globální i regionální obchodní dohody. Někteří autoři popisují tuto přeměnu jako přechod od světa, jehož centrem jsou státy, ke světu, kterému vládne trh. Nicméně moc nadnárodních korporací není neomezená a musela začít čelit zvyšujícím se požadavkům ze strany společnosti (Zerk 2006: 13-15). Neoklasická ekonomie dominovala do 90. let, ale v souvislosti se sérií skandálů nadnárodních korporací se stala umírněnější. Selhávání trhu nejednou ukázalo, že tato instituce není dokonalá a vyžaduje regulaci ze strany státu. Mylný se ukázal i předpoklad, že společensky odpovědný podnik jedná na úkor svého zisku, neboť mnohé veřejností neakceptovatelné chování bylo doprovázeno snížením profitu firmy (Keinert 2008: 63, 65).

Na rozdíl od neoklasické ekonomie *stakeholder theory*, neboli teorie zainteresovaných subjektů, rozvoj CSR podporovala, protože rozšířila skupinu aktérů, jejichž zájmy by podnik měl brát ve výkonu své činnosti v potaz. Do 70. let bylo obecně přijímáno, že podnik musí naplňovat především

a výhradně zájmy akcionářů. R. Edward Freeman přišel v polovině 80. let s myšlenkou, že existují i další skupiny, které jsou činností podniku ovlivněny nebo jej naopak ovlivňují. Mezi tyto skupiny patří jak vnitřní tak vnější aktéři. Nalezli bychom zde například zaměstnance, zákazníky, dodavatelské řetězce, místní komunity či životní prostředí (Freeman - Velamuri 2006: 11-12). Cílem podniku by mělo být odhalit tyto skupiny, přivést je k vzájemnému dialogu a snažit se vyvážit jejich často různorodé zájmy (Garriga – Melé 2004: 59). Určit, koho činnost podniku ovlivňuje a kdo je jí zasažen, může být obtížné, zvláště uvědomíme – li si, že existuje množství teorií zabývajících se takovými skupinami. Jednotlivé přístupy definují různé skupiny, jejich zájmy by měly být zvažovány. Mohou být děleny na primární a sekundární a rozpínat se od minimálního zastoupení akcionářů, zaměstnanců a zákazníků až po celou společnost (Freeman - Velamuri 2006: 19-20).

Koncem 70. let do diskuse o CSR přispěl Archie Carroll, který navrhl rozdělení odpovědnosti podniků na čtyři sféry. Dle něj má podnik odpovědnost ekonomickou, zákonnou, etickou a humanitární. Své kategorie později umístil do takzvané pyramidy korporátní společenské odpovědnosti. Ve spodní části nalezneme odpovědnost ekonomickou, která je po podniku spolu s povinností zákonnou, která následuje, požadována. Ekonomická odpovědnost je nejdůležitější a nejširší součástí podnikání, protože jej uskutečňujeme za účelem vytváření zisku a produkování zboží či služeb. Špička pyramidy je tvořena odpovědností etickou, která je od podniku společností očekávána a humanitární, jež je považována za žádoucí. Humanitární odpovědnost je vrcholem pomyslné pyramidy a zahrnuje aktivity, které jsou dobrovolné. Mezi ty Carroll v době vzniku své definice zařadil například filantropickou činnost, pomoc drogově závislým, nezaměstnaným atd. (Carroll 1999: 283-284; Schwartz – Carroll 2003: 503-504).

Využití pyramidy CSR má i své nevýhody a limity. Pyramidový model nabízí domněnku, že položky v jeho vrcholu jsou významnější než ty ve spodní části. Což nebylo záměrem autora, ten chtěl grafickým znázorněním naznačit, že

ekonomická a následně právní odpovědnost jsou základními odpovědnostmi podniku. Oddělení odpovědností do jasných kolonek navíc opomíjí jejich překrývání. Nesprávný je i předpoklad, že nenaplníme – li odpovědnost ekonomickou, nemůžeme v pyramidě postupovat k odpovědnostem následujícím. Tento předpoklad je chybný, protože odpovědnosti se vzájemně nevylučují a mohou probíhat souběžně (Keinert 2008: 70; Schwartz – Carroll 2003: 505). Problém je také s etnickou a humanitární odpovědností, které nejsou dostatečně definovány a ostatní autoři se na jejich významu neshodnou a pro jejich použití mají mnoho výhrad (Schwartz – Carroll 2003: 506). Pod etickou rovinu spadají aktivity, které dodržují morální principy. Takovéto činnosti jsou pro společnost buďto nepřijatelné nebo naopak žádoucí, ale nenalezneme je v právní podobě. Někdy je hranice mezi nimi nejednoznačná a nelze určit, zda se jedná o odpovědnost etickou či humanitární. Humanitární odpovědnost by navíc mohla být oddělenou samostatnou kategorií, protože se odlišuje svou dobrovolností (Schwartz – Carroll 2003: 508).

Relativně mladým přístupem je takzvaná *Triple Bottom Line* (trojí zodpovědnost). Tradiční *Bottom Line*, neboli minimální zodpovědnost, definuje úspěch podniku na základě jeho schopnosti generovat zisk. Je opět zdůrazňována ekonomická dimenze a dopady podniku na společnost či prostředí, jsou opomíjeny. Přitom je skutečností, že podnik může jak společnost, tak prostředí negativně ovlivňovat. Proto by neměla být starost o tyto následky ponechána pouze na státu a společnosti. Negativní důsledky soukromého podnikání byly veřejností poprvé vnímány v souvislosti se znečištěním životního prostředí. Proto bylo evidentní, že podniky se musí zaobírat nejen maximalizací zisku, ale také reagovat na sociální a environmentální problémy, které jsou často způsobovány jejich působením. *Triple Bottom Line* proto definuje tři dimenze, jenž by podnik měl reflektovat – *Profit* (zisk), *People* (obyvatelstvo) a *Planet* (Zemi). Proto se můžeme také setkat s označením *3P*. Tyto tři pilíře ukazují na odpovědnost ekonomickou, sociální a ekologickou. Cílem podniku je dle tohoto modelu naplňovat ekonomické zájmy tak, aby nebyla devastována příroda ani

poškození lidé (Keinert 2008: 72; Norman – MacDonald 2004: 243, 246). V jednotlivých pilířích nalezneme principy a činnosti, kterých by měla firma dbát nebo se jich vyvarovat, abychom ji mohli pokládat za společensky odpovědnou. Jednotlivé dimenze jsou navzájem provázány. V ekonomické oblasti by podniky přijímající koncept CSR měly dbát na kvalitu svých výrobků, vztahy se zákazníky, transparentnost, dobré vztahy s investory a vyvarovat se korupce. V sociální dimenzi by podnik měl hledět na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, jejich vzdělání a rekvalifikaci, rovnost, a měl by striktně odmítat dětskou práci. Rovina environmentální (ekologická) si klade za cíl úsporu energií, vody, recyklaci, omezování negativních dopadů na životní prostředí atd. (Norman – MacDonald 2004: 247).

Každý podnik se může ke konceptu korporátní společenské odpovědnosti zapojit odlišným způsobem a měrou. Proto, abychom dokázali odhalit jejich angažovanost, slouží model *Levels of Ambition* (úrovně úsilí). Ten rozděluje činnost podniků v oblasti CSR do pěti kategorií – dodržování norem, následování profitu, zapojení se, synergický a holistický typ. Podnik dodržující normy se orientuje na zákonem dané povinnosti a jinou činnost nevyvíjí. Následování profitu je již několikrát zmiňovaná ekonomická odpovědnost, kdy manažeři budou veškeré etické jednání měřit a podmiňovat jeho výhodností pro podnik. Naopak třetí kategorie – zapojení se – znamená zájem firmy nejen na ekonomickém profitu, ale také sociálních a ekologických problémech. Proto se snaží o vyvážení všech tří dimenzí. Synergický přístup ke CSR se snaží o rovnováhu všech tří zmíněných dimenzí a vytváření takových výstupů, jež by naplňovaly zájmy všech skupin, které jsou firmou ovlivněny či firmu ovlivňují. Přijme – li podnik CSR holisticky, znamená to, že tento princip zařadí do všech svých aktivit a strategií. Během svého jednání si je vědom vzájemné závislosti všech jednotlivců, a proto se snaží chovat odpovědným způsobem neustále a ke všem (Marrewijk 2003: 102-103).

Michael E. Porter a Mark R. Kramer považují vhodné používání CSR za konkurenční výhodu firmy. Nicméně poukazují na skutečnost, že podniky rozdávají své prostředky na dobročinné programy jen kvůli snaze udržovat si pozitivní obraz u veřejnosti a vlastních zaměstnanců. Takovéto dotování přitom není navázáno na strategii firmy. Porter a Kramer hovoří o strategické filantropii, kterou definují jako vztah mezi charitativními aktivitami a snahou o maximalizaci zisku. Podnik si musí na základě vlastních cílů stanovit, na které projekty bude přispívat, tak aby dosáhl konkurenční výhody a zároveň přispěl společnosti. Na tyto projekty by se měl poté úzce zaměřit. Roztroušené přispívání do různých oblastí dle autorů nepřináší velké výsledky. Naopak na základě propracované strategie může docílit toho, že podnik bude spojován s hodnotami vybrané neziskové organizace či programu. Strategickou výhodou může podnik dlouhodobě zlepšit své podnikatelské prostředí v místech, kde sídlí i provádí svou činnost (Porter – Kramer 2002: 58).

Pro vnesení většího pořádku a přehlednosti se mnoho autorů pokoušelo ohromné množství definic a přístupů organizovat. Elisabet Carriga a Domènec Melé vytvořili čtyři základní kategorie, protože se domnívají, že všechny teorie CSR a související přístupy se vždy zaměřují buď na oblast ekonomie, politiky, společenských požadavků či etiky (Carriga – Melé 2004: 52). Do oblasti ekonomie bychom mohli zařadit Friedmanův pohled na CSR, ale i koncept konkurenční výhody. Koncept korporátního občanství můžeme přiřadit do politické kategorie a *stakeholder theory* ke společenským požadavkům, jelikož podnik přihlíží k zájmům mnoha aktérů. K etickým přístupům autoři řadí univerzální lidská práva či teorii udržitelného rozvoje (Carriga – Melé 2004: 63-64). Lance Moir kategorizoval přístupy ke CSR na dvě základní skupiny – neoklasickou a morální. Podniky příklánějící se k neoklasickému přístupu budou přijímat aktivity CSR, pouze pokud budou přispívat ke zvyšování zisků. Naopak v případě morálního pojetí panuje přesvědčení, že podnik by měl pomáhat řešit ekologické i sociální problémy společnosti, protože je její součástí a často na to má větší kapacity a moc než státy. Není lehké odlišit motivy aktérů zapojených

do CSR. Evropský postoj – že podniky chovající se odpovědným způsobem z takového chování těží značné výhody – bychom například mohli chápat jako neoklasický přístup (Moir 2001: 3-4). Theodore Metaxas a Maria Tsavdaridou rozdělují CSR na dvě části – vnitřní a vnější. Vnitřní část je vázána na samotnou korporaci, a tak jejími hlavními aktéry jsou zaměstnanci a akcionáři. S tím souvisejí i úkoly, které podnik v této části řeší – lidské zdraví a bezpečnost, vzdělání, ekologie. Vnější dimenze se orientuje na prostředí mimo korporaci, například místní komunity, dodavatelé, partneři, zákazníci, ale i nevládní organizace. Problémy, které by zde podnik měl mít na paměti, jsou především lidská práva a globální ekologické hrozby (Metaxas – Tsavdaridou 2010: 27, 31).

Ukázalo se, že proměňující se globální systém, který se nepodařilo regulovat na základě vynutitelných zákonů, určitou formu korporátní společenské odpovědnosti vyžaduje. CSR se stalo součástí širokého sociálního hnutí v nedávné době. Počátky můžeme spatřovat v ekologických kampaních 70. a 80. let, ale naplno se ukázalo v rámci anti-globalistických a anti-kapitalistických demonstrací v 90. letech. Tehdy se mnozí aktéři zabývali fungováním mezinárodního ekonomického systému, mezinárodních institucí spojených s globalizací jako je například Světová obchodní organizace a samotnými nadnárodními korporacemi. Je pravdou, že nadnárodní korporace disponovaly značným vlivem již dříve, ale v důsledku pokračující globalizace se tato moc rozrůstala nezávisle na prostoru i čase (Zerk 2006: 17-18). Aktivisté kampaní považovali korporace za úzkou skupinu, která z globalizace těží nesmírné výhody. Vlády států neustále zlepšovaly podmínky podnikání, ale na druhé straně snaha regulovat sociální i ekologické dopady podniků selhávala. Zájem o odpovědnost podniků není nový, ale pozornost se přesunula z několika konkrétních nadnárodních korporací na udržitelnost a spravedlivost současného světa (Zerk 2006: 21-22).

Důvodů, proč se hnutí zabývající se CSR rozrůstalo, je několik. Důležitou příčinou byly nové informační technologie. Internet umožnil diskutovat o mezinárodních problémech na mezinárodní úrovni a jedince se společným

názorem mobilizovat a sdružovat. Vývoj komunikace tak umožnil firmám kontrolu nad vlastní produkcí kdekoliv na světě, ale také vytvořil možnost pro zviditelnění pracovních praktik takového podniku a jeho dodavatelů. Na veřejnost se dostalo velké množství skandálů spojených s nadnárodními společnostmi – objevily se informace o environmentálních katastrofách i pracovních podmínkách v rozvojových státech³. To souvisí i s větším zájmem zákazníků o kupované zboží. Veřejná kritika byla zacílena obecně na negativní důsledky globalizace, kdy nadnárodní korporace jsou pokládány za jednu z nejdůležitějších součástí globálního trhu (Zerk 2006: 22). Mimo to, že jsou nadnárodní korporace vnímány negativně, si mnozí uvědomují jejich potenciál, kterým by mohli přispět k řešení globálních problémů. Korporace operují s ohromným kapitálem, který investují do nových technologií, vytvářejí nová pracovní místa a dle mnohých mohou přispět k rozvoji společnosti v oblastech, kde se státu takové moci nedostává (Fritsch 2008: 1-2). Mezi důvody, proč se podniky zapojují, patří získání konkurenční výhody, udržení pozitivní pověsti u veřejnosti, zajištění stabilního pracovního prostředí či snaha být atraktivní firmou pro své zaměstnance i budoucí pracovní síly (Frynas 2005: 583).

Korporátní společenská odpovědnost již není pouze vnitřní starostí podniků, ale stal se z ní nový nástroj globálního vládnutí. Tento nástroj nachází uplatnění jak na úrovni států, tak celosvětové. V rámci jednotlivých zemí CSR může povzbudit podniky k přispívání k trvale udržitelnému rozvoji na národní úrovni. V celosvětovém měřítku se koncept ukázal jako vhodný nástroj pro vyplňování regulačního vakua v globální ekonomii (Fritsch 2008: 3). CSR zahrnuje velké spektrum aktérů, mezi nimiž nalezneme odlišné organizace, zájmové skupiny i vlády konkrétních států. Jednotlivé skupiny se přitom korporátní společenskou odpovědnost snaží vlastním způsobem interpretovat. Objevují se definice zemí i mezinárodních organizací. Na evropském kontinentě

³ Veřejnost se nezajímala pouze o chování podniků vůči životnímu prostředí, ale i pracovní podmínky dělníků u dodavatelů v rozvojových zemích. Anglický výraz sweatshop znamená robotárnu neboli dílnu, kde panují drsné pracovní podmínky a zaměstnanci jsou odměňováni nízkou mzdou. Mnoho skandálů se točí právě kolem špatných podmínek v robotárnách či dětské práce. Rok 1995 a 1996 bývá dokonce označován jako rok robotáren. Kritizovány jsou společnosti jako je Nike, Gap či Disney (Jenkins 2005: 528).

byla myšlenka CSR pravděpodobně poprvé veřejně pronesena předsedou Evropské komise v roce 1993. Koncept byl brzy spojen s cílem Evropské unie vytvořit v evropském prostoru jednu z nejvíce soutěživých a dynamických ekonomik světa (Metaxas – Tsavdaridou 2010: 26). Evropská komise definuje CSR jako koncept, pomocí něhož firmy na dobrovolném základě integrují sociální a ekologická hlediska do běžné firemní činnosti a vztahů se zainteresovanými subjekty. Bude – li podnik přispívat k udržitelnému rozvoji společnosti i prostředí více než je nucen v rámci zákonů, zvýší tím svou konkurenční schopnost. Korporátní společenská odpovědnost navíc není záležitostí velkých nadnárodních korporací, ale všech podniků, to znamená i malých a středních firem.⁴

Dalším důležitým aktérem, který se snaží o propagaci CSR na globální úrovni, je Organizace spojených národů (UN). Ta za tímto účelem vytvořila v roce 2000 *Global Compact* (Globální dohoda, GC). Dohoda obsahuje principy, které by měly podniky, jež se chtějí chovat dle CSR, dodržovat (Fritsch 2008: 15). Tyto principy jsou rozděleny do čtyř oblastí – lidská práva, pracovní standardy, životní prostředí a boj proti korupci. V oblasti lidských práv je závazek, že podniky budou jednat v souladu s mezinárodně uznávanými lidskými právy a ujistí se, že nejsou spolupachateli porušování takovýchto práv. Mezi pracovní standardy spadá svoboda sdružování, právo na kolektivní vyjednávání, povinnost odstranění nucené a nedobrovolné práce, dětské práce a všech druhů diskriminace. V kategorii životního prostředí podniky mají přistupovat preventivně k environmentálním problémům, snažit se o větší ekologickou odpovědnost a využívat a rozvíjet ekologicky šetrné technologie. Poslední bod nabádá podniky k boji proti korupci.⁵ Účastníkům *Global Compact* nabízí různé nástroje, zdroje a programy k naplnění cílů udržitelnějšího vývoje globální ekonomiky. Cílem je globální rozšíření principů a vytvoření akcí, které

⁴ EUR-Lex Access to European Union Law, Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0366:EN:NOT>, 02.02.2013.

⁵ United Nations Global Compact, The Ten Principles, dostupné na: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, 02.02.2013.

podpoří cíle UN. V současnosti GC přijalo zhruba deset tisíc podniků z více než sto třiceti zemí světa.⁶ UN vytvořila univerzální rámec také pro investory, tím jsou Principy pro zodpovědné investování (*Principles for Responsible Investment PRI*), kterých je celkem šest. Investoři by měli během své analýzy investování a rozhodování zvážit ekologická i sociální hlediska. Měli by být aktivními vlastníky, kteří se zajímají o CSR, propagují ji a vytvářejí zprávy o své činnosti.⁷

Vlastní rámec pro CSR poskytuje také například Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v Zásadách pro nadnárodní podniky (*Guidelines for Multinational Enterprises*). Ty byly poprvé vytvořeny v roce 1976 a naposledy revidovány v roce 2011. Zásady pro nadnárodní podniky jsou doporučeními od členských vlád organizace, jak by se měl zodpovědný podnik chovat.⁸ Pro propagaci a uplatnění zásad existují v každé členské zemi Národní kontaktní místa (*Nation Contact Points*), která jsou vytvořena vládou. Ta pomáhají podnikům i skupinám, které podnik ovlivňuje s praktickými záležitostmi, které se při snaze dodržovat dané zásady, objevují.⁹

Bylo zmíněno mnoho znaků, které korporátní společenskou odpovědnost vymezují. Dlouhotrvající debata je vedena o charakteristice dobrovolnosti. Zejména zástupci podniků zastávají názor, že koncept by měl zůstat striktně dobrovolný, nesvázaný do podoby zákonů. Opačnou pozici prosazují především někteří zástupci nevládních organizací. Jennifer A. Zerk se domnívá, že rozdělení mezi zákonem a CSR je matoucí. Například některá témata spadající pod CSR, jako je bezpečné pracovní prostředí či ochrana zákazníka, jsou již zákony regulována. Nebo předpoklad, že je – li něco povinné, povede to nutně k vyšším standardům podnikového chování, považuje za chybný. Zákony mohou být definovány nejasně a jejich vynucení může být nesnadné, proto se může ukázat

⁶ United Nations Global Compact, Overview of the UN Global Compact, dostupné na: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/>, 02.02.2013.

⁷ United Nations Principles for Responsible Investment, The Six Principles, dostupné na: <http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles/>, 02.02.2013.

⁸ OECD, Guidelines for Multinational Enterprises, dostupné na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>, 02.02.2013.

⁹ OECD, National Contact Points for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, dostupné na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/ncps.htm>, 02.02.2013.

daleko účinnější například nátlak společnosti (Zerk 2006: 34-35). Michael Blowfield a Jędrzej George Frynas také poukazují na různorodost názorů kolem tohoto rysu CSR. V případě mnoha iniciativ se mísí prvek povinnosti a dobrovolnosti nebo někteří autoři považují CSR jako začátek budoucích právních úprav. Přínos dobrovolného prvku spatřují zejména v rozvojových státech, kde často oficiální zákonná regulace chybí nebo je na nižší úrovni než v rozvinutých zemích. Nadnárodní korporace v takovém prostředí na základě dobrovolnosti může prosazovat mnohem vyšší standardy, než jsou stanoveny místním právem (Blowfield – Frynas 2005: 502-503). Přes značnou kritiku je dobrovolnost jedním z hlavních rysů současného přístupu ke CSR. Tento fakt je odrazem neoliberálního pohledu na pravomoci státu v ekonomice, které by měly být značně omezené a udávat pouze nutný zákonný rámec. Korporátní společenská odpovědnost je vnímána jako samoregulace, která vyplňuje regulační vakuum a vychází od soukromých podniků a nikoliv od státu.

Stěžejní charakteristikou CSR je rozšíření odpovědnosti podniku, která by měla jít za rámec pouhé maximalizace majetku a dodržování zákonů. A. Carroll použil označení etická a humanitární odpovědnost, ale jejich rozdíl definoval zavádějícím a nedostatečným způsobem. Jako vhodnější pokládám rozdělení *triple bottom line*, které mimo ekonomickou dimenzi, uvádí sociální a ekologickou. Z toho jednoznačně vyplývá, že podnik by měl dbát na to, jaký má vliv na společnost i životní prostředí. Mezi další rysy CSR nesmíme opomenout zainteresované subjekty. Těmi jsou aktéři nebo i prostředí, na které by podnik měl soustředit své společensky a environmentálně prospěšné aktivity. Tato skupina se postupně rozšiřovala a zahrnula i odpovědnost podniků vůči vzdáleným komunitám, se kterými je svázán pouze skrze dodavatelské řetězce. Je úkolem každého podniku snažit se pojmenovat koho či co svou činností ovlivňuje a jakou měrou. Podle toho by měl určit své kroky a priority v odpovědném chování. V souvislosti s CSR lze zkoumat také motiv podniku – ten může být čistě sobecký (dobrá pověst), ale i vysoce morální (přispívat k rozvoji společnosti). Je přitom obtížné odhalit skutečnou příčinu.

Přesto, že koncept korporátní společenské odpovědnosti je často kritizován a potýká se se značnou nedůvěrou od mnoha autorů, bylo dosaženo mnoha pokroků a změn. Většina debat se dnes již nezaobírá tím, proč by podniky měly zaujmout zodpovědné postavení vůči společnosti a environmentálnímu prostředí, ale řeší, jak toho dosáhnout. Za tímto účelem jsou vytvářena široká partnerství, zahrnující ekonomický sektor, NGOs a národní státy. Mezi hlavní limity konceptu korporátní společenské odpovědnosti dodnes patří jeho nedostatečné definování, které by bylo přijímáno většinou aktérů. Výsledkem toho je skutečnost, že odlišné skupiny vnímají pod označením CSR něco odlišného (Zerk 2006: 25-26).

Pro účely této práce a shrnutí výše zmíněných znaků využiji definici Michaela Blowfielda a Jdrzeje George Frynase. Ti si uvědomují rozsáhlost různých teorií a iniciativ spadající pod označení korporátní společenská odpovědnost, a proto přicházejí se zastřešujícím širokým vymezením konceptu.

„(a) podniky mají odpovědnost za svůj vliv na společnost a životní prostředí, které mohou přesahovat zákonné povinnosti i odpovědnost jedince; (b) podniky mají odpovědnost za chování těch, s kterými spolupracují (například dodavatelské řetězce); a (c) podniky také musí dbát na vztahy se širokou veřejností, a to z důvodu vlastní životaschopnosti nebo snah zlepšit společnost“ (Blowfield – Frynas 2005: 503).¹⁰

¹⁰ *„(a) that companies have a responsibility for their impact on society and the natural environment, sometimes beyond legal compliance and the liability of individuals; (b) that companies have a responsibility for the behaviour of others with whom they do business (e.g. within supply chains); and (c) that business needs to manage its relationship with wider society, whether for reasons of commercial viability or to add value to society“* (Blowfield – Frynas 2005: 503).

3 Korporátní společenská odpovědnost a Dánské království

Dánské království nalezneme na severu Evropy na Jutském poloostrově a dalších ostrovech. Jedná se o malou zemi, rozkládající se na 43 094km², nezahrnujeme – li autonomní Grónsko a Faerské ostrovy. Většinu z pěti a půl milionu obyvatel tvoří Dánové, a proto můžeme hovořit o homogenní populaci, která převážně vyznává luteránskou církev. Kultura je relativně jednotná, určité odlišnosti nalezneme mezi zemědělskými, městskými a ostrovními oblastmi, kde se hovoří například odlišným dialektem. V posledních desetiletích se setkáváme s pnutím mezi původním obyvatelstvem a imigranty, kteří začali proudit do země od 60. let. Konstituční monarchie byla ustavena v roce 1849 a panovníkovi byla ponechána role hlavy státu i exekutivy, ale vládu řídí její ministři (Høg – Johannessen 2001: 615, 617).¹¹

Korporátní společenská odpovědnost dostává v každém prostředí odlišnou podobu. Jednotlivé národy i skupiny uvnitř nich prosazují různé hodnoty a upřednostňují jiná témata. Přijetí konkrétních rysů CSR ovlivňuje tradice země, sociální, kulturní, politické či ekonomické podmínky. Stejně tomu je i v případě Dánského království, jehož vláda integrovala CSR do své politiky naprosto ojedinělým způsobem. Dle Mette Morsing, mezi důležité faktory, které definují dánské vnímání CSR, patří tradice participační demokracie s rozvinutým sociálním státem (*welfare state*), vysoký stupeň důvěry ve společnost, její schopnost široké diskuse, ochota angažovat se a docházet ke kompromisům. Významná je také vůle manažerů podniků k odpovědnému sociálnímu i ekologickému chování (Morsing 2005: 31-32).

Dánský sociální stát, neboli stát blahobytu, spadá do obecnější kategorie nordický/skandinávský model sociálního státu, který bývá také označován jako sociálně demokratický. Tento druh sociálního státu je charakteristický širokou sítí sociálních služeb a snahou o plnou zaměstnanost. Dánsko přijalo rozsáhlá opatření, která se toho snažila dosáhnout poprvé v roce 1933. Cílem dánského

¹¹ Central Intelligence Agency. The World Factbook, Europe: Denmark, dostupné na: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/da.html>, 03.01.2013.

sociálního státu je rovnost a jednotnost skupin ve společnosti a udržitelný ekonomický růst. Vzdělání i zdravotní systém je obyvatelům poskytován zdarma. Rozsáhlé státní zásahy jsou financovány z daní, které jsou v Dánsku jedny z největších na světě. V poskytování sociálních služeb mají značnou autonomii místní autority, které je organizují i financují. Z toho vyplývá i jejich historicky silné postavení (Moreno 2010: 687; Morsing 2005: 23-24).¹²

Nedůvěra k podnikům není případem Dánska, a to přesto, že ani tato země se korporátním skandálům nevyhnula. Obecná důvěra společnosti je dána především nízkým stupněm korupce. *Corruption Perceptions Index* od společnosti *Transparency International* z roku 2012 řadí Dánské království mezi státy s nejmenší korupcí. Na škále od nuly do sta, kdy nula značí největší míru korupce, získalo spolu s Novým Zélandem a Finskem hodnocení devadesát.¹³ Dle *Global Corruption Barometer* si 56 procent dánských obyvatel myslí, že vláda dokáže korupci efektivně zamezovat.¹⁴ Mezi další důvody lze zařadit skutečnost, že mezi obyvateli neexistují ohromné rozdíly v příjmech jako v jiných zemích a jednání manažerů, kteří se snaží podvodům vyvarovat (Morsing 2005: 25).

3.1 Přístup dánské vlády ke CSR

CSR byla původně čistě podnikatelským konceptem, který se vlivem ekonomické globalizace a dalších faktorů stal nástrojem globálního i národního vládnutí. Dánské království je spolu s dalšími skandinávskými zeměmi pokládáno za jednu ze zemí, které jsou v popředí vývoje korporátní společenské odpovědnosti. CSR aktivně prosazují, vyvíjejí její vlastní definování a podporují velké množství iniciativ. To vychází z výše uvedených charakteristik, které doplňuje dlouhodobá politika vlády, jež považuje CSR za neoddělitelnou součást

¹² The Official Website of Denmark, Welfare, dostupné na: <http://denmark.dk/en/society/welfare>, 03.01.2013.

¹³ Transparency International The Global Coalition Against Corruption. Corruption Perceptions Index 2012, dostupné na: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>, 15.02.2013.

¹⁴ Transparency International The Global Coalition Against Corruption. Global Corruption Barometer, dostupné na: http://www.transparency.org/country#DNK_PublicOpinion, 15.02.2013.

ekonomického růstu.¹⁵ Priority a cíle vlády nalezneme ve dvou základních dokumentech, kterými jsou Akční plán pro korporátní sociální odpovědnost z roku 2008 a 2012. Oba plány konkrétně vyjmenovávají desítky aktivit, které vláda uskutečnila nebo v budoucnu provede. V obou dokumentech je vyzdvihováno vedoucí postavení země na poli CSR. Přesto si vláda uvědomuje, že vývoj jde rychle kupředu zejména v mezinárodním prostředí, a pokud nebude nadále vyvíjet aktivity spolu s dalšími aktéry, může o toto postavení přijít a být zastíněna jinými zeměmi. Aby ekonomický sektor dokázal tohoto potenciálu využít, musí prohlubovat svou činnost v oblasti CSR a informovat o ní veřejnost. Jedině tak budou dánské výrobky a služby obecně pokládány za hodné označení zodpovědné a odlišit je to od konkurence na globální úrovni (The Danish Government 2012: 4).

V současnosti je prosazována komplexní vládní strategie, která má za cíl upevnit a nadále šířit výsadní postavení Dánska tak, aby bylo ve světě spojováno s odpovědným přístupem k růstu. Dánský přístup ke CSR je charakteristický důrazem na podniky řízenou společenskou odpovědnost, partnerství a mezinárodně uznávaná pravidla CSR (The Danish Government 2008: 40). V této části se budu věnovat vývoji vnímání CSR v Dánsku, jeho dnešním pojetím a konkrétním iniciativám dánské vlády.

3.1.1 Inklusivní strategie pro pracovní trh

Dánsko bylo první skandinávskou zemí, která zavedla vlastní programy pod pojmem korporátní společenská odpovědnost. Vláda přistoupila k integrování CSR do politiky kvůli nestabilitě svého sociálního státu způsobené velkou nezaměstnaností. V 90. letech bylo značné procento obyvatel závislé na státní podpoře. Mezi nejvíce ohrožené patřili hendikepovaní, etnické menšiny, lidé žijící na okraji společnosti a starší osoby (Gjølborg 2010: 211). Vyloučení těchto skupin se stalo závažným problémem a hrozilo, že dánský sociální stát se stane neudržitelným. Proto ministryně sociálních věcí Karen Jespersen

¹⁵ CSRgov, International Frontrunner, dostupné na: http://csrcgov.dk/international_frontrunner, 23.02.2013.

vypracovala inklusivní strategii pro pracovní trh (*The Inclusive Labour Market Strategy*), která se na dlouhou dobu stala synonymem a jediným významem dánské CSR (Metaxas – Tsavdaridou 2010: 34).

V roce 1994 byla zahájena kampaň Týká se to nás všech (*It Concerns Us All*), jejímž cílem bylo bojovat proti nezaměstnanosti a exkluzi obyvatel. Karen Jespersen si uvědomovala, že tomu nemůže čelit pouze sociální politika, ale musí být zapojeno více orgánů vlády i soukromý sektor. Takzvané sociální partnerství bylo vytvořeno hlavně mezi státními institucemi a soukromými podniky, ale vyloučeny nebyly ani organizace občanské společnosti (Morsing 2005: 26). V rámci kampaně měli aktéři k dispozici mnoho nástrojů a možnost získat finanční prostředky na svou CSR činnost. Mezi léty 1995 až 1999 bylo celkem utraceno 131 milionů dánských korun (Metaxas – Tsavdaridou 2010: 35). Pro dialog mezi ekonomickým sektorem a vládou byla vytvořena Národní síť firemních vůdců, která se skládala z šestnácti manažerů dánských podniků, které bychom mohli označit za vzory společensky odpovědného chování (The Danish Government 2008: 20). Zapojení podniků probíhalo na dobrovolné bázi a mělo charakter takzvaného *soft law*, které je opakem *hard law* a je nevynutitelné. I přesto se objevila obava mnoha firem z regulace soukromého sektoru státem. Důvodem byla jednak zkušenost se zákonnou regulací CSR v jiných zemích, ale také přísná dánská legislativa ohledně životního prostředí (Morsing 2005: 27).

V roce 1998 byly vytvořeny sociální koordinační výbory, které sloužily jako fórum, jež bude shromažďovat informace o nezaměstnanosti a vytvářet projekty pro její snížení. Výbory byly složeny ze zástupců mnoha organizací například Dánské zaměstnanecké konfederace a Konfederace dánských odborů. Ve stejném roce byla založena nezávislá instituce Kodaňské centrum (v roce 2007 sloučeno s Centrem pro sociální odpovědnost) pod Dánskou agenturou obchodu a podniků. Instituce byla prostředníkem mezi vládou, podniky, lokálními správami a občanskou společností. Její činnost byla soustředěna na shromažďování informací o CSR, vydávání publikací, pořádání seminářů a konferencí. Pro zlepšení kooperace mezi lokálními správami a podniky byla

vytvořena v roce 1999 iniciativa *sociální kapitola*, která měla řešit otázku nezaměstnaných na místní úrovni. Neformální spolupráce byla navázána i s vládami jiných států například Nizozemskem nebo Spojeným královstvím (Metaxas – Tsavdaridou 2010: 34-35).

Partnerský přístup ke korporátní společenské odpovědnosti se objevuje ve všech Severských státech a Nizozemsku. Tento přístup je založen na vzájemných vztazích mezi vládou, podniky a organizacemi občanské společnosti (Moreno 2010: 689). Spolupráce mezi různorodými aktéry má v Dánsku dlouhodobou tradici a kooperace mezi podniky a vládními orgány není vnímána negativně. Výsledkem je, že zaměstnavatelé disponují značnou flexibilitou a na druhou stranu zaměstnanci mají vysokou míru bezpečnosti. Ta pramení z poskytování relativně vysokých dávek v případě nezaměstnanosti.¹⁶

Inklusivní strategie pro pracovní trh se setkala s několika překážkami. Vytvořením sociálního partnerství bylo do problému zahrnuto velké množství aktérů s různými cíly, zájmy a schopnostmi a bylo nutné nalézat kompromisy. Neefektivní se často ukázaly i místní úřady, které nebyly příliš flexibilní pro uskutečňování nových projektů. Množství jedinců pobírající pomoc od státu je méně, ale problémem je množství nových přistěhovalců (Morsing 2005: 29). Za rok 2011 bylo, dle dánských statistik, za sociální výdaje vlády utraceno 587 508 milionů dánských korun.¹⁷ To je v přepočtu přes dva biliony českých korun. Pro srovnání je to více než veřejný dluh České republiky, který ve stejném roce činil zhruba 1,4 bilionu korun.¹⁸ Za úspěch inklusivní pracovní tržní strategie můžeme považovat změnu stávající sociální i pracovní politiky, vytvoření spolupráce mnoha aktérů a předávání informací a zkušeností. Mezi lety 1994 až 2000 došlo k významnému poklesu nezaměstnanosti a snížení počtu osob, které pobíraly dávky od státu. V souvislosti s korporátní společenskou

¹⁶ CSRGov, International Frontrunner, dostupné na: http://csrgov.dk/international_frontrunner, 14.02.2013.

¹⁷ Statistics Denmark, Social Protection Expenditure (ESSPROS), dostupné na: <http://www.dst.dk/en/Statistik/emner/offentlige-finanser/sociale-udgifter-ESSPROS.aspx>, 16.02.2013.

¹⁸ Ministerstvo financí České republiky, Development of the Central Government Debt, dostupné na: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/central_govern_debt_72575.html, 16.02.2013.

odpovědností bylo zvláště významné, že doposud opomíjené téma CSR se zviditelnilo v očích veřejnosti a stalo se často diskutovaným (Metaxas – Tsavdaridou 2010: 36; Morsing 2005: 30).

3.1.2 Nové pojetí CSR

Do roku 2000 v debatách převažoval zájem o aktivity inklusivní strategie pro pracovní trh a CSR byla omezena na domácí scénu a snižování nezaměstnanosti. To se změnilo v posledních letech, kdy se v Dánsku prosadilo širší vnímání CSR. Dánská vláda se začala zaměřovat na nové sociální i environmentální problémy. Pro podniky se stal významný jejich globální obraz, nové výzvy a otázka dodavatelských řetězců (The Danish Government 2008: 7, 19). Dánské firmy, jakožto dodavatelé, se stejně jako jiné podniky v dodavatelských řetězcích začaly stále více setkávat s požadavky na demonstrování sociálně odpovědného chování. Zvýšené nároky začali klást také investoři a zákazníci (The Danish Government 2008: 11). Na CSR se zaměřila také národní i mezinárodní média, která přispěla k šířící se veřejné diskusi.¹⁹

Dánská vláda se rozhodla využít zvětšující se mezinárodní popularity CSR a propojila ji s vlastní tradičně vysokou úrovní sociální i ekologické ochrany. Bylo zjevné, že hlavně asijským rozvíjejícím se ekonomikám není schopna konkurovat v cenové politice, a proto musí strategicky využít své silné pozice v sociální a ekologické oblasti. Cílem vlády se proto stalo zviditelnit silné stránky dánské ekonomiky do evidentní konkurenční výhody. Orgány, které takovýto obrat prosazovaly, byly ministerstvo obchodu a růstu a Dánská agentura obchodu a podniků (Danish Commerce and Company Agenc)²⁰. Postupně vznikla skupina napříč různými ministerstvy, která vypracovala program s jedněmi z nejvyšších cílů v Evropě (Gjølberg 2010: 211-212).

¹⁹ CSRgov, Strategic CSR, dostupné na: http://csrgov.dk/strategic_csr, 17.02.2013.

²⁰ Dánská agentura obchodu a podniků byla organizací, která se starala o registraci nových podniků a v její kompetenci byla i korporátní společenská odpovědnost. V roce 2012 byla spolu s dalšími organizacemi sloučena do Dánského obchodního orgánu.

Důsledkem tohoto vývoje můžeme v Dánsku vysledovat dvě odlišné éry. Ty lze označit podle typologie Marie Gjølberg za CSR jako podpora státu blahobytu a CSR jako konkurenční výhoda národa. První období – CSR jako podpora státu blahobytu – trvalo do roku 2000 a bylo charakteristické snahou povzbudit podniky, aby vstupováním do partnerství s vládou přispívaly k řešení sociálních a ekonomických problémů státu. CSR bylo využíváno jako národní nástroj. Oproti tomu druhý typ CSR – jako konkurenční výhoda národa – je nástroj mezinárodní, který má pomoci zemi a podnikům, prosadit se v globální ekonomice a získat dobré postavení. V Dánském království můžeme tento přístup sledovat po roce 2000 (Gjølberg 2010: 207-208).

Přesto, že se jednalo o velký paradigmatický obrat, pro obě éry je charakteristické využití CSR jako nástroje, který má řešit nastalou situaci. Tou byla v prvním období velká nezaměstnanost a nutnost tehdejší sociálně demokratické vlády řešit situaci, aby si zachovala vlastní pozici. V druhém období byl na dánské podniky vyvíjen tlak, aby deklarovaly jako dodavatelé, že dodržují CSR principy (Gjølberg 2010: 217). I zde hrála roli vnitřní politika, protože v roce 2001 byla nahrazena dosavadní sociálně demokratická vláda, která utvářela vnímání CSR od roku 1994. Nově zvolená liberální vláda spolupracovala více s podniky než odbory a navíc byla závislá na podpoře pravicové strany, která měla mimo jiné v programu podporu malých a středních podniků. Proto bylo nutné adekvátním způsobem změnit CSR, která neodpovídala novým výzvám a mezinárodnímu pojetí (Boxenbaum 2006: 142, 145).

Dánská vláda začala podporovat a propagovat podniky řízenou společenskou odpovědnost a mezinárodní rámec CSR. Podniky řízená společenská odpovědnost (*business-driven social responsibility*) neboli strategický přístup k CSR znamená, že veškerá korporátně společensky odpovědná činnost musí být soustředěna kolem hlavního ekonomického cíle podniku, kterým je zisk. Podnik by měl vytvořit takové strategie, které určí jeho priority s ohledem na ekonomické i sociální hodnoty a začlení CSR aktivity

do každodenního chodu podniku. Každý podnik rozhoduje v souvislosti s vlastními povinnostmi, riziky a výzvami jakým způsobem bude naplňovat principy CSR a podávat o tom informace veřejnosti. Upřednostnění podniky řízenou společenskou odpovědností neznamena, že je opomíjena role nevládních organizací a jiných aktérů. Smyslem není ani nahrazení legislativních procesů, neboť základní zákonný rámec pro chování podniků vůči společnosti i okolnímu prostředí je nutný. Nejedná se proto o nahrazení státu, ale o doplnění zákonů, protože vláda nemůže sama čelit novým globálním výzvám. Ekonomický sektor může přispět svým kapitálem, znalostmi a inovačním potenciálem (The Danish Government 2008: 13, 17).

Druhým rysem dánského CSR je mezinárodní přístup, který vystřídal výhradní zaměření na domácí pracovní trh. Aby Dánsko mohlo být spojováno se zodpovědným růstem, považovala dánská vláda za nutné, přihlásit se k obecnému mezinárodnímu rámci CSR. Ten je dle ní tvořen principy vyvinutými Organizací spojených národů, Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a normou od Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization ISO). UN i OECD jsem se zabývala v kapitole Historie a vymezení korporátní společenské odpovědnosti. OECD definovala svou podobu korporátní společenské odpovědnosti v Zásadách pro nadnárodní podniky (*Guidelines for Multinational Enterprises*). V listopadu 2012 začala fungovat *The Mediation and Complaints-Handling Institution for Responsible Business Conduct*. K této organizaci mohou být směřovány stížnosti na špatné chování podniků v Dánsku i zahraničí, které porušují Zásady pro nadnárodní podniky. Tato instituce tak slouží jako Kontaktní místo OECD v Dánsku.²¹ UN rozlišuje deset principů sociální odpovědnosti, které jsou součástí *Global Compact* a Principy pro zodpovědné investování (*Principles for Responsible Investment, PRI*) (The Danish Government 2008: 11).

²¹ Trade Union Cases. OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Denmark NCP, dostupné na: <http://www.tuaoecdmguidelines.org/companydetails3.asp?organisationID=22740>, 18.02.2013.

Dánská vláda *Global Compact* od počátku podporovala. Principy zde vymezené jsou obecné, nejsou omezené na konkrétní oblast nebo typ podniku, a proto tvoří rámec, který může být využit různorodými podniky na celém světě. Kvůli své flexibilitě je GC vhodná pro podniky řízenou CSR, protože firmy se mohou rozhodnout, jakým způsobem aplikují principy do svých strategií. V současnosti je k iniciativě připojeno 235 dánských podniků²², deset dánských podnikatelských sdružení²³ a dvě organizace práce²⁴. Přihlédneme – li k velikosti Dánského království, není to zanedbatelný počet, který navíc neustále roste. Pro propagaci, spolupráci a šíření znalostí, byla vytvořena *Global Compact Network Nordic Countries*. Do této organizace mohou vstupovat skandinávské podniky, které jsou členy GC.²⁵

Za další univerzální platformu vytvořenou Organizací spojených národů považuje dánská vláda Principy pro zodpovědné investování. Jsou rozlišeny tři druhy členství - majitele aktiv (penzijní fondy, pojišťovací společnosti a další investoři), investiční manažery (investiční banky) a profesionální partnery poskytující služby. Ve všech třech kategoriích je Dánsko zastoupeno. Celkem se k PRI přihlásilo 273 majitelů aktiv, z toho je šestnáct z Dánského království, investičních manažerů je dohromady 724 a za Dánsko je jich zastoupeno patnáct. Profesionálních partnerů, kteří poskytují služby, je 180 z toho tři dánští.²⁶

Mezinárodní organizace pro standardizaci vytvořila normu týkající se CSR – ISO 26000 Sociální odpovědnost. Ta se snaží obsáhnout podstatu CSR, a proto udává zásady, které by měl sociálně odpovědný soukromý i veřejný podnik naplňovat. Působení podniků by mělo být založeno na otevřenosti a etice

²² United Nations Global Compact, Participant Search, dostupné na: http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&country%5B%5D=47&joined_after=&joined_before=&business_type=2§or_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search, 18.02.2013.

²³ United Nations Global Compact, Business Associations, dostupné na: http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/business_associations.html, 18.02.2013.

²⁴ United Nations Global Compact, Labour, dostupné na: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/labour.html>, 18.02.2013.

²⁵ The Global Compact Network Nordic Countries, About the Nordic Network, dostupné na: <http://www.gcnordic.net/index.php?r=page/show&id=20>, 22.02.2013.

²⁶ United Nations Principles for Responsible Investment, Signatories to the Principles for Responsible Investment, dostupné na: <http://www.unpri.org/signatories/signatories/?country=Denmark>, 18.02.2013.

tak, aby svou činností nenarušovalo zdraví a blahobyt společnosti, ale naopak je zvyšovalo. Jelikož se jedná o návod, nikoliv o požadavky, které je nutné naplnit, tak pro tuto normu není udělován certifikát. To nesnižuje její význam, protože na její podobě se podílely organizace z celého světa několik let, a proto ji lze považovat za mezinárodně uznávané pravidlo.²⁷ Dánské království přispělo k formulování této normy a její konečná podoba byla nakonec přijata v Kodani v roce 2010. Dánská vláda jako jedna z prvních vytvořila národní normu DS 49001 Organizační systém společenské odpovědnosti (*Management System for Social Responsibility*), která dává možnost dánským podnikům získat osvědčení o své odpovědnosti vůči společnosti.²⁸

Následuje – li podnik zmíněné principy, nepřináší mu to jen dlouhodobou konkurenceschopnost a výhody, ale také určité náklady. Ty jsou spojeny se zařazením CSR činností do strategií podniku a jeho každodenního fungování. Problémy společnosti i životního prostředí jsou komplexní a mnohostranné. Jejich zlepšení a vyřešení je dlouhodobým úkolem. Další výdaje jsou spojené s nutností komunikovat zmíněné aktivity s veřejností a pravidelně vytvářet zprávy (The Danish Government 2008: 13, 17). Dánská vláda spojuje mezinárodní přístup, který je ztělesněn ve výše zmíněných univerzálních principech, a podniky řízenou společenskou odpovědnost, protože se domnívá, že tím lze dosáhnout využití těchto nákladů a dosažení pozitivních výsledků. Mezi možné výhody patří lepší reputace, odlišení vlastních produktů či vytvoření nových, spolehlivější dodavatelé, více angažovaní zaměstnanci a také snížené náklady na energie jako důsledek šetrné environmentální politiky podniku (The Danish Government 2008: 16).

V publikaci *Zodpovědný růst – Akční plán pro korporátní společenskou odpovědnost 2012-2015* je znovu zdůrazněno partnerství. Poprvé je akcentována role občanské společnosti, která byla zastíněna partnerstvím mezi soukromým

²⁷ Organization for Standardization, ISO 26000 – Social responsibility, dostupné na: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>, 18.02.2013.

²⁸ CSRGov, International Frontrunner, dostupné na: http://csrgov.dk/international_frontrunner, 18.02.2013.

ekonomickým sektorem a veřejnou sférou. Každý jedinec společnosti má určitou odpovědnost, spoluprací a sdílením informací ji lze neefektivněji naplňovat. Podniky mají uplatňovat strategickou CSR, pro kterou by měla vláda vytvářet, co nejvhodnější prostředí. Zákazníci by měli vlastní společenskou odpovědnost promítat do výběru zboží i služeb a nevládní i jiné organizace mají nadále kontrolovat chování v této oblasti (The Danish Government 2012: 3, 5).

Význam partnerství je posilován i na mezinárodní úrovni. V rozvojových státech, kde obvykle nejsou tak vysoké standardy jako v Evropě, roste nutnost korporátní společenské odpovědnosti. Vytváření spolupráce s podniky v těchto zemích je jedním z prostředků, jak jí dosáhnout. Příkladem takového partnerství je i Danida Program obchodního partnerství, o kterém se zmíním v následující kapitole. Partnerství je posilováno také mezi skandinávskými státy prostřednictvím Severské rady ministrů (*The Nordic Council of Ministers*), která je platformou pro spolupráci skandinávských států. Vytvoření společné severské CSR strategie je součástí Programu severské spolupráce pro inovaci a obchodní politiku v letech 2011 až 2013.²⁹

3.1.2.1 Jednotlivé projekty dánské vlády

Ukázalo se, že hlavně malé firmy nemají dostatečné znalosti v sociální a ekologické odpovědnosti (TNS Gallup 2005: 5). Aby to vláda změnila, následuje velké spektrum aktivit zaměřených na CSR. Snaží se organizovat kampaně a konference, zvyšovat úroveň poradenství, vytvářet nová partnerství, zkoumat chování zákazníků v souvislosti s CSR, podporovat inovaci produktů a přispívat k celkové transparentnosti trhu (The Danish Government 2008: 19). Vládních iniciativ a činností, do kterých byl některý orgán vlády zapojen, je mnoho a není možné, abych se zabývala všemi. Mezi vzniklé projekty, které zde rozeberu, patří Partnerství pro zelené veřejné zakázky, úprava Dánského finančního zákona, iniciativa Lidé a zisk, CSR kompas, Klimatický kompas, Ideový kompas, Dánské vládní centrum pro CSR, Dánská rada pro CSR, Zelený

²⁹ Norden, Nordic Co-operation on Business Affairs, dostupné na: <http://www.norden.org/en/about-nordic-co-operation/areas-of-co-operation/business-life/nordic-co-operation-on-business-affairs>, 22.02.2013.

stát, State of Green Consortium, Dánská etická obchodní iniciativa a Program obchodního partnerství.

Stát si uvědomuje, že jakožto nákupčí, investor a vlastník některých akciových společností, musí sám v maximální možné míře následovat odpovědnost vůči společnosti a okolnímu prostředí. Proto se snaží CSR systematicky zahrnovat do politiky veřejných zakázek a uplatňovat ji i na lokální úrovni (The Danish Government 2008: 25). Konkrétním příkladem je Partnerství pro zelené veřejné zakázky. To bylo vytvořeno v roce 2006 a přihlásilo se k nim ministerstvo životního prostředí a místní správa Kodaně, Aarhus a Odense. Postupně se přidala další tři města. Členové partnerství se zavázali, že jejich politika zadávání zakázek bude zahrnovat ekologické požadavky a bude o ní informováno na internetových stránkách úřadu.³⁰ Po státem vlastněných akciových podnicích vláda vyžaduje od roku 2009 zahrnování informací o korporátní společenské odpovědnosti v každoročních zprávách a po určitých z nich přihlášení se ke *Global Compact* (The Danish Government 2008: 31).

Zákon zavádějící povinnost informovat o činnosti podniku v oblasti CSR v ročních reportech, začal platit v roce 2009 a stal se součástí Dánského finančního zákona. Vztahuje se na zhruba tisíc sto největších dánských podniků, kotované podniky a státem vlastněné akciové podniky. Obecně je legislativa ve skandinávských zemích detailně zpracovávána a doprovázena přísnými sankcemi, které zaručují její efektivnost. Již od 70. let byly vydávány první zákony upravující chování podniků vůči environmentálnímu prostředí. Novelizací Dánského finančního zákona se Dánsko zařadilo mezi průkopníky, které následovaly další evropské země. Podobná povinnost existuje ve Francii od roku 2001 a ve Spojeném království od roku 2007.³¹ Cílem této legislativy je zvýšit angažovanost podniků a jejich komunikaci s okolím. Podniky musely nově

³⁰ Danish Ministry of the Environment. Environment Protection Agency, Partnership for Green Public Procurement, dostupné na: http://www.mst.dk/English/Sustainability/scp/sustainable_procurement/partnership_for_GPP.htm, 26.02.2013.

³¹ GreenBiz, Mandatory CSR Reporting for Denmark's Largest Companies, dostupné na: <http://www.greenbiz.com/news/2009/01/07/mandatory-csr-reporting-denmarks-largest-companies>, 18.02.2013.

informovat ve svých zprávách o vlastní CSR politice, jak ji v praxi naplňují, čeho dosáhly a popřípadě, jaké jsou jejich další cíle. Pokud takovou politiku nemají, musejí to otevřeně uvést (Danish Commerce and Companies Agency 2010: 1-2).

Kvůli značné flexibilitě nebylo nové legislativní opatření přijato striktně negativně ze strany dotčených podniků, které se mohou rozhodnout, jakou zvolí formu zprávy a co bude jejím obsahem. Přesto dle průzkumu provedeném po zavedení povinnosti, podniky čelily mnoha problémům.³² Nová legislativa s sebou přinesla i administrativní zatížení podniků, které se nakonec ukázalo mnohonásobně vyšší, než bylo očekáváno. Musely projít velké množství dat a zajistit jejich pravdivost a na to chyběly zdroje. Nedostatky zpráv spočívaly zejména v obecném definování CSR politiky, která nebyla vysvětlena na každodenní činnosti podniku. Ve zprávách nebyl mnohdy uveden druhý bod – čeho podniky dosáhly ze své CSR politiky. To bylo způsobeno potížemi s měřením výsledků a také skutečností, že mnohé podniky teprve nedávno začaly systematicky uplatňovat CSR. Podniky, které začaly používat mezinárodně uznávané principy, jako je *Global Compact*, musely vynaložit velké prostředky na to, aby svou činnost takovými zásadám uzpůsobily (Danish Commerce and Companies Agency 2010: 4-5). Hlavní cíl byl přesto naplněn, a to posílení aktivního přístupu u zmíněných podniků a informování o jejich činnosti. Právní požadavek donutil mnoho podniků, aby se začaly této problematice věnovat, a to systematictější způsobem než doposud. Značná část podniků navíc ukázala ochotu, že chce v následujících letech zlepšit svou angažovanost a úroveň zpráv (Danish Commerce and Companies Agency 2010: 20).

V následujícím roce se obecně zlepšila úroveň zpráv a otevřenost podniků, které dokázaly svou politiku CSR převést do praxe a lépe popsat dosažené výsledky. Nejčastějšími oblastmi CSR bylo životní prostředí a dánské pracovní prostředí. Oproti předešlému roku vzrostl počet podniků, které podaly informace o vlastní činnosti v oblasti lidských práv a pracovních standardů (Danish

³² Ukázalo se, že mezinárodní rámec je často obtížně aplikovatelný na podniky, které nevyrábějí zboží a ty, které vyvíjejí svou činnost pouze v Dánsku. Proto bylo využití *Global Compact* spíše okrajové (Danish Commerce and Companies Agency 2010: 20).

Commerce and Companies Agency 2011: 4). Podniky uvedly, že vytvářením reportů strávily méně času než poprvé. CSR se stala součástí obchodní strategie u dvojnásobného počtu podniků než první rok (Danish Commerce and Companies Agency 2011: 6).³³

Jednou z prvních největších iniciativ byla Lidé a zisk. Mezi lety 2006 a 2007 byli vzděláváni manažeři i zaměstnanci malých a středních podniků, aby dokázali využít CSR ke zlepšení obrazu společnosti i jeho ekonomické výkonnosti. Projekt byl spolufinancován Evropskou unií a nabyt značných rozměrů, protože školeními prošlo přes dvanáct tisíc lidí. Výstupem se stalo vydání praktického průvodce, který je podnikům volně dostupný na internetu.³⁴ Po dohodě s dánskou vládou jej při svých školeních po celém světě dodnes využívá Světová banka (The Danish Government 2008: 40).

CSR kompas (*The CSR Compass*), Klimatický kompas (*The Climate Compass*) a Ideový kompas (*The Ideas Compass*) jsou internetové stránky poskytující informace o CSR a byly vytvořeny Ministerstvem obchodu a růstu ve spolupráci s dalšími aktéry.³⁵ CSR kompas byl poprvé spuštěn v roce 2005. Jeho účelem je pomoci malým a středním podnikům dosáhnout spolupráce pouze se zodpovědnými dodavatelskými řetězci. To jsou dodavatelé, kteří vyrábějí produkty a poskytují služby v podmínkách, které odpovídají politice korporátní společenské odpovědnosti. CSR kompas nabízí šest fází, v rámci nichž jsou konkrétní nástroje a rady, jak dosáhnout dodržování korporátní společenské odpovědnosti ve vlastním podniku a v celém dodavatelském řetězci.³⁶ Všechny

³³ Ze všech velkých podniků, které jsou předmětem povinného vytváření každoročních zpráv o své CSR, tak učinilo 87 procent. Ze zbylých 13 procent 6 procent podniků nenaplnilo vůbec právní požadavek a neinformovaly o tom, zda mají korporátně společenskou politiku či nikoliv. 7 procent zákonem danou povinnost splnily, protože za ně informace podala jako celek jejich mateřská firma (Danish Commerce and Companies Agency 2011: 2).

³⁴ Overskud med Omtanke, People and Profit, dostupné na: <http://www.overskudmedomtanke.dk/sw63523.asp>, 18.02.2013.

³⁵ Za vznikem CSR kompasu stála spolupráce ministerstva obchodu a růstu s Konfederací dánského průmyslu. Konfederace je obchodní organizací sdružující zhruba deset tisíc dánských firem. V roce 2010 se k iniciativě připojila Severská rada ministrů. Rada poskytla finanční prostředky pro uzpůsobení tohoto nástroje, aby jej mohly používat i další země regionu. Klimatický kompas byl vytvořen Dánským obchodním orgánem, který je součástí ministerstva obchodu a růstu a Konfederací dánského průmyslu. Na Ideovém kompasu se podílel také Dánský obchodní orgán spolu se Severskou radou ministrů.

³⁶ CSR Compass, The Six Phases of the Process, dostupné na: <http://www.csrcompass.com/six-phases-process>, 18.02.2013.

informace jsou obecné a mohou z nich čerpat podniky ze všech odvětví. Klimatický kompas dává podnikům informace a nástroje, jak sestavit vlastní ekologickou strategii a vhodně o ní podávat zprávy, vypočítat si emise a snížit je.³⁷ Ideový kompas pomáhá malým a středním podnikům najít nápady pro inovaci i rozvoj.³⁸

Významnou organizací, která spadá pod ministerstvo obchodu a růstu, je Dánský obchodní orgán (*Danish Business Authority*). Hlavním posláním organizace je napomáhat udržitelnému a zodpovědnému ekonomickému rozvoji v Dánském království. Organizace je aktivní i v otázkách korporátní společenské odpovědnosti. Jejím úkolem je koordinovat iniciativy vlády a propagovat CSR.³⁹ Za účelem koordinace iniciativ vlády organizace vytvořila v roce 2007 Dánské vládní centrum pro korporátní společenskou odpovědnost. Centrum poskytuje veškeré informace na internetových stránkách CSRgov.dk. Jedná se o komplexní, velmi srozumitelný a přehledný zdroj.⁴⁰ Za nejpřínosnější pokládám část, která umožňuje čtenářům pochopit natolik rozsáhlé téma na konkrétních případech jednotlivých firem.⁴¹ Stránka je propojena s danishresponsibility.dk, která je vedena ministerstvem obchodu a růstu.

Na webových stránkách *Dánská odpovědnost, Lepší svět s lepšími produkty* se nachází mnoho užitečných nástrojů – videa, blog, sekce zpráv a událostí. Vyzvi dánský podnik je návod, jak každý může sám zkoumat vybraný podnik. Na vypsané otázky může každý jedinec hledat odpovědi a sám kriticky zhodnotit politiku vybraného podniku v sociálních a environmentálních otázkách.⁴² Za zajímavý nástroj považují možnost zajistit si prohlídku ve vládních institucích a Horkou linku. Ministerstvo obchodu a růstu a Obchodní

³⁷ The Climate Compass, About the Climate Compass, dostupné na: <http://www.climatecompass.dk/#/353127/>, 18.02.2013.

³⁸ The Ideas Compass, About the Project, dostupné na: <http://ideascompass.dk/en/abouttheproject>, 18.02.2013.

³⁹ Danish Business Authority, Focus on CSR, dostupné na: <http://www.dba.erhvervsstyrelsen.dk/focus-on-csr>, 22.02.2013.

⁴⁰ CSRgov, Danish Responsibility, dostupné na: http://csgov.dk/danish_responsibility, 22.02.2013.

⁴¹ CSRgov, Cases, dostupné na: <http://csgov.dk/cases>, 22.02.2013.

⁴² Danish Responsibility. Better World with Better Products, Challenge a Danish Company, dostupné na: <http://www.danishresponsibility.dk/be-inspired/challenge-danish-company>, 22.02.2013.

rada, která spadá pod ministerstvo zahraničních věcí, nabízí jedincům i skupinám účastnit se prohlídky obou institucí.⁴³ Horká linka je jak emailový tak telefonní kontakt na dva pracovníky dánského ministerstva obchodu a růstu, kterým může kdokoliv adresovat své dotazy.⁴⁴ Může se to zdát na první pohled jako triviální nápad. Já si naopak myslím, že je to chytrý prostředek, jak se v často anonymním světě internetu, který je přeplněný informacemi, můžeme zeptat někoho opravdu pověřeného. Pokládám to za nástroj, který přibližuje politiku obyčejným lidem a umožňuje jim klást otázky. Vyzývat ostatní ke komunikaci a vlastní činnosti je mottem těchto stránek.

Považuji výše zmíněné využití internetu za výstup charakterizující pohled dánské vlády, která bere korporátní společenskou odpovědnost jako důležitou a nezbytnou součást současné snahy o lepší společnost i životní prostředí. Nejsou zde předloženy povrchní a nejasné informace, ale naopak přehledná vysvětlení, která nám poskytují odkazy na další dokumenty či podrobnější texty. Webové stránky jsou profesionálně zpracované i po grafické stránce a myslím si, že přispívají k propagaci, o kterou se vláda usilovně snaží.

Pro poskytování informací o CSR vládě i dalším aktérům byla vytvořena Dánská rada pro korporátní společenskou odpovědnost (*Danish Council on Corporate Social Responsibility*, DCCSR). Ministr obchodu a růstu Ole Sohn ji jmenoval v červnu 2009.⁴⁵ V radě je zastoupeno různorodé složení aktérů⁴⁶ a má sloužit jako rádce jak pro vládu tak jiné organizace.⁴⁷ Informace by měla šířit i široké veřejnosti a přispívat tak k debatě o CSR. DCCSR má za úkol rozvíjet jednak oficiální činnost dánské vlády, která vychází z Akčních plánů, ale

⁴³ Danish Responsibility. Better World with Better Products, Take a Danish Responsibility Tour, dostupné na: <http://www.danishresponsibility.dk/be-inspired/take-danish-responsibility-tour>, 22.2.2013.

⁴⁴ Danish Responsibility. Better World with Better Products, Hotline, dostupné na: <http://www.danishresponsibility.dk/get-touch/hotline>, 22.3.2013.

⁴⁵ The Danish Council on CSR, Home, dostupné na: <http://www.csrcouncil.dk/home/0/2>, 19.02.2013.

⁴⁶ Organizace se skládá z celkem sedmnácti osob a pozorovatelů. Předseda i místopředseda jsou vybíráni ministrem obchodu a růstu. Třináct členů a dva specialisté jsou jmenováni dle návrhů různých dánských organizací tak, aby zastupovali dánské obchodní organizace, nevládní organizace, místní obce, odbory a občanskou společnost. Svě pozorovatele v Radě má ministerstvo pro zaměstnanost, ministerstvo obchodu a růstu, ministerstvo pro otázky klimatu, energetiky a stavebnictví, ministerstvo pro životní prostředí a ministerstvo zahraničních věcí.

⁴⁷ The Danish Council on CSR, Members of the Danish Council on Corporate Social Responsibility 2012-2015, dostupné na: <http://www.csrcouncil.dk/members>, 19.02.2013.

vykonávat i iniciativy vlastní.⁴⁸ Nejvýznamnějším výsledkem činnosti Rady je zveřejnění Zásad pro udržitelné řízení dodavatelského řetězce (*Guidelines for Sustainable Supply Chain Management*) v červnu 2010. Tyto zásady se staly součástí dánských principů pro CSR, které spolu s výše zmíněnými mezinárodními tvoří základ pro uplatňování CSR v Dánsku. Rada vnímá spolupráci se zodpovědnými dodavateli jako důležitou součást CSR. Tato skutečnost také vyplývá z definice CSR, která je v dokumentu uvedena:

„Podnik demonstruje korporátní společenskou odpovědnost a vytváří hodnoty pro podnik i společnost tím, že udržuje dialog se zúčastněnými stranami s cílem řešit společenské, environmentální a etické výzvy v souladu mezinárodně uznávanými principy“ (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010a: 6).⁴⁹

V uvedeném vymezení je obsaženo několik důležitých charakteristik. CSR je vnímána tak, jak ji prosazuje vláda, tedy řízená podniky. Je zde také zmíněna *stakeholder theory*, protože má být udržována komunikace se zúčastněnými stranami. Těmi samozřejmě jsou i dodavatelské řetězce. Odpovědnost je zaměřena na sociální, environmentální a etické otázky. A nakonec veškeré jednání má být v souladu s mezinárodními principy. To vychází také z vládní politiky.

Podkladem DCCSR byly při vytváření Zásad pro udržitelné řízení dodavatelského řetězce mezinárodní i domácí iniciativy. Dokument vyjmenovává tři specificky dánské iniciativy, ze kterých vychází. Jsou jimi, CSR Kompas, Dánská etická obchodní iniciativa (*The Danish Ethical Trading Initiative*) a Udržitelné řízení dodavatelského řetězce – příručka vhodných postupů pro řízení dodavatelského řetězce (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010a: 18). Zásady jsou vytvořeny tak, aby byly užitečné

⁴⁸ The Danish Council on CSR, Purposes and Tasks, dostupné na: http://www.csrcouncil.dk/purpose_and_tasks, 19.02.2013.

⁴⁹ „*The company demonstrates corporate social responsibility and creates value for both the business and society by entering into dialogue with its stakeholders to address social, environmental and ethical challenges in accordance with internationally recognised principles*“ (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010: 6).

pro velké podniky s mnoha dodavateli i podniky malé a střední. Zvláště malé firmy nemají dostatečné zdroje ani potřebný vliv, a proto by měly zvažovat vlastní situaci. Mohou například kooperovat s jinými podniky či organizacemi, které pomohou zvýšit jejich vliv. Zásad je celkem sedm a každá zahrnuje množství otázek, které podniku pomohou označit jejich konkrétní problémy a nalézt možná řešení (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010a: 8).⁵⁰

Jednou z nejdůležitějších součástí korporátní společenské odpovědnosti pro Dánsko zůstává otázka životního prostředí. Vláda se dlouhodobě snaží o snižování spotřeby energie, snižování emisí a podporu inovačních projektů. Za tímto účelem vytvořila řadu plánů a programů (The Danish Government 2008: 37). V roce 1971 jako první země vytvořila ministerstvo životního prostředí a od poloviny 70. let uzákonila řadu přísných opatření na ochranu přírody a zdrojů. Výsledkem bylo efektivnější využívání energie, účelnější nakládání s odpady a skutečnost, že dánské zelené technologie jsou exportovány do ostatních zemí. Mezi konkrétní projekty patří například naléhání vlády

⁵⁰ První zásadou je vytvoření strategie pro udržitelné řízení dodavatelů, která by byla součástí souhrnné politiky CSR podniku. Podnik by se zde měl zabývat tím, jaké standardy by neměl opomenout, jak dosáhnout svých cílů, jak tím posílit svůj zisk a zda zahrnout do své strategie další aktéry. Druhým bodem je zpracování strategie do praxe. Vhodné otázky jsou, jak toho dosáhneme, jaké zaměstnance pověříme tímto úkolem a jakým způsobem je proškolíme, jak mi sami budeme kontrolovat, zda to, co požadujeme od dodavatelů, sami dodržujeme (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010: 11-12). Třetí zásada zdůrazňuje důležitost přizpůsobit naše úsilí riziku, že dodavatel bude porušovat základní práva. Je nezbytné určit nejrizikovější dodavatele a přednostně se na ně zaměřit. Dalším principem je pokračování zlepšování sociálního i environmentálního vývoje. Podnik by se měl zaměřit hlavně na rizikové dodavatele, ujistit se, že srozumitelně definuje své požadavky a pomocí monitoringu a spolupráce kontrolovat skutečné výsledky. Objektívním základem by měly být standardy chování vytvořené podnikem a uvedené ve smlouvě s dodavatelem (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010: 12-13). Pátou zásadou je spolupráce zúčastněných stran na sociálním i environmentálním zlepšení. V regionech s dlouhodobými dodavateli by se měli podniky snažit spolupracovat s místními obyvateli, s nevládními organizacemi i odbory. Důležitá zásada je předposlední, která se zabývá reakcí podniku na velké porušování základních práv dodavatelem. Podnik by se měl předně snažit o zlepšení situace a nepřerušovat spolupráci. Předem by mělo být stanoveno, jaké porušování standardů je pro podnik natolik nepřijatelné, že povede k ukončení vzájemných dohod. Je to otázka konkrétní lokality a konkrétního příkladu a každý podnik musí tuto skutečnost individuálně vyhodnotit. Poslední zásadou je vytváření reportů a dostatečná komunikace. Podnik by měl otevřeně informovat o výzvách, kterým čelí a to pomocí reportů a komunikace se zaměstnanci, zákazníky i nevládními organizacemi (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010: 14-16).

na podniky, aby environmentální odpovědnost zařazovali do svých CSR zpráv, vytvoření označení Zelený stát nebo již zmíněný Klimatický kompas.⁵¹

Značku Zelený stát (*State of Green*) vytvořila dánská vláda ve spolupráci s dalšími aktéry. Jejím cílem je zviditelnit pozici Dánska jako země, která je průkopníkem v zelených technologiích již od 70. let. S oficiální značkou bylo vládou vytvořeno i partnerství *State of Green Consortium*, jehož patronem je dánský princ Frederik. Tato organizace zahrnuje veřejné i soukromé aktéry (DONG Energy a Danfoss). Pro větší propagaci byly v roce 2011 zprovozněny webové stránky – stateofgreen.com. Zde jsou shromážděny informace o ekologických řešeních a projektech nejen v Dánsku. Jedním z cílů je předávání dánských zkušeností, a proto je posilováno spojení mezi předními dánskými experty a podniky s mezinárodním prostředím. Stránka i značka také podporují a zviditelňují snahu státu, stát se do roku 2050 nezávislou na fosilním palivu, což je naprosto ojedinělý projekt.⁵²

Uskupením, které sdružuje velké množství různých aktérů, je Dánská etická obchodní iniciativa (*Danish Ethical Trading Initiative*), která vznikla v únoru roku 2008. Jejími členy jsou podniky, podnikatelská sdružení, odbory, nevládní organizace, místní správa (v současnosti pouze město Frederiksberg) a veřejné instituce.⁵³ Organizace poskytuje vlastní Zásady etického obchodu (*Guidelines on Ethical Trade*), které lze také řadit mezi specifický dánský rámec CSR. Zásad je celkem jedenáct a jsou doplněny o konkretizující informace, které mají podnikům pomoci v praxi. Nalezneme zde právo na svobodu sdružování a kolektivního vyjednávání, dobrovolně si zvolit povolání, které by mělo mít odpovídající mzdu a bezpečné pracovní prostředí bez diskriminace a jakéhokoliv

⁵¹ CSRGov, International Frontrunner, dostupné na: http://csrgov.dk/international_frontrunner, 25.02.2013.

⁵² State of Green. Join the Future. Think Denmark, About State of Green, dostupné na: <http://www.stateofgreen.com/en/About>, 25.2.2013.

⁵³ Danish Ethical Trading Initiative, Who We Are, dostupné na: <http://www.dieh.dk/in-english/who-we-are/>, 26.2.2013.

ponižování. Dále se zásady věnují menšinám, životnímu prostředí a zákazu dětské práce.⁵⁴

Poslední oblastí, na kterou se zaměřím, je rozvojová spolupráce. Ta je součástí agendy ministerstva zahraničí a také začleňuje principy korporátní společenské odpovědnosti do svých programů. Dánská rozvojová spolupráce je známa pod označením Danida a soustředí se na nejchudší země světa.⁵⁵ Původní Program podnikání pro podnikání (B2B), který podporoval vznik spolupráce mezi dánskými podniky a podniky v rozvojových zemích, byl v roce 2011 nahrazen Programem obchodního partnerství. Tento program čerpá zkušenosti z předchozích aktivit a především CSR. Na zúčastněné podniky má větší nároky ohledně udržitelného rozvoje, ale je aplikovatelný na více druhů činností.⁵⁶

3.1.3 Dílčí shrnutí

V Dánsku byla CSR ztotožněna s domácím trhem, což se stalo s vývojem globálního trhu a mezinárodního pojetí CSR neudržitelné. Proto kolem roku 2000 došlo k přelomu. Od této doby můžeme dánský vládní přístup charakterizovat na třech rysech. CSR je definováno podniky řízenou společenskou odpovědností, mezinárodními principy a partnerstvím. Podle výše uvedených konkrétních příkladů je evidentní, že dánská vláda se neomezuje pouze na vydávání dokumentů, ale aktivně investuje do mnoha iniciativ. O funkčnosti komplexní strategie a o tom, že postavení Dánska jako lídra CSR není pouhým výmyslem vládních orgánů svědčí *Responsibility Competitiveness Index* organizace *AccountAbility* provedený v roce 2007, který řadí Dánsko na druhé místo ve zodpovědném růstu (*AccountAbility* 2007: 143).

Vláda ovlivňuje podobu CSR v Dánsku jejím definováním ve vládních dokumentech a spoluprací na vymezování specifických dánských principů. Významná je také zákonem daná povinnost vytvářet CSR zprávy. V tomto

⁵⁴ Danish Ethical Trading Initiative, DIEH Guidelines on Ethical Trade, dostupné na: <http://www.dieh.dk/in-english/who-we-are/>, 26.2.2013.

⁵⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark, About Danida, dostupné na: <http://um.dk/en/danida-en/about-danida/>, 26.02.2013.

⁵⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Danida Business Partnerships, dostupné na: <http://um.dk/en/danida-en/activities/business/partnerships/>, 26.2.2013.

případě vláda překročila často diskutovanou dobrovolnost konceptu CSR. Domnívám se, že k takovému kroku se mohla uchýlit kvůli dlouhodobé tradici spolupráce s podniky, kterým byla schopna vysvětlit účel legislativy. Proto nedošlo k negativnímu přijetí zákona. Navíc je nutné upozornit, že i přesto, že se jedná o nedobrovolné opatření, CSR činnost je nadále dobrovolná a podniky musí pouze deklarovat, zda ji následují či nikoliv. Vzhledem k dlouhodobě nižší úrovni CR u malých podniků je diskutabilní jestli se povinnost vztáhne i na ně. Zatím tomu nic nenasvědčuje a myslím si, že by to pro ně mohlo být vzhledem k omezeným zdrojům až příliš velkou zátěží a tomu by odpovídala i kvalita jejich zpráv.

Považovat Dánsko za lídra v CSR pokládám za adekvátní, a to zejména ze dvou důvodů. Jednak je Dánsko zemí, která tradičně dbá na sociální i ekologické faktory. To je pochopitelné, přihlédneme – li ke skutečnosti, že se jedná o silný sociální stát. Nalezneme zde také vhodné podmínky, protože dánská společnost je schopná aktivně participovat na veřejném životě a docházet ke kompromisům. Druhým důvodem je období po roce 2000, kdy od poloviny tohoto roku vláda začala uskutečňovat mnoho různorodých projektů. Tento trend se drží dodnes a do iniciativ je zahrnuto mimo orgánů vlády i mnoho jiných organizací a podniků. Veškerá činnost není organizována nahodile a neorganizovaně, ale je součástí dvou Akčních plánů, které vymezují strategii vlády pro nastalé období. I v těchto dokumentech můžeme vidět značný vývoj. První je rozsáhlejší, ale bohužel méně srozumitelný a často se opakuje. Druhý Akční plán je rozsahem kratší, ale velmi přehledně definuje, jaké kroky mají vést ke stanoveným cílům. Stejný problém lze dle mého názoru nalézt i mezi faktickými projekty, které jsou informačně výborně zpracované, ale propagaci celkové strategie kazí skutečnost, že nenalezneme dokument, který by je všechny shrnul.

3.2 Dánský ekonomický sektor a CSR

Ekonomika v Dánsku je hodnocena jako jedna z nejsilnějších v celosvětovém měřítku. Z velké části je závislá na zahraničním obchodu, a tak není překvapující, že ani jí se nevyhnula globální ekonomická krize. Moderní průmysl je obvykle zaměřen na elektrotechniku, výrobu potravin, farmaceutik, zdravotní techniky, nábytku, plastů, zpracování kovů a oceli. V zemědělství jsou využívány vyspělé technologie, které zaručují efektivnost a kvalitu.⁵⁷ Zemědělství nicméně pokrývá jen přes jedno procento hrubého domácího produktu, průmysl dvacet dva procent a nadpoloviční většina plyne z poskytování služeb. Přebytek v produkci potravin i energie Dánsko exportuje, naopak dováží suroviny pro výrobu. Mezi přední světové podniky patří firmy zabývající se lodní dopravou, obnovitelnými zdroji a farmaceutiky.⁵⁸

Dánské prostředí je charakteristické velkým množstvím malých a středních podniků a v posledních desetiletích i počtem nadnárodních korporací. Ty vznikly z místních velkých firem, které svou činnost zaměřily na specifický sektor, ve kterém se snažily uspět na mezinárodní úrovni. Tyto firmy prodávají, zkoumají a vyrábějí produkty ve světovém rozsahu a ve svém oboru mají vedoucí postavení. Většina těchto korporací se řídila globálními možnostmi a umístila část z výrobních procesů do levnějších oblastí Asie nebo Východní Evropy. Mezi konkrétními příklady můžeme uvést podnik Vestas, specializující se na větrné turbíny, nebo Novo Nordisk, jež se zaměřuje na inzulin a kterému se věnuji níže (Pedersen 2009: 1-2). Také velké procento malých a středních podniků je orientováno na export a svým počtem převyšují obvyklý evropský průměr (Gjølberg 2010: 211).

Mezi důležitými charakteristikami, které ovlivňují zdejší podobu CSR je obecná ochota manažerů podniků ke korporátně společensky odpovědným

⁵⁷ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, Dánsko. Ekonomická charakteristika země, dostupné na: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/dansko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html, 02.02.2013.

⁵⁸ Index Mundi. Denmark Economy Profile 2013, dostupné na: http://www.indexmundi.com/denmark/economy_profile.html, 02.02.2013.

krokům. Mnohé dánské podniky zdůrazňují, že společenská i environmentální odpovědnost byla součástí jejich podnikání již od jejich založení (Morsing 2005: 24). Motivy, proč je CSR pro dánské podniky důležitá, jsou normativní a ekonomické. Normativní motiv znamená, že podnik chce vytvářet lepší podmínky pro společnost a okolní prostředí a být tak i vnímán. Naproti tomu ekonomický motiv je pragmatický a je svázán se ziskem a nutností naplňovat požadavky zákazníků, investorů, státu nebo dodavatelů. CSR je chápána jako konkurenční výhoda, která podniky odlišuje od ostatních (Morsing 2005: 24).

Od 90. let začala vznikat partnerství s vládou cílená na snížení nezaměstnanosti. Vzniklé úzké vnímání CSR neposkytlo podnikům domácí rámec pro demonstrování odpovědného chování v globální ekonomice. To pocítily zejména dánské dodavatelské podniky po roce 2000. V této době se, podobně jako jiní dodavatelé, setkaly se zvyšujícími se požadavky na deklarování své CSR. Proto bylo nutné, aby podniky změnily svůj postoj a vláda celkový přístup. Stejně jako dánská vláda i podniky vytvářejí vlastní iniciativy a organizace. Příkladem takové organizace je Dánská rada pro udržitelný rozvoj podnikání (*The Danish Council for Sustainable Business Development*). Rada byla založena v roce 2006⁵⁹ a dnes se skládá z celkem třiceti pěti podniků.⁶⁰

Většina dánských podniků CSR do své činnosti zařadila. Největší důraz je kladen na oblasti týkající se zaměstnanců a životního prostředí. Velké podniky si na poli CSR obecně vedou lépe, protože je na ně vytvářen větší tlak a disponují více prostředky. Průzkum z roku 2005 ukázal, že tři čtvrtiny malých a středních podniků také pracují s CSR. Nejrozšířenější je uplatňování CSR v podnicích s více zaměstnanci, ve výrobě a dopravním sektoru (TNS Gallup 2005: 5). Problémem zůstává, že hlavně malé a střední podniky nemají vypracované strategie CSR, nedostatečně o své činnosti informují a často ani nedokážou určit,

⁵⁹ The Danish Council for Sustainable Business Development, About us, dostupné na: <http://www.rbenet.dk/english/about-us>, 19.03.2013.

⁶⁰ The Danish Council for Sustainable Business Development, Members, dostupné na: <http://www.rbenet.dk/english/members>, 19.03.2013.

jaké dopady jejich činnost zanechala (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010b: 6). To vyplývá i z práce A. E. Nielsen a Ch. Thomsen, které zjistily, že komunikace CSR aktivit malých a středních podniků je nesystematická, neformální a nahodilá. CSR praktiky nejsou součástí firemních strategií a nejsou plánované. Přístup k CSR je často emocionální a osobní, to znamená, že vychází z etických hodnot konkrétního manažera. Průzkum ukázal, že tyto podniky se nacházejí v počáteční fázi, ale již začaly s určitými tématy pracovat systematicky, například s ekologickými certifikáty (Nielsen – Thomsen 2009: 91).

Následující čtyři podkapitoly se věnují vybraným dánským podnikům, které jsou, většinou na základě svých každoročních zpráv zahrnujících informace o CSR, považovány za příklady odpovědných firem. Organizace *SustainAbility* a *GlobeScan* zařadily Novo Nordisk ve svých průzkumech v letech 2010 až 2012 mezi vůdčí firmy v oblasti udržitelnosti (GlobeScan – SustainAbility 2012: 10). *Corporate Knights* vytváří seznam sta podniků, které se udržitelným rozvojem zabývají. Novo Nordisk byl v roce 2012⁶¹ na prvním místě a v roce 2013⁶² na místě pátém. *The Danish Engineering Association* každoročně posuzuje celkový profil podniků a věnuje se i jejich vztahu ke CSR. V roce 2008 a 2009 se mezi nejúspěšnější v této kategorii v Dánsku zařadil Danfoss.⁶³

V průběhu let 1996 až 2005 evropské národní instituce a místní univerzity udělovaly ceny *The European Sustainability Reporting Awards*, které se v roce 2006 přeměnily na organizaci *The European Sustainability Reporting Association*. Ta i nadále označuje, které evropské podniky nejlépe dokumentují své CSR aktivity, ale soustředí se především na shromažďování informací. Novo Nordisk, Grundfos a Aalborg Portland nejednou patřily mezi podniky, které dokázaly nejlépe komunikovat svou korporátně společensky odpovědnou

⁶¹ Corporate Knights, Final Results: The Global 100, dostupné na: <http://www.corporateknights.com/report/8th-annual-global-100/final-results-global-100>, 13.03.2013.

⁶² Corporate Knights, Final Results: The Global 100, dostupné na: <http://www.corporateknights.com/report/9th-annual-global-100/final-results-global-100>, 13.03.2013.

⁶³ Ingeniøren, Profil 2009, dostupné na: <http://ing.dk/profil>, 13.03.2013.

činnost.⁶⁴ Novo Nordisk byl v roce 2005 se svou zprávou o udržitelnosti vyhodnocen jako nejlepší dánská firma a v letech 2003, 2006, 2007 a 2008 jako nejlepší podnik v evropském měřítku. Grundfos byl za svou environmentální zprávu oceněn dvakrát v rámci Dánska, a to v roce 2002 a 2004. Environmentální zpráva Aalborg Portland byla v roce 2003 a 2006 označena za evropskou nejkvalitnější zprávu v této oblasti.⁶⁵

Zvolila jsem velké podniky, které jsou průkopníky v oblasti korporátní společenské odpovědnosti v Dánsku, abych mohla posoudit, jak formulují CSR politiku, jaká upřednostňují témata, aktivity a partnerství a jakým způsobem informují klíčové stakeholdery i celou společnost. Kromě státního podniku Novo Nordisk se jedná o firmy soukromé. Každý podnik je nejprve představen. Je uvedeno, čím se zabývá, jak je velký (pobočky, počet zaměstnanců, roční prodej), jeho historie, současné sídlo a vedení. Poté je popsána jeho korporátní společenská odpovědnost – vývoj v této oblasti, publikované reporty a politika CSR. Ta zahrnuje jejich přístup, členství v partnerstvích a priority.

3.2.1 Novo Nordisk A/S

Novo Nordisk podniká v oblasti zdravotnictví. Je to nejvýznamnější firma zabývající se pacienty s diabetem a největší světový producent inzulinu. Jeho výzkum i produkty pokrývají i další onemocnění jako jsou poruchy srážení krve nebo růstové poruchy. Jedná se o nadnárodní korporaci, protože Novo Nordisk prodává své výrobky ve sto osmdesáti zemích a zaměstnává kolem 34 700 zaměstnanců ze sedmdesáti pěti různých států.⁶⁶ Podnik vykazuje dlouhodobý profit, v roce 2012 utržil z prodeje celkem 78 026 milionů dánských korun.⁶⁷ Historie společnosti sahá do roku 1923, kdy dánský nositel Nobelovy ceny za fyziologii August Krogh založil podnik vyrábějící inzulin – Nordisk

⁶⁴ Acca, European Sustainability Reporting Awards, dostupné na: <http://www.accaglobal.com/en/technical-activities/sustainability/awards-sustainability/european-sustainability.html>, 13.03.2013.

⁶⁵ The European Sustainability Reporting Association, Denmark, dostupné na: <http://www.sustainablereporting.eu/denmark>, 13.03.2013.

⁶⁶ Novo Nordisk, About Novo Nordisk, dostupné na: http://www.novonordisk.com/about_us/about_novo_nordisk/introduction.asp, 01.03.2013.

⁶⁷ Novo Nordisk, Novo Nordisk in Short, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/investors/novo-nordisk-in-short/novo-nordisk-in-short-default.asp>, 01.03.2013.

Insulinlaboratorium. O dva roky později dva bývalí zaměstnanci vytvořili společnost Novo Terapeutisk Laboratorium.⁶⁸ Oba podniky byly v roce 1989 sloučeny do společnosti s názvem Novo Nordisk A/S, která byla v roce 2000 rozdělena do tří podniků – Novo Nordisk A/S, Novozymes A/S a Novo A/S – pod značkou Novo Group.⁶⁹ Sídlo firmy se nalézá v Dánsku, kde společnost vznikla. Jedná se o akciovou společnost, která je rozdělena na dva druhy akcií. Akcie A vlastní Novo A/S a akcie B jsou obchodovány na burze. Ke konci roku 2010 Novo A/S vlastnil dohromady 25, 5 procent akcií.⁷⁰ Podnik Novo Nordisk řídí dvanáctičlenné představenstvo a sedmičlenné vedení, které odpovídá za každodenní chod. Součástí vedení je prezident a výkonný ředitel, kterým je od roku 2000 Lars Rebien Sørensen (Novo Nordisk 2012: 53-54).

Zájem Novo Nordisk na udržitelném rozvoji není otázkou posledních několika roků. Původně převažovala environmentální odpovědnost a postupně se přidaly otázky zdravotní bezpečnosti, bioetika⁷¹ a sociální odpovědnost.⁷² Vedení dokázalo jméno podniku spojit s hodnotami, které jsou stěžejní pro koncept CSR. Bývalý předseda představenstva Mads Øvlisen je mnoha dánskými manažery s konceptem CSR spojován. Mohou za to jeho příspěvky v tisku na toto téma, participace na mnoha vládních i soukromých iniciativách a to, že působí na *Copenhagen Business School* jako profesor CSR (Morsing – Oswald 2006: 186). Koncem 60. let byla firma poprvé cílem větší kritiky, a to kvůli novým výrobním postupům geneticky modifikovaných mikroorganismů. Podnik byl

⁶⁸ Novo Nordisk, The Founders, dostupné na: http://www.novonordisk.com/about_us/history/the-founders.asp, 01.03.2013.

⁶⁹ Novo Nordisk, Novo Nordisk Step by Step, dostupné na: http://www.novonordisk.com/about_us/history/step-by-step.asp, 01.03.2013.

⁷⁰ Novo Nordisk, Novo Nordisk Shares, dostupné na: http://www.novonordisk.com/about_us/ownership/ownership.asp, 01.03.2013.

⁷¹ Bioetika je často diskutovaným tématem, které zahrnuje veškeré etické záležitosti spojené s aplikováním vědeckých technologií pro vývoj a výrobu léčiv. Novo Nordisk si uvědomuje rozporuplné názory, které se objevují, a proto není jejich cílem přehlížet možné obavy, ale naopak neustále zkoumat nové technologické možnosti a snažit se je vyvážit s postojem společnosti. Při vývoji produktů je etika důsledně zaměřena na ochranu zaměstnanců, jedinců účastnících se klinických studií, pokusných zvířat, životní prostředí a společnost. Podnik má vypracované principy, dle kterých postupuje a snaží se o maximální otevřenost. V případě problematického využívání zvířat pro testy deklaruje, že je jejich zkoumání maximálně redukováno a dochází k němu pouze v případech, kdy žádná jiná alternativa neexistuje. Dlouhodobě navíc udržuje vztahy s důležitými organizacemi zabývajícími se právy zvířat jako například *Danish Animal Welfare Society* (Morsing – Oswald 2006: 194).

⁷² Novo Nordisk, Bioethics at Novo Nordisk, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/science/Bioethics/defaultold.asp>, 01.03.2013.

zasažen i ekonomicky a včasně reagoval vytvořením dialogu s nevládními organizacemi a vědci. Problematické produkty rychle přetvořil. Aby podnik zajistil, že v rámci natolik velké společnosti dojde k uplatňování vnitřních principů a hodnot i na nejmenší úrovni představil v roce 1997 propracovaný dokument *Novo Nordisk Way*, který poskytoval informace a nástroje jak toho dosáhnout. Mimo jiné zde nalezneme i povinnost podávat zprávy o udržitelném rozvoji konkrétních jednotek (Morsing – Oswald 2006: 188, 192).

V roce 2001 byl podnik spolu s mnoha dalšími firmami kritizován v souvislosti se snahou zajistit si ochranu vlastnických práv u jihoafrické vlády. NGOs nařkly podnikatele, že se zajímají pouze o vlastní zisk a přehlíží zdraví chudých lidí. Reakcí Novo Nordisk byla opět diskuse s nevládními organizacemi, vývoj nových léků, které by byly dostupné pro chudší a změna cenové politiky⁷³ v rozvojových zemích. Nejviditelnějším důsledkem je založení Světové nadace pro cukrovku (*World Diabetes Foundation*) v roce 2001, jejímž cílem je prevence a léčba cukrovky v rozvojovém světě. Od vzniku organizace do roku 2011 bylo uskutečněno dvě stě sedmdesát projektů ve sto zemích světa (Novo Nordisk 2011: 8). O čtyři roky později byla vytvořena Nadace poruch srážlivosti krve (*Haemophilia Foundation*), která je taktéž zacílena na zdravotnictví v chudých státech (Morsing – Oswald 2006: 188).⁷⁴ Světová nadace pro cukrovku v roce 2012 získala od Novo Nordisk finanční podporu ve výši šedesát čtyři miliónů dánských korun a Nadace poruch srážlivosti krve dvacet milionů dánských korun (Novo Nordisk 2012: 12). Podnik také dlouhodobě spolupracuje s dánským Červeným křížem a přispívá zemím zasažených katastrofami.⁷⁵

⁷³ Rozdílná cenová politika má zajistit dostupnost léků pro chudé jedince. V roce 2012 podnik nabídl inzulin za cenu nepřekračující dvacet procent průměrné ceny na západě čtyřiceti devíti nejchudším zemím. Třicet pět států tyto ceny přijalo. To znamená, že necelých pět milionů pacientů mělo dostupný inzulin za méně než 0,2 dolary za den (Novo Nordisk 2012: 12).

⁷⁴ Novo Nordisk, Access to Health, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/sustainability/access-to-health/intro.asp>, 01.03.2013.

⁷⁵ Red Cross, Royalty Partners, dostupné na: <http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/erhvervspartner+royaltypartner>, 03.03.2013.

První zpráva o odpovědnosti podniku se týkala životního prostředí a byla vydána v roce 1994. Jedná se o první environmentální zprávu v Dánsku a jednu z prvních na světě. Obsahovala informace o spotřebě zdrojů, emisí a práci se zvířaty při výzkumech. V roce 1998 přibyla zpráva zahrnující společenskou odpovědnost. Od následujícího roku byly vydávány informace o udržitelnosti obsahující ekonomické, sociální i ekologické hledisko. Tyto informace jsou od roku 2004 součástí souhrnné každoroční zprávy podniku.⁷⁶ Poslední výroční zpráva je z roku 2012 a nazývá se Strategie je o volbě. Mimo tuto zprávu podnik publikuje zprávu *Form 20-F, Corporate Governance Report, UN Global Compact a Global Reporting Initiative* (Novo Nordisk 2012: 112).⁷⁷

Komplexní dokument zahrnuje výsledky podniku, iniciativy, cíle a ambice. Nalezneme zde údaj o výši finanční dotace, která byla v roce 2012 poskytnuta, a to osmdesát čtyři milionů dánských korun, což je o čtyři procenta více než rok předchozí (Novo Nordisk 2012: 5). Celkem šest dlouhodobých cílů je stanoveno v souvislosti s CSR. V sociální oblasti je snaha dosáhnout do roku 2012 čtyřiceti milionů zákazníků, kteří užívají léky. V roce 2011 jich bylo dvacet jedna milionů. Dalším cílem je dosahování vysokého hodnocení v rámci zaměstnaneckého průzkumu *eVoice*. Ten hodnotí, nakolik podnik splnil principy *Novo Nordisk Way*. Na škále od jedné do pěti, kdy pět je nejlepší výsledek, Novo Nordisk v roce 2012 ohodnotili zaměstnavatelé na 4,3. Třetím dlouhodobým cílem v sociální oblasti je dostát stanoveným plánům na složení vedoucích týmů, které by měly být složené z různých národností, a zastoupená by měla být obě pohlaví. Tato kritéria byla v roce 2012 splněna u šedesáti šesti procent všech vedoucích skupin (Novo Nordisk 2012: 12-13). Environmentální cíl řeší snížení každoročního zvyšování spotřeby energie a vody a redukci emisí do roku 2014 o deset procent (Novo Nordisk 2012: 14).

⁷⁶ Novo Nordisk, Reporting Evolution, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/sustainability/Online-reports/Reporting-evolution.asp>, 03.03.2013.

⁷⁷ Form 20-F je požadovaný Spojenými státy, zpráva Corporate Governance Report je naplněním požadavku dánské vlády vyplývající z Dánského finančního zákona, protože Novo Nordisk spadá do skupiny podniků, které musí ve svých zprávách uvádět CSR. Zpráva UN Global Compact je informováním o vývoji podniku v souvislosti s deseti principy UN GC. Global reporting Initiative je snahou o vytváření globálních standardizovaných zpráv. Novo Nordisk se k této iniciativě připojil v roce 2002 (Novo Nordisk 2012: 112).

V oblasti CSR Novo Nordisk jasně deklaruje svůj postoj – dlouhodobě můžeme prospívat jen za předpokladu existence rozvinutého trhu, společnosti a kvalitního životního prostředí. Proto svůj pohled definuje na základě *Triple Bottom Line* a *stakeholder theory*, které jsou uvedeny v dokumentu *Novo Nordisk Way* a stanovách podniku. Oběma přístupům jsem se věnovala v kapitole Historie a vymezení CSR. Znamená to, že při své činnosti zohledňuje ekonomickou, sociální a ekologickou odpovědnost a má na paměti nejen vlastníky podniku, ale také ostatní, kteří jsou činností podniku zasaženi nebo ji ovlivňují. Přístup *Triple Bottom Line* po několik let v podniku budovala současná viceprezidentka Lise Kingo. Nyní je globální odpovědnost jednou z jejích kompetencí.⁷⁸ Za dodržování CSR je odpovědné představenstvo podniku, ale všechny pobočky i zaměstnanci mají následovat politiku firmy, která je monitorována.⁷⁹ Novo Nordisk spolupracuje v mnoha partnerstvích. Od března 2002 je členem *Global Compact*⁸⁰ a také *GC Network Nordic Countries*⁸¹. Z iniciativ dánské vlády je zapojen do Dánské etické obchodní iniciativy⁸² a Dánské rady pro CSR, kde je předsedkyní Lise Kingo⁸³.

Novo Nordisk rozlišuje šest prioritních oblastí – přístup ke zdraví, zodpovědné podnikání, zaměstnanci, environmentální a klimatické výzvy, komunity a bioetika. Přístup k adekvátním lékům pro lidi s diabetem i jinými nemocemi je problémem rozvojového světa a států se slabou ekonomikou, kde si jedinci nemohou léčbu dovolit. Novo Nordisk se snaží množství lidí z rozvojového světa, které mohou léky využívat, neustále rozšiřovat. Nástroji

⁷⁸ Novo Nordisk, Lise Kingo, dostupné na:

http://www.novonordisk.com/about_us/management/lise_kingo.asp, 09.03.2013.

⁷⁹ Novo Nordisk, Our Triple Bottom Line, dostupné na:

<http://www.novonordisk.com/sustainability/Sustainability-approach/The-triple-bottom-line.asp>, 01.03.2013.

⁸⁰ United Nations Global Compact, Participant Search, dostupné na:

http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=Novo+nordisk&country%5B%5D=47&joined_after=&joined_before=&business_type=all§or_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search, 09.03.2013.

⁸¹ The Global Compact Network Nordic Countries, Members, dostupné na: <http://www.gcnordic.net/index.php?r=members/list>, 09.03.2013.

⁸² Danish Ethical Trading Initiative, Members, dostupné na: <http://www.dieh.dk/in-english/members/>, 15.03.2013.

⁸³ The Danish Council on CSR, Members of the Danish Council on Corporate Social Responsibility 2012-2015, dostupné na: <http://www.csrcouncil.dk/members>, 15.03.2013.

jsou partnerství a zaměření se na nejzranitelnější jedince. Mimo zmíněné nadace a cenovou politiku Novo Nordisk vytvořil programy pod označením *Changing Diabetes*, které jsou dále specializovány na děti a těhotné ženy. Program zaměřený na děti v roce 2012 poskytoval zdarma inzulin 9 710 dětem v devíti nejchudších zemích, proškoleny byly dva tisíce osob zdravotního personálu a bylo vytvořeno sedmdesát klinik (Novo Nordisk 2012: 12).⁸⁴

Zodpovědné podnikání je etické a transparentní ve všech ohledech. Minimálním základem je dodržování a prosazování lidských práv. Zodpovědnost není zaměřena pouze na působení samotné firmy, ale platí pro celý dodavatelský řetězec, pro který podnik vytvořil vlastní standardy.⁸⁵ Součástí aktivit podniku je spolupráce s organizacemi pacientů, která se řídí mezinárodními principy vytvořenými pro takové vztahy a otevřeným přístupem. Veškerá finanční i jiná podpora je písemně zaznamenávána a udává účel i hodnotu daru. Na internetových stránkách Novo Nordisk nalezneme odkazy, které nás k těmto informacím dovedou.⁸⁶ V Dánsku podnik například spolupracuje s Dánskou organizací poruch srážlivosti krve.⁸⁷

Další prioritou jsou samotní zaměstnanci, kterým je poskytována motivující mzda, bezpečné a zdravé nezávadné pracovní prostředí.⁸⁸ Podnik klade důraz na rozmanitost svých zaměstnanců a snahu získávat talentované jedince. Zaměstnanci se mohou v rámci dobrovolného programu *TakeAction* účastnit projektů⁸⁹, které iniciují.⁹⁰ Tento program patří do činností, kterými chce podnik pomáhat komunitám. Novo Nordisk se ve své strategii snaží vyvažovat

⁸⁴ Přes milión zdravotníků bylo v roce 2012 vzděláváno v rámci zdravotnických programů buď osobně, nebo pomocí internetových projektů. Informace o cukrovce byly poskytnuty také více než 800 000 pacientů (Novo Nordisk 2012: 12).

⁸⁵ Novo Nordisk, Responsible Business Practices, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/sustainability/ourpriorities/responsiblebusiness.asp>, 01.03.2013.

⁸⁶ Novo Nordisk, Collaboration with Patient Groups, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/sustainability/Responsible-business-practices/Patient-group-donations.asp>, 01.03.2013.

⁸⁸ Novo Nordisk, Our People, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/sustainability/people/ourpeople.asp>, 01.03.2013.

⁸⁹ Konkrétní projekt v rámci programu *TakeAction* vytvořila skupina zaměstnanců japonské pobočky Novo Nordisk v roce 2011 po zasažení Japonska vlnou tsunami. Ti vytvořili dobrovolnou skupinu, která se vydala do evakuačních center v Iwate, kde pomáhali obětem například poskytováním jídla.

⁹⁰ Novo Nordisk, Case Stories, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/sustainability/People/Case-stories/Case-stories.asp>, 01.03.2013.

krátkodobé obchodní zájmy s dlouhodobými zájmy společnosti. Proto poskytuje finanční prostředky pro řadu programů nebo pomocí svých aktivit informuje o zdravém životním stylu a nemocech.⁹¹ Životní prostředí se Novo Nordisk snaží chránit již od 90. let šetrným využíváním energie, čímž bylo dosaženo pozitivního snížení nákladů.⁹²

3.2.2 Grundfos A/S

Grundfos je jednou z vedoucích firem na globálním trhu, které vyrábějí čerpadla. Podnik nabízí oběhová čerpadla pro topení, odstředivá pro průmysl, kanalizaci a zásobování vodou, elektroniku pro obsluhu čerpadel a ponorné motory. I Grundfos můžeme označit za nadnárodní korporaci, protože má své podniky ve více než padesáti pěti zemích světa a zaměstnává zde 17 984 lidí.⁹³ Výsledky podniku ukazují dlouhodobý růst, v roce 2012 činil obrat 22 590 milionů dánských korun. Předchůdce dnešního úspěšného podniku byl založen Poulem Due Jensenem v roce 1945 v Dánsku, kde má Grundfos své sídlo dodnes.⁹⁴ O třicet let později Jensen převedl svá vlastnická práva do Nadace Poula Due Jensena, která v současnosti vlastní 87,5 procent akcií podniku (Grundfos 2013: 4). Podnik řídí představenstvo a vedení. Představenstvo se skládá z osmi členů, z toho jsou tři voleni zaměstnanci. Vedení má dohromady pět členů a současným výkonným ředitelem je od roku 2006 Carsten Bjerg⁹⁵ (Grundfos 2013: 19). Na stránkách Grundfos je zveřejněno grafické znázornění struktury podniku, ze kterého vyplývá, že mezi oblasti odpovědnosti Bjerga spadá mimo jiné korporátní společenská odpovědnost.⁹⁶

⁹¹ Novo Nordisk, Community Engagement, dostupné na:

<http://www.novonordisk.com/sustainability/community-engagement/default.asp>, 01.03.2013.

⁹² Novo Nordisk, Environment, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/sustainability/environment-and-climate-change/environment-and-climate-change.asp>, 01.03.2013.

⁹³ Grundfos, Facts about Grundfos, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/introduction-to-grundfos/facts-about-grundfos.html>, 07.03.2013.

⁹⁴ Grundfos, Our History, dostupné na: <http://net.grundfos.com/doc/webnet/grundfos-timeline/index.html>, 07.03.2013.

⁹⁵ Grundfos, Carsten Bjerg, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/group-management-and-structure/grundfos-group-management/carsten-bjerg.html>, 07.03.2013.

⁹⁶ Grundfos, Grundfos Group Structure, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/group-management-and-structure/grundfos-group-management/carsten-bjerg.html>, 07.03.2013.

Udržitelný růst je spjat s podnikem od jeho vzniku a Poul Due Jensen dbal zejména na sociální odpovědnost. Důležitou pro něj byla odpovědnost vůči místním komunitám a zaměstnancům. Vychází to z přesvědčení, že společnost i podnik mají společné zájmy a navzájem se ovlivňují. Proto by se měly snažit být si navzájem prospěšnými a podnik by se měl chovat zodpovědně nejen ve vlastních podnikatelských aktivitách, ale také vůči celé společnosti.⁹⁷ Konkrétním příkladem je vytvoření první dílny s flexibilní pracovní dobou v roce 1968. Udržitelný rozvoj je jednou ze základních hodnot společnosti, která předpokládá, že je nutné minimalizovat dopady na okolní přírodu, aby byla zachována její kvalita pro budoucí generace. Od poloviny 90. let podnik usiloval o získání Standardu environmentálního řízení ISO 14001⁹⁸ a dalších certifikátů.⁹⁹ V roce 2009 byla představena strategie podniku v oblasti klimatu. Rok předtím byla vytvořena jednotná strategie CSR pro celou společnost, která byla aktualizována v roce 2011 (Mortensen 2010: 13-14).

Informace o CSR najdeme ve zprávách o udržitelném rozvoji poprvé publikovaných v roce 2001. První zprávou vůbec byla i u této firmy environmentální zpráva, a to v roce 1999. Do roku 2004 se informace týkají výhradně environmentální odpovědnosti a až později jsou rozšířena o sociální. Od roku 2011 jsou tato data integrována do výročních zpráv, které splňují závazek informovat o vývoji v CSR vyplývající z členství v *Global Compact*. Mimo to byla v roce 2011 vytvořena data o udržitelnosti, která jsou přehledem měřených hodnot a dosahovaných výsledků v CSR.¹⁰⁰

Grundfos si uvědomuje složitost a výzvy současného světa, kterým se nechce vyhýbat, ale naopak chce přispívat k jejich řešení. Základní hodnoty podniku jsou převedeny do motta *Být, myslet, inovovat* – být zodpovědný,

⁹⁷ Grundfos, Our Approach, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/our-approach.html>, 07.03.2013.

⁹⁸ Standard environmentálního řízení ISO 14001 byl vytvořen Mezinárodní organizací pro standardizaci a poskytuje organizacím kontrolu jejich dopadu na životní prostředí nástroj pro optimalizaci své činnosti.

⁹⁹ International Organization for Standardization, ISO 14000 Environmental Management, dostupné na: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>, 06.03.2013.

¹⁰⁰ Grundfos, Summary, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/reporting/summary.html>, 07.03.2013.

přemýšlet nad tím, jak toho dosáhnout a nakonec inovace, která je základem celého podnikatelského úsilí firmy.¹⁰¹ Udržitelný rozvoj je pro podnik důležitý ze třech důvodů. Zaprvé je to jedna z hodnot podniku, která je přítomna od jeho založení. Druhý důvod je čistě ekonomický, propracovaná CSR strategie umožní podniku inovativní řešení a konkurenční výhodu. Poslední důvod se týká dodavatelského řetězce, ve kterém může odpovědná politika předejít mnoha rizikům. Grundfos vychází z principů *Global Compact*, protože je členem této iniciativy od roku 2002 a stejně tak *GC Network Nordic Countries*. Mimo tato dvě členství spolupracuje také v rámci *Danish Council for Sustainable Development*.¹⁰²

V roce 2011 byla představena nová strategie udržitelného rozvoje, která měla být aplikována v následujícím roce. Účelem strategie je jasně definovat priority a cíle do roku 2017 (Grundfos 2011: 5). Strategie rozlišuje šest základních oblastí – udržitelné řešení produktů, lidské kompetence, dopady na životní prostředí, pracovní prostředí, komunitu a odpovědné obchodní chování. První oblastí je udržitelné řešení produktů, jehož cílem je zvyšovat úroveň výrobků, a to především s ohledem na spotřebu energie během celé životnosti produktu. V roce 2012 byly na trh uvedeny hned dva takové výrobky. Každý výrobek by měl být vyráběn z co největšího možného procenta materiálu, který je možné recyklovat. V současnosti je většina pump vyrobena z recyklovatelného materiálu z devadesáti procent.¹⁰³

Aby bylo možné přicházet s inovativními řešeními je zásadní kompetentní personál. Podnik se takové zaměstnance snaží získat, motivovat a dále rozvíjet jejich potenciál. V roce 2012 bylo zahájeno analyzování znalostí, které jsou pro zaměstnance směrodatné a podle výsledků budou v následujících letech vedena potřebná školení, jež budou zdůrazňovat důležitost sociální

¹⁰¹ Grundfos, Be-Think-Innovate, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/be-think-innovate.html>, 03.07.2013.

¹⁰² Grundfos Stakeholder Engagement, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/stakeholder-engagement.html>, 15.03.2013.

¹⁰³ Grundfos, Be Responsible, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/be-think-innovate/be.html>, 07.03.2013.

i environmentální odpovědnosti. Pozornost podnik věnuje talentovaným jedincům, které podporuje. Od roku 2013 začala fungovat forma stáží pro pět vybraných zaměstnanců, kteří ji mohou využít pro své vzdělání, a to nejlépe v cizí zemi (Grundfos 2013: 4). Grundfos se zaměřuje i na studenty, kteří by mohli být potenciálními budoucími zaměstnanci. Vytváří pro ně soutěž, kdy si mohou mezi reálnými projekty podniku jeden vybrat a pokusit se vypracovat jeho řešení.¹⁰⁴ Čerství absolventi univerzit se mohou přihlásit do *Graduate Programme*, který umožňuje mladým lidem bez pracovních zkušeností uplatnit se u nadnárodní firmy.¹⁰⁵

Dlouhodobým cílem podniku je snižování dopadu na životní prostředí ve všech svých továrnách a u dodavatelů. Konkrétními nástroji jsou například *Footprint Strategy*, která se snaží skloubit růst s nezvyšováním produkce emisí. Podnik si dal závazek, že v budoucnu nepřekročí hodnotu emisí, která byla naměřena za rok 2008. Tento cíl byl naplněn, protože v roce 2012 bylo naměřeno o osmnáct procent méně emisí oxidu uhličitého než v roce 2008. Strategie byla inspirací pro podobný projekt v oblasti vodních zdrojů, kdy by ve srovnání s rokem 2008 mělo do roku 2025 dojít ke snížení spotřeby vody o padesát procent. V roce 2012 nedošlo oproti předešlému roku k výraznému zlepšení, ale bylo spotřebováno o sedmnáct procent méně vody než v roce 2008 (Grundfos 2013: 13). Pro demonstrování svých činů používá podnik mezinárodně uznávané certifikáty. Standard environmentálního řízení ISO 14001 obdrželo celkem sedmdesát tři procent ze všech výrobních podniků. Do budoucna mají všechny továrny, které mají více jak sto zaměstnanců, splňovat požadavky pro udělení tohoto certifikátu (Grundfos 2011: 12).

Pracovní prostředí má splňovat standardy bezpečnosti a neohrožovat zdraví zaměstnanců. Rok 2012 se zaměřil na nehodovost během pracovního procesu a bylo dosaženo jeho snížení o dvacet čtyři procenta. S ohledem

¹⁰⁴ Grundfos, Challenge Your Ambitions, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/Grundfos%20Challenge/about.html>, 07.03.2013.

¹⁰⁵ Grundfos, Explore your Talent, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/career/graduate-programme/kick-off-your-career.html>, 07.03.2013.

na složení lidí pracujících pro podnik má Grundfos tři cíle, a to zvýšit počet žen ve vedení, posílit rozmanitost a vytvářet podmínky pro znevýhodněné zaměstnance. Dostat větší počet žen na vedoucí pozice je dlouhodobý proces, který je posilován různými aktivitami. Do roku 2017 by mělo být dvacet pět procent manažerů žen, od roku 2010 se přitom poměr nezměnil a je na sedmnácti procentech. V roce 2011 byla politika podniku zaměřena na rozmanitost zaměstnanců a bylo zjištěno, že ve vedení je dvacet tři procent jiných národností než Dánů. Do budoucna by se zastoupení různých národností vedoucích pracovníků mělo rozrůst až do šedesáti procent v roce 2022. Znevýhodněním zaměstnanci by měli tvořit tři procenta ze všech zaměstnanců, což se naplňovat daří, protože již pět let jsou to procenta čtyři. Mezi znevýhodněnými jsou lidé vyžadující speciální zacházení a ti, co byli dlouhodobě nezaměstnaní (Grundfos 2011: 17).

Předposlední prioritou je komunita. To znamená, že podnik se snaží pomáhat oblastem, ve kterých rozvíjí své obchodní aktivity. Dosahuje toho zejména skrze partnerství s místním obyvatelstvem a autoritami. Za existenci Grundfosu bylo uskutečněno mnoho různorodých aktivit, které se snažily změnit situaci chudých lidí, zlepšit vzdělání, zdravotnictví i životní prostředí (Grundfos 2013: 14). Nadace Poula Due Jensena se neziskovým aktivitám dlouhodobě věnuje a v předešlém roce darovala dohromady téměř jedenáct milionů dánských korun. Ve výroční zprávě nalezneme přehledně rozdělené čtyři kategorie, které podporuje a v nich jsou popsány jednotlivé projekty a částka, jež byla darována. V oblasti humanitární pomoci to byla například podpora kliniky v Etiopii nebo komunit v Tanzanii, Jižní Africe, Indii, Gambii, Nepálu a Malawi (Grundfos 2013: 6).

Mezi konkrétními projekty lze jmenovat iniciativu Voda pro život a Spojení s životem. Voda pro život je projekt zaměstnanců, kteří jsou motivováni, aby pořádali sbírky pro budování přístupu k čisté vodě v nejchudších místech na světě. Sám podnik pak poskytne rovnocennou částku, kterou se zaměstnancům podařilo získat. V roce 2012 byly vybrány prostředky na výstavbu

jedenácti solárně poháněných vodních systémů. Všechny budou umístěny v Keni. Iniciativa Spojení s životem je založena na efektivním partnerství Grundfos a organizací Červený kříž. Úkolem Červeného kříže je postarat se o lepší hygienu v oblasti, například vzděláváním místních lidí v oblasti hygieny a zdraví.¹⁰⁶ Důvodem, proč byla vybrána Keňa, je skutečnost, že dvacet pět milionů lidí zde nemá přístup k nezávadné vodě.¹⁰⁷

Poslední prioritou podniku je odpovědné obchodní chování. To je založeno na respektu k lidským i zaměstnaneckým právům. Veškeré zásady podniku jsou odvozeny od mezinárodně uznávaných standardů a deseti principů *Global Compact*. Jejich rozpracování najdeme v Kodexu chování a dodržování je zajišťováno pravidelnými kontrolami. V roce 2012 byla ke Kodexu vytvořena příručka, která se zaměřila na uplatňování těchto zásad v praxi a možná dilemata, která mohou vyvstat (Grundfos 2013: 14). Odpovědné chování spočívá i ve výběru a spolupráci s dodavateli, kteří musejí dodržovat Kodex chování pro dodavatele vytvořený společností Grundfos v roce 2008¹⁰⁸. Zda jej dodržují, je přezkoumáno ve čtyřiceti kontrolách u nových i dlouhodobých dodavatelů. Mimo to existuje takzvaná CSR kontrola, která se věnuje výhradně dodržování pracovních standardů, vlivu podniku na okolí a korupci. Počet dodavatelů, kteří poskytují materiál pro více než jeden podnik společnosti Grundfos je přes tři sta (Grundfos 2011: 23).

3.2.3 Danfoss A/S

Danfoss je nadnárodní korporace, která je jednou z nejúspěšnějších ve svém oboru – vývoji, produkci, prodeji i poskytování služeb mechanických a elektronických součástí v mnoha průmyslových odvětvích. V Dánsku se jedná o největší průmyslový podnik. Činnost lze rozlišit na tři skupiny, kterými jsou konstrukce pohonů, chladicího a klimatického zařízení a topného a vodovodního

¹⁰⁶ Red Cross, Main Partners, dostupné na:

<http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/erhvervspartner+hovedpartner>, 07.03.2013.

¹⁰⁷ Grundfos, Why Kenya, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/water2life/why-kenya.html>, 07.03.2013.

¹⁰⁸ Grundfos, Responsible Supplier Management, dostupné na: <http://www.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/compliance-commitment/responsible-suppliermanagement.html>, 07.03.2013.

zařízení. Navíc podnik ze 76 procent vlastní společnost Sauer-Danfoss, což je jeden z největších výrobců mobilní hydrauliky.¹⁰⁹ Společnost Danfoss prodává své produkty ve více než sto státech světa a pracuje pro ni přes dvacet tři tisíc zaměstnanců z různých zemí. V roce 2012 prodej přesáhl 34 007 milionů dánských korun (The Danfoss Group 2013: 2, 5). Podnik založil Mads Clausen v roce 1933 v dánském Nordborgu, kde je dodnes sídlo firmy (Danfoss 2011: 22). Akciová společnost Danfoss se skládá z Danfoss Climate & Energy a z nadpoloviční většiny podniku Sauer-Danfoss¹¹⁰, který vznikl v roce 2000, kdy došlo ke spojení Danfoss a Sauer-Sundstrand.¹¹¹ Danfoss řídí dvoučlenný výkonný výbor, současným výkonným ředitelem je Niels B. Christiansen.¹¹² Představenstvo je složeno z deseti členů.¹¹³

Činnost, kterou dnes řadíme pod pojem CSR, nalezneme u společnosti Danfoss od druhé poloviny 20. století. Environmentální otázka byla pro podnik důležitá, ale neznamena to, že bychom zde v počátcích nenašli pro dnešní dobu nepřijatelné chování. Význam odpovědného ekologického chování vyplývá ze stále větší produkce výrobků používaných v environmentálním sektoru. Bylo proto logické, že pokud si chce udržet přední místo na trhu, musí přicházet s šetrnými a inovativními řešeními. V 70. letech došlo k řadě investic, aby podnik splňoval veškeré požadavky vyplývající z nových regulací dánské vlády. V roce 1980 byla vybudována dekontaminační továrna, která odstraňovala těžké kovy například z vody, která byla následně vypouštěna do moře. Továrna v dánském městě Gråsten splňovala již roku 1995 tehdejší certifikační schémata a dodnes je vzorem pro celou společnost a je snaha jí ostatní pobočky co nejvíce přiblížit (Danfoss 2010: 41).

¹⁰⁹ Danfoss Group Global, Our Organisation, dostupné na: http://www.danfoss.com/AboutUs/Our_Organisation/Danfoss+Group.htm, 04.03.2013.

¹¹⁰ Danfoss Group Global, Danfoss Group, dostupné na: http://www.danfoss.com/AboutUs/Our_Organisation/, 03.03.2013.

¹¹¹ Danfoss Group Global, Ownership, dostupné na: http://www.danfoss.com/AboutUs/Related_Companies/, 03.03.2013.

¹¹² Danfoss Group Global, Executive Committee, dostupné na: <http://www.danfoss.com/AboutUs/ExecutiveCommittee/>, 03.03.2013.

¹¹³ Danfoss Group Global, The Board, dostupné na: <http://www.danfoss.com/AboutUs/TheBoard/>, 03.03.2013.

V současnosti se podnik řídí především Standardem environmentálního řízení ISO 14001, který vlastní třicet továren z celkových třiceti pěti (Danfoss 2012: 5). Danfoss neopomíjel ani sociální odpovědnost. V 50. letech bylo z fondů podniku podporováno několik projektů v Nordborgu. Byly postaveny nové byty, škola, školka a obchodní centrum. Od té doby se udržuje podpora různorodých projektů (Danfoss 2010: 25). Pro koordinaci zavedených sociálních programů a dotací bylo v roce 1956 zřízeno oddělení, které to mělo na starost (Danfoss 2010: 42). V roce 1960 vznikla Nadace Fabrikant Mads Clausen, která poskytuje finance na vzdělání, výzkum, kulturu a humanitární projekty v zemích, kde působí (Danfoss 2012: 11). Odpovědnost vůči místním komunitám je dnes zajišťována skrz sponzorství i aktivní účast. V roce 2012 Nadace Fabrikant Mads Clausen darovala přes deset milionů dánských korun. Pro dánské zaměstnance existuje Zaměstnanecká nadace Danfoss, která nabízí finanční pomoc i poradenství. V roce 2012 získali jednotliví zaměstnanci z této nadace dohromady téměř tři miliony dánských korun (Danfoss 2012: 11).

Environmentální odpovědnost byla poprvé zahrnuta ve výroční zprávě z roku 1994. Od roku 1999 až do roku 2002 byly vytvářeny tři druhy zpráv, které zahrnovaly environmentální i sociální odpovědnost.¹¹⁴ Ke komplexnímu vypracování politiky korporátní společenské odpovědnosti došlo v roce 2003. Od té doby jsou publikovány zprávy, které se řídí deseti principy GC.¹¹⁵ Za rok 2012 byla zveřejněna Výroční zpráva a Zpráva o udržitelnosti (The Danfoss Group 2013: 25). Zpráva o udržitelnosti slouží navíc jako zpráva pro UN, která popisuje dosažené výsledky v CSR.¹¹⁶

Politika CSR je společností definována v mnoha dokumentech a příručkách zaměřujících se na environmentální i sociální odpovědnost, dodavatele a komunikaci vlastních výsledků. Na obecné rovině vychází

¹¹⁴ Danfoss Group Global, Annual Report Archive, dostupné na:

<http://www.danfoss.com/AboutUs/Financial+Information/Annual+Report+Archive.htm>, 05.03.2013.

¹¹⁵ Do zpráv není zahrnut podnik Sauer-Danfoss, který vytváří vlastní (The Danfoss Group 2013: 25).

¹¹⁶ Danfoss Group Global, Sustainability Reports, dostupné na:

http://www.danfoss.com/AboutUs/Sustainability/Corporate_Citizenship_reports/, 06.03.2013.

především ze zásad stanovenými UN v GC.¹¹⁷ Za dodržování stanovených principů odpovídá představenstvo a Výkonný výbor. V roce 2012 byla představena nová strategie udržitelného rozvoje. Ta tradičně zdůrazňuje environmentální odpovědnost, což je pochopitelné, protože podnik se snaží dlouhodobě nabízet výrobky, které snižují dopad na životní prostředí. Strategie má napomoci podniku následovat vlastní cíle v oblasti CSR v každodenní činnosti. Neopomíná ani oblast lidských práv, práv zaměstnanců, boj proti korupci a dodavatelské řetězce (The Danfoss Group 2013: 25). Danfoss usiluje o spolupráci nejen s vlastními zaměstnanci a vedoucími pracovníky, ale také zákazníky a nevládními organizacemi. Jedním z cílů nové strategie je prohlubovat tento kontakt a zvýšit jej zejména se zákazníky (Danfoss 2012: 5). Podnik je od roku 2002 členem *Global Compact* a také severské skupiny této iniciativy – *GC Network Nordic Countries*. Dále spolupracuje například se *State of Green Consortium*, *Danish Business Network for Human Rights* nebo *Danish Council for Sustainable Development*.¹¹⁸

Danfoss definoval pět vlastních oblastí CSR. Jsou jimi klima a energie, environmentální a klimatické stopy produktů, životní a pracovní prostředí a bezpečnost, etika a boj proti korupci a zaměstnanci. Globální klimatické problémy se Danfoss snaží řešit neustálou inovací svých produktů, která je zaměřena na snižování spotřeby energie a redukci emisí. Stejně tak podnik věnuje pozornost dopadu vlastní činnosti na podnebí, a proto přijal klimatickou strategii nazvanou 3x25 v roce 2008. Dle ní mělo oproti roku 2007 dojít ke snížení emise oxidu uhličitého ve spotřebě i dopravě o dvacet pět procent, o stejnou hodnotu by se mělo zvýšit používání obnovitelné energie, a to do roku 2025. Emise výrazně klesly od roku 2008 a cíl byl naplněn. Obnovitelné zdroje byly v roce 2012 využity méně než předchozí rok a dohromady tvořily osmnáct procent. Vzhledem k dosaženým výsledkům bude vytvořena nová strategie s novými cíly. Mezitím jsou vytvářeny nové analýzy, připravují se dva další

¹¹⁷ Danfoss Group Global, Policies and Obligations, dostupné na: http://www.danfoss.com/AboutUs/Sustainability/Policies_and_obligations/, 05.03.2013.

¹¹⁸ Danfoss Group Global, Global Initiatives, dostupné na: http://www.danfoss.com/AboutUs/Sustainability/Global_initiatives/, 15.03.2013.

projekty a pokračuje snižování energie v patnácti největších továrnách (Danfoss 2012: 6).

Environmentální a klimatické stopy produktů jsou zkoumány kvůli zvyšujícímu se zájmu zákazníků o toto téma. V roce 2012 bylo vytvořeno Environmentální prohlášení o produktu, které dokumentuje dopad konkrétního produktu na životní prostředí podle mezinárodních standardů. Třetí oblastí zájmu je životní a pracovní prostředí a bezpečnost. Pracovní prostředí by mělo být pro zaměstnance bezpečné a nemělo by narušovat jejich zdraví. Za tímto účelem jsou sledovány pracovní úrazy a podnikány kroky jim předcházet. Podnik se snaží pomoci zaměstnancům vyvážit jejich osobní život s pracovním a uvědomuje si, že dlouhodobě vystresovaný člověk nemůže vykazovat efektivní výsledky. Proto jsou manažeři i personalisté školeni v nejnovějších způsobech, jak odhalovat a bojovat proti stresu u svých podřízených (Danfoss 2012: 7-8).

Na pracovní a životní prostředí má dopad užívání chemických látek. Danfoss se jich snaží maximálně vyvarovat a dodržuje přísná opatření při jejich používání. V porovnání s předchozím rokem bylo v roce 2012 použití takových látek o čtrnáct procent menší (Danfoss 2012: 8). Pro monitorování problémových materiálů slouží takzvaný Negativní seznam chemikálií. Negativní seznam je neustále aktualizovaný dokument, kde podnik přehledně v tabulkách uvádí tři druhy látek - zakázané látky, látky, jejichž přítomnost musí dodavatelé podniku Danfoss oznamovat a takzvaný seznam kandidátů, což jsou látky, o kterých dodavatel informuje, pokud jejich obsah v produktu přesáhl 0,1 procento. Všichni dodavatelé podniku musejí seznam dodržovat, nepoužívat zakázané látky a na požádání informovat o rizikových látkách obsažených v produktech a používaných při výrobě. Aby dodavatelé měli aktualizovaná vydání dokumentu, nabízí Danfoss možnost zaregistrování a automatického posílání nových verzí (Danfoss 2013: 1, 9).

Další prioritou podniku je etika a boj proti korupci. V této oblasti Danfoss klade důraz na definování etického chování, jeho vštěpování všem

zaměstnancům a testování u manažerů. Porušování pravidel řeší Etický výbor, který může záležitost předat přímo předsednictvu (Danfoss 2012: 4). V roce 2012 byly revidovány zásady etického chování v dokumentu Etická příručka, a to dle praxe podniku, spolupráce se stakeholdery a na základě zákonných požadavků. Tento dokument je dostupný všem zaměstnancům. Pro manažery proběhlo školení i internetový test, oboje je nyní součástí prvního měsíce každého nově přijatého vedoucího pracovníka. V roce 2013 je plánován vznik nového programu boje proti korupci a vytvoření strategie pro spolupráci s klíčovými zainteresovanými aktéry v této oblasti. Pro odhalování neetického chování slouží každoroční průzkum vedoucích pracovníků a anonymní etická linka důvěry. Díky oběma nástrojům bylo v roce 2012 odhaleno čtyřicet sedm případů porušení etického chování a tito zaměstnanci již pro podnik nepracují. Nejčastějším prohřeškem byla zpronevěra, zvyšování cestovních výdajů, střet zájmů, násilné chování a diskriminace (The Danfoss Group 2013: 25).

Poslední důležitou oblastí pro podnik jsou zaměstnanci, kteří by měli být dobře motivováni, měl by jim být poskytován adekvátní rozvoj, zdravotní péče a prostor pro spolupráci. Pro vzdělávání svých zaměstnanců Danfoss vytvořil internetový vzdělávací systém a klasická školení. Zdraví zaměstnanců pravidelně kontroluje zdravotní oddělení, které doporučuje každému jedinci příslušné kroky a vede statistiky o zdraví svých zaměstnanců (Danfoss 2012: 10).

Podnik v poslední Zprávě o udržitelném rozvoji řadí pod kategorií zaměstnanců politiku odpovědného řízení dodavatelů. Je snaha neustále zvyšovat standardy u všech dodavatelů, kteří se musejí řídit podnikem vytvořenými pravidly pro chování dodavatelů, Negativním seznamem chemikálií a spolupracovat na systému kontrol. Všichni noví dodavatelé podléhají kontrole, zda budou schopni dodržovat principy podniku a musejí podepsat Kodex chování, který stávající dodavatelé podepisují, když jsou jim obnovovány smlouvy.¹¹⁹ Kodex chování podepsalo osmdesát procent všech dodavatelů.

¹¹⁹ Danfoss Group Global, Supplier Relations, dostupné na: <http://www.danfoss.com/AboutUs/Sustainability/Supplier+relations/>, 06.03.2013.

Danfoss se úžeji zaměřuje na dodavatele, jejichž zboží dále používá, kterých je téměř tři tisíce a dále na dodavatele, jež byli vyhodnoceni jako riziková. Do kategorie nejrizikovějších dodavatelů spadá celkem 702 podniků. V roce 2012 bylo celkem kontrolováno sto šest nových dodavatelů a devadesát pět stávajících, u kterých byla hrozba nedostatečného zajištění bezpečnosti, špatné skladování chemických látek nebo zacházení s odpadem (Danfoss 2012: 10).

3.2.4 Aalborg Portland A/S

Aalborg Portland je jednou z vedoucích globálních firem ve výrobě a produkci stavebních materiálů, jako je cement, beton, žula a štěrk. Podnik se sídlem v Dánsku je součástí Cementir Group, která dodává cement a beton po celém světě. Podnik zaměstnává více než 1 800 zaměstnanců z celého světa.¹²⁰ Své továrny má v Dánsku, Norsku, Švédsku, Spojených státech amerických, Číně, Malajsii a Egyptě.¹²¹ Jedná se o ekonomicky úspěšnou firmu, což dokazuje její prodej za rok 2011, který činil 4 097 milionů dánských korun (Aalborg Portland 2011: 6). Podnik Aalborg Portland-Cement byl založen v Dánsku Frederickem Læssøem Smidthem, Poulem Larsenem, Alexanderem Fossem a Hansem Holmem v roce 1889.¹²² Firma má dodnes sídlo v Dánsku ve městě Aalborg (Aalborg Portland 2011: 79). Management Aalborg Portland se skládá z představenstva a výkonné rady. Představenstvo je voleno valným shromážděním a zodpovídá za celkový chod společnosti, spolu s výkonnou radou navíc za řízení každodenních operací. Představenstvo se skládá z celkem devíti členů, z kterých tři jsou voleni zaměstnanci. Výkonná rada se skládá pouze ze dvou osob a současným výkonným ředitelem je Paolo Zugaro (Aalborg Portland 2011: 11).

Podnik splňuje legislativní opatření zemí, ve kterých provádí svou činnost a odkazuje k vlastní tradici společenské i environmentální odpovědnosti.

¹²⁰ Aalborg Portland. Cementir Holding, About us, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/About-us>, 09.03.2013.

¹²¹ Aalborg Portland. Cementir Holding, Global View, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/About-us/Global-view>, 09.03.2013.

¹²² Aalborg Portland. Cementir Holding, History, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/About-us/History>, 09.03.2013.

Nicméně nemá vypracovanou politiku pro všechny oblasti korporátní společenské odpovědnosti a zaměřuje se zejména na čisté ovzduší, pro které má vypracovanou strategii. Od roku 2003 společnost vedle výroční zprávy publikuje také environmentální zprávu, která mimo informací o dopadu společnosti na životní prostředí, zahrnuje také oblast bezpečnosti a zdraví na pracovišti. Většina informací a vypracovaných politik se týká pouze továrny v Aalborgu a skladů v Dánsku. Poslední report pochází z roku 2011.¹²³

Aalborg Portland vypracoval environmentální a energetickou politiku pro továrny v Aalborgu a dánské skladiště, která se skládá z několika bodů. Předně podnik hodlá dodržovat veškeré zákonné limity, které se ho týkají. Takzvané zelené daně, které zlegalizovala dánská vláda a jsou přísnější než opatření Evropské unie, podnik kritizuje, protože je považuje za narušování konkurenceschopnosti a soutěživého prostředí. Usiluje proto o snížení těchto daní. V případě překročení stanovených norem se zavazuje informovat příslušné orgány a vypracovat plán, jak zajistit nápravu. Aby byl dosahován pokrok v udržitelném rozvoji, stanovuje podnik jasné cíle v této oblasti a každoročně je ověřuje. Ochrana životního prostředí zahrnuje snižování spotřeby energie, přírodních zdrojů a emisí. O svých aktivitách chce otevřeně informovat zákazníky, zaměstnance, státní úředníky a nevládní organizace. Zaměstnanci musejí být školeni, aby bylo možné provádět stanovené cíle v rámci všech úrovní podniku. Pro zákazníky by mělo být směrodatné, že veškerý materiál je vyráběn s důrazem na minimalizaci dopadů na životní prostředí. Dodavatelé musejí souhlasit s principy, které podnik prosazuje a splňovat požadavky, jež jsou na ně kladeny (Aalborg Portland 2012: 4).

Podnik neopomíjí ani důležitost zdraví a bezpečnosti na pracovišti. Cementárna Aalborg Portland a místní skladiště mají vypracovanou politiku na toto téma. Základem a výchozím bodem je naplňování zákonem dané legislativy. Posouzení pracoviště a zaměstnanecké průzkumy o spokojenosti

¹²³ Aalborg Portland, Company Reports, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/About-us/Company-Reports>, 09.03.2013.

s prací sledují nehody a rizikové faktory, které jsou následně zohledňovány ve strategiích. Aby bylo jakýmkoliv zraněním předcházeno, jsou využívány dostupné technické i ekonomické možnosti a zaměstnanci jsou pravidelně školeni. Za rok 2011 byl zaznamenán pokles nehod oproti roku předešlému. Zaměstnanci pracující na směny musejí absolvovat pravidelné kontroly celkového zdraví a sluchu. Je snaha motivovat zaměstnance, aby žili zdravým životním stylem a vyvarovali se špatné stravy, kouření a nedostatku pohybu. V oblasti sportu mají zaměstnanci k dispozici fitness centrum, různá sportoviště a v rámci podniku se pořádají sportovní turnaje (Aalborg Portland 2012: 27-28).

V roce 2011 začal projekt Ochrana v továrnách, který je doprovázen řadou školení. Pro práci s chemikáliemi jsou vyvinuty konkrétní ochranné postupy, které byly v roce 2012 aktualizovány podle nových systémů označování nebezpečných látek a také na základě analýzy rizik na pracovišti nohou (Aalborg Portland 2012: 29). Aalborg Portland má velké množství dodavatelů, kteří musejí dodržovat pravidla bezpečné práce. Jsou povinni shlédnout takzvaný bezpečnostní film, který je v několika jazycích a podepsat, že souhlasí s bezpečnostními pokyny. S dodavateli je udržován blízký partnerský vztah, aby bylo udržováno a zvyšováno bezpečné prostředí pro zaměstnance. Častá komunikace se ukázala jako prospěšná pro obě strany, které přicházejí s návrhy na zlepšení (Aalborg Portland 2012: 30).

Korporátní společenská odpovědnost je rozdělena na podporu společnosti, úctu k životnímu prostředí, efektivní využívání zdrojů, udržitelné postupy a využívání alternativních paliv. Aalborg Portland se domnívá, že společnosti prospěje nejvíce tím, že bude vyvíjet strategie a rozvojové programy, které zajistí maximální možný zisk. Tím bude podnik platit větší daně státu, který je bude moci využít ve veřejném sektoru. Prosperita umožní udržovat a vytvářet nová pracovní místa a dávat zaměstnancům odpovídající výplaty.¹²⁴

¹²⁴ Aalborg Portland, Social Contribution, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/Responsibility/Social-contribution>, 11.03.2013.

Další důležitou součástí podnikové odpovědnosti je respekt k životnímu prostředí. Aalborg se potýká s jednou z největších spotřeb energie v Dánsku, protože ji potřebuje pro výrobu cementu. Tento fakt si velice dobře uvědomuje, a proto investuje do nejnovějších technologií a spotřebu a spolu s ní i emise snižuje. Mezi lety 2007 až 2011 bylo investováno 146 milionů do inovačních projektů (Aalborg Portland 2012: 4-5). Emise oxidu dusíku při výrobě cementu byly sníženy o šedesát dva procent oproti roku 2006. Podnik se řídí požadavky Evropské unie, která vyžaduje využívání efektivních technologií. Evropské standardy nejsou dodržovány jen v rámci Evropy, ale i Číny, Egypta a Malajsie. Továrna v Malajsii v roce 2012 za svou politiku vůči životnímu prostředí dostala ocenění od místní vlády. Dlouhodobým cílem je vyvinout takový cement, který by rapidně snížil spotřebu energie a s ní i emise. Proto společnost spustila projekt hledající materiály, které by dokázaly nahradit stávající. Během výzkumu spolupracují například s Aarhus University a některé testované materiály pravděpodobně bude možné použít. Aalborg Portland se podílí na spolufinancování postgraduálního studia v tomto zaměření (Aalborg Portland 2012: 11).

Dopad na životní prostředí je snižován i strategickým užíváním zdrojů. Podnik se snaží neplýtvat se zdroji, které potřebuje. Efektivní a udržitelné postupy jsou další oblastí, která má za cíl minimalizovat dopady výroby na okolní prostředí. Podstatou je recyklování již použitých materiálů a zpracování všech surovin takovým způsobem, aby vznikaly minimální odpady. Odlišné druhy vedlejších produktů a odpadů jsou uplatněny většinou jako palivo nebo při výrobě. Použití různých materiálů umožňuje vysoká teplota cementářských pecí a jejich filtry, které zabraňují nadměrnému znečištění. Tímto způsobem továrny již třicet let využívají popílek z elektráren namísto přírodního jílu. Alternativní paliva a suroviny nahrazují fosilní paliva a přírodní zdroje.¹²⁵

¹²⁵ Aalborg Portland. Cementir Holding, Sustainable Processes, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/Responsibility/Sustainable-processes>, 10.03.2013.

Alternativní zdroje pomáhají snížit produkci emisí a zbavit se odpadů z jiných odvětví. Odpad neleží ladem na skládkách, ale je dále zužitkován třeba jako palivo, které nahradí uhlí. Nevzniká přitom žádný vedlejší odpad, ale naopak vše je v rámci výroby cementu zpracováno. U průmyslového odpadu je, na rozdíl od fosilních paliv, zaznamenáno snížení emisí o třicet až čtyřicet procent. Proto se Aalborg Portland snaží tato paliva uplatnit v maximální možné míře. Podnik spolupracuje s klíčovými soukromými i veřejnými aktéry v této oblasti, aby vytvořil kvalitní strategie, a domnívá se, že vzájemná spolupráce může vést ku prospěchu všech stran. Partnerství existuje mezi zástupci města Aalborg a podnikem. Město dodává továrně sušený kal, který se využívá jako biopalivo. Aalborg Portland poskytuje městu za výhodné ceny přebytečné teplo z výroby, které zásobuje až třicet šest tisíc domácností (Aalborg Portland 2011: 15). Tento systém je funkční od roku 1990 a je pravidelně inovován. Továrna také vytváří velké množství umělého sádrovce, který je potřeba na výrobu cementu a tak šetří sádrovec přírodní.¹²⁶ Od roku 2001 je jako alternativní materiál používána masokostní moučka, ze které nevzniká oxid uhličitý. V tomto konkrétním příkladě je udržováno partnerství hlavně s farmami.¹²⁷ V roce 2011 cementárna v Aalborgu zpracovala 455 tisíc tun alternativního materiálu, z kterého bylo vyrobeno téměř dva miliony tun cementu (Aalborg Portland 2012: 7).

3.2.5 Dílčí shrnutí

I přesto, že podniky mají obecně vysokou vůli angažovat se v činnostech CSR, i v Dánsku je prostor pro zlepšení. Zaprvé je možné rozšířit obsahové zaměření, které je doposud soustředěno na životní prostředí a zaměstnance. Ze zkoumání čtyř podniků se ukázalo, že mimo tyto oblasti mají všechny zmíněné podniky vypracovaná pravidla pro spolupráci s dodavateli a principy, které dodavatelé musejí dodržovat. Tématem, které by mohly dánské podniky hlouběji začlenit do svých CSR politik, jsou lidská práva a problémy komunit v rozvojovém světě. Další slabou stránkou je fakt, že malé a střední podniky

¹²⁶ Aalborg Portland. Cementir Holding, Resource Efficiency, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/Responsibility/Resource-efficiency>, 10.03.2013.

¹²⁷ Aalborg Portland. Cementir Holding, Alternative Fuels, dostupné na: <http://www.aalborgportland.com/Responsibility/Alternative-fuels>, 10.03.2013.

nemají vypracované strategie a své výsledky nedokážou zachytit a komunikovat se svými stakeholdery.

Podobně jak se měnil přístup ke konceptu CSR u dánské vlády, dělo se tomu i v ekonomickém sektoru. Původní rozsah témat se rozšiřoval a odpovědnost začalo být žádoucí prokazovat nejen na místní úrovni, ale také na úrovni globální. To neznamená, že by původní dánské programy byly vytěsněny a úplně nahrazeny. Například u Grundfosu si můžeme všimnout propracované diskriminační politiky, která je cílena na inkluzi znevýhodněných obyvatel, žen do vedoucích pozic a lidí různých národností. Původní dominantní témata – životní prostředí a zaměstnanci – stále zůstávají mezi prioritami. K těm se přidala otázka jak efektivně komunikovat svou CSR činnost a dodavatelský řetězec.

Konkrétní aktivity a projekty, které podniky podporují, souvisejí s jejich prioritami. V oblasti životního prostředí vstupují do různých environmentálních partnerství a především investují do nových technologií tak, aby minimalizovaly svůj dopad na životní prostředí. Další tradiční priorita jsou zaměstnanci, které je snaha zapojovat do tvorby CSR politiky. Za velmi inspirativní nástroj považují firemní dobrovolnictví, kdy zaměstnanci mohou vytvářet vlastní projekty. Firemnímu dobrovolnictví se více věnují v kapitole Občanská společnost. Komunikace CSR je zajištěna publikováním zpráv, které je u některých podniků povinné, a na internetových stránkách podniku. Konkrétní činností vůči dodavatelskému řetězci je hlavně produkování dokumentů a jiných nástrojů, které specifikují podnikové priority a dále vytváření aktivního partnerství.

To, že se dánské podniky dlouhodobě pokládají za součást konceptu CSR, potvrdila prohlášení výše zvolených firem. Všechny odkazovaly na svou tradici odpovědného chování, která měla zpočátku podobu environmentální odpovědnosti, mimo Grundfos. Ten se soustředil na sociální odpovědnost vůči místní komunitě a zaměstnancům. Životní prostředí je i obsahem prvních reportů těchto podniků. U všech z nich jsou prvními zprávami o CSR zprávy

environmentální a následně přibírají i sociální aspekt. Výjimkou je Aalborg Portland, který disponoval vždy pouze environmentální zprávou, ve které ale také informoval o své politice vůči zaměstnancům, dodavatelům a obecně celé společnosti.

Motivace pro pokračování v tradici CSR je morální a ekonomická. Podniky si uvědomují ekologické a společenské problémy, se kterými se společnosti potýkají a chtějí se podílet na jejich řešení. Z ekonomického hlediska jim CSR přináší dobrou pověst, se kterou mohou oslovit zákazníky, obchodní partnery a možné budoucí zaměstnance. Mezi dalšími konkrétními výhodami Novo Nordisk uvedl, že šetrné využívání energií vedlo ke snížení nákladů firmy. Grundfoss zase pokládá odpovědnou politiku vůči dodavatelům za prevenci rizik, které by mohly poškodit podnik.

Co se týká politiky CSR domnívám se, že nejpropracovanější a dlouhodobě konzistentní přístup má Novo Nordisk. Ze všech čtyř zkoumaných firem se jedná o podnik největší s nejvyšším obratem. Navíc je to státem vlastněný podnik, což ještě zvyšuje přísná legislativní pravidla, která se jej týkají. Novo Nordisk pracuje s *Triple Bottom Line* a *stakeholder theory* a jasně definuje své hodnoty, vývoj a cíle. Jako jediný publikuje své informace v jedné kompletní zprávě. Myslí si, že tím vhodně poukazuje na podstatu *Triple Bottom Line*, a to, že podnik má tři rovnocenné povinnosti – ekonomickou, sociální a environmentální. Svůj přístup navíc pevně ukotvuje v mezinárodním rámci a několikrát odkazuje na GC. Z deseti univerzálních principů *Global Compact* vychází i Grundfos a Danfoss. Tyto tři podniky jsou členy iniciativy GC. Vládní přístup, který mimo jiné podporuje mezinárodně uznávaný rámec lze pokládat za přínosný, protože podniky jej ve své práci skutečně uplatňují. Lze vidět, že u všech firem GC funguje jako obecný výchozí bod, který může pomoci jiným aktérům pochopit podstatu hodnot těchto společností a rychle se zorientovat v jejich specifických strategiích, jež jsou nadstavbou GC. To je praktická ukázka toho, jak univerzální podoba CSR je aplikována na potřeby jednotlivých ekonomických subjektů.

Důvod proč Aalborg Portland není členem GC, spatřuji v tom, že má mnohem úžeji vymezený tematický rozsah CSR. Je evidentní, že se soustředí na environmentální oblast, pro kterou jedinou má definovanou strategii. Přesto i Aalborg Portland vychází z mezinárodních principů a chce svou CSR činnost udělat čitelnou a srozumitelnou pro ostatní aktéry. Vzhledem ke svým prioritám uplatňuje hlavně Standard environmentálního řízení ISO 14001. Sociální odpovědnost Aalborg Portland chápe jako takzvanou podporu společnosti a práva zaměstnanců. Podpora společnosti spočívá v tom, že podnik vytváří pracovní místa, a tím pádem umožňuje jedincům přístup ke zdroji financí. Ten dává i státu tím, že odvádí daně. Stát následně tyto prostředky přerozděluje ve prospěch celé společnosti. Vycházíme – li z *Triple Bottom Line*, pokládám tuto odpovědnost spíše za ekonomickou. Sám Milton Friedman tvrdil, že podnik bude nejlépe sloužit společnosti skrze vlastní zisk. Toto pojetí lze vidět z vybraných podniků pouze u Aalborg Portland. Nejširší sociální odpovědnost má naopak Novo Nordisk, což vychází z povahy jeho podnikání, které je mnohem více zaměřené na člověka a jeho základní potřeby.

Všechny podniky srozumitelně vymezují v několika bodech své priority, které reflektují specifičnost jejich činnosti. Univerzální rámec CSR přizpůsobují svým potřebám a definují oblasti, které jsou pro ně důležité. Vybrané firmy také podobně označují své klíčové stakeholdery, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci, pro ně důležité NGOs, vládní orgány a společnost jako celek. Novo Nordisk a Grundfos ve svých prioritách zahrnují také komunity, které ovlivňují svou činností. Svou spoluprací s dodavateli upravují vlastními zásadami chování a vyžadují písemné potvrzení toho, že dodavatelé jsou s nimi srozuměni. Mnozí z nich využívají také další nástroje, které pomáhají vylepšovat vztah s dodavateli a předejít závažnému porušování stanovených principů. Aalborg Portland vytvořil krátký film, Danfoss analyzuje rizikové dodavatele a vytvořil Negativní seznam chemikálií, kterým se musejí řídit.

Ze zkoumání čtyř podniků vyplynulo, že i přes množství již vytvořených zásad podniky definují vlastní politiku pro své podnikání a principy

pro dodavatele. Je pochopitelné, že podniky vytvářejí své standardy, protože CSR je velice široký pojem, který může být vymezen různými způsoby. Mezinárodní rámec je užitečný a umožňuje globální srovnání, nicméně pro činnost podniku se ukazuje jako směřodonné vytvořit si zásady podle podmínek, ve kterých se nacházejí a problémů, kterým čelí.

3.3 Občanská společnost

Občanská společnost je multioborovým tématem, které je středem zájmu mnoha vědců. Pro účely této práce se přikláním k minimálnímu pojetí občanské společnosti. Ta je chápána jako samostatná sféra, která není totožná se státem a trhem. Naopak funguje jako kontrolní mechanismus politické i ekonomické moci. Setkáváme se s označením jako neziskový nebo třetí sektor. Toto dělení evokuje představu, že se jedná o striktně oddělené složky, což v praxi není možné. Hranice mezi těmito sférami jsou neostře a navzájem se neustále ovlivňují a tvoří mezi sebou partnerství (Edwards 2004: 24). Třetí sektor zahrnuje různorodá sdružení, jež se snaží prosazovat zájmy společnosti nebo svých členů. Jedním z jejich nejdůležitějších rysů je dobrovolnost. Typů takových sdružení je mnoho, jedná se o nevládní neziskové organizace (NGOs), odbory, nezávislá média či náboženské skupiny (Edwards 2004: 20). V této části se zabývám obecně občanskou společností v Dánsku, dánskými univerzitami, partnerstvím mezi různými aktéry a konkrétními NGOs, které se věnují CSR.

Společnost v Dánsku je charakteristická tím, že jedinci v ní jsou schopni diskutovat o společných zájmech, dosahovat kompromisů a ve velké míře se zajímají o veřejné dění, kterého se také účastní (Morsing 2005: 25). Z výzkumů vyplývá, že dánská společnost vyjadřuje vysokou míru důvěry vůči dánským podnikům. Jedním z důvodů je skutečnost, že v zemi se neodehrály žádné z velkých korporátních skandálů. V roce 2004 byl prováděn průzkum, nakolik lidé důvěřují patnácti největším dánským podnikům. Průměrná hodnota byla 74,2 procent, kdy sto procent je nejvyšší důvěra. Mezi prvními pěti podniky se umístil Danfoss, Grundfos i Novo Nordisk. Nejvyšší míru důvěry si získala největší dánská společnost A.P. Møller- Mærsk. V kategoriích životního prostředí

a společenské odpovědnosti veřejnost nejvíce důvěřuje podniku Danfoss (Apéria – Brønn – Schultz 2004: 220-221). Při hodnocení reputace podniku se lidé řídili vlastními pocity vůči podniku, úrovni zboží a služeb, pracovním prostředím a na čtvrtém místě sociální odpovědností podniku. Finanční výsledky zvažovali až na posledním místě. Ze zaměření CSR bylo pro osmdesát čtyři procent dotázaných nejdůležitější zacházení se zaměstnanci, poté s životním prostředím a rizikovými produkty. Zapojení podniků v místní komunitě bylo směrodatné pro třicet dva procent lidí (Apéria – Brønn – Schultz 2004: 226-227). Důvěru vůči podniku z velké části ovlivňuje způsob, jakým firma komunikuje se svým okolím. Zcela zásadní je zapojení zaměstnanců do CSR politiky. V opačném případě je informování o CSR činnosti vnímáno skepticky a jako pouhá prázdná rétorika manažerů (Morsing – Schultz – Nielsen 2008: 108).

V Dánsku si můžeme všimnout historicky silné tradice spolupráce vládních složek nejen s ekonomickým sektorem a místní správou, ale také s nevládními organizacemi, univerzitami a samotnými zákazníky. Až sedmdesát devět procent Dánů si u podniků všimá toho, jestli se zapojují do prospěšných aktivit a spolupracují s nevládními organizacemi¹²⁸ (The Danish Council on Corporate Social Responsibility 2010b: 6).

Přesto, že univerzity spadají do veřejných institucí, řadím je do této kapitoly. Ve společnosti hrají nezanedbatelnou roli a nelze je začlenit do části věnující se dánské vládě, protože jsou to nezávislé instituce, které se dlouhodobě zabývají výzkumem jak státu na poli CSR tak soukromými ekonomickými subjekty. Nejaktivnějšími takovými univerzitami jsou *University of Copenhagen*, *Aalborg University* a *Copenhagen Business School*. Společně spolupracují

¹²⁸ Red Cross, Red Cross Business Partner, dostupné na: <http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/erhvervspartnerskab>, 20.03.2013.

například na projektu Přístup k inovacím¹²⁹ a *Copenhagen Business School* je členem DIEH.¹³⁰

Součástí *Copenhagen Business School* je CBS Centrum pro korporátní společenskou odpovědnost (*CBS Centre for Corporate Social Responsibility*, cbsCSR), které si za roky své existence vydobylo své postavení mezi podobnými akademickými institucemi na mezinárodní úrovni. CbsCSR bylo založeno v roce 2002 a jedním ze zakladatelů a následně ředitelkou byla profesorka Mette Morsing. Centrum poskytuje na univerzitě kurzy, pořádá konference a svým výzkumem CSR přináší nové poznatky v této oblasti (*Copenhagen Business School 2012: 2, 5*). Jednou z podnětných konferencí bylo například Partnerství 2012, kde vystoupil bývalý generální tajemník UN Kofi Annan. Základní myšlenkou CbsCSR je udržovat rovnováhu mezi praxí a teorií. Proto je neustále rozvíjeno partnerství mezi akademickými institucemi, veřejnými orgány a podniky. Dlouhodobá spolupráce funguje například s *University of Copenhagen*, *University of California Berkeley*, GC, DIEH a z ekonomických subjektů s Novo Nordisk, Grundfos, Heineken, Shell, Ikea, Microsoft, Philips nebo společností Lego (*Copenhagen Business School 2012: 6-7*).

NGOs jsou v posledních desetiletích stále viditelnější a hrají velmi důležitou roli v oblasti CSR. Můžeme je dělit podle toho, o jaká témata se zajímají či na jaké úrovni operují. Jejich počet rapidně vzrostl po roce 1989. Nejedná se pouze o lokální organizace, ale i globální, které neustále udržují kontakt a často i vlastní pobočky v rámci národních států (Edwards 2004: 23). To vidíme u Dánska například u *Amnesty International* nebo Červeného kříže.

Stejně jako podniky i dánské nevládní organizace jsou členy globálních a lokálních organizací a iniciativ. Již bylo zmíněno, že jedním ze stěžejních uskupení je *Global Compact* v rámci Organizace spojených národů. GC klade velký důraz na význam NGOs, protože je považuje za důležitý zdroj odborných

¹²⁹ Access2innovation, Partners, dostupné na: <http://www.access2innovation.com/en/about/partners/>, 20.03.2013

¹³⁰ Danish Ethical Trading Initiative, Members, dostupné na: <http://www.dieh.dk/in-english/members/>, 20.03.2013.

informací. Doposud do GC vstoupilo celkem třináct dánských nevládních organizací.¹³¹ Veřejným a soukromým partnerstvím zahrnujícím NGOs v Dánsku je Dánská etická obchodní iniciativa a Dánská rada pro korporátní společenskou odpovědnost, kterým jsem se věnovala v kapitole Přístup dánské vlády ke CSR. V DIEH je dohromady zastoupeno osm nevládních organizací¹³² a jako celek je součástí GC UN a DCCSR.¹³³ Místopředsedou DCCSR je Anders Ladekarl z Dánského červeného kříže, svého zástupce zde má i dánská sekce *Amnesty International* a *The Danish Society for Nature Conservation*, kteří jsou součástí takzvané Skupiny 92 (*The 92 Group*) a *The Danish Consumer Council*.¹³⁴

Mezi nevládními organizacemi existuje dlouhodobě široká spolupráce, jejímž příkladem je Skupina 92. Výsledkem působení těchto organizací bylo přispění k rozšíření dánského pohledu na CSR z původně domácí záležitosti na globální rozsah (Morsing 2005: 31). Skupina 92 je organizace dvaceti tří dánských NGOs, které spolupracují na problémech týkajících se životního prostředí a rozvoje. Koalice vznikla v roce 1991, za účelem společné přípravy na Konferenci o životním prostředí a rozvoji UN v Rio de Janeiro v roce 1992. Stejnou roli si Skupina 92 zopakovala na Světovém summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu o deset let později.¹³⁵

Organizace koordinuje své aktivity a prosazuje společný postoj v Dánsku i na globální úrovni. Vydává konkrétní informační materiály a tiskové zprávy, adresuje dopisy vládním institucím a poskytuje konzultace. Mezi body, které vyjmenovávají oblasti zájmu organizace, je korporátní společenská odpovědnost

¹³¹ United Nations Global Compact, Civil Society Organizations, dostupné na: http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/civil_society.html, 20.03.2013.

¹³² Nevládní organizace, které jsou součástí DIEH jsou dánské pobočky Amnesty International, CARE, Dalit Solidarity Network, Fair Trade, Save the Children a DanChurchAid, Danish Animal Welfare Society a The Danish Consumer Council.

¹³³ Danish Ethical Trading Initiative, Members, dostupné na: <http://www.dieh.dk/in-english/members/>, 21.03.2013.

¹³⁴ The Danish Council on CSR, Members of the Danish Council on Corporate Social Responsibility 2015-2015, dostupné na: <http://www.csrcouncil.dk/members>, 21.03.2013.

¹³⁵ 92-Gruppen, About the Danish 92 Group, dostupné na: http://www.92grp.dk/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=38, 21.03.2013.

a vztah obchodu, životního prostředí a rozvoje.¹³⁶ Faktickou spolupráci nevládních organizací s dánskou vládou v oblasti CSR dokládají dopisy a odpovědi na konkrétní témata od členů Skupiny 92 na jejích internetových stránkách.¹³⁷ Příkladem uveřejněných dokumentů je reakce na změnu Dánského finančního zákona v roce 2008. Konzultaci Skupiny 92 si vyžádala vládní *The Danish Commerce and Companies Agency*. Skupině bohužel poskytla k analýze jen několik dní, což se stalo terčem kritiky. Nevládní organizace podpořily povinnost pro vybrané podniky uvádět v každoročních reportech informace o CSR. Nicméně dle jejich názoru jsou nedostatečně nastavena kritéria a je kladeno málo požadavků na obsah takových zpráv, které poté mohou být příliš obecné a netransparentní (92-Gruppen 2008).

Jednotlivými dánskými nevládními organizacemi, které se ve své činnosti věnují konceptu CSR jsou například *Danish Society for Nature Conservation*, *DanChurchAid*, *The Danish Consumer Council*, dánský Červený kříž a *Amnesty International*. *Danish Society for Nature Conservation* (DN) byla založena v roce 1991 a je největší organizací zabývající se ochranou přírody v Dánsku.¹³⁸ Jednou z aktivit organizace je propagace takzvaného firemního dobrovolnictví, jehož podstatou je, že zaměstnanci podniků se mohou během své pracovní doby účastnit dobrovolné činnosti. V posledních letech stále více podniků začleňuje motivování svých zaměstnanců k prospěšné činnosti do své CSR strategie. Průzkum u zaměstnanců ukázal, že o takovéto aktivity mají zájem. Až třicet šest procent dánských zaměstnanců by se jakéhokoliv dobrovolného projektu zúčastnilo. O dalších dvanáct procent víc lidí by participovalo, kdyby mohli ovlivnit povahu aktivity, do které se zapojí. DN nabízí podnikům tři způsoby zapojení jejich zaměstnanců. Zaměstnanci mohou den nebo jen několik hodin pracovat na konkrétním projektu v přírodě, například sázení stromů. Projekt si

¹³⁶ 92-Gruppen, 92 Group Believes, dostupné na:

http://www.92grp.dk/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=2, 20.03.2013.

¹³⁷ 92-Gruppen, About CSR, dostupné na:

http://www.92grp.dk/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=39&Itemid=48, 21.03.2013.

¹³⁸ Danmarks Naturfredningsforening, The Danish Society for Nature Conservation, dostupné na: <http://www.dn.dk/Default.aspx?ID=4593>, 22.03.2013.

zvolí sami zaměstnanci a měl by být zaměřen na okamžité výsledky. Další dobrovolná činnost je přímo v sekretariátu DN, kde lidé pomáhají s každodenními úkoly. Třetí forma spolupráce mezi podnikem a NGO může mít podobu poskytnutí zaměstnanců se specifickými dovednostmi a znalostmi, které mohou být pro DN užiteční.¹³⁹

Zkušenost s firemním dobrovolnictvím má podnik Oracle, který se zabývá výpočetní technikou. Firma dlouhodobě DN podporovala finančně a rozhodla se zapojit i do přímé pomoci. V roce 2008 například patnáct jejích zaměstnanců vyčistilo louku od větví, které zde zbyly po kácení stromů, a následně louku posekali. Projekt byl důležitý pro zachování krajiny, a pokud by byl proveden najatými pracovníky, vyšel by přibližně na deset tisíc dánských korun. Taková podoba dobrovolnictví se ukázala jako zajímavá i pro samotné zaměstnance, kteří jinak vykonávají celý den kancelářskou práci.¹⁴⁰

DanChurchAid je nevládní organizací, která se věnuje rozvoji v nejchudších částech světa. Toho se snaží dosáhnout spoluprací s místními organizacemi a dalšími NGOs. Přesto si uvědomuje, že takový úkol vyžaduje zapojení všech aktérů, a tudíž i soukromých ekonomických subjektů (DanChurchAid 2006: 3). S CSR organizace pracuje jako s nástrojem proti chudobě a hladu. Nevládní organizace považuje vhodné investice podniků v nejchudších zemích světa za možný způsob jak bojovat s chudobou. Teprve kolem roku 2006 se dle organizace začal v politice CSR klást důraz na společnost jako celek. Do té doby převažovala pouze témata pracovního prostředí, dětské práce a ekologie, což dle *DanChurchAid* není dostačující, pokud chceme změnit situaci chudých zemí (DanChurchAid 2006: 2).

Organizace vypracovala spolu s dánskými podniky operujícími v Indii v roce 2006 zprávu Boj s hladem investicemi a následně byla uspořádána konference. Dle zprávy jsou chudoba a hlad spojeny s nerovnostmi v příjmech,

¹³⁹ Danmarks Naturfredningsforening, Corporate Volunteering, dostupné na: <http://www.dn.dk/Default.aspx?ID=5547>, 22.03.2013.

¹⁴⁰ Danmarks Naturfredningsforening, Oracle Denmark Spent a Day Helping Nature, dostupné na: <http://www.dn.dk/Default.aspx?ID=5482>, 22.03.2013.

majetku a příležitostech a důležitou roli hraje také přístup k vodě. Pokud budou investice plynout do země, kde je vysoká nerovnost v přerozdělování, pravděpodobně ekonomický růst bude mít velmi malý dopad na celou společnost. Ani vytvoření nových pracovních míst nemusí být problém vyřešen. Aby zahraniční investice přispívaly k rozvoji společnosti, musí se podniky zabývat tím, kde a jak investují. V rámci své CSR strategie musejí podniky zvažovat místní podmínky komplexně a nikoliv se zaměřovat na nejdiskutovanější celosvětová témata.¹⁴¹ Diskriminace určitých skupin obyvatel by měla být potlačována afirmativními akcemi, poskytováním školení i širšího vzdělání. Na zprávě spolupracovalo dohromady třicet čtyři dánských firem investujících v Indii. Dvacet pět z nich má vytvořenou politiku CSR, která se u většiny z nich zabývá životním prostředím, pracovními podmínkami, ale pouze jedenáct z nich diskriminací a pouhé čtyři zkoumají svůj dopad na hlad a chudobu v zemích, kde provádějí svou činnost (DanChurchAid 2006: 2, 9).

Výzkum a následná produkce zboží užitečného pro rozvojové země je dle *DanChurchAid* další způsob, jak podniky mohou přispět k řešení problémů těchto zemí. Proto bylo v roce 2007 vytvořeno partnerství Přístup k inovacím mezi *DanChurchAid*, šestnácti dánskými podniky a vědci. Cílem partnerství mezi NGOs, podniky a univerzitami je vytvářet inovativní produkty, které pomohou chudým lidem. V minulosti to byl například levný mini počítač nebo solární generátory. Z vývoje nového zboží těží všechny strany, protože podniky získají v chudých státech své zákazníky.¹⁴² Od roku 2011 jsou stanoveny tři oblasti výzkumu, a to obnovitelné zdroje energie, potravin a voda a kanalizace.¹⁴³ Partnery iniciativy jsou tři dánské univerzity (*Aalborg*

¹⁴¹ DanChurchAid, New Dimensions on CSR, dostupné na: <http://www.danchurchaid.org/what-we-do/our-approach/issues-we-work-on-old/corporate-social-responsibility-old/new-dimensions-on-csr>, 24.03.2013.

¹⁴² DanChurchAid, Aid is Good Business, dostupné na: <http://www.danchurchaid.org/news/news/aid-is-good-business>, 25.03.2013.

¹⁴³ Access2innovation, Core Focus Areas, dostupné na: http://www.access2innovation.com/en/why/core_focus/, 25.03.2013.

University, University of Copenhagen a Copenhagen Business School), řada NGOs a podniků.¹⁴⁴

The Danish Consumer Council ochraňuje práva zákazníků a snaží se zvyšovat jejich vliv na trh. Organizace, která vznikla v roce 1947, pravidelně testuje výrobky z celého světa a zaměřuje se nejen na jejich zdravotní nezávadnost a bezpečnost, ale také na CSR. Výsledky jsou uveřejňované na jejich internetových stránkách.¹⁴⁵ Jejich průzkumy chování zákazníků ukazují, že pro zákazníky je stále důležitější, odkud produkt pochází a zda podnik splňuje principy korporátní společenské odpovědnosti. Hlavní důraz je kladen na to, zda se podnik nedopouští závažného porušování lidských práv či znečišťování v rozvojových zemích.¹⁴⁶

Pro dánský Červený kříž je směřodátne vytvářet platformu podniků, které mohou svými kapacitami pomáhat v rozvojovém světě, mezi takovými aktéry jsou malé i velké dánské firmy. Červený kříž své partnery rozděluje podle výše přispívané finanční částky a podle úrovně spolupráce a nabízí jim řadu výhod, jak pomocí celosvětové NGO komunikovat svou CSR činnost. Podle darů jsou podniky děleny na platinové, zlaté, stříbrné a bronzové. Platinový partner přispívá ročně dvacet pět tisíc dánských korun a bronzový tři tisíce. Od Červeného kříže podniky získají zarámovaný diplom, certifikát na své internetové stránky, jejich jméno bude na stránkách organizace a v tištěném časopise, kde podle výše příspěvku může být i jejich reklama.¹⁴⁷ Základním předpokladem NGO je, že pokud organizace spolu s podnikem dojdou ke společnému zájmu, prospějí společnosti více než samostatně. Každý podnik proto může zvážit jaká forma spolupráce je pro něj užitečná.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Access2innovation, Partners, dostupné na: <http://www.access2innovation.com/en/about/partners/>, 25.03.2013.

¹⁴⁵ TÆNK, About us, dostupné na: <http://taenk.dk/om-os/about-us>, 25.03.2013.

¹⁴⁶ TÆNK, Tax Free or Conscience Free, dostupné na: <http://taenk.dk/taler-og-indl%C3%A6g/tax-free-or-conscience-free>, 25.03.2013.

¹⁴⁷ Red Cross, Red Cross Business Partners, dostupné na: <http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/erhvervspartnerskab>, 25.03.2013.

¹⁴⁸ Red Cross, Partnerprogram, dostupné na: <http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/skraeddersyede+partnerskaber>, 25.03.2013.

Podniky, které preferují přímou participaci na projektech, Červený kříž dělí na hlavní partnery, královské, plus partnery a skvělé partnery. Označení hlavní partner značí největší míru spolupráce. Hlavní partneři pomáhají dlouhodobě na projektech, u kterých nejsou výsledky vidět okamžitě. V současnosti je součástí této spolupráce osm podniků, mezi kterými najdeme již zmiňovaný Grundfos, o jehož činnosti jsem psala v kapitole Dánský ekonomický sektor a CSR. Dalšími hlavními partnery jsou například advokátní kancelář Delacour Dania, která poskytuje své právní služby nebo Maersk, který pořádá vlastní sbírky pro oblasti postižené katastrofami.¹⁴⁹ Nejvíce podniků – celkem patnáct – je zapojeno do královského partnerství, které se nezaměřuje na tak dlouhodobé cíle jako partnerství předchozí. I v této kategorii je podnik zmiňovaný v předchozí kapitole, a to Novo Nordisk, ale také například Fresh Fitness. Síť dánských fitness center Fresh Fitness si zakládá na nejlevnějších cenách svých služeb, ale malými částkami zpoplatňuje nabídku, kterou nevyužívají všichni klienti. To se týká například sprchy po cvičení, za kterou je nutné doplatit a část z této sumy jde přímo Červenému kříži. Ten ji použije v projektu, který buduje přístup k čisté vodě v nejchudších státech světa.¹⁵⁰ Partnerství plus jsou obvykle jednorázové aktivity formou firemního dobrovolnictví, tohoto partnerství se většinou účastní malé a střední podniky.¹⁵¹

Dánská pobočka *Amnesty International* se stejně jako celá organizace soustředí na to, jak CSR může pomoci prosazovat dodržování lidských práv. Podniky jako důležití aktéři ve společnosti, kteří na ní mají nezanedbatelný dopad, si musejí uvědomit svou odpovědnost, a to i v oblasti lidských práv. Aby jim v tom AI pomohla, vypracovala dvanáct bodů, kterých se mohou držet. Mezi doporučeními je například vypracování politiky lidských práv, financování jejího provádění a neakceptování porušování lidských práv.¹⁵² NGO oceňuje

¹⁴⁹ Red Cross, Main Partners, dostupné na:

<http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/erhvervspartner+hovedpartner>, 25.03.2013.

¹⁵⁰ Red Cross, Royalty Partners, dostupné na:

<http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/erhvervspartner+royaltypartner>, 24.03.2013.

¹⁵¹ Red Cross, Plus Partners, dostupné na:

<http://www.rodekors.dk/stot+os/erhverv/erhvervspartner+plus+partner>, 24.03.2013.

¹⁵² Amnesty International, Recommendations for Companies, dostupné na:

iniciativy podniků, ale dobrovolný charakter CSR, nepovažuje za dostatečný. V rámci mezinárodního prostředí požaduje závazné normy, které zamezí porušování lidských práv a budou platné pro všechny podniky ve všech státech.¹⁵³ Činnost organizace v oblasti CSR lze rozdělit na tři skupiny. Zaprvé monitoruje hrubé porušování lidských práv podniky a informuje o tom. Dále usiluje o vznik závazných norem pro chování podniků v oblasti lidských práv. Zatřetí aktivně komunikuje s podniky a udržuje s nimi partnerství. V Dánsku je pro ně takovým partnerstvím již zmiňovaná Rada pro korporátní společenskou odpovědnost. Úspěchem pro organizaci bylo vytvoření *The Mediation and Complaints-Handling Institution for Responsible Business Conduct* v listopadu 2012. AI byla hlavním propagátorem vzniku této instituce v DCCSR. Vzniku předcházely dva roky vyjednávání s vládou o podobě instituce. Přesto, že organizace neprosadila všechny své návrhy, je s vývojem spokojena, protože došlo k vytvoření mechanismů a místa, kam je možné adresovat stížnosti na podniky.¹⁵⁴

3.3.1 Dílčí shrnutí

Myslím si, že charakteristiky společnosti v Dánsku jsou jednou z příčin, proč je zde CSR součástí veřejného zájmu. To, že se obyvatelé starají o dění ve svém státě a vyjadřují důvěru v podniky, vyvíjí tlak na firmy a manažeri se snaží, aby dobrou reputaci neztratili. Jejich výsledky CSR aktivit jsou předmětem studií dánských univerzit a NGOs, které je neberou a priori jako nepřátele, jež je nutné bedlivě sledovat, ale jako partnery. A skutečně pozitivní rysy společnosti vedou k velmi silnému partnerství mezi aktéry na první pohled s diametrálně odlišnými zájmy. Tito aktéři jsou schopni si uvědomovat celosvětové problémy, kterým čelí a fakt, že jim dokážou lépe čelit, pokud spojí své znalosti, technické a finanční možnosti.

<http://www.amnesty.dk/virksomheders-ansvar/side/anbefalinger-til-virksomheder>, 24.03.2013.

¹⁵³ Amnesty International, Corporate Responsibility, dostupné na: <http://www.amnesty.dk/virksomheders-ansvar/side/hvorfor-arbejder-amnesty-med-virksomheders-ansvar>, 24.03.2013.

¹⁵⁴ Amnesty International, Now you Can Complain about Danish Companies, dostupné na: <http://www.amnesty.dk/virksomheders-ansvar/artikel/gode-nyheder/nu-kan-man-klage-over-danske-virksomheder>, 24.03.2013.

NGOs přispěly a přispívají svou činností k proměně CSR v Dánsku. Vládní nastavení z 90. let pro ně bylo nepřijatelné a bylo nutné začlenit i témata jako jsou lidská práva a rozvojové země. Rozšiřování záběru CSR se děje neustále. NGOs se pokoušejí vymanit CSR ze škatulek nejdiskutovanějších témat a poukazují na nutnost komplexního přístupu.

NGOs neztrácí svou kontrolní funkci, ale naopak ji doplňují o snahu podniky motivovat k vzájemně prospěšné spolupráci. Jejich konkrétní aktivity umožňují podnikům podílet se na rozvoji tvorbou vlastních projektů, motivováním zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví nebo spolupráci s NGOs a univerzitami na výzkumu nových technologií. Myslím si, že globálně známé NGOs mohou sloužit podobně jako mezinárodně uznávané principy. Organizace se tolik nezaměřují na definování dalších principů, ale spíše na monitorování již vytvořených zásad a mohou sloužit jako uznávaní kontroloři. Zdá se, že některé NGOs si svůj potenciál „světově rozpoznávané značky“ uvědomily a nabízí své logo a certifikáty podnikům, které je finančně podporují. Zajímavý systém vytvořil Český kříž, který své partnery klasifikuje a nabízí jim různé výhody. Domnívám se, že je to opravdu spolupráce, která se maximálně snaží pochopit zájmy svého partnera a dojít ke kompromisům.

Některé NGOs pokládají dobrovolné CSR standardy za nedostačující a požadují vytvoření závazných norem, které by platily pro jakoukoliv firmu na světě. Bez přítomnosti světové autority pokládám takové plány za těžko realizovatelné. Myslím si, že CSR leží na půli cesty k těmto cílům. Pro někoho představuje prozatímní řešení, které je nutné změnit a k zásadám dobrého chování přidat i sankci. Já se naopak domnívám, že je to nejefektivnější rámec, jak vytvořit v pluralitě zájmů shodu.

4 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat jaký význam a podobu má CSR v kontextu Dánského království. Pro splnění tohoto úkolu jsem si stanovila sadu otázek. První otázka se zabývá vývojem konceptu CSR v Dánsku a faktory, které jej ovlivnily. Koncept CSR zde sloužil a nadále je používán jako nástroj, se kterým se aktéři vypořádávají se společenskými a environmentálními problémy. Jeho podobu v Dánsku můžeme odlišit na dvě rozdílné fáze – první fáze od 90. let a druhá fáze po roce 2000. První období bylo zásadně formováno vládou a CSR byla úzce vymezena na domácí trh. Druhé období vzešlo z globálního tlaku, který přiměl k převzetí iniciativy místní podniky, NGOs a vládu. Ti společně dotvářejí dnešní podobu CSR, která zahrnuje více témat a je orientována mezinárodně.

Místními podmínkami, které formují náplň i způsob jakým je CSR vnímána, jsou tradice participační demokracie, jež dává občanům možnost účastnit se veřejného života, a silný sociální stát. Na straně společnosti jsou nejvýznamnější rysy angažovanost, pocit obecné důvěry, schopnost diskuse a kompromisů. Tyto pozitivní vlastnosti doplňuje ochota dánských manažerů k dobrovolné činnosti a vnímání vlastní odpovědnosti za dopady podniku na celou společnost.

Druhá otázka navazuje na první a hledá charakteristiky CSR v Dánsku v posledních letech. Jak již bylo popsáno, na dvou výše uvedených etapách vývoje, tematicky se CSR rozevřela o další oblasti. Mimo tradiční otázku zaměstnanosti, práv zaměstnanců a životního prostředí se pozornost zaměřila na dodavatele a odpovědnou politiku vůči nim. To je pochopitelné, protože se jedná o reakci na požadavky vnějšího okolí. Tou je ostatně i druhá priorita posledních let, kterou je efektivně komunikovat výsledky své společensky a environmentálně odpovědné činnosti. Podniky se snaží informace formulovat takovým způsobem, aby zasáhly klíčové zainteresované subjekty. Ve vydávaných zprávách dominují všechny zmíněné priority.

V případě malých a středních podniků je CSR politika spíše nahodilá a není pevně spjata se strategií podniku. Situace u velkých podniků je odlišná. Domnívám se, že důvodů můžeme vysledovat hned několik. Svou roli hraje finanční i lidský kapitál podniku, což lze vidět u podniku Novo Nordisk. S tím souvisí globální podoba jejich podnikání. Rozpínání nadnárodních korporací po celém světě jim přináší ohromné možnosti, ale činí je také globálně viditelnými. Média i společnosti se na jejich aktivity zaměřují, a pokud tyto podniky chtějí dlouhodobě udržovat a zvyšovat své zisky, nemohou si závažná porušování standardů a neodpovědného chování dovolit. Jednou z příčin je i dánská vláda, která uzákonila povinnosti velkých podniků každoročně informovat o CSR. Vláda je nezanedbatelnou součástí CSR v Dánsku. Její přístup je založen na odkazování na mezinárodní principy. CSR prosazuje jako řízenou podniky, nicméně s nimi chce udržovat partnerství. K tomu jsou přizýváni další aktéři jako jsou NGOs nebo akademické instituce.

Lze polemizovat, jak povinnost vytváření zpráv zasahuje do dobrovolnosti korporátně společenské odpovědnosti. Můžeme také vnímat určitý paradox mezi zájmem dánské vlády na tom, aby CSR byla řízená podniky a snahou jim něco nařizovat. Potenciální nepřátelské vnímání otupuje skutečnost, že v dánské legislativě se nejedná o nový a cizorodý prvek. Naopak existuje zde tradice přísné legislativy, která již v 70. letech regulovala oblast životního prostředí. Nové opatření také nesvazuje podniky přísnými kritérii, ale v podstatě se omezuje na podání informace o CSR činnosti nebo prohlášení, že se jí podnik nevěnuje. Zvláště tento důvod byl příčinou, že dánské podniky novelu zákona přijaly obecně kladně. Můžeme se proto domnívat, že v zemi existovaly předpoklady, aby takovéto narušení dobrovolného charakteru CSR přineslo kladné výsledky a nevedlo ke zhoršení vzájemné spolupráce vlády a podniků. Ač je Dánsko mezi prvními státy, které uzákonily tuto povinnost, není zemí jedinou. Úspěch v Dánsku inspiruje další státy k následování této iniciativy.

Mimo prosazování této legislativy dánská vláda vytváří svou vlastní CSR politiku, která je zveřejněna ve dvou Akčních plánech. Zde je možné dočíst se

o cílech vlády i iniciativách. Obecně je přáním státu pomáhat svým podnikům těžit z dlouholeté tradice odpovědného chování a postavit na ní svou konkurenční výhodu na globálním trhu. Oproti původnímu přístupu k CSR nastal velký obrat v souvislosti se změnou z lokálního na mezinárodní vnímání. To lze nejvíce pozorovat v zaštitění dánské CSR mezinárodně uznávaným rámcem CSR. Skutečně se zdá, jako nejlepší řešení pro rozšíření a podporu vlastní jedinečnosti v přístupu k dané problematice v rámci celého světa, pokud ji zabalíme do celosvětově platných standardů, které umožní její klasifikaci

Projekty a aktivity, které podporuje vláda, podniky a neziskové organizace jsou podobné, protože všichni tři aktéři jsou do velké míry provázáni. Je to způsobeno tím, že CSR je zde založena na partnerství. Dánská vláda definuje svůj přístup a iniciativy v oficiálních dokumentech, vytvořila řadu školících projektů, internetových stránek, organizací, partnerství. Podniky, které s CSR pracují strategicky, své projekty a aktivity formulují dle svých priorit. Mezi konkrétní činnosti patří spolupráce v partnerstvích, neustálé investování do nových technologií, snaha zapojovat své zaměstnance například do firemního dobrovolnictví, vytváření vlastních zásad, a to zejména ve vztahu k dodavatelům. Své projekty komunikují se zainteresovanými subjekty obvykle umístěním informací na svých internetových stránkách nebo formou reportů. Nevládní neziskové organizace v rámci své kontrolní funkce monitorují chování podniků, informují o něm veřejnost a snaží se prosadit závazné normy, které by regulovaly chování podniků kdekoli na světě. Velkou část jejich činnosti tvoří partnerství, ať již s univerzitami nebo s podniky. Ty se snaží motivovat ke spolupráci na rozvojových projektech, firemnímu dobrovolnictví nebo darům.

Všichni tři aktéři se snaží formulovat, co je odpovědné a etické chování. Myslím si, že k tvorbě standardů CSR nejvíce přispívá vláda a podniky. Orgány vlády je definují v rámci svých iniciativ a konkretizují tak obecné mezinárodní principy, ze kterých vychází. I přesto, že by se to mohlo zdát dostačující, podniky vytvářejí vlastní standardy. Tento závěr vychází ze zkoumání čtyř velkých dánských podniků, které měly vytvořenou vlastní politiku CSR a zásady chování,

jež musí dodržovat dodavatelé. Myslím si, že to vychází z charakteru konceptu korporátní společenské odpovědnosti a ještě jej to potvrzuje. CSR je neohraničený pojem, který mohou různí aktéři vnímat odlišně. Neexistuje jedna široce akceptovaná a používaná definice, a proto se zdá přirozené, že je zde potřeba neustále jej znovu definovat a určovat, jaké standardy obsahuje. A to v důsledku zpětně potvrzuje jeho povahu, jako často diskutovaného tématu a nejednotně používaného termínu. K tomu určitou měrou přispívají i NGOs, ale jejich hlavní roli vidím v praktických situacích, kdy se snaží řešit nastalé problémy a poukazovat na ně.

Třetí otázka se zabývá rolí Dánska v problematice CSR. Myslím si, že je evidentní, že Dánské království je zemí, která se CSR intenzivně zabývá a snaží se jí dát obsah, jež by zemi prospěl. Obecně je vnímáno jako vedoucí zemí v této oblasti, která chce přinášet svá řešení ke globálním výzvám. S tímto závěrem souhlasím, protože Dánsko dlouhodobě, a do značné míry úspěšně, řeší environmentální a sociální problémy. Svůj přístup založil na partnerství, ve kterém se snaží vyvažovat zájmy vlády, podniků a společnosti.

Domnívám se, že můžeme ohraničit dánský model CSR. Jeho základem je dle mne partnerství mezi vládou, ekonomickým sektorem a občanskou společností zastoupenou hlavně NGOs, popřípadě vědeckými institucemi. Samozřejmě tento model je obtížně přenositelný, zejména kvůli specifickým příznivým podmínkám, které ho umožňují. Nelze jej nekriticky označit za zcela ideální model. Ale myslím si, že může být dobrou inspirací i vodítkem pro ostatní země, které se v něm mohou vzhlednout. Ať již díky komplexně vypracované strategii vlády nebo největších dánských podniků, jejichž úspěch ukazují výsledky v sektoru, ve kterém podnikají.

Poslední podotázka hodnotící roli Dánska hledala odpověď na to, zda přispívá dánský přístup ke CSR k jejímu globálnímu šíření. I přesto, že se nejedná o velký stát v mezinárodním měřítku, domnívám se, že ano. Dánsko se snaží držet v přední linii vývoje CSR a to, že se mu to daří, vykazují jeho

výsledky. Pozitivní zkušenost s povinnými reporty je následována dalšími státy. Velké dánské podniky dokázaly být ve svých sektorech lídry a získávat mezinárodní ocenění za svou CSR činnost. Důležitá je také role dánských univerzit, které svým výzkumem, publikacemi a spoluprací s dalšími akademickými institucemi, přispívají k šíření povědomí o CSR i mimo hranice svého státu. U NGOs můžeme vidět pohyb jak z vně země dovnitř – tedy u globálních NGOs, které přinášejí svou celosvětovou zkušenost do místních poboček –, ale také naopak. Kdy tyto pobočky nebo lokální NGOs spolupracují s NGOs z jiných zemí a sdílí s nimi své znalosti.

I přesto, že jsem se rozhodla vymezit si témata CSR, na jedné konkrétní zemi, abych byla schopna pochopit její lokální význam, pokládám toto vymezení za stále velmi široké. Je zde prostor na detailní zkoumání jednotlivých podniků a jejich strategií, ale i akademických příspěvků dánských univerzit. Osobně vnímám korporátní společenskou odpovědnost, i přes všechny problematické aspekty, za krok dobrým směrem. CSR by měla být propagována a měla by se jí věnovat pozornost. Vytvořit globální normy na základě, kterých dokážeme označit zavrženíhodné chování firem a potrestat je, je sice chvályhodné, nicméně se domnívám, že v krátkodobém i střednědobém horizontu nerealizovatelné.

5 Seznam literatury

Apéria, T. – Brønn, P. S. – Schultz, M.: 2004. A Reputation Analysis of the Most Visible Companies in the Scandinavian Countries. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 3, s. 218-230.

Banerjee, S. B.: 2007. *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*. Edward Elgar: Cheltenham.

Blowfield, M. – Frynas, J. G.: 2005. Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. *International Affairs*, Vol. 81, No. 3, s. 499-513.

Boxenbaum, E.: 2006. Social Construction as a Model of Regulation: Reconstructing CSR in Denmark. In: Kakabadse, A. – Morsing, M. eds. *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*. Palgrave Macmillan: Chippenham, s. 140-152.

Carriga, E. – Melé, D.: 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1-2, s. 51-71.

Carroll, A. B.: 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, s. 268-295.

Davis, G. F. – Whitman, M. v.N. – Zald, M. N.: 2006. *The Responsibility Paradox: Multinational Firms and Global Corporate Responsibility*, dostupné na: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=899112, 15.11.2012.

Edwards, M.: 2004. *Civil Society*. Polity Press: Cambridge.

Freeman, R. E. – Velamuri, S. R.: 2006. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse, A. – Morsing, M. eds. *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*. Palgrave Macmillan: Chippenham, s. 9-23.

Friedman, M.: 1982. *Capitalism and Freedom*. The University of Chicago Press: Chicago.

- Fritsch, S.: 2008. The UN Global Compact and the Global Governance of Corporate Social Responsibility: Complex Multilateralism for a More Human Globalisation? *Global Society*, Vol. 22, No. 1, s. 1-26.
- Frynas, J. G.: 2005. The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies. *International Affairs*, Vol. 81, No. 3, s. 581-598.
- Gjølberg, M.: 2010. Varieties of Corporate Social Responsibility (CSR): CSR Meets the „Nordic Model“. *Regulation & Governance*, Vol. 4, No. 2, s. 203-228.
- Hirschland, M. J.: 2006. *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public Policy*. Palgrave Macmillan: New York.
- Høg, E. – Johannessen, H.: 2001. Denmark. In: Ember, M. – Ember, C. R. eds. *Countries and Their Cultures. Volume 2. Denmark to Kyrgyzstan*. Macmillan Reference USA: New York, s. 615-628.
- Ireland, P. – Pillay, R. G.: 2010. Corporate Social Responsibility in a Neoliberal Age. In: Utting, P. – Marques, J. C. eds. *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance. Towards Inclusive Development?* Palgrave Macmillan: Chippenham, s. 77-104.
- Jenkins, R.: 2005. Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty. *International Affairs*, Vol. 81, No. 3, s. 525-540.
- Keinert, Ch.: 2008. *Corporate Social Responsibility as an International Strategy*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Marsden, Ch.: 2006. In Defence of Corporate Responsibility. In: Kakabadse, A. – Morsing, M. eds. *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*. Palgrave Macmillan: Chippenham, s. 24-39 .
- Metaxas, T. – Tsavdaridou, M.: 2010. Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece. *Journal of Contemporary European Studies*, Vol. 18, No. 1, s. 25-46.

- Moir, L.: 2001. What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance*, Vol. 1, No. 2, s. 1-19.
- Moon, J. – Vogel, D.: 2008. Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society. In: Crane, A. – McWilliams, A. – Matten, D. – Moon, J. – Siegel, D. S. eds. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press: Oxford, s. 303-323.
- Moreno, L.: 2010. Welfare mix, CSR and social citizenship. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 30, No. 11/12, s. 683-696.
- Morsing, M.: 2005. Inclusive Labour Market Strategies. In: Habisch, A. – Jonker, J. – Wegner M., Schmidpeter, R. eds. *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Springer: Heidelberg.
- Morsing, M. – Oswald, D.: 2006. Novo Nordisk A/S: Integrating Sustainability into Business Practice, In: Kakabadse, A. – Morsing, M. eds. *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*. Palgrave Macmillan: Chippenham, s. 183-216.
- Morsing, M. – Schultz, M. – Nielsen, K. U.: 2008. The „Catch 22“ of Communicating CSR: Findings from a Danish Study. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 2, s. 97-111.
- Mortensen, I. Q.: 2010. *Strategic CSR in Practice – an Integral Part of Grundfos' business strategy*, s. 1-33, dostupné na: <http://www.slideshare.net/Rikkenielsen/strategic-csr-in-practice-at-grundfos-6159039>, 07.03.2013.
- Nielsen, A. E. – Thomsen, Ch.: 2009. Investigating CSR Communication in SMEs: A Case Study Among Danish Middle Managers. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, No. 1, s. 83-93.
- Norman, W. – MacDonald, Ch.: 2004. Getting to the Bottom of „Triple Bottom Line“. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14, No. 2, s. 243-262.

- Pedersen, T.: 2009. *The 30 Largest Firms in Denmark*, dostupné na: http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7980/SMGWP2009_12.pdf?sequence=1, 08.02.2013.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R.: 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. Vol. 80, No. 12, s. 56-69.
- Ruggie, J. G.: 2003. *Taking Embedded Liberalism Global: The Corporate Connection*, dostupné na: <http://iilj.org/courses/documents/HC2003.Ruggie.pdf>, 15.11.2012.
- Scherer, A. G. – Palazzo, G.: 2009. *Globalization and Corporate Social Responsibility*, dostupné na: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=989565, 09.11.2012.
- Scholte, J. A.: 2010. Globalisation. In: Visser, W. – Matten, D. – Pohl, M. – Tolhurst, N. eds., *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. Wiley: Chippenham, s. 211.
- Schwartz, M. S. – Carroll, A. B.: 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, s. 503-530.
- Van Marrewijk, M.: 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of business Ethics*, Vol. 44, No. 2-3, s. 95-105.
- Wolff, F.: 2010. Global Governance. In: Visser, W. – Matten, D. – Pohl, M. – Tolhurst, N. eds., *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. Wiley: Chippenham, s. 206.
- Zerk, J. A.: 2006. *Multinationals and Corporate Social Responsibility. Limitations and Opportunities in International Law*. Cambridge University Press: Cambridge.

6 Prameny

Aalborg Portland: 2011. *Annual Report 2011*, s. 1-80, dostupné na: http://www.aalborgportland.com/media/pdf_filer/ap_annualreport2011.pdf, 07.03.2012.

Aalborg Portland: 2012. *Environmental Report 2011. Environment and Health & Safety*, s. 1-34, dostupné na: http://www.aalborgportland.com/media/pdf_filer/ap_environmentalreport2011.pdf, 09.03.2013.

AccountAbility: 2007. *The State of Responsible Competitiveness 2007*, s. 1-154, dostupné na: <http://www.accountability.org/images/content/0/7/075/The%20State%20of%20Responsible%20Competitiveness.pdf>, 10.02.2013.

Copenhagen Business School: 2012. *Introducing CBS Centre for Corporate Social Responsibility*, s. 1-8, dostupné na: http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/cbscsr_brochure_-_high_0.pdf, 26.03.2013.

Danfoss: 2010. *The Danfoss story. Fragments of Danfoss' History*, s. 1-69, dostupné na: <http://danfoss.ipapercms.dk/Danfoss/Newsletters/DanfossHistoriskArkiv/Danfossger/FragmentsofDanfossHistory/>, 05.03.2013.

Danfoss: 2011. *Infokit 2012*, s. 1-33, dostupné na: ftp://software.danfoss.com/Global/InfoKit/InfoKit_UK.pdf, 05.03.2013.

Danfoss: 2012. *Sustainability Report 2012*, s. 1-12, dostupné na: http://www.danfoss.com/NR/ronlyres/59397C27-1490-44C3-950A-C800A196F49E/0/Sustainability_Report_2012_UK_lowres.pdf, 05.03.2013.

Danfoss: 2013. *Danfoss Negative List of Chemicals*, s. 1-20, dostupné na: <http://www.danfoss.com/NR/ronlyres/F80B5C50-D216-44D6-935B-9CA90A9A3E44/0/DanfossNegativeListMarch2013.pdf>, 05.03.2013.

DanChurchAid: 2006. *Fighting Hunger with Investments. New Dimensions on Corporate Social Responsibility*, s. 1-30, dostupné na: <http://www.danchurchaid.org/what-we-do/our-approach/issues-we-work-on-old/corporate-social-responsibility-old/conference-on-csr-poverty-and-hunger>, 22.03.2013.

Danish Commerce and Companies Agency: 2010. *Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark. Impact of the Legal Requirement for Reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act*, s. 1-26, dostupné na: http://www.dcca.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR_and_Reporting_in_Denmark.pdf, 24.02.2013.

Danish Commerce and Companies Agency: 2011. *Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark. Impact of the Second Year Subject to the Legal Requirements for Reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act*, s. 1-25, dostupné na: http://csrgov.dk/file/319199/corporate_social_responsibility_and_reporting_in_denmark_november_2011.pdf.pdf, 27.02.2013.

GlobeScan – SustainAbility: 2012. *The 2012 Sustainability Leaders*, s. 1-17, dostupné na: <http://www.sustainability.com/library/the-2012-sustainability-leaders#.UXLIjqIqyZA>, 11.03.2013.

Grundfos: 2011. *Grundfos Sustainability Data 2011*, s. 1-32, dostupné na: <http://magazines.grundfos.com/Grundfos/SU/UK/GrundfosSustainabilityData2011/>, 07.03.2013.

Grundfos: 2013. *Annual Report 2012*, s. 1-48, dostupné na: <http://magazines.grundfos.com/Grundfos/SU/UK/AnnualReport2012/>, 07.03.2013.

Novo Nordisk: 2011. *Access to Health: Our Approach*, s. 1-49, dostupné na: <http://www.novonordisk.com/images/Sustainability/Access-to-health/Access-To-Health-Approach.pdf>, 03.03.2013.

Novo Nordisk: 2012. *Novo Nordisk Annual Report 2012, Strategy is All about Choice*, s. 1-114, dostupné na:

http://webmedia.novonordisk.com/nncom/images/annual_report/2012/Novo-Nordisk-AR-2012-en-highres.pdf, 03.01.2013.

The Danfoss Group: 2013. *Annual Report 2012. Danfoss Delivers New Strong Results*, s. 1-99, dostupné na:

ftp://software.danfoss.com/Global/Annual_Report/UK/2012_Annual_report_EN.pdf, 20.03.2013.

The Danish Council on Corporate Social Responsibility: 2010a. *Guidelines for Sustainable supply Chain Management*, s. 1-21, dostupné na: http://www.csrcouncil.dk/file/311000/guidelines_for_sustainable_supply_chain_management_pdf.pdf, 18.02.2013.

The Danish Council on Corporate Social Responsibility: 2010b. *Promotion of Responsible Growth – Recommendations from the Danish Council on Corporate Social Responsibility*, s. 1-21, dostupné na:

http://www.csrcouncil.dk/file/311022/promotion_responsible_growth_recommendations.pdf, 26.02.2013.

The Danish Government: 2008. *Action Plan for Corporate Social Responsibility*, s. 1-44, dostupné na:

http://csrgov.dk/file/318799/action_plan_CSR_september_2008.pdf, 20.02.2013.

The Danish Government: 2012. *Responsible Growth. Action Plan for Corporate Social Responsibility 2012-2015*, s. 1-15, dostupné na: http://csrgov.dk/file/318420/uk_responsible_growth_2012.pdf, 22.02.2013.

TNS Gallup: 2005. *Mapping of CSR Activities among Small and Medium-Sized Enterprises*, s. 1-54, dostupné na:

http://www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Survey_Gallup.pdf, 15.02.2013.

92-Gruppen: 2008. Ang. høringsvar i forbindelse med udkast til lovforslag om redegørelse for (virksomhedernes) samfundsansvar, dostupné na: http://www.92grp.dk/cms/92/92grpmener/Andre%20emner/08Hoeringssvar_Lovforslag_om_CSR_sep_2008.pdf, 20.03.2013.

7 Elektronické zdroje

Aalborg Portland. Cementir Holding, dostupné na:

<http://www.aalborgportland.com>.

Acca, dostupné na: <http://www.accaglobal.com>.

Access2innovation, dostupné na: <http://www.access2innovation.com>.

Amnesty International, dostupné na: <http://www.amnesty.dk>.

Central Intelligence Agency, dostupné na: <https://www.cia.gov>.

Corporate Knights, dostupné na: <http://www.corporateknights.com>.

CSRGov, dostupné na: <http://csrgov.dk>.

Danfoss Group Global, dostupné na: <http://www.danfoss.com>.

DanChurchAid, dostupné na: <http://www.danchurchaid.org>.

Danish Business Authority, dostupné na: <http://www.dba.erhvervsstyrelsen.dk>.

Danish Ethical Trading Initiative, dostupné na: <http://www.dieh.dk>.

Danish Ministry of the Environment. Environment Protection Agency, dostupné na: <http://www.mst.dk>.

Danish Responsibility. Better World with Better Products, dostupné na: <http://www.danishresponsibility.dk>.

Danmarks Naturfredningsforening, dostupné na: <http://www.dn.dk>.

EUR-Lex Access to European Union Law, dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu>.

GreenBiz, dostupné na: <http://www.greenbiz.com>.

Grundfos, dostupné na: <http://www.grundfos.com>.

Index Mundi, dostupné na: <http://www.indexmundi.com>.

Ingeniøren, dostupné na: <http://ing.dk/profil>.

Ministerstvo financí České republiky, dostupné na: <http://www.mfcr.cz>.

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, dostupné na:
<http://www.mzv.cz>.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark, dostupné na: <http://um.dk>.

Norden, dostupné na: <http://www.norden.org>.

Nordic Centre for Corporate Responsibility, dostupné na: <http://ilex.cbs.dk>.

Novo Nordisk, dostupné na: <http://www.novonordisk.com>.

OECD, dostupné na: <http://www.oecd.org>.

Organization for Standardization, dostupné na: <http://www.iso.org>.

Overskud med Omtanke, dostupné na: <http://www.overskudmedomtanke.dk>.

Red Cross, dostupné na: <http://www.rodekors.dk>.

State of Green. Join the Future. Think Denmark, dostupné na:
<http://www.stateofgreen.com>.

Statistics Denmark, dostupné na: <http://www.dst.dk>.

The Climate Compass, dostupné na: <http://www.climatecompass.dk>.

The CSR Compass, dostupné na: <http://www.csrcompass.com>.

The Danish Council on CSR, dostupné na: <http://www.csrcouncil.dk>.

The European Sustainability Reporting Association, dostupné na: <http://www.sustainablereporting.eu>.

The Global Compact Network Nordic Countries, dostupné na: <http://www.gcnordic.net>.

The Ideas Compass, dostupné na: <http://ideascompass.dk>.

The Official Website of Denmark, dostupné na: <http://denmark.dk>.

Transparency International The Global Coalition Against Corruption, dostupné na: <http://cpi.transparency.org>.

TÆNK, dostupné na: <http://taenk.dk>.

United Nations Global Compact, dostupné na: <http://www.unglobalcompact.org>.

United Nations Principles for Responsible Investment, dostupné na: <http://www.unpri.org>.

92-Gruppen, dostupné na: <http://www.92grp.dk>.

8 Resumé

My work analyzes the importance and form of a Corporate Social Responsibility (CSR) in the Kingdom of Denmark. I chose this state due to its proactive approach to CSR which makes it to be considered a pioneer of the concept. CSR is a broad term that includes a variety of definitions and its research within the state and its various participants can bring a greater understanding of this concept. The work is divided into a theoretical part, which explains the concept and its development and a practical part, which is devoted to CSR in Denmark. It is divided into three chapters - the Danish Government, business and civil society.

The development of corporate social responsibility in Denmark can be divided into two distinct phases. The first period was thematically defined and narrowly focused on the home environment. That changed in the second period after the year 2000. CSR in Denmark is mainly characterized by cooperation among governments, businesses and civil society organizations. These participants define CSR in their own way and create their projects.

In conclusion I came to believe that we can identify the Danish model of corporate social responsibility, which is characterized by specific features (active government policy, partnerships, the willingness of enterprises to CSR and so on). It is not a perfect model, there is room for improvement. Its applicability to other states is limited because of the level of a particular environment. However, it can be an inspiration for other countries to work with the concept of CSR.