
TARTALOM

6	ELŐSZÓ/ <i>Dr. Czomba Sándor</i>
8	BEVEZETÉS/ <i>Bognár Károly</i>
01. FEJEZET	10-38
	A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS (CSR) ALAPJAI
11	A CSR története dióhéjban
17	Miért vállalati?
22	Miért társadalmi?
23	Mire irányul a felelősség?
24	CSR az Európai Unióban
30	CSR Magyarországon
37	A felelősség mély értelmezése – a Valóban Felelős Vállalat
02. FEJEZET	39-100
	HOGYAN LEHETÜNK FELELŐSEBBEK?
40	A CSR fő területei
40	VÁLLALATI KORMÁNYZÁS
43	EGYENLŐ BÁNÁSMÓD
51	FELELŐS FOGLALKOZTATÁS
66	A KÖRNYEZET VÉDELME
72	TISZTESSÉGES MŰKÖDÉS
75	FOGYASZTÓI KAPCSOLATOK
79	RÉSZVÉTEL A HELYI KÖZÖSSÉG ÉLETÉBEN
83	A CSR megvalósításának lépései
83	HOL TARTUNK? ÖNÉRTÉKELÉS TANÁCSADÓK NÉLKÜL
91	A FONTOS, A LÉNYEGES ÉS AZ ELSŐDLEGES
93	ÉRINTETTEK BEVONÁSA
96	HOL KELL JAVULNUNK?
99	LEGYEN CSR-JELENTÉSÜNK VAGY SE?

03. FEJEZET	101-109
	A FELELŐS MŰKÖDÉS HASZNA ÉS KÖLTSÉGEI
103	A felelős működés haszna
103	JOBB MEGFELELÉS A VEVŐK ELVÁRÁSAINAK
103	KREATÍV MEGOLDÁSOK ÚJ PROBLÉMÁKRA
104	RAGASZKODÓ MUNKATÁRSÁK, LOJÁLIS ÜGYFELEK
104	KEVESEBB ENERGIA, VASTAGABB PÉNZTÁRCA
105	JÓ HÍRNÉV, ERŐS MÁRKA, NÖVEKVŐ VERSENYKÉPESSÉG
105	A felelős működés költségei
106	A VÉDŐITAL ÁRA
106	ÖNKÉNTESSÉG MUNKAIDŐBEN
107	KÖRNYEZETKÍMÉLŐ TECHNOLÓGIÁK
107	KIS BEFEKTETÉS NAGY HATÁS?
04. FEJEZET	110-128
	JÓ GYAKORLATOK ESÉLYEGYENLŐSÉG, FELELŐS FOGLALKOZTATÁS
05. FEJEZET	129-136
	JÓ GYAKORLATOK CSR PIAC
06. FEJEZET	137-144
	JÓ GYAKORLATOK MÁSÉRT VÁLLALKOZÓ?
145	IRODALOM, HIVATKOZÁSOK, AJÁNLOTT ANYAGOK, LINKEK JEGYZÉKE
153	FÜGGELÉK

ELŐSZÓ

TISZTELT OLVASÓ!

Az Országos Foglalkoztatási Közhazsnú Nonprofit Kft. a Nemzetgazdasági Minisztérium felkérésére valósítja meg a „Munkáltatói és Civil Fórumok megvalósításának szakmai előkészítése” című programot.

A program keretében megyei fórumok kerülnek megvalósításra munkáltatók, vállalatok és civil szervezetek bevonásával, amelyek lehetőséget biztosítanak a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztathatóságának elősegítése érdekében a párbeszéd folytatására. A program keretében kiemelten fontos a kis- és középvállalkozások tájékoztatása a vállalati társadalmi felelősségvállalásról (CSR), valamint szakmai anyagok, kiadványok készítése és a kis- és középvállalkozásokhoz való eljuttatása.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) révén a vállalkozások (méretüktől függetlenül) jelentős szerepet vállalnak a társadalmi feladatok ellátásában. Teszik mindezt önkéntes alapon, adott esetben állami támogatással és az önszabályozás módszereivel. A Nemzetgazdasági Minisztérium, mint Magyarország CSR prioritásai és a kapcsolódó intézkedések meghatározásának koordinálásáért felelős szerv fontosnak tartja, hogy a magyar gazdaság alapját képező vállalatok aktív szerepet vállaljanak azokban a feladatokban, melyek a vállalati társadalmi felelősségvállalás alapját képezik a gazdaság, a társadalom, valamint a környezetvédelem területén. Az Európai Bizottság közleményével összhangban Magyarország kiemelt feladatként kezeli a CSR szerepének erősítését, a vállalkozások ilyen irányú tevékenységének előmozdítását, valamint a kis- és középvállalkozások vállalati társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepének erősítését.

A kis- és középvállalkozások vállalati társadalmi felelősségvállalását, CSR tevékenységét támogató kézikönyv elkészítése ezeket a célokat hivatott támogatni, elősegítve a kis- és középvállalkozások aktívabb szerepvállalását.

A kézikönyv a CSR fogalmát és jelentőségét a vállalkozások számára a vállalati társadalmi felelősségvállalás teljes területére vonatkozóan bemutatja, hangsúlyt fektetve a felelős foglalkoztatás és az egyenlő bánásmód kérdéseire, valamint a kis- és középvállalkozások CSR tevékenységét támogató eszközök bemutatására.

A kézikönyv három fő részre tagolódik:

a kiadvány első részében az Olvasó megismerheti a vállalati társadalmi felelősségvállalás alapjait, történetét és jelentését,

a kiadvány második része segítséget nyújt a felelős vállalati működés kialakításához, a CSR fő területeinek bemutatásával, továbbá bemutatja, hogy a vállalatnak melyek azok a területei, amelyeken át kell gondolnia a működését ahhoz, hogy felelősebben tudjon működni, továbbá a bemutatott megoldási lehetőséget segítséget nyújtanak abban, hogy mindezt milyen lépések megvalósításával érheti el,

a harmadik rész pedig a felelős működés hasznára és költségeire hívja fel a figyelmet.

A kézikönyv fontos része a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó jó gyakorlatok gyűjteménye, mely által az Olvasó lehetőséget kap más szervezetek vállalati intézkedéseinek és programjainak megismerésére.

Bízom benne, hogy az Ön számára ez a kiadvány segítséget nyújt a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának megismeréséhez, valamint hasznos útmutatónak bizonyul a vállalat felelős működésének kialakításában és továbbfejlesztésében.



Dr. Czomba Sándor

munkaerőpiaci és képzési államtitkár

BEVEZETÉS

Kiribati kis szigetcsoport a Csendes-óceánon, félúton Hawaii és Ausztrália között. Körülbelül 100 ezer ember lakja. Ez a 100 ezer ember lassan elkezd csomagolni, mert az óceán belátható időn belül elnyeli az országukat. Ma 100 ezren menekülnek egyik országból a másikba, holnap 100 millióan, holnapután pedig... Ha Kiribatin megkérdeznénk valakit, hogy mit gondol a klímaváltozásról, a fenntarthatóságról, a vállalatok felelősségvállalásának szükségességéről, valószínűleg az lenne a válasza, hogy ezek rendkívül fontos dolgok, s nagyon-nagyon komolyan kell(ene) venni őket.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, vagy ahogyan az angolok mondják a Corporate Social Responsibility (CSR), ebben az összefüggésrendszerben talán nem valamilyen érthetetlen és távoli kategória, hanem nagyon is közeli, kézzel fogható valóság. Arról szól ugyanis, hogy mindenkinek, a vállalatoknak gazdasági erejüknél, befolyásuknál, hatásaiknál fogva pedig különösen tenniük kell a világban végbemenő kedvezőtlen társadalmi, gazdasági, környezeti folyamatok ellen. Az egészségesebb bolygóért, az egészségesebb emberért. A nagyvállalatoknak, a globális cégeknek nyilván többet, a kisebbeknek, a kkv-knak kevesebbet. De kivétel nélkül mindenkinek egyre felelősebben kell működnie.

Jelen kézikönyv abban próbál segítséget nyújtani a kis- és középvállalatoknak, hogy miképpen lehetnek felelősebbek.

Működésük mely területein kell áttekinteniük az érvényben lévő gyakorlataikat, folyamataikat, hogyan, milyen módszerekkel tudják megállapítani, hol tartanak a felelősségvállalásban, hogyan fejlődhetnek tovább. Számos jó gyakorlat bemutatásával igyekszünk érthetővé, egyértelművé és konkréttá tenni a CSR-t, megmutatni, hogy mindenki tehet valamit a maga szintjén.

Ugyanakkor nemcsak módszertani könyvet készítettünk, hanem olyat, amely ad egy kis történeti-elméleti áttekintést is a vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciójának alakulásáról, fejlődéséről.

Reméljük, ezzel a munkával hozzájárulunk ahhoz, hogy egyre több magyar kis- és középvállalkozás tekintse természetesnek a felelős működést.



Bognár Károly

a könyv szerkesztője és társszerzője

KÖVET Egyesület

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉG- VÁLLALÁS (CSR) ALAPJAI

A CSR története dióhéjban

”
A NAGYVÁLLALATOK
A HATALOM FON-
TOS KÖZPONTJAI, S
DÖNTÉSEIK, TEVÉ-
KENYSÉGÜK RÉVÉN
SZÁMOTTEVŐ HA-
TÁST GYAKOROLNAK
AZ ÁLLAMPOLGÁROK
ÉLETÉRE

A CSR, vagyis a vállalatok társadalmi felelőssége (angolul Corporate Social Responsibility) hallatán még ma is sokan valamilyen nagyon bonyolult, nagyon távoli, nagyon misztikus dologra gondolnak. Valami olyasmire, amihez nekik tulajdonképpen nincs sok közük – már ha egyáltalán van.

Pedig a CSR alapvetően nem bonyolult, nem misztikus, hanem egyszerű és könnyen megérthető koncepció. **Kiindulópontja az, hogy Földünk, az emberiség veszélyben van.** Ezt ma már mindenki a saját bőrén érezheti. Soha nem látott viharok, pusztító esőzések vagy éppen aszályok, felgyorsult fajkihalás, az ökológiai egyensúly megbillenése, növekvő szakadék szegények és gazdagok között – hogy csak néhány tünetet említsünk a sok közül. A maga helyén mindenkinek tennie kell valamit a veszély elhárítása érdekében. A vállalatoknak is, sőt, nekik többet! Az ő hatásuk a természetre és a társadalomra ugyanis lényegesen nagyobb, mint a magánembereké, és az eszközeik is számottevően jelentősebbek. Persze vállalat és vállalat között is van különbség, hiszen egy 130 000 főt foglalkoztató, 90 országban jelen lévő multinacionális cég felelőssége más, mint egy tízfős kft.-é.

Ez azonban nem jelenti azt, hogy az utóbbinak semmilyen felelőssége ne lenne a bolygó és az emberi társadalom egészségének megőrzésében.

A CSR akkor kezd talán kissé bonyolultabbá, nehezebben követhetővé válni, ha a tudomány, a tudósok felől közelítjük meg. A fogalom tisztázása és mélyebb megértése miatt azonban elkerülhetetlen, hogy a felelős vállalati működésnek ezzel az oldalával is foglalkozzunk, de amennyire lehet, igyekezzünk rövidre fogni.

A CSR fogalmának kialakulását az amerikai Howard Bowen 1953-ban megjelent, Az üzletemberek társadalmi felelőssége című művéhez szokás kötni. Bowen könyvében azt a triviális összefüggést írta le, hogy a nagyvállalatok a hatalom fontos központjai, s döntéseik, tevékenységük révén számottevő hatást gyakorolnak az állampolgárok életére.

Bowen könyve a megjelenését követő években szinte visszhangtalan maradt, s csak az 1960-as években fedezték fel igazán, amikor az USA-ban megnövekedett az érdeklődés a vállalatok társadalmi felelőssége iránt. Ebben az időszakban számos olyan megközelítés is felmerült a vállalati felelősségvállalást illetően, amely napjainkig is megőrizte érvényességét. Davis például **azokat a vállalatokat nevezte felelősnek, amelyeknek döntéseiben nem csak a közvetlen gazdasági érdekek játszanak szerepet** (Davis [1960]). Ezzel a megközelítéssel viszont élesen szemben állt Milton Friedman felfogása, aki 1962-ben megjelent, *Kapitalizmus és szabadság* című művében kifejtette, hogy a vállalatoknak egyetlen felelősségük van: **növelniük kell a profitjukat.**

Ennél többet, más jellegű (például társadalmi) felelősségvállalást elvárni tőlük a szabad társadalom aláásását jelentené (Friedman [1962]). Mások úgy vélték, hogy a vállalatok döntéshozatalukban mindaddig figyelembe vehetnek társadalmi és környezeti célokat, ameddig azok nem veszélyeztetik profitcéljaik érvényesülését.

A vita a fenti kérdésekről az 1970-es években vált igazán intenzívvé. Milton Friedman, felelevenítve a közel egy évtizeddel korábbi gondolatait, 1970-ben jelentette meg *Az üzleti szféra felelőssége abban áll, hogy növelje profitját* című esszéjét. Ebben leszögezte: **a piac a profitról szól. Ha nem csak arról szólna, akkor a rendszert szocializmusnak hívnák.** Ezzel együtt mind elterjedtebbé vált az a nézet, hogy az egyre nagyobbra növő vállalatok – a profittermelés közben – gyakorta negatív hatást gyakorolnak a társadalomra és a környezetre, és valamit tenniük kell e negatív hatások ellensúlyozására. Ebben az időszakban vált egyre szélesebb körben ismertté a Corporate Social Responsibility elnevezés.

Az évtizedben még két fontos esemény történt, amely – igaz, csaknem egy évtizeddel később – nagy lökést adott a vállalati felelősségvállalás ügyének, s tágította értelmezési körét. 1972-ben megjelent egy, a Római Klub (befolyásos üzletemberek, politikusok és tudósok informális nemzetközi csoportja) által felkért kutatók tollából származó, nagy vihart kavaráó könyv, *A növekedés határai* címmel. Ebben a tudósok azt vizsgálták, mi történik akkor, ha a népesség növekedése korlátlanul folytatódik, milyen környezeti következményekkel jár a gazdasági növekedés, és mit kell tenni azért, hogy a Föld képes legyen eltartani a lakóit. Véggkövetkeztetésük az volt, hogy **ha nem állítjuk meg a gazdasági növekedést, a Föld erőforrásai belátható időn belül kimerülnek.**



” **A VÁLLALATOK DÖNTÉSHOZATALUKBAN MINDADDIG FIGYELEMBE VEHETNEK TÁRSADALMI ÉS KÖRNYEZETI CÉLOKAT, AMEDDIG AZOK NEM VESZÉLYEZTETIK PROFITCÉLJAIK ÉRVÉNYESÜLÉSÉT**

Az 1980-as évek több szempontból is áttörést jelentenek a CSR-koncepció fejlődésében. Az üzleti etika kérdéseit kutató Kenneth Goodpaster és a vállalatirányítást oktató John B. Matthews 1982-ben, *Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?* címmel, cikket publikáltak a Harvard Business Review című folyóiratban. Ebben egyértelműen cáfolták azt a CSR-rel kapcsolatban korábban hangoztatott nézetet, miszerint lelkiismeretük csak természetes személyeknek lehet.

A szerzők megítélése szerint, döntéseikért a vállalatok erkölcsi/etikai felelősséggel (is) tartoznak.

A STAKEHOLDER-ELMÉLET

1983-ban látott napvilágot az úgynevezett stakeholder (érintetti)-elmélet (Freeman [1983]). E megközelítés szerint a vállalatoknak olyan környezetben kell

tevékenykedniük, amelyben sok eltérő értékrendszerrel rendelkező egyén, társadalmi csoport és szervezet elvárásainak kell megfelelniük. Meghatározása szerint

a stakeholder – magyarul: érintett – az a személy vagy csoport, aki/amely hat a vállalat működésére, illetve akire/amelyre hat a vállalat működése.



A kör tehát igen széles (mondhatni túl széles): a dolgozóktól a beszállítókon át a környezetig, a jövő generációk jogaiig terjed. Egy vállalat talán nem is képes az így definiált érintetti paletta valamennyi tagjával érdemi párbeszédet folytatni, megfelelő szintű kapcsolatot tartani, de a koncepció ezzel együtt is azt az üzenetet hordozza, hogy **egy cég nem működhet úgy, hogy közben senkire (kivéve persze a tulajdonosokat) és semmire sincs tekintettel.**

Ugyancsak az évtized fontos fejleménye a CSR szempontjából, hogy előtérbe került **a környezeti és társadalmi externáliák** kérdése, ami másképpen úgy fogalmazható meg: ki fizeti meg a termelés miatt keletkezett társadalmi és környezeti károkat. Gondoljunk csak arra, hogy ki állja azoknak az állampolgároknak az egészségügyi számláját, akik például egy vegyi üzem környezetében betegszenek meg. Természetesen a társadalom, azaz az adófizetők. De tényleg nekik kell ezt megfizetniük, a vállalatnak pedig csak a profitja növelése a feladata?

A megnövekedett környezeti és társadalmi terhelés egyre nagyobb veszélyt jelentett magára a bolygóra, az emberiségre. Ezt érzékelvén hozta létre az ENSZ 1983-ban az akkori norvég miniszterelnök, **Gro Harlem Brundtland** vezetésével a Környezet és Fejlődés Világbizottságot (World Commission on Environment and Development), közismert nevén a Brundtland Bizottságot. A bizottság 1984 és 1987 között működött, s célja az volt, hogy válaszokat dolgozzon ki a felmerült környezeti és egyéb problémák (pl. népesedés, erőforrások kimerülése) megoldására. A bizottság 1987-ben publikált jelentésében (Közös jövőnk) rámutatott, hogy a Föld túlélése érdekében változtatásokra van szükség. Nem a növekedés leállítását, korlátozását jelölte azonban meg eszközként (mint az előző évtizedben a Római Klub), hanem a fenntartható fejlődést, amelynek definíciója így szól:



GRO HARLEM BRUNDTLAND

„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék a szükségleteiket.

Egyszerűbben megfogalmazva: élünk, termelünk és főképpen: fogyasztunk úgy ma, hogy az utánunk jövőeknek is maradjon tiszta levegő, víz, megművelhető föld, energiahordozó, nyersanyag stb. A bizottság komplex megközelítésének köszönhetően kialakult és elterjedt az felfogás, hogy **a fenntartható fejlődés három pilléren (természeti-környezeti; gazdasági; társadalmi) nyugszik**. Ez a szemlélet egyre jobban áthatotta a vállalatok CSR-felfogását is.



A szép és nemes kezdeményezések ellenére a következő évtizedekben a környezeti és társadalmi problémák tovább súlyosbodtak, ami arra utal, hogy a világ nem fogadta meg a tudósok intelmeit. A globalizáció ráadásul újabb megvilágításba helyezte a CSR-t, hiszen olyan globális vállalatok jöttek létre, amelyek pénzügyi ereje meghaladta és meghaladja számos nemzetállamét. Hatásuk természetesen ennek megfelelő.

A 100 LEGNAGYOBB GAZDASÁG / 2005

Ország / vállalat | GDP/forgalom (millió USD)

1	Európai Unió	13 446 050	26	Lengyelország	300 533
2	Amerikai Egyesült Államok	12 485 725	27	Norvégia	296 017
3	Japán	4 571 314	28	Wal-Mart Stores	285 220
4	Németország	2 797 343	29	BP	285 060
5	Kína	2 224 811	30	Indonézia	276 004
6	Nagy-Britannia	2 201 473	31	Royal Dutch/Shell Group	265 190
7	Franciaország	2 105 864	32	ExxonMobil	263 990
8	Írország	1 997 222	33	Dánia	259 746
9	Olaszország	1 766 180	34	Dél-afrikai Köztársaság	239 144
10	Kanada	1 130 208	35	Görögország	222 878
11	Spanyolország	1 126 565	36	Irán	196 409
12	Dél-Korea	793 070	37	Finnország	193 491
13	Brazília	792 683	38	General Motors	193 450
14	India	775 410	39	Daimler Chrysler	192 750
15	Mexikó	768 437	40	Portugália	183 436
16	Oroszország	766 180	41	Argentína	181 622
17	Ausztrália	707 992	42	Hongkong, (Kína)	177 723
18	Hollandia	625 271	43	Ford Motor	170 840
19	Belgium	372 091	44	Thaiföld	168 744
20	Svájc	367 513	45	Toyota Motor	165 680
21	Törökország	362 461	46	General Electric	152 360
22	Svédország	358 819	47	Chevron Texaco	142 900
23	Tajvan	346 141	48	Arab Emírségek	133 768
24	Szaúd-Arábia	307 770	49	Venezuela	132 848
25	Ausztria	307 036	50	Total	131 640

51	Malajzia	130 796	76	Ukrajna	81 644
52	Csehország	123 603	77	ENI	79 310
53	Izrael	123 526	78	Peru	78 576
54	Kolumbia	122 269	79	Honda Motor	78 200
55	ConocoPhillips	118 720	80	Kuvait	74 598
56	Pakisztán	118 472	81	Berkshire Hathaway	74 210
57	Szingapúr	117 882	82	Generali Group	73 200
58	Chile	113 956	83	Home Depot	73 090
59	Allianz Worldwide	112 350	84	Verizon Commun	71 280
60	Magyarország	109 483	85	Nissan Motor	71 170
61	Új-Zéland	108 547	86	Nestlé	70 950
62	Citigroup	108 280	87	Deutsche Telekom	70 240
63	Nippon Tel & Tel	106 300	88	Bank of America	65 450
64	Algéria	102 026	89	Aviva	64 610
65	Nigéria	99 147	90	France Telecom	63 980
66	Románia	98 566	91	Altria Group	63 960
67	AXA Group	97 920	92	Crédit Agricole	63 350
68	Fülöp-szigetek	97 653	93	HSBC Group	62 970
69	IBM	96 290	94	Fortis	62 270
70	American Intl Group	95 040	95	UBS	62 220
71	Siemens Group	93 490	96	Banglades	61 218
72	Egyiptom	93 045	97	Credit Suisse Group	58 780
73	ING Group	92 010	98	Zurich Financial Services	56 300
74	Carrefour Group	88 660	99	Kazahsztán	56 088
75	Hewlett-Packard	81 850	100	Renault Group	55 240

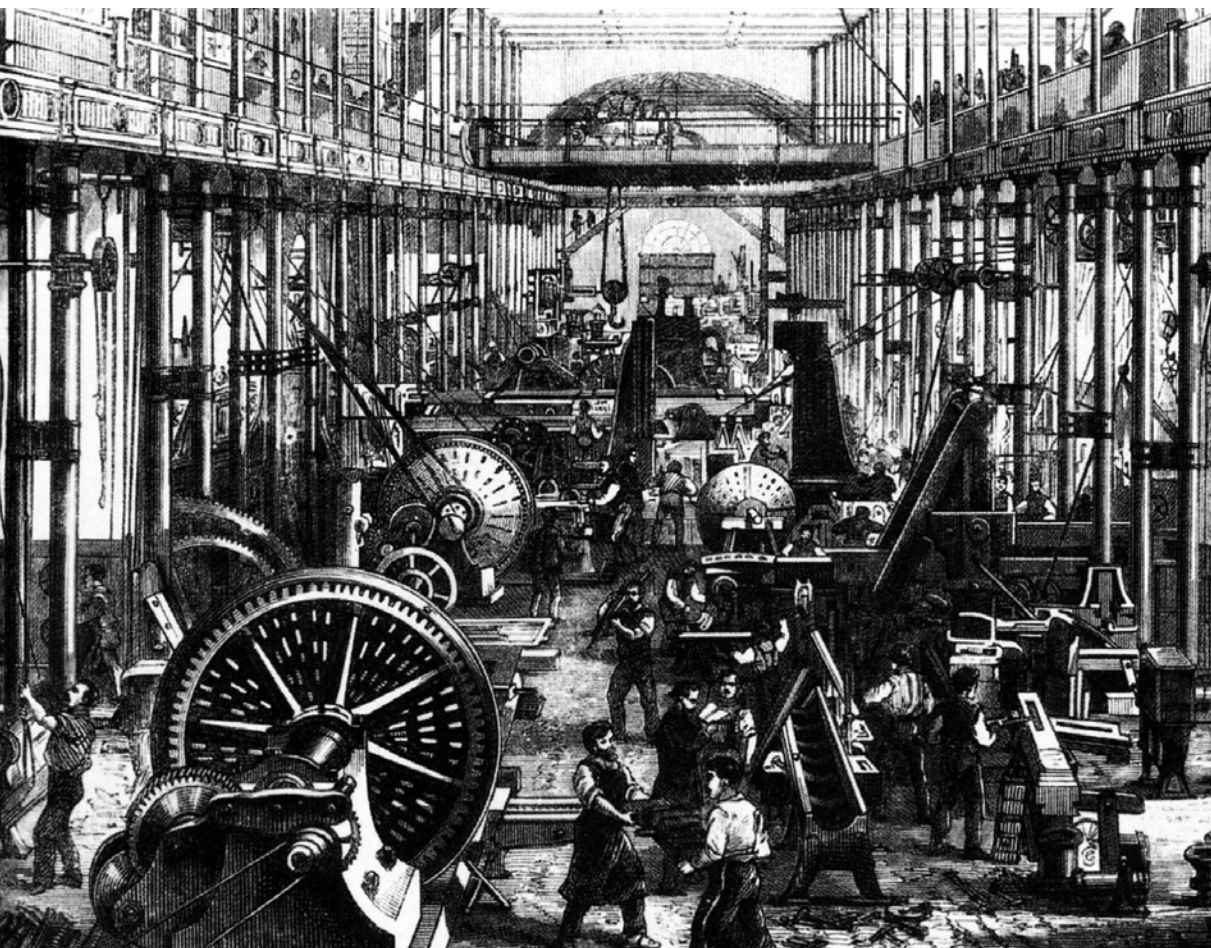
A vállalatoknak tehát még bőségesen van terük és tennivalójuk felelősségvállalásuk kiteljesítésében.

A világ túlélése érdekében tudni kell nemet mondani a profitra! Tudni kell nemet mondani a tulajdonosoknak, akik talán mi magunk vagyunk, s akik egyre több profitot szeretnének kivenni a vállalatból. Ez pedig nem gazdasági, hanem etikai kérdés. Így ér össze az etikus vállalati magatartás és a fenntarthatóság a CSR-ben.

Miért vállalati?

Részben már az eddig leírtakból is kiderül, hogy miért éppen az üzleti élet szereplőitől, a vállalatoktól követeljük meg elsősorban a felelősség vállalását, de nézzük meg alaposabban ezt a kérdést.

Az első vállalkozások, a mai értelemben vett vállalatok a feudalizmus talaján jöttek létre, egy olyan bizalmon alapuló társadalomban, amelyben a társadalmi felelősség még teljesen magától értetődő volt. Az ipari forradalommal egy olyan elmélet született, amely az akkori kultúrában gyökerezik, de egyben gyökeresen új: a gazdasági racionalitás és a gazdasági ember (homo oeconomicus) eszménye.



A teóriában explicit módon nem kap helyet a bizalom és a felelősség, így annak ellenére elfeledkezünk róluk, hogy működése ezek nélkül elképzelhetetlen. Az elmélet és annak gyakorlati megvalósítása jól sikerült, talán túl jól is. A GDP korábban elképzelhetetlen mértékben nőtt, a gazdaság a társadalmi különbségek eltűnése helyett mégis mélyülő egyenlőtlenségekhez vezetett. Az ipari forradalom során kitűzött célt elértük: a „fejlett” országokban sikerült kiemelni a széles tömegeket a nyomorból, ám nem álltunk meg a tisztességes szegénységnél vagy tisztességes gazdagságnál, a kapzsiságot (újabb fenntartható növekedés és versenyképesség címen) életformánkká tettük.

Ez azonban nem szolgálja tovább emberi boldogságunkat, hiszen a modern gazdaság, mint egy túlpörgetett gépezet felőrli idegeinket, emberi kapcsolatainkat, családjainkat, alapanyagként és lerakóként használva a tengereket és szárazföldeket, az állatokat és növényeket.

[TÓTH 2007]

A modern gazdasági rendszer, és legfontosabb szereplői, korunk vállalatai annyira nagy hatással vannak az életünkre, jól-létünkre és a fenntarthatóságra, hogy alapvetően újra kell gondolni a gazdaság társadalmi szerepét és felelősségét az eddig okozott károk helyreállításában és a továbbiak elkerülésében. „**A civilizáció erőteljes önpusztító hatásokkal jár. Ezek jelentős részét a vállalkozások gerjesztik vagy érdekeltek benne.**” (Angyal 2009, 45. o.) „**A vállalatok a társadalom leghatalmasabb erőit képviselik... nem tudjuk megoldani a társadalom problémáit anélkül, hogy a vállalatok elfogadnák ezt a vezető szerepet.**” (Cohen–Greenfield in: Pataki–Radácsi 2000, 161. o.) Goodpaster és Matthews (1982) elmélete, a vállalatvezetés keze elmélet **az egyéni, döntéshozói felelősséget kiterjeszti a vállalatokra, illetve azok vezetőire is.** Az emberek csoportja képes egységes fellépésre, kvázi egy személyként való megjelenésre a külvilág felé – ezt takarja a **jogi személy** kifejezés is. A vállalatok döntései tehát nem alapulhatnak csupán gazdasági megfontolásokon, gazdasági racionalitáson, azokban figyelembe kell venni erkölcsi érveket is. Így lesznek a vállalati döntések egy felelős szervezet döntései. Ez természetesen nem zárja ki a piaci ösztönzés és a jogszabályok szükségességét, de a vállalati felelősség érvényesülésének ezek mellett feltétele a döntéshozói felelősség, a racionalitás mellett mások ér-

”
**A FELELŐSSÉG
UGYANIS ARÁNYOS A
HATALOMMAL: MINÉL
NAGYOBB A CSELE-
KEDETÜNK HATÁSA
MÁSOKRA, ANNÁL
NAGYOBB A FELELŐS-
SÉGÜNK ÉRTÉK.**



dekeinek tiszteletben tartása is. A felelősség ugyanis arányos a hatalommal: minél nagyobb a cselekedetünk hatása másokra, annál nagyobb a felelősségünk értük.

HOGYAN ÉS MIÉRT VONATKOZIK A CSR A MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKRA?

Ahogyan már említettük, a CSR eredendően a nagyvállalatokról és a nagyvállalatoknak szóló koncepció, ezt jelzi a nevében található „corporate” szó is, hiszen ez nem általában vállalkozást, hanem kifejezetten nagyvállalatot jelent. Ugyanakkor azt is leszögeztük, hogy a fenntarthatóság nem csak a legnagyobb vállalatok, hanem mindannyiunk ügye és felelőssége. Éppen ezért egyre több helyen találkozunk azzal, hogy mind az elmélet, mind a gyakorlat megpróbálja a CSR-t a kisebb vállalkozásokra is alkalmazni, kiterjesztve annak eredeti értelmét.

➔ Első lépésként **le kell bontanunk azt az előítéletet, hogy a felelősség vállalása a kkv-któl nem várható el**, mondván: a válság alatti vagy utáni nehéz gazdasági helyzet, vagy a sok vonatkozásban nem eléggé kiszámítható gazdaságpolitikai környezet sajnos nem teszik lehetővé, hogy a vállalkozás a mindennapos túlélésen, a szigorúan vett üzleten túl tekintsen. Az általános nehézségek mellett gátló tényezőként szokták említeni a vállalkozó, a tulajdonos meghatározó, központi szerepét, hiszen az ő szerteágazó felelőssége, a strukturált szervezeti szerepek hiányából eredő túlterheltsége megakadályozza, hogy másra is figyeljen, mint a profittermelésre.

📍 Ebből adódóan gyakori az a **téves következtetés, hogy a kisvállalkozó, ha a szabályokat betartva működik, ha rendesen fizeti az adókat és járulékokat, már eleget is tett a társadalmilag felelős működés követelményeinek** (Matolay–Petheő–Pataki 2007). Könyvünk második részében bemutatjuk, hogyan, milyen területeken lehet és kell a kkv-k vezetőinek ezen a szemléleten túllépniük a fenntarthatóság érdekében. Valószínűleg sok olvasó rá fog döbbsenni, hogy ha nem is tudatosan, de ő már betartja ezeknek az elveknek, illetve alkalmazza ezeknek az eszközöknek kisebb vagy nagyobb részét.

*A kkv-kal foglalkozó kutatók hangsúlyozzák, hogy éppen a fenti és az egyéb, elsősorban szervezeti sajátosságok miatt nem elég és nem is igazán lehetséges a CSR nagyvállalati jellemzőit egyszerűen „átírni” a kkv-kra, hiszen **a kisvállalat nem kisméretű nagyvállalat, hanem lényegileg***

***más minőség, mint egy nagyvállalati szervezet** (Grayson–Dodd 2007, Matolay–Petheő–Pataki 2007). A kisvállalatoktól nem várható el például, hogy a szervezeten belül a nagyvállalatokhoz hasonlóan intézményesítsék a CSR-t, hogy erre vonatkozó stratégiát, vagy formalizált környezeti/esélyegyenlőségi/szponzorációs politikát alkossanak.*



A kkv-k többnyire akkor kezdik használni a sztenderdeket, ha rákényszerülnek erre, **például egy nagyvállalat beszállítói akarnak lenni**. A minősítések megszerzése költséges, és a magyar piac szereplői nem is értékelik kellőképpen azokat. Pedig mindaddig, amíg a fogyasztók így gondolkodnak, a minősítések megszerzése tényleg több költséggel jár, mint amennyi hasznot hoz. Éppen ezért léteznek olyan vállalkozások, amelyek egyszer megszereztek egy nemzetközi minősítést, azóta is annak az elvei alapján működnek, **de magát a minősítést már nem használják, mert annak túlságosan magasak a fenntartási költségei**.

Ha tehát a formalizált jellemzőknek a meglétére kérdezzük rá, azt találjuk, hogy a kkv-k vállalati felelősségvállalása elmarad a nagyvállalatokétól, pedig ez koránt sincs így. Hogy ezt észrevegyük, tartalmában és nem formájában kell vizsgálnunk a vállalati működés felelősségét.

➔ Szembetűnő különbség először is, hogy a kkv-k esetében a „vállalkozó” és a „vállalat” fogalmak sokszor egybefolynak (Győri 2010), **a tulajdonos személye és értékrendje sokkal inkább meghatározza a CSR-tevékeny-**

séget, mint egy nagyvállalat esetében. A vállalkozó karizmája és a személyes kapcsolatok fontosabbak tehát, mint a szervezeti struktúra és annak formalizáltsága.



Különösen igaz ez a családi vállalkozások esetében. Ők általában hosszú távon szeretnének egy közösség tagjai lenni, **ebben a közösségben az arcukkal vesznek részt**, így a cég fennmaradása szempontjából sem lehetséges, hogy a helyi környezettel, vagy a helyi közösséggel (szomszédaikkal) szemben felelőtlenek legyenek.

Az is igaz, hogy a kkv-k, különösen a családi tulajdonban lévők, bizonyos szempontból rugalmasabbak, mint a tőzsdén jegyzett, rövid távú profitcélok által bekorlátozott nagyobb vállalatok. Nagyobb a mozgásterük (különösen a családi vállalkozásoké) arra, hogy **bizonyos üzletileg hasznos, de környezeti vagy társadalmi szempontból káros beruházásokat ne hajtsanak végre**, vagy, hogy társadalmi felelősségvállalásban túlmenjenek az átlagosan elvárt szinten.

„A kis- és középvállalkozás etikus magatartásának kulcskategóriája a beágyazottság. A kkv nem közvetítéssel, különböző intézményeken keresztül viselkedik felelősen vagy felelőtlenül, hanem része annak a közösségnek, része annak a lokalitásnak, amely számára erőforrásokat biztosít és ugyanakkor a piacot is jelenti.” (Matolay–Petheő–Pataki 2007, 21. o.)

A **beágyazottság** tulajdonképpen meg is adja a felelősség alapvető dimenzióit: a tudatos, felelős kisvállalkozó terméket termel, szolgáltatásokat nyújt, munkahelyet teremt, mindezt természetes módon, saját jól felfogott érdeke, hosszú távú túlélése miatt az érintettek érdekeinek figyelembevételével, a környezet védelmével teszi, **hiszen kölcsönös függésben élnek együtt**. Ez erősen eltér a nagyvállalatok imázs- és reputációépítő CSR-tevékenységétől, hiszen nem kifejezetten a vállalati kommunikációban hangsúlyozható „jótéteményekről” van szó, hanem az alapműködésről, magáról a vállalkozói tevékenységről.

Jóllehet a CSR nem a kkv-kra „lett kitalálva”, korántsem áll távol tőlük a társadalmi felelősség, sőt ha tetszik, régebben és természetesebben vállalják azt, mint a nagyvállalatok. A már meglévő tevékenységeket azonban mindig lehet fejleszteni, szisztematikusabbá tenni, ehhez ad gyakorlati útmutatót a kézikönyv 2. fejezete.

Miért társadalmi?

Több tényezőre is utalhat az a tény, hogy a felelősségvállalás társadalmi (social), és nem például környezeti. Először is arra, hogy egy emberközpontú világban minden az emberről, az ő fennmaradásáról szól. A természetet, az ökológiai rendszert nem önmagáért óvjuk, hanem azért, hogy az ember életben tudjon maradni a bolygón.



Utalhat arra is, hogy a 19. és kora 20. századi nagyvállalkozók **első-sorban munkásaikért vállaltak felelősséget** – számukra építettek házakat, óvodákat, öregotthonokat, lehetőség szerint élethosszig alkalmazták őket, sőt a munkások gyermekei felett keresztapai szerepet is vállaltak. A tulajdonosok általában a gyár területén laktak, együtt lélegeztek az alkalmazottaikkal. Mindezek hatására a vállalatoknál egyfajta családias, gondoskodó légkör alakult ki. Reagálva azonban az elmúlt csaknem fél évszázad változásaira a legutóbbi kutatásokban és tanulmányokban **egyre többször találkozunk a CSR kifejezés helyett a CR –**

”
EGY EMBERKÖZPONTÚ VILÁGBAN MINDEN AZ EMBERRŐL, AZ Ő FENNMARADÁSÁRÓL SZÓL

vállalati felelősség – megnevezéssel. Ezzel nem a „társadalmi” faktor elfeledése a cél, hanem éppen az, hogy gazdagítsuk a fogalmat. Bár a gyakorlati használatban már régen jellemző a környezeti céloknak a CSR kérdéskörébe való belefoglalása, a CR szóhasználat kifejezett célja, hogy a fogalmat véletlenül se szűkítsük le pusztán a társadalmi hatások kezelésére.

Az, hogy továbbra is a CSR a legelterjedtebb a mindennapi szóhasználatban, egyfelől a szokás hatalmának köszönhető, másfelől annak, hogy – amint már említettük – a vállalatok CSR-tevékenysége végső soron az emberről, az érintettekről szól, és arról, hogy az emberi élet minél tovább fennmaradjon a Földön.

Mire irányul a felelősség?

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása nem önmagában álló fogalom. Nem azért vállalják a felelősséget, hogy ezzel jó pontokat szerezzenek a munkatársaiknál vagy éppen a fogyasztóiknál.

Ennél magasabb célja van a felelősség vállalásának, amely nem más, mint a fenntarthatóság.

A CSR végső célja az, hogy javuljanak az emberiség és a bolygó túlélési esélyei. A fenntarthatóságnak, amint már említettük, három pillére van: társadalmi, környezeti és gazdasági. Amikor a vállalat például méltányosan bánik a dolgozóival, tiszteltetben tartja a jogait, normálisan megfizeti őket, akkor amellet, hogy ezzel hozzájárul saját fennmaradásához, sokat tesz egy egészséges társadalom megteremtéséért. Márpedig hosszú távon csak egy egészséges társadalom tud fennmaradni. Ha termelés közben figyel a káros környezeti hatásaira, igyekszik azokat mérsékelni, akkor a globális környezeti fenntarthatóság érdekében is cselekszik. Hogyha pedig betartja a gazdasági játékszabályokat, tisztességesen vesz részt a piaci versenyben, akkor egy egészséges gazdaság megteremtéséből veszi ki a részét. Ha ad abszurdum minden vállalat így cselekszik, a kicsiktől a nagyokig, akkor a sok kis fenntarthatóságból kialakul a globális fenntarthatóság, és jó esély lesz arra, hogy a gyermekeink és a gyermekeink gyermekei egészséges társadalmakban, életerős természeti környezetben, jól funkcionáló gazdasági rendszerekben éljék le az életüket. Ez és csakis ez lehet a CSR végső célja: hozzájárulás a világ fenntarthatóságához.



Alulról jövő megközelítésben **a társadalmi felelősség az érintettek igényeinek, érdekeinek figyelembe vételét, tiszteletben tartását jelenti.** A vállalat érintetteinek feltérképezése megkönnyíti a társadalmi felelősség elméleti fogalmának mindennapokra, gyakorlatra való lefordítását. A legfőbb érintettek a munkavállalók/munkatársak, a fogyasztók, a helyi közösség/lakosság, a versenytársak, üzleti partnerek, valamint a természeti környezet. Róluk a későbbiekben még szólunk, hiszen a velük folytatott folyamatos párbeszéd a CSR lelke, s új dimenziókat nyithat a vállalat működésében.

” **HA AD ABSZURDUM
MINDEN VÁLLALAT ÍGY
CSELEKSZIK, A KICSIK-
TŐL A NAGYOKIG, AK-
KOR A SOK KIS FENN-
TARTHATÓSÁGBÓL
KIALAKUL A GLOBÁLIS
FENNTARTHATÓSÁG**

CSR az Európai Unióban

1993-ban az EU Bizottságának akkori elnöke, Jacques Delors arra kérte a vállalatokat, hogy vállaljanak részt a társadalmi kohézióért folytatott erőfeszítésekben. Ennek folyományaként 1995-ben megalakult a CSR Europe nevű non-profit szervezet, amelynek máig fő küldetése a CSR-vonatkozású tapasztalat-



JACQUES DELORS

csere elősegítése, valamint a tagállamok nemzeti CSR-szervezeteinek összefogása. A CSR Europe magyar tagja a KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért.

A 2000 májusában elfogadott Lisszaboni Stratégia szerint 2010-re az Európai Uniót a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb, tudásalapú gazdaságává kellett volna tenni. Ehhez a stratégia szerint olyan vállalatokra van szükség, amelyek felelősséget vállalnak az életfogytig tartó tanulás, az esélyegyenlőség, a társadalmi kohézió és a fenntartható fejlődés eléréseért. Így az Európai Unióban 2001 óta – mióta a Bizottság kiadta a témában az első állásfoglalását – egyre nagyobb népszerűségnek örvend a vállalatok társadalmi felelőssége.

A 2000-es évek elejétől tehát azt vártuk a CSR-től, hogy Európát a legversenyképesebb gazdasággá teszi, az azóta eltelt évek, különösen a 2008-as válság azonban megmutatták, hogy ez a várakozásunk sajnos nem teljesült. Ezalatt a Bizottság fokozatosan finomította, formálta CSR-stratégiáját, majd teljes mértékben megújította azt. A 2011-es definíció és stratégia a korábbi „kudarcból” tanulva új szemléletű, bár újfent a vállalatoktól várja a felelősség vállalását: alulról jövő ötleteket, kezdeményezéseket kérnek a cégektől, vállalkozásoktól, hogy ezek segítségével megoldják a foglalkoztatás és a környezetterhelés problémáit; **összességében most azt reméljük a CSR-től, hogy kiutat mutat a gazdasági és bizalmi válságból.**

A 2001-ES GREEN PAPER (ZÖLD KÖNYV)

A Bizottság 2001 júliusában tette meg az első igazán fontos lépést a vállalkozások társadalmi felelősségének megfogalmazása érdekében: vitaindítónak szánt Állásfoglalást bocsátottak ki „Európai keretelvek a vállalatok társadalmi felelősségének támogatásáért” (Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility) címmel. A dokumentum célja az volt, hogy a témát bevezessék a köztudatba, széles körű vitát és eszmecserét generáljanak, továbbá, hogy kiderítsék, hogy a Bizottság milyen partnerekre számíthat a kérdés további napirenden tartásában. **A társadalmi felelősségvállalás keretében az Állásfoglalás szerint a vállalatok önkéntes döntésük alapján részt vesznek egy jobb társadalom és egy tisztább környezet létrehozásában.**

Az állásfoglalás három fő területre bontva vizsgálja a vállalkozások társadalmi felelősségének legfontosabb dimenzióit és eszközeit (EC, 2001):

1	2	3
VÁLLALATON BELÜLI DIMENZIÓK	VÁLLALATON KÍVÜLI DIMENZIÓK	GYAKORLATI VONATKOZÁSOK
Humánerőforrás- menedzsment	Helyi közösségek	A menedzsment CSR-orientáltsága
Munkahelyi egészség és biztonság	Együttműködés az üzleti partnerekkel, fogyasztókkal	Társadalmi jelentés készítése
Változások, átalakulá- sok menedzselése	Az emberi jogok kérdésköre	A munka minőségének javítása
Környezeti hatások kezelése, természetes erőforrások előnyben részesítése, környezet- védelem	Globális környezetvédelem	Társadalmi és ökocím- kék, termékjelzések
		Társadalmilag felelős beruházások, befekete- tések (SRI)

AZ EURÓPAI BIZOTTSÁG CSR-STRATÉGIÁJA

Az első, 2002-ben megfogalmazott stratégia szerint: **a vállalkozások társadalmi felelőssége a makro szinten értelmezett fenntartható fejlődés mikro szintű megvalósításának egy formája.** 2004. szeptember 15-én az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság elhatározta, hogy fel kell vázolni a vállalkozások társadalmi felelősségére vonatkozó információk és mérési eszközök rendszerét. A végső koncepciót 2005. június 8-án fogadták el. Bár a normák társadalomról társadalomra változnak, léteznek általánosan elfogadott emberi jogok, és az emberiségnek közös célja a Föld jövőjének biztosítása. Ezek a gazdasági tevékenység etikai alapjai világ-szerte. A nemzetközi és az európai standardoknak, konvencióknak és alapelveknek is ezeken kell hát alapulniuk. Az EU így két szempont figyelembevételét javasolja a társadalmi felelősség vállalása során. Az egyik az, hogy a nemzetközi megállapodásokban (pl. ILO, OECD) már megfogalmazott vonatkozó alapelvek képezzék a kiindulópontot, a másik a szubszidiaritás alapelveként tiszteltben tartása – tehát a tagállami sajátosságok figyelembevétele.

A 2005-ös EU-dokumentum alapcélja, hogy a vállalatoknak a fenntarthatóság iránti felelősségét, illetve ennek vállalását egy egységes rendszer segítségével objektívan mérhetővé, összehasonlíthatóvá és transzparenssé tegye. Kiemeli, hogy **az érintetteket a lehető legteljesebb körben kell feltérképezni**, figyelembe kell venni a teljes értékláncon folyó tevékenységeket és szereplőket, hogy a leghatékonyabb módon érvényesüljön a vállalat társadalmi felelőssége.

”
**A STRATÉGIA
ALAPJÁT KÉPEZŐ
DEFINIÓ OBJEKTÍV-
VÉ TETTE A FELELŐS-
SÉGET, ABBÓL KIKE-
RÜLT AZ A GONDOLAT,
HOGY A VÁLLALATOK
ÖNKÉNT, MAGUK
DÖNTHETNEK ARRÓL,
VÁLLALJÁK-E A
FELELŐSSÉGET**

A megvalósítandó célok között szerepel még a CSR-re vonatkozó vezetési készségek fejlesztésének elősegítése, **a CSR támogatása a kis- és középvállalkozások körében** – ami tipikusan európai gondolat, minthogy Amerikában továbbra is főként a nagyvállalatokról várják a felelősség vállalását.

Az Európai Unió 2011 októberében megjelent, 2011–14-re vonatkozó CSR-stratégiája (EC, 2011) jelentősen eltér a korábbitól. A stratégia alapját képező definíció objektívvé tette a felelősséget, abból kikerült az a gondolat, hogy a vállalatok önként, maguk dönthetnek arról, vállalják-e a felelősséget, illetve milyen területeken vállalják azt. Az új stratégia elismeri azt az alapösszefüggést, hogy elsősorban mindenki a saját tetteiért, az általa okozott károkért felelős. Az is fontos változás, hogy a CSR-stratégiát nem önállóan, hanem az Európa 2020 program keretében fogalmazták meg, szorosan hozzákapcsolva a gazdaság megújulásáról szóló Enterprise 2020 kezdeményezéshez. A stratégia **összesen 32 akciójavaslatot tartalmaz** a társadalmi

Enterprise
2020



felelősség ismertségének növelésére, illetve a jó gyakorlatok megosztására. Ezeknek 2014 elejére csaknem a fele megvalósult, negyedük pedig folyamatban van.

A MEGVALÓSULT AKCIÓK A KÖVETKEZŐK:

+ SEKTORÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Egy 2012-es pályázati kiírásra válaszul több szektorban alakultak meg CSR-platformok, hogy a hasonló ügyekkel és problémákkal találkozó vállalatok segíthessék egymást a fejlődésben, megosztva tapasztalataikat (gyűmölcsleányártók, szerszámgépipar, szociális házépítés, info-kommunikációs szektor). Ezek jó kiindulópontot jelentenek egyéb szektorok számára is.

+ EU-SZINTŰ CSR-DÍJ

2013. első félévében a CSR Europe és nemzeti partnerszervezetei szervezésében, az Európai Bizottság támogatásával, első ízben 63 vállalat kapta meg az Európai CSR Díjat. A díjat a tervek szerint kétfévente fogják odaítélni a jó gyakorlatok elismerése és megosztása érdekében.

+ A KKV-K FELELŐSÉGVÁLLALÁSÁNAK ÖSZTÖNZÉSE

2013-ban az Európai Bizottság CSR csapata kifejezetten kkv-knak szóló CSR-kézikönyvet adott ki, amelyhez kapcsolódik egy ismeretterjesztő kérdőív, illetve egy, az emberi jogokról szóló útmutató is.

+ A GAZDASÁGI SZEREPLŐK IRÁNTI BIZALOM MÉRÉSE ÉS ANNAK NÖVELÉSE

32 000 állampolgárt kérdeztek meg arról, mennyire bíznak a vállalatokban, az üzletekben. **A megkérdezettek 80%-át érdekli, hogy a vállalatok hogyan hatnak a társadalomra és a környezetre**, 52%-uk szerint a vállalatok társadalmi hatása inkább pozitív, 50%-uk úgy gondolja, a vállalatokat leginkább az állampolgárok befolyásolhatják, ösztönözhetik felelősségvállalásra.

+ A NEM PÉNZÜGYI INFORMÁCIÓK NYILVÁNOSSÁGRA HOZATALÁNAK SZABÁLYOZÁSA

Jelenleg kidolgozás alatt áll a termékek környezeti lábnyomáról és a vállalati környezeti lábnyomról szóló törvényjavaslat, a nem pénzügyi jelentéstételről szóló törvényjavaslatot pedig 2014 április 15-én fogadta el az Európai Parlament (ld. később).

+ ENTERPRISE 2020 (VÁLLALKOZÁS 2020)

Az Enterprise 2020-program célja az intelligens, fenntartható és bevonó-be-fogadó növekedés feltételeinek megteremtése, **amelyek vonzóvá teszik Európát a befektetők számára**, hangsúlyozva az innovációra való képességet, valamint a humán készségek fejlesztését, ami javítja az európai polgárok elhelyezkedési esélyeit, növeli a foglalkoztatást.

NEM TELJESÜLT CÉLKITÜZÉSEK:

Az akciójavaslatok egy része fontos, de talán nem elég konkrét feladatokat fogalmazott meg, és ez lehet az oka annak, hogy ezek eddig nem, vagy csak egy-egy kis, elszigetelt példa révén teljesültek. Véleményünk szerint a legfontosabb feladat, hogy ezeket megfoghatóbbá, teljesíthetővé tegyünk, hiszen ezek – különösen az utolsó – nélkül nem lehet teljes a CSR sikere:

- a fenntartható termelés és fogyasztás erősítése
- az önszabályozás ösztönzése
- a CSR erősítése a képzésekben, tréningekben és kutatásokban
- nemzeti CSR-akciótervek kidolgozása
- az EU-s CSR-szabályozás összhangba hozása a nemzetközi elvekkel és iránymutatásokkal
- a CSR beemelése a legmagasabb szintű EU-s fejlesztési és gazdasági tervekbe

A NEM PÉNZÜGYI JELENTÉSTÉTEL EU-S SZABÁLYOZÁSA

Az Európai Parlament 2014. április 15-én szavazta meg a nem-pénzügyi adatok nyilvánosságra hozataláról szóló direktívát, amelyet a Bizottság 2014 őszén fogadott el. A tagállamoknak 24 hónapjuk lesz azt beépíteni a nemzeti jogszabályokba. Ez azt jelenti, hogy várhatóan **2017-től minden olyan európai vállalatnak az éves jelentése mellé egy nem pénzügyi nyilatkozatot kell csatolnia, amelynek mérlegfőösszege 20 millió euró, nettó árbevétele 50 millió euró, alkalmazottainak létszáma pedig 500 fő felett van**, és akár a nemzeti szabályozás, akár az EU-s jogrend alapján közérdeklődésre számot tartó jogalanynak számít, tehát például tőzsdén jegyzett cég, kötvényt kibocsátó vállalat, befektetési alap, illetve hitelintézet. Bár a direktíva közvetlenül a legnagyobb vállalatokra vonatkozik, nem szabad elfelejteni, hogy egyfelől sok céget indirekten érint majd a szabályozás (például a nagy cégek beszállítóit), másfelől **az EU-nak szándékában áll a jelentéstételi kötelezettséget fokozatosan kibővíteni a kkv-k irányába is**.

A CSR Magyarországon

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása a múlt évtized első éveiben lett téma Magyarországon (az első fenntarthatósági jelentés 2002-ben jelent meg), és az évtized második felében vált hangsúlyosabbá.

Főleg a nemzetközi vállalatok magyarországi leányvállalatai váltak a CSR-mozgalom zászlóvivőivé.

Amíg tehát az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában az egyre tudatosabbá váló közvélemény kényszerítette ki a felelősebb vállalati magatartást (azt akár versenytényezővé avatva), addig nálunk az anyavállalatok tették ugyanezt.

Kissé zavarba ejtő ugyanakkor, hogy a hazai CSR – kezdetben mindenképpen – kimerült a jótékonykodásban és az önkéntes munkában. Nem mintha nem lenne üdvözlendő a helyi közösségek, civil és egyéb szervezetek támogatása (különösen, ha azt nem az első számú vezető személyes szimpátiája és ízlése határozza meg, hanem a valós igények, és ráadásul egy jól átgondolt támogatási/szponzorálási politika keretében valósul meg), hiszen az része a CSR-nak. De csak része! Amint a korábbiakból kiderült, a CSR ennél jóval összetettebb, átfogóbb fogalom.

Egy másik jellemzője a hazai CSR-gyakorlatnak a CSR elhelyezkedése az adott szervezetben. A legtöbb vállalatnál nem létezett, és ma sem létezik külön – hozzatennénk: közvetlenül a vezérigazgatónak jelentő – CSR-egység: a társadalmi felelősségvállalással foglalkozó kollégák jellemzően a PR-osztály/főosztály keretei között fejtik ki tevékenységüket. Ennek természetesen nincs pozitív üzenete a közvélemény számára. Az ugyanis mindezek láttán méltán gondolhatja azt, hogy a CSR nem más, mint a szervezet fényét növelő (brandjét erősítő) PR- és marketingakciók halmaza, és nem több. Márpedig, ha a közvélemény ilyen módon értelmezi a magyarországi vállalatok társadalmi felelősségvállalását, az éppen hogy nem erősíti a márkát, nem növeli a versenyképességet. Ami pedig egy átgondolt, lényegre törő, a teljes szervezetet átható felelős működésnek a vállalat szempontjából fontos velejárója lenne. A vállalati felelősségvállalást PR-akciókká csupaszító gyakorlatot a média sem fogadja szívesen, ezért legfeljebb fizetett cikkekben hajlandó bemutatni azokat. Ezért nem is lehet rá neheztelni. A valódi CSR viszont akkor is érdeklődést kelthet az újságírók körében, ha a vállalkozás maga nem szeretné nagy dobra verni, hogy milyen intézkedésekkel mélyíti el a felelős működését.

A CSR tanulási folyamaton a magyar vállalatok is végigmentek. A kezdeti jótékonykodás- és önkéntesmunka-centrikus megközelítést számos helyen felváltotta a stratégiai szemlélet. **A CSR kezdte áthatni a vállalatok működését, azaz az üzleti és a CSR-aktivitás már nem vált élesen ketté.** A vállalatvezetők és a tulajdosok az időközben a piacon megjelenő CSR-tanácsadók hatására kezdték belátni, hogy a CSR nem valamiféle felesleges nyűg, hanem a versenyképesség növelésének egyik nagyon lényeges eszköze. Egyre több vállalat tartotta fontosnak, hogy beszámoljon ez irányú tevékenységéről, s elkészítse környezeti, fenntarthatósági, környezeti és társadalmi, vagy egyszerűen csak CSR-jelentését.

Elindultak az érintetti párbeszéddek is (amelyekről a későbbiekben még bőven lesz szó). **A vállalatok lassan ráébredtek arra, hogy az érintetti fórumokon, a munkavállalóikkal, vevőikkel, beszállítóikkal folytatott strukturált megbeszéléseken, olyan információk birtokába jutnak, amelyeket a működésükbe beépítve növelhetik reputációjukat, versenyképességüket, egyúttal mérsékelhetik reputációs kockázataikat.**

Az anyavállalatok átfogó jelentési rendszereket dolgoztak ki a CSR-teljesítmény mérésére, amelyeket leányaiknál is bevezettek. A hazai leánycégeknek általában negyedévente kell számot adniuk CSR-tevékenységükről: arról, hogy mit tettek környezeti terhelésük mérséklése, a dolgozók és az ügyfelek elégedettségének növelése, a helyi közösségek támogatása érdekében.



”
A CSR NEM VALAMIFÉLE FELESLEGES NYÜG, HANEM A VERSENYKÉPESSÉG NÖVELÉSÉNEK EGYIK NAGYON LÉNYEGES ESZKÖZE

A CSR magyarországi helyzetét több kutatás is elemzi (Győri 2007, 2011; GKI 2009; Alternate 2010), amelyekből jól látható, hogy a CSR lassan, de folyamatosan fejlődik hazánkban, elsősorban a multinacionális vállalatok, az EU vonatkozó politikái és a témában aktív civil szervezetek hatására. Az is látható, hogy bár az érintettek egyre inkább elvárják a vállalatoktól, hogy vállalják felelősségüket, még mindig bizalmatlanok a CSR-tevékenységgel kapcsolatban. Egy 2011-es kutatás szerint (Braun and Partners), bár az alkalmazottak a legfontosabbnak megjelölt érintetti csoport, a belső CSR-programokon, az alkalmazottakkal való törődésen kívül még mindig a leggyakrabban emlegetett CSR-tevékenységek az adományozás és a szponzoráció. Ez ellentmond a társadalom vállalatokkal szemben támasztott elvárásainak (termékbiztonság, megfelelő információ nyújtása, környezetvédelem stb.).

” A válaszadók a pénzügyi források hiányát, a gazdaságpolitika kiszámíthatatlanságát és a nem eléggé tudatos civil társadalmat említették, mint a CSR terjedésének legfőbb akadályát.



A CSR Piac (CSR MarketPlace) a CSR Europe által 2005-ben újjára indított kezdeményezés, amely oldott, informális környezetben nyújt lehetőséget a vállalati társadalmi felelősségvállalás jó gyakorlatainak megosztására.

Hazánkban a KÖVET Egyesület 2009 óta két évente rendezi meg a CSR Piac kiállítását, amelyre a cégek esettanulmányokkal pályáznak. Ezekből még a kutatásoknál is többet lehet megtudni a vállalatok CSR-gyakorlatáról. Egyfelől, a pályázatokban eddig három alkalommal azonos szerkezetben írták le a vállalati CSR-megoldásokat, másfelől a 2013-as esetek a jelenleg fellelhető legfrissebb források a témában. Eddig összesen 279 pályázatot adtak be a cégek, amelyek többsége multinacionális vállalat, de megtalálhatók köztük önkormányzatok, kkv-k és egyéni vállalkozók is.

A beadott pályázatok alapján határozott fejlődés figyelhető meg a magyarországi cégek CSR-tevékenységében. Míg 2009-ben még az elszigetelt, egy-egy témát vagy szervezeti egységet kiemelő eseteket mutatták be a cégek, 2013-ban már többségben voltak a stratégiába ágyazott, komplex programok. Hangsúlyeltolódást figyelhetünk meg az érintett témákban: 2009-ben a környezetvédelem, illetve a munkahelyi egészség és biztonság számított „slágertémának” (23, illetve 10 beadott pályázat érintette ezeket a 87-ből), 2011-ben a civil-vállalati együttműködés (26 eset az összesen 95-ből) megelőzte a környezetvédelmet (22 eset), és gyakorlatilag új témaként jelent meg az érintettek bevonása (15 eset), valamint a vállalati önkéntesség (13 eset).

➔ A 2013-as rendezvény fókusztemája a **civil-vállalati együttműködés** volt, hiszen a 2011-es új EU CSR-stratégia részeként az Európai Bizottság a CSR Europe-pal közösen megalapította az Európai CSR Díjat, amelynek keretében olyan valódi együttműködések kerestek, amelynek keretében a civil és a vállalati partner között nemcsak pénzügyi támogatásról van szó, hanem közösen kell dolgozni, a szereplők tanulnak egymástól, fejleszthetik egymást. Ebben a témában 2013-ban 33 pályázatot adtak be, ezt követte az érintettek bevonása és az esélyegyenlőség 11, illetve 10 beadott esettel. Érdekes, hogy környezetvédelmi témában az eddiginél kevesebb nevezés érkezett, ez valószínűleg azt jelenti, hogy a környezetvédelem ma már alapvető elvárásként épül be a vállalatok működésébe.

A CSR tehát a hazánkban működő cégek gyakorlatában is érettebbé, célzottabbá, jobban átgondolttá vált, ugyanakkor a kutatásokból (Braun and Partners 2011; Győri 2011) sajnos az is látható, hogy a CSR-rel kapcsolatban még mindig élnek félreértések, valamint az is, hogy a válság hatására sok cégnél csökkent az erre fordított forrás, energia, odafigyelés.

NEMZETI CSR-STRATÉGIA

Az Európai Unió 2011-ig lényegében az amerikai állásponthoz hasonlóan nem szabályozta, legfeljebb ösztönözte a CSR-t, úgy gondolva, hogy a társadalmi felelősség elfogadása és vállalása gyakorlatilag teljes mértékben a vállalkozások. A 2008-as válság azonban rámutatott arra, hogy a CSR-nek ennél fontosabb és objektívabb szerepe van, ahogyan ezt jelen kézikönyv I. fejezetében kifejtettük. A hozzáállás megváltoztatását a válság negatív hatásai mellett az is motiválta, hogy 2001 óta kiderült: a vállalkozások társadalmi felelősségvállalása bizonyíthatóan értéket teremt a társadalom számára a fenntartható fejlődés elősegítésével.

Így az új szemléletben az állami hatóságok egyik kiemelt feladata a társadalmilag és környezetileg felelős gyakorlat kialakításának támogatása, elősegítése, hiszen az állami CSR-politika az állami erőfeszítéseket kiegészítő jó vállalati gyakorlat támogatásával segíthet a globalizációs folyamatokat pozitív irányba terelni, és az Európai Uniót fenntartható fejlődési pályára állítani. Éppen ezért a 2011-es stratégia szerint 2014-ig minden tagállamnak ki kell dolgoznia saját CSR-re vonatkozó nemzeti cselekvési tervét.

Magyarországon ezt a feladatot a Nemzetgazdasági Minisztérium Foglalkoztatás-stratégiai Főosztálya vállalta fel, hiszen

már évek óta foglalkozik a témával, többek között az ő képviselőjük vesz részt az Európai Unió CSR Magas-szintű Munkacsoportjában (CSR High Level Group) is. A minisztérium 2014 januárjában készítette el előterjesztését (NGM 2014) a Magyar Kormány számára, amelyet várhatóan 2014 negyedik negyedévében fognak elfogadni.

”
**A VÁLLALKOZÁSOK
TÁRSADALMI FELELŐS-
SÉGVÁLLALÁSA BIZO-
NYÍTHATÓAN ÉRTÉKET
TEREMT A TÁRSA-
DALOM SZÁMÁRA A
FENNTARTHATÓ FEJLŐ-
DÉS ELŐSEGÍTÉSÉVEL**

Az előterjesztés leszögezi, hogy a vállalkozások fontos társadalmi szerepet töltenek be, éppen ezért felelősségvállalásuk erősítését Magyarország az Európai Unió stratégiájához hasonlóan és ahhoz kapcsolódva fontosnak tartja.

Az elkészült Cselekvési Terv foglalkoztatás-központú, ennek oka a mindenki által ismert makrogazdasági környezet sajátosságaiból fakadó, a foglalkoztatás növelésére irányuló kormányzati szándék. Az alapvető cél így nem egy átfogó stratégia megalkotása volt, hanem egy jóval konkrétabb, végrehajtható, számon kérhető cselekvési terv összeállítása. **A kormányzati dokumentum alapvetően a mikro-,**

kis- és középvállalatokra koncentrál, ezért számos olyan, a CSR tekintetében egyébként fontos elemet nem tartalmaz (pl. jelentésírás), amely indokolatlanul nagy terhet róna erre a vállalkozói körre.

- ➔ „A kormányelőterjesztés célja azoknak a prioritásoknak a kijelölése és intézkedéseknek a Cselekvési Tervbe foglalása, amelyek mentén, illetve amelyek révén a Kormány elsősorban elő kívánja segíteni a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (Corporate Social Responsibility, a továbbiakban: CSR) kibontakozását.” (NGM 2014)

Az előterjesztés három prioritási területet (ezeken belül 1-1 konkrét intézkedést) fogalmaz meg, amelyeken belül kiemelten várja a vállalatok felelősségvállalását, és támogatni is kész azt.

A három prioritás a gazdaságfejlesztés, a munkaügy és esélyegyenlőség, valamint a környezetvédelem.



Az elsőben a klímabarát település program ösztönzése és a szociális gazdaság kiterjesztése a közvetlen cél, a másodikban a hátrányos helyzetű, a foglalkoztatásból kiszorult munkanélküli csoportok munkaerő-piaci reintegrációja, foglalkoztatásának elősegítése, a harmadikban pedig a vállalati erőforrás-hatékonyság javítása, a gazdaság zöldítése (és kékítése), valamint az állami példamutatás szerepel a fókuszban.

Az anyagban a fő prioritások mellett úgynevezett horizontális prioritások is megjelennek, amelyek valamennyi vertikális prioritáson áthúzódnak. Ezek a következők: **a fiatalok foglalkoztatásának ösztönzése; a mikro-, kis- és középvállalkozások aktívabb szerepvállalásának elősegítése, a diszkriminációmentes foglalkoztatás, valamint a munkavállaló-és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzése.**

- ➔ „A kkv-k vállalati társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepének erősítése a 2014–2020-as időszakra vonatkozó 'Kis- és középvállalkozásokról szóló stratégia' kidolgozásában is jelentős szerepet kap. A kkv Stratégia meghatározza a Kormány kkv-kkal kapcsolatos politikájának fő célkitűzéseit, megalapozza annak intézkedéseit. **A stratégia meghatározó részét fogják képezni a kis- és középvállalkozások támogatásán túl a mikrovállalkozások növekedésének ösztönzését megcélzó eszközök is.** A stratégia fő pilléreit alkotja majd az innovációs potenciál erősítése; a hálózatosodást, a vállalkozók együttműködését ösztönző üzleti környezet fejlesztése, a vál-

lalkozókat terhelő adminisztrációs terhek és túlszabályozottság csökkentése, illetve a vállalkozók finanszírozási forrásokhoz való jutásának könnyítése, és a korábbi gyakorlatban tapasztalt nehézségek alapján a programok átalakítása. A szabályozási környezet átláthatóbbá tételével, célcsoport specifikusabb támogatási programok kialakításával, a tájékoztatási programok, illetve a vállalkozói készségek erős fejlesztésével a cél az, hogy proaktív, innovatív, a támogatási lehetőségeket jól ismerő, nemzetközi szinten is versenyképes hazai vállalkozói szektort építsünk ki.” (NGM 2014)

A Cselekvési Tervnek fontos része a diszkriminációmentes foglalkoztatás, megfelelő az ENSZ 2011-ben és az Európai Unió Tanácsának 2012-ben kidolgozott emberi jogi útmutatóinak, amelyek külön foglalkoznak a kkv-kal. „Az Európai Unió szándéka az utóbbi kiadvánnyal az volt, hogy támogassa a kis- és középvállalkozásokat abban, hogy maximálisan meg tudják valósítani elképzeléseiket, és a teljes potenciáljuk kibontakozhasson az üzleti életben.” (NGM 2014) Az útmutatóhoz kapcsolódóan az NGM két ellenőrző kérdéssor összeállítását tervezi a kkv-k számára, amelyek közül az egyik a negatív, a másik a lehetséges pozitív diszkriminációra kérdez majd rá.

➔ „A munkaügy és esélyegyenlőség prioritási területen belül a Kormány a **Munkahelyvédelmi Akcióterv alkalmazásával járul hozzá a foglalkoztatás szintjének emeléséhez, elsősorban a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának megkönnyítésével.** A Kormány felkéri a vállalkozásokat, tekintsék át, hogy a munkahelyeiket miként lehetne még nagyobb arányban alkalmassá tenni a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatására. Ennek egyik hatékony eszköze a helyi munkáltatók és a civil szféra közreműködésével a különböző célcsoportok (nők, idősek, fiatalok, megváltozott munkaképességűek) problémáinak megvitatása, a jó gyakorlatok megismerése és a tapasztalatcsere. E partnerség intézményesülése érdekében a Kormány kezdeményezi, a megyei kormányhivatalok munkaügyi központjain keresztül működtetett és az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.-én keresztül támogatott megyei Munkáltatói és Civil Fórumok létrehozását és folyamatos működését.” (NGM 2014)

Szintén az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. feladata, hogy a kkv-k számára útmutatót adjon ki, és képzést tartson a társadalmi felelősségről. E feladat megvalósulásának egyik része ez a kézikönyv.

A kormányzat tervei szerint a CSR Cselekvési Tervet rendszeres időközönként, a szakmai és civil szervezetek bevonásával felülvizsgálják, és a változó körülményekhez, az időközben felmerült igényekhez igazítják. Az anyag első ilyen jellegű felülvizsgálatára a tervek szerint 2016. június 30-ával kerül sor.

A felelősség mély értelmezése – a Valóban Felelős Vállalat (VFV)

Bármennyire fontos is a CSR pl. az Európai Uniónak, de Magyarországnak is, számos vállalat még mindig csak a felszínen gyakorolja, és PR-, illetve marketing-célokra használja. Jól megragadható ez a hozzáállás a válság éveiben, amikor a nagy cégek elsőik között az egyébként sem túl magas CSR-költségvetésüket csökkentették, mondván, ilyesmire ilyen nehéz időkben nincsen pénz. Márpedig a jéghegyek válság idején is olvadnak! Válaszul a felszínes vagy instrumentális (a CSR-t egyszerű eszközként alkalmazó gyakorlat) CSR-re Tóth Gergely, a Pannon Egyetem Georgikon Karának egyetemi docense, a KÖVET Egyesület a Fenntartható Fejlődésért nevű civil szervezet alapító-főtitkára 2007-ben megalkotta a Valóban Felelős Vállalat modelljét (Tóth [2007]). A hagyományos, vagy „hagyományosan” felelős, és a valóban felelős vállalat közötti különbségeket a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat / A hagyományosan és a valóban felelős vállalat közötti különbségek

	Hagyományos vállalat	Valóban Felelős Vállalat
SZÁLLÍTÁS	A szállítási távolság csak a költségek tekintetében számít, cél az olcsó beszerzés és a minél nagyobb piac.	Szállítási teher minimalizálandó, távolsági szállítás csak nagyon indokolt esetben. Törekvés helyi beszerzésre, piacokra.
IGAZSÁGOS-SÁG	Ennek elérése nem a cég feladata, hanem az államé, egyházaké, társadalmi szervezeteké. Cél a hatékonyság, olcsóbb termékek előállítása jobb minőségben.	Bár a fő cél nem az igazságosság növelése, a cég tevékenységével nem erősítheti az igazságtalanságot. Méltányos kereskedelem, munkabérek és -körülmények.
ÖKONOMIZ-MUS	A fogalom nem érthető. Gazdasági szereplőknek természetes célja a gazdaságosság.	Érthető a különbség a gazdaság és a gazdasági mánia között. A gazdaságosság fontos feltétel, de nem fő cél.
MÉRET	Cél a növekedés – mindenáron. A versenyképesség és a piaci erő ezzel arányosan nő, a méretgazdaságosság törvénye szerint a növekedéssel csökkennek a relatív költségek. Aki nem tapos, azt eltapossák. Évről évre növekvő jövedelem kell.	Cél az optimális méret. A túlnövekedés éppen olyan veszélyes, mint ha csenevésznek vagyunk. Meg kell találnunk a piaci helyünket és a hosszú távon fenntartható hozamunkat. Hosszú távon állandó, s nem növekvő jövedelem kell.

	Hagyományos vállalat	Valóban Felelős Vállalat
TERMÉK	Azt állítjuk elő, amire fizetőképes kereslet van. Minden megengedett, amit a törvények nem tiltanak. A termékeink iránti kereslet (igények) aktív növelése kötelező.	Olyan terméket, tevékenységet keresünk, aminek igazán helye van egy fenntartható világban. Nem minden jó, amit szabad. Valódi szükségleteket elégítünk ki, s nem keltünk igényeket. Ott viszont vállaljuk a versenyt.

A valóban felelős vállalat státusz elérése, amint láthatjuk, nem egyszerű. Valószínűleg csak nagyon kevés cég mondhatja el magáról, hogy ő ilyen. A cél azonban nem lehet más, mint a felszínes CSR-t alkalmazó vállalatból valóban felelős vállalatot alkotni.

HOGYAN LEHETÜNK FELELŐSEBBEK?

Egy vállalkozás vezetőjének nyilván fontos, hogy bizonyos elméleti-történeti tudással rendelkezzen a vállalati társadalmi felelősségvállalásról (ezt a célt szolgálta az első fejezet), de legalább annyira lényeges, hogy tudja, mely területeken kell egyáltalán számolnia a felelős működés követelményével és lehetőségével. A következőkben ebben próbálunk segítséget nyújtani.

A CSR fő területei

VÁLLALATI KORMÁNYZÁS

Gondolhatnánk, ez a kicsit fellengzősnek hangzó téma meglehetősen távol áll a kkv-któl, ugyanakkor gyakran közelebb áll hozzájuk, mint gondolnák. Egy kisebb vállalat esetében sokkal jellemzőbb, hogy **a vállalat értékrendjét, döntéseit, szokásait, magát a terméket, a tevékenységet** is a vállalkozó, a vállalat vezetőjének tudása, értékrendje, világlátása határozza meg. Ha tehát a vállalkozó elkötelezett a társadalmi és környezeti értékek iránt, akkor maga a vállalat is az lehet, különösképpen, hogy a kisebb vállalkozásokat a tulajdonosi érdek nem nyomja olyan mértékben a rövid távú haszonmaximalizálás felé, mint ahogyan például a tőzsdén jegyzett cégeket.



A vállalati kormányzás a CSR legfontosabb területe. Röviden és egyszerűen arról van szó ebben az esetben, hogy **a vállalat, vállalkozás döntéshozatali mechanizmusai lehetővé teszik-e, hogy a döntéseket áthassa a vállalati felelősségvállalás szellemisége.** Hiszen a felelősség az összes többi területen akkor tud megnyilvánulni, ha a vállalkozáson belül formálisan vagy informálisan, intézményesítve, vagy legalább a szokások szintjén megfogalmazódik, hogy a társadalmi felelősség vállalása érték, a vállalat hagyományos értelemben vett üzleti tevékenysége mellett ezt is fontosnak tartja. Hosszú távon ez teremti meg annak az alapját, hogy a vállalat külső és belső érintettjei foglalkozzanak a felelősségvállalással, megfogalmazzák elvárásait, és ösztönözzék, segítsék a vállalatot azok teljesítésére.

A vállalati kormányzással kapcsolatban érdemes átgondolni az alábbi témákat, ügyeket:

Döntéshozatali folyamatok és struktúrák: akármilyen kicsi is egy szervezet, alapvető intézményekre szüksége van. ***Meg kell fogalmaznia például a jövőképét és küldetését (vízió, misszió), amelyekben kívánatos, hogy a társadalmi felelősség vállalása is megjelenjen.*** Ezekből az alapokból vezethető le ugyanis a vállalat értékrendje, hitvallása.

Alkalmazkodóképes vállalati kultúra: a vállalat értékrendjét, a közösen vallott értékeket, hiedelmeket vállalati kultúrának hívjuk. A vállalkozónak a vállalati kormányzás részeként érdeke és feladata ***a vállalati kultúrát alkalmazkodóképessé, rugalmasabbá tenni,*** hiszen a kkv-k egyik nagy piaci előnye éppen ebben rejlik. Ez azt jelenti, hogy közvetlenebb üzleti, partneri kapcsolataik, magasabb fokú rugalmasságuk a változásra, változtatásra is alkalmasabbá teszi a kkv-kat. Ha a munkatársak nemcsak alkalmazottak, de felhatalmazva érzik magukat kreatív ötleteik megosztására, magasabb fokú felelősségvállalásra, akkor ez a hozzáállás növeli a vállalat értékét, versenyképességét és fokozza a fenntarthatósághoz való hozzájárulását.

Teljesítménymérés, nyilvánosságra hozatal, jelentéstétel: bár fenntarthatósági jelentéseket jellemzően a nagyobb vállalatok készítenek, ***a kkv-k is nyomon követhetik saját hatásaikat, mérhetik CSR-teljesítményüket.*** Ez alapot adhat az érintettekkel való kommunikációhoz (átláthatóság, elszámoltathatóság), mérhetővé teszi az egyéni és vállalati teljesítményeket, de megkönnyíti az operatív és stratégiai tervezést is.

LÉPÉSEK, AKCIÓK

Ahhoz, hogy ezen a területen fejleszthessük tevékenységünket, az alábbi vállalati gyakorlatokat kell átgondolnunk, fejlesztenünk:

Döntéshozatali folyamatok és struktúrák: bármennyire is eltér egy kkv a nagyvállalatoktól struktúrájában, alapvető célok megfogalmazására, stratégiaalkotásra minden üzleti tevékenység esetében szükség van. A stratégia alapját a vállalat víziója és missziója adja (mit akarok elérni és hogyan). Ha a társadalmi felelősséget komolyan vesszük, már itt, a vállalat alapításakor, tevékenységének megkezdésekor, és az újabb és újabb éves vagy hosszabb távú tervezés elején meg kell határoznunk az érintettekre vonatkozó hatásainkat, és ezek kezelési módját, felelősségvállalásunk mibenlétét. Ha így teszünk, az operatív, mindennapi működésbe természetes módon, magától értetődően beletartozik majd a társadalmi felelősség.

Adaptív vállalati kultúra: az egész értékláncban, de elsősorban cégünkön belül, munkatársaink körében ***tudatosítanunk kell a fenntarthatósági kihívásokhoz való alkalmazkodás fontosságát.*** Tartsunk rendszeres képzéseket, hallgassuk meg a fejlesztési ötleteket, folyamatosan adjunk teret a kreativitás kifejezésének, kiteljesedésének. Ha nem is tudunk hetente-kéthetente ilyen témájú megbeszéléseket tartani, tudatosítsuk kollégáinkban, hogy nyitottak vagyunk javaslataikra. Külső forrásként vegyük igénybe a témával foglalkozó szervezetek segítségét, iratkozzunk fel hírlevelekre, vegyünk részt konferenciákon, csatlakozzunk munkacsoportokhoz, hiszen elsősorban a már megvalósult jó gyakorlatokból tudunk tanulni, fejlődni.

Teljesítménymérés, nyilvánosságra hozatal, jelentéstétel: az átlátható működés és a tevékenységünkkel való elszámolás a felelősségvállalás szerves része, hiszen éppen így „felelünk” a hatásainkkal kapcsolatban megfogalmazott vagy nem megfogalmazott kérdésekre. ***Nem kell feltétlenül fenntarthatósági jelentést készítenünk, nyílt napokon, lakossági fórumokon keresztül is számot adhatunk tevékenységünkről.*** A CSR-teljesítmény mérése egyfelől információt biztosít ehhez, másfelől megkönnyíti saját teljesítményünk nyomon követését, másokéval való összehasonlítását, fejlesztési javaslatok megfogalmazását és az elvégzett fejlesztésekkel kapcsolatos értékelést, visszacsatolást. Ha pedig úgy döntünk, jelentést adunk ki, legcélszerűbb a legelterjedtebb jelentéstételi iránymutatást, a Global Reporting Initiative-t (GRI) alkalmazni. A kezdeményezés 1997-ben

” —————
**ALAPVETŐ CÉLOK
 MEGFOGALMAZÁSÁRA,
 STRATÉGIAALKOTÁSRA
 MINDEN ÜZLETI TEVÉ-
 KENYSÉG ESETÉBEN
 SZÜKSÉG VAN**

indult azzal a céllal, hogy iránymutatással és megfelelő támogatással általános gyakorlattá tegye a vállalatok fenntarthatósági teljesítményéről szóló beszámolók készítését. Az útmutatót 2000-ben tették közzé, amelynek legújabb generációja (GRI G4) 2013. május 22-én látott napvilágot. Az iránymutatás első ránézésre hosszúnak és bonyolultnak tűnhet, ugyanakkor a KKV-k számára is hasznos eszköz lehet, hiszen sorvezetőként meghatározza a felelősségvállalás területeit, a nyilvánosságra hozandó adatokat, ráadásul általános nemzetközi standardként növeli jelentésünk minőségét és elfogadottságát.

EGYENLŐ BÁNÁSMÓD

Az emberi jogok azok az alapjogok, amelyek minden embert megilletnek. Az emberi jogoknak két átfogó kategóriájuk van. Az egyik a polgári és politikai jogok: itt olyan jogokra kell gondolni, mint az élethez és a szabadsághoz való jog, a törvény előtti egyenlőség, a véleménynyilvánítás szabadsága. A második kategóriába a gazdasági, szociális és kulturális jogok tartoznak, mint a munkához való jog, a megfelelő élelmezéshez való jog, az elérhető legjobb egészségügyi ellátásához való jog az oktatáshoz, a szociális biztonsághoz való jog.

Egy vállalkozás esetében az egyik legfontosabb ezek közül a diszkriminációmentes foglalkoztatás, az egyenlő bánásmód, ezért a következőkben ennek magyarországi szabályozását tekintjük át, és néhány gyakorlati példán keresztül szemléltetjük, miről is van pontosan szó.

A korábban hatályos Munka Törvénykönyvben már 1992-ben szerepelt a hátrányos megkülönböztetés tilalma illetőleg a bizonyítás speciális szabályai. Mindezt azonban tényleges tartalommal az Egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló törvény (Ebkvt.) töltötte meg, amelyet 2003 decemberében fogadott el az Országgyűlés, és amely 2004. január 27-én lépett hatályba.

Húsz évvel később a 2012-ben hatályba lépett új Munka Törvénykönyve már az Ebkvt. fogalom-meghatározását használja, és kifejezetten nevesíti a munka díjazását, mint a munka világának egy olyan szegmensét, amelyben az egyenlő bánásmód követelményének érvényesülni kell.

Az Ebktv. tehát az a jogszabály, amely meghatározza mit is takar a diszkrimináció fogalma pontosan, milyen magatartások esnek ebbe a kategóriába, kiknek kell betartaniuk az egyenlő bánásmód követelményét, és annak megszegése esetén milyen jogi eljárások vehetők igénybe. A törvény szabályozza az egyenlő bánásmód megsértése miatt indult jogi eljárásokban alkalmazandó speciális bizonyítási szabályokat is.

A DISZKRIMINÁCIÓ FAJTÁI

A diszkrimináció jogi fogalma többféle magatartást foglal magába: a közvetlen, illetve közvetett hátrányos megkülönböztetést, a zaklatást, és a megtorlást. Ezen magatartásokat, bár különböző cselekvéseket fednek le, összefoglalva hátrányos megkülönböztetésnek nevezzük.

Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek

az olyan rendelkezés minősül, amelynek következtében valaki az Ebktv.-ben foglalt, valós vagy vélt ún. védett tulajdonsága (például nemzetiséghez való tartozás, bőrszín, életkor, nem, egészségi állapot, fogyatékoság, családi állapot, szexuális irányultság, nemi identitás, vagyoni helyzet stb.) miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amilyenben más, összehasonlítható helyzetben lévő személy részesül, részesült, vagy részesülne.

Irodavezetőt keres egy kisvállalkozás. Az állásra többen is jelentkeznek, nők, férfiak vegyesen, van köztük idős, fiatal, valamennyien alkalmasak az állás betöltésére, rendelkeznek a szükséges végzettséggel, azonban az interjúra már csak a fiatalokat hívják be, az ötven éven felülieket nem. Az indok pedig az, hogy fiatalokból álló csapatot szeretne a cég ügyvezetése.

Ebben az esetben jól látszik, hogy a munkára jelentkezők esetében különbséget tettek a fiatalok és az idősek között, azaz az időseket minden ésszerű indok nélkül kizárták a jelentkezők köréből. Az ötven év feletti (életkor) jelentkezők rendelkeztek ún. védett tulajdonsággal, a fiatalabb jelentkezőkkel szemben mégis hátrányt szenvedtek, hiszen őket be sem hívták az állásinterjúra. Az összehasonlítható helyzetben lévő személyek tehát a fiatalabb jelentkezők voltak. Azaz minden törvényi feltétel adott, hogy egy eljárás során megállapítsák a munkáltató felelősségét.

Közvetett hátrányos megkülönböztetésnek minősül az a közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek nem minősülő, látszólag az egyenlő bánásmód követelményének megfelelő rendelkezés, amely a védett tulajdonságokkal rendelkező egyes személyeket vagy csoportokat lényegesen nagyobb arányban hátrányosabb helyzetbe hoz, mint amilyenben más, összehasonlítható helyzetben lévő személy vagy csoport volt, van vagy lenne.

Egy multinacionális cégnél az azonos munkakörben, teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalók havi keresete bruttó 200 000 forint. Ehhez képest a négy órában foglalkoztatottak bruttó bére mindössze 80 000 forint, azaz kevesebb, mint a teljes bér fele. A munkáltatónál részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya a következő: 80% nő, 20% férfi.

Ebben az esetben a részmunkaidőben foglalkoztatottak hátrányt szenvednek, ez azonban még lehet indokolt is, azaz a munkáltató kimentheti magát. Azonban a nőket ez az intézkedés arányaiban hátrányosabban érinti. Az intézkedés látszólag semleges, hiszen valamennyi négy órában foglalkoztatott munkavállalóra vonatkozik, mégis van egy védett csoport – nemi hovatartozás –, amelyet nagyon arányban diszkriminál.

Ahhoz tehát, hogy hátrányos megkülönböztetésről beszélhessünk, mindkét fenti esetben szükség van egy **védett tulajdonsággal rendelkező személyre**, egy **összehasonlítható helyzetben** lévő másik olyan személyre, aki nem rendelkezik ezzel a védett tulajdonsággal, és valamely **hátrányra**, amely a védett tulajdonsággal rendelkező személyt a másikhoz képest éri.

Zaklatásnak minősül az az emberi méltóságot sértő, szexuális vagy egyéb természetű magatartás, amely az érintett személynek védett tulajdonságával függ össze, és célja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszegyenítő vagy támadó környezet kialakítása.

Tipikusan az ilyen magatartások közé tartoznak azok az esetek, amikor tudva azt, hogy zsidó vallású munkavállalója is van a munkáltatónak, a munkatársak zsidó viccekkel szórakoztatják egymást. Zsidó viccek járnak körbe a céges levelezőlistán, s mindez úgy, hogy erről folyamatosan értesül a zsidó munkavállaló is. Amikor ezt szóvá teszi a munkahelyi vezetőjénél, az azt válaszolja, hogy ne törődjön vele, csak viccelnek. Ilyen esetben a védett tulajdonsággal rendelkező munkavállaló körül kialakul egy megalázó, megszegyenítő környezet.

Megtorlásnak minősül az a magatartás, amely az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt kifogást emelő, eljárást indító vagy az eljárásban közreműködő személlyel szemben ezzel összefüggésben jogszérelmet okoz, jogsérelem okozására irányul vagy azzal fenyeget.

Egy állami vállalatnál az egyik munkatárs pert indít, mert úgy érzi, hogy a vele történtek a családi állapotaára vezethetők vissza: elvált és egyedül neveli két gyermekét – azaz őt diszkrimináció érte. A perben a közvetlen munkatársa tanúként közreműködik és kiáll az elvált kolléga mellett, mert ő is úgy érzi, hogy azért bánnak a kollégájával másképpen, mert elvált, és ezt a vállalat vezetése nem tolerálja. Ezt követően a tanúként közreműködő alkalmazottat folyamatosan kihagyják a béremelésekből, a jutalmakból, és mindezt azért, mert tanúskodott a vállalattal szembeni perben. A tanú közreműködött tehát egy diszkriminációs eljárásban, és ezzel összefüggésben érte őt a hátrány, a jogsérelem. Míg a korábbi esetekben szükséges volt az úgynevezett védett tulajdonság, a megtorlás esetében erre nincs szükség, hiszen a cél az volt, hogy ne érhesse semmilyen hátrányt azt, aki felszólal a diszkriminációval szemben.

DISZKRIMINÁCIÓ A FOGLALKOZTATÁSBAN

Az Ebktv. személyi hatálya értelmében a munkavégzéssel kapcsolatosan tilos a hátrányos megkülönböztetés, azaz munkáltatónak, vagy az utasításadásra jogosult személynek is meg kell tartania a törvény előírásait a foglalkoztatási jogviszony, vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony, illetve az ezekkel közvetlenül összefüggő jogviszonyok tekintetében. Munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonynak tekinti a jogalkotó a bedolgozói munkaviszonyt, a munkavégzésre irányuló vállalkozási és megbízási szerződés alapján létrejött jogviszonyt, a szakcsoporti tagsági viszonyt, valamint a szövetkezeti tagsági viszonyt, továbbá a személyes közreműködéssel járó gazdasági és polgári jogi társasági tevékenységnek a munkavégzésre irányuló elemeit.

Az egyenlő bánásmód megtartásának követelménye a munka világában azonban nem pusztán a hatály és a diszkrimináció fajtái között került szabályozásra. A jogterületen megvalósuló diszkriminációk elleni fellépést segíti az a részletes szabályozás is, amelyben kifejezetten nevesíti a jogalkotó azokat a foglalkoztatással közvetlenül összefüggő szituációkat, amelyekben jellemzően előfordulhat hátrányos megkülönböztetés.

Sérti az egyenlő bánásmód követelményét, ha közvetlen vagy közvetett hátrányos megkülönböztetés valósul meg

a munkához való hozzájutásban, különösen a nyilvános álláshirdetésben;

a munkára való felvételben, az alkalmazási feltételekben;

a foglalkoztatási jogviszony, vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítését megelőző, azt elősegítő eljárással összefüggő rendelkezésben;

a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létesítésében és megszüntetésében;

a munkavégzést megelőzően vagy annak folyamán végzett képzéssel kapcsolatosan;

a munkafeltételek megállapításában és biztosításában;

a foglalkoztatási jogviszony vagy a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony alapján járó juttatások, így különösen a munkabér megállapításában és biztosításában;

a tagsággal vagy részvétellel kapcsolatban a munkavállalók szervezeteiben;

az előmeneteli rendszerben; a kártérítési, valamint a fegyelmi felelősség érvényesítése során.

Munkaügyi diszkrimináció esetén alapvetően két út áll nyitva a panaszos előtt: közigazgatási eljárás keretében kérelmével az Egyenlő Bánásmód Hatósághoz, vagy keresetével a közigazgatási és munkaügyi bírósághoz fordulhat.

Amennyiben a hatósági eljárás során bebizonyosodik a hátrányos megkülönböztetés, akkor a munkáltatót bírsággal sújtják, melynek összege 50 000 forinttól egészen 6 000 000 forintig terjedhet.

A bírság megállapítása körében a hatóság figyelembe veszi a jogsértést szenvedett személyek számát, a jogsértés jellegét, és azt is, ha korábban már volt diszkrimináció miatt elmarasztalva a munkáltató. A hatóságnak fő szabály szerint 75 napon belül le kell folytatnia az eljárást. A hatóság döntése ellen fellebbezni nem lehet, felülvizsgálati kérelemmel lehet fordulni a közigazgatási bírósághoz.

A munkaügyi bíróság előtt indított per – amely minimálisan három-négy évig tart – eredményeként vagyoni kártérítés, illetőleg úgynevezett sérelemdíj – amely az elszenvedett nem vagyoni károk kompenzálására szolgál – megfizetésére kötelezhetik a diszkriminációt megvalósító munkáltatót. A bírósági eljárásban a vagyoni kártérítés összege az ügy összes körülményétől függ, míg a sérelemdíj összege a mai bírói gyakorlat szerint körülbelül hatszázezer forint.

Nem minden megkülönböztetés tekinthető diszkriminatívnak, előfordulhat ugyanis, hogy meghatározott speciális foglalkoztatási jellemzők miatt szükséges a munkavállalók között megkülönböztetést tenni. Ez azonban nem jelentheti az egyenlő bánásmód követelményének megsértését. Ilyen, az alkalmazásnál számba vehető minden lényeges és jogszerű feltételre alapított arányos megkülönböztetés, ha azt a munka jellege vagy természete indokolja. Megengedett továbbá a vallási vagy más világnézeti meggyőződésen, illetve nemzeti vagy etnikai hovatartozáson alapuló, a szervezet jellegét alapvetően meghatározó szellemiségből közvetlenül adódó, az adott foglalkozási tevékenység tartalma vagy természete miatt indokolt, arányos és valós foglalkoztatási követelményen alapuló megkülönböztetés.

PÉLDÁK FOGLALKOZTATÁSI DISZKRIMINÁCIÓRA

Nyilvános álláshirdetésben szereplő diszkriminációt valósít meg a munkáltató, ha következő szöveggel hirdeti az állást: „*Pultos hölgyet, fiatalok előnyben, keresünk [...] sörözőbe*”.

Ebben az esetben ugyanis „a diszkriminatív feltételeket tartalmazó álláshirdetés alkalmas volt arra, hogy eltántorítsa azokat a jelentkezőket, akik vagy a női nemhez tartozás és/vagy a 'fiatal' megjelölésnek nem feleltek meg” – függetlenül attól, hogy a munka elvégzésére egyébként alkalmasak lettek volna.

Ugyancsak sérti az egyenlő bánásmód követelményét, amikor a munkára jelentkező roma személyt telefonon úgy tájékoztatják, hogy az állás még betöltetlen, majd a személyes találkozó során a hangneme megváltozik, és valamilyen mondvacsinált indokkal a jelentkezőt elküldik. Ezzel a fajta diszkriminációval gyakran találkozni roma panaszosok ügyében, őket jellemzően a munkára való jelentkezéskor éri a legtöbb hátrány.

Munkaviszony fennállása során elszenvedett diszkriminációt valósított meg az a kábelszolgáltató, ahol egy fiatal meleg férfira tett a közvetlen felettese a szexuális irányultságára vonatkozó sértő és bántó kijelentéseket. Többször használta például a „*kis buzi*” és „*más fiú*” kifejezéseket vele kapcsolatban a kollégák előtt, illetőleg folyamatosan csak őt ellenőrizte úgynevezett teszthívásokkal. Amikor pedig a munkavállaló mindezt jelentette a munkáltatói jogkör gyakorlójának, akkor sem történt érdemi változás, így végül a fiatalember felmondott és távozott a cégtől.

Ugyancsak sértette az egyenlő bánásmód követelményét annak a munkáltatónak a magatartása, aki megszüntette annak a munkavállalónak a munkaviszonyát, akiről kiderült, hogy gyermeket vár. A felmondáskor az asszony még csak próbaidős volt, így indoklási kötelezettség nélkül lehetett elküldeni. Ennek ellenére a hátrányos megkülönböztetés megvalósult, a cég ugyanis nem tudott semmilyen ésszerű indokkal szolgálni a munkaviszony megszüntetésének okául.

Megsértette az egyenlő bánásmód követelményét az a munkáltató, amelyik az ugyanazon munkakörben foglalkoztatott, azonos feladatokat ellátó férfiak és nők között különbséget tett a bér és az egyéb juttatások tekintetében.

Diszkriminációt valósított meg az a munkáltató, amelyik nem vette fel a fogyatékkal élő látássérült munkavállalót egy olyan munkakörbe, amelyet egy látássérült is el tud látni, és a munkáltatónak nem kell külön beruházással akadálymentesíteni a munkahelyet.

LÉPÉSEK, AKCIÓK

Az emberi jogok, az esélyegyenlőség kapcsán a következőket kell átgondolni egy vállalkozásnak.

- MEGFELELŐ GONDOSSÁG:** a szervezeteknek kötelességük azonosítani, megelőzni és megoldani, azokat a tényleges vagy várható emberi jogi hatásokat, problémákat, amelyek a saját, vagy a velük kapcsolatban álló szervezetek (pl. a beszállítók) működéséből adódnak. Ez a következő teendőket fedi:

emberi jogi politika kialakítása a szervezet számára

az emberi jogok biztosításában nyújtott vállalati teljesítmény nyomon követésére alkalmas rendszer

értékelő rendszer arról, hogy a vállalkozás működése hogyan hathat az emberi jogokra

a tevékenységből fakadó negatív hatások kiiktatása

az emberi jogok integrálása a működésbe

2. EMBERI JOGOKAT ÉRINTŐ KOCKÁZATOS HELYZETEK

politikai instabilitás

szegénység, aszály, egészséget veszélyeztető helyzetek, természeti katasztrófák

a természeti és egyéb erőforrásokat (víz, erdő, levegő, helyi közösségek) hátrányosan érintő termelési tevékenység

komplex, nehezen áttekinthető értékláncok (esetleges feketemunka stb.)

a gyermekek helyzetére hatással lévő tevékenységek

az ingatlanok egyéb eszközök biztonsági színvonala

korruptió

3. BÜNRÉSZESSÉG

az adott vállalkozás, szervezet olyan tevékenységet segít, amely törvénybe ütköző gyakorlatot folytat (pl. gyermekmunka, feketemunka)

4. PANASZKEZELÉS

a szervezetnek létre kell hoznia egy olyan panaszkezelési rendszert, amely lehetővé teszi a panaszok hatékony kezelését. Egy ilyen rendszer: legitim, mindenki számára hozzáférhető, egyértelmű szabályokkal rendelkezik, transzparens, egyenlően mér, a jogszabályokkal harmóniában van, párbeszédre és közvetítésre alapul

5. DISZKRIMINÁCIÓ ÉS VESZÉLYEZTETETT CSOPORTOK

nők

öslakosok

faji alapon
diszkrimináltak

fogyatékkal élő emberek

bevándorlók

Egyéb: idősök, szegények, analfabéták, AIDS-esek, vallási csoportok

gyerekek

származásuk miatt
diszkrimináltak

6. POLGÁRI ÉS POLITIKAI JOGOK: a vállalkozásnak, szervezetnek tiszteletben kell tartania minden polgári és politikai jogot. Ezek például a következőket tartalmazzák:

az egyének élete

a vélemény és a kifejezés szabadsága

a békés gyülekezés szabadsága

fegyelmi esetén lehetőség a megfelelő védekezésre, még a büntetés előtt

az információáramlás szabadsága

a tulajdonlás szabadsága

7. GAZDASÁGI, TÁRSADALMI ÉS KULTURÁLIS JOGOK

a szervezet tegye lehetővé és támogassa tagjai oktatását, élethosszig tartó tanulását

tegye lehetővé, hogy termékeihez és szolgáltatásaihoz a szegények is hozzáférjenek

fogjon össze más szervezetekkel és az állammal a gazdasági, szociális és kulturális jogok megvalósítása érdekében.

találja meg a saját alaptevékenységében ezeknek a jogoknak a biztosítását a tagjai számára

8. ALAPVETŐ ELVEK ÉS JOGOK A MUNKAHELYEN

az egyesülés szabadsága és a kollektív alkuhoz való jog tényleges elismerése

A gyermekmunka tényleges kiiktatása

a kikényszerített munka minden formájának elvetése

A diszkrimináció megszüntetése a foglalkoztatásban és a munkavégzésben

FELELŐS FOGLALKOZTATÁS

Egy szervezet etikus működésének egyik fontos alapfeltétele, hogy azokkal a személyekkel szemben felelősen viselkedjen, akik a cég termékeit vagy szolgáltatásait előállítják, illetve nyújtják. A szervezet legfontosabb belső érintetti csoportját maguk a munkavállalók alkotják. A következőkben **annak járunk utána, hogy a kis- és középvállalatoknak milyen kérdésekre kell figyelniük ahhoz, hogy elmondhassák magukról, hogy felelős foglalkoztatók.** Különösen fontos, hogy egy vállalkozás vezetője ezekkel a témákkal tisztában legyen, hiszen a legtöbb kis- és középvállalatnál nem dolgozik külön emberierőforrás-vezető, aki a szakmai munkája során a kényes kérdésekre felhívhatná a tulajdonosok, a vezetőség figyelmét. Így a vállalkozást irányító tulajdonosok, illetve vezetők menedzsmenttel kapcsolatos felfogásának függvénye lesz, hogy ki és milyen körülmények között dolgozik majd a cégnél.

Az ISO 26000-es szabvány tágan értelmezi a felelős foglalkoztatás területeit (ISO, 2010). Ide sorolja többek között:

a munkavállalók toborzását, kiválasztását, előmenetelét

a képzés és fejlesztést

a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatban a munkavédelmi és foglalkoztatás-egészségügyi gyakorlatot

a bérezést

a munkakörülményeket, különös tekintettel a munkaidő hosszára

a fegyelmi és panasztételi eljárásokat, *valamint*

a munkavállalók részvételi és érdekérvényesítési lehetőségeit

Az elmúlt években jelentős szemléletváltás ment végbe azzal kapcsolatban, hogy meddig terjed egy munkáltató felelőssége.

A hagyományos felfogás szerint a munkáltató csak közvetlenül a saját munkavállalói iránt tartozik felelősséggel. Tehát a felelősségi kör egybeesik a cég jogi egységével. A mai gazdasági és piaci viszonyok közepette, amikor a gazdálkodó szervezetek bonyolult megbízói és alvállalkozói rendszerekben működnek, egyre inkább előtérbe kerül a felelős foglalkoztatásnak a cég jogi határait túllépő megközelítése, amely szerint a cég – bizonyos ésszerű határokon belül, de etikai szempontból – azokért a viszonyokért is felelős, amelyeket az ő megbízásából a más szervezetek által végzett munkát jellemzik.



Ez végeredményben azt jelenti, hogy nem nevezhető felelős foglalkoztatónak az a szervezet, amelyik a saját keretei között ugyan rendezett munkaügyi viszonyokkal rendelkezik, ám alvállalkozási szerződések megkötésénél, beszállítók kiválasztásánál nincs tekintettel arra, hogy üzleti partnere vajon mennyiben foglalkoztatja felelősen a saját alkalmazottait. Fordítva is érdemes végiggondolni, hogy kisebb cégek esetében elképzelhető, hogy bizonyos megrendeléseket a vállalkozás csak akkor tud megnyerni, ha biztosítani tudja a megrendelőt arról, hogy nemcsak a minőség tekintetében nyújt kiszámíthatóan magas színvonalat, hanem a belső foglalkoztatási viszonyok tekintetében sem jelent kockázatot (például kellemetlen újsághír) a megbízó számára, ha a céggel kötik meg a szerződést.

Az elmúlt egy-két évtizedben a foglalkoztatási viszony jellemzően átalakult. Az intenzív verseny és a gyorsan változó külső körülmények miatt a munkáltatók a foglalkoztatás egyre rugalmasabb formáit alkalmazzák. A felelős foglalkoztató szá-



mára a nagy kihívást az jelenti, hogy a munkáltató hogyan egyensúlyozza egyszerre a rugalmasság és a biztonság kívánalmait. A határozatlan idejű teljes munkaidős munkaviszony, ha a legelterjedtebbnek is nevezhető, mégis csökkenő súlyt képvisel a foglalkoztatási gyakorlatban szerte a világban. Atkinson (1984) már az 1980-as évek közepén megalkotta a rugalmas vállalat elméletét, amelyben csak a központi, kulcspozícióban lévő munkavállalók kötődtek határozatlan idejű, teljes munkaidős szerződéssel a munkáltatóhoz, míg mások csak részmunkaidős, vagy határozott idejű szerződésekkel, illetve a kereskedelmi szerződés-

sek különböző változataival – munkaerő-kölcsönzés, önfoglalkoztatás, alvállalkozás – kapcsolódtak a központi céghez. **A felelős munkáltató** azt a kérdést teszi fel magának, **hogy a munkavállalók oldaláról milyen következményei vannak az eltérő szerződési formáknak, hogyan lehet azok esetleges negatív következményeit a lehető legkisebbre csökkenteni.** Gondolhatunk itt arra például, hogy a részmunkaidős foglalkoztatottak is kapnak-e juttatásokat, vagy a határozott idejű foglalkoztatás a szerződés ismételte megkötése helyett határozatlan idejűvé válik-e, amennyiben kiderül, hogy hosszú távon szükség van az adott munkaerőre. Szó lehet arról is, hogy ellenőrizzük, hogy a kölcsönzött munkások valóban megkapják-e az egyenlő bért, a védőfelszerelést és egyebet a más hasonló munkakörben dolgozókhöz képest.

”
**A FELELŐS FOGLALKOZTATÓ SZÁMÁRA
A NAGY KIHÍVÁST
AZ JELENTI, HOGY A
MUNKÁLTATÓ HO-
GYAN EGYENSÚLYOZ-
ZA EGYSZERRE
A RUGALMASSÁG
ÉS A BIZTONSÁG
KÍVÁNALMAIT**

Ezen túlmenően a felelős foglalkoztató azt is vizsgálhatja a munkaviszony jellege kapcsán, hogy vajon kik kerülnek az egyik vagy másik szerződési módozat alá. Vajon milyen tényezők határozzák meg, hogy kik dolgoznak a különböző feltételek között, milyen társadalmi csoportok „sűrűsödnek” egyik vagy másik szerződési típus esetében. Szociológiai kutatások bizonyították, hogy minél hátrányosabb helyzetben van egy csoport, annál valószínűbb, hogy tagjai csak bizonytalanabb foglalkoztatási formákhoz jutnak hozzá, ha egyáltalán hozzájutnak legális munkaszerződéshez. A magyarországi munkaerő-piacon a versenyszférában foglalkoztatottak közel háromnegyede (72–74%; KSH, 2013) a kkv-szektorban dolgozik, ezért a társadalmi igazságosság szempontjából nagy jelentőséggel bír, hogy a kis- és középvállalkozások milyen gyakorlatot folytatnak a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásában, mennyiben érvényesül az egyenlő bánásmód és a munkahelyi esélyegyenlőség ezeknél a szervezeteknél.

A HÁTRÁNYOS HELYZETŰ CSOPORTOK FOGLALKOZTATÁSA

Az előző, az egyenlő bánásmóddal foglalkozó alfejezetben láttuk, hogy a munkáltatóknak törvényi kötelességük a foglalkoztatás során az egyenlős bánásmód biztosítása a munkaerő-felvételnél, előmenetelnél, képzésekhez való hozzájutásban és egyéb munkaügyi folyamatokban, tekintet nélkül arra, hogy valakinek mi a neme, életkora, bőrszíne, vallása, vagy egyéb védett tulajdonsága. Sajnálatos módon, a munkaerő-piaci statisztikákat vizsgálva azt látjuk, hogy a védett tulajdonságokkal rendelkező hátrányos helyzetű csoportok nagy többségben alacsony foglalkoztatási mutatókkal is rendelkeznek, **ami arra enged következtetni, hogy a valóságban közel sem valósul meg az egyenlő bánásmód, illetve a diszkrimináció-mentes foglalkoztatási gyakorlat** (lásd 3. táblázat). Érdemes azt is megfigyelni, hogy a magyar adatok minden csoport esetén alacsonyabb foglalkoztatási szintet mutatnak az európai uniós átlaghoz képest. Ez azt is jelzi, hogy nem lehetetlen ezeket a csoportokat jobban integrálni a munkaerőpiacra (más országoknak sikerült!), és hogy részben a munkáltatók döntéseitől is függ, hogy a munkaerő toborzásánál és kiválasztásánál milyen – akár nem tudatosan megfogalmazott – prioritások alapján döntenek a leendő alkalmazottakról. Másfelől előfordulhat az is, hogy a munkáltató bizonyos korábbi rossz tapasztalatok vagy saját előítéletei, féltelmei miatt egyes csoportokhoz tartozókat általában véve nem preferál anélkül, hogy a konkrét jelentkezőnél meggyőződött volna arról, hogy rendelkezik-e azokkal a képességekkel, tudással, amelyek a munkakör elvégzéséhez kellenek. A felelős munkáltató végiggondolja, hogy vajon milyen előfeltevései vannak a munkaerő kiválasztásánál annak érdekében, hogy a diszkriminációt elkerülhesse és társadalmilag befogadóbb közeget tudjon megvalósítani cégénél. Ugyan más-más csoportoknál

valamelyest eltérő lehet a probléma jellege, de a kutatások azt mutatják, hogy leggyakrabban a munkaerő-felvételnél történik meg a diszkrimináció (Tardos 2005, Neményi és szerzőtársai 2013).

3. táblázat / A hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatási rátája Magyarországon és az Európai Unióban

	Foglalkoztatási ráta Magyarországon	Átlagos foglalkoztatási ráta az EU 27 országában
NŐK	57,0%	62,7%
NŐK 6 ÉV ALATTI GYERMEKKEL	35,0%	59,0%
MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPES- SÉGŰEK (FOGYA- TÉKOSSÁGGAL ÉLŐK)	18,1% (31,5%)	44,2%
25 ÉVNÉL FIATALABBAK (20-24 ÉVES)	34,9%	48,0%
55 ÉVNÉL IDŐSEBBEK (55-64 ÉVESEK)	36,9%	48,9%
ROMÁK	20,0%	n.a.
ORSZÁGOS / EU27 ÁTLAG 2013	63,0%	68,5%

Folytatva a gondolatmenetet, a felelős foglalkoztató úgy is felteheti a kérdést magának, hogy a foglalkoztatási gyakorlata mennyiben reprezentálja azt a közösséget, amely a vállalkozása külső környezetét alkotja.

Egyenlő eséllyel kerülhetnek-e a munkavállalók közé bizonyos hátrányos helyzetű csoportok tagjai, akik egyébként rendelkeznek a megfelelő kompetenciákkal a munkakörök ellátásához?

Vajon vannak-e olyan objektív hátráltató tényezők, amely e csoportok foglalkoztatását gátolják? Hogyan működhetne közre a szervezet ezen objektív nehézségek lebontásában, hogy a munkahelyért folyó versenyben hasonló eséllyel indulhassanak a hátrányos helyzetű csoport tagjai is? **Vegyük például a kerekesszékes megváltozott munkaképességű személyt. Amennyiben a munkahely épülete nem akadálymentes, akkor nem fog tudni semmilyen állásra sem pályázni.**



Lehet, hogy egy tartós egészségi problémával küzdő megváltozott munkaképességű személynek csak arra lenne szüksége a teljes értékű munkavégzéshez, hogy legyen egy hely, ahol nyugodtan be tudja venni a gyógyszereit, és egy rövid időre pihenni tud. Ha a kisgyermekes szülő számára nem érhető el valamilyen atipikus munkaforma: rugalmas munkaidő, részmunkaidő vagy távmunka, vagy ezek kombinációja, akkor sokkal nehezebben fogja tudni elvállalni a meghirdetett ál-

lásokat, mert munkaidő-beosztása nem egyeztethető össze a gyermekintézmények nyitva tartásával. Tekintettel arra, hogy az országban sok munkahelyen ezek nem érhetők el, sokkal kisebb választási lehetőséggel, illetve kisebb eséllyel jut majd foglalkoztatáshoz a kisgyermekes anyuka. Minden hátrányos helyzetű csoportnál be lehet azonosítani azokat a tényezőket, amelyek akadályozzák az elhelyezkedést.

Amikor egy munkáltató elkezd azon gondolkodni, hogy a meglévő objektív foglalkoztatási akadályokat csökkenti, akkor a **munkahelyi esélyegyenlőség** fejlesztésének kezdett neki, amelynek hatására a szervezet kevésbé kirekesztővé, vagyis befogadóbbá tud válni, majd ennek következtében sokszínűbbé is. A munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség előnyeiről az mtd Tanácsadói Közösségének III. benchmark kutatása során kérdezték meg a munkáltatókat (4. táblázat; Tardos 2014). Ebben a felmérésben összesen a megkérdezett munkáltatók 65%-a nyilatkozott úgy, hogy számára előnyös volt a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztése, mert voltak pozitív direkt vagy indirekt hatásai, **amelyek ráadásul költségcsökkentéssel is járhattak**. A befogadóbb szervezet leginkább a belső munkahelyi légkört erősíti, lojálisabb munkaerőt tud kovácsolni, ezáltal csökken a fluktuáció, könnyebb megtartani és vonzani is az elkötelezett munkaerőt, arról nem beszélve, hogy egyszerre tud társadalmilag etikusan, hasznosan és gazdaságilag előnyösen működni a cég.

4. táblázat / A sokszínű szervezet által elérhető előnyök előfordulási gyakorisága (%) – 2012

ÖSSZETARTÓ, TOLERÁNS MUNKAHELYI LÉGKÖR	51,4
TÁRSADALMILAG HASZNOS, ETIKUS MŰKÖDÉS	47,6
MUNKAVÁLLALÓI LOJALITÁS NÖVEKEDÉSE	47,6
VÁLLALATI IMÁZS ÉPÍTÉSE	46,5
FLUKTUÁCIÓ CSÖKKENÉSE	43,2

TEHETSÉGEK VONZÁSA, MEGTARTÁSA	42,2
TELJESÍTMÉNYNÖVEKEDÉS, HIÁNY- ZÁSOK SZÁMÁNAK CSÖKKENÉSE	33,0
ÁLLAMI TÁMOGATÁSOK, PL. MENTESSÉG A REHABILITÁCIÓS HOZZÁJÁRULÁS FIZETÉSE ALÓL	47,6
KÖLTSÉGCSÖKKENÉS, PL. TÁVMUNKA BEVEZETÉSE MIATT	24,3
ELÉGEDETTEBB ÜGYFELEK	21,6
TOBORZÁS KÖNNYEBBÉ VÁLIK (MEGNŐ A JELENTKEZŐK SZÁMA)	21,6
DEMOGRÁFIAKÖVETŐ SZERVEZET	14,6
FOGYASZTÓI IGÉNYEK LEKÉPEZÉSE	12,4
ÚJ PIACOK	11,4
BEFEKTETŐI CSOPORTOK ELISMERÉSE	10,3

A MUNKAVÁLLALÓK MUNKAVÉGZŐ KÉPESSÉGÉNEK MEGŐRZÉSE, BŐVÍTÉSE (KÉPZÉSEK, EGÉSZSÉG ÉS BIZTONSÁG)

A munkaerő foglalkoztatásának költsége sok forrásból tevődik össze a munkáltató számára. A szorosan vett munkaerőköltség (bérek, járulékok stb.) mellett a munkáltatónak döntést kell hoznia más humán beruházások vonatkozásában is. Ezek közül a legfontosabbak a munkavállalók tudásának szinten tartásával vagy fejlesztésével, illetve fizikai és szellemi munkaerejének megőrzésével kapcsolatosak. A következőkben tehát a képzés és fejlesztés, illetve a munkakörülmények és egészségmegőrzés kérdéseit vizsgáljuk meg közelebbről. Mind a két terület feltételezi, hogy a felelős foglalkoztató nemcsak rövid távú érdekeit fogja szem előtt tartani, hanem arra is figyel, hogy döntéseinek és beruházásainak milyen hozadéka van hosszabb távon.

A **képzés és fejlesztés** kérdésével kapcsolatban az ISO 26000 útmutató úgy fogalmaz, hogy „a szervezetek kialakíthatnak olyan munkahelyi politikákat és kezdeményezéseket, amelyek az egyének teljesítőképességét és foglalkoztathatóságát javítják.”

A foglalkoztathatóság javítása révén a munkavállaló fejleszti azon képességeit, kompetenciáit, amelyeknek segítségével nagyobb valószínűséggel képes megtartani munkahelyét vagy új munkahelyet szerezni. A felelős munkáltatók ehhez segítséget nyújtanak.

Ezen felül a felelős szervezetek a különböző karrierciklusban lévő munkavállalók készségeit fejlesztik, képzési, szakképzési és egyéb karrierfejlesztési lehetőségeket kínálnak az alkalmazottaik számára diszkriminációmentes módon.

Képzés, fejlesztés esetén ne csak a hagyományos osztálytermi képzésre gondoljunk. Nagyon költséghatékonyak lehetnek a munkavégzés közbeni képzési módszerek is, mint a munkaköri rotáció, mentoring, coaching, gyakornoki munka, vagy különböző akciótanulási csoportok, amelyekben különböző feladatokra, problémákra keresnek megoldásokat a munkavállalók.

A képzés és fejlesztés minden korosztály számára fontos: a fiatal, a közép- és az idősebb generáció számára is. A különböző generációk segíthetik egymást a tudásuk megosztásával, átadásával. Különösen hasznos lehet a multigenerációs munkacsoportok felállítása ilyen szempontból, ahol a nagy munkatapasztalat és a friss iskolai tudás informális módon cserélhet gazdát.

Kutatások azt mutatják (Adler és munkatársai 2005), hogy a fiatalabb korosztályhoz tartozó alkalmazottak az idősebbekhez képest nagyobb valószínűséggel kapják meg a képzési beruházásokat a munkahelyeken. Ez első látásra ésszerűnek tűnik, hiszen a fiatalok még hosszú éveket dolgozhatnak a szervezetnél. Ugyanakkor a nyugdíjkorhatár kitolódása és az öregedő munkaerő-összetétel egyre inkább előtérbe fogja hozni az idősebb munkavállalók készségeinek fejlesztését és tudásának naprakészen tartását is. Magyarországon ez a probléma különösen jelentős, mert az élethosszig tartó tanulás gyakorisága (2,8%) alig harmada az európai uniós átlagnak (9,0%; EUROSTAT 2012).

A munkavállaló emberi jogaihoz tartozik, hogy a munkavégzése során egészségét jó eséllyel megőrizhesse. Ennek érdekében a felelősen foglalkoztató szervezeteknek különös figyelmet kell szentelniük a **munkakörülmények javításának** és a **munkabiztonság** megteremtésének.

Tágan értelmezve a munkakörülmények színvonalát nagyon sokféle munkahelyi gyakorlat tartozik ide:

bérezés,

munkaidő-beosztás és pihenőidő,

szabadságok kiadása,

fegyelmi eljárások,

elbocsátással kapcsolatos politikák,

terhesek védelme,

védőítalok és védőfelszerelések,

foglalkozási ártalmak,

munkahelyi balesetek,

munkaszervezés, teljesítménykövetelmények.

A felelős foglalkoztatás feltételezi, hogy a munkáltató minden tőle telhetőt megtesz annak érdekében, hogy a munkakörülmények jobbak legyenek a törvényben előírt minimum szintnél, és munkavállalói minél nagyobb eséllyel megőrizhessék egészségüket a hosszú távú munkavégzés során is. **Az egészség megőrzése azonban nemcsak a munkavállaló érdeke, hiszen a hiányzások és a fluktuáció csökkentése már rövid távon is fontos a munkáltató számára.** Igaz azonban az is, hogy a munkavállaló sokkal jobban érintett, hiszen egészségének károsodása súlyos kockázatot jelent neki, mert a tartós egészségkárosodás nagy valószínűséggel vezet a foglalkoztathatóság csökkenéséhez és a munkaerő-piacról való kiszoruláshoz. A rokkantsági ellátások szigorítása és inflálódása miatt ez nagy valószínűséggel egyben elszegényedéshez és anyagi ellehetetlenüléshez is vezet.

Vannak olyan felelős munkáltatók, amelyek az egészségmegőrzés kérdését annyira fontosnak tartják, hogy a törvényi kötelezettségnél több szűrővizsgálatot szerveznek munkavállalóiknak, jutalomból plusz szabadságnapot adnak egy jól elvégzett munka/projekt után, kiegészítő egészségbiztosítást kötnek munkavállalóikra, fit-

nesz és sportfoglalkozásokra bérletet vesznek számukra. **Ezek a kezdeményezések nagyon fontosak, de nem helyettesíthetik a munkakörülmények általános színvonalának javítását.**

FELELŐS OUTPLACEMENT

Minden munkáltatóval előfordulhat, hogy olyan helyzetbe kerül, hogy meg kell válnia jó munkavállalótól. Érzelmileg biztosan könnyebb meghozni ezt a nehéz döntést, ha egyrészt korábban a munkavállaló odafigyelt arra, hogy az alkalmazottak foglalkoztathatóságát fejlessze, másrészt, ha a Munka Törvénykönyvének előírásain túl, saját eszközeivel megpróbálja megkönnyíteni az elbocsátandó munkavállaló munkához jutását.



Azt a gyakorlatot, amikor a munkáltató felelősen bocsátja el alkalmazottját, és az elhelyezkedését segítő szolgáltatásokat nyújt, „outplacementnek” nevezik, vagyis a nyílt munkaerő-piacra való gondos „kihelyezésnek”. Ezért is szokták az outplacementet gondos elbocsátásnak is hívni magyarul.

Outplacement szolgáltatások lehetnek az alábbiak:

karriertanácsadás,
munkahely-keresési készségek fejlesztése,
információ a munkaerő-piaci intézmények-
ről, munkanélküli segély ügyintézéséről,
képzés,
jogi és pszichológiai tanácsadás,

segítség a munkahelykeresésben,
önéletrajzírás,
felkészítés az interjúkra,
referenciaadás,
többlet végkielégítés és egyéb
juttatások.

MUNKAVÁLLALÓ- ÉS CSALÁDBARÁT MUNKAHELY

A HR-szakirodalomban két alapvető HR-stratégiát különböztetnek meg: az el-
kötelezettségnövelőt és a költségcsökkentőt. Azok a munkahelyek, amelyek kife-
jezetten figyelnek a munkavállalók elégedettségére, arra, hogy a munkavállalók
a jó munkakörülmények mellett a munka-magánélet egyensúlyát is megtalálják,
tipikusan a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kategóriába tartoznak.



Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a költségcsökkentő HR-stratégiát követők
ne alkalmazhatnának vegyes elkötelezettségnövelő, munkavállaló- és családbarát
intézkedéseket is.

Milyen intézkedéseket vezethetnek be a kkv-k, ha munkavállaló- és családba- rát munkahelyekké akarnak válni?

Először is a családias hangulat, kellemes munkahelyi légkör fontos kiindulópont
lehet, amely a kisvállalati méretből szinte természetesen is következhet. Fontos
eleme lehet a családbarát munkahely kialakításának továbbá az is, ha a szervezet
bevezet rugalmas munkaformákat:

rugalmas munkaidő,
részmunkaidő,
állásmegosztás,

táv munka, home office,
sűrített munkahét,
a fentiek kombinációja.

További kezdeményezések lehetnek a munkavállaló- és családbarát munkahely kialakítására:

újrafoglalkoztatás GYES/GYED után,
e-mail kommunikáció a GYES/GYED
közben,
céges képzésekben való részvétel a
GYES/GYED közben
GYES/GYED alatt béremelésekben való
részvétel,
re-orientációs képzés GYES/GYED
után,
olyan vállalati kultúra kialakítása,
amelyben elfogadott az apai feladatok
ellátása (pl. apák GYES/GYED-re mene-
telének támogatása, óvodából gyerme-
ket hazahozni),
a családon belüli munkamegosztás
ösztönzése,
gyerekbarát iroda/szoba kialakítása,
mentorálás,

kismama műszak,
nőnap / anyák napja / apák napja
kreatív megünneplése,
családi / gyereknapok,
vállalati családi üdültetés,
nyári gyermektáboroztatás, nyári
családi napközi,
játék- / ruhabörze,
baby-szitter szolgáltatás szervezése,
sürgősségi/családi helyzetekre alkal-
mazott távollét,
extra szabadság gyermeknevelésre,
a túlórázás nem elvárt a vállalat
részéről, illetve túlóraszabályzat
bevezetése,
képzés, oktatás kizárólag munkaidő-
ben.

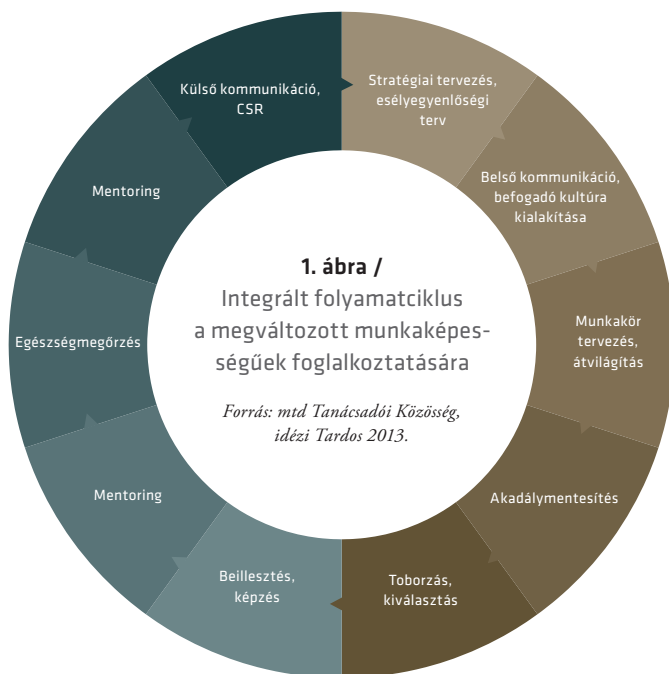
Egyetlen munkáltató sem kerülheti el azt, hogy döntést hozzon arról, milyen stratégiát követ a munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatban: rövid vagy hosszú távra tervez, elkötelezettséget akar fejleszteni vagy más menedzsment-eszközökkel kívánja az elvárt teljesítményt elérni. Az azonban biztos, hogy az ebben az alfejezetben tárgyalt intézkedések közül **nagyon sok nem jár kifejezetten nagy pénzügyi ráfordítással, inkább egy olyan szemléletnek a megvalósításáról van szó**, amelynek segítségével a munkavállalók érdekeit és szükségleteit szélesebb körben veszik figyelembe, ami feltétlenül segít a tehetséges munkaerő megtartásában is.

MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ EMBEREK KÖZVETÍTÉSÉVEL, MUNKÁBA HELYEZÉSÉVEL FOGLALKOZÓ SZERVEZETEK

Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika egyik fontos része a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása. A kötelező 5 százalékos foglalkoztatási ráta és a hiányában fizetendő magas rehabilitációs hozzájárulás összege sok kkv menedzsmentje számára jelentős kihívást jelent. Az mtd Tanácsadói Közösség által kifejlesztett HR-folyamatciklus ráirányítja a figyelmet, hogy milyen folyamatokat kell körültekintően menedzselni a megváltozott munkaképességűek sikeres foglalkoztatásához (1. ábra).

Ha nincs is átfogó esélyegyenlőségi és sokszínűségi stratégiája a szervezetnek, akkor is meg kell tervezni a belső kommunikációt, ki kell alakítani a munkaköröket, szükség esetén akadálymentesíteni kell, majd toborozni és kiválasztani a megfelelő személyeket.

A beilleszkedésre és mentoringra különösen figyelni kell, mint ahogy az egészségmegőrzésre és a foglalkoztatási gyakorlat átfogó értékelésére és monitoringjára is. Kkv-knál elképzelhető, hogy kevésbé hangsúlyos a külső kommunikáció, de mindenképpen érdemes a felelős foglalkoztatási gyakorlatot kifelé is kommunikálni.



A következő szervezetek nyújthatnak segítséget a megváltozott munkaképességűek toborzásában, kiválasztásában (a részletes listát lásd a Függelékben):

Salva Vita Alapítvány,

Napra Forgó Nonprofit Kft.,

KézenFogva Alapítvány,

Motiváció Alapítvány,

Szimbiózis Alapítvány,

HRCV Személyzeti Szolgáltató Kft.,

Rehabjob.hu,

4M ,

MEOSZ ,

SINOSZ,

MVGYOSZ,

ÉFOÉSZ.

ÖNKÉNTES MUNKAVÉGZÉS

Az önkéntes munkavégzés az utóbbi években kezd elterjedni Magyarországon. A legnagyobb kiírást az önkéntes munkát vállalók és az önkénteseket fogadó szervezetek „összekötése” jelenti. Sokszor az önkéntesség lehet a munkaerő-piaci integráció első lépése, például pályakezdők esetén, vagy elképzelhető, hogy kismamák is az önkéntes munka révén tudnak könnyebben újra munkát találni. Elképzelhető az is, hogy egy cég dolgozói vállalnak önkéntes munkát CSR-tevékenységük keretében. Az alábbi szervezetek segítséget nyújthatnak az önkéntes munka mindkét típusához:

Önkéntes Központ Alapítvány

www.oka.hu

nagy.brigitta@onkentes.hu

1023 Budapest, Lajos u. 33. IV/2

adomazidom.hu

www.adomazidom.hu

Nonprofit Önarckép adatbázis

(a NIOK által fenntartott adatbázis)

nonprofit.hu/nonprofit-onarckep

contact@niok.hu

1024 Budapest, Margit krt. 43-45.

Civil Információs Portál

civil.info.hu/bejelenteshez-szukseges-urlap

Magyar Önkéntesküldő Alapítvány

www.hvsf.hu

hvsf@hvsf.hu

1114 Budapest, Szabolcska Mihály utca 7.

Útilapu Hálózat

utilapu.hu/hu/

utilapu.scihun@gmail.com

1074 Budapest,

Dohány utca 84. A/1

A KÖRNYEZET VÉDELME

Ma már valamennyien a saját bőrünkön érezzük, hogy a környezet védelme nem valamilyen távoli, a jövő nemzedékeire váró feladat, hanem nagyon is aktuális, halaszthatatlan napi tennivaló. A társadalmak számos környezeti kihívással kényszerülnek szembenézni. Hogy csak néhányat említsünk ezek közül: a természeti erőforrások kimerülésének veszélye, az egyre nagyobb mértékű szennyezés, a klímaváltozás, az élőhelyek pusztulása, a felgyorsult fajkihalás, teljes ökoszisztémák összeomlása. A környezeti felelősség vállalása az emberiség túlélésének egyik fontos feltétele. A nagyobb vállalatok komoly környezetirányítási rendszereket (KIR) vezetnek be (pl. ISO 14001, EMAS stb.), de ilyen viszonylag költséges **segédeszközök nélkül is sokat tehetünk a környezetünkért**, ha kicsit jobban odafigyelünk arra, amit és ahogyan csinálunk. Olyan egyszerű dolgokra kell gondolni, mint a nyomtatás kétoldalasra állítása, hosszabb távollét esetén a számítógépek kikapcsolása, a szelektív hulladékgyűjtés bevezetése és a sort még lehetne folytatni.

Mielőtt azonban továbblépünk, ejtsünk néhány szót az ISO 14001-ről és az EMAS-ról, hiszen könnyen előfordulhat, hogy egy kkv úgy dönt, bevezeti valamelyiket.

Az ISO 14001-et 1996-ban adták ki.

Ez egy önkéntes (a tanúsítást is beleértve), környezetközpontú irányítási rendszer, amelynek esetében még azt sem kell bejelenteni sehol, hogy az illető cég megszerezte a tanúsítványt.

Ebből következően akár felületesnek is hathatna, ám ha egy cég úgy dönt, hogy bevezeti, akkor nagyon szigorú implementálási és – később – karbantartási folyamaton kell keresztülmennie. Fontos, hogy belső indíttatásból fakad, no és persze számos cég és szervezet megköveteli partnereitől, hogy rendelkezzenek ilyennel. Az 5. táblázatban összefoglaljuk a szabvánnyal kapcsolatos legfontosabb ismérveket.

Az EMAS-t 1993-ban vezették be. **Követelményrendszere kicsit szigorúbb, mint az ISO 14001-é.** A tanúsítvány kiadása csak köztes állomás, a bevezetés az EU általi regisztrációval válik teljessé, ami természetesen többszörös hatósági kontrollnak van alávetve. Fontos elvárás emellett a teljes jogszabályi megfelelés, valamint a nyilvános környezeti jelentés (vagy ahogyan az EU-ban ezt nevezik: környezeti nyilatkozat) kiadása. Az EMAS vonzó, egységes EU-s logóval, komoly

”

A KÖRNYEZET VÉDELME NEM VALAMILYEN TÁVOLI, A JÖVŐ NEMZEDÉKEIRE VÁRÓ FELADAT, HANEM NAGYON IS AKTUÁLIS, HALASZTHATATLAN NAPI TENNIVALÓ



5. táblázat / Az ISO 14001 legfontosabb ismérvei

Környezeti probléma	Hogyan segít az ISO 14001?	Előny
NAGY NYOMÁS A SZERVEZETEKEN, HOGY FENNTARTHATÓ MÓDON MŰKÖDJENEK	☛ azonosítja a vállalkozás valamennyi környezeti hatását és megállapítja az egyes hatások szignifikancia szintjét ☛ hatékony működési kontrollt valósít meg ☛ növeli a természetes alapanyagok felhasználásának hatékonyságát	+ alacsonyabb működési költségek + kevesebb hulladék, növekvő hatékonyság + nagyobb bizalom az érintettek részéről
A CÉGEKNEK FOLYAMATOSAN BE KELL TARTANIUK A JOGSZABÁLYOKAT	☛ a rendszer bevezetése és fenntartása során szükséges a jogszabályok állandó figyelembevétele, az azoknak való megfelelés ☛ a releváns környezeti információk folyamatos kommunikálására inspirál kifelé és befelé egyaránt	+ magasabb szintű megfelelés a környezetvédelmi jogszabályoknak + nagyobb valószínűséggel kerülhetők el a büntetések és végrehajtások + a céget a jogszabályi változások nem érintik felkészületlenül
A GYENGE KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNY VISZONYLAG RÖVID IDŐ ALATT LE TUDJA RONTANI EGY VÁLLALKOZÁS MEGÍTÉLÉSÉT	☛ jelzi, hogy a cégnél a környezet védelme prioritást élvez ☛ az érintetteket biztosítja arról, hogy a cég a legjobb gyakorlatot követi ☛ biztosítja a vállalkozást arról, hogy folyamatosan fejleszti a fenntarthatósági teljesítményét	+ megnövekedett reputáció, az érintettek elégedettségének növekedése + új vevők és üzleti partnerek + versenyleány
A BESZÁLLÍTÓK ÉS VEVŐK ERŐSÖDŐ IGÉNYE, HOGY A VÁLLALKOZÁS MEGFELELŐEN KEZELJE A KÖRNYEZETI HATÁSAIT	☛ jannak demonstrálása, hogy az adott vállalkozás etikus és megbízható ☛ nemzetközileg elismert ☛ segít a tartós fogyasztói és partneri viszonyok kialakításában	+ újabb megrendelések már meglévő partnerektől + új piacokhoz való hozzáférés (pl. pozitív megítélés a tendereken)

intézményrendszerrel bír, bevezetése és tanúsítása csak kicsivel kerül többbe, mint az ISO 14001-é.

Célja, hogy támogassa a szervezetek környezetvédelmi teljesítményértékelését és -fejlesztését, valamint tájékoztassa a nyilvánosságot magáról a szervezetről és a szervezet környezetvédelmi teljesítményének folyamatos javításáról. Az EMAS sok közös elemet tartalmaz az ISO 14001 szabvánnyal, de többletkövetelményeket is magában foglal, így presztízse is meghaladja azét; csak a legjobb környezeti teljesít-

ménnyel rendelkező cégek alkalmasak az alkalmazásra. Első megjelenése óta már kétszer módosították; jelenleg a „Az Európai Parlament és a Tanács 1221/2009/EK rendelete a szervezeteknek a közösségi környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerben (EMAS) való önkéntes részvételéről (hatályos 2010. január 11-től)” jogszabály van érvényben.

Az EMAS bevezetése hónapokat vehet igénybe és komoly kihívást jelent. A bevezetést követően a rendszer felerősíti és segíti a szervezet környezetvédelmi feladatainak végrehajtását, a környezetszennyezés megelőzését és csökkentését, a környezetterhelés nyomon követését, nagyobb biztonságot ad a jogszabályok és hatósági elvárások teljesítésében, növeli az érintettek környezettudatosságát.

Az EMAS hitelesíttethető is független, Magyarországon és az EU-ban regisztrált hitelesítőkkal. Sikeres auditot követően a szervezetet regisztrálják, és jogosulttá válik az EMAS-logó viselésére, amellyel igazolja a rendszer működését és eredményességét, így akár piaci előny megszerzéséhez is hozzájárulhat.

Jelenleg 27 magyarországi tanúsított szervezet neve szerepel a hivatalos honlapon (emas.kvvm.hu), de a remények szerint ez a szám fokozatosan emelkedik majd.

A két legfontosabb környezetirányítási rendszer bemutatása után nézzük meg, hogy a környezet védelmével kapcsolatban milyen kérdéseket kell átgondolni, amikor egy vállalkozás vezetője a környezet fokozott védelmére törekszik.

☛ **Környezeti felelősség:** a környezetvédelmi jogszabályoknak való megfelelésen túlmenően egy vállalkozásnak felelősséget kell vállalnia mindazokért a környezeti hatásokért, amelyeket a működése során fejt ki. ***Az ökológiai korlátokra figyelemmel javítaniuk kell a környezeti teljesítményüket, s erre kell ösztönözniük a partnereiket is.***

☛ **Elővigyázatosság:** ahol fennáll a természeti környezet, illetve az emberi egészség visszafordíthatatlan romlásának veszélye, a szükséges beruházásokat nem lehet elhalasztani arra való hivatkozással, hogy a probléma nincs teljes mértékben tudományosan is igazolva. Amikor egy ilyen esetben a vállalkozás a költséghatékonyságra hivatkozik, ***akkor figyelembe kell vennie a lépés hosszú távú költségeit és hozadékát, s nem pusztán a rövid távú költséghatást.***

☛ **Környezeti kockázatok kezelése:** a vállalkozásoknak kockázatalapú és a fenntarthatóságot szem előtt tartó környezetvédelmi programokat kell végrehajtaniuk annak érdekében, hogy ***értékeljék, elkerüljék, enyhítsék a környezeti kockázataikat és a működésükből adódó káros környezeti hatásokat.***

- ☞ **A szennyező fizet: a vállalkozásoknak viselniük kell az általuk okozott szennyezésből fakadó károk költségét.** Törekedniük kell a szennyezésből fakadó költségek internalizálására, azaz, valamilyen formában a költségyszerkezetükben szerepelniük kell ezeknek a tényezőknek.
- ☞ **Életciklus-alapú megközelítés:** a környezeti hatások értékelésekor *a termék teljes életciklusát figyelembe kell venni*, azaz, az alapanyag kitermelésétől a termék előállításán át a használatáig és az elhasználásig/újra felhasználásáig keletkező hatásokkal kell számolni.
- ☞ **A környezeti hatás értékelése:** egy új tevékenység elkezdése, új projekt elindítása előtt *értékelni kell annak várható környezeti hatásait*.
- ☞ **Tisztább termelés és ökohatékonyság:** *az erőforrások lehető leghatékonyabb felhasználására, valamint a lehető legkevesebb szennyezés és hulladék „előállítására” kell törekedni* (új technológiák alkalmazása, az anyag- és energiaigény csökkentése, megújuló energia használata, a vízfelhasználás racionalizálása stb.).
- ☞ **Termék-szolgáltatás rendszerszemléletű megközelítés:** *nem kell mindig megvásárolni egy adott terméket*, hanem lehet azt lízingelni, bérbe venni, megosztani, másokkal közösen használni. Az ilyen megoldások mérsékelik az anyagfelhasználást és számos egyéb pozitív hatásuk is van.
- ☞ **Környezetkímélő technológiák, megoldások:** a vállalkozásoknak ilyeneket kell alkalmazniuk, és *amennyiben lehetséges, támogatniuk kell azok kifejlesztését és elterjedését*.
- ☞ **Fenntartható beszerzés:** a beszerzéskor a vállalatnak figyelemmel kell lennie a beszerzendő termék, szolgáltatás teljes életciklusa alatt jelentkező környezeti, társadalmi és etikai hatásaira. Lehetőleg olyan termékeket, szolgáltatásokat kell beszerezni, amelyek káros környezeti és egyéb hatásai minimálisak.
- ☞ **Tanulás és érzékenyítés:** egy vállalkozásnak mindent meg kell tennie azért, hogy oktatás, érzékenyítés révén *elősegítse a környezetvédelmi célok megvalósulását* a szervezeten belül és azon kívül is (pl. beszállítók oktatása, auditálása).

LÉPÉSEK, AKCIÓK

Nagyon sok lehetséges akció és intézkedés létezik, amelyek tételes bemutatása szét-feszítené e kézikönyv kereteit. Ezért most csak jelzésszerűen sorolunk föl néhányat.

A környezetszennyezés megelőzése:

- ➔ A vállalat azonosítsa azokat a hatásokat, amelyeket döntéseivel, illetve tevékenységével a környezetre gyakorol.
- ➔ Azonosítsa a tevékenységéhez kapcsolódóan keletkező szennyezés és hulladék forrásait.
- ➔ Mérje, regisztrálja és jelentse a lényeges szennyezési forrásait, és azt is, ha számottevően mérsékli a szennyezést, a vízfogyasztást, a hulladéktermelést és az energiafelhasználást.
- ➔ Vezessen be olyan intézkedéseket, amelyek célja a szennyezés és a hulladékképződés megelőzése; használja a hulladékgazdálkodási hierarchiát, és biztosítsa a keletkezett hulladék és szennyezés helyes kezelését.
- ➔ Konzultáljon a helyi közösséggel az egészségügyi kockázatot jelentő tényleges és lehetséges szennyezőanyag- és hulladékkibocsátásról, valamint az azok csökkentését célzó tényleges vagy tervezett intézkedésekről.

Fenntartható erőforrás-felhasználás:

- ➔ Energia, víz, egyéb felhasznált erőforrások forrásainak azonosítása.
- ➔ Az energia, a víz és az egyéb erőforrások felhasználásának mérése, regisztrálása és jelentése.
- ➔ Erőforrás-hatékonysági intézkedések bevezetése a legjobb gyakorlatok és benchmarkok figyelembevételével.
- ➔ A nem megújuló erőforrások kiegészítése vagy felváltása fenntartható, megújuló, a környezetre csekély hatást gyakoroló erőforrásokkal.
- ➔ Újrahasznosított anyagok alkalmazása és, amennyiben lehetséges, a felhasznált víz újrafelhasználása.

A klímaváltozás hatásainak enyhítése

- ➔ Az üvegházhatású gázok (ÜHG) kibocsátása közvetlen és közvetett forrásainak azonosítása, a vállalat saját felelőssége határainak meghatározása.

- Lehetőleg a nemzetközileg elfogadott szabványokban rögzített, jól definiált módszerek alkalmazásával a saját lényeges ÜHG-kibocsátás mérése, jelentése.
- Tekintse át saját szervezetén belül az üzemanyag-felhasználás mennyiségét és típusait, és vezessen be programokat a hatékonyság és hatásosság javítása érdekében. Tegye ezt LCA (teljes életciklus)-szemlélettel.
- Ahol csak lehetséges, takarítson meg energiát (pl. energiahatékony termékek beszerzése, energiahatékony termékek és szolgáltatások kifejlesztése).
- Kísérje figyelemmel a globális és helyi klímaelőrejelzéseket, hogy azonosítani tudja a kockázatokat és integrálni tudja a klímaváltozáshoz való alkalmazkodást a döntéshozatali folyamataiba.
- Vezessen be olyan intézkedéseket, amelyek választ jelentenek a klímaváltozás tényleges vagy várható hatásaira, és segítse az érintettjeit is, hogy alkalmazkodni tudjanak a változásokhoz.

A környezet és a biodiverzitás védelme, a természetes élőhelyek helyreállítása:

- Adjon nagyon magas prioritást az ökoszisztéma védelmének.
- Fokozatosan használjon egyre több olyan terméket, szolgáltatást, amely fenntartható módon működő beszállítótól származik.
- Hozzon olyan intézkedéseket, amelyek segítenek megőrizni a veszélyeztetett fajokat, illetve élőhelyeket.
- Ingatlanfejlesztési és építkezési terveiben vegye figyelembe a természetes élőhelyek, védett lápok és egyéb védett területek igényeit.
- Tartsa szem előtt, hogy a vadállatok és élőhelyeik az ökoszisztéma részét képezik, ezért óvni és védeni kell őket.



TISZTESSÉGES MŰKÖDÉS

Egy vállalat üzleti tevékenysége során sok partnerrel, beszállítóval és egyéb együttműködővel találkozódik, de a piacon jelen vannak többek között a versenytársai is, amelyekkel szemben szintén be kell tartania az etikai alapelveket. **A hosszú távú, bizalmon alapuló kapcsolatok kiszámíthatóbbá teszik a működést, csökkentik a tranzakciós költségeket, így megalapozzák a vállalkozás sikerét.**



A tisztességes működési gyakorlattal kapcsolatban érdemes átgondolni az alábbi témákat, ügyeket:

- ❶ **Korrupciómentesség:** *a korrupció aláássa a társadalmi bizalmat és súlyos plusz költségeket okoz az egyének, a vállalatok, összességében az egész gazdaság és társadalom számára.* Hazánk, a Transparency International felmérései (2013) alapján, sajnálatos módon még mindig az EU korrump harmadába tartozik, a magyar társadalom kezd belefásulni a korrupcióba. Éppen a korrupció az egyik tényező, amely miatt a magyar gazdaság versenyképessége meglehetősen gyenge.

- Ⓜ **Felelős politikai magatartás:** a gazdasági szereplők politikai tevékenysége, a politikai szabályozás jó értelemben vett befolyásolása fontos input a jogszabályok megalkotásához, *ugyanakkor ennek is átláthatónak, etikusnak kell lennie.*
- Ⓜ **Tisztességes verseny:** a tisztességes és széles körű verseny *serkenti az innovációt és a hatékonyságot, csökkenti a termékek és szolgáltatások költségeit, valamennyi szervezet számára egyenlő lehetőségeket biztosít,* ösztönzi új vagy tökéletesített termékek vagy folyamatok fejlesztését és, hosszú távon, fokozza a gazdasági növekedést és az életszínvonalat.
- Ⓜ **A társadalmi felelősség népszerűsítése az értékláncban:** ha komolyan vesszük a felelősséget és a fenntarthatóságot, mint célt, akkor nemcsak saját tevékenységünk, de *az értékláncban előttünk és utánunk állók cselekedeteinek hatásait is figyelembe kell vennünk.* Ez meghatározhatja beszerzési döntéseinket, a partnerek kiválasztását, de kiterjed arra is, hogy a fogyasztókban tudatosítsuk saját fenntarthatósági hatásait (erről bővebben ld. a következő alfejezetet).
- Ⓜ **Tulajdonjogok védelme:** hazánkban a tulajdon jogi szabályozása megglehetősen fejlett, ugyanakkor felmerülhetnek vitás esetek, amelyekben felelősen kell eljárunk. Az is fontos, hogy tisztességes árat fizessünk mások tulajdonának használatáért. Nemcsak a fizikai, de a szellemi tulajdonjogokra is gondolunk, *ez vonatkozik az üzleti partnerek, de munkavállalóink ötleteire, kreatív alkotásaira, termékeire, de akár a szoftverhasználatra is.*

LÉPÉSEK, AKCIÓK

Ahhoz, hogy ezen a területen fejleszthessük tevékenységünket, az alábbi vállalati gyakorlatokat kell végiggondolnunk, megfontolnunk, tökéletesítenünk:

- ➡ **Korrupciómentesség:** bár a korrupció a társadalom széles rétegeit átható probléma, mindenki megpróbálhat saját erejéhez mérten tenni ellene.

Munkatársaink, partnereink számára érdemes határozottan megfogalmaznunk ezzel kapcsolatos elveinket, zéró toleranciát hirdetni, példát mutatni.

Méltányos bérezéssel és képzéssel is motiválhatjuk a munkavállalókat. Egy kutatásban (Győri 2012) egy építési vállalkozó elmondta, hogy mivel ő

nem hajlandó korrupcióba keveredni, valóban sok üzlettől esik el, *ugyanakkor azokkal a partnerekkel, akik így is vállalják a közös munkát, hosszú távú bizalmi kapcsolata van, ez pótolja a kiesett nyereséget.*

- **Felelős politikai magatartás:** a törvényalkotás jótékony befolyásolása, a lobbizás az üzleti élet természetes része, ugyanakkor *nem használható egyéni érdekek elérésére, illetve manipulálásra.* Így az a legjobb megoldás, ha csatlakozunk vállalati szervezetekhez, kamarákhoz, amelyek becsatornázzák az egyéni véleményeket, és közösen elfogadott javaslatokat fogalmaznak meg a politikai döntéshozók számára.
- **Tisztességes verseny:** a kkv-k általában inkább elszenvedői a versenyellenes magatartásnak (pl. árörögzítés, összejátszás, felfaló árazás), *ugyanakkor nekik is be kell tartaniuk a versenyjog előírásait.* Az azonos szektorban dolgozó vállalatok hasonló problémákkal néznek szembe, és bár sokszor azonos fogyasztói célcsoportért versenyeznek, számos esetben támogatják is egymást: *együttműködhetnek például új termékek kifejlesztésében, új eljárások meghonosításában, képzések szervezésében, vagy közös érdekérvényesítésben.* A társadalmi felelősség szempontjából az egyik legérdekesebb kérdés az *önszabályozás*, amikor az egymással versenyző vállalatok önkéntesen határoznak meg mindenki által betartandó etikai normákat.
- **A társadalmi felelősség népszerűsítése az értékláncban:** kézikönyvünk egyik legfőbb mondanivalója, hogy nemcsak a nagy, hanem a kisebb piaci szereplők is tehetnek a fenntarthatóságért, sőt hatalmukhoz, lehetőségeikhez mérten felelősségük is tenni érte.

Amennyire helyzetünk, alkupozíciónk engedi, terjesszük ki határainkat, gyakoroljunk befolyást értékláncunk résztvevőire, hogy ők is vállalják felelősségüket.

Ennek érdekében kommunikáljuk környezeti és társadalmi elkötelezettségünket partnereink felé, határozzunk meg legalább minimális szintű vonatkozó normákat számukra, válogassunk fenntarthatósági szempontból is a potenciális beszállítók közül, ne az ár legyen az egyetlen döntési kritérium. Előnyben részesíthetjük a helyi, vagy bizonyos értelemben rászorult beszállítókat, *ezzel támogatjuk a helyi gazdaságot, de csökkentjük környezetterhelésünket is.*

➤ **Tulajdonjogok védelme:** határozzunk meg vállalati eljárásmodot arra vonatkozóan, *hogyan kezeljük a vitás tulajdonjogi kérdéseket, illetve hogyan tartsuk tiszteltben a szellemi tulajdonjogokat.* A vállalat értékét növelő szellemi termékekből valamilyen szinten az azt létrehozó kollégáknak, partnereknek is részesülniük kell, ennek módját is részletesen szabályozzuk.

FOGYASZTÓI KAPCSOLATOK

A fogyasztók minden üzleti tevékenység alapját, a keresletet biztosítják, így minden vállalkozásnak alapvető érdeke, hogy az ő igényeiket kiszolgálja. **A vállalkozás hosszú távú sikerének egyik legfontosabb összetevője a fogyasztók elégedettsége és lojalitása** – így ez a téma nemcsak etikai, hanem üzleti szempontból is **kiemelkedően fontos**.

A fogyasztók igényeinek felmérése az őket érdeklő témakörök meghatározásával kezdődik, ezek lehetnek: termék, ár, minőség, szolgáltatások, vásárlói tapasztalatok, társadalmi felelősséggel kapcsolatos elvárások. Évente végezhetünk kutatást, de a folyamatos visszacsatolást még jobban biztosítja, ha a vállalkozás honlapján helyet biztosítunk a fogyasztói vélemények elküldésének.

Az ENSZ Fogyasztóvédelmi irányelvei szerint (UN 2003):

védni kell a fogyasztók egészségét és biztonságát,

figyelembe kell venni a fogyasztók környezetvédelmi törekvéseit, ugyanakkor erősíteni, bátorítani is kell azokat,

minden szükséges információt rendelkezésre kell bocsátanunk a tudatos fogyasztói döntések meghozatalához,

a fogyasztókat képezni kell, fel kell hívni a figyelmüket fogyasztói döntéseik környezeti, társadalmi és gazdasági hatásaira,

lehetővé kell tenni a reklamációt, és hatékony panaszkezelést kell biztosítanunk,

elő kell segíteni a fenntartható fogyasztást.

Egy kkv esetében különösen fontos, hogy a fogyasztói visszatérjenek, illetve ajánlják a céget másoknak is. **Ha hosszú távon szeretnénk kapcsolatot tartani a fogyasztóinkkal, ahhoz transzparens működés, őszinte marketing, kommunikáció kell, be kell tartanunk az ígéreteinket, és reagálnunk kell a fogyasztók által megfogalmazott igényekre, felvetésekre, kritikákra.**

Így a fogyasztókkal kapcsolatban szükséges átgondolni az alábbi témákat, ügyeket:

➤ **Őszinte, etikus marketing, tárgyilagos és elfogulatlan információnyújtás:**

A Világbank 2004-ben tartott e-konferenciáján egy igen érdekes, a többitől erősen eltérő, kifejezetten a kkv-kra vonatkozó CSR-definíciót fogadtak el a szereplők, amelyben külön elvárásként szerepel a felelős vállalatokkal szemben a **„marketing igazságtartalmának növelése”**. Mivel az előző pontban felüntetett okok miatt a vállalatoknak módjukban áll nagyban befolyásolni a fogyasztók döntéseit, kiemelten fontos, hogy a vállalatok valós, releváns információkat osszanak meg velük kommunikációjukban.



➤ **Termékbiztonság, a fogyasztók egészségének védelme: szükséges átgondolni és kezelni az összes lehetséges kockázatot** a termék teljes életciklusán, a hulladékkezelésig, újrafelhasználásig.

➤ **Méltányos ármeghatározás:** a mai piac nagyon távol áll a közgazdaságtanban oly sokszor emlegetett tökéletes piactól. Túl sok termék, túl messziről és túl sok gyártótól érkezik a fogyasztókhoz, akik csak nagy erőfeszítések árán tudják felmérni a termékek valódi származását, értékét, fenntarthatósági hatásait. **Éppen ezért fontos, hogy az árakban a valós teljesítmények jelenjenek meg – a szükséges mértékben internalizálva az esetleges károkat, ugyanakkor nem becsapva a fogyasztókat.**

➤ **Társadalmilag és környezetileg fenntartható termékek, ökodizájn:** a fogyasztók – bár Magyarországon lassabban, mint a nyugat-európai országokban – **egyre tudatosabbá válnak, egyre inkább kíváncsiak arra, hogy az általuk fogyasztott terméknek milyen környezeti és társadalmi hatásai vannak.** Ezt bizonyítja a különböző öko- és társadalmi címkékkel ellátott termékek sikere (pl. Fair Trade-termékek, vagy magyar sikerként a Fruit of Care-, a Derecskei Gyümölcsös-, a Bio Berta-termékek).

➤ **A fogyasztók kiszolgálása, támogatása és a reklamációk, vitás fogyasztói kérdések kezelése:** a fogyasztók visszajelzése fontos forrása a vállalatunk fejlődésének, az innovációnak, így amellet, hogy így etikus, érdemes is figyelemmel lenni ezekre.

➤ **A fogyasztók adatainak védelme, titoktartás:** a fogyasztók magánéletének védelme érdekében *korlátoznunk kell a tőlük begyűjtött anyagok, információk mennyiségét, minőségét és felhasználási módját.*

➤ **Alacsony jövedelmű és egyéb hátrányos helyzetű fogyasztói csoportok számára az alapvető szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítása:** sok nagyvállalat külön termékeket dolgoz ki az alacsony jövedelmű és speciális igényekkel rendelkező fogyasztói csoportoknak. *Ezt kkv-ként is érdemes lehet követni, hiszen addig ki nem elégített piacokat érhetünk el, ráadásul aktívan tehetünk a társadalmi kirekesztés ellen.* Fontos kapcsolódó téma lehet a fogyasztók nevelése, képzése – pl. háztartás pénzügyi, gazdasági ismeretek, hasznos tippek átadása, megosztása.

LÉPÉSEK, AKCIÓK

Ahhoz, hogy ezen a területen fejleszthessük tevékenységünket, az alábbi vállalati gyakorlatokat kell átgondolnunk:

➤ **Őszinte, etikus marketing, társadalmi nevelés, a fogyasztók informálása, képzése, tudatosítása:** ahogy kézikönyvünk elején kifejtettük, a fenntarthatóság mindannyiunk felelőssége, ugyanakkor a vállalatoknak, mint a legtöbb információval és tudással rendelkező gazdasági szereplőknek, kiemelt felelősségük van ebben a tekintetben. *Ez vonatkozik arra is, hogy meglévő tudásukat és ismereteiket megosszák a gazdaság többi résztvevőjével,* különösképpen a fogyasztókkal, akik a használat során, és annak végén néha a gyártóknál is jobban, pontosabban meghatározzák egy-egy termék fenntarthatósági hatásait. Így például nem mindegy, hogyan és mennyi ideig használnak egy terméket, gondolnak-e javíttatásra, esetleg újrahasználati vagy -hasznosítási lehetőségekre. A fogyasztók informálása azért is fontos, *mert csak az a vásárló hozhat tudatos döntést, aki birtokában van a valós információknak* a termék származási helyéről, potenciális kockázatairól és káros hatásairól.

➤ **A fogyasztói elégedettség felmérése, nyomon követése, a termékek biztonságának és minőségének folyamatos fejlesztése:** ez lehetséges rendszeres időközönként kiküldött kérdőívvel, a honlapon keresztül történő véleménykéréssel. *Még hatékonyabb azonban, ha akkor kérdezzük a fogyasztóinkat munkánk, termékeink és szolgáltatásaink minőségéről, amikor amúgy is találkozunk velük, például az üzletkötés, az adásvétel során.* Az eredményeket használjuk is fejlesztéseink, javulásunk alapjául.

- **Méltányos ármeghatározás:** az árak meghatározásának fontos, de nem egyetlen kiindulópontja a kereslet. ***Az általunk gyártott és forgalmazott termékek, szolgáltatások árának reálisan tükröznie kell az összes felmerülő költséget*** (beleértve az adókat, járulékokat is), a teljes életciklusra vonatkozóan, az alapanyagoktól a hulladék keletkezéséig. Ez éppen úgy áll a valóban pénzben felmerülő, mint a környezeti költségekre, ráfordításokra. Ha ezeket nem vesszük figyelembe, az csökkentheti ugyan a termékek árát, de negatív hatással van a fenntarthatóságra. A másik vélettel is vigyáznunk kell ugyanakkor: az irreálisan magas ár is torzítja a piacot, és veszteséget okoz a fogyasztóknak.

- **Társadalmilag és környezetileg fenntartható termékek:** ma már egyre inkább próbálunk tudatosak lenni a termékek gyártása és használata során, ezzel kifejezve a fenntarthatóság iránti elkötelezettségünket, de akár környezeti megtakarításokat is elérve. ***A kkv-k számára remek lehetőség a tudatos, előrelátó, általában az átlagnál jobb anyagi helyzetben lévő fogyasztói csoportok megcélzása a fenntarthatóságra nagy súlyt helyező termékkel, szolgáltatással. Ez az innovációnak is fontos terepe lehet.***

- **A fogyasztók kiszolgálása, támogatása és a reklamációk, vitás fogyasztói kérdések kezelése:** a nem megfelelő minőségű termékek idő- és erőforrás-pazarlók, ***így az ezekkel kapcsolatos fogyasztói visszajelzések egyértelműen pozitív hatásúak.*** Ráadásul az a fogyasztó fog visszatérni hozzánk, aki bízik abban, hogy probléma esetén segítséget nyújtunk. Ez vonatkozik nemcsak a hibás, vagy rossz minőségű termékekre, de arra is, hogy plusz szolgáltatásokkal könnyítsük meg termékeink rendeltetésszerű használatát.

- **A fogyasztók adatainak védelme, titoktartás:** a fogyasztók adatait kellő körültekintéssel kell kezelni, megfelelő biztonsági eszközökkel védeni. Ha lehetőség van rá, ki kell nevezni egy, az adatvédelemért felelős munkatársat, akihez probléma esetén fordulni lehet, illetve aki figyeli a témával kapcsolatos jogi és technikai fejlesztéseket.

- **Alacsony jövedelmű és egyéb hátrányos helyzetű fogyasztói csoportok számára az alapvető szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítása:** ***a hátrányos helyzetű csoportokat leginkább a velük foglalkozó szociális intézmények ismerik, így érdemes náluk érdeklődni a speciális igényekről, körülményekről.*** Rajtuk keresztül elérhetjük ezen csoportok tagjait, akikről már közvetlen információhoz juthatunk. Ezek alapján kidolgozhatunk számukra megfelelő termékeket, vagy differenciálhatjuk árainkat.

SZOLGÁLTATÁSOK

A kézikönyv alapvetően nem különbözteti meg a gyártó és szolgáltató vállalatokat, hiszen a legtöbb elvárás és tanács egyformán vonatkozik rájuk, ugyanakkor létezik néhány kifejezetten a szolgáltatásokat nyújtókra vonatkozó kérdéskör is. Használhatunk környezetbarát termékeket és technológiákat, optimalizálhatjuk a kiszállások útvonalait, hogy így csökkentsük káros közlekedési hatásainkat, de ahogy a környezeti résznél olvashatjuk, egy iroda környezeti terhelését is jelentősen lehet csökkenteni kisebb beruházásokkal és odafigyeléssel.

A fenntarthatóságról szóló szakmai beszélgetésekben egyre többször felmerül, hogy a stock gazdaságról a flow típusú gazdaságra kellene áttérnünk (Kerekes 2013): nincs például mindenkinek szüksége autóra, hiszen az igazi igényünk nem az, hogy autónk legyen, hanem az, hogy eljussunk egyik helyről a másikra. Ezt pedig tömegközlekedéssel, kerékpárral, alkalmanként taxival is meg tudjuk tenni. **A szolgáltatások innovációjának így fontos iránya a termékgyártás kiváltása és csökkentése: bérléssel, megosztott használattal, az élettartamot megnövelő javításokkal, fejlesztésekkel.**

RÉSZVÉTEL A HELYI KÖZÖSSÉG ÉLETÉBEN

Hogyha egy multinacionális vállalatnak fontos, hogy jó kapcsolatokat építsen ki és ápoljon azzal a közösséggel (kerület, lakótelepi közösség, város stb.), amelyben működik, akkor egy kkv-nak valószínűleg ez még sokkal lényegesebb.

A felelősen működő vállalatok a társadalom aktív tagjaként vállalják, hogy kiveszik részüket a helyi közösség fejlesztéséből, legyen szó akár az oktatásról, akár az infrastruktúra modernizálásáról.

Céljuk egy előbb (és élhetőbb), aktívabb közösség elérése, így elsősorban a lokális környezet érdekeire figyelnek. Ebbe beletartozik a helyi vállalatok közötti hálózatépítés, a lakosság nevelése környezetvédelmi és társadalmi kérdésekben, továbbá a lokális gazdaság önellátásának fokozása, hogy a helyi gazdaság a helyi társadalomnak teremtsen hasznot, értéket.

A helyi közösséggel való kapcsolattartás, együttműködés alapja a kölcsönösen gyümölcsöző lehetőségek megtalálása. A vállalat többnyire foglalkoztatóként már hozzájárul a helyi gazdaság fejlődéséhez, de jó vállalati polgárként ennél



tovább is kell mennie. Attól függően, milyen a vállalkozás profilja, helyi beágyazottsága és függősége, máshogyan tud segíteni, közreműködni a közösség életében. Érdemes előre felmérni, mire van szüksége a lakosságnak, így megelőzhetjük az erőforrások pazarlását, nem megfelelő felhasználását.

Alapvetően öt területen érdemes átgondolni a helyi közösséggel fenntartott kapcsolatok ügyét:

🔗 **Vállalati polgárság, helyi fejlesztések, adományozás, szponzoráció, önkéntes munka:** bár a pusztá szponzorációt nem is mindig tekintjük társadalmi felelősségvállalásnak, mégis fontos, hogy a nyereségünket, mint keretet, figyelembe véve hozzájáruljunk a helyi közösségben működő szervezetek, intézmények (alapítványok, oktatási intézmények, önkormányzati cégek stb.) költségeihez, a helyi gazdaság és a természeti és épített környezet megőrzéséhez, fejlesztéséhez. A támogatás, részvállalás kapcsolódhat kultúrához, oktatáshoz, egészségügyhöz, de egyéb közösségi ügyekhez is. Adhatunk pénzt, amit a helyi szervezetek arra használnak, amire éppen szükségük van (pl. helyi infrastruktúrafejlesztés), de ha előzetesen felmérjük az igényeket, természetben is hozzájárulhatunk a működésükhöz. **Ennél is hatásosabb lehet azonban, ha nem pénzt, hanem munkaidőt adunk:** a munkatársak munkaidőben végezhetnek önkéntes munkát. Az egyszerű fizikai erőfeszítéseket, hozzájárulásokat sem szabad bagatellizálni (pl. kerítésfestés), de általában többet segítünk, ha szellemi, szakmai tudásunkat használjuk fel (pl. könyvelési szolgáltatás, tanácsadás, hatékonyságnövelés stb.). Az önkéntes munka pozitív „mellékhatása” lehet a munkavállalók szakmai fejlődése, nagyobb elkötelezettsége, valamint a csapatépítés.

🔗 **Civil-vállalati együttműködés:** a CSR-ben egyre fontosabb trend kapcsolódhat adományozáshoz és önkéntes munkához, de másfajta minőséget képvisel. Az együttműködés hosszabb távra szól, nem ad hoc jellegű, és átgondolt, komplex programokat, egymástól való tanulást jelent. Mint

ahogy a fogyasztói kapcsolatoknál hangsúlyoztuk, a vállalat nemcsak közvetlenül járulhat hozzá a fenntarthatósághoz, de tudása, ismeretei átadásával másokat is ösztönözhet erre. ***Ugyanakkor nemcsak a vállalat adhatja át szakmai tudását, hanem a civil szervezet is nyújthat olyan szolgáltatást, amely a vállalatot fejleszti, javítja.*** A 2013-as CSR Piac fókusz-témája éppen a civil-vállalati együttműködés volt, a jó gyakorlatoknál több példát is találhatnak rá.

☞ **Munkahelyteremtés, a készségek és a technológia fejlesztése:** a vállalkozásoknak kiemelten fontos társadalmi szerepe, ha tetszik: társadalmi

”
A VÁLLALKOZÁSOK-
NAK KIEMELTEN
FONTOS TÁRSADALMI
SZEREPE, HA TET-
SZIK: TÁRSADALMI
FELELŐSSÉGE A MUN-
KAHELYTEREMTÉS

felelőssége a munkahelyteremtés. Különösen igaz ez akkor, ha egy közösségben nincs sok munkalehetőség. A vállalatok már az oktatás támogatásánál elkezdhetik támogatni a helyi közösséget, hiszen így olyan tudás megszerzésében segíthetik a jövő munkavállalóit, amely tudásra a vállalatnak szüksége lesz.

☞ **Szociális foglalkoztatás:** a különböző foglalkoztatási problémákkal küzdők munkába állását több program is támogatja hazánkban, ugyanakkor ***egy helyi kkv-nak lehetősége van arra is, hogy kifejezetten a helyi ilyen jellegű igényekre reagáljon az alkalmazás, felvétel során.*** Az állami támogatások, pályázati források és járulékkedvezmények mellett több nonprofit, illetve magánkezdemenyezés is ösztönzi a vállalatokat a hátrányos helyzetűek foglalkoztatására.

☞ **Érintetti párbeszéd, elkötelezettség:** a helyi közösséggel mint érintettel való jó kapcsolat alapja, hogy ***a vállalat hallgassa meg a felmerülő igényeket, válaszolja meg a közösség kérdéseit.*** Ugyanakkor hangsúlyozottan figyelniünk kell arra, hogy semmiképpen se használjuk a párbeszédet a közösség manipulálására.

LÉPÉSEK, AKCIÓK

Ahhoz, hogy ezen a területen fejleszthessük tevékenységünket, az alábbi vállalati gyakorlatokat kell átgondolnunk, megvalósítanunk:

☞ **Vállalati polgárság, helyi fejlesztések, adományozás, szponzoráció, önkéntes munka, civil-vállalati együttműködés:** készítsünk helyi fejlesztési és szponzorációs tervet, társadalmi és környezeti értékeink, hitvallásunk figyelembevételével. Állítsunk össze tervet – munkatársainak bevonásával, igényeik alapján – az önkéntes munkára vonatkozóan: milyen szervezetnél, milyen formában, évi hány munkaórában/munkanapban sze-

retnénk önkénteskedni. *Ha egy szervezetet már kellőképpen ismerünk, gondolkodjunk el a hosszú távú, stratégiai együttműködés lehetőségén, azon hogy hogyan tudunk egymástól a legtöbbet tanulni, így növelve közös pozitív hatásainkat, hatásosságunkat.*

- ➔ **Munkahelyteremtés, a készségek és a technológia fejlesztése:** új beruházási döntésnél, fejlesztésnél gondoljuk végig, milyen foglalkoztatási hatásokat fogunk ezek által gyakorolni. *Új munkaerő felvételénél legyünk tekintettel a helyi érdekekre: sok fiatal munkába állását például az akadályozza, hogy nem sikerül gyakorlati helyet szerezniük.* Ilyen lehetőség biztosításával kinevelhetjük a következő szakember-generációt, megoszthatjuk tudásunkat, hozzájárulhatunk a helyi készségek és az alkalmazott technológiák fejlesztéséhez. Gondoljuk végig, milyen eszközökkel segíthetjük még a helyi oktatást: alkalmat adhatunk céglátogatásra, biztosíthatunk eszközöket, de a vállalati szakemberek akár előadást is tarthatnak, vagy mentorálhatják a diákokat annak érdekében, hogy a munkaerőpiacon valóban használható tudást szerezhessenek meg képzésük során.
- ➔ **Szociális foglalkoztatás:** a hátrányos helyzetű csoportok tagjai nemcsak potenciális fogyasztók, hanem potenciális munkavállalók is. Az igények felmérését segíthetik a helyi munkaügyi és szociális szervezetek, amelyeknek segítségével kiválaszthatjuk az alkalmas munkaköröket, és kialakíthatjuk a szükséges infrastruktúrát. *Ne feledjük, hogy hazánkban a hátrányos helyzetűek (fiatalok, nyugdíj előtt állók, kisgyermekes szülők, fogyatékkal élők, tartósan munkanélküliek stb.) foglalkoztatását pályázati források és járulékkedvezmények segítik.* További pozitív hatás, hogy a heterogénebb csapatok általában hatékonyabban, jobb teljesítménnyel, kedvezőbb munkahelyi hangulatban dolgoznak – *ennek előfeltétele az esetleges előítéletek felszámolása.* A vállalkozókat a nemzeti CSR Cselekvési Terv szerint a kormány is ösztönzi a hátrányos helyzetű munkaerő-piaci csoportok foglalkoztatására, valamint a tranzitfoglalkoztatásra.
- ➔ **Érintetti párbeszéd, elkötelezettség:** a helyi közösséggel való párbeszéd egyfelől jelzi a vállalat nyitottságát a szükségletek megismerésére, ugyanakkor fontos innovációs, fejlesztési ötletforrás is lehet. Az első lépés a potenciális érintettek feltérképezése, majd fórum (vagy fórumok) szervezése. Fontos, hogy az eredményeket ne tartsuk meg magunknak, átláthatóan kommunikáljuk a résztvevők és a nyilvánosság felé. *A fórumból akkor lesz párbeszéd, ha többször, tervszerűen megismételjük azt, és időről-időre megpróbáljuk a vállalat életébe beépíteni a javasolt fejleszté-*

seket, a közösségben pedig tudatosítani, hogy a fenntarthatósághoz kapcsolódó vállalati értékek tisztelete nemcsak a vállalat érdeke és feladata, hanem a közösség részvételére és támogatására is szükség van.

A CSR megvalósításának lépései

HOL TARTUNK? ÖNÉRTÉKELÉS TANÁCSADÓK NÉLKÜL

Kézikönyvünk talán legfontosabb részéhez érkeztünk. Azt a Tisztelt Olvasó most már tudja, hogy vállalkozásának melyek azok a területei, **amelyeknek át kell gondolnia a működését** ahhoz, hogy felelősebben tudjon működni. Bizonyos megoldási lehetőségeket is felvázoltunk, amelyek segítséget nyújtanak abban, hogy milyen konkrét lépések megvalósításával teheti ezt meg.

Arról azonban a következőkben lesz szó, hogy miképpen, milyen segédeszközök igénybevételével tudja a vállalkozás vezetője eldönteni, hogy a vállalkozása hol tart a felelősségvállalás hosszú útján.

Több, jól bevált eszközt is bemutatunk, amelyek segítenek kiváltani a nem éppen olcsó tanácsadói munkát.

CSR ÖNÉRTÉKELŐ KÉZIKÖNYV VÁLLALATOK SZÁMÁRA



Jó, ha kéznél van egy olyan eszköz, amelyet bármikor elő tudunk venni, hogy megnézzük, jó felé haladunk-e. Az alcímben megjelölt kézikönyv egy ilyen segítség. A kézikönyv 2010-ben jelent meg az Európai Bizottság és az ENSZ Fejlesztési Programja támogatásával. Létrejött tükrözi azt a hitet és elkötelezettséget, hogy „a CSR a magánszektor fontos eszköze, hogy aktívan részt vegyen a fenntartható fejlődés elősegítésében, amely az EU hosszú távú célja”.

A kézikönyvet kis- és nagyvállalatok egyaránt használhatják a „CSR-állapotuk” felmérésére, azon területek azonosítására, amelyeken még fejlődniük kell.

Az értékelő eszköz fő eleme egy 25 kérdésből álló kérdőív, amelyet öt átfogó kategória alá csoportosítottak a szerzők.

A kategóriák a következők:

➔ **vezetés**

➔ **környezet**

➔ **munkaügyi
kapcsolatok**

➔ **közösségi
kapcsolatok**

➔ **üzleti
környezet**

Mind a 25 indikátor/mutató egy-egy kérdésben van megfogalmazva. Az egyes, nagy kategóriák elején megtalálható az indikátor(ok) definíciója. Minden indikátorra maximálisan 4 pont adható, így a vállalat által elérhető legmagasabb összpontszám: 100.

Az önértékelő teszt a következőképpen épül fel:

- ➊ Az indikátor kérdése és a pontozás.
- ➋ Az indikátor definíciója.
- ➌ Relevancia – az indikátor gyakorlati értéke és fontossága.
- ➍ Kritériumok – ezeken alapulnak a pontszámok.
- ➎ Dokumentáció – megmutatja, hol található az információ.
- ➏ Az adott indikátorral kapcsolatos CSR-teljesítmény javításához szükséges javasolt lépések vagy módszertan.
- ➐ Gyakorlati javaslatok – felhasználói útmutató, amely az eszköz gyakorlati tesztelése közben kristályosodott ki.

A kézikönyv minden egyes kategóriában bemutat jó gyakorlatokat, amelyek például szolgálhatnak arra, hogy egyes vállalkozások hogyan oldották meg az adott problémát.

Jelen könyv keretei nem teszik lehetővé, hogy részleteiben ismertessük az önértékelő kézikönyv teljes tartalmát, ezért csak a kategóriákat és a hozzájuk tartozó indikátorokat tudjuk bemutatni.

KATEGÓRIÁK ÉS INDIKÁTOROK

1. KATEGÓRIA VEZETÉS**Indikátorok:**

- ❶ Felismeri-e a cég saját legfőbb gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait?
- ❷ Van-e vállalatnak CSR-stratégiája, amelyben meghatározza a CSR-rel kapcsolatos vállalásait?
- ❸ Van-e a cégnek olyan kijelölt vezetője, aki egyértelmű felelősséggel bír a CSR terén?
- ❹ Összekapcsolja-e a cég a vállalati felelősségvállalás kérdését az emberek teljesítményének vizsgálatánál/értékelésénél a teljes cégben?
- ❺ Meghatározza-e a vállalat a kulcsfontosságú CSR-prioritásokat és ezeket kommunikálja-e a cégen belül?

2. KATEGÓRIA KÖRNYEZETVÉDELEM**Indikátorok:**

- ❶ Van-e a vállalatnak a környezeti hatások csökkentésére vonatkozó akcióterve, programja?
- ❷ Rendelkezik-e a vállalat a környezeti terhelést mérő monitoring rendszerrel, amellyel mérni tudja különösen a természeti erőforrások felhasználását és a széndioxid-kibocsátást?
- ❸ Van-e a vállalatnak olyan képzési programja, amely segíti a munkavállalókat a vállalat környezeti politikájának és akciótervének megvalósításában?
- ❹ Ki tud mutatni a vállalat értékelhető széndioxid-kibocsátás-csökkenést a közelmúltban?
- ❺ Van-e a vállalatnak újrahasznosítási programja?

3. KATEGÓRIA MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK**Indikátorok:**

- ❶ Van-e a vállalatnak a munkaerőre/emberi erőforrásra vonatkozó rendszeresen értékelt akcióterve?
- ❷ Van-e a munkavállalóknak hivatalos képviselője a vállalaton belül?
- ❸ Vannak-e a vállalatnak olyan eljárásai, amelyek megakadályozzák a visszatérő egészségügyi és biztonsági problémákat?
- ❹ Van-e a vállalatnak terve a létszámleépítés kedvezőtlen hatásainak mérséklésére?
- ❺ Van-e a vállalatnak hatékony panaszkezelő eljárásrendje?

4. KATEGÓRIA KÖZÖSSÉGI KAPCSOLATOK**Indikátorok:**

- ❶ Rendelkezik-e a vállalat közösségi szerepvállalásra vonatkozó akciótervvvel?
- ❷ Részt vesz-e a vállalat az érintettekkel való rendszeres párbeszédben?
- ❸ Aktívan részt vesz-e a vállalat bármilyen CSR-rel kapcsolatos szervezet és fórum és/vagy bármely helyi NGO (alapítvány, egyesület) tevékenységében?
- ❹ Felajánl-e a vállalat önkéntesi időt, illetve befektet vagy támogat bármilyen helyi közösségi kezdeményezést?
- ❺ Felajánl-e a vállalat szakmai gyakorlati programokat a helyi közösség képességeinek fejlesztése érdekében?

5. KATEGÓRIA ÜZLETI KÖRNYEZET**Indikátorok:**

- ❶ Értékeli-e a vállalat a fontos beszállítókat és vállalkozókat a következő szempontok alapján:
 - a) emberi jogok,
 - b) egészség és biztonság,
 - c) korrupcióellenesség,
 - d) környezetvédelmi gyakorlat?
- ❷ Elkötelezett-e a vállalat a zöld beszerzés gyakorlata mellett?
- ❸ Rendelkezik-e a vállalat szabályokkal és eljárásokkal a megvesztegetés és korrupció gyakorlatának elemzésére és felszámolására?
- ❹ Rendelkezik-e a vállalat politikával és eljárással a lobbierdek-érvényesítés átláthatóvá tételéhez?
- ❺ Képezi-e a vállalat a munkatársait az etikus beszállítói lánc eszközeiről, valamint a megvesztegetés és korrupció elleni eszközökről?

ISO 26000: ÚTMUTATÓ A CSR-HEZ

Az ISO 26000 egy önkéntesen alkalmazható szabvány, voltaképpen egy útmutató arról, hogy egy vállalat hogyan teheti felelőssé a működését. Bármilyen profilú és méretű szervezet tudja alkalmazni. **Az útmutató kialakításán mintegy 90 ország csaknem 100 szakértője (üzletemberek, kormányhivatalnokok, munkavállalók, civil szervezetek képviselői, kutatók) mintegy öt évig dolgozott.** A munka 2005-ben kezdődött és 2010-ben fejeződött be. Az ISO 26000 nem valódi szabvány, amennyiben nem lehet minősíttetni. Kiváló eszköz viszont arra, hogy egy vállalkozás felmérje, hol tart a felelősségvállalásban, s milyen továbblé-

pési lehetőségei vannak, ha fejlődni akar ezen a téren. Itt valljuk be töredelmesen, hogy az előző fejezetben, amikor azt tekintettük át, hogy egy cég hogyan lehet felelősségteljesebb, az ISO 26000 által javasolt hét területen (vállalati kormányzás, egyenlő bánásmód, felelős foglalkoztatás, a környezet védelme, tisztességes működés, fogyasztói kapcsolatok, részvétel a helyi közösség életében) vettük szemügyre a lehetőségeket. Azzal a kis eltéréssel, hogy az ISO 26000-ben alkalmazott „emberi jogok” helyett mi a kicsit talán könnyebben értelmezhető „egyenlő bánásmódot”, a nagyon jogászosan hangzó „munkaügyi kapcsolatok” helyett pedig a felelős foglalkoztatást használtuk.

A továbbiakban szintén az ISO 26000-et hívjuk segítségül, és az amerikai ECOLOGIA (www.ecologia.org) nevű civil szervezet által kifejlesztett módszertan alapján igyekszünk segítséget nyújtani ahhoz, hogyan, milyen lépésekben lehet egy kkv működése felelősségteljesebb.

Amikor valahol, valamilyen formában hallunk a CSR-ről, s úgy döntünk, mi is szeretnénk ebből a szempontból felmérni a saját cégünk teljesítményét, szeretnénk tudni, hogy a mi vállalkozásunk vajon felelős vagy sem, akkor a következőket tesszük.

Először is jellemezzük a vállalkozásunkat.

- a) Mi a profilja, mit állít elő, kiket alkalmaz, hol van a telephelye?
- b) Kik a vállalkozás legfontosabb üzleti partnerei – beszállítók, vevők stb.

Másodszor, adjunk választ arra, hogy mit jelent számunkra a felelősség?

- a) Pontosan mit gondolunk arról a vállalkozásról, amelyikre azt mondjuk: „Ez egy jó cég”. Mit kell tennie egy ilyen cégnek azon kívül, hogy profitot termel? Milyen értékeket követ és milyen akciókat valósít meg?
- b) Az Ön vállalkozása törekszik arra, hogy ilyen példamutató vállalkozás legyen? Ha igen, milyen konkrét lépéseket tesz ennek érdekében? Ha nem, milyen akadályokat lát e törekvés útjában?

Ha ezekre a kérdésekre megadtuk a választ, akkor értékeljük az ISO 26000 korábban már említett hét fő témakörét a saját vállalkozásunkra vonatkozóan.

1. LÉPÉS➡

Töltsük ki a 6. táblázatot (Az alapvető témakörök jelentősége a mi vállalkozásunk számára)

Az egyes témakörök mennyire lényegesek az önök vállalkozása számára?
Jelöljék be azokat a témaköröket, ahol már folyamatban vannak akcióik

6. táblázat / Az alapvető témakörök jelentősége a vállalkozásunk számára

Az alapvető témakörök	Fontos	Nem túl fontos	Van már folyamatban akció
Vállalati kormányzás átláthatóság és számonkérhetőség a működés valamennyi szintjén; a vezetési modell támogatja a felelősségvállalást			
Emberi jogok/Egyenlő bánásmód valamennyi munkavállalónknak tiszteletben tartjuk az emberi méltóságát; segítjük a társadalmilag sérülékeny csoportok tagjait			
Munkaügyi kapcsolatok/Felelős foglalkoztatás igazságos, biztonságos és kedvező feltételeket biztosítunk a munkavállalóinknak			
Környezetvédelem azonosítjuk a környezeti hatásainkat, javítjuk azokat, legyen szó akár anyag- és energiafelhasználásról, akár hulladékkezelésről			
Tisztességes működés betartjuk a jogszabályokat; valamennyi partnerünkkel, közöttük a beszállítóinkkal, szemben tisztességesen járunk el			
Fogyasztói kapcsolatok egészséges és biztonságos termékeket állítunk elő; a termékeink használatáról pontos információkat nyújtunk			
Résztétel a helyi közösség életében jó polgárként, jó szomszédként részt veszünk a helyi közösség életében			

Ha a vállalat, vállalkozás vezetői együtt kitöltötték a táblázatot, akkor kialakult egy elképzelésük arról, milyen főbb területei vannak a CSR-nek egy vállalkozáson belül, és a saját vállalatuk hogyan viszonyul a CSR fő területeihez. Ha a táblázat kitöltését illetően nem sikerült konszenzusra jutni, akkor érdemes még beszélni ezekről a témákról, mielőtt elkezdik a második táblázat kitöltését.

2. LÉPÉS➡

A 7. táblázatba írják bele, hogy a CSR ISO 26000 által meghatározott egyes fő területein mit tesznek már most is

7. táblázat / CSR-programok és -akciók, amelyek már megvalósultak a vállalkozásnál

Alapvető témakör	Már megvalósult CSR-programok és -akciók FONTOS MEGJEGYZÉS: ezek lehetnek nyilvánvalók és nem annyira nyilvánvalók
VÁLLALATI KORMÁNYZÁS	
EMBERI JOGOK/ ESÉLYEGYENLŐSÉG	
MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK/ FELELŐS FOGLALKOZTATÁS	
KÖRNYEZET- VÉDELEM	
TISZTESSÉGES MŰKÖDÉS	
FOGYASZTÓI KAPCSOLATOK	
RÉSZVÉTEL A HELYI KÖZÖSSÉG ÉLETÉBEN	

3. LÉPÉS➡

Tekintsék át az ISO 26000 alapvető témaköreit, fordítsanak kiemelt figyelmet az ott felsorolt konkrét akciókra (lásd e kézikönyv II. fejezetét)

- ➡ Beszéljék át ismét azokat az intézkedéseket, amelyeket már megtettek, illetve, amelyek éppen folyamatban vannak. Az ISO 26000 segít olyan felelősségvállalási akciók azonosításában, amelyek elismerést hoznak a cégnek. Bizonyosodjanak meg róla, hogy ezeket beírták a táblázatba. Ha mégsem, akkor pótolják a hiányt.
- ➡ Azonosítsanak olyan akciókat, feladatokat, amelyeket most ugyan nem csinálnak, de a jövőben részei lehetnek egy felelősségvállalási tervnek, programnak. Ugyanakkor legyenek realisták: vegyék figyelembe, hogy milyen erőforrások állnak a rendelkezésükre.
- ➡ Nyugodt lélekkel hagyják ki azokat az akciókat, amelyek nem illenek az önök tevékenységéhez, vagy amelyekről úgy gondolják, hogy nem tudják megvalósítani őket.

4. LÉPÉS➡

Kezdjék el kidolgozni a belső bizalmas CSR-akciótervüket. Az első lépése ennek egy gap analízis, vagy magyarabban: réselemzés (mit csinálunk aktuálisan, mit szeretnénk/mit kellene csinálni). Ehhez használják az előző két táblázatban összegyűjtött információkat.

- ➡ Azonosítsák azokat a fő tématerületeket, ahol meg tudnák oldani az eddig meg nem oldott problémákat.
- ➡ Azonosítsák azokat a fő tématerületeket, amelyeken kockázatoknak vannak kitéve.
- ➡ A gap analízis eredményeit felhasználva vizsgálják meg, hogy melyik területen, miben tudnának javulni.

Miután kiderült, hogy hol vannak a rések, el lehet kezdeni azon gondolkodni, hogyan és milyen időtávon lehet azokat szűkíteni, megszüntetni.

A FONTOS, A LÉNYEGES ÉS AZ ELSŐDLEGES

A FONTOS

Egy nagyvállalatnak sincs kapacitása arra, hogy valamennyi, a korábban bemutatott fő területen minden egyes fontosnak vélt akciót egyszerre felvállaljon, s elkezdjen megoldani. Még inkább igaz ez a megállapítás a kkv-kra.

Elkerülhetetlen, hogy átgondoljuk, mi az, amivel mindenképpen foglalkozni szeretnénk.

Nem kérdés, hogy valamennyi fő tématerület fontos, de nem az minden egyes, a különböző tématerületeken megtehető intézkedés. Nekünk kell eldöntenünk, az utóbbiak közül, melyek a legfontosabbak.

A fontos ügyek azonosítását a következőképpen kell kezdenünk:

- ➔ soroljuk fel az összes olyan ügyet minden egyes tématerületen, amely megoldásra vár;
- ➔ határozzuk meg az egyes fő tématerületeken az érintettek körét;
- ➔ azonosítsuk a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli akciókat. A beszállítókat és a partnereinket érintő döntéseink és cselekedeteink ugyanis hatással lehetnek a társadalmi felelősségvállalásunkra;
- ➔ gondoljuk végig, mely fő tématerületek és az azokon belüli ügyek merülhetnek fel, amikor a szervezet, illetve az érdekeltségi körébe eső szervezetek (pl. beszállítók) végrehajtanak, kiviteleznek egy akciót;
- ➔ vizsgáljuk meg azon lehetséges döntéseinket és akcióinkat, amelyekkel hatást gyakorolhatunk az érintettjeinkre és a fenntartható fejlődésre;
- ➔ vizsgáljuk meg azokat a lehetőségeket, amelyeken keresztül az érintettjeink és a felelősségvállalási kérdések befolyásolhatják a döntéseinket, tevékenységünket, terveinket;
- ➔ azonosítsunk minden olyan felelősségvállalási ügyet, amelyik kapcsolódik a mindennapi tevékenységünkhöz; és azokat is, amelyek csak véletlenszerűen, nagyon speciális körülmények között merülnek fel.

A LÉNYEGES

Megvannak tehát a fontos ügyek. Azt azonnal látjuk, nincs kapacitásunk arra, hogy valamennyit egyszerre elkezdjük megoldani.

Most jött el a pillanat, amikor ki kell választanunk azokat, amelyek a vállalkozás szempontjából a leglényegesebbek.

A kiválasztás szempontjai a következők lehetnek:

- ➔ mekkora hatása van az adott ügynek, problémának az érintettekre és a fenntartható fejlődésre;
- ➔ mi a potenciális hatása magára az ügyre, ha cselekszünk, illetve ha nem cselekszünk;
- ➔ mennyire aggasztja az érintettjeinket az adott ügy, probléma;
- ➔ az egyes ügyek megoldása tekintetében mit vár el tőlünk a társadalom.

Általában a következő problémák tekinthetők lényegesnek: jogszabályi meg nem felelés; a nemzetközi normáktól való eltérés; az emberi jogok potenciális megsértésének veszélye; életet vagy egészséget veszélyeztető működés; a környezetre súlyos negatív hatással lévő folyamatok.

AZ ELSŐDLEGES

A fontos és a lényeges kérdések közül ki kell választani azokat, amelyek prioritást élveznek a megvalósításban.

A következő szempontokat érdemes figyelembe venni annak eldöntéséhez, hogy egy probléma megoldása előkelő helyen szerepeljen-e a prioritási listánkon, vagy sem:

- ➔ a vállalkozás jelenlegi teljesítménye tekintettel a jogszabályoknak való megfelelésre, a nemzetközi sztenderdekre, a nemzetközi viselkedési normákra, a legjobb gyakorlatra;
- ➔ az adott ügy vajon lényegesen befolyásolja-e a vállalkozást abban, hogy elérje a legfontosabb céljait;
- ➔ az adott akció potenciális hatása szembeállítva a megoldás erőforrás-szükségletével;
- ➔ a megoldás megvalósításához szükséges idő hossza;
- ➔ van-e komoly költséghatása annak, ha az adott ügyet nem oldjuk meg gyorsan.

ÉRINTETTEK BEVONÁSA

Sok szót ejtettünk már eddig is az érintettekről. Ez nem véletlen. Egy vállalat ugyanis nem a társadalom és a gazdaság egyéb részeitől hermetikusan elszigetelve tevékenykedik, és nem (illetve: nem csak) robotok dolgoznak benne. Munkavállalók, beszállítók, vevők, illetve fogyasztók, hatóságok, a helyi közösség képviselői – mind-mind érintettjei a vállalat működésének. Az ő közreműködésükkel, illetve nekik állítjuk elő a termékeinket, nyújtjuk a szolgáltatásainkat. Fontosak a visszajelzéseik arról, milyennek látják a vállalkozást, hol látnak javulási lehetőséget stb.

Erről szól az érintettek bevonása, amelynek főbb lépéseit a következőkben mutatjuk be.

1. LÉPÉS➡

A vállalkozás érintettjeinek azonosítása. Érintettek azok az emberek, illetve csoportok, akikre/amelyekre hat az adott vállalkozás, illetve akik/amelyek hatnak az adott vállalkozásra. Az alábbi táblázat segít a rendszerezésben. Határozzák meg, hogy az egyes fő témakörök mely érintetti csoportra vonatkoznak. Minden érintetti csoport esetében gondolják végig, lehetnek-e az adott csoportnak olyan szükségletei, igényei, amelyet az önök vállalkozása tudna kielégíteni.

Fő témakör	Vállalati kormányzás	Emberi jogok	Munkaügyi gyakorlatok	Környezetvédelem	Tisztességes működés	Fogyasztói kérdések	Részvétel a helyi közösség életében
Érintettek							
Alkalmazottak							
Vásárlók/ Ügyfelek/ Fogyasztók							
Tulajdonosok/ Befektetők							
Állami szervek							
Helyi/regio- nális közösség képviselői							
Beszállítók/ Partnerek (be- szállítói lánc)							

2. LÉPÉS

Az érintettek bevonását egy vagy két témával és egy vagy két érintetti csoporttal kezdjük. E lépés célja a bizalom megteremtése és a párbeszéd elindítása. Nyerjük meg az érintettek támogatását a vállalati társadalmi felelősségvállalási céljaik eléréséhez. Hallgassák meg a javaslataikat, ötleteiket arról, hogyan tudnák önök jobbra és felelősebbé tenni a vállalkozásuk működését. Fejtsék ki önök is a szempontjaikat.

3. LÉPÉS

Az érintetti találkozókra és az azokat követő belső megbeszéléseken megszerzett/ felmerült információk alapján:

- azonosítsanak új terméklehetőségeket, új, megcélozható ügyfeleket, valósítanak meg új programokat a helyi közösségben;
- azonosítsák azokat a területeket, ahol az érintettek elégedetlensége miatt viszonylag sérülékeny a cég.

Minél több érintetti csoporttal kezdik meg a párbeszédet, annál jobbak lesznek az esélyeik, hogy megértsék az igényeiket, és ezáltal növeljék a versenyképességüket.

4. LÉPÉS

Az érintettek visszajelzése alapján vizsgálják meg, hogy a felelős működés egyes fő témaköreiben nem feledkeztek-e meg valamilyen fontos, az érintetteknek lényeges akcióról.

5. LÉPÉS

Kezdenek el összeállítani egy tervet arról, hogyan javíthatnák a CSR-tevékenységüket.

6. LÉPÉS

Mutassák meg, hogy odafigyelnek az igényekre és alakítsanak ki jó munkakapcsolatot az érintettekkel.

- kommunikálják számukra, hogy miként használták fel a javaslataikat, ötleteiket.
- fenntarthatósági jelentésükben (amennyiben készítenek ilyet) magyarázzák el az érintetti párbeszéd fontosságát.

HOGYAN KEZDJÜK EL AZ ÉRINTETTEK BEVONÁSÁT?

A kérdés jogos, ez egyáltalán nem egy egyszerű feladat. Az egyik legke-ményebb feladat lehet egy érintetti fórum levezénylése, ha nem készült előtte egy alapos terv. A következő javaslatok célja az, hogy a fórum valóban termékeny, hasznos és együttműködő legyen.

01 Állítsanak fel szabályokat az érintetti fórumra

Írásban osszák szét ezeket a szabályokat és az érintettekkel közösen tekintsék át őket a beszélgetés kezdetén. Legyenek biztosak abban, hogy a saját vezetőik értik ezeket a szabályokat; a vezetők tanúsítsanak együttműködő magatartást.

- ➔ Ha felhoznak egy problémát, legyen rá megoldási javaslatuk is.
- ➔ Hallgassák figyelmesen a partnereket.
- ➔ Kerüljék az ingerült megnyilvánulásokat.
- ➔ Ha valamivel nem értenek egyet, kezdjék azzal, amivel egyetértenek, majd ezt követően térjenek rá arra, amivel nem értenek egyet.
- ➔ Próbálják megérteni annak a félnek az álláspontját, akivel nem értenek egyet. Az ilyen partnernek is jelezzék azonban, hogy értik a mondanója lényegét, még ha nem is értenek egyet vele.

02 Az első érintetti fórumot a vállalaton belül tartsák meg

Az első érintetti fórumot lehetőleg a vállalkozás székhe-lyén tartsák meg. Válasszanak egy olyan érintetti csoportot és olyan témát, amely mindenki számára pozitív eredménnyel kecsegtet. Kerüljék el a nagyon konfliktusos témaköröket.

Például beszéljék meg az al-kalmazottaikkal, hogy lehetne mérsékelni a termelés során képződő hulladék mennyiségét, a hulladékkezelés költségeit, hogyan lehetne a vállalkozást versenyképesebbé tenni. Ezek olyan témák, amelyekhez min-denkinek van hozzátennivalója, mindenki úgy érezheti, hogy segített egy probléma megoldá-sában, és hogy ennek hatására a vállalkozás erősebbé, versenyké-pesebbé vált.

03 Kezdjék a már köztudottal

Az első érintetti fórumon olyan témát tűzzenek napirendre, amely az eseményen részt vevő érintetti kör (a helyi közösség tagjai vagy a vevők) ál-tal korábban megfogalmazott kritikára, aggodalmakra adott vállalati választ tartalmazza. Ebből az érintettek láthatják, hogy komolyan veszik a visszajel-zésüket, és a vállalkozás hajlandó cselekedni is a megoldás érdekében.

Magyarázzák el a jelenlévőknek, hogy a vállalkozásuk a közösség tagjait és a fogyasztókat segítve próbál meg társadalmilag felelősen viselkedni és mű-ködni. Kérjék meg a résztvevőket, hogy tegyenek javaslatot az együttműkö-

dés egyéb módjaira. Ne utasítsanak vissza és ne is fogadjanak el semmilyen javaslatot azonnal. Tiszteletre méltó módon gyűjtsék össze az információkat, amelyek a jövődöntések meghozatalához szükségesek, és szánjanak időt a feldolgozásukra a következő érintetti fórum előtt.

04 Lépjenek a következő szintre, amikor készen állnak

Amikor a vállalkozás vezetése megismerte az érintetti bevonás folyamatát, lényegét, és gyakorlatot szerzett annak menedzselésében, el lehet kezdeni a kényesebb, komolyabb konfliktust magukban rejtő problémák megoldását az érintetti fórumok keretében. Ilyen témák lehetnek: a helyi közösségnek a cég környezetszennyezésével kapcsolatos aggodalmai; munkakörülmények; a beszállítók és a vevők minőségi, biztonsági kifogásai. Az ilyen problémák valószínűleg nem oldhatók meg egyetlen érintetti fórum alkalmával. Össze kell gyűjteni az információkat, azokat ki kell elemezni, ki kell számolni a megoldáshoz szükséges erőforrásigényt. Nagyon jó taktika, ha megkérdezzük a problémát feltárókat, hogy részt akarnak-e venni a megoldás megtalálásában. Az érintettek nem ritkán olyan kreatív megoldásokkal állnak elő, amilyenekre korábban senki sem gondolt. Az érintettek a problémamegoldó csapat rendkívül hatékony tagjainak bizonyulhatnak. Ráadásul a bevonásukkal nő a bizalom közöttük és a vállalkozás között.

05 Folyamatosan értékeljék az érintetti bevonás folyamatát

Ebben a fázisban a vállalkozás vezetője, vagy alapító tulajdonosa kicsit hátrább léphet, és átadhatja a feladatot egy a kommunikációban ügyes, tehetséges középvezetőnek. Ez jelzi a vezető/tulajdonos nyitottságát a cégben zajló új fejleményekre, változásokra.

HOL KELL JAVULNUNK?

Miután a vállalkozás felmérte, hogy hol tart a társadalmi felelősségvállalásban és megkezdte a párbeszédet az érintettjeivel, számos ötlet, elképzelés, lehetőség merül fel, amelyre a felelősségvállalási program további építésében alapozni lehet. Egy felelősségvállalási akcióterv összeállítása a következő mozzanata a felelős működés további javításának.

1. LÉPÉS

Fontos ügyek és kulcsterületek azonosítása a CSR-tevékenység javítása érdekében

Amikor erre a lépésre kerül sor, vegyék figyelembe a következő tényezőket:

- ➔ a tervezett változások hatása;
- ➔ a tervezett változások kapacitás- és erőforrásigénye;
- ➔ a tervezett változások „láthatósága”.

HATÁSOK

Tisztázni szükséges, hogy jelenlegi üzleti aktivitásuk mely hatásaival kell a legsürgősebben foglalkozniuk. A következőkre gondoljanak, amikor ezt a feladatot megoldják: az érintettek igényei, az ezen igényeknek való megfelelésből fakadó üzleti előnyük, illetve a meg nem oldásukból fakadó kockázat nagysága.

KAPACITÁSOK

Emberi erőforrások

jelöljék ki azokat a munkatársakat és/vagy potenciális szakértőket, akik részt vesznek a CSR-ügyek megoldásában.

Közösségi erőforrások

CSR-céljaik megvalósításához vonjanak be esetleg beszállítókat, iparági partnereket, a szűkebb területükön (város, kerület stb.) működő szervezeteket, a helyi közösség képviselőit.

Pénzügyi erőforrások

határozzák meg, hogy milyen forrásból és mekkora összeget fordítanak ezeknek az ügyeknek a megoldására. Bármit is terveznek, legyenek biztosak benne, hogy elegendő erőforrással rendelkeznek a feladatok jó színvonalon történő megoldásához. Jobb, ha valamilyen kisebb üggyel kezdünk, de azt sikeresen megoldjuk, mint ha rendkívül ambiciózus célokat tűzünk ki, amelyeket aztán nem tudunk elérni.

LÁTHATÓSÁG

Mekkora publicitást kapnak az első CSR-erőfeszítéseik? A jól látható és azonosítható javulás a CSR-tevékenységükben növeli az érintettjeik önökbe vetett bizalmát, és a munkatársaik felől érkező támogatást is erősíti. Arról nem is beszélve, hogy jó alapot ad a további akciókhoz. A publicitás, a láthatóság okos és hatékony használata a CSR-tevékenység folyamatos és fenntartható javulásához vezet.

FONTOS: A láthatóság nem azonos a PR-rel. Az nem valódi CSR, ha egy projektre ráragasztjuk a „CSR” címkét, és azt marketing célokra használjuk. Ennek megfelelően egy ilyen akció nem is éri el a megfelelő hatást. Sőt, a visszájára süllhet el.

2. LÉPÉS➡

Melyek legyenek az első CSR-lépések?

Amikor erről dönt a vállalkozás, érdemes figyelembe venni, hogy bizonyos lépések számottevő hatással járnak, de megvalósításuk túlmutat a vállalkozás erőforrásain. Mások nagyszerű láthatóságot, publicitást hoznának ugyan a vállalkozásnak, ám hatásuk meglehetősen csekély. Ha hosszú távon is hatásos CSR-akciókat szeretnének megvalósítani, amelyek finanszírozhatók és bírják a különböző érintetti csoportok támogatását, akkor érdemes a már említett **hatás–kéesség/kapacitás–láthatóság** hármas erőterében gondolkodni.

Az első CSR-akciók megtervezésekor megfontolandó, hogy azok közül a lehetőségek közül válasszunk, ahol a három tényező átfedésben van. Ekkor a CSR-lépés megfelelő hatással bír, a rendelkezésre álló kapacitások elegendőek a megvalósításhoz és megfelelően kommunikálható ahhoz, hogy eljusson a közvéleményhez és elnyerje a szükséges támogatást kívülről és belülről egyaránt.



3. LÉPÉS➡

A CSR cselekvési terv összeállítása

Amikor összeállítják a CSR cselekvési tervüket a következőkre figyeljenek:

- ➡ azonosítsák azokat a lényeges ügyeket, amelyeket meg akarnak oldani,
- ➡ magyarázzák el azokat a célokat (hatásokat), amelyeket a terv segítségével el akarnak érni,
- ➡ legyen a terv reális,

➤ allokáljanak megfelelő erőforrásokat (pénz, idő, megfelelő felhatalmazással rendelkező munkatársak), hogy a terv működőképes legyen,

➤ állítsanak fel határidőt a terv végrehajtására és értékelésére, beleértve az érintettek tájékoztatását is.

Ez a cselekvési terv a jövőendő jelentés (ha gondolkodnak jelentéskészítésben), valamint az érintetti bevonás része lesz. A vállalkozás vezetősége, az érintettek és a vállalkozást a CSR-feladatok végrehajtása szempontjából minősítő szervezetek ezt fogják majd használni, amikor értékeli elkötelezettségüket, elszántságukat a CSR-tevékenységük folyamatos javítását illetően.

LEGYEN CSR-JELENTÉSÜNK VAGY SE?

Természetesen egy vállalkozás nem azért működik felelősen, hogy erről azután jelentést adjon ki. Ugyanakkor, ha felelősen működik, miért ne tájékoztatná erről és az eredményeiről az érintettjeit. A fenntarthatósági vagy CSR-jelentés publikálása ugyanis nem önmagáért való akció. Kiváló eszköz a jelentés arra, hogy a cég átgondolja, rendszerezze mindazt, amit a felelősségvállalás terén tett, illetve tenni szándékozik. Arra is jó a jelentés, hogy a vállalkozás ennek révén növelje felelősségvállalási tevékenységének hitelességét. A jelentéssel azt is demonstrálja a vállalkozás, hogy tiszteletben tartja az érintettjeit azzal, hogy átláthatóan és számon kérhetően beszámol nekik ilyen irányú akcióiról, elképzeléseiről, terveiről. Fontos eldönteni, hogy elsősorban kinek készítjük a jelentést: a dolgozóinknak, a vevőinknek, a szállítóinknak, a sajtónak, a politikusoknak. A döntésnek megfelelően kell megválasztani a jelentés tartalmát, nyelvezetét.

MIRE FIGYELJÜNK, AMIKOR KÉSZÍTJÜK A JELENTÉST?

➤ Először is arra, hogy a jelentés a korábbiakban említett és áttekintett ***mind a hét tématerületen tartalmazzon információkat*** az elért eredményekről. Ha mégis úgy dönt a menedzsment, hogy nem minden területről jelent, akkor röviden magyarázza el ennek a döntésnek a hátterét, és kötelezze el magát, hogy a jövőben a hiányzó területről is ad információt.

➤ Ne próbáljuk elhitetni a közvéleménnyel, hogy a vállalkozásnál minden szép és jó, problémák mutatóban sem léteznek. ***Bátran és őszintén számoljunk be a gondokról is.*** Ez növeli a vállalkozás hitelességét.

➔ Legyen egy olyan fejezete a jelentésnek (pl. Az előttünk álló út, vagy valamilyen hasonló címmel), **amely a CSR-tevékenységünk javítására, tökéletesítésére vonatkozó terveinket tartalmazza.** A későbbi jelentésekben ennek köszönhetően majd át lehet tekinteni a vállalkozás fejlődését.

MINŐSÍTÉS

A jelentésnek egy harmadik fél általi minősítése nyilvánvaló módon növeli a jelentés hitelességét. Magyarországon CSR-jelentések minősítésével egyebek között a KÖVET Egyesület és a nagy könyvvizsgáló cégek foglalkoznak.

HOGYAN HASZNÁLJUK OKOSAN A JELENTÉST?

A jelentés jó eszköz arra, hogy elérjük az érintettjeinket és javítsuk velük a kapcsolatunkat. Az érintettek a jelentésből megismerhetik a legújabb CSR-törekvéseinket, értesülhetnek a gondjainkról, a problémákra adott válaszainkról. A befektetőink szemében egyre fontosabb és fontosabb lesz egy adott vállalkozás CSR-teljesítménye: a jelentésből ők is láthatják, mi történik nálunk ezen a fronton. Lényeges, hogy a jelentés minden érdeklődő számára elérhető legyen, akár interneten, akár nyomtatott formában.

A JELENTÉS HOSSZÚ TÁVON DOKUMENTÁLJA A CÉG CSR-TELJESÍTMÉNYÉT

A CSR vagy fenntarthatósági jelentés jó eszköz arra, hogy összegyűjtsük és értékeljük a fenntarthatóságért tett erőfeszítéseinket. Ráadásul a jövőre vonatkozó terveket is tartalmaz arról, hogyan tudnánk még felelősebbek, még elkötelezettebbek lenni. A jelentés nemcsak arra szolgál, hogy a külső partnerek megértsék, mit is csinálunk, hanem arra is, hogy mi magunk sikeresen össze tudjuk kapcsolni a jelenbeli erőfeszítéseinket a jövőbeliakkal.

A FELELŐS MŰKÖDÉS HASZNA ÉS KÖLTSÉGEI

A kutatások szerint nincs egyértelmű bizonyíték arra, hogy a CSR javítana a profiton, de arra sincs, hogy rontana – a legtöbb kutatás szerint a CSR profithatása kis mértékben pozitív vagy semleges. Akik éreznek indíttatást felelősségük vállalására, azoknak már ez is kellő motivációt nyújthat. Ráadásul a felelős tevékenység általában csak évek alatt tudatosul a társadalmi és gazdasági szereplőkben (Angyal, 1994), így pozitív hatásai alapvetően csak akkor érzékelhetők, ha kitartóan, hosszú távon vállaljuk azt.

Bár a vállalati felelősségvállalásnak, amint korábban már említettük, a globális fenntarthatóság erősítésére, elérésére kell irányulnia, a CSR-rel foglalkozó szakemberek gyakorlatilag egyetértenek abban, hogy amíg nem változik meg gyökeresen az üzleti élet alaplogikája, **a felelősségvállalás akkor tud terjedni, akkor tud igazán meghatározó mértékűvé, akár általánossá válni, ha a vállalatok vagy bevételi, vagy költségoldalon hasznosnak értékelik, érzékelik azt** – ha nem is rövid, de legalább középtávon. Meggyőződésünk, hogy a jövő a felelős vállalatoké, s hogy előbb-utóbb a szélesebb közvélemény is értékelni fogja a felelős működést. Ha tendenciákat tekintünk, akkor már ma is sokkal többen értékelik azt, mint 10 évvel ezelőtt, s 10 év múlva minden bizonnyal még sokkal többen lesznek, akik csak felelősen működő vállalkozástól lesznek hajlandók vásárolni.

”
**AMERIKÁBAN
AZ AZ URALKODÓ
SZEMLÉLET,
HOGY A CSR
KIFIZETŐDIK**

Amerikában az az uralkodó szemlélet, hogy a CSR kifizetődik és ezt a nézetet az EU is próbálta átvenni a vállalatok ösztönzésére (Paine, 2000). A vállalatvezetők is szeretik hallani, hogy van lehetőség a jó és a jövedelmező összekapcsolására, hiszen ezzel személyes reputációjuk is javulhat, ráadásul lelkiismeretük is nyugodtabb lehet. A CSR terjedésében fontos tényező a vállalatvezetők személyes elkötelezettsége, az, hogy egyszerűen szeretik érezni, hogy jó tettek és hogy van hatásuk a világ dolgainak folyására.

Véleményünk szerint a felelősségvállalás motivációja döntő fontosságú, így hiba, ha csak az üzleti érdek áll mögötte.

Egyrészt azért, mert az üzleti siker sok más tényezőtől is függ, ezért nehéz kimutatni, hogy a profit növekedését mennyiben magyarázza a sikeres CSR-tevékenység. Másrészt a felelősség nem objektív abban az értelemben, hogy a különböző érintettek érdekei különböznek, így **sokszor nehéz eldönteni, kire kell hallgatni, ha etikus akar lenni a vállalat**. Ráadásul ugyanaz a vállalat több helyen, időben és ügyben nem ugyanúgy etikus.

Nem tagadva tehát a következőkben felsorolásra kerülő motivációs tényezők létét és fontosságát, azt állítjuk, hogy a felelősségnek elsősorban a fenntarthatóság iránti elkötelezettségen kell alapulnia. Ezt a belső motivációt azonban erősíthetik az érintettek pozitív reakciói, elvárásai és fogadókészsége, ezen belül kiemelten az állami ösztönzés. Hangsúlyozzuk azonban, hogy ezek a potenciális kedvező hatások inkább közép- és hosszú távon jelentkeznek, nem feltétlenül közvetlenül érezhető módon, és nem is feltétlenül pénzben, profitban mérhetően.

A felelős működés haszna

JOBBA MEGFELELÉS A VEVŐK ELVÁRÁSAINAK

A felelős működés egyik fontos ismertető jege, hogy az ilyen vállalat – s erről is bőségesen volt már szó korábban – folyamatos párbeszédet folytat az érintettjeivel, közöttük a vevőivel. A fogyasztók az érintetti fórumokon megosztják a vállalkozásról, a vállalkozás termékeiről, szolgáltatásairól kialakított véleményüket a vállalkozás vezetőivel, munkatársaival. **Ha a vállalat részéről jelen lévők komolyan veszik a visszajelzéseket** (márpedig csak ebben az esetben van értelme ilyen fórumot tartani), akkor jó esély van arra, hogy a vélemények, kritikák, ötletek bekerüljenek a vállalkozás belső döntéshozatali rendszerébe, és előbb-utóbb tökéletesebb folyamatok, jobb és személyre szabottabb termékek és szolgáltatások formájában újra testet öltsenek. **Ez nyilvánvaló versenylőnyt jelent azzal a vállalkozással szemben**, amelyik nem figyel oda a vevőktől érkező visszajelzésekre. Ugyanakkor itt most nem valamiféle panaszkezelő rendszerről beszélünk, hanem egy konstruktív párbeszédfolyamatról.

KREATÍV MEGOLDÁSOK ÚJ PROBLÉMÁKRA

A CSR arról szól, hogy másképpen kezdünk el gondolkodni, mint korábban. Például nem egyszerűen csak egy terméket akarunk előállítani, hanem minél kevesebb anyag és energia felhasználásával akarjuk ezt megtenni. Egy problémát nemcsak önmagában látunk, hanem a fenntarthatósággal való sokrétű összefüggéseiben is. **Az érintettjeink felől is nagyon sok újszerű, kreatív javaslat érkezik.** Érdemes még jobban odafigyelni arra, milyen ötleteik vannak a munkatársainknak, hogy a folyamatokat még egyszerűbbé, még környezetbarátabbá, még fogyasztóbarátabbá

tegyük. Ha deklaráljuk, hogy mi a felelős úton haladunk tovább, akkor az alkalmazottaink is ennek megfelelően lesznek még elkötelezettebbek, még kreatívabbak.

RAGASZKODÓ MUNKATÁRSAK, LOJÁLIS ÜGYFELEK

Ki tagadná, hogy jó egy olyan vállalkozásnál dolgozni, amelyik odafigyel a közösség igényeire, óvja a természeti erőforrásokat, tisztességesen vesz részt a versenyben, nyíltan és nyitottan kommunikál a vevőivel, korrektül bánik a munkavállalóival.

Amely értékeket is követ, nem csupán érdekeket. A legújabb generációk ezeknek a tényezőknek már nagyobb súlyt tulajdonítanak, mint a pénznek. Az öntudatos alkalmazott pedig nagy érték, hiszen ő nem egyszerűen szolgai végrehajtója az utasításoknak, hanem együtt él a folyamatokkal, látja a javítanivalókat. Ő az innováció egyik legfőbb forrása.

A felelős vállalkozás sokkal jobban meg tudja tartani a régi, jó munkavállalókat, és magához tudja vonzani az új tehetséges dolgozókat, mint a felelőtlen.

Ugyancsak jó hatással van a felelős működés a vállalkozás vevőire, ügyfeleire is. Egy CSR-ben erős, nyíltan kommunikáló vállalat nyilván jobban vonzza a vevőket, mint egy rossz hírű versenytársa. Ez a hatás az idő múlásával csak erősödik, hiszen minél nagyobb a probléma a bolygónkon, annál nagyobb figyelmet kap a fenntarthatóság, s az emberek annál jobban odafigyelnek arra, melyik vállalat tesz többet ennek a fontos ügynek az érdekében.

KEVESEBB ENERGIA, VASTAGABB PÉNZTÁRCA

A felelős működés haszna a környezetbarát működés terén viszonylag gyorsan jelentkezik, és könnyen is mérhető. Nem kell nagyon nagy dolgokra gondolni, de például, ha elkezdünk két oldalra nyomtatni, hamarosan tapasztalni fogjuk, hogy lényegesen kevesebb papír fogy. Ha perlátórokat szerelünk fel a csapokra, az a vízfogyasztásunkra lehet jótékony hatással, ha pedig mozgásérzékelőket bizonyos helyiségekben, akkor a felkapcsolva felejtett villany miatt nem fogy több energia az éppen szükségesnél. **Fontos, hogy mérjük a fogyasztást,** hiszen csak így győződhetünk meg arról, hogy ilyen egyszerű intézkedésekkel valóban takarítunk meg anyagot és energiát, s így tudunk újabb megtakarítási célokat is kitűzni.

JÓ HÍRNÉV, ERŐS MÁRKA, NÖVEKVŐ VERSENYKÉPESSÉG

Ahogy híre megy annak, hogy valaki felelőtlen, annak is híre megy, hogy valaki felelős. Különösen igaz ez egy kisebb közösségben. Gondoljunk csak arra, hogy egy adott környezetben alapvetően idegen multinacionális cég mekkora erőfeszítést tesz annak érdekében, hogy megismertesse a közvéleménnyel a saját felelős működési gyakorlatát. Pedig az ő globális teljesítményében valószínűleg kevésbé lényeges, hogy mondjuk, Miskolc környékén mennyit vásárolnak a termékeiből. **Egy kis kft.-nek azonban nagyon is fontos, hogy mennyi megrendelést kap Miskolc környékéről, mert neki a léte múlhat ezen.** Hát hogyan lenne számára lényeges, hogy híre menjen: jól bánik az alkalmazottaival, támogatja a helyi közösséget, akár pénzzel, akár termékkel, akár szaktudással, hogy őszintén és nyíltan kommunikál a fogyasztóival, hogy a tulajdonosa szép és nemes értékeket vall, és a vállalkozás is ennek szellemében működik.

A felelős működés tehát növeli a vállalkozás jó hírnevét, az erősíti a márkát, az erős márka pedig növeli a vállalkozás versenyképességét.

A felelős működés költségei

Léteznek azonban a CSR terjedését akadályozó tényezők is, elsősorban a felelős tevékenység költségei. Azok a cégek, amelyek még mindig nem tesznek semmit vagy csak nagyon keveset felelősségük vállalása érdekében, ezen kívül arra szoktak még hivatkozni, hogy az ő esetükben a CSR-ből nem származik elegendő megtakarítás, az érintettek nem értékelik a tevékenységet, a gyors versenyben nincs idő és vezetői elkötelezettség a változásra, ráadásul a szervezet tagjai részéről is ellenállás érzékelhető.

A felelősség vállalásának valóban léteznek költségei. Egészen biztos, hogy rövid távon a nem tisztességes versenytársakhoz képest drágább:

- ➔ a tisztességes foglalkoztatás;
- ➔ a megfelelő munkakörülmények biztosítása;
- ➔ a panaszkezelési rendszer működtetése;

- ➔ a helyi közösség támogatása, az önkéntes munka;
- ➔ vagy a környezetkímélő technológiák alkalmazása.

Nem kell azonban hatalmas, teljesíthetetlen beruházásokra gondolni, ráadásul ezekhez már középtávon is számos megtakarítási lehetőség is kapcsolódik, pl. az alacsonyabb fluktuáció, vagy a környezeti megtakarítások révén.

A VÉDŐITAL ÁRA

Kétségtelen, hogy rövid távon még az is többbe kerül, ha egy vállalat csak a jogszabályi előírásokat tartja be: a védőitalt igénylő munkakörökben biztosítja a védőitalt, a védőruhát igénylőkben a védőruhát. **A felelősen gondolkodó vállalkozó ráadásul nemcsak azt adja meg a dolgozónak, ami a jogszabályok szerint jár neki, hanem azon túlmenően is odafigyel arra, hogy az alkalmazott fejlődni tudjon a vállalatnál, egészséges legyen, jól érezze magát.** Ez természetesen pénzbe kerül. Ugyanakkor az elégedett munkatárs hatékonyabb, kreatívabb, motiváltabb és valószínűleg kevesebbet is hiányzik a munkahelyéről. Az ilyen munkahelyeken általában kisebb a fluktuáció, ami mérsékli a vállalkozás költségeit, javítja versenyképességét. Az ilyen vállalkozásokhoz **a tehetséges, felkészült munkavállalók is szívesebben mennek dolgozni,** mint a felelőtlen, rossz hírű versenytársakhoz. A védőital ára (is) tehát idővel bizonyára többszörösen megtérül a vállalkozónak.

”
**AZ ELÉGEDETT
 MUNKATÁRS
 HATÉKONYABB,
 KREATÍVABB,
 MOTIVÁLTABB**

ÖNKÉNTESSEG MUNKAIIDŐBEN

Említettük, mennyire fontos, hogy az adott vállalkozás élő és mély kapcsolatot ápoljon a helyi közösségekkel. Ennek a kapcsolatnak része például az, hogy a vállalkozás munkatársai időnként önkéntes munkát végeznek a helyi közösség valamelyik intézményében (iskola, óvoda, bölcsőde stb.). Az a vállalkozásnak természetesen pénzbe kerül, ha a munkatársai a munkaidejükben nem a munkahelyükön végzik a feladataikat. **Ezzel a pénzzel járul hozzá a helyi közösség megerősödéséhez.** Vannak olyan vezetők, akik azt szeretnék, ha a munkatársaik a szabad idejükben, nem pedig munkaidőben végeznének önkéntes munkát. Ezzel a megoldással csak annyi a probléma, hogy ebben az esetben nem a vállalkozás, hanem a dolgozók egyéni felelősségvállalásáról beszélhetünk. **Egy ilyen akciót a vállalat nem kommunikálhat úgy, mintha az a sajátja lenne.** Ugyanakkor arra

van példa, hogy a vállalat is ad a munkaidőből erre a célra, és a dolgozók is adnak a szabad idejükből. Az ilyen akció szépen kapcsolja egybe a vállalati és az egyéni felelősségvállalást.

KÖRNYEZETKÍMÉLŐ TECHNOLÓGIÁK

A környezetkímélő technológiák nagy előnye, hogy **miközben alkalmazásuk jól tesz a környezetnek, általában a vállalkozás gazdálkodására is jótékony hatást gyakorolnak.** Léteznek olyan, szinte beruházást sem igénylő megoldások, amelyekről már ejtettünk is szót, mint például a nyomtatás kétoldalasra állítása, de ilyen például egy szállítmányozási vállalatnál a járművek útvonalának lehető legfeszesebb megtervezése, egy kisebb mezőgazdasági vállalkozásnál az esővíz gyűjtése stb. Kétségtelenül vannak olyan környezetvédelmi intézkedések, amelyek ennél komolyabb beruházást igényelnek, ilyen lehet például a hulladék hő hasznosítása, ám előbb-utóbb ezek is megtérülnek. És a költségvetésre gyakorolt kedvező hatásuk mellett még azt a jó érzést is nyújtják a vállalkozónak és a munkatársaknak, hogy tesznek valamit azért, hogy kései utódaik is jól érezzék magukat a bolygón.

KIS BEFEKTETÉS NAGY HATÁS?

Láthattuk az eddig elmondottakból, hogy a CSR-tevékenységet kis lépésekkel is el lehet kezdeni. Ha sok olyan munkatársunk van, aki szeret futballozni, béreljünk egy termet a téli hónapokra, bizonyára értékelni fogják a kollégák. Ha több fiatal anya dolgozik nálunk, gondolkodjunk el a távmunka lehetőségének bevezetésén. Bizonyára nem megy tönkre a vállalkozásunk, ha a helyi idősok otthonában kicserélünk néhány elhasználódott kapcsolót, konnektort. Az sem kerül nagyon sokba, ha jobban odafigyelünk a vevőinktől érkező panaszokra, és gyorsan reagálunk a jogos kifogásokra. Az oly sokat emlegetett kétoldalas nyomtatás egy perc alatt megoldható, és ha jól kommunikáljuk, már ezzel az egyszerű eszközzel is növelhetjük a partnereink részéről érkező elismerését.

Nagyon nehéz elképzelni, hogy egy viszonylag kis közösségben nem vált ki pozitív hatást az a tény, ha egy vállalkozás elkezd felvállalni az érintettjeivel szemben meglévő felelősségét. Persze nem ezért kell felelősnek lenni, de ha a felelősség vállalása ilyen kellemes eredménnyel jár, akkor azt nem kell szégyellni. Ugyanakkor kérkedni sem szabad azzal, hogy a régióban a miénk a legfelelősebben gondolkodó és cselekvő vállalkozás. Bízunk ennek eldöntését az érintetteknek.



” A FELELŐSSÉG NEM PÉNZKÉRDÉS

Nem állíthatjuk tehát sem azt, hogy a vállalati felelősség mindig öszegegyeztethető az üzleti szempontokkal, viszont azt sem, hogy a nagyobb felelősség mindig több pénzbe kerül. **Amit állítunk: a felelősség nem pénzkérdés.** Ha magánemberként becsületes vagyok, az általában nem jelent számomra anyagi hátrányt, néha talán igen, de semmiképpen sem anyagi mérlegelés kérdése. **Amint költség-haszon-elemzés alapján döntök, becsületesen járjak-e el, tisztességem igen-csak ingatag lábakon áll.**

ÖSSZEFOGLALVA:

a CSR a kutatások szerint versenyelőnyt jelent, **de fontos feltétel, hogy az etikusság alapját ne ez a várakozás, hanem valódi elkötelezettség adja.** Ez fenntartja a morális értékeket akkor is, ha átmeneti külső vagy belső hatások miatt a jövedelmezőség csökken. A versenyelőny ráadásul igazán akkor érezhető, ha a teljesítményt több dimenzióban, és nem csak pénzben, profitban mérjük. Ezen





túl a legtöbb felelősségvállalási területet, legalább részben, jogilag is szabályozzák, a felelős vállalkozónak viszont nem elég csak a jogszabályokat betartani. Ugyanakkor, ahogyan többször is hangsúlyoztuk, a CSR legnagyobb előnye, hogy általa teljesíthetjük etikai kötelességeinket, hozzájárulhatunk a társadalmi, környezeti és gazdasági fenntarthatósághoz. Ez pedig nagyon jó érzés, megelégedéssel, nyugalommal

tölti el az embert. Az érintettek különböző mértékben, de elvárják és értékelik a felelősség vállalását. Ugyanakkor jobban büntetik azt a vállalatot, amelyik etikusnak, felelősnek hazudja magát, mint azt, amelyik azt sem tudja, mi a CSR. Ezért csak annyi témával és annyi érintettel való foglalkozást érdemes felvállalni, amennyit valóban tudunk teljesíteni. **A kevesebb ebben az esetben is több.**



JÓ GYAKORLATOK ESÉLYEGYENLŐSÉG, FELELŐS FOGLALKOZTATÁS

A ÁLTALÁNOS ESÉLYEGYENLŐSÉGI JÓ GYAKORLATOK

NYÍRSÉGVÍZ ZRT.

KEZDET

A Nyírségvíz Zrt. megalakulásától kezdődően (1993) a legfontosabb erőforrásának munkavállalóit tekintette. Értéknek tekintettük a munkavállalók sokszínűségét, célkitűzőként kezeltük a munkatársak képességeinek, készségeinek folyamatos fejlesztését, bevonásuk erősítését, önmegvalósításuk támogatását. A munkahelyi esélyegyenlőség alapjai a társaság kollektív szerződésének rendelkezéseiben a kezdetektől rögzítve voltak.

A 2005. évtől alkalmazzuk tudatosan és módszeresen az EFQM szervezeti kiválósági modellt, illetve a TQM eszköztárát. Ettől kezdődően még nagyobb hangsúlyt kapott az esélyegyenlőség biztosítása, a szervezeti sokszínűség figyelembevétele. 2009-ben részt vettünk az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány „Szervezeti sokszínűség kezelése a munkaerőpiacon” c. programjában, amelynek keretében munkavállalói csoportok bevonásával elemzéseket, illetve javaslati csomagot készítettünk. Ezek a munkaanyagok, javaslatok beépítésre kerültek a fejlesztési terveinkbe, belső szabályzatainkba. 2011-ben, team munkában, a munkavállalói csoportok széles körű bevonásával megalkottuk a társaság esélyegyenlőségi politikáját, és kineveztünk egy esélyegyenlőségi referenst.

BEFOGADÓ KULTÚRA

A NYÍRSÉGVÍZ ZRT. deklarált szervezeti magatartásformái között szerepel a konstruktivitás, valamint a szolidaritás is, melyek a szervezeti befogadást, elfogadást jól erősítik. A szervezeti kultúránk a TQM-filozófiára, a TQM eszközszeresére épül, amelynek hangsúlyos része a team munka, a bevonás, a delegálás és a tudásmegosztás. Sokszínűségi workshopokat rendeztünk az elmúlt években, rendszeresen tartunk ötletbörzét, fókuszcsoporthoz konzultációkat. Ezek a fórumok is jól támogatják a szervezeti, illetve munkavállalói sokszínűség kezelését.

GYAKORLATOK/INTÉZKEDÉSEK

- ➔ Humánerőforrás-menedzsment keretrendszer (HRMK) kialakítása.
- ➔ HRMK folyamatos fejlesztésre állandó munkacsoport létrehozása.
- ➔ Foglalkoztatás során az esélyegyenlőség támogatása (munkaidő, munkarend, szabadságok, munkavégzés stb.).
- ➔ Esélyegyenlőségi politika (célcsoportok, intézkedések meghatározása).
- ➔ Kollektív Szerződés (juttatások).
- ➔ Cafetéria-rendszer működtetése.
- ➔ Nőnap.
- ➔ Családi nap, sportnap.
- ➔ Kulturális, sportrendezvényeken való részvétel támogatása.
- ➔ Mikulás ünnepség.
- ➔ Céges üdülő.
- ➔ Kirándulások.
- ➔ Munkavállalói fókuszcsoporthoz való rendszeres konzultációk.
- ➔ TÁMOP-pályázatokon való indulás.

BÜSZKESÉGEK

Büszkék vagyunk munkavállalóink magas szintű elkötelezettségére, aminek ékes bizonyítékai:

- ⬆ Igen alacsony fluktuáció (5% alatti).
- ⬆ Az egy főre jutó magas szolgálati idő: 15, 20, 25, 30, 35, 40 éves munkaviszonnal rendelkező kollégák magas aránya (60% feletti).
- ⬆ AON-HEWITT – 2010. évi Legjobb munkahely felmérésen elnyert díjak.
- ⬆ A munkavállalóinkkal közösen elnyert sok-sok szervezeti elismerésünk.

TANÁCS

Vonják be széleskörűen a munkavállalókat, különböző munkavállalói csoportokat (fő-kuszcsoportokat) az erősségek és gyengeségek feltárásába, a fejlesztési javaslatok összegyűjtésébe, illetve a támogatható javaslatok megvalósításába!

NEHÉZSÉGEK

Mérlegelés az igények és a megvalósítható lehetőségek között.

MEGOLDÁS VOLT:

munkavállalói csoportok széles körű bevonása, rövid, közép- és hosszú távú fejlesztési tervek készítése.

TERVEK

A korábban készített fejlesztési terveinkben rejlenek még lehetőségek, megvalósítható intézkedések.

FELINA HUNGARIA KFT.

KEZDET

A Felina Hungaria Kft. 1979 óta van jelen Magyarországon, több mint 600 főnek ad munkát. Régi, le nem írt hagyományokra épül a cégnél a munkahelyi esélyegyenlőség és a vállalati felelősségvállalás. Esélyegyenlőségi munkatárs és írásos Esélyegyenlőségi terv 2008 óta van. Az esélyegyenlőségi politikát a vállalati felelősségvállalás integráns részeként kezelik.

BEFOGADÓ KULTÚRA

Esélyegyenlőségi tervében kötelezettséget vállal a cég arra, hogy a foglalkoztatás során megelőzi és megakadályozza a munkavállalók hátrányos megkülönböztetését. Az Esélyegyenlőségi terv kiterjed a munkaerő felvételére, a munkabérek, béren kívüli juttatások, az ösztönzési rendszer, a képzések, az áthelyezés, az esetleges felmondás és egyéb, a munkavégzéssel összefüggő esetekre.

GYAKORLATOK/INTÉZKEDÉSEK

- ➔ Törekszünk arra, hogy egyenlő bérezést biztosítsunk női munkavállalóink részére.
- ➔ A törvényben előírt mértéket meghaladóan támogatjuk a dolgozók munkába járását a műszakokhoz illeszkedő céges buszokkal.
- ➔ Részmunkaidő, rugalmas munkaidő, vagy csúsztható munkakezdés lehetőséget biztosítunk, és ezzel családbarát munkahelyi szemléletet alkalmazunk.
- ➔ Törekszünk a fizikai és információs akadálymentesítésre. A munkahelyen létrehoztunk egy internetpontot, ahol minden dolgozó korlátozás nélkül hozzáférhet az internethez.
- ➔ 32 fő megváltozott munkaképességű dolgozót foglalkoztatunk és biztosítunk számukra egészségi állapotuknak megfelelő munkát. Elfogadó munkahelyi légkör kialakítására törekszünk, amely mentes a fogyatékkal élőkkel szembeni előítéletektől.
- ➔ Pályakezdő fiatalokat alkalmazunk határozatlan idejű munkaszerződéssel. Diákokat is foglalkoztatunk tanév közben és az iskolai szünetekben is, részmunkaidőben vagy rugalmas munkaidőben.
- ➔ Továbbfoglalkoztatott nyugdíjasaink vannak, törekszünk arra, hogy az aktív munkából fokozatosan térhessenek át a nyugdíjas évekre.
- ➔ Kiemelten biztosítjuk azoknak a munkatársainknak a továbbtanulását, akik nem rendelkeznek középfokú iskolai végzettséggel. 2008 márciusában „Életen át tartó tanulás” témában üzemi fórumot szerveztünk.
- ➔ Biztosítjuk az esélyegyenlőségi munkatárs részére az esélyegyenlőségi témájú tréningeken, előadásokon való részvételt.
- ➔ GYES-en, GYED-en lévő munkatársainknak eljuttatjuk a Felina Hírlevelet, meghívjuk őket céges rendezvényekre. Amikor három év után visszatérnek a munkába az anyukák, fontosnak tartjuk frissítő, az ismereteket felújító képzésekben való részvételüket.
- ➔ Önkéntes, de mindenki számára hozzáférhető egészségügyi szűrővizsgálatot szervezünk. Évek óta mindenki számára térítés-

mentesen biztosítjuk az influenza elleni védőoltást. Téli időszakban térítésmentesen vitamint adunk annak, aki igényli.

➔ A vállalat támogat esélyegyenlőségi célcsoportok helyzetét javító alapítványokat, civil szervezeteket.

BÜSZKESÉGEK

Arra vagyunk a legbüszkébbek, hogy az életünk természetes része a családi hangulat, az egyénekre való odafigyelés és a befogadás. Néhány konkrét büszkeségünk:

⬆ A dolgozói elégedettségi kérdőívek válaszai.

⬆ Munkavállalók képzése.

⬆ A Hewitt által kezdeményezett „Legjobb munkahely felmérés” pályázaton a nagyvállalatok között szép eredményt értünk el.

TERVEK

A jövőben a munka és a magánélet egyensúlyának fokozására, valamint a kommunikáció multikulturális jellegének fejlesztésére koncentrálunk annak érdekében, hogy pozitív hatást gyakoroljunk mindazon közösségekre, amelyekben tevékenykedünk.

NESTLÉ HUNGÁRIA KFT.

CSALÁDBARÁT KEZDEMÉNYEZÉSEK

A svájci központból kaptuk a felhívást 2008-ban a nemek közötti egyensúly (Gender Balance) projekt bevezetésére és felelős kinevezésére. Ugyanakkor a központi irodánkban is felmerült az igény a visszatérő kismamák kezelésére, mert itt a fiatal hölgyek aránya igen magas. Összekötöttük a két projektet, majd továbbfejlesztettük sokszínűségi programmá.

- ➔ 2008 óta van kijelölt Gender Balance/kis-mama championunk.
- ➔ Elkészítettünk – és azóta naprakészen tartunk – egy alapos nyilvántartást a gyermekgondozási szabadságon lévő budapesti kollégákról, várható visszatérésükről, és bevezettünk egy rendszert, amely szerint szabadságuk megkezdése előtt interjút készítünk velük arról, mikor terveznek visszatérni, rész munkaidőben vagy teljes munkaidőben, illetve hogy szeretnének-e más munkakörben elhelyezkedni. A kismama champion számon tartja az üres pozíciókat, és ha van visszatérni szándékozó kismama, aki alkalmas valamelyikre, őt kiemelten kezeljük a többi külső és belső jelentkezőhöz képest is.
- ➔ 2010-ben végeztünk egy kutatást arról, milyen további intézkedéseket hozhatnánk a családossal kollégák helyzetének javítására. A kutatás eredménye számos rövid, közép- és hosszú távú akció leírása volt.
- ➔ 2012 januárjában szerveztünk egy nyilvános workshopot (e-mailben meghívtunk rá minden dolgozót a központból), amelyen a részt vevő dolgozókkal közösen kiválasztottuk azt a három akciót, ami szerintük a legnagyobb eredményeket hozná.
- ➔ Ezután önkéntes dolgozói munkacsoportokat hoztunk létre a három témakörben (rugalmas munkaidő/otthoni munkavégzés; gyermekelhelyezési lehetőségek; esélyegyenlőségi szabályzat), és első körben elfogadtunk néhány külön költséggel nem járó intézkedést.

JÓ GYAKORLAT

NYÁRI TÁBORAJÁNLÓ PROGRAM

A JÓ GYAKORLAT LEÍRÁSA

A gyermekelhelyezési lehetőségekkel foglalkozó munkacsoportunkkal dolgoztuk ki azt az ötletet, hogy segítséget nyújtsunk a szülőknek az óvodás és iskolás gyerekek nyári elhelyezéséhez. Ehhez először egy GYES-en lévő kollégánál összegyűjtött az internetről nyári táborozási lehetőségeket, amelyeket rendszerezett az irodától lévő távolságuk (kerületi, budapesti és országos) alapján, valamint korosztályok,

időpontok, ár és tematika szerint is. Közzétettük a nyilvántartást egy minden központi számítógépről elérhető fájlban, és kértük a szülőket, hogy véleményezzék a táborokat, illetve adják hozzá a listához saját tapasztalataikat, ajánlásait. A végleges lista minden munkavállalónk számára elérhető volt a központban, illetve továbbíthatták családtagjaiknak, barátaiknak is

MOTIVÁCIÓ ÉS CÉLOK

Célunk az volt, hogy enyhítsünk a gyermekes kollégák azon problémáján, hogy a nyári szünet idejére nehezen tudják elhelyezni a gyermekeiket. Valamint célunk volt a családos kollégák elkötelezettségének fokozása.

EREDMÉNYEK

Jó néhány köszönő e-mailt kaptunk, amikor kiküldtük az ajánlót, hálások voltak a családos dolgozók, hogy gondolunk rájuk, megértjük a problémájukat. Sőt, már idén érkezett olyan kérdés hozzánk, hogy tervezzük-e idén újra közzétenni javaslatainkat, számítanak a segítségünkre.

KÖLTSÉGEK

Ennek az akciónak sem volt költsége, az ötletelést, a lista összeállítását és az akció kihirdetését, promotálását is megoldottuk a dolgozók bevonásával, egyéb feladataink mellett, munkaidőben.

ELŐNYÖK

A családos dolgozók érzik, hogy törődünk velük és ezért hálások. Ha valóban sikerül a segítségünkkel tábort szerezni a gyerekeknek, azzal csökkentjük a gondjaikat.

TANÁCSOK

Vonják be projekt jelleggel a munkatársaikat – így rengeteg ötletet, energiát, lelkes támogatót nyerhetnek!

TANULSÁGOK

Egy kósza ötlet volt (először azzal a szándékkal gyűltünk össze, hogy megnézzük, hogyan létesíthetnénk saját céges óvodát), de ezzel a projekttel kis idő- és energiaráfordítással nagy sikert értünk el. Főleg eszmei haszna volt az akciónak.

BI-KA LOGISZTIKA KFT.

KEZDET

A BI-KA Logisztika Kft. családi vállalkozásként kezdte meg működését több mint 20 évvel ezelőtt, és ezt a jellegét a mai napig megőrizte. Vállalatunk az első munkatársak felvétele óta nagy hangsúlyt helyez a megfelelő munkakörülmények megteremtésére, amibe a fizikai és a lelki tényezők egyaránt beletartoznak. Sajátos vállalati kultúránkban meghatározó szerepet játszik a munkahelyi esélyegyenlőség és szervezeti sokszínűség. Igyekeztünk 2012-ben díjjal is jutalmazták, ugyanis cégünk a Magyar Női Karrierfejlesztési Szövetség által ötödik alkalommal kiírt Legjobb Női Munkahely 2011 pályázaton a 20–250 főt foglalkoztató vállalati kategóriában 3. helyezést ért el.

BEFOGADÓ KULTÚRA

Az esélyegyenlőség tényleges megvalósulását a vezetői példamutatás útján igyekszünk tudatosítani munkatársaink szemléletmódjában is. A munkaerő-felvételnél nem éri hátrányos megkülönböztetés a pályakezdeket, a GYES-ről visszatérő kismamákat, illetve az idősebb munkavállalókat, továbbá nem teszünk különbséget a bérek megállapításánál férfi és női munkavállaló között. GOP pályázat keretében érzékenyítő tréninget szerveztünk a munkatársaknak, melynek célja, hogy felhívja a figyelmet a hátrányos helyzetű dolgozók, különösen a kisgyermekes szülők és megváltozott munkaképességűek élethelyzetére. Ez a képzés többek között rávilágított arra is, hogyan kommunikáljunk a kismamákkal, illetve, hogy miért jó egy sokszínű munkahely és milyen előnyei vannak az együttműködésen alapuló, érzékeny munkahelyi légkörnek a hatékony munkavégzés szempontjából. Legfőbb értékünknek a munkatársainkat tekintjük, s ezt mind a cégen belül, mind a kívül világ felé is hangsúlyozzuk. Vállalati kapcsolataink a tisztességen és a bizalmon alapulnak.

SOKSZÍNŰSÉGI GYAKORLATOK/INTÉZKEDÉSEK

A BI-KA Logisztika Kft. 2012. augusztus 15 – 2014. július 31. közötti időszakra vonatkozó Munkahelyi Esélyegyenlőségi Helyzetelemzés és Intézkedési Tervében kiemelt hangsúlyt helyez – a többi hátrányos helyzetű csoport mellett – a női és kisgyermekes munkavállalóira. Vállalatunk számos célzott programmal segíti őket a munka és a magánélet összeegyeztetésében, a kellemes munkahelyi légkör fenntartásában. Törekszünk arra, hogy egyenlő előléptetési lehetőségeket biztosítsunk minden munkavállaló számára, illetve az esetleges elbocsátás, létszámleépítés során fokozottan figyelembe vesszük a hátrányos helyzetű csoportok érdekeit.

CSALÁDBARÁT KEZDEMÉNYEZÉSEK

A munka-magánélet egyensúlyát elősegítő foglalkoztatási gyakorlatunk legfontosabb elemei:

- ➔ a GYES/GYED-en lévő munkavállalóink célzott visszaintegrálása,
- ➔ munkavállalóink gyermekeinek támogatása,
- ➔ aktív részvétel a Női Vezetők Klubjának megszervezésében,
- ➔ társadalmi felelősségvállalás.

JÓ GYAKORLAT

A GYES/GYED-EN LÉVŐ MUNKAVÁLLALÓINK CÉLZOTT VISSZAINTEGRÁLÁSA

A JÓ GYAKORLAT LEÍRÁSA

Vállalatunk 2012-ben sikeresen pályázott a Női munkavállalók és a GYES/GYED-ről visszatérők integrációja munkaerőpiacra – GOP-2012-3.5.1/B című projektre, melynek keretén belül lehetőség nyílt célzottan a munka világába visszatérő kismamáknak szóló programok kialakítására. 2012 augusztusában kezdődött el a projekt szakmai megvalósítása. A GYES/GYED-ről visszatérők munkaerő-piaci integrációját célzó intézkedések között szerepel az ismeretmegújító képzések szervezése, a rugalmas, gyermekgondozási és oktatási intézmények nyitvatartási idejéhez igazodó munkaidő biztosítása, az otthon töltött idő alatti folyamatos kapcsolattartás és a családi napok szervezése is.

Jelenleg 9 munkavállalónk van GYES-en (a dolgozók közel 14%-a) és 2 munkavállalónk tért vissza a közelmúltban kisgyermekes szülőként vállalatunkhoz. Az előbbieken túl, vállalatunk évente többször is családi rendezvényeket szervez: ilyen a szolnoki Gulyásfesztiválon való közös kikapcsolódás és a Mikulás ünnepség is. Az idei évben pedig ezeken kívül egy BI-KA családi napra is várjuk majd munkatársainkat és hozzátartozóikat május utolsó hétvégéjén, gyereknapon. A családbarát szemléletmódhoz természetesen hozzátartozik a férfiszerpek bővülésének ösztönzése és az apa szerepvállalásának támogatása is. A gyermek megszületése után lehetőséget adunk számukra az apasági szabadságra és a gyermek után járó, előbb felsorolt kedvezmények is biztosítottak.

MOTIVÁCIÓ ÉS CÉLOK

Női munkavállalóink csaknem egyharmada 35 év alatti, mely a gyermekvállalás szempontjából leginkább érintett korcsoport. Ahhoz, hogy az értékes munkaerőt a későbbiekben is megtartsuk, elengedhetetlen a családbarát szemléletmód alkalmazása. Felismertük továbbá, hogy kisgyermekes munkavállalóink nem feltétlenül az anyagiak miatt állnak ismét munkába, hanem legalább ennyire fontos számukra az is, hogy az anyaság mellett karrierjükben is kiteljesedhessenek. Éppen ezért figyelmet kell szentelni az otthon töltött idő alatti folyamatos képzésre is, amihez a vállalatunk által biztosított oktatással igyekszünk hozzájárulni. A kezdeményezés célja az volt, hogy az ismeretek felfrissítése és mélyítése mellett a kismamák újra bekapcsolódhassanak a vállalati „vérkeringésbe” és találkozhassanak a régi kollégákkal. Az előzőleg mentorként kijelölt munkatársaink rendszeresen tartják a kapcsolatot a GYED-en lévőkkel és tájéko-

EREDMÉNYEK

Vállalatunk nagy súlyt fektet a munkatársak folyamatos képzésére, fejlesztésére, és 2012-ben már kifejezetten a kismamáknak is szerveztünk ismeretmegújító képzést. Célunk, hogy a jövőben rendszerek legyenek az ilyen oktatások és minden GYES/GYED-ről visszatérő munkavállalónknak könnyebbé tegyük a munka és a magánélet összeegyeztetését, hiszen komoly problémákhoz vezethet, ha a dolgozók úgy érzik, választaniuk kell a munkájuk és a családjuk között. A 2012 decemberében megtartott Család és munkavállalás képzés kifejezetten abban segített, hogy az egyes szerepek tudatosuljanak, és – a választás helyett – a résztvevők képesek legyenek az élet különböző területeinek összehangolására. Az ismeretmegújító képzéseknek köszönhetően elégedettebb és kiegyensúlyozottabb dolgozói légkör figyelhető meg, amit a javuló munkahelyi teljesítmény is tükröz.

A rugalmas munkaidő, amit cégünk lehetővé tesz munkavállalói számára, segíti a család és a munkahely közötti feszültség feloldását és összehangolható feladatokat, kiegyensúlyozott családi légkört, illetve

tatják őket a céget érintő fontos fejlesztésekről, eredményekről, illetve a jövőbeli visszaintegrálásuk lehetőségeiről.

nyugodt munkavégzést biztosít. Ennek köszönhetően a dolgozók egyre nagyobb arányban képesek az elvárásoknak megfelelően kielégíteni a felmerülő igényeket.

KÖLTSÉGEK

Az aktuális képzések költsége (összesen 2,1 millió forint), illetve a családi rendezvények lebonyolítása kapcsán felmerülő költségek.

ELŐNYÖK

A kismamáknak szervezett ismeretmegújító képzésekkel szeretnénk jó példát mutatni a vállalatoknak és bebizonyítani, hogy a GYES/GYED-ről visszatérők is legalább olyan értékes munkaerőt jelentenek, mint bárki más. Szeretnénk továbbá eloszlatni azt a tévhitet, miszerint a kisgyermekes szülők – a gyermekkel kapcsolatos ügyintézés miatt – komoly kiadásokat okoznak munkahelyüknek, ugyanis a megfelelő időgazdálkodási eszközök alkalmazásával és a munkáltató rugalmas hozzáállásával minimálisra csökkenthető a távolmaradási idő. Családbarát intézkedéseinkkel sikerült tovább erősítenünk munkatársaink elkötelezettségét, lojalitását és a munkahelyi stressz – ezáltal pedig a hiányzások száma – is csökkent.

TANULSÁGOK

A kis- és középvállalati szektor cégei a gazdasági válság miatt egyre profitorientáltabbakká váltak és sokkal kevesebb figyelmet fordítanak a munkavállalókra. A legnagyobb kihívást az jelentette számunkra, hogy miképpen valósíthatnánk meg a ma még főként csak multinacionális vállalatokra jellemző kezdeményezést és hogyan építhetnénk ezt be vállalati kultúránkba is.

TANÁCSOK

A munka-magánélet egyensúlyát elősegítő foglalkoztatás megvalósításában a legfontosabb sikertényező, hogy a munkáltató és a munkavállaló valóban elkötelezett legyen az ilyen jellegű törekvések iránt. Ehhez megfelelő és egymással összhangban lévő külső és belső kommunikációra, valamint bizalmi légkörre van szükség, amelynek kiépítése és fenntartása komoly odafigyelést igényel.

DORSUM INFORMATIKAI FEJLESZTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ ZRT.

KEZDET

A Dorsum Zrt. alapításakor tulajdonosai (magyar magánszemélyek) egy közép-kelet-európai regionális jelenléttel bíró, sikeres értékpapír-informatikai vállalatot álmodtak meg. Cégünk Magyarországon mára piacvezető a tőkepiaci szoftverrendszerek területén és leányvállalatokkal rendelkezik Romániában, valamint Bulgáriában. Az elmúlt 15 év alatt néhány fős vállalkozásból egy három országban 150 főt foglalkoztató szervezetté nőtte ki magát a vállalkozás. 2012 márciusában a HR-vezetőnk részt vett az mtd Tanácsadói Közösség által munka-magánélet-témában szervezett workshopon. Ezen a workshopon szembesültünk először azzal, hogy az az emberközpontú, rugalmas, igazságos és toleráns szemlélet, amelyet mi hosszú évek óta „ösztönösen” alkalmazunk, nagyban lefedi a munkahelyi esélyegyenlőség, a szervezeti sokszínűség, a családbarát intézkedések fogalmát. Ekkor döntöttük el, hogy jól bevált és alkalmazott intézkedéseinket, gyakorlatainkat rendszerré integráljuk és lehetőségeink szerint továbbfejlesztjük.

BEFOGADÓ KULTÚRA

A Dorsum vezetősége elkötelezett a befogadás, a munkahelyi esélyegyenlőség, az igazságosság mellett. Csak olyan munkatársakat alkalmazunk, akik személyiségükből fakadóan be tudnak/be akarnak illeszkedni ebbe a munkahelyi légkörbe.

CSALÁDBARÁT KEZDEMÉNYEZÉSEK

- ➔ 6 órás munkavégzési lehetőség – Minden munkába visszatérő anyukának felajánljuk ezt a lehetőséget. Van, aki él vele és van, aki a teljes, 8 órás munkaidőt választja. Jelenleg 7 fő dolgozik 6 órás munkaidőben. A részmunkaidő – munkakör és feladatok függvényében – mindenki számára nyitott, a hét főből ketten nem családosak, a hobbijuk, illetve egyéb elfoglaltságuk miatt dolgoznak részmunkaidőben.
- ➔ Távmunka – van otthonról dolgozó kismamánk, illetve másnak is fel tudjuk ajánlani ezt a lehetőséget, ha munkaköre és feladatai lehetővé teszik.
- ➔ Kismamák teljes körű integrálása – jelenleg 7 kismamánk van otthon. A céges levelezen keresztül aktív részesei maradnak a Dorsum mindennapi életének. Minden belső hírlevelet megkapnak, a teljes cégnek szóló körlevelekben címzettként ők is szerepelnek, az összes dorsumos szakmai és nem szakmai rendezvényre meghívót kapnak, az oktatásokra ők is jelentkezhetnek.
- ➔ Családbarát céges autó – közép- és felsővezetőink céges autóval rendelkeznek, amelyet használhatnak magáncélra.
- ➔ Váratlan/tragikus élethelyzet esetén extra fizetett szabadság, csúsztatott munkaidő (korábbi vagy későbbi munkakezdés).
- ➔ Ingyenes angol nyelvtanfolyam a Dorsum telephelyén.
- ➔ Cafetéria rendszeren belül választható családbarát szolgáltatások (SZÉP kártya társzkártyával, iskolakezdési támogatás stb.).

JÓ GYAKORLAT

DORSUM AKADEMIA

A JÓ GYAKORLAT LEÍRÁSA

2011 májusában indítottuk el a Dorsum Akadémiát. A rendszer lényege, hogy bárki oktathat, és bárki részt vehet az oktatásokon, nem kell engedélyeztetnie a felettesével. A képzések csak munkaidőben zajlanak, nincsenek késő estébe nyúló vagy hétvégére szervezett oktatások.

2011-ben 6, 2012-ben 14, 2013-ban eddig 3 Akadémiát szerveztünk, összesen kb. 230 résztvevővel. Alapvetően belső, saját kollégáink által tartott szakmai oktatásokat szervezünk, de tartottunk már külső tréner által vezetett programsorozatot (pl. konfliktuskezelés, stresszmenedzsment).

MOTIVÁCIÓ ÉS CÉLOK

Cégünk legnagyobb értéke munkatársaink naprakész szaktudása. Kollégáink döntő többsége informatikai végzettségű mérnök, az IT szektorban az új technológiák, trendek ismerete elengedhetetlen. Eddig is nagy gondot fordítottunk munkatársaink képzésére. Külső tanfolyamokon való részvételt, különböző szakmai minősítések megszerzését vagy konferenciákon való részvételt támogattunk és támogatunk. De emellett a munkatársak részéről jelentkezett komoly igény a belső tudásmegosztásra is, ennek eredménye a Dorsum Akadémia. A cél a belső tudásmegosztás hatékony, rugalmas formájának megvalósítása volt.

EREDMÉNYEK

Az elégedettségi beszélgetéseken egyértelmű visszajelzést kaptunk, hogy a Dorsum Akadémia bevezetése óta nőtt a dolgozó elégedettség, nagyon szeretik ezt a képzési lehetőséget. Kollégáink nagyon motiválhatók új ismeretek megszerzésére. Ehhez fontos tény, hogy kollégáink 41%-a kisgyermekes szülő, akiknek különösen nagy segítség az, hogy nem este vagy hétvégén kell oktatásra járnia, hanem munkaidőben képezheti magát.

KÖLTSÉGEK

Külsős tréner, coach által tartott 4 órás tréning kb. 90 000 forint.

ELŐNYÖK

A kollégák tudása folyamatosan bővül, illetve naprakész marad. A munkatársak jobban megismerik a cégen belüli szakterületek munkáját egy-egy workshop-jellegű oktatás során. A rendszer rugalmas; nemcsak a formalizált alkalmak során (TÉR, elégedettségi beszélgetések) generálnak oktatási igények, hanem bármikor, bárki jelezheti a HR-nek, hogy adott témában javasolt egy oktatás megszervezése.

Cégen belüli kompetenciaterképhez információt nyújt – az oktatókon keresztül követhető, mely témának ki a szakértője, felelőse. Sok kollégát motivál, ha tarthat oktatást.

TANULSÁGOK

A legfontosabb tanulság az, hogy minimális költségráfordítás mellett nagyban növelhető a dolgozói elégedettség, lojalitás. Emellett hasznos a cégnek, hiszen munkatársaink folyamatos képzésben részesülnek, olcsóbban és hatékonyabban, mint akár egy külsős tanfolyamon való részvétellel. Amiért büszkéek vagyunk: a rendszer tudatosan felépített, jól szervezett és naprakészen leköveti a dolgozói igényeket, valamint hatékonyabbá teszi az aktuális projekt, illetve fejlesztési feladatok megoldását. Mind ezt munkaidőben, és teljesen önkéntes alapon.



JABIL CIRCUIT MAGYARORSZÁG KFT.

KEZDET

A Nemzeti Minőségi Díj pályázatunk és az EFQM kapcsán végzett önértékelésünk eredménye azt mutatta, hogy társadalmi felelősségvállalás területén vannak fejlesztésre váró elemek. Ennek tudatában a felső vezetés elkötelezte magát amellett, hogy stratégiai szempontból közelítjük meg a társadalmi felelősségvállalást is, aminek része az esélyegyenlőség és a szervezeti sokszínűség is. 2009-től foglalkozunk stratégiai szinten CSR-rel. A munkahelyi esélyegyenlőség része a vállalati etikai kódexnek a kezdetek óta.

BEFOGADÓ KULTÚRA

Amerikai cég lévén a kultúránk része a nyitottság, a sokszínűség. Nem tolerálunk semmilyen olyan magatartást a munkatársak részéről, ami ennek ellentmond. A toborzási, felvételi, oktatási gyakorlatunkban semmilyen megkülönböztetés nem kap helyet, a tréningek és továbbképzések mindig a betöltött munkakör függvényei, sohasem befolyásolja a kor, a nem, a nemzetiség, a nemi orientáció stb. Esélyegyenlőségi tervet is készítettünk törekvéseink megerősítésére.

GYAKORLATOK/INTÉZKEDÉSEK

- ➔ Etikai kódex és munkavállalói kézikönyv, amelyek tartalmazzák az általunk fontosnak tartott elveket.
- ➔ A szakszervezetek által is elfogadott esélyegyenlőségi terv kiadása.
- ➔ Először a megváltozott munkaképességűeket próbáltuk beilleszteni a saját rendszerünkbe, majd párbeszédok segítségével felmértük, hogy milyen segítségre, feltételre van szükségük, és ennek alapján alakítottuk a saját rendszereinket, gyakorlatainkat.
- ➔ Gyárlátogatási lehetőséget biztosítunk számukra, hogy még mielőtt jelentkeznek hozzánk, gyárlátogatás keretében láthassák, mire számíthatnak.
- ➔ Külön toborzást és felvételi elbeszélgetést szoktunk szervezni nekik. Többnyire elme-
gyünk ahhoz a civil szervezethez, amelynek a tagjai, hogy otthonosabb körülmények között vehessenek részt a felvételi folyamatban.
- ➔ Civil szervezeteknél bemutatót tartunk a cégről, a cégnél található lehetőségekről, felelünk a kérdéseikre.
- ➔ Ülő munkahelyek kialakítása az egyik legtöbb munkatársat foglalkoztató gyártóegységünkben. Néhány hatórás munkalehetőséget is biztosítunk megváltozott munkaképességűeknek.
- ➔ Figyelembe vesszük a megváltozott munkaképességű igényeit, és olyan csapatba illesztjük be, ahol a munkatársak, az elvégzendő munka és munkakörülmények is a legmegfelelőbbek a számára.

JÓ GYAKORLAT

SPECIÁLIS TOBORZÁSI GYAKORLAT

A JÓ GYAKORLAT LEÍRÁSA

Megváltozott munkaképességűeket tömörítő szervezetekkel felvettük a kapcsolatot, és a segítségükkel, általában az általuk választott helyen, toborzást tartottunk. Ugyanitt felvételi interjúkra is volt lehetőség. Közös kiválasztottunk megfelelő időpontokat, meghirdettük mi is és a civil szervezetek is a tagságuk körében. 2010 elején vezettük be, kezdetben havonta, majd kb. 3 havonta kerül sor ilyen eseményre. A jelöltek száma egy-egy ilyen alkalommal 15–50 között mozog, akit fel tudunk venni egy-egy ilyen alkalommal 6–20 fő.

MOTIVÁCIÓ ÉS CÉLOK

A megváltozott munkaképességűeknél az volt a tapasztalatunk, hogy nem szívesen jönnek be interjúra ismeretlen helyre. Úgy gondoltuk, ha a saját, általuk jól ismert környezetben találkozunk velük, akkor kötetlenebb a légkör, nem annyira feszültek, bátrabban felteszik a kérdéseiket és többen vállalják a munkát.

ELŐNYÖK

Több megváltozott munkaképességű behozatala, kevesebb rehabilitációs járulék fizetése. (A megtakarításból tervezzük megépíteni az akadálymentesített öltözőt.)

TANÁCSOK

Határozzák meg azokat a csoportokat, amelyeket mindenképpen tudnak foglalkoztatni, mérjék fel az igényeket, alakítsák ki a megfelelő feltételeket, majd civil szervezetek segítségével keressék meg a megfelelő jelölteket.

EREDMÉNYEK

Többen jelentkeztek és önállóan is megkeresnek minket, érdeklődnek a lehetőségekről. A munkatársaink is bátrabban ajánlják rokonaikat, barátaikat.

KÖLTSÉGEK

A helyszínre kitelepülés, általában 2–3 munkatárs munkaideje (5–6 óra/alkalom). Ez folyamatos költség.

ELŐNYÖK

Ha a munkavállaló nem jut el hozzánk, akkor nekünk kell eljutnunk hozzá.

Jó gyakorlatnak számít, mert a megváltozott munkaképességűek igényeit vettük figyelembe (nem utaznak szívesen, féltek attól, hogy átvágás az ajánlat stb.), saját környezetükben „biztonságban” érezhették magukat és kötetlen formában válaszokat kaphattak a kérdéseikre. A szervezés viszonylag könnyű volt, a beszélgetések alkalmával ugyanakkor nagy bizalmatlanságot tapasztaltunk a résztvevők részéről.

PROVIDENT PÉNZÜGYI ZRT.

KEZDET

Anyavállalatunk, az International Personal Finance (IPF) tagja a Londoni Tőzsde FTSE 250 csoportjának, és a nemzetközi befektetői piacok igényeinek megfelelően fejlett fenntarthatósági kultúrát honosít meg minden tagvállalatánál, aminek az esélyegyenlőség és sokszínűség is része. Emiatt a magyar Providentnél az alapítás, 2001 óta hangsúlyosan szerepel a sokszínűség és esélyegyenlőség a vállalati gyakorlatban.

GYAKORLATOK/INTÉZKEDÉSEK

- ➔ 2005 óta külön projekt foglalkozik a nők képviseletével a vállalat felső menedzsmentjében. Résztevőt delegálunk a HBLF „Women Business Leaders Forum” munkacsoportjába.
- ➔ A kismamák munkahelyi re-integrációját külön program segíti, kézikönyvvel és tanácsadással. A kismamákkal folyamatos a kapcsolattartás, rendszeresen tájékozódunk visszatérésük tervezett időpontjáról, és megkapják belső kiadványainkat is:
 - ➔ a „Paletta” Vállalati Magazin és a HR Hírlevelünket. Igény szerint 6 órás foglalkoztatást vagy rugalmas munkaidőt biztosítunk a GYES-ről visszatérő munkavállalóknak, ahol megoldható.
- ➔ A megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása terén sokéves tapasztalattal bírunk. Jelenleg 168 megváltozott munkaképességű dolgozót foglalkoztatunk (2010. dec. 31-i adat), főként adminisztratív és képviselői munkakörökben. Munkavállalóink négy fő csoportra oszlanak: az általában 8 (esetenként 6) órás főmunkaidőben foglalkoztatott „munkatársakra”, a szintén alkalmazotti státuszban foglalkoztatott, de részmunkaidős képviselőkre, a 20 órás munkaidőkeretben foglalkoztatott megváltozott munkaképességű dolgozókra és az ideiglenes, kölcsönzött munkaerőre. A megváltozott munkaképességű dolgozók alkalmazása kezdetben szociális / karitatív alapról, eseti munkaerő kölcsönzéssel indult, ma már alkalmazottként foglalkoztatunk ilyen kollégákat, és a jelenség az üzleti kultúránk része.

JÓ GYAKORLAT

A VERSENYKÉPES ÉS MOTIVÁLÓ MUNKAERŐ:

MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ DOLGOZÓK AZ ADMINISZTRÁCIÓBAN

A JÓ GYAKORLAT LEÍRÁSA

A projekt keretében célzott módon (eddig) 24 új, megváltozott munkaképességű dolgozó toborzása és alkalmazása történt meg az úgynevezett „képviselői adminisztrátor” irodai munkakörbe. A dolgozókat helyi munkaügyi központokkal partnerségben toboroztuk. A projekt 2010 óta folyik és a pozitív tapasztalattal bírunk.

talatok eredményeképpen folyamatosan bővül. A projektben a Provident minden fiókirodája részt vesz, ami 15 helyszínt jelent. A debreceni fiókirodában a képviselői adminisztrátor munkakörben alkalmazott dolgozók mind megváltozott munkaképességűek, ők a debreceni adminisztrációs munkatársak 37%-át teszik ki!

A HR Igazgatóság is megpróbál élen járni jó példával: a területi fiókirodáinkban dolgozó HR-adminisztrátoraink mindegyike megváltozott munkaképességű (10 fő), és a központi irodában további 3 fő dolgozik a HR Igazgatóságon, szintén adminisztratív munkakörökben.

A megváltozott munkaképességű munkavállalónk zöme krónikus beteg (Crohn-betegség, daganatos megbetegedés, vérzékenység, szívbetegség), legtöbbjük esetében esély van a munkaerőpiacra történő tartós visszatérésre is. Utóbbi folyamatot segíti, hogy a munkaidőkeret alkalmazásával biztosítani tudjuk, hogy a gyógykezelésekre és rehabilitációra a dolgozók el tudjanak járni.

2008-tól évente 10 000 forint értékű üdülési csekkel járulunk hozzá a megváltozott munkaképességű munkatársaink pihenéséhez.

MOTIVÁCIÓ ÉS CÉLOK

A projekt gyökerei azokra az időkre nyúlnak vissza (2006-tól), amikor a Providentnél egyes vezetők megváltozott munkaképességű dolgozókat szociális, „CSR”-megfontolásból, illetve a többi munkavállaló motivációja érdekében kívántak időnkénti munkalehetőséggel segíteni. Ez többnyire civil szervezeteken és munkaközvetítőkön keresztül, eseti jelleggel, nagyobb mennyiségű, mechanikus, képzettséget nem igénylő feladatok ellátására (postázás, pecsételés, csomagösszeállítás stb.) irányult. Lendületet adott az ügynek, hogy időközben a kormányzat az adórendszeren keresztül is terelte a vállalatokat a megváltozott munkaképességű dolgozók alkalmazása felé, ami üzleti érveket is adott a belső kezdeményezők kezébe.

KÖLTSÉGEK

A kezdeményezés külön anyagi befektetést nem igényelt, sőt, az adószabályok miatt előnyös a vállalatnak. Megjegyzendő azonban, hogy a vállalat több funkcionális területen tesztelte (és folyamatosan teszteli) megváltozott munkaképességű dolgozók alkalmazását, és ezek a pilóták nem mindenhol bizonyultak/bizonyulnak sikeresnek, azaz kevésbé produktívak a befektetett erőforrásokhoz képest, ami többletköltséggént értelmezendő.

EREDMÉNYEK

A pozitív hatások mind a megváltozott munkaképességű, mind az egészséges munkatársaknál megfigyelhetők. A megváltozott munkaképességű dolgozók motiváltak, lojálisabbak, nagyra értékelik azt, hogy a vállalat, sokszor sokévnnyi kényszerű kihagyás után, lehetőséget adott számukra a munka világába való visszatérésre. Az egészséges dolgozóinknál azt tapasztaltuk, hogy toleránsak, elfogadók, és jobban értékelik egészségüket és a munkakört, amelyet el látnak.

A felvett megváltozott munkaképességű dolgozók munkaköre a pozitív eredmények folytán átalakult, bővült. A kezdeti pecsételés, sorba rendezés, csomagösszekészítés után ma már adatokat rögzítenek és szupervízió mellett további szakmai részfeladatokat látnak el, ami javítja a szervezeti hatékonyságot.

Talán a megváltozott munkaképességű dolgozók különösen jó motiváltságának és a munkaidőkeret célszerű alkalmazásának tudható be, de paradox módon a megváltozott munkaképességű dolgozók közül még a krónikus betegeknek is általában kevesebb a betegségi távolléte, mint az ép, egészséges dolgozóké. Ez hosszabb távon azt a hatást fejt ki, hogy az egészséges dolgozók is ritkábban hiányoznak, mert erkölcsi szempontból aggályosnak érzik, hogy a megváltozott munkaképességű kollégáinknál többet legyenek betegszabadságon.

A megváltozott munkaképességű kollégák átlagéletkora magasabb, mint az egészséges dolgozóké (50+),

ELŐNYÖK

A megváltozott munkaképességű dolgozók munkaerő-piaci értékét növeli, hogy újfajta munkatapasztalatokra tesznek szert, ahogy egyre komplexebb feladatokat lehet rájuk bízni.

ezzel azonban sok élettapasztalat és bölcsesség is jár, ami jótékonyan hat a munkahelyi légkörre. Általában véve az, hogy megváltozott munkaképességű dolgozókat alkalmaz a vállalat, jótékonyan hat a vállalat imázsára a dolgozók körében.

Vállalati szinten a megváltozott munkaképességűek alkalmazása a munkakörök átgondolását, és olyan új munkakörök létrehozását is eredményezte, amelyek hatékonyan támogatják a már meglévő munkaköröket.

TANULSÁGOK

A „megváltozott munkaképességű dolgozó” sokrétű fogalom (lehet sérült, fogyatékos, krónikus beteg, ezek kombinációja, különféle típusban és fokozatban). Nem egyszerű összepárosítani a vállalatnál rendelkezésre álló munkakörökkel a munkaerő-piacon elérhető jelentkezőket.

Érdemes számításba venni, hogy a dolgozók munkába állása után egyénenként különböző lehet az az ütem, ahogyan a rehabilitációjuk és integrációjuk lezajlik, továbbá a részmunkaidőben történő alkalmazásuk miatt a hagyományos próbaidő kereteit is újra kell értelmezni.

A call centerben 2009 és 2010 folyamán tesztelésre kerültek megváltozott munkaképességű dolgozók, azonban ez a pilot nem járt sikerrel, részben a munkakör technikai komplexitása miatt, részben azért, mert az erősen teljesítményorientált környezet nem volt ideális a résztvevőknek.

TANÁCSOK

Már a toborzás-kiválasztás során külön figyelmet kell fordítani a megváltozott munkaképességűek speciális igényeire (pl. akadálymentesítés). Az állásinterjú alatt fel kell térképezni a betegség jellegét, azt, hogy mit bír el a jelölt, reális képet kell kapnunk képességeiről, teherbírásáról stb., de úgy, hogy ne érezze azt sértőnek, hátrányosan megkülönböztetőnek.

A beillesztés során nagy gondot kell fordítani arra, hogy elkerüljük a kirekesztést, csapatszintű feladatokba is be kell vonni őket.

Fejlesztésük, motiválásuk egyénileg változhat. Teljesítményük értékelésénél szintén figyelembe kell venni egyéni adottságaikat, lehetőségeiket és korlátaikat.

EUREST ÉTTEREMÜZEMELTETŐ KFT.

KEZDET

2004-ben anyacégünk kultúraváltást kezdett, amely minden leányvállalatára kiterjedt. Ekkor hirdettük meg értékeinket, amelyek között szerepel, hogy elfogadjuk és értékeljük a sokszínűséget.

BEFOGADÓ KULTÚRA

Munkatársaink részére oktatásokat szerveztünk értékeinkről. Minden új belépő dolgozó írásos tájékoztatást kap az etikai kódexünkről is. Bevezettük a Speak Up – Mondd el! vonalat, amely lehetőséget biztosít a visszajelések bejelentésére és azok kivizsgálására.

GYAKORLATOK/INTÉZKEDÉSEK

2005: Munkaadói imázskampányunkban roma származású munkatársnő is szerepelt.

2009: Megváltozott munkaképességű kollégák foglalkoztatásának kezdete.

2011: Már csaknem 50 megváltozott munkaképességű kollégánk van!

2011: Gender-riport készítése negyedéves szinten.

1. JÓ GYAKORLAT

„PRÓBÁLTAD MÁR CSENBEN?”

MAGYAR TELEKOMMAL KÖZÖS RENDEZVÉNY

A JÓ GYAKORLAT LEÍRÁSA

A Magyar Telekom Infoparkban lévő éttermében valósítottuk meg a programot. Minden egyes vendég kapott egy füldegót, és jelbeszéddel tudták elmutogatni, hogy mit is szeretnének aznap ebédelni. Segítségükre volt több jeltolmács is, aki elmutogatta a kiválasztott ételt a számukra.

A program 2010 decemberében valósult meg s érintett volt benne az egység mind a 10 dolgozója, valamint az Eurest Kft. HR osztályának két munkatársa.

MOTIVÁCIÓ ÉS CÉLOK

A program célja az volt, hogy a társadalom halló része betekintést nyerjen a siketek, hallássérültek világába, s tudatosuljon bennük, milyen nehézségekkel kell megküzdenie nap mint nap ennek a rétegnek. Egyfajta szem-

EREDMÉNYEK

A program keretében sokan már az elején nehézségekbe ütköztek, és az interjúk során is világossá vált egyes vendégek számára, hogy milyen nehéz is a siketek világa. Üzleti partnerünk, a Magyar Telekom, örömmel fogadta kezdeményezésünket, és el-

léletformálást próbáltunk elősegíteni ezzel a programmal, csökkenteni az előítéleteket és előidézni a hátrányos helyzetűek egy kicsit jobb megítélését.

ELŐNYÖK

Szemléletformálás

KÖLTSÉGEK

Minimális extraköltséggel járt.

TANULSÁGOK

Több ilyen rendezvényre van igény. Erősíti az együttműködést és kapcsolatot az üzleti partnerrel. Fejleszti a vendégek érzékenységét és elfogadását.

2. JÓ GYAKORLAT

WORKSHOP ÜZLETVEZETŐK ÉS KONYHAFŐNÖKÖK RÉSZÉRE

A JÓ GYAKORLAT LEÍRÁSA

A Soteria Alapítvánnyal közös vezetői workshopunkon közel 60 kolléga vett részt: olyan üzletvezetők és konyhafőnökök, akik MM kollégákkal dolgoznak.

MOTIVÁCIÓ ÉS CÉLOK

Mivel MM kollégáink az éttermeinkben dolgoznak, vezetőiket és munkatársaikat is fel kell készíteni az integrációjukra. Sok vezető tanácstalan, miként kommunikáljon az MM kollégákkal.

KÖLTSÉGEK

Az esemény nem járt számottevő extraköltséggel (terembérlet és frissítők).

EREDMÉNYEK

A vezetőknek és konyhafőnököknek nagyon tetszett ez a fórum, ahol a Sotéria Alapítvány mentorai megválaszták kérdéseiket, közösen megbeszélték a gyakorlati példákat, a jól bevált gyakorlatokat. A workshop egy szemléletváltó játékkal zárult.

ELŐNYÖK

A vezetők már nem idegenkednek az MM kollégák alkalmazásától, jobban mernek kommunikálni velük. Segítette az elfogadást, megerősítette az üzletvezetőket, akik lehetőséget kaptak a jól bevált gyakorlatok megosztására.

TANULSÁGOK

Több és alaposabb ilyen best practice fórumra van szükség, ahol a vezetők segítséget, javaslatokat kapnak és kibeszélhetik problémáikat. Szükséges mind az MM kollégák beillesztését külön felügyelni és mentorálni, mind az MM kollégákat foglalkoztató üzletek vezetőit fejleszteni és támogatni a velük való együttműködésben.

TANÁCSOK

Mindenképpen javasoljuk az alapos előkészítést: a szervezet felkészítését az MM kollégák jelenlétére, programokat, fórumokat biztosítani számukra, ahol egymástól tanulhatnak, ötleteket kaphatnak az ilyen kollégák integrálására.

JÓ GYAKORLATOK CSR PIAC

A KÖVET Egyesület 2009 óta két évente szervezi meg a CSR Piac elnevezésű rendezvényt, amelyen a vállalatoknak lehetőségük nyílik arra, hogy a nagyközönségnek, a versenytársaiknak, a többi vállalatnak, a sajtónak bemutassák jó CSR-gyakorlataikat. A legkülönbözőbb témakörökkel lehet pályázni, a pályázatokat zsűri értékeli, és csak a zsűri által elfogadott, valódi CSR-intézkedésekkel lehet megjelenni a piacon. Az alábbiakban az eddig megrendezett CSR Piacok több száz jó gyakorlatából mutatunk be egy rövid válogatást.

PERSONAL BEST KFT. EGÉSZSÉGÉBRESZTŐ KAMPÁNY

A VÁLLALKOZÁSRÓL

A Personal Best Kft. munkahelyi egészségfejlesztésre specializálódott kisvállalkozás. Működésüket négy fő területen fejtik ki: az egészségszolgáltatáson belül az irodai mobil masszáz, állapotfelmérések, interaktív előadások, tréningek, tanácsadás a fő profiljuk; különböző egészségprogramok szervezésére szakosodtak, például gerinckorrekciós munkahelyi workshopok, vállalati egészségnapok, outdoor programok, illetve kockázatértékelő és -kezelő megoldások nyújtásával, létrehozásával, szervezésével; mindemellett egyedi egészségmegtartási koncepciók kidolgozására is lehetőséget biztosítanak.

TÁRSADALMI CÉL

A mai rohanó világban az egészséges életmód sokszor elérhetetlen álmoknak tűnik, pedig egy kis odafigyeléssel sokat tehetünk azért, hogy szebb és jobb legyen az életünk. Céljuk, hogy felhívják a figyelmet az egészségtudatos életmód fontosságára. Ez legkönnyebben, legegyszerűbben az emberek munkahelyén tehető meg, amely egyben sokszor az egészségtelen életmód egyik kiváltó tényezője is lehet, függően a végzendő munka természetétől.

MEGOLDÁS

Az embereket egyszerűbben és hatékonyabban lehet elérni a munkahelyükön, a vállalkozás ezért is fókuszált többek között a munkahelyeken történő „Egészségébresztésre”. A főbb egészségügyi problémákat bemutatva, a prevenció fontosságát hangsúlyozva ingyenesen elérhető programok segítségével adtak és adnak perspektívát a munkaadóknak és munkavállalóknak egyaránt. Ingyenes állapotfelméréssel, tanácsokkal, tájékoztatófüzetekkel, szóróanyagokkal, plakátokkal, munkahelyi egészségfejlesztési és komplex egészségfejlesztési programokkal mutatták be a munkahelyi és egyéni egészségfejlesztés lehetőségeit. Gyakorlati tudás átadására törekedtek, illetve arra, hogy lebontsák az emberek „fejében” meglévő gátakat.

EGYÜTTMŰKÖDÉS

A kampányok a Cerbona, a Milford és az Oral-B támogatásával valósultak meg.

NEHÉZSÉGEK

Pénzügyi lehetőségeik korlátozottak voltak a kampányok végigviteléhez. Vállalati partnerek támogatásával tudták csak megvalósítani a 2007–2009 közötti Egészségébresztő kampánysorozatot.

ELÉRT ELÖNYÖK

Körülbelül 120 000 irodai dolgozóhoz és több száz vezetőhöz ért el az üzenetük. Számos vállalatvezető fogyanatosított lépéseket az általuk felvázolt programok gyakorlati megvalósulása érdekében.

BUILD COMMUNICATION KFT. VÁRÉPÍTŐ PÁLYÁZAT

A VÁLLALKOZÁSRÓL

A Build Communication Kft. az építőipari marketingre szakosodott tanácsadó cég, full service reklámügynökség, amely 2003 óta számos építőipari cég, szervezet, egyesület, szövetség számára nyújtott marketingkommunikációs szaktanácsadást a PR-tevékenységtől a klasszikus és integrált reklámkampányokig. Tevékenységük négy fő köre a stratégiai tanácsadás és tervezés, a PR-tanácsadás, gyártási feladatok/web design, illetve ezek előkészítése, utógondozása.

TÁRSADALMI CÉL

A Várépítő pályázat során az állami, illetve önkormányzati kézben lévő gyermekintézmények és műemlékek számára lehetőséget biztosítanak az épületek korszerűsítésére és felújítására.

MEGOLDÁS

Egy korábbi kezdeményezést élesztettek újra. 2010–2011-ben egy olyan platformfelületet hoztak létre, amelyen a magánvállalkozók felajánlásait fogadják, majd az összegyűlt forrást kiosztják pályázati úton jelentkezőknek épületfelújításra, -korszerűsítésre. A Build Communication Kft. munkatársai a pályáztatást térítésmentesen végzik, ezen felül pedig a pályázat dologi költségeinek 30%-át is fedezi. Az ő feladatuk a felajánlások összegyűjtése és az információk eljuttatása az érdekeltek, érintettek felé, illetve a termékek odaítélésében és elosztásában is részt vesznek.

NEHÉZSÉGEK

A gazdasági válság az építőipart jelentősen sújtotta, ami a felajánlások mértékén is látszott. Ám a cég filozófiája, „aki a kicsivel nem elégszik meg – az nem a mi cégünk, minden kis segítség is segítség a szükség idején”.

EGYÜTTMŰKÖDÉS

A projekt nem jöhetett volna létre a terméket felajánló cégek, a pályázat mellé álló szakmai szervezetek, illetve a pályázat terjesztésében résztvevő sajtóorgániumok nélkül.

ELÉRT EREDMÉNYEK

28 millió forint értékű kiosztott építőanyag a 255 pályázó közül 48 nyertesnek az elmúlt két évben. A felajánlók száma, a termékek palettája is egyre bővül.

STKH SOPRON ÉS TÉRSÉGE KÖRNYEZETVÉDELMI ÉS HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI KFT

KISKERT A VÁJDLINGBAN

A VÁLLALKOZÁSRÓL

Az STKH Sopron és Térsége Környezetvédelmi és Hulladékgazdálkodási Kft. helyi közép vállalkozás, 39 Sopron környéki településen látja el a hulladékszállítási közszolgáltatást. A vállalat fő tevékenysége a kommunális hulladék gyűjtése, de folyamatosan figyelemmel kísérve a jelentkező igényeket, tevékenységi körük a hulladékgyűjtés majdnem minden területére kiterjednek.

TÁRSADALMI CÉL

A hazai újrahasznosítás, a szelektív hulladékgyűjtés sajnos még csak meg sem közelíti a nyugati színvonalat részben a technológiai hiányosságok, részben a lakosság passzivitása miatt. Sokakat eltántorít, hogy olykor kényelmetlennek, időrablónak tűnik a szelektív hulladékgyűjtés. A hulladékgazdálkodással foglalkozó STKH célul tűzte ki a lakosság környezettudatos formálását.

MEGOLDÁS

Szervezetben belüli vájdling szépségversennyel indult a történet, amelynek során a dolgozók a lomtalanításból származó edényekbe, lábasokba és lavórokba ültethettek mini kerteket a szervezet komposzttelepéről származó föld felhasználásával. A legszebbet szakmai zsűri értékelte, és a Soproni Környezetbarát Napon kiállították, díszítőelemként, a cég standjához tartozóan. 2012-ben ezt az ötletet kiterjesztették a lakosság számára is, némi módosítással. A környezetbarát nap keretében kerül megrendezésre a szépségverseny és a nyertes alkotás kiválasztása.

EGYÜTTMŰKÖDÉS

Környezetbarát klubokkal és pedagógusokkal működnek együtt, így juttatván el minél több emberhez, az iskolákban a gyerekeken keresztül a szülők és nagyszülők generációjáig, az üzenetet.

NEHÉZSÉG

A szokatlan szemlélet és az emberek passzivitása miatt a lakosság mozgósítása okozta a legfőbb gondot.

ELÉRT ELŐNYÖK

Sikerült újabb embereket bevonni a szervezet tevékenységébe, és akadt olyan versenyző is, aki önkéntes segítséget ajánlott fel a későbbi programok megvalósításához.

FŐKERT NONPROFIT ZRT.

ÖNKÉNTES PROGRAMOK BUDAPEST ZÖLDTERÜLETÉN!

A CÉGRŐL

A társaság 1962-ben nyerte el mai szervezeti formáját, amikor a Fővárosi Kertészeti Vállalat, a Virágtermesztő és Értékesítő Vállalat, valamint a Budapesti Parképítő Vállalat egyesültek. 2007-től nonprofit gazdasági társaságként működik tovább, s a Budapesti Városüzemeltetési Központ Zrt. tagjaként a főváros tulajdonában áll. Parkok, fasorok, játszóterek, szökőkutak fenntartása, ezek szervize, növénytermesztés és -árusítás, illetve komposztálás mellett, műszeres favizsgálatot is végeznek, és nem utolsósorban társadalmi szerepet is vállalnak.

TÁRSADALMI CÉL

A budapesti közterek karbantartása a lakosság közreműködése, segítsége nélkül igencsak költség-, idő- és alapanyag-igényes. Úgy tűnik, a lakosság nem becsüli megfelelően a kiültetett virágokat, sövényeket, a telepített fűvet és fákat, a padokat stb., így azok az indokoltnál hamarabb elpusztulnak, tönkremennek. Az „Önkéntes programok Budapest zöldterületén!” akció keretében kívánta a Főkert Nonprofit Zrt. közelebb hozni az emberekhez Budapest köztereit. A közös, önkéntes munka után már sajátjukként tekintenek majd a zöldterületekre, sokkal jobban megbecsülik azokat, ami kihat ezen területek állapotára, s ezáltal a fejlesztésre szánt pénzek valóban fejlesztésre és nem a rongálások okozta károk helyrehozatalára lesznek fordíthatók.

MEGOLDÁS

A 2011 tavaszától késő ősziig tartó időszakra meghirdetett önkéntes programokkal biztosítottak lehetőséget a lakosságnak arra, hogy részt vegyen a Főkert munkájában, ezáltal közelebb kerüljön a közterekhez és sajátjaként tekintsen azokra. Többéves tapasztalat támasztja alá, hogy a lakosság által létrehozott vagy felújított területekre jobban vigyáznak később.

NEHÉZSÉGEK

Sok résztvevő koordinálása a nagyobb rendezvényeken, a megfelelő időpont kiválasztása mindig kényes pont, főleg, ha kinti tevékenységről van szó, ahol az időjárás sem elhanyagolható tényező. A lakosság elérése és megmozdítása ritkán kivitelezhető egyszerűen. A rendezvényekre, programokra a megfelelő minőségű és/vagy mennyiségű eszközt is rendelkezésre kell bocsájtani, ami olykor akadályokba ütközött.

EGYÜTTMŰKÖDÉS

Közművállalatokkal, Budapest Főváros Főpolgármester Hivatalával, a Para-fitt Sportegyesülettel, az Új Akropolisz szervezettel, budapesti óvodákkal, iskolákkal és a Magyar Szálloda Szövetséggel fogtak össze egy-egy ügy, program, rendezvény keretében.

ELÉRT ELŐNYÖK

Rendezettebb parkok várják az embereket, különféle felajánlások és megkeresések futottak be minden területről. A visszajáró önkéntesek révén munkaerőre is szert tett a vállalat.

ZWACK UNICUM ZRT.

FUTÓHOMOK MEGKÖTÉSE CEFRÉVEL, VALAMINT GYÓGYNÖVÉNYKIVONAT ÉS -PÁRLAT HULLADÉKÁBÓL NYERT KOMPOSZTTAL

A CÉGRŐL

A Zwack Unicum gyökerei 1790-ig, II. József osztrák császár és magyar király idejéig nyúlnak vissza, amikor is orvosa, dr. Zwack emésztést elősegítő orvosságot, a mai Unicum őst javasolta az uralkodónak. A céget 1840-ben alapította későbbi leszármazottja, Zwack József. A vállalatot ma a család hatodik generációja vezeti.

TÁRSADALMI CÉL

Szerves hulladékok környezettápláló hasznosítása a stratégiai partnerség jegyében, avagy talajjavítás a kifőzött cefrével (slempével) és a gyógynövénykivonat és -párlat hulladékából nyert komposzttal.

MEGOLDÁS

Egy 1999-es összefogás keretében a Zwack a Kecskeméti Kertészeti Főiskola Kertészeti Karával közösen a telepített nyárfák futóhomok talaját javította fel a slempével, illetve gyógynövénymaradvánnyal, amely savas kémhatása és szervesanyag-tartalma révén képes megkötni a karbonátos homokot és növelni annak tápanyagtartalmát. Ezzel az eljárással évente 2400 m³/ 6000 tonna komposzt állítható elő. Ezen kívül a nyárfás karbantartásához évente 1 millió forintot biztosít a cég. Mérések igazolják, hogy ez a fajta rekultiváció nem ártalmas a környezetre.

EGYÜTTMŰKÖDÉS

A Kecskeméti Kertészeti Főiskola Kertészeti Karával.

NEHÉZSÉGEK

A kiterjedt bürokrácia. Be kellett vizsgáltatni a hulladékot, bizonyítani kellett, hogy nem veszélyes, a nyárfás telepítéséhez szükséges adminisztráció, az engedélykészszerzése sok időt vitt el, a monitoringozást végző kutak telepítése és az ehhez szükséges engedélykészszerzése szintén hátráltatta a projekt ütemes megvalósulását.

ELÉRT ELŐNYÖK

A futóhomok megkötése részben a komposztnak köszönhető. Korához képest a nyárfás fejlettebb, mint a nem kezelt nyárfások. Később faipari célra használják fel a fát, ami anyagi előnyt is jelent az egyetemnek.

A Zwacknak a slemp komposztként való hasznosítása, a szállítási költségek fedezésén kívül, költségmegtakarítást eredményez, hiszen megspórolja a szennyvízkezelés, a személtlerakóba kerülés költségeit, és mindemellett a cég számára fontos környezetvédelmi elkötelezettség tettekben jelenik meg.

MOL MAGYAR OLAJ- ÉS GÁZIPARI NYRT. HASZNÁLT SÜTŐOLAJ VISSZAGYŰJTÉSE

A CÉGRŐL

Az 1991-ben létrehozott MOL Rt. Kelet-Közép-Európa egyik vezető integrált olaj- és gázipari vállalata. Kezdetekben a magyarországi olajipar átfogó szervezete volt, mára már Közép-Európa egyik legjelentősebb multinacionális vállalata, amely nagyméretű, koncentrált, nemzetközi kutatási és termelési portfólióval rendelkezik. Olaj- és gázkutatási, termelési tevékenységet végez. Finomító és petrokémiai üzemekben dolgozza fel a nyersanyagot, amelyet kiterjedt töltőállomás-hálózatukban forgalmaz.

TÁRSADALMI CÉL

A lakosság évente 110 000 tonna étolajat használ fel, amelynek mindössze 1/6-a kerül megfelelő módon kezelésre. Az üzemi konyhákból és éttermekből kikerülő elhasznált sütőolaj sorsa megoldott, szervezett hulladékelszállítás és -feldolgozás révén. Évente 22 000 tonna sütőolaj viszont a csatornába jut, s a csövek falára rakódva, eldugíthatja azokat. A maradék sütőolaj a háztartási szemétként kerülve nehezen lebomló anyaggal terheli a hulladéklerekét. Az élő vízbe jutva még nagyobb problémát okoz: a víz tetején úszva meggátolja az oxigéncserét. Egy csepp olaj 1000 liter tiszta vizet tesz tönkre.

MEGOLDÁS

2011 májusában országszerte 100 töltőállomáson indított el a MOL, a Biofilter Zrt.-vel együttműködve, a lakossági használt sütőolaj-átvételi programot. Erre a célra gyártott, újrahasznosított műanyagból készült, cseppmentesen záródó sütőolaj-gyűjtő flakont kapott ajándékba az, aki visszavitt olajat. Ez az egyébként bűdös, nehéz és koszos használt étolaj könnyebb kezelhetőségét segíti elő, a tisztább kezelhetősége és hordozhatósága a lakosság hozzáállását tudja pozitívan befolyásolni.

A használt sütőolajat Komáromban hasznosítják újra. Tisztítás után bioüzemanyagot állítanak elő belőle. A tisztítás során hátramaradó hulladék, pl. a prézli, az ételmaradék a biogáz előállításnak kiváló alapanyaga.

NEHÉZSÉGEK

Nagy feladat eljuttatni az információt a lakossághoz, és arra ösztönözni az embereket, hogy tudatosan gyűjtsék ezt a szennyező és erős szagú anyagot.

ELÉRT EREDMÉNYEK

2013 januárjáig 131 tonna sütőolajat gyűjtöttek be, s 45 000 db gyűjtőflakont osztottak ki a lakoságnak. 2012-re 170-re nőtt a gyűjtőállomások száma

EGYÜTTMŰKÖDÉS

A Biofilter Zrt.-vel és a lakossággal.

MAGYAR ÁLLAMI OPERAHÁZ

SZÍNHÁZLÁTOGATÁS BALERINÁKKAL

Várandós program – várandós balerinák foglalkoztatása a terhesség kilenc hónapja alatt

AZ OPERAHÁZRÓL

1884. szeptember 27-én nyitotta meg kapuit a Magyar Állami Operaház, amely azóta is töretlenül fontos kulturális szerepet tölt be az ország életében. Az Erkel színházzal összevonva több mint 1000 ember dolgozik itt a minőségi kultúra terjesztése érdekében.

TÁRSADALMI CÉL

A várandós program munkamegőrzés céljából jött létre. Amikor egy balerina gyermeket hord a szíve alatt, szinte azonnal fel kell hagynia a munkájával, amivel egyrészt kenyérkereseti lehetőségtől esik el, másrészt nagyon hirtelen kell elszakadnia attól a közegetől, amelyben felnőtt, ami nemcsak a munkája, de sokszor a hobbija is. A program segítségével tovább tudták foglalkoztatni azon várandós balerinákat, akik ezt igényelték.

MEGOLDÁS

A 2012/2013-as évadban az Operaház várandós balett művészek kalauzolásával játékos operaházi barangolásra invitálta az alsó tagozatos diákokat. A színházjáró túra keretében bejárhatták az Operaház épületét, bepillantást nyerhettek a színpalak mögé: a Magyar Nemzeti Balett mindennapjaiba, a műhelyek munkájába, jelmezpróba és rövid balett bemutató is várta őket. Ez egyfajta felkészülésként is funkcionált a leendő anyukák számára a gyermekekkel való foglalkozáson keresztül.

EGYÜTTMŰKÖDÉS

Az Operaház dolgozói között egy operatív, közös munka jött létre. A balerinák, a jelmeztár, a balettkar, a rendezvényszervezés, a festőműhely és a marketing munkatársai között a programpontok megvalósítása és megszervezése alatt is szükségszerű volt a kommunikáció és a kooperáció, miáltal az Operaház dolgozói jobban megismerték egymást.

NEHÉZSÉGEK

A várandós kismamák előre nem látható állapota miatt a program tervezése és megvalósítása kockázatokat hordoz, továbbá nagyon nehéz megtervezni a következő évi programot, hiszen nem lehet megmondani, hogy hány balerina lesz várandós akkor. Az új programot a nagyérdemű közönség részéről hatalmas érdeklődés kísérte, aminek akkor az Operaház nem tudott időben és kapacitásban megfelelni.

ELÉRT ELŐNYÖK

A program számos pozitívummal járt. A programban részt vevő várandós kismamák egyrészt tovább maradhattak foglalkoztatotti státuszban, másrészt az elválás megszokott munkahelytől így kisebb traumával járt, mint korábban. A program a leendő anyukák számára egyfajta felkészülést is jelentett az anyaságra. Mindemellett a különböző területek összehangolására is szükség volt a Várandós program lebonyolítása során, ami a kollégák közötti ismeretség elmélyüléséhez vezetett.

JÓ GYAKORLATOK MÁSÉRT VÁLLALKOZÓ?

Mi fán terem a „Másért vállalkozó”?

Vajon lehet-e másért vállalkozni, mint pénzért? Lehet-e másra vállalkozni, mint a nyereség maximalizálására? Ha valaki ilyen alapelvvel vág saját vállalkozásba, vagy ül egy már működő cég vezetői székébe, van rá esélye, hogy ott is marad?

A „Másért vállalkozó” olyan gazdasági szereplő, jellemzően kisvállalat, amelynél a gazdasági tevékenység célja az emberek, a társadalom szolgálata. A „Másért vállalkozó” nem károsítja a természeti környezetet, odafigyel dolgozóinak és érintettjeinek nem anyagi érdekeire is, profitját pedig csak az erkölcsileg megengedhető módon, a fenntartható fejlődés szigorú elveivel összhangban növeli. A másért vállalkozás kulcsszavai a tisztas megélhetés és a szakmai becsület.

A másért vállalkozók és vállalatok nyereségesen működnek, ám a profit számukra nem a fő cél, csak a működés feltétele. A vállalkozások rendelkeznek magasabb rendű céllal is, ezt bizonyítja a munkatársak szerepe, a növekedés önkéntes korlátozása, bizonyos (például egészségre káros) termékek vagy üzleti gyakorlatok (például a korrupció) elutasítása.

Másért vállalkozóknak nevezzük tehát az olyan szervezeteket, amelyek gazdaságilag életképesek, fő céljuk azonban nem a pénzben kifejezhető nyereség maximalizálása, hanem valami – erkölcsi értelemben – magasabb rendű jó. Ez lehet társadalmi vagy környezeti haszon, mint helyi és teljes értékű élelmiszerek előállítás; energiatermelés kis léptékben, megújuló erőforrásokból, vagy akár hátrányos helyzetű csoportok segítése.

BIO-DROG-BERTA KFT.

A Berta Bt.-t 1990-ben szántóföldi biozöltség, -fűszer és -gyümölcs termesztésére hozták létre. Az alapítóknak több nehézséggel kellett megküzdeniük: egyrészt a biotermesztésnek akkoriban még nem voltak előzményei, hagyományai, másrészt az anyagi alapok és a termelőeszközök, valamint a vállalkozói kedv hiányában szenvedő gazdák között csak a saját elszántságukra számíthattak. 1992-től viszont már követőik is akadtak, 1995-re pedig kialakult a jelenlegi, európai léptékű méretnagyság és termelési szerkezet.

A VÁLLALATRÓL

CÉGNÉV

Bio-Drog-Berta Kft.

ALAPÍTÁS

1990

TEVÉKENYSÉG

Ökológiai gazdálkodás során előállított biozöltségek, -fűszerek, -gyümölcsök feldolgozása, a termékek értékesítése.

DOLGOZÓI LÉTSZÁM

15 fő

TULAJDONOS

Berta család

ÉVES FORGALOM

142 millió Ft (2010)

TELEPHELY

Fajsz

DÍJAK

Élelmiszeripari újítások kategória ezüst díj (1999)

Bács-Kiskun Megye Környezetvédelméért és Mezőgazdaságáért Díj (2012)

Év bioterméke díj (2012)

CSR Piac Kisvállalati különdíj (2013)

A termésbiztonság és a kiváló minőség következetes biztosítása érdekében a kezdő szerszámkészletet világszínvonalú gép- és eszközparkra cserélték, fejlesztették. Ma már 50 családnak adnak munkát, 30 növényfajt termesztnek több mint 50 hektár öntözhető területen és 170-féle terméket állítanak elő. A megtermelt gyümölcsöt, zöltséget helyben dolgozzák fel. A csomagolóanyagok beszerzése nem túl nagy – 25–50 kilométeres – távolságból történik. A szállítási távolságot az elmúlt öt évben két feldolgozási láncnál is csökkentették: a sárgarépa- és paradicsomvelő előállítására például saját fejlesztésű technológiát üzemeltet be, így az eddig 80 km-re működő szolgáltatót kiiktathatták. Az olajos magvak hidegpréslését a 35 kilométerre lévő szolgáltatótól szintén „hazatelepítették”.

„Sajnos még nem terjedt el az a gondolkodásmód, hogy nem a bioélelmiszer, hanem a tönkrement egészség kerül sokba, ezért meghirdettük a Terülj, terülj, bioasztalkák! nevű mozgalmat. Kezdetben nagyon merész álom volt, de a tapasztalatokat beépítve egyre bővült a termékszála. Ez egy állandó kísérletezés, és soha nem lehet abbahagyni a fejlesztést”

meséli Berta Zoltán.



Biatermékeiket nemcsak a reformtáplálkozást kedvelőknek, vegetáriánusoknak, diétázóknak ajánlják, de azoknak is, akik az egészséges ételek mellett a finom ízekhez is ragaszkodnak. A különböző biozölkségekből és -gyümölcsökből készült nektárokat, szárítmányokat, krémeket, lekvárokat, csokoládékat a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft., a Bio Suisse és a NOP folyamatosan ellenőrzi. A 2013-ban 25. alkalommal megrendezett jubileumi Biokultúra Tudományos Napon adták át az év biaterméke díjakat, ahol az Óvantgarde fantázianeveű kézműves táblás biocsokoládéjuk – melyet bio homoktövis és szőlőmagőrlemény ízesít – kapott elismerést. A hazai piacon is folyamatosan nő a vásárlók száma, de termékeik 50%-a még mindig határainkon túl talál vevőre. Az Európai Unióban 11 ország 29 kereskedőjével állnak kapcsolatban, valamint Svájcba és az USA-ba is szállítanak.

Berta Zoltán leginkább a környékbeli, kihalófélben lévő földművelő családok miatt aggódik, hiszen kézi munka nélkül nincsen biatermelés. A rendszerváltás után kiskertenként verbuválták a magukra hagyott volt tsz-tagokat együtt gazdálkodásra. A vállalkozás gyakorlógazdaságként szolgál az agrár szakképző oktatási program fogyatékkal élő felnőtt résztvevői számára is. A szekszárdi Kék Madár Alapítvánnyal együttműködve 15 kertészjelöltet képeznek, foglalkoztatnak.

MÁSÉRT VÁLLALKOZÓ?

	Nagyüzemi gazdálkodás	Bio-Drog-Berta Kft.
CÉL, KÜLDETÉS	Tömegélelmiszerek előállítása.	Egészséges élelmiszerek előállítása, egészséges táplálkozás népszerűsítése, „életminőség-építés”.
SZOLGÁLTATÁS	Iparszerű áruterelés.	Bioélelmiszerek forgalmazása, bioélelmiszer kutatás-fejlesztés, egészséges ételek készítéséhez receptek.
PROFIT	Profit növelése.	A profitot visszaforgatják a termékfejlesztésbe.
ALKALMAZOTTAK	Humán erőforrás.	Családi kisvállalkozás, szoros együttműködés a helybeliekkel.

VALÓBAN FELELŐS VÁLLALAT?

A Valóban Felelős Vállalat kritériumai

Bio-Drog-Berta Kft.

MINIMÁLIS SZÁLLÍTÁS	Törekednek a helyben feldolgozásra, csökkentették a szállítási távolságokat, környékbeli beszállítókkal dolgoznak.
MAXIMÁLIS IGAZSÁGOSSÁG	Helybeliek tartós foglalkoztatása, összefogás a helyi gazdálkodókkal, fogyatékkal élők gyakorlati agrárokztatása.
NULLA ÖKONOMIZMUS	Szezonális munkákon túl többletfoglalkoztatást nyújtanak, a profit az értéknövelés eszköze (K+F tevékenység a betegségek megelőzéséhez), garantált felvásárlási árakkal dolgoznak.
OPTIMÁLIS MÉRET	Az elmúlt években több beruházást is végrehajtottak, a hazai és a külföldi felvásárlói piac is folyamatosan nő, kétszeres növekedést is elképzelhetőnek tartanak.
TERMÉK	Ökológiai gazdálkodásban előállított egészséges élelmiszerek, népbetegségek megelőzésben végeznek hatóanyag kutatásokat.

CSERITI SZOCIÁLIS SZÖVETKEZET

A Cseriti Szociális Szövetkezet 2013-ban alakult, de a kezdeményezés jóval régebbi. Ahogy Sáhly Gábor fogalmaz: számukra tökéletes vállalkozási formát nyújt a szociális szövetkezet, hiszen ez olyan hibrid szervezeti forma, amelyet társadalmilag hasznos cél elérése érdekében hívnak élet-

A VÁLLALATRÓL

CÉGNÉV

Cseriti Szociális Szövetkezet

ALAPÍTÁS

2013

TEVÉKENYSÉG

Adománybolt működtetése

DOLGOZÓI LÉTSZÁM

9 fő

TULAJDONOS

Sáhly Gábor

TELEPHELY

Budapest

re alapítói, elsősorban azzal a céllal, hogy munkahelyet teremtsenek hátrányos helyzetben lévő tagjaik számára.

A charity adományboltok ötlete eredetileg az angolszász országokból származik, amelyek a Vöröskereszttel együttműködve évtizedekkel ezelőtt kidolgozták az intézményesített adományozás közösségi modelljét Charity Shop hálózatok formájában. Az Egyesült Királyságban jelenleg 8500 adománybolt működik, Magyarországon azonban a Cseriti hálózata az első ilyen kezdeményezés.

Sáhly Gábor a Cseriti legfőbb missziójának azt tartja, hogy hátrányos helyzetűek szociális foglalkoztatásával munkát teremt. Adományboltjaikban egytől egyig

olyan alkalmazottak dolgoznak, akik a munkaerőpiac periferiájára szorultak: pályakezdők, tartósan munkanélküliek vagy nyugdíj előtt állók.

A modell második alappillére a szociális vásárlási lehetőség biztosítása. Egy-egy adománybolt nyitásának híre minden alkalommal futótűzként terjed el az adott környéken, a boltokban naponta átlagosan 100 érdeklődő fordul meg. A megvásárolható árucikkek listája nagyon hosszú, a választék pedig széles. A boltok nem szakosodnak: a bútortól az ékszerekig, a könyveken, lemezeken, felnőtt- és gyermekruházati cikkeken át az elektronikai eszközökig szinte bármit megkaphatnak az érdeklődők. Ha pedig éppen nincs raktáron a kívánt termék, akkor felirakozhatnak a várolistára. A rászorulóknak mellett nagyon gyakori látogatók a környezeti fenntarthatóságot szem előtt tartó, tudatos vásárlók, akik az újrahasznosítás jegyében szereznek be adományozott árucikkeket, és a kincsvadászok, akik egy-egy különleges darab felkutatása miatt térnek be a boltokba.

A használt cikkek funkcionális újrahasznosítását tartja Sáhly a Cseriti harmadik legfontosabb céljának. Mielőtt piacra dobnák a beérkezett darabokat, gondosan átválogatják azokat, és a felújításra szorulókat megjavítják. Jövőbeli tervük egy adományátalakító műhely beindítása: a Cseriti-Dizájn idén nyáron/ősz elején indul. Ezzel újabb munkahelyeket teremtenek, és ha sike-

rül együttműködést kialakítaniuk a Moholy-Nagy Művészeti Egyetemmel, akkor biztosítják a szakmai gyakorlat lehetőségét az egyetem Design Intézetének hallgatói számára.

A Cseriti-rendszer alapja a márkaépítésre alapozott társadalmasítás: céljaik elérésének kulcsfeltétele, hogy mind adományozói, mind vásárlói oldalon erős társadalmi bázist építsenek ki. A Cseritit a jótékonyági szektor prémiummárkájává szeretnék fejleszteni, elsősorban az újdonságra leginkább fogékony, trendkövető korosztályok megszólításával. A „márkázott jótékonyág” célja, hogy a Cseriti a közösségi összefogás, a társadalmi felelősségvállalás szimbólumává váljon.



MÁSÉRT VÁLLALKOZÓ?

	Használtcikk-kereskedés	Cseriti Szociális Szövetkezet
CÉL, KÜLDETÉS	Értékesítés, profitszerzés.	Szociális vásárlási lehetőség biztosítása, a munkaerőpiac perifériájára kerültek foglalkoztatása, újrahasznosítás; a charity kultúra meghonosítása Magyarországon.
SZOLGÁLTATÁS	Használt cikkek értékesítése.	Adománybolt-hálózat működtetése.
PROFIT	Minél nagyobb tömegben történő értékesítés, magas árrés.	Nem nyereségorientált, profit visszaforgatása.
ALKALMAZOTTAK	Humán erőforrás.	Hátrányos helyzetű munkavállalók.

VALÓBAN FELELŐS VÁLLALAT?

A Valóban Felelős Vállalat kritériumai	Cseriti Szociális Szövetkezet
MINIMÁLIS SZÁLLÍTÁS	Az adományozók személyesen viszik be a boltokba feleslegessé vált tárgyaikat, vagy a Cseriti logisztikai csapata gondoskodik a szállításról.
MAXIMÁLIS IGAZSÁGOSSÁG	Munkahelyteremtésre, újrahasznosításra és szociális vásárlási lehetőség biztosítására törekшенek.
NULLA ÖKONOMIZMUS	Fenntarthatóság előtérbe helyezése, funkcionális újrahasznosítás.
OPTIMÁLIS MÉRET	Az erőforrás, illetve az adományok mennyisége határozza meg a méretet.
TERMÉK (HASZNOS, SZÜKSÉGES, FENNTARTHATÓ)	Adományok hasznáلتcikk-piaci ár alatti értékesítése.

IRODALOM, HIVATKOZÁSOK, AJÁNLOTT ANYAGOK, LINKEK JEGYZÉKE

Irodalom

- ADLER, J.** [2011]: Társadalmilag felelős foglalkoztatás a válság időszakában, *Munkaügyi Szemle*, Trendek, vélemények
- ADLER, J. – BUTT, L. – GYENES, E. – TÍMÁR, S.** [2005]: *Kutatás az idősödő munkavállalók helyzetével kapcsolatban Magyarországon*. Budapest: GKIeNET. Letölthető: <http://www-05.ibm.com/hu/social/idos/dn/kutatas.pdf>
- ALTERNATE** [2010]: *CSR kommunikációs szemmel*, május 17.
- ANGYAL, Á.** [2003]: *Nézetek az erkölcsről, avagy a malaszt természete*. Aula Kiadó, Budapest
- ANGYAL, Á.** [2009]: *Vállalatok Társadalmi Felelőssége, Felelős Társaságirányítás (Corporate Social Responsibility)*. Kossuth Kiadó, Budapest
- ATKINSON, J.** [1984]: Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, August, pp. 28–31.
- BLOWFIELD, M. – MURRAY, A.** [2008]: *Corporate Responsibility – a critical introduction*. Oxford University Press
- BOWEN, H. R.** [1953]: *Social Responsibility of the Businessmen*. New York, New York University Press
- BRAUN AND PARTNERS** [2011]: *Erősödő stratégiai felelősségvállalás - Good CSR kutatás*, május http://csrhirlevel.hu/hu/2011-05-24/goodcsrkutatas_bp/kutatas.html
- COHEN, B. – GREENFIELD, J.** [1998]: Mit jelent az, hogy „érték-alapú” vállalat? in Pataki, Gy. – Radácsi, L. [2000]: *Alternatív kapitalisták*, Új Paradigma Kiadó, Szentendre, 157-185. o.
- COHEN, B. – WARWICK, M.** [2006]: *Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION** [2012]: *EU Strategic Framework and Action Plan on Human Rights and Democracy*, http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/EN/foraff/131181.pdf
- CRANE, A. – McWILLIAMS, A. – MATTEN, D. – MOON, J. – SIEGEL, D. S.** [2008] (ed.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press
- CSR önértékelő kézikönyv vállalatok számára* [2010]: UNDP. http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_self-assessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final_0.pdf

DAVIS, K. [1960]: Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*

DOANE, D. [2005]: The Myth of CSR – The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way, *Stanford Social Innovation Review*, Autumn, Stanford

ECONOMIST [2008]: *Special CSR Report*, ed. Daniel Franklin, January 17

ELKINGTON J. [1997]: *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Oxford

EUROPEAN COMMISSION [2001]: *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf

EUROPEAN COMMISSION [2002]: *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2002/com2002_0347en01.pdf

EUROPEAN COMMISSION [2003]: *Responsible Entrepreneurship: A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*

EUROPEAN COMMISSION [2011]: *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010

EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE-GENERAL FOR ENTERPRISE [2014]: *Toolkit, Introduction to Corporate Social Responsibility for Small & Medium-Sized Enterprises*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm

EUROPEAN PARLIAMENT [2014]: *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TEXT/PDF/?uri=CELEX:52013PC0207&from=EN>

FRANK, R. H. [2004]: *What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments*. Princeton University Press, Princeton

FREEMAN, R. E. [1983]: Stakeholder-menedzsment, in Kindler, J. – Zsolnai, L.: *Etika a gazdaságban*. Keraban Könyvkiadó, Budapest, 1993. 169–192. o.

FRIEDMAN, M. [1962]: *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

FRIEDMAN, M. [1970]: *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times, September 13, 1970.

FRYNAS, J. G. [2005]: The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies, *International Affairs*, 81. évf. 3. szám, pp. 581–598.

GOODPASTER, K. E. – MATTHEWS, G. B. [1982]: *Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?* in Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997, 26–42. o

GKI GAZDASÁGKUTATÓ ZRT (2009): *A belső érdekek mozgatója a vállalatok CSR-gyakorlatát*, <http://www.gki.hu/elemezsek/belso-erdekek-mozgatjak-vallalatok-csr-gyakorlatat>

GRAYSON, D. CBE – DODD, T. [2007]: *Small is Sustainable (and Beautiful!) Encouraging European Smaller Enterprises to be Sustainable*. Doughty Centre for Corporate Responsibility

GYŐRI, Zs. [2007]: *Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségéről Magyarországon 2007*, UNDP

GYŐRI, Zs. [2010]: Értékvezérelt vállalatvezetés - a valódi vállalati felelősségvállalás egy lehetséges útja, *Gazdaság, Verseny, Vezetés*, 2010. 1. szám, 5–12. o.

GYŐRI, Zs. [2011]: *A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon 2011*, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem

GYŐRI, Zs. [2012]: *Corporate Social Responsibility and Beyond: The history and future of CSR*. LAP Lambert Academic Publishing

GYŐRI, Zs. – ÓCSAI, A. [2014]: Ecologically-oriented enterprises in Hungary, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Special Issue on: „Spirituality and Sustainability”, Vol.10, No.1, pp. 52–65.

HOLLIDAY, C. O. – SCHMIDHEINY, S. – WATTS, P. [2002]: *Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development*. Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco

INDUSTRY CANADA [2012]: *SME Sustainability roadmap*, http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/h_rs00174.html?Open&pv=1

KEREKES, S. [2013]: *Közös a jövőnk? Útban a katasztrófák vagy a „flow” gazdaság felé?* Előadás a KÖVET Egyesület XVIII. éves konferenciáján, október 16.

KMU FORSCHUNG AUSTRIA [2007]: *Corporate Social Responsibility in SMEs*, http://www.csr-in-smes.eu/downloads/brochure_english.pdf

KONCZ, K. [2006]: Munkahelyi diszkrimináció, *Munkaügyi Szemle*, 50. évf. I. rész: 1. szám, 11–14. o. II. rész: 2. szám, 16–19. o.

KOTLER, P. – LEE, N. [2007]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. HVG Kiadó, Budapest

KÖVÉR, Á. (szerk.) [2012]: *Egyenlő bánásmód és esélyegyenlőség a foglalkoztatáspolitikában*. ELTE TáTK

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL [2013]. *A KSH jelenti. Gazdaság és Társadalom*. 2013. I–III. negyedév. Budapest: KSH

KUN, A. [2004]: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban, *Jogelméleti Szemle* 1.

KUN, A. [2011]: CSR (Vállalati társadalmi felelősség) – a munkajogon túl, a munkajog helyett, avagy a munkajog által? *Munkaügyi Szemle*, LV. évfolyam, 1. szám, 24–30. o.

KUN, A. [2012]: *Innovative regulatory methods on the periphery of labour law – Inputs from CSR, soft law, procurement law, company law and many more*, Conference paper for Recent Developments in Labour Law Constitutive Meeting, Pécs, 25–26 October

LADD, J. [1970]: Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations, *The Monist*, October 1970, p. 499.

LORENZ, K. [1988]: *A civilizált emberiség nyolc halálos bűne*. IKVA

MACGREGOR, S. P – FONTRODONA, J. [2011]: Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility? *Universia Business Review*, pp. 80–94.

MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET [2011]: *MSZ ISO 26000: 2011 Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz*

MANNE, H. G. [2006]: *Milton Friedman Was Right – “Corporate social responsibility” is bunk*, Opinion Journal from the Wall Street Journal, Friday, November 24, 2006, <http://www.opinion-journal.com/editorial/feature.html?id=110009295#top>

MATOLAY, R. – PETHEŐ, A. – PATAKI, Gy. [2007]: *Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok*, Nemzeti ILO Tanács, Budapest

MATTEN, D. – MOON, J. [2005]: A Conceptual Framework for Understanding CSR, in HABISCH, A. – JONKER, J. – WEGNER, M. – SCHMIDPETER, R. (Eds): *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Springer, Berlin–Heidelberg

MATTEN, D. – MOON, J. [2007]: ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academic Management Review*, February

MEADOWS, D. L. – RANDERS, J. – BEHRENS, W. W. [1972]: *The Limits to Growth*. Universe Books, New York

NEMÉNYI, M. – FERENCZ, Z. – LAKI, I. – SÁGVÁRI, B. – TAKÁCS J. – TARDOS K. – TIBORI T. [2013]: *Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010–2013 között – fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT-emberek*. Budapest: Egyenlő Bánásmód Hatóság, 2013. 96. o.

NEMZETGAZDASÁGI MINISZTERIUM [2014]: *Előterjesztés a Kormány részére, Magyarország Kormányának a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásairól és Cselekvési Tervéről*

PAINE, L. S. [2000]: Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly*, 10. évf. 1. szám, 319–330. o.

PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. [2002]: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December

TARDOS, K. [2005]: Foglalkozási diszkrimináció egy magyarországi kistérségben. In LANDAU, E. – VINCE, P. (szerk.), *Munkanélküliség, inaktivitás, munkahelyteremtés, foglalkoztatáspolitikai*. (Tanulmányok körkérdés). KOPINT-DATORG Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Külgazdaság Szerkesztősége, 2005. május

TARDOS, K. [2013]: Jó gyakorlatok a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására. *Kultúra és Közösség* 4:(1), 69–81. o.

TARDOS, K. [2014]: *Esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok. A munkahelyi esélyegyenlőség és vállalati felelősségvállalás III. országos benchmark felmérésének összefoglaló tanulmányai*. Budapest: mtd Tanácsadói Közösség – MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet. 142. o.

THOMÉ [2009]: *Corporate Social Responsibility in the Age of Irresponsibility: A Symbiotic Relationship between CSR and the Financial Crisis?* International Institute for Sustainable Development, február

TÍMÁR, G [2009]: CSR a válságban, *Piac és Profit*, április, http://www.piacesprofit.hu/magazin_2009_04/csr_a_valsgban.html

TÓTH, G. [2007]: *A Valóban Felelős Vállalat*. KÖVET-INEM Hungária, 2007

TRANSPARENCY INTERNATIONAL [2013]: *Corruption Perception Index 2013*

UNITED NATIONS [1948]: *The Universal Declaration of Human Rights*, <http://www.un.org/en/documents/udhr/>

UNITED NATIONS [2003]: *Guidelines for Consumer Protection (as expanded in 1999)*, New York, http://www.consumersinternational.org/media/33866/consumption_en.pdf

UNITED NATIONS [2011]: *Guiding Principles on Business and Human rights* http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM [1987]: *Our Common Future* <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

VOGEL, D. [2006]: *The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington, D. C.

WORLD BANK INSTITUTE [2004]: *Can Small Be Responsible?* a WBI „The Possibilities and Challenges of Corporate Social Responsibility among Small and Medium Enterprises” c. e-konferenciájáról készült összefoglaló, http://info.worldbank.org/etools/docs/library/126862/small_responsible.pdf

ZADEK, S. [2004]: The Path to Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, p 125-132.

ZSOLNAI, L. – GYŐRI, Zs. [2011]: *Can Ethics Survive in Competitive Environments? Empirical Evidence from Values-Driven Businesses*, lecture for the EBEN Annual Conference

2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról

Ajánlott linkek jegyzéke:

<http://www.csreurope.org/>

<http://csrpiac.hu/>

http://csrpiac.hu/csr_adatbazis.html

<http://ecologia.org>

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>

<http://www.europeancsrawards.eu/>

<http://fenntarthatovallalat.net/>

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

<http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/szocialis-csaladi-es-ifjusagugyert-felelos-allamtitkarsag>

www.kovet.hu

www.mtdtanacsado.hu

FÜGGELÉK

Társadalmi szervezetek,
amelyek foglalkoznak megváltozott
munkaképességű személyek toborzásával

SZERVEZET NEVE	Címe	E-mail címe	Telefonszáma
ALBA CARITAS HUNGARICA ALAPÍTVÁNY	8000 Székesfehérvár, Lövölde út 28/A	albacaritas.communio.hu	22 / 506-828
BÉTHEL ALAPÍTVÁNY	5600 Békéscsaba, Aulich u. 6.	www.bethel.hu	66 / 327-134
BUDAPEST ESÉLY NONPROFIT KFT.	1084 Budapest, Őr u. 5-7.	www.pestesely.hu	1 / 476-1930
ÉLETET SEGÍTŐ ALAPÍTVÁNY	8200 Veszprém, Kossuth Lajos u. 10.	eletetsegito.hu	88 / 422-495
ESÉLY SZOCIÁLIS KÖZALAPÍTVÁNY	5000 Szolnok, Szapáry út 23.	www.eselyfk.hu/ projektek/4m	56 / 419-905
ESÉLYEGYENLŐSÉG ALAPÍTVÁNY	8000 Székesfehérvár, Budai u. 68.	www.befogadas.hu	22 / 503-040
ESŐEMBEREKÉRT EGYESÜLET	2890 Tata, Fürdő u. 24.	www.esotata.hu	34 / 589-685
FEHÉR BOT ALAPÍTVÁNY	4087 Hajdúdorog, Tokaji u. 1.	www.feherbot.hu	52 / 232-313
FKI KÖZHASZNÚ NONPROFIT KFT.	1138 Budapest Népfürdő u. 19/B. 9/42.	www.fokom.hu	1 / 769-0581
FOGD A KEZEM ALAPÍTVÁNY	7621 Pécs, Rákóczi út 55. fsz. 7.	www.fogdakezemalapitvany.hu	72/210-046
KÉK MADÁR ALAPÍTVÁNY (SZEKSZÁRD)	7100 Szekszárd Bartina u. 12/A	www.kek-madar.hu	74/512-048
KERÉK VILÁG ALAPÍTVÁNY	7627 Pécs, Gesztenyés utca 2.	kerekvilagalapitvany.hu	72 / 525-895

SZERVEZET NEVE	Címe	E-mail címe	Telefonszáma
KÉZENFOGVA ALAPÍTVÁNY	1093 Budapest Lónyay u. 19.	www.kezenfogva.hu	1 / 215-52-13
KONSZENZUS ALAPÍTVÁNY	1025 Budapest, Zöldlomb u. 24/A	www.konszenzus.org	1 / 335-6515
KREATÍV FORMÁK ALAPÍTVÁNY	6728 Szeged, Napos út 16.	www.kreativformak.hu	62 / 444-331
MAGYAR VAKOK ÉS GYENGÉNLTÓK ORSZÁGOS SZÖV.	1146 Budapest, Hermina út 47.	www.mvgyosz.hu	1 / 384 50 28
MEOSZ	1032 Budapest, San Marco utca 76	www.meosz.hu	1 / 454 1451
MEREK	1022 Budapest, Marczibányi tér 3.	www.merek.hu	1 / 212-5704
MOTIVÁCIÓ ALAPÍTVÁNY	1055 Budapest, Honvéd utca 22.	www.motivacio.hu	1 / 318-99-20
MUNKAKÖR ALAPÍTVÁNY	1021 Budapest, Hűvösvölgyi út 81.	www.munkakoralap.hu	1 / 274-2607
NAPRA FORGÓ REHA- BILITÁCIÓS KÖZHASZ- NÚ NONPROFIT KFT	2030 Érd, Szilfa u. 49.	napra-forgo.hu	20 / 514 1819
NYÚJTSD SEGÍTŐ KEZED ALAPÍTVÁNY	5600 Békéscsaba, Berzsenyi u. 104.	www.nyska.hu	66 / 453 806
ÖNÁLLÓ MÁSSÁG ÉLETMINŐSÉG FEJLESZTŐ ALAPÍTVÁNY	3526 Miskolc, Váltó u. 45.	omefa.uw.hu	46 / 506 917
SALVA VITA ALAPÍTVÁNY	1073 Budapest, Erzsébet körút 13. III/3.	www.salvavita.hu	1 / 323-1256

SZERVEZET NEVE	Címe	E-mail címe	Telefonszáma
SINOSZ	1068 Budapest, Benczúr u. 21.	sinosz.hu	1 / 351-04-34
SOTERIA ALAPÍTVÁNY	1051 Budapest, Nádor u. 17. fszt. 9.	www.soteria.hu	1 / 266-1795
SZEMPONT ALAPÍTVÁNY	1143 Budapest, Gizella út 37.	www.szempontalapitvany.hu	1 / 361 48 04
SZIMBIÓZIS ALAPÍTVÁNY	Miskolc, Augusztus 20. u. 12. sz.	www.szimbiozis.net	46 / 357-637