Gáspár Mátyás - Tétényi Éva Edit - Budai Balázs Benjámin - Tevanné Südi Annamária - Suhajda Attila - Dömötör Ildikó - Szabó Tamás - Nárai Márta - Reisinger Adrienn

A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG ALAPJAI

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Budapest

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A kiadvány
a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15- 2016-00001
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt
keretében készült el és jelent meg.

Szerző:
© Dr. Budai Balázs Benjámin
© Dömötör Ildikó
© Gáspár Mátyás
© Dr. Nárai Márta
© Dr. Reisinger Adrienn
© Suhajda Attila
© Dr. Szabó Tamás
© Tétényi Éva Edit
© Tevanné Dr. Südi Annamária

Szerkesztette:
Brecsok Anna Ágnes

A kézirat lezárásának dátuma:
2018. december 16.

Kiadás éve:
2019

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK 3

BEVEZETÉS 8

1. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉGVÁLLALÁS ALAPJAI (GÁSPÁR MÁTYÁS) 10

1.1. TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG 10
1.2. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG GYAKORLATA 16
1.3. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG CÉLJAI ÉS FELADATAI – PSR TÉRKÉP 19
1.4. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG JELENTŐSÉGE 22
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK AZ 1. FEJEZETHEZ 26
FELHASZNÁLT IRODALOM 26
JOGFORRÁSOK 29

2. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉGVÁLLALÁS JOGI ALAPJA A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK ESETÉBEN (TEVANNÉ DR. SÜDI ANNAMÁRIA) 30

2.1. BEVEZETÉS 30
2.2. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG-VÁLLALÁS ÉS A JOG KAPCSOLATA 31
2.2.1. A jog és az erkölcs 31
2.2.2. Az alapjogok, a közfeladat és a közjó fogalma 31
2.3. A HELYI ÖNKORMÁNYZATOK ÉS A PSR JOGI ALAPJAI 34
2.4. A KÖZPONTI ÁLLAMIGAZGATÁSI SZERVEK ÉS A PSR JOGI KAPCSOLATA 37
2.4.1. Az Európai Unió által meghatározott előírások teljesítése 37
2.4.2. A hazai szabályozás és a CSR/PSR tevékenységek 40
2.3. SOFT LAW ÉS A SZABVÁNYOK 43
2.3.1. Minőségirányítási rendszerek (ISO 26000, CAF) és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolata 43
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK A 2. FEJEZETHEZ 45
FELHASZNÁLT IRODALOM 46
JOGFORRÁSOK 47

3. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉGVÁLLALÁS KITERJESZTÉSE (TÉTÉNYI ÉVA) 48

3.1. A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS SZINTJEI 48
3.1.1. A felelősségi piramis 48
3.1.2. A társadalmi felelősségvállalás értelmezési tartományai 50
3.1.3. A vállalati felelősségvállalás (CSR) első Cselekvési Terve 51

3.2. AZ ÖNKÉNTESSÉG 52
3.2.1. Az önkéntes tevékenység 52
3.2.2. A Nemzeti Önkéntes Stratégia 54
3.3. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS (PSR) A KÖZSZFÉRÁBAN 54
3.3.1. A stratégiaalkotás demokratikus folyamata 54
3.3.2. A kormányzati PSR stratégia lehetséges célkitűzései 54
3.4. AZ INTÉZMÉNYI PSR 56
3.4.1. Szervezeten belüli PSR szűrő 56
3.4.2. A PSR tevékenységek indikátorai 58
3.5. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA 59
3.6. A PSR TEVÉKENYSÉGEK FAJTÁI 60
3.6.1. Az ösztönös PSR 60
3.6.2. A partnerségi PSR 60
3.6.3. A motiváló PSR 61
3.6.4. A kiterjesztő PSR 61
3.7. A KORMÁNYZATI PSR 63
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK AZ 3. FEJEZETHEZ 63
FELHASZNÁLT IRODALOM 64
JOGFORRÁSOK 64

4. ÖSSZEFÜGGÉSEK A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG, A KÖZÖSSÉGI JÓLLÉT ÉS A STRATÉGIAI KORMÁNYZÁS TERÜLETÉN (SZABÓ TAMÁS) 65
4.1. BEVEZETÉS 65
4.2. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS VÁLLALATI ÉS KÖZINTÉZMÉNYI MEGKÖZELÍTÉSBEN 65
4.3. KITERJEDT ÁLLAMI FELADATELLÁTÁS, MINT A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG MEGALAPOZÁSA 69
4.4. A KÖZÖSSÉGI JÓLLÉT (WELL-BEING) FOGALMA ÉS JÓTÉKONY HATÁSA A KIBONTAKOZÓ PSR FOLYAMATOKRA 74
4.5. STRATÉGIAI KORMÁNYZÁS ÉS TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KAPCSOLATA 78
4.6. ÖSSZEGZÉS ÉS FELMERÜLŐ JAVASLATOK 82
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK A 4. FEJEZETHEZ 83
FELHASZNÁLT IRODALOM 83
JOGFORRÁSOK 85

5. ÖNKORMÁNYZATI PSR ÉS MENEDZSMENT – TELEPÜLÉSI, ÖNKORMÁNYZATI PSR STRATÉGIAALKOTÁS (GÁSPÁR MÁTYÁS) 86
5.1. BEVEZETÉS 86
5.2. A PSR STRATÉGIAALKOTÁS A GYAKORLATBAN 87
5.2.1. Elhatározás 88
5.2.2. Tervezés 88
5.2.3. Bevonás 89
5.2.4. Helyzetelemzés 89

5.2.5. Helyzetértékelés 91
5.2.6. Stratégia kidolgozás – egy játékos megoldás 98
5.2.7. Véleményezés 104
5.2.8. Dokumentálás 104
5.2.9. Elfogadás 105
5.2.10. Közzététel 105
FELHASZNÁLT IRODALOM 106

6. A PSR INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK FOLYAMATA – A PSR STRATÉGIA (REISINGER ADRIENN – NÁRAI MÁRTA) 108
6.1. BEVEZETÉS ÉS MÓDSZERTAN 108
6.2. A STRATÉGIAALKOTÁS FOGALMI RENDSZERE 110
6.2.1. Fogalmak 110
6.2.2. A stratégiaalkotás lépései 114
6.3. A PSR INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK FOLYAMATA 121
6.4. A PSR STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉNEK FOLYAMATA 131
6.4.1. A tervezés megtervezése 131
6.4.2. Helyzetértékelés, helyzetelemzés 133
6.4.3. Misszió, értékek, jövőkép és célok 135
6.4.4. A stratégia megírása 136
6.4.5. Cselekvési terv (akcióterv) elkészítése 138
6.4.6. Az elkészült stratégia útjára engedése 138
6.4.7. A stratégia megvalósítása, nyomon követése 139
6.5. PSR STRATÉGIA A GYAKORLATBAN 141
6.5.1. Önálló PSR stratégiák jellemzői 141
6.5.2. További PSR gyakorlatok – intézményi stratégiák és társadalmi felelősségvállalási tevékenységek 144
6.5.3. Interjús tapasztalatok 157
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK A 6. FEJEZETHEZ 166
FELHASZNÁLT IRODALOM 168
JOGFORRÁSOK 171

7. A PSR TEVÉKENYSÉGEK EGYES TERÜLETEI (BUDAI BALÁZS, DÖMÖTÖR ILDIKÓ) 172
7.1. DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ (BUDAI BALÁZS) 172
7.1.1. A felzárkóztatási felelősség kialakulása 172
7.1.2. A felzárkóztatás tartalma és felelősei 176
7.1.3. A felhasználók (ügyfelek) védelme 181
7.2. A PSR ÉS A JÖVŐ GENERÁCIÓI (DÖMÖTÖR ILDIKÓ) 192
7.2.1. Bevezetés 192
7.2.2. Történeti áttekintés 192
7.2.3. Szemléletváltás a közigazgatásban 193
7.2.4. Magyarországi helyzetkép 195
7.2.5. A gyermek, mint kiemelt célcsoport a jövőről való gondolkodás során 198
7.2.6. Hazai jó gyakorlatok bemutatása 199

7.2.7. Nemzetközi példa a gyerekek bevonására 206
7.2.8. A különböző generációk szemléletmódjának megértése és elfogadása 206
7.2.9. Összegzés 215
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK A 7. FEJEZETHEZ 216
FELHASZNÁLT IRODALOM 217
JOGFORRÁSOK 219

8. CSR – VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS (SUHAJDA ATTILA) 220
8.1. BEVEZETÉS 220
8.2. ALAPFOGALMAK 221
8.2.1. CSR – Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás 221
8.2.2. A CSR motivációi és területei 223
8.2.3. Fenntarthatósági jelentések 224
8.3. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS ÉS A CSR KAPCSOLATA 225
8.4. CSV – CREATING SHARED VALUE (KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS) 227
8.4.1. A CSV definíciója 227
8.4.2. Első generációs CSR (támogatók) 228
8.4.3. Második generációs CSR (elkerülők) 228
8.4.4. Harmadik generációs CSR (létrehozók) 228
8.4.5. Jó gyakorlatok a CSV-re 230
8.5. A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ELŐNYEI 231
8.6. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS TERÜLETEI 231
8.7. A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÖSZTÖNZÉSÉRE 232
8.7.1. CSR politikák és jogszabályi befolyásolásuk mértéke 232
8.7.2. Az állam eszközei és azok alkalmazása a CSR aktivitás fokozására 233
8.7.3. A Gazdasági és Szociális Tanács ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról 235
8.7.4. A Magyar Kormány Cselekvési Terve 235
8.8. VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A HAZAI VÁLLALKOZÁSOK GYAKORLATÁBAN 236
8.8.1. A CSR helyzete Magyarországon 236
8.9. CSR EGYÜTTMŰKÖDÉSEK KIALAKÍTÁSÁNAK FELTÉTELEI ÉS LÉPÉSEI 237
8.9.1. Az együttműködés kialakításának szempontjai 237
8.9.2. A vállalati – civil – kormányzati együttműködés kialakításának gyakorlata 238
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK A 8. FEJEZETHEZ 240
FELHASZNÁLT IRODALOM 240
JOGFORRÁSOK 242

9. PSR TÖRTÉNET ÉS JÖVŐKÉP (GÁSPÁR MÁTYÁS) 243
9.1. KEZDETEK ÉS A PSR ÁLTALÁNOS FEJLŐDÉSE 243
9.2. HAZAI PSR TÖRTÉNET 248
9.3. A PSR JÖVŐJE 255
KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK AZ 9. FEJEZETHEZ 261

FELHASZNÁLT IRODALOM 261
JOGFORRÁSOK 264

FOGALOMTÁR 265

FÜGGELÉK 279
1. SZÁMÚ FÜGGELÉK: A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS PRIORITÁSOKRÓL ÉS A CSELEKVÉSI TERVRŐL 279
2. SZÁMÚ FÜGGELÉK: A JÓ ÁLLAM – JÓ KORMÁNYZÁS CÉLKITŰZÉSEI 293
3. SZÁMÚ FÜGGELÉK: A CAF 8 KIVÁLÓSÁGI ALAPELVE 294

ÁBRAJEGYZÉK 296

TÁBLÁZATJEGYZÉK 298

BEVEZETÉS

Bár a közszféra feladatrendszerét – mint kötelességet – leginkább a jogszabályok adta keret határozza meg, mégis egyre sürgetőbb kérdés, hogy e feladatok elvégzése elégséges-e ahhoz, hogy a jogalkotó elérje célját. Elégséges-e a törvény szövegének követése, ahelyett, hogy a törvény szándékát vizsgálnánk. És vajon, ha többlet-feladatokat vállalunk a törvény szándékának elérésére, nem kell-e még ezek fölé is magasodni, hogy az eredeti társadalmi problémát orvosoljuk, amelyre a jogszabályt létrehozták. Ad absurdum: ha hivatalnokként találkozom egy tőlem (hivatásomtól) független problémával, vajon felelősnek kell-e éreznem magam a megoldásában, vagy sem?

A felelősség kérdése nem csupán itt jön elő. Minden társadalmi alrendszer nem csupán problémát old meg, hanem működésével új kihívásokat is létrehoz. Azaz míg például a közigazgatás egy szolgáltatási innovációval egyes csoportokat előnyösebb helyzetbe hoz, addig más csoportokat hátrányosabb helyzetbe sodorhat.

A többi alrendszerben (verseny- és civil szférában) e kérdéskör jól értelmezett és körülhatárolt. A közigazgatásban azonban csupán az államok küldetésével és feladatrendszerük határával foglalkoztak eleddig kutatások. A társadalmi közfelelősség vizsgálatára még nem terjedt ki meghatározó tudományos kutatás.

E hiátust igyekszik pótolni a Társadalmi közfelelősség – Társadalmi felelősségvállalás a közszférában, a közigazgatás szerepe a szektorközi partnerségek hatékony működésében című Ludovika Kutatócsoport, a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosító számú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című kiemelt projekt keretében. A kutatás során 7 – hazánkban a területen meghatározó – kutató Gáspár Mátyás és Budai Balázs vezetésével vizsgálta a terület aktuális kérdéseit, a fogalomrendszer hazai és nemzetközi definiálásától és tudományos körülhatárolásától, az ágazatai, szakterületi specifikumokon keresztül, az elvi- és gyakorlati módszertani eszközökig. Tevékenységük során terepvizsgálatokat, műhelybeszélgetéseket, és irodalomkutatást végeztek, melynek eredményeként született egy 30 ív terjedelmű kutatási háttéranyag,[1] valamint az a tankönyv, melyet az olvasó most a kezében fog.

Tananyagunkat közszférában dolgozóknak, az oda készülőknek és a közszférával kapcsolatba kerülőknek szánjuk. Szeretnénk, ha az olvasóban kialakulna az a felelősségérzet, és elköteleződés, amelyet a „jó ügyek érdekében” szükségesnek látunk. Szeretnénk, ha megértenék a PSR indokoltságát, és érvelni tudnának annak szükségszerűsége mellett. Éles helyzetben felismernék tudásuk aktiválásának lehetőségét.

Jelen munkánk két fő jellemzője a didaktikus, ugyanakkor egyszerű felépítés és szöveg, valamint az olvasó bevonása elgondolkodtató kérdések segítségével. Az egyes területeket

1 BUDAI Balázs et al. (2018): A társadalmi közfelelősség intézményesülése a közigazgatásban. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.

illusztrációkkal és példák sokaságával igyekszünk támogatni. A szövegtörzsben keretes szövegmagyarázatokat is elhelyezünk, azonban a további utána-olvasást nem várjuk el, így lábjegyzetes hivatkozások helyett a kutatási kötetre mutatunk. A szövegben használt szakkifejezések magyarázatára fogalomtárat is alkottunk, melyet a tankönyv végén helyeztünk el. A fejezetek végén kérdésekkel segítjük az olvasót a tananyag elsajátításában.

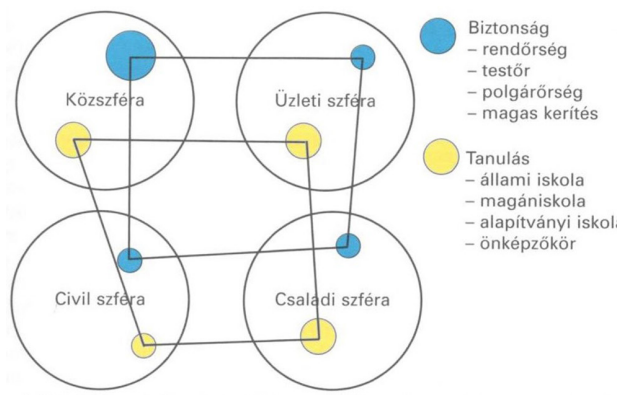
Bízunk abban, hogy tankönyvünk nem csupán a már jelzett elköteleződéssel összefüggő célt éri el, hanem azt is, hogy az olvasó mélyebb összefüggésekre is kíváncsi lesz. Számukra a kutatási háttéranyagot, és jelen könyvünk felhasznált irodalmát is javasoljuk tanulmányozásra.

Hasznos ismeretszerzést kívánunk!

1. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉGVÁLLALÁS ALAPJAI (GÁSPÁR MÁTYÁS)

A fejezetben bemutatjuk a közigazgatás, tágabban a közszféra működésének egy új oldalát, bevezetve a társadalmi felelősségvállalás megközelítését. Bebizonyítjuk, hogy a közérdekből és közfelelősséggel végzett tevékenység automatikusan nem jelenti sem a társadalmi felelősség vállalását sem pedig érvényesülését. El akarjuk érni, hogy az olvasó megértse, mit jelent a társadalmi közfelelősség az elméletben és a gyakorlatban, hogyan lehet elhatárolni a közigazgatás és a közszféra működési rendszerében, mit jelent ez és miért fontos a közigazgatás közvetlen érintettjei és az egész társadalom számára. Mindezzel elméletileg és módszertanilag megalapozzuk a téma részletes kifejtését a további fejezetekben.

1.1. Társadalmi közfelelősség



1. ábra: Közszükségletek és kielégítési mechanizmusok[2]

Az egyéni, közösségi és társadalmi szükségletek kielégítési rendszerének alapvetően négyféle mechanizmusa van (lásd az 1. számú ábrát). A magán, vagy üzleti szférában piaci termékeket állítanak elő, szolgáltatásokat nyújtanak. A civil szférában működő csoportok

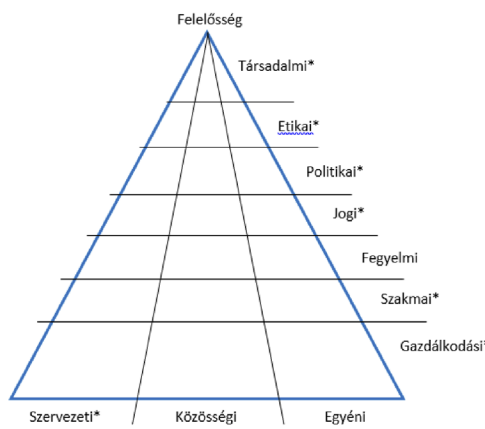
2 Forrás: saját szerkesztés.

nem haszonszerzési céllal, önkéntesen oldanak meg feladatokat, nyújtanak szolgáltatásokat kisebb-nagyobb közösségek számára. A közszférában szerveződik a közszükségletek kielégítése és a közügyek intézése jogi felhatalmazás alapján. Végül, a családi szférában egyén és a család önmaga szervezi, végzi egyes saját igényeinek kielégítését.

Érdekessége ennek a sajátos, lényegében a szükségletek egyes típusai szerint szerveződő munkamegosztásnak, hogy – amint az 1. számú ábra szemlélteti – közöttük nincsen éles határ, hogy melyiket mely igények kielégítésére használjuk, s mindegyik megoldáshoz sajátos felelősségek társulnak. Ez utóbbiakat rendszerezi az úgynevezett felelősségi piramis, amelynek csúcsán találjuk a társadalmi felelősséget (lásd a 2. ábra számú ábrát).

Az üzleti szférában a 19. század első felében kezdték felismerni, hogy működésüknek lehetnek olyan nem szándékolt környezeti vagy társadalmi hatásaik, amelyekért felelősséggel tartoznak. Ezeket a közgazdaságtan externáliáknak nevezzük, amelyek lehetnek károsak, mint például a környezetszennyezés, de hasznosak is, mint például egy korszerű szolgáltatás, munkarend révén elérhető időmegtakarítás előnyei. A lényeg: az előbbiek a jólétet vagy jóllétet csökkentik, az utóbbiak pedig növelik.

*A cselekvés/nem cselekvés, magatartás felelősségi szintjei egymásba ágyazódnak, feltételezhetik egymást.[34]



2. ábra: A közszféra differenciált felelősségi rendszere[5]

3 A magasabb szintű felelősség vállalása magában foglalja, illetve feltételezi az alacsonyabb szintűek működését, elfogadását, tiszteletben tartását is.

4 A *-gal megjelölt felelősségi szinteken és sávban külön-külön és együttesen is értelmezhető a közfelelősség, amely az állam, a közigazgatás közfunkciót ellátó szerveinek mindenkori tényleges szerepvállalásához (döntések, intézkedések, magatartás, tevékenység, nem cselekvés), közvetlenül a közjavak előállításához, a közszolgáltatások nyújtásához kapcsolódik.

5 Forrás: saját szerkesztés.

A közszférában a legutóbbi időkig – a téma történetével foglalkozik a 2. fejezet – ez a kérdés nem merült fel. Élt ugyanis az a feltételezés, hogy a közérdek szolgálatához és a közjavak előállításához kapcsolódó közfelelősség teljes körű, minden lehetséges hatásra, összefüggésre kiterjed. Ahogyan életviszonyaink egyre bonyolultabbá váltak, s ezt mind kifinomultabb szerep- és munkamegosztás kísérte, a felelősségek ehhez szükségszerűen kapcsolódó mind pontosabb elhatárolásával. A fenti négy közül ez a közszférában a legszigorúbb, mert itt a jogi felhatalmazás és előírások egészen pontosan meghatározzák, ki mit tehet és gyakran azt is, hogy milyen módon (például a közigazgatási vagy más eljárási törvények, szabályok szerint).

Externáliák a közigazgatásban
Egy eredetileg kifejezetten közgazdaságtani fogalomról van szó, jelentése külső gazdasági (úgynevezett túlcsordulási) hatások, amikor a piaci szereplők előnyöket, vagy hátrányokat (költségeket) okoznak piacon kívüli szereplőknek. A közigazgatásban is értelmezhető, hogy a szabályok, döntések, intézkedések, eljárások az eredeti céloktól eltérő, nem szándékolt, távolabbi hatással járnak. Például egy közérdekű beruházás, az állam adott területre történő belépése, vagy onnan történő kilépése, gyakori jogszabályváltozás járhat nem szándékolt távoli hatásokkal, amelyeket a hatáselemzésekben – megfelelő módszertani megalapozással, akár költségszámítással is alátámasztható – externáliákként kezelhetünk. A közbizalom, a társadalmi kohézió is érzékeny jelzője lehet ilyen távoli hatásoknak pozitív vagy negatív irányban. egyaránt.

Ebből viszont az következik, hogy a közfelelősség alapján, a számon kérhetőség egyre korlátozottabb, egyre szűkebb (lásd példaképpen a keretes magyarázatban bemutatott területet). A példán bemutatott helyzetet általánosíthatjuk, amire rávilágítanak a következő kérdések: Van-e felelőssége a közigazgatásnak abban hogy …

- … minden potenciális, hátrányos helyzetű érintett hozzáférjen a közszolgáltatásokhoz?
- … a digitális transzformáció az emberek, közösségek számára inkább előnyös, mint hátrányos legyen?
- … az általa felhalmozott hatalmas és értékes, potenciális információ vagyon a társadalom számára az igazgatáson túl is hasznosuljon?

Ha a közigazgatás szervei, az egyes munkakörök betöltői felelősségi rendszerét vizsgáljuk, végigjárva a lépcsőket egészen a piramis (lásd a 2. számú ábrát) csúcsáig, akkor azt találjuk, hogy a felelősség ezekben és még számos hasonló, a társadalom számára nagyon fontos kérdésben (az 1.3 fejezetrészben ezeket feltérképezzük) érintett, a számon kérhetőség – tehát a szigorúan vett közfelelősség – bizonyos, alacsonyabb szintjein megáll. De vajon a közérdek – a társadalom egészének közös érdeke, egy általános és önkéntes megegyezés a társadalom működési szabályairól, életünk, jólétünk és jóllétünk fenntartásának feltételeiről, módjairól – nem vár-e el a számonkérhetőnél többet a közhivataloktól és közintézményektől?

Társadalmi közfelelősség az elektronikus ügyintézésben
Az e-ügyintézés bevezetésének pozitív társadalmi hatásai kétségtelenek. A hozzáférés felmerülő akadályai viszont sokakat hátrányosan érintenek. Vajon kitől kérhető számon felelőssége alapján ezen akadályok leküzdésének elősegítése, veszélyeinek elkerülése konkrét ügyintézési helyzetben? Ilyen felelőst jelenleg a közigazgatásban nem – vagy csak igen szűk feladatkörben és nagyon általános jelleggel: ügysegédek – találunk.

Ha a válasz pozitív, akkor a közérdek és a közfelelősség abban az értelemben nincs összhangban, nem fedi egymást, hogy a közszféra szervezetei nem felelősek mindenért, ami működésükkel összefüggésben közérdek lenne. Ez a tényleges különbség az, ami a tár-

sadalmi felelősségvállalás megközelítését ebben a szférában életre kelti és egy új fogalom bevezetésével társadalmi közfelelősségnek nevezünk. Hogy tartalmát megértsük, érdemes megnézni, mit jelent a társadalmi felelősségvállalás az üzleti szférában, ahol ennek jelentőségét már korábban felismerték. Általánosan elfogadott angol kifejezése a Corporate Social Responsibility (CSR). Lényege az, hogy a vállalkozás működésében a termelésen, illetve szolgáltatáson, a megtérülésen és haszonszerzésen, valamint a kapcsolódó jogi előírásokon túl figyelembe veszi a az üzletvitel minden érintettjének (munkavállalók, beszállítók stb.) és társadalom egészének érdekeit, beleértve a környezet fenntartását is.

Ennek analógiája a közszférában a Public Social Responsibility (PSR), amit társadalmi közfelelősségként fordítunk magyarra. Ez a szóhasználat azért indokolt, mert jelzi, hogy kiterjeszti a közfelelősséget a társadalmi felelősségre, tehát a felelősségi piramis egészére. A társadalmi közfelelősség (PSR) a CSR-hez hasonlóan önkéntes vállalás, azt jogilag nem lehet számon kérni (a CSR és PSR módszeres összevetését lásd a 1. számú táblázatot). Annál inkább politikailag, ami azért is indokolt, mert a közszférát a politika – például az Országgyűlésben, az önkormányzati vagy szakmai köztestületeken, valamint a demokratikus társadalmi kontroll egyéb intézményein keresztül – irányítja.

A társadalmi közfelelősség (PSR) – előírt kötelezettségeken túli önkéntes elköteleződés a közérdek, a közjó érvényre juttatása mellett, a közigazgatási és közszolgáltató szervezetek és tagjaik többletvállalása döntően a működésükkel összefüggő vagy esetenként attól független, jellemzően kritikus társadalmi, közösségi szükségletek és problémák megoldása – döntően az egészséges ökoszisztéma, a fenntartható fejlődés, a társadalmi béke megvalósítása és a jó kormányzás – érdekében. A közigazgatástól korántsincs olyan távol a társadalmi felelősség vállalása, mint azt gonolnánk. A felelősségi piramis (lásd a 2. számú ábrát) megmutatja, hogy a jogi (azaz jogilag számonkérhető) és a társadalmi felelősség között két olyan szint is, amelyek – tehát a politikai és az etikai/erkölcsi felelősség szintjei – átvezetnek a társadalmi felelősséghez.

A közigazgatásban működő politikusoknak – egyénileg és politikai testületek, szervek keretei között, illetve politikai vezetőknek – szerepükben és megfelelő felelősségi körükben folyamatosan mérlegelniük kell döntéseik során, hogy aktuálisan mi a közérdek, milyen átfogóbb, táradalmi célokat tűznek ki (például stratégiai tervekben a környezetvédelem, az esélyegyenlőség, az emberi jogok védelme területén), s mekkora mozgásteret adnak az irányításuk alatt álló végrehajtó szerveknek kifejezetten e társafalmi célok eléréséhez. Ebben az egyéni és testületi működésben, viselkedésben messzemenően érvényesülhet a társadalmi közfelelősség.

Jellemzők	CSR	PSR
Új „társadalmi szerződés”	Önkéntes csatlakozás a társadalmi célok közös eléréséhez	Az állam, önkormányzatok számára jog és társadalmi elvárás
A közérdekhez való viszony	Az alaprendeltetés nem közérdekű, a közérdek önkéntes szolgálata	Az alaprendeltetés is közérdekű, ennek kiterjesztése történik a PSR keretében
A tevékenység irányai	Kifejezetten adott célterületekre irányul	A három szektor szervezeteire és adott célterületekre irányul
A tevékenyég célterületei	Adott piac, célközönség, érdeklődés és társadalmi, közösségi fontosság szerint	Adott célközönség, kritikus társadalmi, közösségi problémák, szükségletek
Személyes önkéntesség szervezeten belül	Jellemző és fontos, de nem kizárólagos eleme a CSR működésnek	Jellemző és fontos, de nem kizárólagos eleme a PSR működésnek
Kapcsolódás az alapműködéshez	Lehetséges, de kisebb mértékű, nem lényegi tartalom, a kapcsolódás jellemzően erősödik	Meghatározó jelentőségű, de nem kizárólagos tartalom, az erőforrások jellegéből is adódik
Sajátos szakmai felelősség	Kizárólagos szakmai tudás esetén lényeges elemmé válhat, jelentősége kisebb mértékű	Meghatározó jelentőségű a „monopolisztikus” szakmai hozzáértés kihasználása
Anyagi erőforrásai	Magántőke és adományok, koordinált erőforrások	Költségvetés, szolgáltatási bevételek, adományok, koordinált erőforrások
Partnerségi rendszerek	Fontos, közepesen jelentős, korlátokkal terhelt[6] külső együttműködés	Meghatározó jelentőségű, lényegében nem korlátozott együttműködési rendszer[7]
Szabályozás	Nincs külső szabályozás, ajánlások és érdekeltségi rendszerek lehetségesek	Korlátozottan lehetséges, iránymutatások, felsőbb stratégiák

1. táblázat: A CSR és PSR összevetése[8]

A közigazgatás etikai felelősség tartalmának elvi és gyakorlati értelmezése, meghatározása is ad lehetőséget arra, hogy átlépje az etikai kódexek klasszikus – viselkedés központú – erkölcsi előírásainak rendszerét. Az etikus magatartás határait a közügyek intézésében és a közszolgáltatások szervezésében, nyújtásában egyáltalán nem kell leszűkíteni az ügyfelekkel, a munkatársakkal való kapcsolatokra. Számos etikai alapérték – mint például a haza szolgálata, a társadalom, a közérdek iránti elkötelezettség, a szolidaritás – messzemenően megalapozhat a társadalmi közfelelősség körébe tartozó egyéni, szervezeti viselkedést,

6 Bizonyos esetekben az együttműködés felvetheti a kartellgyanút, amikor például a gazdasági szereplők megállapodnak társadalmilag előnyös (környezetvédelem, fenntarthatóság, egyéb összefüggésben) termelési, szolgáltatási feltételekben. Ez egyfajta együttműködési korlát lehet, amit megfelelő kontrollal (például nyilvánosság) kezelni kell.

7 Az úgynevezett közpolitikai hálózatok kibontakozása lényegében ezt az igényt fejezi ki a közszféra társadalmi felelősségvállalása területén. (Kaiser 2015, 77. old.)

8 Forrás: saját szerkesztés.

hozzáállást, tevékenységet adott élethelyzetekben. Erre már jelenleg is találunk nagyonis konkrét példákat.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a társadalmi felelősségvállalás a közszférában értelmezhető. Részben logikusan továbbvezethető a már ismert, alkalmazott felelősségi körök kiterjesztésével, de levezethető a közérdek szolgálata és a közfelelősség, mint számonkérhetőség közötti sajátos űr betöltésének szükségszerűségéből is. Mindezek alapján időszerű a társadalmi felelősség megközelítésének alkalmazása a közszférában, s mint társadalmi közfelelősség értelmezése a közszféra működésében.

Közigazgatási dolgozók az árvízvédelemben

Navracsics Tibor közigazgatási és igazságügyi miniszter, több államtitkár, valamint a szaktárca többi vezetője és több mint kétszáz önkéntes munkatársa is bekapcsolódik az árvíz elleni védekezésbe csütörtökön és pénteken. A tárca dolgozói a Dunakanyar legveszélyeztetettebb településein segítenek, hozzájuk csatlakozik a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, valamint több más tárca kormánytisztviselője is.

ORIGO, 2013.06.05., 06:50

1. kép: Az e-ügyintézés segítése önkormányzati támogatással.[9]

9 Forrás: GÁSPÁR 2011, 119. old.

1.2. A társadalmi közfelelősség gyakorlata

Mint új közigazgatási működési terület érdekessége, hogy nem is teljesen új, mert valamilyen mértékben mindig is jelen volt a közszféra szervezeteinek gyakorlatában. A helyzet ahhoz hasonló, mint amikor Molière Úrhatnám polgárában Jourdain úr ráébred, hogy prózában beszélünk. A helyzet azzal magyarázható, hogy a közigazgatás szervei és azok munkatársai csak nagyon ritkán, a nagyon bürokratikus szervezetekben húzzák meg hivatali, szolgáltatási és egyéb előírásos felelősségük határait. A társadalmi közfelelősséget a közszféra szervezetei nap mint nap gyakorolják az egyéni és intézményi, esetenként – például az önkormányzatoknál – közösségi tudatosság különböző szintjein.

A társadalmi közfelelősség vállalásának fokozatos tudatosodása egyfajta látens – lappangó – PSR működéssel kezdődik el. A közigazgatás szervezetei érzékelik a kötelező feladatrendszer feletti szabadságfokot, amelyet gyakran olyan tevékenységekkel töltenek meg, amelyeket – ha volna tudatos társadalmi felelősségvállalás – akkor ebbe a kategóriába sorolnánk. A legkülönbözőbb indítékok szolgáltatnak alapot a gyakorlatban az ösztönös társadalmi felelősségvállaláshoz:

- a kötelező feladat szükségszerű, gyakorlatias hatékonyság növelő kiegészítése;
- magasabb színvonalú szolgáltatás, ügyfél-elégedettség, szakmai elismerés;
- magától értetődő emberiesség („univerzális etika”, hivatásetika);
- innovációs késztetés („csináljunk valami mást, érdekeset”);
- politikai, kormányzati program, elvárás (például családbarát munkahely, szolgáltató hivatal stb.);
- szervezet imázsának, megítélésének javítása (külső, belső PR);
- a munkahely presztízsének növelése (például belső jóléti tevékenységek);
- szakmai kihívás, kibontakozás lehetősége kevésbé kötött körülmények között;
- külső mintakövetés („mások is csinálnak hasonlókat”).

Ilyen és hasonló motívumok alapján alakul ki az úgynevezett „látens”, nem tudatos PSR működés,[10] amely minden jellemzőjében megfelel egy később – aktuálisan a jelen helyzetben – világszerte kibontakozó társadalmi felelősségvállalási követelményrendszernek. S ha ez megtörténik, akkor ezek rendkívül jó, meggyőző alapként szolgálnak az immár tudatos és módszeres továbblépéshez.

Felmerül a kérdés, ha tudatosan közelítjük meg a társadalmi közfelelősséget, akkor milyen ismérvek alapján tudjuk elkülöníteni az e körbe sorolható, ilyen alapon végzett tevékenységeket a közszféra szervezeteinek működésében? A választ az úgynevezett PSR szűrő segítségével tudjuk megadni, amely felsorolja a PSR működés jellemzőit. Egyes kritériumok minden PSR tevékenységekre igazak, mások pedig jellemzőek rájuk. Mielőtt a kritériumokat sorra vennénk, megjegyezzük, hogy amennyiben jogszabály, kormányzati program kifejezetten ezen a címen ad feladatot, érvényesítendő normát, szempontot, úgy – annak előírt, kötelező jellege ellenére – az ilyen tevékenységet, döntést, magatartást a

10 Egy példáját láthatjuk a 7. számú keretes ábrában, Budafok Önkormányzata 2001-2002-ben működtetett elektronikus ügysegédleti szolgáltatást a Campona Bevásárlóközpontban, részletek: GÁSPÁR (2010).

PSR tevékenységi körbe kell sorolni. Például a kormányzati CSR cselekvési tervből vagy intézményi PSR stratégiából fakadó feladatok rendszere.

- **Többletvállalás**: A törvények, egyéb jogszabályok által előírt kötelező feladatokat meghaladva, az intézmény feladatrendszerét törvényes módon kiegészíti, a többletfeladat beszüntetése, elhagyása jogilag nem számon kérhető, nem szankcionálható, a jogszabályi előírásból közvetlenül nem levezethető új feladat, az általánosan elterjedt, elfogadott szolgáltatási szintet meghaladja (lásd a keretes ábrát).
- **Önkéntesség**: A szervezet és tagjaik saját belátásuk, szabad elhatározásuk alapján valósul meg, nem rá kényszerített, de működési mozgástere által megengedett, az alapfeladat ellátását nem sérti, ellenkezőleg, a szervezet sikerességét fokozza. Itt felmerül a kérdés, hogy a szervezet által önként vállalt feladat már nem szükségképpen önkéntes a szervezet tagja számára (lásd például az önkormányzatok esetében).
- **Kiterjesztés**: A szervezet működése által érintettek, érdekeltek körét és szükségleteiket – az általános, legitim társadalmi igények, elvárások körében – adott feladat, tevékenység esetében a törvény szűk értelmezését meghaladóan, kiterjesztően értelmezve határozza meg, többlet teljesítményt nyújt. Például speciális – a törvény által nem megkövetelt – közszolgáltatások nyújtása.
- **Kiteljesítés**: A törvény által meghatározott feladatot, annak megvalósítási szintjét, mélységét nem korlátozza az előírások szerinti korlátozott, szűkebb, hagyományos értelmezésre, illetve megoldásra, hanem a problémát, szükségletet magasabb szinten oldja meg, s ebben az értelemben nyújt többlet teljesítményt.
- **Tárgyszerűség**: A társadalmi felelősségvállalás adott időszakban érvényes – lehetőség szerint korszerű – felfogása, értelmezése szerinti témákra, területekre, problémákra irányul, illetve célok[11] megvalósítása érdekében kerül végrehajtásra.
- **Legitimitás**: A szélesebb társadalmi, politikai, kormányzati, partneri elvárásoknak megfelelő, különös tekintettel a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatosan, általánosan elfogadott követelményekre. Ez egyben azt is jelenti, hogy a tevékenység végzését illetően közösségi, társadalmi konszenzus van.
- **Jóhiszeműség**: A tevékenységet nem motiválhatja semmiféle rejtett, a deklarált céltól független szándék, jogtalan előny megszerzése, konkurens, verseny-, illetve vetélytárs tisztességtelen eszközökkel történő háttérbe szorítása, érdekeinek megsértése[12], Rosszhiszeműen nem lehet dolgozni a közjóért.

11 Ilyen témák aktuálisan a legátfogóbb, legfontosabb nemzeti és nemzetközi gazdasági, társadalmi, környezeti, emberi jogi kérdések, részletesebben lásd a továbbiakban bemutatásra kerülő gondolattérképen.

12 Furcsának tűnhet egy ilyen dimenzió, illetve kritérium megfogalmazása, de ne feledjük, hogy a közszférában is jelen van, lehet a verseny. Mivel a PSR-ben a szervezet olyan terepre „tévedhet", ahol más szervezetek – bármely szektorból – szintén jelen vannak, működnek. Ezért nem lehet eleve kizárni azt, hogy egy PSR tevékenység konfliktusba kerüljön más szervezet alap- vagy PSR tevékenységével, lerontsa annak hatásfokát, csökkentse presztízsét. Az angol közigazgatási gyakorlatban kifejezetten kívánatosnak tartják a versenyt a közszférában is, lásd: Institute for Government http://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/new-models-governance-and-public-services/choice-competition-and-public-service-markets (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

- **SZINERGIÁK**: A PSR tevékenységek jellemzően olyan célt szolgálnak, amelyet a szervezet önmaga, egyedül nem tud megoldani, s ezért is jellemzője általában ezeknek a partneri együttműködés, elvárható tehát a szinergiák tudatos keresése[13]. Ez nem kizárólagos jellemzője a PSR tevékenységeknek.
- **ÁTLÁTHATÓSÁG**: a PSR (és CSR) tevékenységek lényegi sajátossága, hogy azokról – cél, tevékenység, eredmény, költség, partnerek – teljes áttekintést kap a nyilvánosság, ami túl a költségek közpénz jellegén a szervezet megítélése szempontjából is fontos. Ezért a társadalmi felelősségvállalási tevékenységekről a szervezetek jellemzően nyilvánosan hozzáférhető éves jelentésekben számolnak be.

PSR a hatósági ügyintézésben
A hatósági ügyintézési tevékenységhez kapcsolódó tipikus többletvállalás például tanácsadás, ügyfélképzés, ügysegédlet, az ügyintézéshez való hozzáférés elősegítése hátrányos helyzetű célcsoportok számára, az élethelyzet komplex kezelése, amelyben az adott hatósági aktus az egyik elem csupán, a szankció jellegű hatósági beavatkozás megelőzését célzó tevékenység, az ügyintézés komfortját javító kapcsolódó szolgáltatások, mint például gyereksarok, gyermekmegőrző. A hatósági ügyintézés többletvállalásai átvezetnek a szolgáltató állam eszméjéhez és működési módjához.

A fenti dimenziók és a hozzájuk kapcsolható kritériumok – mint láttuk – nem mindegyike érvényes abszolút és korlátlan módon minden PSR tevékenységre. Még az a követelmény is mérlegelést tesz szükségessé, hogy a tevékenységet jogszabály kötelező feladatként nem írja elő (Önkéntesség). Lehetséges ugyanis, hogy a feladatot (PSR tevékenység) direkt módon jogszabály, kormányzati döntés írja elő (például zöld közbeszerzés[14]). Olyan is van, hogy bizonyos mértékig jogszabály írja elő a feladatot, de annak teljesítési szintjét a szervezet a jogszabályi elvárásnál magasabb színvonalon (Kiteljesítés), vagy szélesebb célközönségre (Kiterjesztés) vonatkozóan látja el. A szabad elhatározás (Önkéntesség) viszonylagossá válhat a közigazgatásban egy adott szervezetre vonatkozóan, amennyiben például egy intézményi kör, vagy az egész szféra (ágazat), vagy egy önkormányzat vállal fel társadalmi felelősséget. Ez utóbbi kérdés akár tudományos, szakmai vita tárgya is lehet a PSR továbbfejlesztésében.

Egy – a PSR eddigi leírásaiban még nem tárgyalt – ezért merőben új, rendszerelméleti megközelítésű megfontolás a szinergiák dimenziójának bevezetése. A rendszertani megfontolás ebben az, hogy a szervezet teljes és kizárólagos felelősséggel csak olyan cél és feladat teljesítését vállalhatja önállóan, amihez minden eszköz és feltétel a rendelkezésére áll. Minden olyan cél és feladat megoldásához – amely magasabb szintű, rajta kívül álló szervezetek teljesítményén is múlik – az adott szervezet csak hozzáadott értékkel tud hozzájárulni.

A társadalmi felelősségvállalási területek és tevékenységek jellemzően ilyenek, tehát nem egyedül oldanak meg közfeladatokat. Ezért merül fel a partnerség, egymás segítése, kiegészítése, azaz a szinergikus hatások iránti elvárás (Szinergiák). A szinergikus – egy-

13 Ez a jellemző a PSR rendszerelméleti megközelítéséből adódik (részletesebben lásd a 2.3 A PSR jövője című fejezetrészben).

14 A 2015-ös kormányzati CSR cselekvési terv (lásd részletesebben a 2.2 Hazai PSR történet című fejezetrészben) tartalmazza ezt az államigazgatási szerveke vonatkozóan. A fogalom magyarázatát lásd a Fogalomtárban.

mást erősítő – hatás ellentettje az egymást gyengítő, kioltó törekvések ütközése. A PSR nem vezethet ilyen helyzethez a tágabb környezetben, mert az éppen, hogy nem öregbíti a szervezet jó hírnevét, nem növeli presztízsét (ezért fontos az Átláthatóság), hanem ellenkező hatást ér el. Ezért szerepel a felsorolásunkban az illegitim, rejtett célok kizárása, a szándékok tisztaságáról szóló követelmény (Jóhiszeműség).

1.3. A társadalmi közfelelősség céljai és feladatai – PSR térkép

Miután – a fentiek alapján – már be tudjuk azonosítani, hogy mikor végzünk egy tevékenységet a társadalmi közfelelősség alapján, a következő logikus és legalább olyan, ha nem még fontosabb kérdés: mi lehet a PSR működés célja, miért kell ilyen felelősséget vállalnia a közszféra szervezeteinek? Erre a kérdésre a legáltalánosabban az úgynevezett PSR térkép válaszol, mint egyfajta irány-, vagy útjelző. Készíteni lehet ilyen az egyes szervezetek, az ország számára, de akár globális léptékben a világ valamennyi kormánya, az államok nemzetközi szervezetei számára is. Egy ilyen térkép olyan társadalmi ügyeket, problémákat tartalmaz, amelyek megoldására – adott szinteken – egyetlen szféra (lásd az 1. számú ábrát) sem képes önmagában.

A PSR térképek a lehetséges, potenciális kívánatos célokat, tevékenységi területeket jelölik ki adott szervezet, vagy magasabb szintek számára. Azért érdemes tágabb cél-, vagy érdekeltségi rendszerben gondolkodni annál, mint amivel – a lehetőségek, erőforrások, helyzet függvényében – aktuálisan foglalkozni lehet, mert a körülmények gyorsan változhatnak, új kapcsolatok, partnerségek alakulhatnak ki. Ha új helyzet áll elő, lehetőség tűnik fel, akkor a PSR térkép segítségével lehet eghatározni potenciális érintettségünket. Sőt, az ilyen nyilvánosan is megismerhető térképünk felhívás lehet potenciális partnerek számára, akikkel együttműködve – a szinergiákat kihasználva – egyes „talonban lévő” terveink „életre kelhetnek”.

A „törvény szelleme”
Minden jogszabálynak illeszkednie kell az adott társadalmi, gazdasági, környezeti, politikai, illetve kormányzati viszonyokba. Céljai, szándékolt hatásai ezek rendezettségét, jó állapotban tartását, javulását kell, szolgálják. Ezt, mint egy konkrét területre vonatkozó szándékot jelenti az általában a jogszabályok bevezetésben vagy az indoklásában (már nem normaszöveg) deklarált társadalmi célmeghatározás, amihez az adott norma sajátos szabályozási eszközeivel kíván hozzájárulni. Egyben ezzel meg is kívánja indokolni, hogy miért szükségesek éppen ezek a szabályok az adott körülmények között.

Egy általános közigazgatási PSR térkép megmutatja, hogy milyen területeken végeznek vagy végezhetnek jelenleg társadalmi közfelelősség körébe sorolható tevékenységeket a közszféra szervei. Mielőtt ránézünk a jelen helyzetet bemutató cél- és tevékenységi rendszerre érdemes átgondolni, hogyan merülnek fel, milyen forrásokból származnak, hogyan határozzák meg mire irányuljon a PSR működés. A kérdés nem csak érdekes, de nagyonis fontos, mert a PSR célmeghatározás forrása, módja egyben annak intézményességét az érintettekkel való egyetértését is jellemzi. S, ez a PSR esetében – amint az a PSR szűrő alapján a tevékenység természetéből adódik – kulcsfontosságú. A PSR célmeghatározás forrásai a következők lehetnek egy közigazgatási szervezet esetében:

- ALAPJOGOK, minden embert megillető alapvető emberi, állampolgári jogok, „szabadságok" (human rights), amelyeket nemzetközi – például ENSZ, 1948[15] – deklarációk, egyezmények, úgynevezett charták, ezek nyomán az alkotmányok rögzítenek[16];
- TÁRSADALMI PROBLÉMÁK, ÜGYEK különféle elemzések, közvetlen jelzések az érintettektől, társadalmi párbeszéd, közvélemény-kutatások stb. alapján;
- STRATÉGIAI DOKUMENTUMOK, amelyek lehetnek a legkülönbözőbb – nemzetközi, ezen belül EU-s, nemzeti, területi-térségei, helyi általános vagy szakterületi – szintűek;
- JOGSZABÁLYOK ALAPVETÉSEI, ahogy mondjuk: „a törvény szelleme" (lásd fent a keretes magyarázatot), céljaik, alapértékeik, amelyeket általában bevezetőik fogalmaznak meg, de a tételes jog korántsem old meg teljeskörűen;
- MENEDZSMENT SZABVÁNYOK, nemzetközi szinten írják elő, vagy adnak iránymutatást valamennyi szektor szervezetei számára az elvárható, megbízható, minőségi menedzsment színvonalról, amelyek közvetlenül is megfogalmaznak társadalmi felelősségvállalási követelményeket;[17]
- ALAPFELADATOK MAGASABB SZÍNVONALON, amikor a szervezet lehetőségeivel élve kiválóságra törekszik meghaladva a korábbi gyakorlatot (például a CAF követelményeinek[18] a lehető legjobban megfelelve);
- KAPCSOLÓDÁS MAGASABB SZINTŰ PSR CÉLOKHOZ, mint például a kormányzati CSR cselekvési terv, amely tartalmaz célokat a közszféra számára is, jelenleg még nemigen léteznek magasabb PSR stratégiák, de annak ilyen programok, amelyekhez csatlakozni lehet.

Nézzük meg, mi kerülhet fel itt és most, Magyarországon a közigazgatás PSR térképére. A fenti lehetséges források között az „alapfeladatok magasabb színvonalon" forrásból érdemes kiindulni, mert a kiválóságra való törekvésbe minden további forrás figyelembe vétele belefér. Ehhez jó irányzékul szolgálnak a 2015 óta rendszeresített Jó Állam Jelentések, amelyeket a kezdetektől a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államkutatási és Fejlesztési Intézet Jó Állam Kutatóműhelye készíti el. A 2017. évi jelentés tematikai rendszere, valamint az aktuális közigazgatás-fejlesztési stratégiák és programok[19] értékrendje és célkitűzései alkalmasak egy aktuális PSR térkép felvázolására. Ezt megelőzően azonban a potenciális célrendszer meghatározásával kapcsolatosan érdemes két kérdést érinteni.

15 Az ENSZ 1948-ban született általános emberi jogok deklarációja közismertebb, mint az általános emberi felelősségek deklarációja, amely 1997-ben fogalmazódott meg.

16 Az alapjogok (például élethez, mozgáshoz, véleménynyilvánításhoz, jó hírnévhez, közérdekű információhoz, tulajdonhoz fűződő jogok, lelkiismereti és vallásszabadság, sajtószabadság, diszkrimináció-mentesség, egyesülési, gyülekezési, kérelmezési és panaszjog, munkához való jog, politikai jogok) azért lehetnek egyes esetekben PSR témák tárgyai, mert nem érvényesülnek automatikusan jogszabályba foglalásuk ellenére. Gyakorlásuk, érvényesítésük különböző társadalmi csoportok (például szegények, betegek, elszigeteltek, alulképzettek, egyéb hátrányos helyzetekben lévők) akadályokba ütközhet.

17 ISO 26000, SA8000. Lásd bővebben: SZABVÁNYOK.

18 CAF – Common Access Framework, közigazgatási minőségértékelési rendszer.

19 Közülük is kiemelkedően a KÖZIGAZGATÁS- ÉS KÖZSZOLGÁLTATÁS-FEJLESZTÉSI STRATÉGIA 2014-2020 (2015).

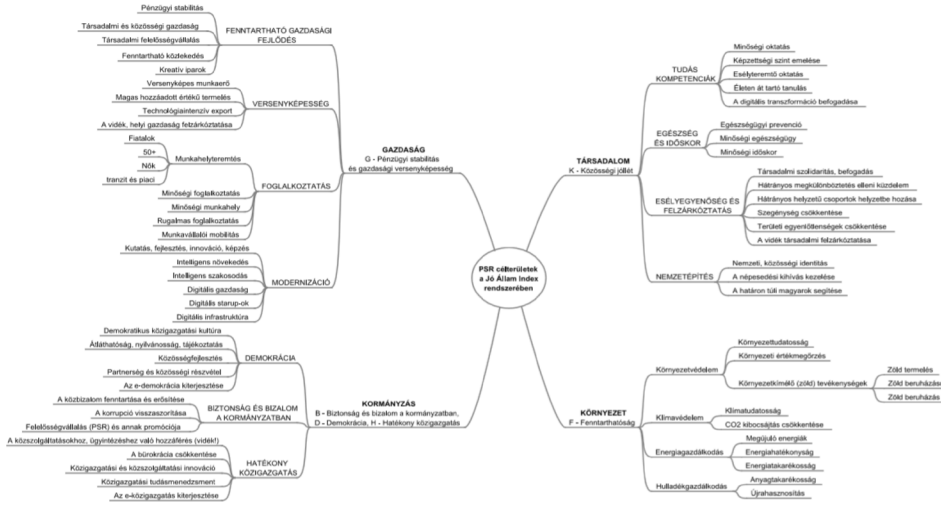
Az első az, hogy a társadalmi felelősségvállalási célok meghatározásánál – az üzleti szférában kialakult CSR gyakorlat szerint – meg szoktak különböztetni két fő célcsoportot. A célok egyik csoportja kapcsolódik a szervezet alaptevékenységéhez, a másik független attól. Egyre inkább elterjed az a meggyőződés, hogy a társadalom számára inkább az első csoport a hasznos, mert abban a szervezet kompetenciája jobban érvényesül, hasznosul, amihez jobban ért, abban jobb eredmény képes elérni, s az még kedvezőbben hat vissza az alaptevékenységre.

3. ábra: Az új Kormányzati CSR Cselekvési Terv céljai[20]

A másik körülmény, amit a PSR térkép összeállításánál érdemes figyelembe venni, hogy az egyetlen ilyen tárgyú kormányzati stratégiai dokumentumnak is van egyfajta célrendszere, amit érdemes figyelembe venni. Különösen azért, mert ez a PSR és CSR országos szintű összekapcsolódására is utal, ami nagyon hasznos fejlemény a közös, kölcsönös társadalmi felelősségvállalás kialakulása szempontjából. Erről a lehetőségről a továbbiakban itt és majd még a 2. fejezetben lesz részletesebben szó. Ebből azt látjuk, hogy az esélyegyenlőséget, a társadalmi szolidaritást hozza be a célrendszerbe, ami szinte minden közszolgáltatás esetében alkalmas PSR célterület lehet, már ha csak pusztán a közjavakhoz való hozzáférés esélyeiről beszélünk.

A hazai PSR térkép elkészítésénél a 2017. évi Jó Állam Jelentés tematikai rendszerét[21] vehetjük alapul azon logika szerint, hogy a jó állam jó intézményeinek, közszolgáltatásainak eredménye. Ez utóbbiak pedig akkor igazán jók, ha küldetésük teljesítése a társadalmi felelősség egyértelmű és tudatos, széles partnerségen alapuló vállalásával párosul. A következő ábra a Jó Állam jelentés tematikai rendszerében, annak és más országos stratégiai dokumentumok érték- és célrendszerei alapján mutatja be, hogy a közszférában milyen célterületeken végeznek és végezhetnek a közhivatalok, közszolgáltató szervezetek PSR tevékenységeket.

20 TÖLGYES 2016.
21 KAISER 2017.



4. ábra: PSR célterületek a Jó Állam Index rendszerében[22]

1.4. A társadalmi közfelelősség jelentősége

Az előzőekben áttekintettük, miről van szó, mit jelent a társadalmi közfelelősség elméletben és a működés gyakorlatában. Ennek ismeretében már fel lehet tenni a kérdést, hogy ez miért lett fontos és időszerű a jelen közigazgatásában. Különösen érdekessé, sőt bizonyos értelemben izgalmassá teszi a kérdést a fentebb említett tény, ami szerint ilyen tevékenységet korábban is végeztek a közszféra jól működő intézményei. Miért kerül tehát napirendre a társadalmi közfelelősség témája, mivel lehet meggyőzni az érdekelteket, hogy ezzel érdemes, szükséges foglalkozni?

A szervezeti kultúráról
A szervezet kultúrája – egyszerűen fogalmazva – annak egyedi „jelleme", stílusa. Tartalmának, kialakulásának, működésének és leírásának ma már hatalmas tudományos háttere és szakirodalma van. A szervezet tagjai, s az intézmény belső és külső megnyilvánulásai, működése, viselkedése, fizikai megjelenése, használt nyelvezete, kommunikációja, a mögötte meghúzódó intézményes „gondolkodás", az általa fontosnak tartott eszmék, alapelvek (értékek) és az erre épülő eljárások e sajátos szervezeti karakter megnyilvánulásai. A hosszú idő alatt kialakuló, rögzülő, de igen gyorsan szétzilálható kultúra döntően határozza meg a szervezet működését, fejlődését, a környezethez való alkalmazkodás képességét.

A társadalmi közfelelősség vállalás a közszféra intézményeinek sajátos tevékenységi területéhez – amint azt a tankönyv más fejezetiből majd láthatjuk – sajátos módon kapcsolódik. A közintézmények, közszolgáltatók teljes működése a közfelelősség kontrollja alatt áll. Ez a szűkebb tevékenységi kör azáltal nyer társadalmi jelleget, hogy a szervezet és tagjai számára kötelezően előírt feladatokon

22 Forrás: saját szerkesztés.

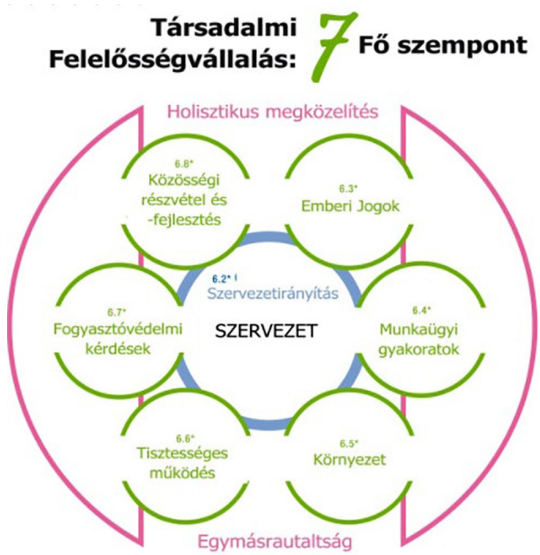
túl és egyéb kritériumoknak (lásd fentebb a „PSR szűrőt") megfelelve a rendeltetés körében, vagy esetenként azon is túlmutatóan, fontos társadalmi szükségletek, problémák (lásd fentebb a PSR térképet) megoldásához járulnak hozzá. Elsősorban ez az, amit az érintetteknek – különösen a szervezeten belül és a partneri körben – meg kell érteniük és magukban tudatosítaniuk szükséges.

A PSR sikere azon múlik, hogy az érintett állami, közigazgatási intézmények vezetői és munkatársai mennyire értik, fogadják el annak szükségességét, hasznosságát, milyen mértékben válik egyéni és szervezeti kultúrájuk részévé. A magától értetődően jelenlévő általános, természetes emberi alapértékek – humánum, szolidaritás, környezettudatosság – eddig is alapul szolgáltak a korábban bemutatott látens – nem tudatos – PSR tevékenységekhez. Építeni lehet ezekre az előzményekre, felmutatható tényekre, amikor meggyőzően érvelni kívánunk a PSR intézményesítése mellett.

Speciálisan a közszférában a következőket hozhatjuk fel az intézményesen megvalósuló PSR szükségességének és hasznosságának indoklása gyanánt:

- Tudatossá, nyilvánossá teszi a PSR tevékenységeket, amelyhez belső és külső partnerek igazodni, kapcsolódni tudnak, ehhez például PSR stratégiát kell készíteni és azt széles körben kommunikálni, országos és települési szinten egyaránt, amihez a kormányzati CSR cselekvési terv is kedvező kereteket kínál.
- Mérhetővé válik a szervezet úgynevezett társadalmi teljesítménye, aminek jelentősége egyre növekszik az utóbbi évtizedekben és számonkérése általánossá válik az elkövetkezőken. Számos nemzetközi intézmény méri, elemzi a szervezetek társadalmi felelősségvállalását ezzel a fogalommal, illetve a hozzá rendelt értékelési kritériumokkal és mérőszámokkal (PSR indikátorok), s a sikeres csatlakozás e minősítő rendszerekbe fokozatosan a kiválóság alapvető követelménye leszámú[23]
- A PSR célok és tevékenységek összehangolása az alapműködéssel, szerves beillesztése a szervezet stratégiai menedzsmentjébe, távlati célrendszerébe és működésébe, ami azt jelenti, hogy a társadalmi felelősséggel végzett tevékenységre az alapműködés sajátos meghosszabbításaként, kiterjesztéseként, magasabb színvonalra emeléseként tekintünk.
- Szektorközi együttműködés, illeszkedés a nemzetközi és hazai tendenciához a professzionális közmenedzsment fejlődésében, hiszen a közszféra szervezeteinek korszerű irányítási rendszerei nemzetközileg ezt mutatják, oldódnak a szervezeti határok, a PSR az együttműködés rendkívül széles felületeit nyitja meg.
- A társadalmi felelősségvállalást tudatossá, célirányossá és még hatékonyabbá tenni, közös gyakorlati tettekké formálni a szervezet egyes alapértékeit, beépítve a szervezeti kultúra rendszerébe is, a társadali felelősség önmagában, mint alapérték jelenik meg a szervezet értékrendjében.

23 A GRI – Globális Jelentéstételi Kezdeményezés a társadalmi felelősségvállalás témakörében az intézmények számára (részletesebben lásd a Fogalomtárban). A vonatkozó szabványok: ISO 26000 és SA8000, lásd a továbbiakban részletesebben.



5. ábra: A társadalmi felelősségvállalás 7 fő szempontja[24]

- A szervezet tagjainak megnyerése, ráhangolása, mozgósítása a társadalmi felelősségvállalásra a célok és tevékenységek egyértelmű bemutatásával, beépítése a HR menedzsmentbe, lehetőség a minden emberben potenciálisan egyénileg jelenlévő és a szervezet társadalmi felelősségvállalásának összekapcsolására, ami sajátos szinergiával erősíti a PSR sikerét.[25]
- Intézményes kapcsolódás az európai és hazai PSR kibontakozásához, fejlődéséhez a jó állam megvalósulása jegyében, melynek értékvilágában megfogalmazódik a kölcsönös felelősség (amint azt az előző fejezetrészben láthattuk), a közigazgatás fejlődésének ez az irányvonala a jövőben minden bizonnyal erősödni fog, a bekapcsolódás egyben a kiválóságra törekvés egyik elemeként jelenik meg ebben a folyamatban.
- Egyértelmű megfelelés a közigazgatási minőség és kiválóság CAF minőség-értékelési rendszer és mögötte az ISO 26000 és a SA8000 által meghatározott követelményeknek, amely sajátos önszabályozó keretrendszerként ajánlja a társadalmi felelősség szerinti működés szervezeti szintű megvalósítását.[26]
- A szervezet hitelességének, elismerésének, presztízsének, az iránta tanúsított bizalom további erősítése, sajátos imázs, brand kialakítása, ami sajátos, valós és értékes tartalmat ad a szervezetek által már ismert, gyakorolt közönségkapcsolati renszerének (PR - Public Relations).
- Ahhoz, hogy az előző pontban jelzett lehetőséget a szervezet ki tudja használni szükséges a PSR intézményesítése, s a téma módszeres megjelenítése a szervezet belső és külső

24 Forrás: DISCOVERING ISO 26000.

25 A PSR/CSR beépítése a HR menedzsmentbe (RAUH 2012), illetve a menedzsment rendszer egészébe.

26 A CAF 8. számú minőségértékelési kritériuma, amely a társadalmi felelősségvállalást értékeli, valamint az ISO 26000 társadalmi felelősség vállalásról szóló világszabvány, ahol az előző érvben jelzett kiválósági követelmény, mint szabványelem ajánlásként megjelenik. Az ISO 26000 az MSZ Szabványkeresőben megtalálható, és lásd DISCOVERING ISO 26000, az SA8000-ről lásd: SA8000 STANDARD.

kommunikációjában, PR működésében. Ellenkező esetben a PR üzenetek, bármilyen hangzatosak és színesek is legyenek, formálisak, felszínesek, üresek – a kirakatpolitika, a terméketlen propaganda, a számdékolt céllal ellenkező hatású elemei – maradnak, illetve idővel azokká válnak, vagy az elért eredmények kevésbé láthatók lesznek.

- A szervezet, mint munkahely és munkáltató vonzerejének fenntartása, további erősítése a társadalmi felelősséggel élő munkatársak számára azáltal, hogy a PSR egyaránt irányul a külső és belső célközönségekre, utóbbi esetben a munkatársak jólétére, közérzetére, fejlődésére. A munkatársakat megbecsülő, helyzetbe hozó, kellemes munkakörnyezetet biztosító munkahely vonzó, az ilyen szervezet értékeivel, céljaival azonosulni lehet.
- Egyértelmű iránymutatás a szervezet együttműködési rendszerében, mind a négy szektor irányában a PSR területén (kapcsolódások, szinergiák). Az intézményes PSR országos, ágazati, területi vagy települési szinten alkalmas az üzleti és civil szféra, valamint az egyes egyének, illetve a családi szféra megszólítására, bevonására társadalmi kérdések közös megoldására.
- A működés azon részének elhatárolása és kimutatása az erőforrásokkal való gazdálkodás szempontjából, amely az alap- és feltétel-biztosító funkciókon túlmutat. Az intézményes PSR működésre irányuló „költés" viták forrása lehet. Ezért szükséges és előnyös, ha a társadalmi felelősségvállalás keretében folyó működés és irányítás (értsd: a döntések meghozatala, a programok megszervezése) teljesen legitím, szabályokkal alátámasztott.
- A fejlett országokhoz való jelen, felzárkózási időszakban mintaadó, iránymutató szerep vállalása a hazai PSR kibontakozásában, mert a közszféra táradalmi felelősségvállalása egy viszonylag új, korszerű fejlődési irány, terület. Az elkövetkező néhány év ezen a területen minden bizonnyal az innovatív szervezeteké lesz, amelyek megteszik az első, bátor, kezdeti lépéseket.

Magyarországon egyelőre még nem gyakorlat és a fejlett országok közigazgatásában sem általános társadalmi felelősségvállalási stratégiát készíteni, ilyen funkciót intézményesíteni. Élenjáró példaként a Gazdasági Versenyhivatal, vagy Budaörs város és Alsómocsolád önkormányzatainak PSR stratégiái említhetők[27]. Ezekben hangsúlyozzák közigazgatási-fejlesztési mintaadó szerepüket, amelynek részeként erre a feladatra és a kapcsolódó háttérmunkálatokra vállalkoznak. Természetesen ez azzal a kötelezettséggel is jár, hogy tapasztalataikat megosztják, hozzáférhetővé teszik a hazai és nemzetközi szakmai közvélemény, valamint a nagyközönség számára.

A szükségesség és hasznosság melletti érvelés során fontos tudatában lenni, hogy joggal merülhetnek fel kételyek, ellenérvek, kritikák, amelyekre a válasz kell adni. A közszférában e kritikák közül a leginkább figyelemre méltó az, hogy a közérdekűségből fakadó közfelelősség önmagában hordozza a társadalmi felelősséget. Ebből az a következtetés adódna, hogy a PSR, mint önálló téma felvetése felesleges. A legáltalánosabb válasz azonban az, hogy a PSR, mint a közigazgatási kultúra és működés szerves, magától értetődő része egy bizonyos előremutató közigazgatási értékrend és kultúra helyes elvi konstrukciója, a gyakorlatban azonban egy hosszú pozitív fejlődési folyamat eredménye. A kérdés ezért az, hogy ebben a folyamatban hol tart a világ, egy adott ország, ágazat, térség, település közigazgatási, illetve intézmény szervezeti kultúrája ebben a kibontakozási folyamatban.

27A Gazdasági Versenyhivatal PSR stratégiáinak elérése: http://www.gvh.hu//data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf. (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

Kérdések és feladatok az 1. fejezethez

1) Mennyire kötődik a társadalmi felelősségvállalás az egyéni, közösségi és társadalmi szükségletek kielégítésének egyik vagy másik mechanizmusához?

2) Hogyan épülnek egymásra a felelősségi szintek az ún felelősségi piramisban, s mi ennek a modellnek a jelentősége?

3) Mi az úgynevezett externáliáknak szerepe és jelentősége a szervezetek társadalmi felelősségvállalásában? Mondjon példát externáliára a közigazgatásban.

4) Mit jelent és mi készteti a közigazgatási szervezeteket a látens társadalmi felelősségvállalásra?

5) Mi a PSR és melyek az e körbe sorolható tevékenységek jellemzői és mi a PSR szűrő szerepe a társadalmi felelősségvállalásban?

6) Mit tartalmaz a PSR térkép?
7) Mik lehetnek PSR célterületek és milyen források segítenek azokat meghatározni?

8) Keressen potenciális PSR célokat az egyes közfeladatokra vonatkozó törvények bevezetőiben.

9) Mondjon példákat közigazgatási szervezetek PSR céljaira és azokhoz kapcsolódó tevékenységekre.

10) Milyen érvekkel győzné meg egy közigazgatási szervezet vezetőit, hogy tudatosan, intézményesen foglalkozzanak a társadalmi közfelelősség vállalásával?

Felhasznált irodalom

- Albert Fruzsina – Dávid Beáta (2009): Állami szerepvállalás – egyéni felelősség. In. Tóth István György (szerk.) *TÁRKI Európai társadalmi jelentés 2*. TÁRKI. Budapest, 33–48.

- Angyal Ádám (2009) Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás – Corporate social responsibility. Budapest, Kossuth Kiadó.

- Anholt, Simon (2016): *Good Country*. Elérhető: https://prezi.com/egf5e2avqhdl/good-country/?utm_source=prezi&utm_medium=email&utm_content=2003&utm_campaign=16779082

- Braun Róbert (2015): Vállalati társadalmi felelősségvállalás. Budapest, Akadémiai Kiadó.

- BROWNE John – NUTTALL Robin (2013): *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement*. Elérhető: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement

- BUKOVICS István et. al (2014): Fenntarthatóság. In KAISER Tamás – KIS Norbert: *A jó állam mérhetősége*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

- CAF – Elérhető: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE

- DAUNCEY, Guy (2001): Összeomlás után – A szivárványgazdaság kialakulása. Budapest, Göncöl Kiadó.

- DESUR: *Vállalati Társadalmi Felelőségvállalás: Jó Gyakorlatok és Ajánlások*. Elérhető: http://www.desur.eu/wp-content/uploads/2014/10/Guide_of_Good_Practices_and_Recommendations_Hungary.pdf

- DISCOVERING ISO 26000. Elérhető: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf

- ENSZ (2008): Stratégiai javaslat a Magyar Köztársaság Kormánya számára a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának ösztönzésére. Elérhető: http://www.fehervarert.hu/_user/browser/File/UNDP_CSR_strat_javaslat_vegso.pdf

- GÁSPÁR Mátyás – GÖNDÖR András – TEVANNÉ Südi Annamária (2011): *MINDENKI FONTOS! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*. Budafok-Tétény Budapest XXII. kerület Önkormányzata.

- GÁSPÁR Mátyás (2010): *A helyi digitális szolidaritás programja*. Elérhető: http://www.etudasportal.gov.hu/download/attachments/17039444/50.+A+helyi+digit%C3%A1lis+szolidarit%C3%A1s+programja.pdf

- GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS TANÁCS (2007): A Gazdasági és Szociális Tanács Ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról. Elérhető: https://berbarometer.hu/karrier/GSZT%20ajanlas%20vegso-elfogadott%2020071018.pdf

- GAZDASÁGI VERSENYHIVATAL (2016): A GVH társadalmi közfelelősség vállalási (PSR) stratégiája. Elérhető: http://www.gvh.hu//data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf

- GOLDENBERG, Mark et al. (2009): *Social Innovation in Canada: An Update*. CPRN Research Report. Elérhető: http://communitysector.nl.ca/f/_126.pdf

- GRI STANDARDS: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/

- GRI: https://www.globalreporting.org/network/gri-and-governments/Pages/default.aspx
- HANDY, Charles (2015): A második görbe – Gondolatok a társadalom megújításáról. Budapest, HVG Könyvek.
- HESSELBEIN, Frances – GOLDSMITH, Marshall – BECKARD, Richard szerk. (1997): *The Organisation of the Future*. San-Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- HOOTSUITE (2014): *Collective Social Responsibility is the New CSR*. Elérhető: https://blog.hootsuite.com/collective-social-responsibility-is-new-csr/
- ILO – HISTORY OF THE ILO. Elérhető: http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/history/lang--en/index.htm
- ILO – RESEARCH GUIDE. Elérhető: http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/lang--en/index.htm
- ILO HELPDESK: The ILO and Corporate Social Responsibility (CSR). Elérhető: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_116336.pdf
- KAISER Tamás szerk. (2015): Helyi közpolitika. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KAISER Tamás szerk. (2017): *Jó Állam Jelentés 2017*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- KÖZIGAZGATÁS- ÉS KÖZSZOLGÁLTATÁS-FEJLESZTÉSI STRATÉGIA 2014-2020 (2015): Elérhető: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
- KYTLE, Beth – RUGGIE, John Gerard (2005): *Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals*. Elérhető: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf
- NÉMETH Patrícia (2016): A kereskedelmi láncok társadalmi felelősségvállalása Magyarországon. In Alkalmazott tudományok fóruma konferenciakötet. 593.-611. Elérhető: https://uni-bge.hu/Kutatasi-tevekenyseg/dokumentumok/Konferenciak/ATF_konferenciakotet_2016_jav.pdf
- NEMZETI INFOKOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA (2014-2020). Elérhető: http://2010-2014.kormany.hu/download/b/fd/21000/Nemzeti%2Infokommunik%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia%202014-2020.pdf
- NEMZETI ÖNKÉNTES STRATÉGIA (2012). Elérhető: http://www.onkentes.hu/cikkek/nemzeti-oenkentes-strategia

- NEMZETI TÁRSADALMI FELZÁRKÓZÁSI STRATÉGIA – MÉLYSZEGÉNYSÉG, GYERMEKSZEGÉNYSÉG, ROMÁK (2011-2020). Elérhető: http://romagov.kormany.hu/download/8/e3/20000/Strat%C3%A9gia.pdf

- PINTÉR Róbert (2001): Információs társadalom: utópia vagy valóság? In BUDA Béla – SÁRKÖZY Erika szerk.: *Közéleti kommunikáció*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

- PRAHALAD, C.K. – HART, Stuart L. (2002): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Elérhető: https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf

- PRIVATE SECTOR OPINION (2011): Corporate Social Responsibility: Private Self-Regulation is Not Enough. Elérhető: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11072/661030BRI0Box365730B00PUBLIC00PSO0240CSR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- RAUH Edit (2012): Fenntartható fejlődés – CSR és egyenlő esélyek. Elérhető: http://slideplayer.hu/slide/2035099

- SA8000 STANDARD. Elérhető: http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689

- SEDLAČEK, Tomaš (2012): *A jó és rossz közgazdaságtana – A Gilgames-eposztól a Wall Streetig*. Budapest, HVG könyvek.

- SZABVÁNYOK. Elérhető: http://www.sustainability.hu/index.php/szabvanyok/

- TÖLGYES Gabriella (2016): Mérlegen a kormányzati CSR cselekvési terv. Elérhető: http://www.eoq.hu/szakb/podium/csr161207.pdf

Jogforrások

- COM (2001) 366 végleges: Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Elérhető: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN

- 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról

- 1025/2006. (III. 23.) Korm. határozat a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről

2. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉGVÁLLALÁS JOGI ALAPJA A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK ESETÉBEN (TEVANNÉ DR. SÜDI ANNAMÁRIA)

2.1. Bevezetés

A társadalmi közfelelősség-vállalás új fogalom a közigazgatásban. Az üzleti szférában már a múlt század közepe óta ismert társadalmi felelősségvállalás – a CSR, azaz a Corporate Social Responsibility – megfelelője a közszférában.

A társadalmi felelősségvállalás – a jelenleg általánosan elfogadott értelmezés szerint – erkölcsi, etikai kérdés, amely az érintett szervezetek működési kultúrájának a része. Az intézmény és tagjai magatartásának, működésének kiterjesztése a kötelességeken túli, a társadalmat szélesebb körben érintő területekre, differenciáltabb hatásterületekre és érzékenyebb beavatkozási módokra. Olyan lehetőségek és eszközök kihasználására, amit jogi úton már nem lehet, vagy nem szükséges kezelni.

A CSR-ben a tulajdonos személyesen eldöntheti, hogy lemond profitjának, illetve a rendelkezésére álló erőforrások egy részéről a közjó javára, a CSR tevékenységek végzésének érdekében. Ebben senki és semmi nem akadályozhatja meg. Más a helyzet a PSR esetében. Itt döntően – a munkatársak munkaidőn kívüli önkéntes ráfordításain túl – a költségvetésből származó közpénzről, a közvagyon elemeiről és a szintén közpénzből finanszírozott munkaidőalapok felhasználásáról van szó. Az intézmény vezetője, „illetékese" tehát nem a saját tulajdonát képező erőforrásokat, hanem a „köztulajdont" mozgósítja nem kötelező tevékenységekre a PSR-ben.

Több kérdés is felmerül: *Milyen jogon, milyen felhatalmazás alapján teheti meg a közigazgatási szerv vezetője a köztulajdon „más célra" fordítását? Ha megtaláljuk a jogalapot, a felhatalmazás forrását, akkor milyen mértékű lehet ez a forráselvonás?*

2.2. A társadalmi közfelelősség-vállalás és a jog kapcsolata

2.2.1. A jog és az erkölcs

Korábbiakban a PSR szűrő elemzése során láthattuk, hogy a legitimitás is PSR szűrőként funkcionál. A legitimitás általánosan a jog és törvény uralmát jelenti, a PSR szempontjából pedig a PSR tevékenység végzésére történő felhatalmazást. E fejezetben azt keressük, hogy a fenti kérdésekre tudunk-e, illetve, ha tudunk, milyen tartalmú választ adhatunk.

A **jog** olyan magatartási szabály, melyet az állam meghatározott szervei pontosan meghatározott eljárási rend keretében hoznak létre, az egész társadalomra nézve egységes, be nem tartása esetén az állami szervek szankciót, joghátrányt alkalmazhatnak.
A **jogalkotás**nak szigorú, az állam által, törvényi szinten meghatározott eljárási lépései vannak. Egy jogszabályban meghatározott rendelkezések a jogalanyok egészének vagy a jogszabály által jól meghatározott részének egyenlő módon biztosít jogokat, vagy állapít meg kötelezettségeket.

A CSR/PSR definíciójának az önkéntesség és az erkölcs a kulcseleme, míg a jog kikényszeríthető. A jog legáltalánosabb értelemben magatartási szabály, amely kötelezően betartandó és kikényszeríthető magatartási normákon keresztül határozza meg az egyéntől elvárható viselkedési formát adott helyzetben.

A jogon kívül még számos olyan a történelem során kialakult magatartási szabály határozza meg az emberek viselkedését: szokások, erkölcsi szabályok vagy a vallási normák, ezek jellemzően nem bírnak kikényszeríthetőséggel.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás *„[...], mint önálló jog fogalom nem létezik a mai magyar jogrendszerben, de ez önmagában még nem akadálya annak, hogy a jogalkotás foglalkozzon vele, és természetesen nem befolyásolja az önkéntes normakövetést*”.[28]

2.2.2. Az alapjogok, a közfeladat és a közjó fogalma

Nézzük, hogy a mai magyar jogszabályi rendszerben hol találunk, találhatunk felhatalmazást a közigazgatási szervek társadalmi felelősségvállalására?

Vizsgáljuk meg, találunk-e olyan jogszabályokat, jogszabály helyeket, amelyek közvetlenül vagy közvetve felhatalmazást adnak a közigazgatás szereplőinek a társadalmi felelősségvállalásra. Egy részről, mint szabályozó, jogalkotó a vállalatok felé, másrészről, mint a PSR alanya (jogszabályok, szervezetszabályozó eszközök, soft law).

A jogszabályi hierarchia csúcsán található Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.), (továbbiakban: Alaptörvény). Magyarország az Alaptörvényben rögzíti az alapvető jogokat, más megfogalmazásban az emberi jogokat. A témánk szempontjából az alábbiakat emeljük ki.

Az alkotmányjog az alapjogok több generációját különbözteti meg. Az első generációs jogok az úgynevezett szabadságjogok (alanyi jogok), a második generációs jogok közé tartoznak az úgynevezett gazdasági, szociális és kulturális jogok, míg a harmadik generációs

28 Szegedi – Mélypataki 2016.

jogok között jelentek meg az úgynevezett globális jogok, amelyek választ adnak a globális kihívásokra, technikai és technológiai fejlődésre. Az utóbbi két generációs jog kiemelt jelentőséggel szerepelnek az úgynevezett CSR stratégiákban.

Az Alaptörvényünk rendelkezik – többek között – az átlátható és fenntartható költségvetési gazdálkodásról, a természeti erőforrások és a kulturális értékek védelméről és fenntartásáról, valamint a jövő nemzedékek számára történő megőrzéséről. Elismeri az ember alapvető egyéni és közösségi jogait, az emberi méltóság sérthetetlenségét. Az Alaptörvény továbbá rendelkezik arról, hogy a munkavállalók és a munkaadók együttműködnek egymással, minden munkavállalónak joga van az egészségét, biztonságát és méltóságát tiszteletben tartó munkafeltételekhez. A XXI. cikk pedig deklarálja, hogy Magyarország elismeri és érvényesíti mindenki jogát az egészséges környezethez.

Az állam működése szempontjából az alábbi rendelkezést érdemes kiemelni: az állam – működésének hatékonysága, a közszolgáltatások színvonalának emelése, a közügyek jobb átláthatósága és az esélyegyenlőség érdekében – törekszik új műszaki megoldások és a tudomány eredményeinek alkalmazására.[29]

Fenti rendelkezés az alapja a Magyary Program Jó Állam elnevezésű programjának, amelyben a Jó Állam definíciója az alábbi:

„Az állam attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja. A közjó fogalma, hogy

1) az állam jogszerű és méltányos egyensúlyt teremt a számtalan érdek és igény között, e célból igényérvényesítést tesz lehetővé, és védelmet nyújt;
2) az állam kellő felelősséggel jár el az örökölt természeti és kulturális javak védelme, továbbörökítése érdekében;
3) az állam egyetlen önérdeke, hogy az előző két közjó elem érvényesítésére minden körülmények között és hatékonyan képes legyen, azaz megteremti a hatékony joguralmat, ennek részeként az intézményi működést, az egyéni és közösségi jogok tiszteletben tartását és számon kérhetőségét."[30]

A társadalmi közfelelősség vállalás szempontjából fontos definiálnunk a **közfeladat** fogalmát. A közfeladat fogalma az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvénybe (továbbiakban: Áht.) 2015. január elsejével került beiktatásra. Közfeladat jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat. A közfeladatok ellátása

- költségvetési szervek alapításával és működtetésével vagy
- azok ellátásához szükséges pénzügyi fedezet az államháztartási törvényben meghatározott eszközökkel,
- részben vagy egészben történő biztosításával valósul meg.

A közfeladatot meghatározó jogszabályban meg kell határozni a közfeladat ellátásának módját és egyidejűleg rendelkezni kell az annak ellátásához szükséges pénzügyi fedezet

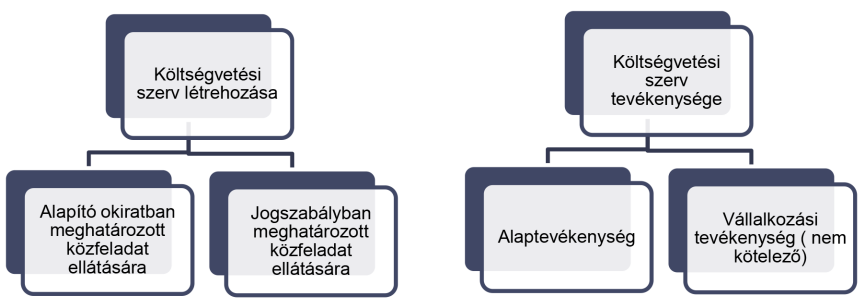
29 Lásd bővebben: Alaptörvény N), P) cikkét és a XIII., XV., XVII., XXI. és XXVI. cikkét.

30 Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 Elérhető: https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 02. 23.)

biztosításáról. Új közfeladat kizárólag az annak ellátáshoz megfelelő pénzügyi fedezet rendelkezésre állása esetén írható elő vagy vállalható. Ha a pénzügyi fedezet már nem áll rendelkezésre, intézkedni kell a pénzügyi fedezet biztosításáról vagy a közfeladat megszüntetéséről.[31]

Ehhez kapcsolódóan a Kormány az állami és önkormányzati közfeladat-kataszter létrehozásával kapcsolatos feladatok ellátásáról megalkotta a 1078/2018. (III.13) Korm. határozatát, amely értelmében 2018. december 31-ig el kell a határozatban megjelölt szerveknek készíteniük az általuk ellátott közfeladatok listáját. Az állami és önkormányzati közfeladat-kataszterről szóló 45/2018. (III.19.) Korm. rendelet pedig 2019. január elsején lép majd hatályba. A témánk szempontjából ez azért jelentős, mert a közfelelősség vállalás önként vállalt feladat. Az önként vállalt feladat pedig csak a kötelező feladatokhoz képest értelmezhető. Az önkormányzatok esetében a kötelezően ellátandó feladatokat – ahogy azt a következő fejezetben látni fogjuk – a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXX. törvény (továbbiakban: Mötv.) határozza meg.

A továbbiakban az Áht. rendelkezik a közfeladatot ellátó szervek, azaz a költségvetési szervek létrehozásáról és feladatellátásáról is.



6. ábra: A költségvetési szervek létrehozásáról és feladatellátásról[32]

Az Áht. egyéb, a PSR szempontjából releváns rendelkezéseire a továbbiakban még visszatérünk.

A fentiekben definiáltuk a közfeladatot, amely állami és önkormányzati feladat lehet. Az államháztartás központi és önkormányzati alrendszerből áll. Először nézzük meg, hogy az önkormányzati alrendszer esetében megtaláljuk-e a bevezetőben megfogalmazott kérdésekre adandó válaszok jogi hátterét.

31 Áht. 3/A.§ (1)-(3) bekezdés
32 Forrás: saját szerkesztés

2.3. A helyi önkormányzatok és a PSR jogi alapjai

A helyi önkormányzat az Alaptörvény 32. cikk (1) bekezdése értelmében – egyebek mellett – rendeletet alkot, határozatot hoz, önállóan igazgat és meghatározza szervezeti és működési rendjét. A (2) bekezdés pedig kimondja, hogy feladatkörében eljárva a helyi önkormányzat törvény által nem szabályozott helyi társadalmi viszonyok rendezésére, illetve törvényben kapott felhatalmazás alapján önkormányzati rendeletet alkot.

Az Mötv. a helyi önkormányzatok feladat- és hatásköreinek ellátását tovább cizellálja, amely szerint a helyi önkormányzat ellátja a törvényben meghatározott kötelező és az általa önként vállalt feladat- és hatásköröket.[33] Az alábbi felsorolás bemutatja az önkormányzatok kötelező feladatait, mert – ahogy arra az első fejezetben utaltunk – a kötelező feladatokhoz képest beszélhetünk önként vállalt feladatellátásról.

A helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok különösen:

1) településfejlesztés, településrendezés
2) településüzemeltetés (köztemetők kialakítása és fenntartása, a közvilágításról való gondoskodás, kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása, a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása);
3) a közterületek, valamint az önkormányzat tulajdonában álló közintézmény elnevezése;
4) egészségügyi alapellátás, az egészséges életmód segítését célzó szolgáltatások;
5) környezet-egészségügy (köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcsálóirtás);
6) óvodai ellátás;
7) kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása; filmszínház, előadó-művészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme; a helyi közművelődési tevékenység támogatása;
8) gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások;
9) szociális szolgáltatások és ellátások, amelyek keretében települési támogatás állapítható meg;
10) lakás- és helyiséggazdálkodás;
11) a területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása;
12) helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás;
13) honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás;
14) helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok;
15) a kistermelők, őstermelők számára – jogszabályban meghatározott termékeik – értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is;
16) sport, ifjúsági ügyek;
17) nemzetiségi ügyek;
18) közreműködés a település közbiztonságának biztosításában;
19) helyi közösségi közlekedés biztosítása;

33 Mötv. 10. § (1) bekezdés

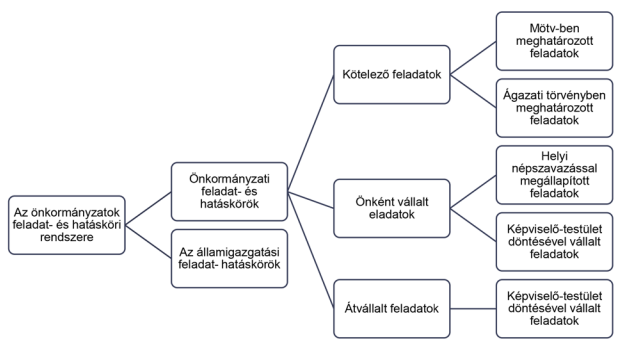
20) hulladékgazdálkodás;
21) távhőszolgáltatás;
22) víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül.[34]

Törvény a helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó más helyi önkormányzati feladatot is megállapíthat.

Az önkormányzatok **önként vállalhatnak minden olyan helyi közügy intézését, amelyet jogszabály nem utal más szerv kizárólagos hatáskörébe. Az önként vállalt helyi közügyekben az önkormányzat mindent megtehet, ami jogszabállyal nem ellentétes**. Az önként vállalt helyi közügyek megoldása nem veszélyeztetheti a törvény által kötelezően előírt önkormányzati feladat- és hatáskörök ellátását, finanszírozása a saját bevételek, vagy az erre a célra biztosított külön források terhére lehetséges.[35]

Meg kell azonban különböztetnünk az önként vállalt feladatoktól az úgynevezett önkéntes feladat-átvállalást. Az Mötv. lehetővé teszi, hogy a nagyobb gazdasági teljesítőképességű, lakosságszámú települési önkormányzat számára előírt kötelező feladatot – annak egyetértésével – más települési önkormányzat önállóan vagy társulásban átvállalhassa, ha a lakosság igényei azt indokolják, gazdaságosabban és legalább változatlan szakmai színvonalon, többlet állami támogatás igénybevétele nélkül képes ellátni.

Ez esetben az átadással nem szűnik meg a feladat eredeti címzettjének ellátási felelőssége. Az ilyen feladatátvállalás azonban az önkormányzatok társadalmi felelősségvállalásának körébe nem tartozik (például szakorvosi ellátás, bölcsőde működtetése a bölcsőde üzemeltetésére nem kötelezett önkormányzatok esetében), mivel a feladat átvállalásával a szükséges pénzeszközt is megkapja a feladatot átvállaló önkormányzat, és ezért meghatározott ideig a feladat ellátása számára kötelező. Az alábbi ábra bemutatja az önkormányzatok feladatstruktúráját.



7. ábra: Az önkormányzatok feladat struktúrájáról[36]

34 Mötv. 13.§ (1) bekezdés
35 Mötv. 10.§ (2)
36 Forrás: saját szerkesztés

A jogszabályi rendelkezésekből megállapíthatjuk, hogy a képviselő-testület vagy helyi népszavazás dönthet arról, hogy az önként vállalt feladatok lehetnek-e az önkormányzat társadalmi közfelelősség vállalása. Az önként vállalt feladatokra példákat a kutatási jelentés mutat be.

Léteznek olyan önkormányzatok, amelyek külön rendeletet alkotnak az önként vállalt feladatok listájáról. Az önkormányzat költségvetéséről szóló rendeletben azonban feltétlenül megjelenik az önként vállalt feladatok felsorolása a mellé rendelt pénzeszközökkel egyidejűleg (lásd: Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat önként vállalt feladat ellátásának 2017. évi működési kiadási előirányzatai kiemelt feladatok szerinti költségvetési tervezetét).[37] Így a képviselő-testület nem csak a feladatok jegyzékéről, hanem az arra fordítandó összegről is dönt (rendeletet alkot, azaz jogszabályt hoz létre).

Békés döntése alapján önként vállalt közfeladatként a város fenntartásában működik a Gyógyfürdő, lehetővé téve a térség biztosított lakóinak gyógyítását.[38]

A helyi önkormányzat úgynevezett szervezetszabályozó eszközzel, normatív határozatban szabályozhatja a saját és az általa irányított szervek tevékenységét és cselekvési programját, valamint az általa irányított szervek szervezetét és működését.[39] Tehát a képviselő-testület az általa alapított intézmények és cégek vonatkozásában is előírhat további társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos feladatokat. Normatív utasításban szabályozhat a polgármester, a főpolgármester, a megyei közgyűlés elnöke és a jegyző a vezetése, az irányítása vagy a felügyelete alá tartozó szervek szervezetét és működését, valamint tevékenységét.[40]

37 Forrás: https://www.hegyvidek.hu/download.php?docID=37685 (Utolsó elérés: 2018. 06. 28.)
38 Forrás: http://www.bekesijarasok.hu/bekesi-jaras/hirek/bemutatkoznak-a-bekesi-jaras-telepulesei-bekes (Utolsó elérés: 2018. 06. 28.)
39 A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény (továbbiakban:Jat.) 23.§ (2) bekezdés
40 Jat. 23.§ (4) bekezdés

Az önkormányzat saját szervezetei, szervei számára előírhatja a PSR stratégia megalkotását, annak végrehajtását, nempénzügyi jelentés készítését (a nem pénzügyi jelentésről a későbbiekben lesz szó).[41]

A PSR jogi hátteréhez fontos megemlíteni, hogy a települési önkormányzatok számára kötelező helyi esélyegyenlőségi és környezetvédelmi program elfogadása, a programokban meghatározott feladatok végrehajtása. Ezek részletes tartalmával a kutatási jelentés foglalkozik. A települési önkormányzatok további kötelező feladata, hogy tájékoztassa a település lakosságát a lakóhelyi környezet állapotának alakulásáról. A környezeti ismeretek terjesztése és fejlesztése (óvodai nevelés, iskolai nevelés, képzés, művelődés, iskolarendszeren kívüli oktatás és továbbképzés, ismeretterjesztés, könyvkiadás) – az állam mellett – önkormányzati feladat is.

Az esélyegyenlőségi program elkészítésének feladatával megbízott köztisztviselők és közalkalmazottak érzékenyítéséről is gondoskodik a jogszabály, amely megjeleníti az egyén szintjén is a felelősségvállalás kérdését. Az egyéni társadalmi felelősségvállalás további kérdésére a köztisztviselők etikai kódexénél még visszatérünk.

További fontos szabály, hogy a települési önkormányzat az államháztartás alrendszereiből, az európai uniós forrásokból, illetve a nemzetközi megállapodás alapján finanszírozott egyéb programokból származó, egyedi döntés alapján nyújtott, pályázati úton odaítélt támogatásban csak akkor részesülhet, ha megfelelő, hatályos helyi esélyegyenlőségi programmal rendelkezik, összhangban az Áht. rendezett munkaügyi kapcsolatairól szóló rendelkezéssel (Áht. vonatkozó rendelkezését lásd alább).

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a települési önkormányzatok széles jogszabályi felhatalmazással rendelkeznek az úgynevezett társadalmi közfelelősségvállalás területén.

2.4. A központi államigazgatási szervek és a PSR jogi kapcsolata

A központi alrendszer esetén olyan egyértelmű és világos jogi szabályozást a társadalmi közfelelősség vállalással kapcsolatban nem találunk, mint az önkormányzati alrendszer esetén. Nyilván ez a fogalom a jogrendszerben nem található, mivel sem tudományos alátámasztása, sem jogi szabályozása nincs még.
A CSR szabályozásának rövid történetét a kutatási jelentés mutatja be.

2.4.1. Az Európai Unió által meghatározott előírások teljesítése

2.4.1.1. Az Európai Parlament és a Tanács 2014/95/EU irányelve és a hazai implementációja

Mielőtt az irányelvről, illetve annak a hazai jogban történő átültetéséről beszélnénk, nézzük meg, mi is az az irányelv. Az EU irányelv jellemzője, hogy az államnak a benne foglalt célokat

41 Például a Fővárosi Önkormányzat hulladékgazdálkodással foglalkozó cége, az FKF Nonprofit Zrt.-nek van CSR tevékenysége. Részletesen lásd a kutatási jelentésben: http://www.fkf.hu/portal/page/portal/fkfzrt/vallalatrol/edukacio (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

kell elérnie, az ország sajátosságainak figyelembe vételével. Az irányelv az elérendő célokat illetően minden címzett tagállamra kötelező, azonban a formát és az eszközök megválasztását a nemzeti hatóságokra döntik el.[42]

Az Európai Parlament és a Tanács 2014/95/EU irányelve (2014. október 22.) a 2013/34/EU irányelvnek a nem pénzügyi és a sokszínűséggel kapcsolatos információknak bizonyos nagyvállalkozások és vállalatcsoportok általi közzététele tekintetében történő módosításáról (továbbiakban: Irányelv) meghatározta, hogy az Unióban közzétett nem pénzügyi információk következetességének és összehasonlíthatóságának érdekében bizonyos nagyvállalkozásoknak legalább

- a környezetvédelmi;
- a szociális és a foglalkoztatási kérdésekre;
- az emberi jogok tiszteletben tartására;
- a korrupció elleni küzdelemre és a megvesztegetés;
- kérdéseire vonatkozó információkra tartalmazó nem pénzügyi kimutatást készítsenek.

Amennyiben a vállalkozások kötelesek nem pénzügyi kimutatást készíteni, a kimutatásnak a környezetvédelmi kérdések vonatkozásában tartalmaznia kell:

- a vállalkozások környezetre, és szükség szerint;
- az egészségre és biztonságra kiható műveleteinek aktuális és előre látható hatásaival;
- a megújuló és/vagy a nem megújuló források használatával;
- az üvegházhatású gáz kibocsátással;
- a vízhasználattal és a légszennyezéssel kapcsolatos részleteket.

A szociális és foglalkoztatással kapcsolatos kérdések tekintetében a beszámolóban szolgáltatott információk kiterjedhetnek

- a vállalkozásnak a nemek közötti egyenlőség biztosítása érdekében tett intézkedéseire;
- a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet alapvető egyezményeinek végrehajtására;
- a munkakörülményekre;
- a szociális párbeszédre;
- a munkavállalók tájékoztatáshoz és konzultációhoz való jogára;
- a szakszervezeti jogok tiszteletben tartására;
- a munkahelyi egészségvédelemre és biztonságra.

A beszámolóban bemutathatják a helyi közösségekkel folytatott párbeszédre és/vagy az e közösségek védelmének és fejlődésének biztosítása érdekében tett intézkedéseket.

Az emberi jogok tiszteletben tartása, valamint a korrupció elleni küzdelem és a megvesztegetés kérdése vonatkozásában a nem pénzügyi kimutatás az emberi jogi visszaélések megelőzéséről és/vagy a korrupció és a megvesztegetések elleni küzdelemben alkalmazott

42 Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 288. §-t

eszközökről tartalmazhat információkat.[43] Az Irányelvben megfogalmazott szempontok, feltételek a klasszikus CSR programok részei.

Általában az irányelvek implementálását az adott irányelvben megállapított határidőn belül kell végrehajtani, jelen esetben 2016. december 6-áig kellett a nemzeti jogrendbe átültetni úgy, hogy a 2017. január elsejével kezdődő üzleti évre a hatálya már kiterjedjen.

Az Irányelvnek megfelelően a számvitelről szóló 2000. évi C. törvénybe 2016. június 16-tól új fejezet került, „Nem pénzügyi kimutatás" címmel. A jogszabály az Irányelvben meghatározottakat írja elő meghatározott, jelentős nagyvállalatok számára. A törvény előírja a nem pénzügyi kimutatás tartalmát, valamint, ha a vállalkozás nem rendelkezik a jogszabályban meghatározott valamely politikával, annak hiányát indokolnia szükséges.

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS PRIORITÁSOKRÓL ÉS CSELEKVÉSI TERVRŐL SZÓLÓ 1201/2015. (IV.9.) KORM. HATÁROZAT

A 2011-ben született, „A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia (2011-2014)" című Európai Bizottsági Közlemény felkérte a tagállamokat, hogy az Európa 2020 stratégia támogatására fejlesszék ki vagy tegyék napra késszé a vállalati társadalmi felelősségvállalás támogatását célzó saját terveiket vagy a kiemelt intézkedések nemzeti jegyzékét. A Bizottság felkérte továbbá az Európai Unió tagállamait, hogy az ENSZ Emberi Jogok Tanácsa által 2011 júniusában jóváhagyott „Az üzleti és emberi jogok irányadó elvei" című dokumentumában foglaltakat jelenítsék meg a CSR cselekvési tervükben, illetve alkossanak külön akciótervet e területre.

Ez követően alkotta meg a Kormány a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési tervről szóló 1201/2015. (IV.9.) Korm. határozatát, amelyben a Kormány elrendelte, hogy a nemzetgazdasági miniszter a Cselekvési Terv megvalósulását kísérje figyelemmel és kétévente értékelje, illetve vizsgálja felül azt.

A Cselekvési Terv elfogadásával a Kormány kijelölte azokat a prioritási területeket, amelyek vonatkozásában konkrét intézkedésekkel is elő kívánja segíteni, hogy a vállalkozások nagyobb felelősséget vállaljanak Magyarország gazdasági, társadalmi, környezeti fejlődésében.[44] Ugyanakkor szinte valamennyi kormányzati szereplőnek állapított meg feladatot (nemzetgazdasági miniszter, nemzeti fejlesztési miniszter, belügyminiszter, emberi erőforrások minisztere, külgazdasági és külügyminiszter, valamint a földművelésügyi miniszter). A Cselekvési Terv egyrészt a kormányzati intézkedések összpontosítását szolgálja, másrészt – a vállalkozások döntési szabadságának tiszteletben tartása mellett – lehetőséget kínál számukra, hogy saját társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket a kormányzati prioritásokkal összehangolják.[45] A cselekvési terv részletes kifejtését lásd a kutatási jelentésben.

Számos további stratégiát fogadott el a kormány (illetve országgyűlés), amelyek tartalmaznak PSR elemeket. A stratégiák megállapítanak határidőket és azok végrehajtására felelősöket is.

43 Az Európai Parlament és a Tanács 2014/95/EU Irányelve (7) bekezdés.
44 1201/2015. (IV.9.) Korm. határozat preambuluma
45 1201/2015. (IV.9.) Korm. határozat preambuluma

2.4.2. A hazai szabályozás és a CSR/PSR tevékenységek

A JOGSZABÁLYOK ÉS A CSR/PSR ELEMEK

A jogalkotó mind a szociális és foglalkoztatási, mind a környezetvédelmi szempontokat érvényre juttatja a megalkotott jogszabályokban, illetve érvényesíti a jogalkotás folyamatában is.

A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény (továbbiakban: Jat.) előírja a jogszabály előkészítőinek, beleértve az önkormányzatokat (rendeletalkotására vonatkozóan) is, hogy készítsenek előzetes hatásvizsgálatot a szabályozás várható következményeiről. A Jat. tehát előírja a társadalmi, gazdasági, költségvetési hatások, valamint a környezeti és egészségi következmények vizsgálatát.

A mind a korábban, mind a most hatályos Áht. rendelkezik arról, hogy költségvetési támogatás csak annak a szervezetnek nyújtható, amely megfelel a rendezett munkaügyi kapcsolatoknak, továbbá átlátható szervezetnek minősül.[46] A rendezett munkaügyi kapcsolat követelményeivel a kutatási jelentés foglalkozik.

A környezet védelmének általános szabályairól szóló 1995. évi LIII. törvény (továbbiakban: Kvtv.) meghatározza a fenntartható fejlődés fogalmát, amely szerint az a társadalmi-gazdasági viszonyok és tevékenységek rendszere, amely a természeti értékeket megőrzi a jelen és a jövő nemzedékek számára, a természeti erőforrásokat takarékosan és célszerűen használja, ökológiai szempontból hosszú távon biztosítja az életminőség javítását és a sokféleség megőrzését.[47] A jogszabály rendelkezik a környezethasználatról is, amely értelmében a környezethasználatot úgy kell megszervezni és végezni, hogy

a) a legkisebb mértékű környezetterhelést és igénybevételt idézze elő;
b) megelőzze a környezetszennyezést;
c) kizárja a környezetkárosítást.[48]

A Kvtv. az állami szervek, az önkormányzatok, illetve az egyéb **közfeladatot ellátó szervek vagy személyek** feladatkörükben **kötelesek a környezet állapotát és annak az emberi egészségre gyakorolt hatását figyelemmel kísérni**, igény esetén a rendelkezésére álló környezeti információt hozzáférhetővé tenni, rendelkezésre bocsátani, továbbá az információk külön meghatározott körét, elektronikusan vagy más módon közzétenni."[49]

A hazai jogi szabályozás az önkéntes munkavégzés jogszabályi kereteit 2005-ben alkotta meg a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvényben. A törvény elfogadására elsősorban azért volt szükség, mert a jogszabályi környezet (adójog, munkajog) akadályozta az önkéntes munkavégzést. A jogalkotó ezen döntésével azonban elhárultak a jogszabályi akadályok is a PSR/CSR tevékenység végzése elöl.

Azok a maturálók, akik 2016. január elsejét követően érettségi vizsgára jelentkeznek, nem kezdhetik meg az érettségi vizsgát, ha nem tudnak ötven óra **közösségi szolgálatot** igazolni. A közösségi szolgálat:

46 Áht. 50.§ (1) bekezdés a)-c) pontok
47 Kvtv. 4. § 29. pont, alapfogalmak
48 Kvtv. 6.§ (1) bekezdés
49 Kvtv. 12.§ (3)

- szociális,
- környezetvédelmi,
- a tanuló helyi közösségének javát szolgáló,
- szervezett keretek között folytatott,
- anyagi érdektől független,
- egyéni vagy csoportos tevékenység és
- annak pedagógiai feldolgozása.

A **közbeszerzésekről** szóló 2015. évi CXLIII. törvény (továbbiakban: Kbt.) előírása szerint az ajánlatkérő által rendelkezésre bocsátott közbeszerzési dokumentumoknak biztosítaniuk kell, hogy az eljárásban a gazdasági szereplők képesek legyenek műszakilag megfelelő, fizikailag megvalósítható és gazdasági szempontból reális ajánlatot adni. Az ajánlatkérőnek már a közbeszerzési eljárás előkészítése során törekednie kell a **környezet – beszerzés tárgyára tekintettel biztosítható – védelmére és a fenntarthatósági szempontok figyelembevételére**, ez az úgynevezett **zöld közbeszerzés**.[50]

A kormányzati **stratégiai irányítás**ról szóló 38/2012. (III.12.) Korm. rendelet 6. § állapítja meg a kormányzati stratégiai irányításra vonatkozó alapelveket. A jogszabály deklarálja, hogy a stratégiai tervdokumentumok előkészítése, elfogadása és megvalósítása során – többek között – biztosítani kell, hogy az eredmények társadalmi, gazdasági, környezeti szempontból fenntarthatóak legyenek.[51]

A költségvetési szervek, amelyek mind állami, mind önkormányzati szervek lehetnek, mint azt láthattuk az 1. fejezetben, vezetőjének felelőssége olyan **belső kontrollrendszer** kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az **etikai értékek** és az **integritás** érvényesítésének biztosítására.[52] Az etikai kérdésekre a következő fejezetben még visszatérünk.

A **korrupció megelőzése** érdekében a költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni az integritást sértő események, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét, továbbá integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

2.4.2.1. Társadalmi felelősségvállalás és a közszolgálati tisztviselők

Az egyén szintjén is megjelenik a társadalmi felelősségvállalás; a **közszolgálati tisztviselők** esetében **etikai elvárások** formájában. A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény 31. § (16) bekezdése értelmében **etikai vétséget** követ el az, aki az MKK Hivatásetikai Kódex rendelkezéseit megszegi. Az etikai vétséget elkövető MKK taggal szemben kiszabható büntetés a figyelmeztetés vagy a megrovás.

Az MKK Hivatásetikai Kódexében a hivatásetikai alapelvek magyarázatában – többek között – az alábbiakat találjuk:

50 Kbt. 28.§
51 38/2012. (III.12.) Korm. rendelet 6.§ (9) bekezdés c) pont
52 A belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet 6. § (5) bekezdése

„Feladatainkat a közjó iránt elkötelezetten teljesítjük, azaz azonosulunk a közjó előmozdításával, és a vezetőink által ennek érdekében meghatározott szervezeti célokkal és feladatokkal."[53] A közjó fogalmát lásd a Jó Állam definíciójánál.

A következő pont a felelősségről így fogalmaz:

„Feladatainkat döntéseink, nyilatkozataink és cselekedeteink súlyának tudatában FELELŐSEN teljesítjük, azaz

- mivel munkánk során sok ember sorsát befolyásoljuk, ennek megfelelő komolysággal és odaadással végezzük azt,
- döntéseink és cselekedeteink során figyelembe vesszük azok belátható társadalmi, gazdasági és környezeti következményeit,
- amennyiben egy vezetői döntés jogszabállyal vagy alkotmányos értékkel ellentétes, a vezetői tekintélyt tiszteletben tartva, a számunkra rendelkezésre álló valamennyi jogszerű eszközzel, etikus módon felhívjuk a problémára az illetékesek figyelmét."[54]

SZERVEZETSZABÁLYOZÓ ESZKÖZÖK

A Jat. rendelkezik a **közjogi szervezetszabályozó eszközök**ről, amely szerint normatív határozatban szabályozhatja szervezetét és működését, tevékenységét, valamint cselekvési programját az országgyűlés, a Kormány és más testületi központi államigazgatási szerv, az Alkotmánybíróság és a Költségvetési Tanács[55] **Normatív utasításban** szabályozhatja:

a) a köztársasági elnök,
b) a miniszterelnök,
c) a központi államigazgatási szerv vezetője (kivéve a Kormányt és testületi központi államigazgatási szervet),
d) az Országos Bírósági Hivatal elnöke,
e) a legfőbb ügyész,
f) az alapvető jogok biztosa,
g) a Magyar Nemzeti Bank elnöke,
h) az Állami Számvevőszék elnöke,
i) a fővárosi és megyei kormányhivatal vezetője

a vezetése, az irányítása vagy a felügyelete alá tartozó szervek szervezetét és működését, valamint tevékenységét.[56]

53 A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe II/3. pont. Elérhető: mkk.org.hu/hivatasetika

54 A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe II/4. pont. Elérhető: mkk.org.hu/hivatasetika

55 Jat. 23.§ (1) bekezdés

56 Jat. 21.§ (4) bekezdés

A fenti rendelkezés értelmében a közigazgatási szerv vezetője normatív utasításban a saját szervezeti, illetve működési körében tehát rendelkezhet akár a PSR tevékenységek ellátásáról is. A közjogi szervezetszabályozó eszközök körében a jogalkotó annyi megkötést tett, hogy az jogszabállyal nem lehet ellentétes, továbbá állami szerv vagy köztestület tevékenységét és működését szabályozó – törvény alapján kiadható – más jogi eszköz jogszabállyal és közjogi szervezetszabályozó eszközzel nem lehet ellentétes.[57] Miniszteri rendelet rendelkezhet úgy, hogy az általa meghatározott esetben a közjogi szervezetszabályozó eszköz előkészítője is előzetes hatásvizsgálatot végezzen.

2.3. Soft law és a szabványok

A PSR/CSR tevékenység két nagyon fontos eleme az önkéntesség és az erkölcsi kérdés, ahogy arról az 1. fejezetben már szóltunk. Az erkölcs és a jog határán áll az úgynevezett soft law.

A soft law BLUTMAN (2008, 33.) szerint a nemzetközi jogban terjedt el. „*A soft law körébe sorolt normák lényegében (tág értelemben vett) szociális normák (politikai, morális, technikai, egyéb, nem jogi követelmények), melyek a nemzetközi térben rendkívül fontos funkciót láthatnak el az államok és egyéb szereplők magatartásának koordinálásában: várakozásokat kelthetnek a nemzetközi szereplők irányában, politikai, morális, technikai (de nem jogi) kényszereket fogalmazhatnak meg, és közvetíthetnek a nemzetközi szereplők magatartásának kialakítása során*."

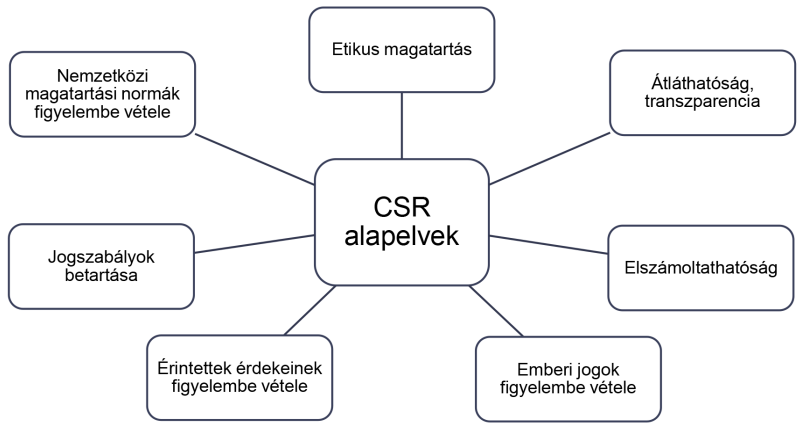
KUN Attila (2012, 1.) szerint „*Leginkább olyan normákra szokás használni a puha jog megjelölést, amelyek nem kikényszeríthetőek jogilag, nem rónak jogi kötelezettséget a címzettre („nem kötelező erejű jogi aktusok"). Mégis, a puha jog jelensége nem lehet „közömbös"a jogrendszer számára: a puha jogi normák sok esetben közvetett, kvázi-jogi relevanciával bírnak, és bár „gyengébb" a normativitási szintjük a hagyományos jogi szabályozókhoz viszonyítva, bizonyos fokú regulációs potenciál, vagy legalább közvetett magatartásbefolyásoló erő rejlik bennük, és gyakorlati hatások kiváltására is alkalmasak lehetnek. A puha jog leginkább mindössze morális kötőerővel bír, szankciója csupán a „meg nem felelés szégyene". Ebből is adódik, hogy a puha jogi szabályozás nagyban épít az „érett", informált, tudatos társadalmi közegre, és egyben talán ez a mindenkori legvitathatóbb feltevése*."

2.3.1. Minőségirányítási rendszerek (ISO 26000, CAF) és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolata

A soft law egyik eszközeként itt kell megemlítenünk a szabványokat. A szabvány elismert szervezet által alkotott vagy jóváhagyott, közmegegyezéssel elfogadott olyan műszaki (technikai) dokumentum, amely tevékenységre vagy azok eredményére vonatkozik, és olyan általános és ismételten alkalmazható szabályokat, útmutatókat vagy jellemzőket tartalmaz, amelyek alkalmazásával a rendező hatás az adott feltételek között a legkedvezőbb.[58] A nemzeti szabványok alkalmazása önkéntes.

57 Jat. 24.§ (1), (3) bekezdés
58 A nemzeti szabványosításról szóló 1995. évi XXVIII. törvény 4. § (1) bekezdés

Az ISO 26000 szabványt a fenntartható fejlődés elősegítéséért 2010-ben vezették be. A globális szervezeteket arra ösztönzi, hogy a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos stratégiáikat az ISO 26000 szabványnak megfelelően alakítsák ki. A társadalmi felelősségvállalás szabvány hangsúlyozza, hogy a vállalatok és a szervezetek nem légüres térben működnek, hanem a társadalom részeként.



8. ábra: Az ISO 26000 szabvány által meghatározott CSR alapelvek[59]

Az ISO 26000 szabvány leképezése a közigazgatásban a Common Assessment Framework (továbbiakban: CAF) Az ISO 26000 megjelenését követően a CAF átvette a társadalmi felelősségvállalás értékelését és azt bevezette a közigazgatási szervek minőségirányítási rendszerébe, ahogy az a lenti ábrán is látható. A kiválósági alapelvek közé bekerült a társadalmi felelősségvállalás értékelése.

9. ábra: CAF modell 8 alapelve: Kiválósági alapelvek[60]

59 Forrás: ISO 26000 szabvány.

60 Forrás: https://www.google.com/search?q=CAF+modell+8+alapelve&tbm=isch&source=lnt&tbs=isz:l&sa=X&ved=0ahUKEwj8ptbEy-ncAhWQaFAKHSYmAV0QpwUIHQ&biw=1280&bih=584&dpr=1.5#imgrc=pOh5MXHVEMa9yM:

Így lett a CAF-ban a 8. kritérium a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények értékelése.[61]

„A közszolgálati szervezetek küldetése mindig a társadalom meghatározott elvárásainak és igényeinek kielégítése. A szervezet küldetéséhez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően felelős magatartást kell tanúsítania a ***fenntartható fejlődés****hez való hozzájárulás érdekében más területeken is (például a fenntartható fejlődés helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekhez kapcsolódó gazdasági, szociális és környezeti elemei terén). Ez a* ***plusz társadalmi szerepvállalás*** *magában foglalhatja a szervezet hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme és a globális erőforrások megőrzése, a foglalkoztatási esélyegyenlőség biztosítása, az* ***etikus magatartás****, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén.”*[62] A CAF-ra vonatkozó további részletek a kutatási jelentésben találhatóak.

Egy 2017-es statisztika szerint 203 közigazgatási szerv (kormányhivatalok, járási hivatalok, polgármesteri hivatalok, az Oktatási Hivatal), illetve bíróságok vezették be a CAF minőségbiztosítási rendszert.[63] Ez azt jelenti, hogy legalább ennyi közigazgatási szerv, illetve bíróság elkészítette az önértékelését, benne a társadalmi felelősségvállalás önértékelését is. Ezek a szervek valamilyen szinten foglalkoztak/foglalkoznak a társadalmi felelősségvállalással intézményi szinten.

Kérdések és feladatok a 2. fejezethez

1) Mi a jog és az erkölcs közötti különbség?

2) Mi a Jó Állam fogalma?

3) Mi a közjó fogalma?

4) Mit értünk közfeladat alatt?

5) Mi a különbség az önkormányzatok kötelező, önként vállalt és átvállalt feladatai között?

6) Mondjon példát az önkormányzatok kötelező és önként vállalt feladataira!

7) Milyen esetekben és milyen módon vállalhat az önkormányzat többletfeladatot?

8) Milyen jogszabály által meghatározott feladatai vannak az önkormányzatoknak az esélyegyenlőség, valamint a fenntartható fejlődés és a környezetvédelem területén?

letöltés dátuma:2018. 08. 13.

61 Forrás: ÁROP1.2.18 – Szervezetfejlesztési Program CAF 2013 Útmutató.

62 Forrás: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE (Utolsó elérés: 2018. 02. 23.)

63 Uo.

9) Mely jogszabályokban és milyen tartalommal jelennek meg a hazai szabályozásban az úgynevezett PSR elemek?

10) Mit jelent a szervezetszabályozó eszköz?

11) Kik alkothatnak szervezetszabályozó eszközt, milyen célból?

12) Értékelje az egyén és a társadalmi közfelelősségvállalás kapcsolatát!

13) Mit értünk soft law alatt?

14) Mutassa be a társadalmi felelősségvállalás és a minőségirányítás kapcsolatát!

15) Hogyan viszonyul a CAF önértékelési rendszere a társadalmi felelősségvállalás kérdéséhez?

Felhasznált irodalom

- *A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe*. Elérhető: mkk.org.hu/hivatasetika

- BLUTMANN László (2008): Nemzetközi soft law: hagyjuk dolgozni Occam borotváját? *Közjogi Szemle,* 1. évf. 1. sz. 28–37.

- FEKETE Letícia – CSISZÁR Miklós Béla (2016): Az integritás menedzsment és a minőség menedzsmentkapcsolatának vizsgálata – a Common Assesment Framwork minőségmenedzsment modell integritástípusú elemzését végző tanulmány bemutatásán keresztül. Új Magyar Közigazgatás, 9. évf. 1. sz. 13–21.

- KUN Attila (2012): *A puha jog (soft law) szerepe és hatékonysága a munkajogban – Az új Munka Törvénykönyve apropóján*. Elérhető: plwp-eu/evfolyamok/2012/59-2012-41 (A letöltés dátuma: 2018. 02. 23.)

- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 Elérhető: https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 02. 23.)

- SZEGEDI Krisztina – MÉLYPATAKI Gábor (2016): A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a jog kapcsolata. *Miskolci Jogi Szemle*, 11. évf. 1. sz. 62–65.

Jogforrások

- Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
- 1995. évi LIII. törvény a környezet általános védelméről
- 1995. évi XXVIII. törvény a nemzeti szabványosításról
- 2000. évi C. törvény a számvitelről
- 2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről
- 2010. évi CXXX. törvény a jogalkotásról
- 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- 2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről
- 45/2018. (III.19.) Korm. rendelet az állami és önkormányzati közfeladat-kataszterről
- 38/2012. (III.12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról
- 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
- 1078/2018. (III.13) Korm. határozat az állami és önkormányzati közfeladat-kataszter létrehozásával kapcsolatos feladatok ellátásáról
- 1201/2015. (IV.9.) Korm. határozat a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési tervről
- Európai Parlament és a Tanács 2014/95/EU Irányelve
- Európai Parlament és a Tanács 2014. október 22-i 2014/95/EU irányelve a 2013/34/EU irányelvnek a nem pénzügyi és a sokszínűséggel kapcsolatos információknak bizonyos nagyvállalkozások és vállalatcsoportok általi közzététele tekintetében történő módosításáról

3. A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉGVÁLLALÁS KITERJESZTÉSE (TÉTÉNYI ÉVA)

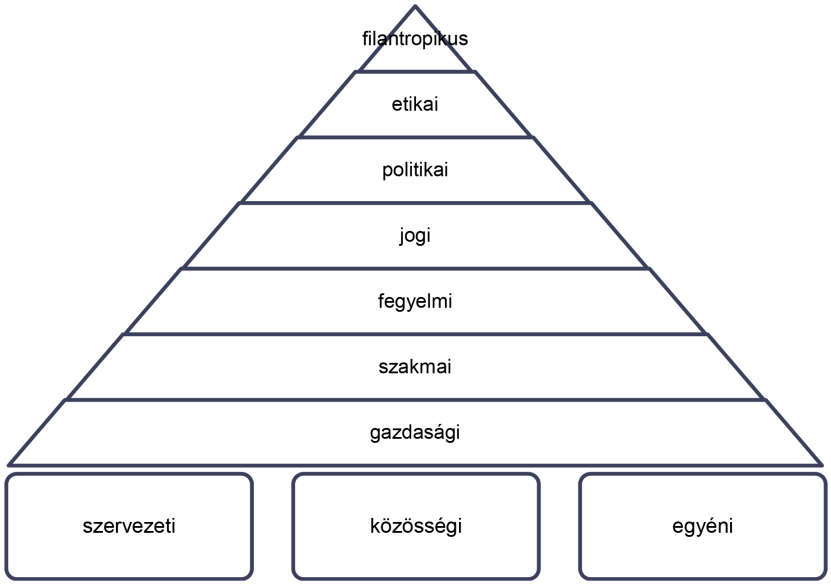
3.1. A felelősségvállalás szintjei

3.1.1. A felelősségi piramis

A társadalmi felelősség fogalma Magyarországon a 2000-es évek elején kapott nagyobb hangsúlyt. A globális társadalmi, gazdasági és környezeti problémák megoldásához más szemléletű együttműködésre van szükség. Az átfogó megoldások keresésében minden szektor és szereplő összehangolt cselekvésére számítanak, mivel ezek a kérdések (például: a klímaváltozás, fenntarthatóság, szegénység leküzdése stb.) megválaszolására csak akkor van esély, ha a társadalom felelősséget érez irántuk, és azontúl tenni is hajlandó a megoldás érdekében. A fejlettebb társadalomban definiálják az elvárásokat, megfogalmazzák az etikus magatartás iránti igényt, szolidárisak a hátrányos helyzetű embertársaikkal és törekszenek a jó kormányzás gyakorlatának megteremtésén. A társadalmi felelősség megjelenése már feltételezi, hogy azok az alapok meglegyenek, amire ezt építeni lehet. A klasszikus felosztás, az úgynevezett felelősségi piramis[64] szerint a felelősségi szinteket szervezeti, közösségi és egyéni viszonyrendszerben vizsgálhatjuk.

---

64 A felelősségi piramis a szervezeti, közösségi és az egyéni cselekvésre, nem cselekvésre és magatartásra egyaránt vonatkoztatható, ahogyan azt az ábra jelzi. A közösségi szint mind a civil- és közszférában (például helyi közösség, társadalmi csoportok) és az üzleti szférában is értelmezhető (például fogyasztói, felhasználói, igénybe vevői közösségek). Ennek az összefüggésnek különösen fontos szerepe van, lehet a társadalmi felelősségvállalásban. (Carroll 1991)



10. ábra: A felelősségi piramis Archie B. Carroll nyomán[65]

Gazdasági felelősségként értelmezhetjük a nemzetgazdaság alapját adó (GDP) előállítását. Szakmai felelősség, hogy az adott szakterület, hivatás eljárási, módszerbeli, technológiai szabályainak, protokolljainak és részben a jogi normáinak betartása teljesüljön, a folyamatos lépéstartás a szakma fejlődésével naprakész legyen. Fegyelmi felelősség, hogy az adott szervezetben a tagságból, munkaviszonyból, belső szervezeti szabályokból eredő kötelezettségek teljesítése megtörténjen. Jogi felelősség a külső jogrendszer különböző területekre vonatkozó normáinak, előírásainak betartása, aminek megszegése meghatározott módon szankcionálható.[66] Politikai felelősség a közszféra szervezeteiben, bizonyos pozíciókban és politikai képviselet alapján szerveződő testületek működésében merülhet fel a legitim politikai elvárásoknak, választási ígéreteknek, alapértékeknek és a korrekt politikai rendszer fenntartásának való megfelelés felelőssége. Az etikai felelősség az adott helyzetben erkölcsös, helyes magatartás a közösségben, társadalomban, a szakmákban általánosan és a szervezetben speciálisan elfogadott értékrendeknek megfelelően. A társadalmi felelősség a környezet, a társadalom egésze egyes csoportjai számára fontos, kritikus szükségletek, problémák, problémák megoldásához való hozzájárulás, káros hatások, veszélyek elkerülése érdekében kifejtett tevékenység.

A legfelső szinten említett filantropikus[67] felelősséget a társadalom egészére vonatkoztatva társadalmi felelősségként is definiálhatjuk. Az egymásra épülő felelősségi rendszerben az alsóbb szinteken a kötelező (szakmai, fegyelmi, jogi), majd az elvárható (politikai, etikai)

65 Forrás: Carroll (1991) nyomán saját szerkesztés.
66 Például a törvény által előírt ellátási felelősség, de ebbe a körbe tartozik a tulajdonosi felelősség is.
67 Filantropikus = emberbaráti, felebaráti, jótékonysági, jóléti.

magatartást találjuk, míg a piramis tetején a kívánatos emberszerető magatartás jelenik meg, ami az önkéntességen alapul. A vállalkozások, gazdasági szervezetek tevékenységüket abban a környezetben fejtik, amire ők maguk is nagy hatással vannak, ezért foglalkoznak kiemelten az ökológiai felelősséggel és a fenntarthatósággal is.[68] A fenntartható fejlődés a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóságot[69] ötvözi, ezért a vállalatoknak a profit szerzés mellett működésük során a környezet és társadalom érdekeit is figyelembe kell venni, mellyel megteremtik az egyensúlyt a gazdasági érdekek és a szociális és környezetvédelmi elvárások között.

3.1.2. A társadalmi felelősségvállalás értelmezési tartományai

A társadalmi felelősségvállalás értelmezési tartományai	
Vállalati szektor	
CSR	A CSR (Corporate Social Responsibility) azt a vállalati társadalmi felelősségvállalást jelenti, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon, környezeti és társadalmi érdekeket szolgáló elemeket is beépítenek a tevékenységükbe.
Közösségi platform	
PSR	A PSR (Public Social Responsibility) az előírt kötelezettségeken túli önkéntes elköteleződés a közjó érvényre juttatása mellett, a közigazgatási és közszolgáltató szervezetek és tagjaik többletvállalása döntően a működésükkel összefüggő vagy esetenként attól független, jellemzően kritikus társadalmi, közösségi szükségletek és problémák megoldása érdekében.70
Személyes szféra	
ISR	Az ISR a személyes, individuális társadalmi felelősségvállalás (Individual Social Responsibility) lényegét az önkéntes mozgalmak jelentik, illetve minden további olyan személyes, és családi tevékenység, amelyet az egymásért, a közösségért, a társadalomért viselt felelősség vállalásának jegyében teszünk.

2. táblázat: A társadalmi felelősségvállalás értelmezési tartományai[71]

A társadalmi felelősség gondolata, a közigazgatásnak a CSR-hez való kapcsolódása hagyományosan jelen van a magyar közigazgatásban. A gyakorlat az, hogy az üzleti szférában kibontakozó CSR-hez a közigazgatás tudatosan viszonyul, mert olyan tudás és tapasztalat

68 A fenntartható fejlődés az Unesco meghatározása szerint „a társadalmi haladás – méltányos életkörülmények, szociális jólét – elérése, megtartása érdekében a gazdasági fejlődés biztosítását és a környezeti feltételek megőrzését jelenti. A fenntartható fejlődés a tágan értelmezett életminőség javulását szolgálja, ezért a szociális jólét elérését, megtartását elősegítő gazdasági fejlődéssel együtt kell érvényesülnie a szociális igazságosságnak és az esélyegyenlőségnek, valamint a természeti erőforrásokkal való fenntartható gazdálkodásnak. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a természeti környezet eltartó-képességével összhangban lehet csak a társadalom reális szükségleteinek a kielégítéséről gondoskodni, a környezet eltartó képessége egyben az igények kielégítésének korlátja is. A gazdaság azokat az erőforrásokat használja, amelyeket a társadalom és a környezet állít elő és termel újra, a jólétet biztosító hosszú távú fejlődés érdekében tehát kulcsfontosságú ezen újratermelő folyamat fenntarthatóságának biztosítása.”

69 A Triple Bottom Line terminológia 3 P-ként említi: People (Társadalom), Profit (Gazdaság) és Planet (Környezet).

70 Döntően az egészséges ökoszisztéma, a fenntartható fejlődés, a társadalmi béke megvalósítása és a jó kormányzás érdekében végzett tevékenység a PSR. (Gáspár 2019.)

71 Forrás: saját szerkesztés.

halmozódott fel a közszférában, ami a társadalmi felelősségvállalási tevékenységek, megoldások, intézmények terén jól hasznosítható, bár a PSR tudatosítása csak pár éve merült fel a hazai stratégiai gondolkodásban. A társadalmi felelősség/közfelelősség (CSR/PSR) fogalmaihoz szorosan kötődnek az alábbi fogalmak is: jog és kötelesség, felhatalmazás, cselekvési szabadság, társadalmi szerep, illetve szerepvállalás, gondoskodás, közjó, közügy és közpolitika, közszolgáltatás, közmenedzsment, jólét, közérdek, érdekeltek, érintettek, közcél, közbizalom, társadalmi tőke, szolidaritás, igazságosság, kooperáció, partnerség, előnyös, hátrányos (káros) társadalmi, gazdasági, környezeti hatások (a közgazdaságtanban ezeket pozitív és negatív externáliáknak nevezik), kockázatok, társadalmi produktum, érték és teljesítmény, közösség, etika.

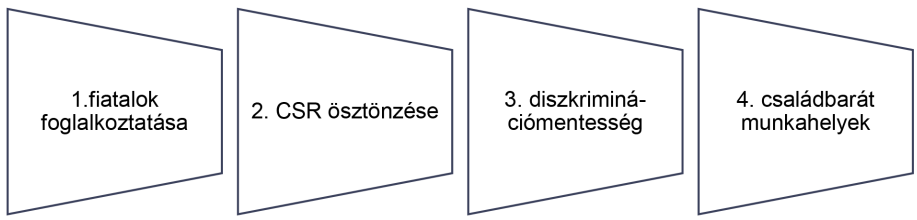
3.1.3. A vállalati felelősségvállalás (CSR) első Cselekvési Terve

A Kormány a Cselekvési Terv elfogadásával[72] jelölte ki azokat a prioritási területeket, amelyek vonatkozásában konkrét intézkedésekkel is elő kívánta segíteni, hogy a vállalkozások nagyobb felelősséget vállaljanak Magyarország gazdasági, társadalmi, környezeti fejlődésében. Mindhárom vertikális prioritási területen kijelöltek egy-egy kiemelt intézkedést, amelyre kormányzati támogatást is koncentráltak. I. A gazdaságfejlesztés prioritási terület kiemelt intézkedése: a helyi gazdaságfejlesztés elősegítése, a klímabarát települési program ösztönzése és a szociális gazdaság kiterjesztése. II. Munkaügy és esélyegyenlőség prioritási terület kiemelt intézkedése: a hátrányos helyzetű, valamint a munkaerőpiacról kiszorult csoportok foglalkoztatásának elősegítése. III. Környezetvédelem prioritási terület kiemelt intézkedése: a vállalati erőforrás takarékosság és hatékonyság, valamint a gazdaság zöldítésének ösztönzése és állami példamutatás.

11. ábra: A kormányzati CSR Cselekvési Terv vertikális prioritásai[73]

72 A Kormány a 1201/2015. (IV.9.) Korm. határozatával fogadta el.
73 Forrás: saját szerkesztés.

A négy horizontális prioritást pedig: 1. a fiatalok foglalkoztatásának ösztönzését; 2. a mikro-, kis- és középvállalkozások aktívabb szerepvállalásának elősegítését a vállalati társadalmi felelősségvállalás mindhárom vertikális prioritási területén; 3. a diszkriminációmentes foglalkoztatást; valamint 4. a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzését a magyar körülmények és az EU-s elvárások indokolták.



12. ábra: A kormányzati CSR Cselekvési Terv horizontális prioritásai[74]

Egy kormányzati PSR stratégia része a vállalatok számára megfogalmazott CSR cselekvési terv,[75] amiben a kormányzat felvállalta a vállalati CSR koordinálását. A megvalósult intézkedésekről az első CSR cselekvési terv beszámolója szól, melyet részletesen kiértékeltünk, annak érdekében, hogy konkrét eseteket, valós problémákat és működési területeket lássunk. (Lásd 1. sz. függelék) A CSR tevékenység alapfeltétele, hogy önkéntes alapon szerveződik, és a megvalósuló akciókban, programokban résztvevők a tevékenységükért nem kapnak pénzt. A CSR mintájára a PSR is önkéntes alapon értelmezhető, hiszen a kötelező jellege miatt elveszítheti a társadalmi felelősségvállalás klasszikus értelemben vett önkéntességét, de lehet-e megfontolás tárgyává tenni a kormányzati szektor számára a globális szinten észlelhető káros folyamatok, vagy rossz irányok megváltoztatásának igényét? Szabadon választható-e a kormányzatok számára, hogy mivel szeretnének, vagy nem szeretnének foglalkozni? A kérdés megválaszolása előtt vizsgáljuk meg az önkéntességet.

3.2. Az önkéntesség

3.2.1. Az önkéntes tevékenység

A társadalmi felelősségvállalás alapvető ismérve, hogy önkéntes tevékenység. Az önkéntes tevékenység jellemzője, hogy a személy belső indíttatásából, szabad akaratából vállalja és az önkéntes munkát nem anyagi ellenszolgáltatásért végezze, de a kiadások megtérítése, vagy jelképes fizetség megengedhető. Az önkéntes tevékenység a szűk családi és baráti körön kívül végzett tevékenység, amelyet elsősorban nem a pénz vagy a megélhetés biztosítása motiválja, hanem más személy vagy a társadalom hasznára irányul, azaz a tevékenység valamilyen közjót szolgál. Jó és értékes, egy mód, mellyel képessé tehetjük a társadalom tagjait, hogy aktív szerepet vállaljanak mind tágabb földrajzi, mind szűkebb érdekközösségekben, mely egyidejűleg hasznos a támogatásra szorulóknak és az önkéntes

74 Forrás: saját szerkesztés.
75 Forrás: http://www.csrhungary.eu (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

munkát végzőknek is. Az önkéntesség az egyik eszköze az esélyegyenlőség fejlesztésének, hozzájárul a szegénység, a kirekesztődés csökkentéséhez és a foglalkoztatottság növeléséhez, segíthet a munkanélküliek munkaerőpiacra történő visszatéréséhez, de nem helyettesítheti a fizetett munkaerőt. Klasszikus értelemben véve az önkéntesség, a közösségi gondoskodás, a társadalmi szolidaritás[76] – s ezen belül a karitatív tevékenység – az emberiség fejlődésének alapértékei közé tartozik.

Az önkéntesség fogalmának meghatározása mellett azonban szükséges kiemelni annak tartalmi elkülönülését a közösségi szolgálat, szakmai gyakorlat és a foglalkoztatást helyettesítő támogatás igazolása kapcsán megvalósított tevékenységtől.[77] A különbségek kapcsán a legfontosabb elem a motiváció, a tevékenység végzésére vonatkozó belső indíttatás kiemelése, hiszen az önkéntes tevékenység a személy szabad akaratából valósul meg, nincsen semmilyen külső kényszerhez kötve és végzéséért sem várható el semmilyen anyagi előny vagy ellenszolgáltatás. A közösségi szolgálat kiindulópontnak, bevezető lépésnek tekinthető a valódi önkéntes tevékenység végzésének irányába, melynek szerepét nem szabad alábecsülni. Az önkéntes tevékenység révén az egyén tehát gazdagíthatja emberi kapcsolatait, az így végzett tevékenység erősíti az egyének társadalmi részvételét, hozzájárul a társadalmi kohézió erősödéséhez, illetve nyitottságra, mások elfogadására tanít.[78] Az önkéntesség a vállalati magatartás fejlesztésében, a munkaerő képzésben is fontos szerepet tölt be. A közérdekű önkéntes tevékenységekről szóló törvény alapvető fontossággal bír az önkéntesség hazai fejlesztésében, a szabályzásnak köszönhetően az önkéntesség megkerülhetetlen témává vált.[79]

---

76 Az önkéntességben juthat kifejezésre az állampolgári elkötelezettség és felelősségvállalás össztársadalmi „rehabilitációja" mindazokért, akik a segítségnyújtás érintettjei. Ebből következik, hogy az önkéntes tevékenységvégzés olyan humán erőforrás, amely egyrészt hozzájárul társadalmunk erkölcsi, szociális, kulturális fejlődéséhez, másrészt a gazdaság – nemzeti jövedelemben mérhető – erősödéséhez. (a jogszabály indoklásából)

77 A Nemzeti Önkéntes Stratégia fel kívánja hívni a figyelmet, hogy a közösségi szolgálatot a középfokú oktatási intézményekben koordináló pedagógusoknak, mentoroknak, szociális szakembereknek ismerniük kell a két fogalom és tevékenység közötti különbséget és erre a környezetük figyelmét is fel kell, hogy hívják. Mindemellett közös eleme a közösségi szolgálat és önkéntesség fogalmának, hogy mind a két tevékenység általában közhasznú célt szolgál, általa mind a tevékenységet végző személy, mind a környezete többé és értékesebbé válik, hiszen végzésével mindenki olyan értékek birtokába jut, amelyek megerősíthetik a közösségi elköteleződés és felelősségvállalás tudatát, illetve mindezek mellett a későbbi élethelyzetekben vagy munkakeresésben fontos előnyöket biztosíthat.

78 Kutatások igazolják, hogy az önkéntes tevékenység segít integrálni, illetve reintegrálni a társadalom szélére sodródott egyéneket a munkaerőpiacra. Az önkéntes tevékenységgel szerezhető munkatapasztalat révén olyan egyének számára is megnyílhat a munka világa, akik a hagyományos felzárkóztató programok segítségével korábban nem tudtak elhelyezkedni.

79 A közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény (továbbiakban: Köt.) intézményesítette az önkéntességet annak érdekében, hogy a közérdekű önkéntes tevékenységet, mint jogviszonyt szabályozza és intézményesítse a magyar jogrendszerben. Közérdekű önkéntes tevékenységen egy adott fogadó szervezetnél a törvényben meghatározott tevékenységi körben – ellenszolgáltatás nélkül – végzett munkát értjük. Egyéb önkéntes tevékenység a törvény hatályán kívül is végezhető, szervezhető, ám a törvényben meghatározott juttatásokat a fogadó szervezet csak akkor nyújthatja járulékmentesen – az önkéntes számára pedig adómentes módon –, ha bejelentkezik a törvény hatálya alá, vagyis a közérdekű önkénteseket fogadó szervezetek nyilvántartásába.

3.2.2. A Nemzeti Önkéntes Stratégia

A Nemzeti Önkéntes Stratégia 2011-2020[80] a személyeknek és közösségeiknek más vagy mások javára a társadalmi szolidaritás jegyében végzett önkéntes tevékenységét ismerte el, és annak elősegítésére – építve és számítva az állami és az önkormányzati szervek, az egyházak, a helyi közösségek, a civil szervezetek együttműködésére jött létre.

A Nemzeti Önkéntes Stratégia horizontális célkitűzései:[81]
- Az önkéntességre nevelő, ösztönző rendszer kialakítása;
- Az önkéntesek felkészültségének fejlesztése;
- Fogadó szervezetek és intézmények bekapcsolása az önkéntes tevékenységekbe;
- Önkéntességet támogató jogszabályi környezet kialakítása;
- Támogató infrastruktúra fejlesztése;
- Szektorok együttműködésének támogatása;
- Adatok gyűjtése, kutatás, az információk naprakészségének biztosítása;
- Az önkéntesség presztízsének emelése, elismerések adományozása.

3.3. Társadalmi felelősségvállalás (PSR) a közszférában

3.3.1. A stratégiaalkotás demokratikus folyamata

Az intézményi társadalmi felelősségvállalási (PSR) stratégia sikere, hasonlóan a vállalati CSR elfogadottságához, azon is múlik, hogy a megalkotásának folyamatába beleszólhattak-e azok, akik majd végrehajtják a kitűzött önkéntes tevékenységeket. Ezért a stratégia alkotás során törekedni kell a legtöbb érintett megszólítására és bevonására. Ennek eszközei lehetnek: a széles körű konzultáció a társadalmi felelősségvállalás közintézményi, szervezeti gyakorlatáról és lehetőségeiről; a kiscsoportos (fókuszcsoportos) beszélgetés a közintézmény munkatársaival, különösen a kulcsemberek elköteleződése érdekében; képzésen való részvétel a közintézmény tagjai számára, hogy megismerjék a társadalmi felelősség lényegét, kialakult és lehetséges gyakorlatát; társadalmi, partneri konzultációk és konferenciák szervezése a külső érdekeltek bevonására, azok elkötelezése, igényeik és lehetőségeik megismerése érdekében, illetve komplex külső szakértői tanácsadás az intézmények számára a társadalmi felelősségvállalási stratégia kidolgozásának teljes folyamatában.[82]

3.3.2. A kormányzati PSR stratégia lehetséges célkitűzései

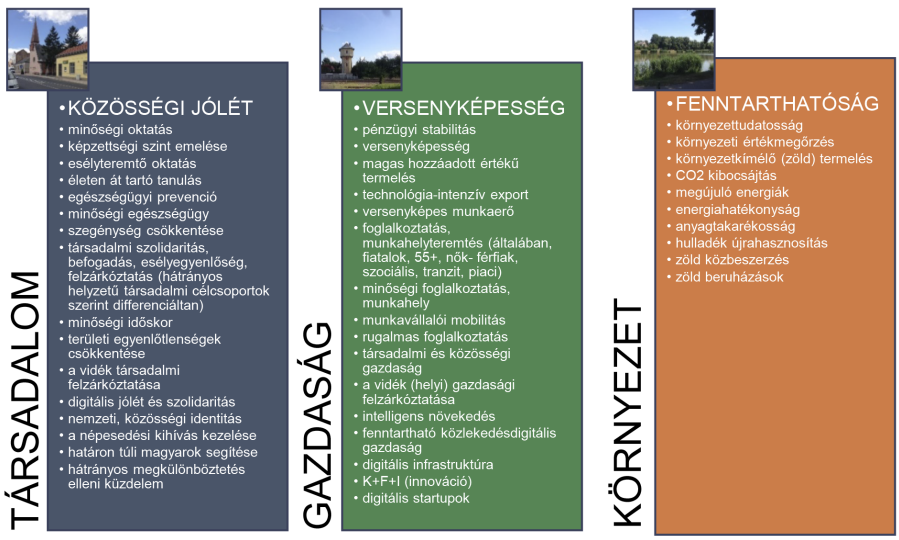
Az intézményi és önkormányzati PSR stratégiák fő céljai meg kell, hogy egyezzenek egy magasabb szintű stratégia elemeivel, ezért feltétlenül szükséges, hogy beszéljünk egy leg-

80 A Nemzeti Önkéntes Stratégia 2011-2020 elfogadásáról és a végrehajtásához szükséges középtávú feladatokról szóló 1068/2012. (III.20.) Korm. rendelet.

81 Forrás: saját szerkesztés a Nemzeti Önkéntes Stratégia 2011-2020 alapján.

82 A vállalati, intézményi CSR képzést támogató online szolgáltatás: http://www.csr-training.eu/hu/csr-oktatas/mi-a-csr/ (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

felső szintű, kormányzati PSR szükségességéről is. A kormányzati PSR Stratégia tartalmi megfogalmazásában, a konkrét intézkedéseinek középpontjában a már létező fejlesztési irányok, kívánt társadalmi, gazdasági és környezeti hatások elérésre kidolgozott intézkedések jó kiindulási alapot szolgáltatnak. A klasszikus felosztás szerint érdemes a társadalom, gazdaság és környezet szempontjából csokorba szedni az elvárásokat. Összehasonlítva más célkitűzésekkel nagyon sok hasonlóságot találunk a stratégiai dokumentumokban. A jövőkép szempontjából három kulcsszó köré kerültek csoportosításra a részcélok: közösségi jólét, gazdasági versenyképesség és a fenntarthatóság.



13. ábra: Az országos fejlesztési célterületek[83]

Természetesen egy kormányzati PSR Stratégia tartalmi elemeinek meghatározásakor érdemes olyan kérdésekre fókuszálni, melyek megvalósításában nagyobb szerep jut a gazdasági szereplőkre és a civilekre, vagy a helyi önkormányzatok hatáskörébe tartoznak. Valószínű, hogy a PSR stratégiai céljaira épülő cselekvési tervekben fogalmazódhatnak meg a konkrét PSR tevékenységek lebontva az egyes szakterületi, majd intézményi szintekre. A PSR stratégia segítheti a kitűzött célok elérését, hiszen a társadalom tudatosításával egyben promotálja azokat és erősíti a szinergikus hatásokat. (Lásd. 2. sz. függelék)

83 Forrás: saját szerkesztés.

3.4. Az intézményi PSR

3.4.1. Szervezeten belüli PSR szűrő

A PSR tevékenységek szervezeten belüli körülhatárolására készült az alábbi táblázat, melyben a PSR cselekvésként értelmezhető elemek kerültek feltüntetésre, melyek jellegüket tekintve kompetencia alapúak, a hitelességet biztosító, a kapacitásról szóló, anyagi és inaktív eszközök tekintetében vizsgált tényezők. Valószínű, hogy a gyakorlatban való alkalmazása során további finomítások szükségesek, de az erőforrás térkép jó áttekintést adhat a vizsgált szervezet, intézmény működéséről a PSR tekintetében. A vizsgált területek: hatás-, jogkör, illetékesség; adatvagyon, információ birtoklás; az apparatus személyes tudása, tapasztalata; intézményi háttere; magatartása; szimbólumok használata; a promóciós tevékenység; a PSR elismerése, kiállás a közérdek mellett, a szervezet tekintélyének használata; a kapcsolatrendszer működtetése; a munkaerő hozzáállása; a szolgáltatás színvonala; a médiafelületek igénybevétele; a fizikai adottságok kihasználása; a virtuális tér használata; más eszközök, pénz, anyagok felhasználása és a felesleges vagy használaton kívüli eszközök sorsa.

Erőforrás megnevezése	Leírása	Jellege
Hatás-, jogkör, illetékesség	A központi irányítási szervnek milyen területen van felhatalmazása, amelynek keretében (rendelkezések, szabályozás) segíteni tud, vagy a feladatellátást delegálhatja?	Kompetencia
Adatvagyon, információ	Rendelkezik-e olyan közadattal, amit továbbadhat PSR tevékenységek (például: kutatás, tájékoztatás) céljára?	Kompetencia
Személyes tudás, tapasztalat	Szakapparátusában van-e olyan speciális szakismeret, ami alkalmas a kötelezőn felül történő hasznosításra akár párhuzamosan nem PSR feladatellátás során is?	Kompetencia
Intézményi háttér	A kormányzati szervhez kapcsolt háttérintézményekben a meglévő tudásmenedzsment keretében található-e PSR jelleggel felhasználható szervezeti tudás (például: jó gyakorlat terjesztése)?	Kompetencia
Magatartás	Az etikai kódexen alapuló, akár azt meghaladó figyelem, körültekintés, speciális célközönségnek szóló viselkedési szabályok léteznek-e?	Kompetencia
Szimbólumok	A központi irányítás mely területén használnak szimbólumokat, melyeket társítani lehet adott üggyel, tevékenységgel?	Hitelesség
Promóció	Milyen és mennyi ügy, téma, szervezet kommunikációs felkarolása történt meg a vizsgált időszakban?	Hitelesség
Elismerés	Az állami szektor működtet-e speciális elismerési rendszert bizonyos – nem saját – teljesítmények elismerésére?	Hitelesség
Kiállás	Adott társadalmi kérdéshez, vitához hozzászólás, támogatás, elismerés, ilyen tartalmú megnyilatkozás volt-e?	Hitelesség
Tekintély	A kormányzat, illetve képviselőik saját tekintélyükkel (jelenlét, csatlakozás) jelzik-e ügyek, szervezetek támogatását?	Hitelesség
Kapcsolatrendszer	A központi irányítás szervei milyen a kapcsolati hálót működtetnek? (például: egymás intézményeit, ügyfélkörét, célközönségét elérhetővé teszik)	Hitelesség
Munkaerő	A munkatársak munkaidőn túl végzett önkéntes tevékenységét számon tartják-e? (esetleg felvételi követelmény, vagy előny) Van-e szervezett önkéntes tevékenység? (például: segítő akciók)	Kapacitás

Erőforrás megnevezése	Leírása	Jellege
Szolgáltatás	A minisztériumok a szolgáltatási kapacitásukból mit bocsájtanak-e rendelkezésre a nyilvánosság számára? (például: szakkönyvtár)	Kapacitás
Médiafelület	A kormányzati szerv saját médiafelületén ad-e helyet támogatásként ügyeknek, témáknak, szervezeteknek?	Kapacitás
Épület, helyiség, egyéb terek	Van-e olyan társadalmi tevékenység, szerveződés, esemény, aminek fizikai elhelyezését, egyéb tér biztosítását megoldják? (például: terembiztosítás tanácskozáshoz, közterület ingyenes használatba adása, kedvezményes bérleti konstrukció)	Kapacitás
Virtuális tér	Virtuális tér biztosítása adott portálon, internetes felületen?	Kapacitás
Használatban lévő eszközök	Közlekedési, infokommunikációs, szemléltető, egyéb technikai eszközök kölcsönzése?	Kapacitás
Pénz	Anyagi támogatás biztosítása valamilyen tevékenységhez szervezetnek, személynek (például ösztöndíj), partnernek?	Anyagi
Anyagok	A működésben használt anyagok (például papíráru, tisztítószer stb.) „zöld” beszerzése?	Anyagi
Felesleges anyagok	A működésben már nem használt, de újrahasznosításra alkalmas anyagok átadása?	Inaktív
Használaton kívüli eszközök	Már használaton kívül lévő, feleslegessé vált, de még használható, újrahasznosítható eszközök átadása?	Inaktív

3. táblázat: Intézményi PSR szűrő[84]

84 Forrás: Gáspár Mátyás nyomán saját szerkesztés.

3.4.2. A PSR tevékenységek indikátorai

Az intézményi PSR szűrő segít abban, hogy megállapíthassuk a szervezetek, intézmények, önkormányzatok milyen tudatossággal vesznek részt a PSR tevékenységben. Ehhez kapcsolódik egy másfajta szűrő használata, amelyik a PSR mutatók értelmezési területeit veszi számba és az indikátorok képzésének szempontjából lehet releváns. A PSR tevékenység számszerűsítése nehéz feladat, de szükséges a vizsgálat és az eredményesség kimutatása érdekében. Míg az előző táblázat segítségével azt vizsgálhattuk meg, hogy az adott szervezet, intézmény egyáltalán végez-e bármilyen PSR tevékenységet, addig az 4. táblázatban annak mértékére kérdezhetünk rá és nyerhetünk mérhető, adatokat.

A társadalmi felelősségvállalással (PSR) kapcsolatos mutatók értelmezési területei Indikátorok
A szervezet által használt erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek eredményének adatai (%) és éves költség (HUF) − a környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke, − újrafelhasznált anyagok alkalmazása, − környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, − rezsiköltségek csökkentése többek között a villamos energia, a gáz és a távhő, valamint a víz, a csatorna és a hulladékszállítás díja tekintetében
A szervezet kiemelt partnereivel létrehozott kapcsolat minőségét jellemző adatok (db) − együttműködő szervezetek − hatóságok − csoportok − közösségi képviselők − egyesületek, civil szervezetek − egyéb
Pozitív és negatív médiaszereplések mértéke és fontossága (db) és tartalmi elemzés − cikkek száma − tartalma − egyéb megjelenések elemzése
A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatások mértéke és az ide kapcsolódó programok adatai (költségek HUF) bevontak szám (fő) és tartalmi elemzés − a segítség költségének becslése − a haszonélvezők száma − az akciók hatása
A társadalmi sokszínűséget hirdető politika szervezeti szintű támogatásának, valamint az etnikai kisebbségek, hátrányos helyzetű emberek integrációjának és elfogadásának elősegítéséhez kapcsolódó programok adatai és eredményei (db) és résztvevők (fő) − a kisebbségek foglalkoztatására irányuló konkrét programok/projektek megszervezése − sikeressége, a bevont résztvevők száma
A nemzetközi fejlesztési projektek támogatására, valamint a munkatársak jótékonysági programokban való részvételére vonatkozó adatok és eredmények (db) − ilyen irányú akciók száma − a bevontak részvételi hajlandósága

Az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak és az érdekelt felek közösségi munkájának támogatásához kapcsolódó tevékenységek és programok adatai és eredményei (alkalom) és (fő) − megvalósult tevékenységek − a résztvevők száma − a bevont települések − egyéb bevont közreműködők
A hatékony tudásmegosztás és információcsere (db) és (fő) − a szervezet által szervezett nyitott konferenciák száma − a szervezet országos és nemzetközi eseményeken való részvevők száma
Az állampolgárok/ügyfelek és a munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok adatai és eredményei (db) és (fő), a költsége (HUF) − prevenciós programok száma és típusa − segítségnyújtás a dohányzás és más függőségek elleni küzdelemben − az érintettek száma − a programok minősége és költségei
A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei – tartalmi elemzés, nyilvántartás vezetése (évenként) − éves jelentések − egyéb kimutatások

4. táblázat: A PSR tevékenységek mérhető és tartalmi indikátorai[85]

3.5. A közszolgálati etika

A közszolgálati etika a PSR nehezen mérhető eleme, de enélkül nem beszélhetünk valódi PSR tevékenységről. A közszférában dolgozók munkájukkal a közjót szolgálják, közszolgáltatást végeznek, azaz eleve egyfajta társadalmi közfelelősséggel bírnak, ezért a rájuk vonatkozó erkölcsi normák, etikai elvárások nagy részben megegyeznek a PSR tevékenységet végzők hozzáállásával.

Ezért beszélhetünk a közszférában arról, hogy minden helyzetben csak az etikus viselkedés, a tisztességes eljárás, az ügyek méltányos kezelése és az előítéletmentesség az egyetlen elfogadható magatartás.

Ezek alapján:

- etikus viselkedés, a társadalmilag, közösségileg általánosan elvárható magatartás, ami konszenzuson alapuló és nyilvánosan megismerhető folyamatban történik;
- tisztességes eljárás, a csalás minden lehetséges módjának megelőzésén, megakadályozásán túl, az emberek, közösségek olyan helyzetbe hozása, hogy jogaikkal megfelelően tudjanak élni;
- méltányosság, az emberi méltóság tisztelete, rokon a társadalmi szolidaritással a hátrányos helyzetű emberekkel való tisztességes bánásmóddal;

85 Forrás: saját szerkesztés.

- előítéletmentesség, amikor a sajátos, hátrányos helyzetű, kisebbségi csoportokkal, személyekkel kapcsolatos előítélettől, diszkriminációtól mentes ügyintézés történik a társadalmi szolidaritás és a humanizmus erkölcsi elvének figyelembevételével.

3.6. A PSR tevékenységek fajtái

A PSR tevékenységek elemzése után besorolhatjuk, hogy milyen jellegű az általuk felvállalt társadalmi felelősségvállalás.

3.6.1. Az ösztönös PSR

A nem tudatos, vagy ösztönös PSR ha a közigazgatásban dolgozók a kötelező feladatrendszer ellátásában szabadabban határozhatják meg, hogy azt milyen minőségben látják el.

Indítékok lehetnek:
- a kötelező feladat szükségszerű elvégzésén túl a gyakorlatias szempontokat figyelembe véve, hatékonyabban és rugalmasabban teljesíti a feladatot, ami az esetek többségében jobb megoldáshoz vezet;
- magasabb színvonalú szolgáltatást nyújtanak, hogy jobb legyen az ügyfél-elégedettség vagy a szakmai elismerés;
- a hivatásából fakadóan magától értetődő az emberiesség bevitele az ügyintézésbe;
- új utakat, megoldásokat keres, innovációs késztetést érez;
- politikai, kormányzati programot valósít meg, elvárást teljesít (szolgáltató kormányhivatal);
- a szervezet, intézmény imázsának, megítélésének javítása érdekében teszi;
- a munkahely belső elvárása miatt;
- szakmai kihívásként éli meg és a kibontakozás lehetőségét látja benne;
- külső mintakövetés alapján, máshol is tapasztalt már ilyet.

Ilyen és hasonló motívumok alapján alakul ki az úgynevezett „látens”, nem tudatos PSR működés, amely minden jellemzőjében megfelel egy később kibontakozó társadalmi felelősségvállalási követelményrendszernek, s ha ez megtörténik, akkor rendkívül jó, meggyőző alapként szolgál az immár tudatos és módszeres továbblépéshez.

3.6.2. A partnerségi PSR

A partnerségi PSR esetében a közigazgatás szervezetei és azok tagjai a különböző megfontolásokból partnerként kapcsolódnak az üzleti és civil szféra CSR tevékenységeihez, amelyekben általában maguk a programgazdák keresik a kooperáció lehetőségét a közszféra szereplőivel. Indítékok lehetnek az előbb felsoroltakon túl:
- az üzleti és civil szervezetek a saját önkéntesei számára olyan területeket keresnek, ahol hasznosan vehetnek részt a társadalmi, közösségi szükségletek kielégítésében, a problémák megoldásában;
- a jó együttműködés fenntartása érdekében az üzleti és civil szféra a saját CSR akciókhoz kapcsolja a közszférát;

- pótlólagos erőforrások bevonása történhet meg így olyan feladatok ellátásában, amelyre a költségvetés nem nyújt fedezetet.

Ebben a megközelítésben a PSR az üzleti és civil szféra CSR kezdeményezéseinek, működésének elősegítésében talál magának helyet minden olyan esetben, amikor a közszféra abban érintett és a többletfeladat-vállalást a költségvetési forrás nem tudja biztosítani, vagy a pénzt igénylő részvétel nem akadályozza még a kötelező feladatok ellátását.

3.6.3. A motiváló PSR

Motiváló PSR-nek nevezzük, ha a közigazgatás – a központi, területi és helyi kormányzatok, egyes intézmények – útmutatást adnak arra nézve, hogy az üzleti szféra mit tekintsen a CSR működésre számára fontosnak, illetve a közjó szolgálata szempontjából mi legyen a hasznos és fontos önként vállalt feladat.[86] Ebben az esetben az ösztönző mechanizmusoknak jut főszerep. Ilyenek eszközök lehetnek:

- szabályozások (például zöld közbeszerzés, közösségi szolgálat), amelyek CSR tevékenységekre késztetik az üzleti és civil szervezeteket, magánembereket;
- célok, témák, programok kidolgozása az üzleti és a civil szféra számára a CSR tevékenység elősegítésére;
- olyan programok, akciók indítása, szervezése, amely ösztönzi az üzleti szereplőket a társadalmi felelősségvállalásra;
- számbavételi, minősítési rendszerek kialakítása, amelyek sajátos versenyhelyzetet teremtenek a CSR területén üzleti és civil szervezetek, önkéntesek számára;
- CSR elismerések, szociális-, öko- és egyéb címkék, termékjelzések, tanúsítványok intézményesítése;
- a CSR elterjedését ösztönző szervezetek támogatása, az állam- és közigazgatás CSR melletti elkötelezettségének deklarálása különböző módokon.

3.6.4. A kiterjesztő PSR

A kiterjesztő PSR olyan koordináló és intézményesített vízió, amelyik ötvözi a CSR és PSR tevékenységeket, tudatosan végzik és vonják be a társadalom minél szélesebb rétegeit a közjó érdekében, nevezhetjük GSR-nek, globális társadalmi felelősségvállalás rendszerének is. Alapjait a 2010 óta a mindhárom szféra – köz-, üzleti és civil – szervezeteire egyaránt vonatkozó ISO 26000[87] és SA 8000[88] CSR szabvány (ajánlás) más megközelítést hozott és új

86 Nyitott kormányzásnak nevezzük amikor az üzleti és civil szféra módszeres bevonás a történik a közjót, közszükségletek kielégítését, közszolgáltatások és közügyek megoldását szolgáló tevékenységekbe társadalmi felelősségvállalási elkötelezettségük erősítésével.

87 Forrás: https://www.sgs.hu/hu-hu/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/iso-26000-performance-assessment-social-responsibility (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

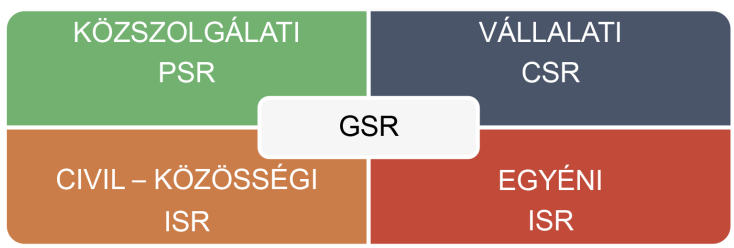
Azok a szervezetek, amelyek stratégiájára, rendszereire és gyakorlatára nem jellemző a társadalmilag felelős magatartás, lemaradnak versenytársaik mögött, mivel egyre inkább jellemző, hogy az ügyfelek, alkalmazottak, érintettek, befektetők, üzleti partnerek, kormányzatok és közösségek nem támogatják a bolygónkra és a rajta élők jólétére kevés figyelmet fordító vállalkozásokat.

88 Forrás: https://www.sgs.hu/hu-hu/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

helyzetet teremtett, amely szerint a CSR minden különösebb megfontolás nélkül általánosan kiterjeszthető a közszférára is. Ehhez hasonló a CAF[89] felfogása is, amelyet nemzetközileg 2000-ben vezettek be kísérleti jelleggel, amely a társadalmi hatásokat kezdettől értékelte, de 2013-tól már – összhangban az ISO 26000 ajánlásaival – kifejezetten a társadalmi felelősségvállalás felfogásában teszi ezt.

A kiterjesztést indokolhatja:
- a közszolgáltatások magasabb ellátása érdekében, a jobb teljesítmény és annak társadalmi és közösségi elismerése történjen meg;
- a szervezet tagjai személyes társadalmi felelősségvállalási tudattal rendelkezzenek;
- a személyes felelősségvállalás (Individual Social Responsibility – ISR) lényegét az önkéntes mozgalmak jelentik, illetve minden további olyan személyes, illetve családi tevékenység, amelyet az egymásért, a közösségért, a társadalomért viselt felelősség vállalásának jegyében teszünk;
- költséghatékony megoldásként a közös fellépés miatt szélesebb körű akciók szervezhetők, valamint megvalósulhat a szektorok közötti együttműködés és a szinergikus hatások felerősödnek.

A kiterjesztett PSR víziójában a civil közösségekre is jellemző, és az egész közszférát felölelő társadalmi felelősség összehangoltan együttműködik a vállalati CSR-ral és az egyéni ISR tevékenységekkel.



14. ábra: A globális társadalmi felelősségvállalás víziója[90]

1989-ben az SAI, a Nemzetközi Társadalmi Felelősségvállalás elnevezésű szervezet, a Gazdasági Prioritások Akkreditálási Ügynökségének Tanácsának társszervezete alkotta meg, és a világon a legelismertebb független munkahelyi szabvány. Bármely méretű vállalatra alkalmazható a világ bármely táján. Az SA 8000 tanúsítás olyan problémákat érint, mint a kényszer- és a gyermekmunka, a munkahelyi egészségvédelem és biztonság, az egyesülési jog, valamint a munkaadók és munkavállalók közötti kollektív tárgyalások joga, a diszkrimináció, multidiszciplináris gyakorlat, a munkaidő, a díjazás és az irányítási rendszerek, valamint a nemzetközi egyezményeket is magában foglalja, így az ILO, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezetet konvencióit, az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatát, és az ENSZ a gyermekek jogairól szóló konvencióját.

89 A CAF modell 8 kiválósági alapelvre épül, és ezek az alapelvek megjelennek a CAF-ot alkotó kritériumok és alkritériumok rendszerében is. Lásd 3. számú függelék.

90 Forrás: saját szerkesztés Gáspár Mátyás nyomán.

Összefoglalva, a jövőben e gondolkodás nyomán – döntően Európáról beszélünk – erősödni látszik az állami szerepvállalás a társadalmi felelősségvállalás területén a következőkben:

- kutatás, fejlesztés, képzés,
- motiváció, promóció,
- a jövő generációk képviselete,
- monitoringja (jelentési rendszer),
- erősítése a minőségkontrollban,
- hangsúlyozása az etikai szabályozásban,
- megkövetelése a támogatási rendszerben,
- megkövetelése a közbeszerzésben,
- intézményesítése a közmenedzsmentben,
- közreműködés a GSR kiterjesztésben,
- további intézményesítés „harmonikus" szabályozással.

3.7. A kormányzati PSR

Magyarország számára ez a tendencia egyre jobban érvényesül, és komolyan felmerül a lehetőség arra, hogy a közszféra számára a PSR a mindennapok részévé váljon. A koordinációt pedig a kormányzat vállalja fel, ezzel olyan jól működtethető rendszerét hozva létre a társadalmi felelősségvállalásnak, melyben minden szereplő megtalálhatja a számára optimális területet, mellyel hozzájárulhat hazánk jobbá tételéhez.

Kérdések és feladatok az 3. fejezethez

1) A Carroll-féle felelősségi piramis tekintetében mit értünk társadalmi felelősségvállalás alatt?

2) Értelmezze
   a. a szervezetek;
   b. a közösségek;
   c. az egyén szempontjából a különböző felelősségi szinteket!

3) Ismertesse a CSR, PSR és ISR értelmezési tartományait!

4) Soroljon fel legalább 20, a társadalmi felelősséghez köthető fogalmat!

5) Nevezze meg az első CSR Cselekvési Terv három vertikális prioritását!

6) Értelmezze az első CSR Cselekvési Terv négy horizontális prioritását!

7) Előírható-e a vállalatok/intézmények számára kötelező CSR/PSR tevékenység?

8) Melyek a Nemzeti Önkéntes Stratégia horizontális célkitűzései?

9) Ismertesse az országos fejlesztési célterületek alprogramjait
   a. a társadalom – közösségi jólét megteremtése;
   b. a gazdaság – versenyképesség megőrzése;
   c. a környezet – fenntarthatóság biztosítása vonatkozásában!

10) Egy példán keresztül mutassa be, hogyan kapcsolódhat egy CSR tevékenység az országosan kiemelt célokhoz?

11) Soroljon fel azonosságokat a CSR és PSR tevékenységekben!

12) Említsen meg legalább 5 különbözőséget a CSR és PSR tevékenységek esetében!

13) Mondjon véleményt a PSR mérésére javasolt tevékenységekről és indikátorokról!

14) Mi a közszolgálati etika 4 alappillére?

15) Hogyan csoportosíthatjuk a PSR tevékenységeket jellegük alapján?

16) Mutassa be a PSR kiterjesztésének vízióját!

17) Sorolja fel a PSR azon területeit, ahol az állami szerepvállalás erősödik!

18) Fejtse ki véleményét a kormányzati PSR stratégia szükségességének vagy feleslegességének kérdésében!

Felhasznált irodalom

- CARROLL, Archie B (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34. évf. 4. sz. 39–48.

Jogforrások

- 2005. évi LXXXVIII. törvény A közérdekű önkéntes tevékenységről
- 2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről
- 2015. évi LVII. törvény Az energiahatékonyságról
- 321/2015. (X. 30.) Korm. rendelet A közbeszerzési eljárásokban az alkalmasság és a kizáró okok igazolásának, valamint a közbeszerzési műszaki leírás meghatározásának módjáról
- 1201/2015. (IV. 9.) Korm. határozat a vállalati társadalmi felelősségvállalással (CSR) kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről
- 1849/2014. (XII. 30.) Korm. határozat Az energiahatékony beszerzésekről szóló
- 1068/2012. (III.20.) Korm. határozat A Nemzeti Önkéntes Stratégia 2011-2020 elfogadásáról és a végrehajtásához szükséges középtávú feladatokról

4. ÖSSZEFÜGGÉSEK A TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG, A KÖZÖSSÉGI JÓLLÉT ÉS A STRATÉGIAI KORMÁNYZÁS TERÜLETÉN (SZABÓ TAMÁS)

4.1. Bevezetés

A társadalmi felelősségvállalás idestova lassan fél évszázada egyre inkább integráns eleme a vállalati szektor működésének, stratégiai folyamatainak – ennek már most könyvtárnyi nemzetközi szakirodalma van. Ugyanakkor a felelősségvállalás közigazgatási, közintézményi környezetben való megjelenése, egyáltalán az erre vonatkozó polémia jobbára csak az ezredforduló után kezdett kibontakozni. Amíg a nemzetközi nagyvállalatok évtizedek óta készítik az éves fenntarthatósági jelentéseiket *(Global Reporting Initiative – GRI),* addig a kormányzati szektor és különböző intézményeik még csak mostanában kezdenek rádöbbenni, hogy a számukra előírt közfeladatokon túl milyen belső, illetve külső pozitív hatásai, következményei lehetnek a társadalmi felelősségvállalás, mint stratégiai cél nyílt felvállalásának, valamint a kapcsolódó programok, akciók, kezdeményezések fontosságának. Ahhoz, hogy a társadalmi felelősségvállalás a vállalkozások világa mellett az állami-kormányzati és helyi önkormányzati szektorokban is a napi működés integráns részévé váljon, elengedhetetlenül fontos a közpolitikai stratégiai gondolkodásban való szerves megjelenés. Ebben a kontextusban az állam nemcsak szabályozó, jogalkotó tevékenységén keresztül ösztönöz, hanem a maga intézményi gyakorlataival iránymutató szereplő kell, hogy legyen a társadalmi felelősségvállalás, mint holisztikus tevékenység minél szélesebb elterjesztésében és népszerűsítésében.

4.2. A társadalmi felelősségvállalás vállalati és közintézményi megközelítésben

A társadalmi felelősségvállalás *(social responsibility)* gondolata és gyakorlata immár lassan félévszázados múltra tekint vissza, és gyökereit tekintve egyértelműen a piaci-vállalati szektorban kialakult attitűd, viselkedésmód – mondhatni filozófia. Nem véletlen, hogy az eredeti

elnevezés kifejezetten utal a magánszektor szerepére: az úgynevezett vállalati társadalmi felelősségvállalás *(corporate social responsibility)* – mint CSR rövidítésként vált nemcsak a szűken vett közgazdasági- és társadalomtudományi diskurzus, hanem a szélesebb értelemben vett közbeszéd részévé. A CSR bizonyos tekintetben szellemi és gyakorlati válaszreakcióként is értelmezhető Milton FRIEDMAN (1970) klasszikus, 1970-ben a *New York Times*-ban megjelent neoliberális kánonjára. Ez a következőképpen összegezhető: a szervezetirányító menedzsment feladata a vállalat, s ezzel a tulajdonosok profitjának növelése, ha van is kimutatható felelőssége, amit szükséges a döntések során érvényesíteni, akkor az kizárólag a tulajdonosok és/vagy részvényesek érdekeinek szem előtt tartása, így felelősséggel csak ezen csoportok irányába tartozik. Ebből ugyanakkor az is következik, hogy nem feladata a menedzsmentnek a társadalmi felelősségvállalás – sőt ahogy Friedman fogalmaz, *„felelőssége csak az embereknek van"*. A vállalati társadalmi felelősségvállalás kiindulópontja – tagadva Friedman sokak szerint társadalmi megközelítésben kifejezetten immorális alapállását – éppen az, hogy a vállalat a rendelkezésre álló eszközök, erőforrások segítségével közvetlen módon már a saját működésébe igyekszik beépíteni a társadalmi felelősségvállalás motivációját. A vállalati társadalmi felelősségvállalás témájában magyar nyelven megjelent talán legteljesebb kiadványban, a szerző BRAUN Róbert (2015, 27.) a következő némileg leegyszerűsített definíciót alkalmazza: „*a CSR nem más, mint a vállalat működése által érintettek értékeinek és érdekeinek beépítése az üzleti működésbe*." A definíciós nehézségek mellett a társadalmi felelősségvállalás tartalmi sokszínűségének, komplexitásának leírása és megértése ad még feladatot a gyakorlat magyarázatához – ebből a szempontból azonban viszonylag kurrens választ ad számunkra a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet, az ISO által hosszas előkészítő munkálatokat követően 2010-ben kiadott ISO 26000 elnevezésű szabványa a társadalmi felelősségvállalásról. A szabványt megszületése óta nagyon sok állam, valamint számos globális érintett *stakeholder* szervezet legitimálta. Az ISO 26000 a következő meghatározott cselekvési/beavatkozási területeket nevesíti a társadalmi felelősségvállalás esetében:

- Szervezeti menedzsment – felelősségi folyamatok és struktúrák.
- Az emberi jogok elvének és gyakorlatának való megfelelés.
- Munkaügyi eljárások – társadalmi párbeszéd működtetése; egészségvédelem; alapvető munkaügyi alapelvek.
- Környezetvédelem, a környezeti terhelést csökkentő folyamatok és eljárások.
- Tisztességes szervezeti viselkedés és magatartás – integritás; antikorrupció; tisztességes verseny stb.
- A fogyasztókkal való tisztességes bánásmód – fogyasztóvédelem, vásárlói adatok védelme stb.
- Regionális, a környezetbe való integrálódás és környezetfejlesztés – pozitív minták nyújtása a külső érintetti csoportok számára, legyen az oktatás, kultúra, technológiai innováció vagy egyéb más kezdeményezés. Láthatóan ez utóbbi a legnehezebben megfogható, ugyanakkor társadalmi multiplikátor hatásait tekintve a legszélesebb hatásokkal kecsegtető cselekménytípus (BRAUN Róbert (2015, 214–215.).

Amikor a közszféra társadalmi közfelelősségről *(public social responsibility – PSR)* beszélünk, akkor a társadalmi felelősségvállalásnak speciálisan a közintézményi szektor – legyen az állami vagy helyi önkormányzati – keretei között értelmezett motivációs rendszerről és

kapcsolódó intézményi gyakorlatról beszélünk. Fontos alapvetés ugyanakkor, hogy a közintézmények gyakorlatában ideális esetben megvalósuló PSR stratégiák, programok és akciók rendszerét nem szabad azonosítanunk a közintézmények [közigazgatási hatóságok; közfeladat-ellátásban érintett hivatalok (iskolák, szociális- és egészségügyi intézmények) és egyéb intézményi szereplők (állami, önkormányzati tulajdonú vállalatok)] meghatározott hatósági és közszolgáltatási alapfeladataival. A helyes értelmezés szerint a PSR az, amikor a szervezet bizonyos önként felvállalt tevékenységeivel a számára kötelezően előírt (formája: szervezeti- és működési szabályzat; statútum) feladatok mellett az eredeti intézményi rendeltetést megerősítve, kiegészítve vagy éppen azon jelentősen túlmutatva, valós társadalmi szükségletek, problémák felvállalásán keresztül járul hozzá azok enyhítéséhez (GVH 2016, 6.). Természetesen a koordinált PSR tevékenység elengedhetetlen eleme, hogy ne pusztán a menedzsment (felső vezetés, törzskari szervezet) spontán ilyen irányú akciózását takarja, hanem rendelkezzen megtervezett és dokumentált stratégiai alapokkal, amelyek koherenciában vannak a szervezet más intézményi stratégiáival (HR, pénzügy, public relations, általános szervezeti célok). Másrészt napjainkra egyre több helyen felülbírálásra kerül az a sokáig a közszféra intézményeinél megfigyelt megközelítés, hogy bizonyos feladatokat csak azért utasítsunk el, mert az nem része a deklarált szervezeti hatáskörök rendszerének – különösen akkor tűnik disszonánsnak ez az alapállás, amennyiben valóban komoly belső intézményi erőforráskészlet áll rendelkezésre. Amíg a CSR esetében letisztult fogalomkészletről és intézményi empirikus gyakorlatról beszélhetünk, addig a PSR esetében jobbára még csak körvonalazódnak ezek. Budai Balázs Benjamin a Nemzeti Közszolgálati Egyetem intézményvezető docense, a 2016-ban megjelent, a közigazgatás megújításáról szóló monográfiájában két alapvető dilemmát oszt meg az olvasóval a közszféra társadalmi felelősségvállalása témakörében:

- Mi az állam konkrét szerepe a társadalmi felelősségvállalás területén? – Pusztán szabályozó, facilitátori szerepkör – például nemzeti CSR cselekvési, akciótervek megalkotása, valamint kapcsolódó jogalkotás –, vagy azokon túlmenően a társadalmi felelősségvállalás megerősítésében való konkrét szerep a közszféra közvetlen intézményi gyakorlatain keresztül, s vele a CSR-tól elkülönülő önálló aktív intézményi PSR gyakorlatok megvalósítása.
- Az állam saját működésében miként képes elválasztani, lehatárolni az intézményi statútumokban felvállalt szervezeti közfeladatoktól és társadalmi céloktól, jogoktól és kötelezettségektől a tágabb társadalmi közfelelősség kérdését, s vele a központi és helyi (állami, önkormányzati) közfeladatok, közszolgáltatások rendszerét kiegészítő PSR programokat, kezdeményezéseket (Budai 2017, 94–95.).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás vizsgálata során két fontos szereplői kört különböztetünk meg: a *shareholder – stakeholder* csoportok*,* előbbiek, mint a vállalat részvényesei és tulajdonosai; utóbbiak, mint a vállalat működése által közvetlen vagy közvetett módon érintett társadalmi csoportok (vásárlók, fogyasztók, helyi társadalom – lakosság/civil szervezetek). Ez a differenciálás magában foglalja a hagyományos profitalapú vállalati marketing, illetve az adott gazdálkodó szervezet szerves és minél szélesebb körű környezeti integrációja, mint modern társadalmi közkapcsolatok *(public relations/affairs)* megközelítések közötti eltérést. A *shareholder* (tulajdonos/részvényes) pozíciót rendkívül könnyű értelmezni és azonosítani – mindazon szereplők, akik a vállalat működéséből anyagilag profitálhatnak a

kisrészvényesektől egészen a mamut intézményi befektetőkig. Az ők elsődleges érdeke a minél nagyobb mértékű profit realizálása a vállalat működése révén, az anyagi motiváció felülír minden más köz- vagy magánérdeket.

A *stakeholder* – mint közvetlen vagy közvetett érintett személy, csoport, érdekszervezet – definíció már egy sokkal szélesebb kört fed le, gyakorlatilag minden olyan szereplőt magában foglal, akikre a vállalat működése hatással van, legyenek azok a különböző állampolgári fogyasztóvédelmi csoportosulások; környezetvédő, emberi jogi civil aktivisták; gazdasági érdekképviseletek. Továbbá az érintetti körhöz sorolhatjuk a különböző gazdasági lobbikat és versenytársakat, állami és önkormányzati intézményeket, valamint a sajtó- és médiaszereplőket. A nemzetközi politikatudományi- és kommunikációs szakirodalom az alábbi *stakeholder* szervezettípusokat különíti el. Az első csoport az úgynevezett gazdasági típusú érdekszerveződések, lobbik – így a munkavállalókat tömörítő szakszervezetek; a tőkés-tulajdonosi érdekeket megjeleníteni hivatott munkaadói szerveződések (ezeket gyakran illetik az úgynevezett szociális partnerek gyűjtőkifejezéssel az intézményesített érdekegyeztetésben betöltött szerepük miatt is); az ágazati-hivatásrendi egyesülések (szakmai kamarák). A második csoportba a meghatározott közérdek képviseletére szerveződött civil szervezetek (egyesületek, alapítványok, egyházak) tartoznak. Harmadik csoportba a nyíltan politikai, közpolitikai célú, de nem pártjellegű egyesüléseket – például helyi önkormányzati szövetségek, veteránszervezetek, egyéb állampolgári egyesületek – mint például fogyasztóvédelmi jellegű szerveződések, helyi aktivista csoportok (BAYER 1999). Napjainkra a menedzsertudományok között önálló diszciplínának minősül az érdekszervezetekkel kialakított kapcsolatok gyakorlata – *stakeholder management –,* ami nem meglepő módon először az üzleti világban kapott jelentőséget.[91] A *stakeholder management* tevékenység fontosságát hangsúlyozza Gajduschek György és Hajnal György 2010-es közpolitika kötetükben: önálló stratégia és annak megvalósítását tartalmazó taktikai terv készítését ajánlva az egyes közpolitikai folyamatokban közvetlenül vagy közvetetten érintett szereplők bekapcsolásához, kanalizálásához (GAJDUSCHEK–HAJNAL 2010).

Természetesen a részvényes/tulajdonos *(shareholder)* kategóriát csak a CSR szintjén tudjuk értelmezni, a közszféra (állam, helyi önkormányzatok) esetében csak elvont tulajdonosról – az állam-/választópolgárok) – beszélhetünk, ahol a társadalom úgymond „tulajdonosi jogaikat" csak választójoguk, valamint országos és helyi népszavazások esetén véleményük kinyilvánításával fejezhetik ki. Ezzel szemben az érintetti *(stakeholder)* kategória nagyon hasonlóan értelmezhető a CSR és a PSR dimenziókban. A különbség az érintetti körök eltérő nagyságában, az intézményi szereplők tevékenysége által konkrétan vagy potenciálisan lefedett mértékben található. Egy multinacionális, akár számos országban jelenlévő nagyvállalat jóval nagyobb számú *stakeholder* szereplővel kerül kapcsolatba, mint egy alacsony népességű települési önkormányzat, függetlenül attól, hogy közfeladatokkal csak az utóbbi rendelkezik. Ez a paradoxon remekül jelzi a társadalmi felelősségvállalás kapcsán a vállalati és közintézményi szereplők között kialakult sajátos viszonyokat, vonatkozásokat.

Amint arról az ISO 26000 kapcsán már ejtettünk szót, a társadalmi felelősségvállalás, mint az adott piaci szereplő által felvállalt holisztikus célkitűzés, rendkívül széles tevékenységpalettán valósítható meg, legyen az környezeti fenntarthatóság, alapvető emberi

91 A stakeholder management alapjairól lásd: Freeman (1984).

jogok, egészség- és szociális biztonság, vállalati munkafeltételek és munkavállalói jogok, juttatások, valamint egyéb valamilyen módon a környezeti, társadalmi, valamint gazdasági fenntarthatóság *(sustainability)* irányába ható, azt erősítő lépés, akciósorozat. Napjainkra a szervezeti-intézményi működés egyik legfontosabb résztevékenységévé váltak az úgynevezett közkapcsolatok *(public affairs, public relations)*, amely iránya egyre sokrétűbb, gyakorlatilag lefedi a teljes üzleti, politikai-közigazgatási és önkormányzati, civil, média intézményi környezetet, valamint természetesen magukat az állampolgárokat. A *public affairs, public relations* terület ma már ugyanúgy intézményi stratégiai kérdés, mint a pénzügyi menedzsment vagy az emberi erőforrás-tervezés. A *stakeholder* – érdekszervezetek és/vagy a vizsgált szervezet működése által érintettek – csoportok felismerése, a velük való kapcsolatok kialakítása, gondozása a modern minőségi közkapcsolatok lényegi eleme. A közkapcsolatok szerteágazó rendszerében pedig a CSR – s remélhetőleg idővel a PSR – egyre fontosabb szerepet fog kihasítani magának, általánosan javítva ezzel az intézmények/szervezetek erősebb környezeti integrációját.

4.3. Kiterjedt állami feladatellátás, mint a társadalmi közfelelősség megalapozása

A Társadalmi Közfelelősség *(Public Social Responsibility – PSR)*, s vele a társadalmi felelősségvállalás állami, kormányzati irányú megközelítéséhez, valamint a benne rejlő lehetőségek feltárásához érdemes összefoglalni az állami közfeladat-ellátás rendszerének történeti-, területi dimenzióit. A modern államiság értelmezéséhez a legfontosabb premissza, hogy a társadalmi és gazdasági struktúrák modernizációval párhuzamosan folyamatosan alakul az állami- és kormányzati feladatellátás rendszere. Ez nagyon sokáig – különösen a felvilágosodás korától (18—19. század fordulója) az 1970-es évekig – alapvetően feladat- és kompetenciabővülést jelentett, így csak az elmúlt évtizedek során beszélhetünk a feladatvállalás- és ellátás hektikus jellegéről, attól függően, hogy a kormányzat szűkíteni, fenntartani vagy éppen szélesíteni kívánja a szabályozási, tulajdonosi és közszolgáltatási mozgásterét, tevékenységét.[92] Napjainkra a központi állami és önkormányzati struktúrák rendkívül komplex és szerteágazó közigazgatási struktúrákat működtetnek. A 20. század egyik alapvető társadalom- és államelméleti dilemmája az államszervezet optimális kiterjedéséről és az állami hatalom mértékéről szólt.

A 19. század elejének klasszikus „éjjeliőr-állama", a maga minimalista, úgynevezett *laissez faire* típusú államfelfogásával, idővel jelentős változásokon esett át. Roppant tanulságos, ahogy alig másfél évszázad alatt honnét hová jutott el az állami feladatellátás rendszere. Az eredetileg kizárólag a gazdaság és társadalom működéséhez elengedhetetlenül szükséges szabályozó keretrendszerek működtetésétől (jogrendszer; pénzügyi rendszer; klasszikus közigazgatási funkciók) az állami felelősség- és feladatvállalás olyan kiterjedt szintjeire, mint a társadalom egészét közvetlenül érintő közoktatás; a közegészségügy és szociális gondoskodás (benne a nyugdíj- és egészségbiztosítással); a művelődés; a közösségi infrastruktúrák vagy éppen a kutatás-fejlesztés intézményi keretei. A folyamatosan

92 A szűkítés, fenntartás, bővítés dimenziójáról bővebben lásd: Jenei (2005).

bővülő állam funkciók és a feladatellátás hatóterülete a működtetés mellett egyre több formális (közvetett) és tényleges (közvetlen) támogatási metódusban öltöttek testet – például ösztönzők az adórendszerben; regionális fejlesztési programok; lakástámogatási modellek; egyedi állami támogatások. A feladatellátás speciális esete, amikor az állam szerepvállalása közvetlenül az állami utasítás rendszerében kulminál, ilyenkor az állam az egyes társadalmi alrendszerek autonómiáját csökkentve, vagy akár azt időlegesen felfüggesztve közvetlen módon avatkozik be és utasít. Ekkor speciális jogosítványokat (rendkívüli állapot; hadiállapot stb.) gyakorolhat, illetve gazdasági válságszituációban közvetlen intézkedéseket hozhat, mint az állami bankmentő csomagok, iparági-ágazati beavatkozások.

A megnövekedett állami szerepvállalás a fejlett demokratikus országokban a 20. század közepére, második felére az úgynevezett jóléti állam *(welfare state)* képében öltött testet, amely a gyakorlatban magas szintű állami feladatellátást és kiterjedt közösségi ellátórendszereket (szociális, egészségügy, oktatás, kultúra, közüzemi infrastrukturális szolgáltatások) eredményezett. Fontos leszögezni ugyanakkor, hogy a nemzeti- vagy makroregionális gazdasági, társadalmi és nem utolsósorban kulturális adottságok jelentősen formálták a jóléti állam különböző megvalósulási forgatókönyveit. A jóléti államok leírásával kapcsolatban széles körben hivatkozott dán szociológus Gösta Esping-Andersen (1990) a jóléti állam három alapvető típusát differenciálta:

1) a liberális jóléti állam az angolszász országokra jellemző flexibilis munkaerőpiaccal, valamint alacsonyabb állami redisztribúciós szinten alapuló visszafogott mértékű jóléti szolgáltatásokkal a fókuszban.
2) A konzervatív és korporatív jóléti állam, amely klasszikus példája a német-osztrák vagy francia állami közpolitikai modell, ez a típus az angolszász modellhez képest kiterjedtebb ellátórendszerekre, erősebb munkavállalói jogokra, illetve magasabb költségvetési kiadások és redisztribúciós gyakorlatra épül.
3) A szociáldemokrata típusú jóléti állam alapjaiban határozza meg Skandinávia politikai rendszereit, a rendkívül kiterjedt és magas szintű jóléti ellátórendszereivel, valamint a terebélyes állami redisztribúciós gyakorlattal.

Általánosan elmondható, hogy a 20. század második felében reneszánszát élő nyugat- és észak-európai jóléti állam filozófiája vált az úgynevezett *európai szociális modell* alapjává. Az angolszász jóléti modellhez viszonyítva az európai kontinentális jóléti állam a magasabb közteherviselés (adózás), illetve a kiterjedtebb állami feladatellátás- és közszolgáltatási rendszerek elvére épül. Kiemelkedik a skandináv régió, Norvégia, Svédország, illetve most már Finnország komplex jóléti funkciói, amelyek magas szinten egyesítik magukban a szolidaritás, az innováció és a gazdasági, társadalmi versenyképesség elemeit.[93] Ez a rendkívül széles feladatellátás és magas színvonalú ellátási szint hasonlóan meghatározó a kontinens két magállamának, Németország és Franciaország állami működésében. A föderális hagyományokkal rendelkező német államfelfogás a Bismarck-i társadalombiztosítási alapokon nyugvó jóléti szolgáltatások mellett a feladatellátás terén ösztönözte a decentralizált, többszintű területi döntéshozatal *(multi-level governance, MLG)* modelljét, az „erős állam és erős

93 Az úgynevezett északi skandináv kormányzati adaptálhatóságának lehetőségeit veszi számba magyarul Pogátsa Zoltán (2016) „Magyarország politikai gazdaságtana” című monográfiájában.

önkormányzatok" elvére alapozva. A francia napóleoni államszervezés tradíciói ugyanakkor éppen az erős és centralizált központi államhatalom és feladatellátás, valamint annak hatékony helyi-területi megszervezésében – prefektusi hivatalok – gyökereztek.

Az angolszász országokban (Nagy-Britannia, Egyesült Államok, Kanada, Új-Zéland) hagyományosan meghatározó a piac, s vele a liberális gazdaság- és társadalompolitika dominanciája. Ez megnyilvánul az államfelfogás és a kormányzati közpolitikák különböző meghatározó szegmenseiben, így többek között az állami adó- és költségvetési politikákban: alacsonyabb állami redisztribúciós szint; rugalmasabb foglalkoztatási szabályozások. Az állam a magánszektor gazdaságdinamizáló szerepkörében bízva, igyekszik alacsonyan tartani a vállalkozások és a magánszemélyek adóterhelését rendkívül rugalmas – sok esetben a munkaadóknak kedvező és a munkavállalók számára akár hátrányosnak ható – munkaerőpiaci szabályokat alkalmazva. Az európai kontinens országaihoz képest alacsonyabb redisztribúciós szint tapasztalható, ahol kisebb a központi állam újraelosztó funkciója a megtermelt GDP arányában: alacsonyabb állami elvonás (az adók, illetékek), cserében alacsonyabb szintű közszolgáltatási ellátások a szociális és egészségügyi területeken, miközben közvetett eszközökkel nagyobb teret hagynak a különböző magánnépjóléti kezdeményezéseknek, intézményrendszereknek (magánegészségügy; magán szociális ellátások; piaci dominanciájú kultúrafinanszírozás stb.).

Ugyanakkor a modern állam kereteinek értelmezése terén paradigmatikus változások következtek be az 1970-es években. A második világháború utáni évtizedekben a jóléti állam elosztórendszereinek kialakításával és az állami szerepvállalás növekedésével a feladatok egyre komplexebbé váltak, s vele a közkiadások dinamikusan növekedtek. Azonban a jóléti rendszerek expanzióján alapuló folyamat káros mellékhatásaként az intézmények is egyre költségesebben, s ezzel párhuzamosan csökkenő hatékonysággal működtek. Miközben folyamatosan növekedtek a közszolgáltatások minőségével szemben támasztott társadalmi elvárások, addig a gazdasági teljesítőképesség – különösen az 1970-es évek gazdasági nehézségeinek hatására – alapvetően csökkent vagy stagnálásba váltott. Az új jelszó „az olcsóbb és hatékonyabb állam" lett, ehhez igazodó szervezeti és működési struktúrákkal. Miközben a történeti fejlődésből és a modernizációból fakadóan újabb és újabb területekhez kapcsolódóan alakultak ki, erősödtek meg a társadalmi elvárások az állami feladatellátás iránti igényhez, addig a reálgazdasági körülmények egyszerűen nem tették lehetővé, hogy a korábbi időszak komplex jóléti feladat-ellátási és újraelosztó rendszere változatlan formában fennmaradjon; a kormányzati fenntarthatóság esélye került veszélybe. Ez indukálta alapvetően a kormányzás megújítására irányuló törekvéseket, eszméket, mozgalmakat. Az évtized válságjelenségei (nemzetközi olajválságok 1973, 1979), a különböző globalizációs trendek (a Bretton Woods-i rendszer vége, az amerikai-hollywoodi kultúra térnyerése, a multinacionális nagyvállalatok nagymértékű kapitalizálódása), a dominánssá váló új típusú állam- és kormányzati filozófiák – neoliberalizmus, neokonzervativizmus –, valamint menedzsmentelméletek (különösen az úgynevezett *New Public Management – NPM*) együttesen az állami feladatellátás közvetlen „áramvonalasítását", s vele határozott visszametszését eredményezték. Nem véletlen, hogy a jóléti állam eme válságidőszaka „termeli ki" egyéb más eszmeáramlatok mellett a csökkenő állami jóléti kiadásokkal párhuzamosan a magánszféra – mint vállalati szektor – korábbi időszakhoz képest fokozottabb társadalmi felelősségvállalásának a gondolatát.

A történetileg eltérő hagyományok miatt a különböző kormányzatok más-más eszközök alkalmazásával reagáltak a változásokra. A hagyományosan erős és kiterjedt bürokratikus rendszerekkel, közszolgálati ethosszal rendelkező német és francia kormányzat-, közigazgatás a klasszikus weberianus modell erényeit megtartva a korábbi közszolgáltatási szint fenntartására, de egyúttal annak modernizálására törekedett. Ez a folyamat az erősen központosított berendezkedésű Franciaországban egy belső decentralizációs reformfolyamattal is összekapcsolódott. Az angolszász országokban a kormányzati tevékenység meghatározó részévé tették a takarékosság és a hatékonyság jegyében az állami tulajdon privatizációját, az állami közszolgáltatások magánszereplők számára való kiszervezését *(contracting out),* továbbá a versenyelv minél szélesebb alkalmazását az állami szektorokban. Olyan átfogó közigazgatási kezdeményezések fémjelzik ezt az időszakot, mint az úgynevezett *Next Steps* közigazgatási reformprogram Nagy-Britanniában az 1980-as évek végén a második Thatcher-kormány időszakában, vagy szűk fél évtizeddel később az Egyesült Államokban a Clinton-adminisztrációhoz kapcsolódó *Reinveiting Government* átfogó teljesítményvizsgáló szövetségi program. Az állam működési illetve kiadási költségeit tudatosan „visszanyeső" új gyakorlat természetesen érintette a jóléti állam s vele az európai szociális modell jó néhány intézményi vívmányát, így a munkaügyi érdekegyeztetésben a szociális partnerek jogosítványainak csökkentése vagy az állami szociálpolitikáknál a különböző segélyek feltételekhez való kötése. Az NPM-nek a jóléti politikákra gyakorolt „megszorító" gyakorlatát különösen szociálpolitikával foglalkozó szakértők valamint a baloldali közgazdászok illetik komoly kritikával mind a mai napig (POGÁTSA, 2016).

A *New Public Management* az állam működési, tulajdonosi és szabályozási funkcióit szűkítő, piacosító gyakorlatának eredményeit az 1990-2000-es évek meghatározó európai baloldali, szociáldemokrata kormányzati kurzusai (így Tony Blair, majd Gordon Brown munkáspárti kabinetjei 1997-2010 között, vagy a német Gerhard Schröder kancellár vezette szociáldemokrata-zöld koalíciós kormányai 1998-2005) sem negligálták. Habár a társadalmi igazságosság gondolata hangsúlyosabban jelent meg baloldali orientációval egyes kormányzati szakpolitikák tervezése és végrehajtása során [például a brit állami egészségügyi szolgálat, az NHS (National Health System) átszervezése során], összességében nem történt meg a korábbi neokonzervatív kormányzati kurzusok privatizációs tranzakcióinak visszaállamosítása, valamint érdemben nem szélesedett az állami feladatellátás a klasszikus jóléti állam időszakában tapasztalt mértékéig.

A *New Public Management* mozgalom közel negyedszázados diadalmenetét követően már a 2000-es években erőteljes kritikák érték, de ezek a szirénhangok különösen felerősödtek a 2008-2009-ben kirobbant gazdasági világválság időszakában; az NPM negatív megítélésével párhuzamosan az állam szerepének felértékelése továbbá az állami feladatellátás egyfajta reneszánsza következett be.[94] Az egységesen neoweberianus állam *(Neo Weberian State – NWS)* elnevezéssel illetett irányzat a „*government* vagy *governance*" dilemma kapcsán egyértelműen az előbbi mellett teszi le a voksot, elismerve a *government* – mint kormányzat – klasszikus értékeit és egyértelműen kritizálja a *New Public Management* piacpárti gyakorlatát. Ugyanakkor, ha nem is kérdőjelezi meg teljes egészében, de legalábbis újra kívánja gondolni a hálózati alapú többszintű kormányzás gyakorlatát, azzal, hogy erős

94 A folyamatról bővebben: Stumpf (2008).

központban és egyértelmű követendő normákban gondolkodik. Az NWS eszközeiben és lehetőségeiben az állam megerősítését a jogszerűség és jogállamiság hangsúlyozásával, valamint a külső civil társadalmi kontroll intézményeinek biztosításával képzeli el, ezzel is stabilizálva a bürokratikus kompetencia, s vele a központi állam pozícióit. A felsorolt különböző új irányzatok között a legátfogóbbnak és leginkább normatív irányzatnak a *good governance*, azaz a „jó kormányzás" paradigmája tekinthető, amely már önmagában is az egyik legfontosabb kérdésköre az elmúlt 25-30 év politikatudományi diskurzusának. Számos szakértői intézet (think-thank), nemzetközi szervezet vett és vesz részt a „jó kormányzás" paramétereinek meghatározásában.[95] Ugyanakkor a társadalmi felelősségvállalás témaköréhez kapcsolódóan szükséges jelezni, hogy az NWS keretében az állam szerepének a korábbi évtizedekhez mért felértékelése elsősorban a kiterjedtebb állami szabályozási, felügyeleti-ellenőrzési kompetenciákban érhető tetten, de nem beszélhetünk az NPM által „áramvonalasított" jóléti szakpolitikák (különösen a szociál- és egészségügy) radikális újragondolásáról, a korábbi ellátási szintre történő kiterjesztéséről. Különböző vizsgálatok kutatják, hogy a válság által életre hívott állami kormányzati konszolidációs csomagok milyen mértékben érintették a különböző meghatározó társadalmi stakeholderek (munkaadók, munkavállalók, önfoglalkoztatók, időskorúak, segélyezettek) pozícióit,[96] valamint azt, hogy a 2010-es években a válság negatív hatásainak csökkenésével párhuzamosan pozitív esetben hogyan igyekszik a kormányzati szektor „visszapótolni" a kivont forrásokat az állami redisztribúció révén.

Jelen fejezetben láthattuk az állami feladatellátás elmúlt két évszázadának meghatározó dinamizmusát – különösen a feladatellátás és állami szerepvállalás kiterjedésével a fókuszban. A jóléti állam, és azon belül az európai szociális jóléti szociális modell vívmányai roppant jelentősek a befogadó inkluzív állam- és társadalomkép megteremtése, s vele a társadalmi kirekesztődések és kirekesztések káros jelenségeinek kezelése szempontjából. Még az elmúlt négy évtized neoliberális, piacpárti – lásd a New Public Management piacosító, és az állami feladatellátás „visszanyesését" megvalósító gyakorlatát – történései dacára a jóléti állam intézményi vívmányai továbbra is masszív alapot biztosítanak a társadalmi felelősségvállalás gyakorlatának további erősítéséhez, valamint a közszféra társadalmi közfelelősségének (PSR) a korábbiakhoz képest paradigmatikus hatású megerősítéséhez.

95 Például OECD, Európai Unió stb.

96 Példának okáért a 2009-ben Magyarországon végrehajtott kormányzati válságkezelés (úgynevezett Bajnai-csomag, az akkori miniszterelnök után) jelentős mértékben éppen a jóléti kiadásokat „vágta vissza" jelentős társadalmi érdeksérelmeket okozva ezzel – például 13. havi nyugdíj megszüntetése; 13. havi köztisztviselői és közalkalmazotti bérek megszüntetése; állami lakástámogatások radikális csökkentése.

4.4. A közösségi jóllét (well-being) fogalma és jótékony hatása a kibontakozó PSR folyamatokra

Az állami feladatellátás mérésének egyre szélesebb körben elfogadott empirikus dimenziója a különféle közpolitikai hatékonysági és eredményességi indexek, mérőeszközök alkalmazása. Ezek a statisztikai alapú indexek alkalmasak eltérő adottságú földrajzi-területi, politikai vagy gazdasági entitások közpolitikai összemérésére *(policy benchmarking)*. A modern társadalomtudományokba a hatékonyságot és hatásosságot mérő indexek használata alapvetően a közgazdaságtudományból került át. Az 1930-as évtizedben az amerikai kormányzat felkérésére alkotta meg Simon Kuznets a nemzetgazdasági teljesítmények méréséhez a GDP (bruttó nemzeti össztermék) máig használatos, széles körben leginkább elterjedt fogalmát. A GDP növekedése, csökkenése vagy éppen stagnálása máig a legfontosabb nemzetgazdasági mutató, s ezzel a kormányzati gazdaságpolitika és egyéb szakpolitikák kiindulópontja, viszonyítási bázisa. Ugyanakkor fontos jelezni, hogy Kuznets 1962-es a *The New Republic* című könyvében már maga sürgette a nemzetgazdasági elszámolások alapvető újragondolását sürgette, azzal érvelve, hogy önmagában a GDP-vel korán sem lehet teljes körűen értelmezni egy adott nemzetgazdaság állapotát, kiválasztani a problémagócokat és a lehetséges fejlesztési irányokat (Szigeti 2011, 30–31.). Az éppen egy évtizede kitört gazdasági világválság hatására a mértékadó közgazdászok folyamatosan sürgetik a szemléletváltást – erre a leghíresebb példa Stiglitz-Sen-Fitoussi nagyhatású közös 2008-as tanulmánya –, amely egyúttal a globális kapitalista berendezkedés közgazdasági kritikáját is jelenti. A direkt és mindent felülíró gazdasági növekedés mellett olyan korántsem egyértelmű, korábban alternatívnak számító, napjainkra azonban egyre inkább a *mainstream*-be beépülő közpolitikai célok fogalmazódnak meg, amelyek a *well-being* – mint „közösségi jólét" – terminus technikussal írható le. Ez sokkal inkább koncentrál az adott társadalmi közeg, entitás meghatározó közérzetére *(public opinion)*, az emberek mikrokörnyezetén alapuló életminőségre, olyan kategóriákat, közpolitikai outputokat emelve a mérési fókuszba, mint az egészségügyi ellátás, az oktatási és szociális rendszerek, a környezetvédelem és környezeti fenntarthatóság. Ezeket nevezik Stiglitzék úgynevezett nem piaci szolgáltatásoknak *(non-market services)* (Stiglitz–Sen–Fitoussi 2009, 13.). Ebben a kontextusban az erős és sokoldalú gazdaság egyre meghatározóbb fundamentuma a számottevő humán- vagy társadalmi tőke *(human capital/social capital)* fogalma és annak mértéke. A humán tőke modern elméleti megalapozására az 1960-1970-es években került sor, olyan közgazdászok aktív részvételével, mint Thurow, Schultz vagy Becker. Thurow értelmezésében a humán tőke egy meghatározott egyén termelőképességét, tehetségét és felhalmozott tudását jelenti. Közismert példa, hogy a humán tőke fontos építőköve az egyén kiegyensúlyozott, megfelelő egészségügyi állapota, amely ugyebár nagyban függ az olyan nem piaci szolgáltatásoktól, mint a közegészségügyi ellátórendszer minősége, vagy a hatékony oktatási- és egyéb humánszolgáltatási rendszerek révén elsajátított egészség- és környezettudatos életmód. Természetesen a humán tőke csak hatékony mérési eszközök, s azok által nyert statisztikai mutatók, outputok révén értelmezhető a közpolitika számára. Napjainkra számtalan ilyen közpolitikai output használata épült be a különböző állami (és önkormányzati) ellátórendszerek működtetésébe, alakításába. Csak az oktatás-, képzés szegmens nagyon sok ilyen mutatóval dolgozik: beiskolázási arány; írni-olvasni tudók aránya

a felnőtt lakosság tekintetében; felsőfokú képzettséggel rendelkezők aránya; szakképzetlenek aránya stb. Magyarországon T. Kıss Judit (2012, 65–68.) a Debreceni Egyetem adjunktusa egy 2012-es tanulmányban gyűjtötte össze a humán tőke vizsgálatának a nemzetközi és hazai szakirodalomban használatos statisztikai mérési eszközöket, megkülönböztetve jövedelemalapú (például keresetek éves növekedési rátája), költségalapú (például egyének iskoláztatási költsége), munkajövedelem-alapú (például munkából származó jövedelem), oktatásalapú (például iskolázottság átlagos évei), illetve egyesítő (például nemzeti aggregált humántőke-állomány) megközelítéseket. A humán tőke mérése, értelmezése kapcsán is a párizsi székhelyű OECD kiadványait kell kiemelnünk elsődlegesen, így az éves sorozatban napvilágot látó *OECD – Education at Glance* vagy az *OECD – Health at Glance* (előbbi az oktatás, utóbbi az egészségügyre fókuszál). Az ugyancsak 2001-ben kiadott *OECD – The Well-being of Nations* tanulmány különböző felmérésekre alapozva hangsúlyozza, hogy a minél magasabb mértékű humán tőke és a gazdasági növekedés között gyakorlatilag egyenes arányosság mutatható ki. A humán tőke jótékony hatásai közé sorolhatóak a sokoldalú, komplex társadalmi hálózatok, network-ök, amelyek segítik többek között a munkaerőpiacon való elhelyezkedés esélyeit; az egyének, társadalmi szervezetek és vállalkozások közötti bizalmi és kooperációs attitűdök; vagy a különböző kreatív iparági regionális klaszterek (ICT és a kvaterner szektor). A folyamat másik oldalát pedig különböző, a humán tőkét formáló és alakító direkt vagy indirekt közpolitikai „befektetések", akciók erősíthetik – családpolitika, bűnmegelőzés, önkéntesek alkalmazása, oktatás, képzés (OECD, 2001). A humán tőke alapjául szolgáló alkotó kompetenciák mérésére csak az OECD keretében több nemzetközi kutatásra került sor az 1990-es évek második felétől napjainkig. Ennek révén születtek meg olyan OECD-indexek, mint az *Adult Literacy and Lifeskills Survey (ALLS)*, az *International Adult Literacy Survey (IALS)* vagy a Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC).[97]

A *well-being* filozófia további fontos térnyerését mutatja, hogy az ENSZ Fejlesztési Programja *(United Nations Development Programme – UNDP)* egy olyan négy tagból álló index-együttessel dolgozik, amely mindegyik eleme a GDP-hez képest igyekszik komplexebb képet adni egy ország általános állapotáról, így a társadalmi/közösségi jól-lét különböző dimenzióit a fókuszba helyezni, ezek a következők:

- Emberi Fejlődés Index *(Human Development Index – HDI)*: az egy főre jutó GNI;[98] a születéskor várható élettartam; a kombinált bruttó beiskolázási arány; a felnőttkori írás-olvasás arányait keresztezve. Az ENSZ 1990 óta adja ki a Világ államait rangsoroló HDI jelentéseket, amelyeket nem meglepő módon a legfejlettebb, kimagasló jóléti politikát megvalósító – elsősorban skandináv és egyes nyugat-európai – országok dominálják.
- Társadalmi Egyenlőtlenségi Fejlődési Index *(Inequality-adjusted Human Development Index – IHDI*): a HDI korrigálása a társadalmi egyenlőtlenség empirikus mértékével.

97 Az indexekről bővebben lásd: http://www.oecd.org/edu/educationeconomyandsociety/adultliteracy.htm (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

98 GNI – Gross National Income (Bruttó Nemzeti Jövedelem).

- Nemenkénti Egyenlőtlenségi Index *(Gender Inequilaty Index – GII)*: a nemek közötti egyenlőtlenség aspektusa, magában foglalva a jövedelmi, egészségügyi differenciákat, valamint a különböző döntéshozatal és felhatalmazás terén (például politikai és gazdasági döntéshozók szintje) tapasztalható nemi egyenlőtlenségeket.
- Többdimenziós Szegénységi Index *(Multidimensional Poverty Index – MPI):* az oktatás, az egészségügy és a jövedelmi viszonyok alapján méri a szegénység dimenzióját (SZIGETI, 2011, 34–35.).

Szigeti Cecília már hivatkozott tanulmányában a különböző alternatív indexek mellett még megemlékezik néhány egyéb mutatóról, amelyek erőteljesen kapcsolódnak az ökoszisztéma, a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés gondolatköréhez. A teljesség igénye nélkül, ilyen a Környezeti Teljesítmény Index (EPI); az Éghajlatvédelmi Teljesítmény Mutató (CCPI); az Ökológiai Lábnyom (EFP); a Boldog Bolygó Index (HPI).

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2015 óta adja ki éves rendszerességgel az úgynevezett Jó Állam Jelentéseket. Az első megjelenés óta konzekvensen 6 hatásterület, de azon belül évről-évre részleteiben változó 150 közpolitikai mutató, indikátor vizsgálatára épülő kiadvány vezérgondolata, hogy a kormányzás egészét – különösen a válságokkal tarkított elmúlt évtized során – egy alapvetően államorientált (lásd az neoweberianus állam konstrukcióját*)* megközelítés kell, hogy áthassa. Ennek során az állam tudatosan felvállalt növekvő felelőssége birtokában egyre jelentősebb intézményi, adminisztratív és humán kapacitásokat működtetve fejti ki értékteremtő és értékvédő szerepét a társadalmi, politikai és gazdasági szférákban. A Jó Állam Jelentés egyik kiemelkedő hatásterülete az úgynevezett Közösségi Jóllét hatásterület – jelezve a jelentést összeállító kutatók és szerkesztők érzékenységét a *well-being* tematika iránt. Ahogy a legutóbbi kiadványban a hatásterület kutatói leírják, a közösségi jóllét egy klasszikus célorientált hatásterület hasonlóan a Biztonság és bizalom a kormányzatban, valamint a Demokrácia hatásterületekhez. A fennmaradó 3 hatásterület a Fenntarthatóság, a Hatékony Közigazgatás, valamint a Pénzügyi stabilitás és gazdasági versenyképesség már úgynevezett eszközorientált jellegű hatásterületnek tekinthető. A 2017-es Közösségi Jóllét hatásterületi fejezet két meghatározó kiindulópontja a valóságban mért, tapasztalható életminőség, illetve az úgynevezett erényetikai szempontok. Az életminőség holisztikus területét szerteágazó mutató-együttes méri a teljesség igénye nélkül, mint a háztartási szektor jövedelme, eladósodottsága; a szegénységi és társadalmi kirekesztődés, az anyagi depriváció különböző mutatói; a társadalmi juttatások GDP arányos részesedése; az egészségügyi közkiadások, valamint az oktatásra vonatkozó jó néhány mutatók (KAISER 2017, 37–63.). A társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában azonban az életminőséget mérő konkrét statisztikai mutatóknál fontosabbak a különböző társadalmi szereplők viselkedésében tetten érhető erényetikai megfontolások. Erre vonatkozólag a Jó Állam Jelentés az alábbi magyarázatot adja: *„Az erényetikával kapcsolatban abból indulunk ki, hogy az értelmezett objektív jóllét boldogságként felfogva, magával hozza a „boldogságparadoxont": a boldogság (emberi kiteljesedés) csak egy darabig növekszik az anyagi javak bővülésével, egy bizonyos pont után csökkenni kezd. Amivel az erényetikai jóllét egyenes arányban nő, az az emberi kapcsolatok intenzitása. A „kapcsolati javak" jelentik a jóllét másik jelentős tételét. A jóllét tehát függ az emberi kapcsolatoktól: az erényetikában az ember nem más, mint személy, aki a kapcsolataiban teljesedik ki, és valósítja meg önmagát, képes az önátadásra, az önzetlenségre. A másik személlyel önmagáért és nem a belőle származó haszonért lép*

kapcsolatba. Ennek eredményeként jöhetnek létre a nyer-nyer helyzetek, és valósulhat meg a széles értelemben vett közösségi jóllét és mindenki java a közjó." (Kaiser 2017, 37.)

Az erényetika alapja tehát a személyes önzetlenség és az önátadás, valamint az abból fakadó olyan típusú *win-win* szituációk, amelyek különböző társadalmi szempontból hasznos és felelős gyakorlatban, magatartásmintákban kristályosodnak ki. Érdemes megemlíteni, hogy a 2017-es Jó Állam Jelentés erényetikai megközelítésben az életminőség mutatóihoz képest arányaiban alig-alig vizsgál jelenséget, cselekménysort, ami nagy eséllyel fakad az erényetika sajátos jellegéből és nehezebb mérhetőségéből. Ez mindösszesen két darab indikátort jelent, *Az egyén által végzett tevékenység tartalmasságát – K.5.2 mutató –,* valamint *Az önkéntes társadalmi munka gyakoriságát – K.5.3 mutató.* Fontos jelezni ugyanakkor, hogy eme indikátorokat az egyének szintjén mérte és vizsgálta a Jelentés; előbbi mutatóhoz az adatokat egy vonatkozó KSH felmérés, utóbbihoz pedig a Nemzeti Közszolgálati Egyetem államkutatási tevékenységének részeként immáron harmadik éve megvalósuló úgynevezett *Jelentés a Jó Állam Véleményfelmérés* 2017 kiadvány biztosította. Az önkéntes társadalmi munka gyakorisága tekintetében az NKE véleményfelmérése szerint a magyar társadalom túlnyomó 70-80 százalékos többsége számára gyakorlatilag ismeretlen az önkéntesség. Az aktívnak tekinthető mintegy 20 százalék vizsgálata szerint a legaktívabb felnőtt korú kohorsz a 18-24 évesek csoportja – *lásd K.5.3 mutató* –, amelynek mindenképpen köze lehet a kötelező iskolai közösségi szolgálat (IKSZ), mint érettségi feltétel 2012-es bevezetéséhez. (Kaiser 2017, 60–61.)

Megfontolandó volna az erényetika egyének szintjén történő megvalósulásához hasonlóan rendszeresen mérni az önkéntesség, a társadalmi felelősségvállalás és egyéb kapcsolódó rokonattitűdöket a vállalati szektorban, de különösen a közintézmények között. Előbbire aktuális példa a Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ) megbízásából az Inspira Kft. munkatársai által a magyarországi vállalatok körében 2017-ben készített felmérés a CSR, valamint annak alapjául szolgáló úgynevezett Fenntartható Fejlesztési Célok *(Sustainable Development Goals)* fogalmak ismeretéről. Ez jórészt visszaigazolta a már jól ismert információkat, így a Magyarországon működő multinacionális, valamint hazai nagyvállalati és állami vállalati szereplők mélyebb ismeretanyagát, elköteleződését és gyakorlati szerepvállalását a KKV szektor reprezentánsaihoz képest. Ugyanakkor a jelentés fontos tanulsága, hogy nemcsak a hazánkban tevékenykedő nagyvállalati és KKV, de a megszólaltatott állami tulajdonú vállalati szereplők is az állam jelenleginél sokkal erőteljesebb és aktívabb jelenlétét szorgalmazzák a társadalmi felelősségvállalás terén, legyen az a CSR programokhoz kapcsolt adó- és járulékkedvezmények; a kidolgozott és jól működő CSR programokkal rendelkező piaci szereplők pozitív diszkriminációja; valamint az állam aktív PR és marketing szerepvállalása a CSR/PSR kultúra terjesztésében.[99]

99 A felmérés rövid összefoglalását lásd a http://www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2017/11/csr_kutatas_hatteranyag.pdf (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

4.5. Stratégiai kormányzás és társadalmi felelősségvállalás kapcsolata

A közigazgatásban és a modern kormányzásban a 20. század második felétől beszélhetünk tudatos stratégiai tervezési törekvéséről és folyamatokról. A stratégiai tervezés különböző elemeket fog át, így az elérendő ideális célállapot, az ahhoz vezető út (stratégiai tervalkotás; a kiindulási, valamint a célállapot meghatározása; a bemeneti – *input* –, továbbá elvárt, kimeneti – *output* – indikátorok stb.), illetve a végrehajtáshoz szükséges erőforrások számbavétele. Ezek mellett egyre hangsúlyosabban jelenik meg nyíltan deklarált jövőkép – mint misszió –, illetve felvállalt küldetéstudat – mint vízió (KÁDÁR 2012, 4.). A téma szempontjából különösen fontos ez utóbbinak a vizsgálata: a társadalmi felelősségvállalás – mint nyíltan felvállalt holisztikus közpolitikai vízió – hogyan és milyen módon jelenik meg a meghatározó kormányzati stratégiákban, valamint azokon keresztül a konkrét intézményi gyakorlatokban (dokumentumok, akciók, programok, kezdeményezések, kommunikáció), intézményvezető menedzsment attitűdben, hivatalnoki-ügyintézői magatartásban. A modern fejlett kormányzati gondolkodásnak napjainkra már integráns részévé vált a vállalati társadalmi felelősségvállalás gondolata – ez leképeződik a CSR önálló nevesítésében kormányprogramok, általános kormányzati stratégiák, valamint a felső (parlamenti, kormányzati) szintű jogalkotási folyamatok szintjén. Európában komoly megerősítést jelent az Európai Unió egyes intézményeinek aktivitása a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás kérdéseiben. Az Európai Bizottság 2014-ben jelentette meg a *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union – Compendium 2014* című összefoglaló szakmai tanulmányát a CSR nemzeti tagállami közpolitikákban betöltött szerepéről. Ez előzményként utal a vállalati társadalmi felelősségvállalással hivatalosan csak a 2000-es évek eleje óta foglalkozó Európai Bizottság 2011-ben kiadott *Communication on a Renewed EU Strategy 2011-2014 for CSR* elnevezésű nyilatkozatára, amely a CSR-t, mint a *„vállalatok tevékenységük során a társadalomra gyakorolt hatásaiként”* definiált.[100] A CSR tehát a piaci-vállalati szektorban alkalmazott kapcsolódó stratégiai- és operatív megoldások tárháza, ugyanakkor fontos vizsgálnunk a nemzeti kormányzat – mint meghatározó közcélú szabályozó szerepkörét, amely URBÁN László (1995, 272.) megfogalmazása szerint: *„A közcélú szabályozás fogalma tehát az összes politikai döntésnek – a törvényalkotástól a politikai adminisztrációban zajló mindennapi döntéshozatali folyamatokat vezérlő és összehangoló elvek és iránymutatások sokaságáig terjedő – összefoglaló elnevezése.”*

Az állam, mint a meghatározó közcélú szabályozó vehet részt a társadalmi felelősségvállalás kultúrájának a terjesztésében, egy olyan kiemelt „ügynöki”, facilitátori szerepkör felvállalása és betöltése, amely a „jó kormányzás” *(good governance)* rendszerében egyre inkább kiemelt jogszabályi pozíciókat, illetve követendő intézményi „legjobb gyakorlatokat” *(best practices)* nyújthat nemcsak az állami és helyi önkormányzati intézmények, de a piaci és non-profit szereplők számára is. Ez a pozitív facilitátori kormányzati hozzáállás és cselek-

100 Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Commitee and The Committee of The Regions – A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (European Commission 25.10.2011 COM (2011)681 Final) https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF

vés meglehetősen differenciált a „puhább" kezdeményezésektől *(softer initatives)* egészen a központi jogalkotási aktusokat is magába foglaló „keményebb jogi aktusokig" *(„harder legislative actions")* (Williamson–Starnpe-Knippel–Weber 2014, 8.). Az aktivitás széles tárháza szépen kirajzolódik az Európai Bizottság már hivatkozott 2014-es összefoglaló kiadványában, amelyek a következők lehetnek:

- A társadalmi felelősségvállalás iránt elvi elköteleződést jelentő nemzeti szintű deklarációk, nemzeti CSR tervek – erre jó példa a Magyarországon első ízben 2015-ben megszületett Nemzeti CSR Cselekvési Terv.
- A társadalmi felelősségvállalás területén tevékenykedő különböző szereplők hálózatba szerveződésének támogatása – például nemzeti CSR fórumok felállítása; a társadalmi felelősségvállalás témakörének erőteljesebb beintegrálása a már működő közpolitikai ágazatközi és ágazati szintű konzultációs testületek napirendjére.
- Kormányzat által támogatott CSR/PSR alapú meghatározott célcsoportokra szabott (például KKV-k, közintézmények) képzések, érzékenyítő tréningek, módszertani kiadványok, összegyűjtött „legjobb gyakorlatok" – díjak.
- CSR/PSR tevékenységek kutatása, kormányzati szintű jelentéskészítés.
- A közigazgatás különböző szektorai (állami vs. önkormányzati; központi vs. helyi; ágazatpolitikai) számára megfogalmazott/előírt CSR/PSR követelmények, ajánlások.
- Erőteljesebb média- és kommunikációs támogatása a területnek – például központi website működtetése; a CSR/PSR-t népszerűsítő műsorok a közszolgálati médiumokban.[101]

Érdemes áttekintenünk a hazai stratégiai kormányzati dokumentumok társadalmi felelősségvállalást, azon belül is a közszféra szintén értelmezett társadalmi közfelelősség (PSR) érintő elemeit. A közigazgatás korszerűsítéséért a 2014-2018 közötti kormányzati ciklusban a Lázár János vezette Miniszterelnökség volt a felelős. A tárca szerkesztésében látott napvilágot még 2014-ben a *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020* című kiadvány újfent megerősítve a 2010-2014 parlamenti és kormányzati periódus meghatározó közigazgatás-fejlesztési stratégiai keretének, a Magyary Közigazgatás-fejlesztési Terv meghatározó fejlesztési irányait, így a szolgáltató állam; az állampolgár-központú, nyílt szerepfelfogású közszféra, illetve a közszolgálati-elv célkitűzéseit (*Közigazgatás- és Közigazgatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020* 2014, 4.). A Stratégia kiemelt prioritása az ügyfélbarát és versenyképes közigazgatás megteremtése, a szolgáltató állam ideájával a fókuszban – ez hatja át a 2014-2020 költségvetési időszakban Európai Uniós forrásokból finanszírozott ágazati fejlesztéseket összehangoló úgynevezett Közigazgatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) különböző projektjeit, szakmai kezdeményezéseket. Habár a Stratégia nem szól közvetlenül a társadalmi felelősségvállalás és a közigazgatás kapcsolatáról, ugyanakkor közvetve mégis alkalmaz olyan kategóriákat – például „a társadalmi bizalomra építő tisztességes közigazgatás; a közszolgálati munkatársak elkötelezettsége, elégedettsége; közszolgálati etikai hivatásrendi kódexek és komplex integritásmenedzsment", amelyek kifejezetten a társadalmi elégedettség oldaláról közelítik meg a közigazgatás fejlesztésének kérdését. A

101 Az egyes EU-s tagállamok szintjén kifejtett CSR/PSR támogató tevékenységeket tételesen összegzi összehasonlító, komparatív módon az Európai Bizottság 2014-es kiadványa: Williamson–Starnpe-Knippel–Weber 2014, 60–100. old.

Stratégia 4 db úgynevezett intézkedést fogalmazott meg, mint a szolgáltató közigazgatás szervezeti feltételeinek fejlesztése; az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztése; a közszolgáltatások színvonalkának fejlesztése; az elektronikus támogatások fejlesztése – ez utóbbi illeszkedve az úgynevezett Digitális Állam koncepcionális célkitűzéseihez: az intézkedéseket pedig további alintézkedésekre bontja a Stratégia.

A 2014-ben megszületett *Közigazgatás- és Közszolgálat-fejlesztési Stratégia* (2014, 18.) gyakorlatilag már eredményként említi az úgynevezett Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer kialakítását, mint a különböző kormányzati stratégiai tervdokumentumok egységes hierarchikus rendszerét – benne a stratégiai tervdokumentumokkal kapcsolatos módszertani elvárások, a stratégiakészítés módja és menete. Ennek jogszabályi alapját képezi a *38/2012. (III.12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról*, amely általános követelményeket fogalmaz meg a kormányzati szakpolitikai stratégiai dokumentumok előkészítése, társadalmi véleményezése, elfogadása, közzététele, megvalósítása, nyomon követése, előzetes és utólagos értékelése, továbbá felülvizsgálata kapcsán. Ebből látható, hogy a rendelet eredeti szándéka szerint a stratégiai dokumentumokhoz kapcsolható teljes közpolitikai folyamat *(policy making)* összes meghatározó szakaszára kiterjed – előkészítés/felmerülés *(agenda setting);* döntéshozatal *(decision making);* megvalósítás/végrehajtás *(policy implementation);* értékelés *(policy evaluation)*.[102]

Fontos rögzíteni a kormányrendelet szervi hatályát, ami gyakorlatilag kiterjed a központi kormányzatnak alárendelt teljes intézményi körre (Kormány, minisztériumok, Miniszterelnöki Kormányiroda, kormányhivatalok, központi hivatalok, rendvédelmi szervek, fővárosi és megyei kormányhivatalok) a stratégiai dokumentumalkotás során. Ugyanakkor az önálló szabályozó szervek[103] és/vagy autonóm államigazgatási szervek[104] esetén az elsőszámú vezető döntésén múlik, hogy alkalmazzák, figyelembe veszik a jogszabály előírásait. Tartalmi szempontból mindösszesen 3 meghatározott típusú kormányzati stratégiaalkotásnál nem alkalmazza a 38/2012.-es Korm. rendelet előírásait, ezek az állami költségvetésre vonatkozó stratégiaalkotás és stratégiai irányítás; az országosnál[105] alacsonyabb területi szintű (megyei/települési) területrendezési tervek. A nemzetgazdasági szempontból kritikus, azonnali beavatkozást lehetővé tevő stratégiai tervdokumentumoknál csak a kormányrendelet bizonyos paragrafusait szükséges alkalmazni. A minél egységesebb stratégiaalkotási- és irányítási rendszer kialakítása érdekében nevesítésre kerültek a kormányzati stratégiaalkotás alapelvei, különböző tervdokumentumok (az ország-előrejelzéstől az intézményi programig) típusai, az időtávokról, valamint a teljes eljárási folyamat – amint arról már korábban esett szó. Külön paragrafusok rendelkeznek a még tervezet formájában lévő dokumentumok társadalmi véleményezési folyamatairól. A kormányzat célja az egységes stratégiaalkotási- és irányítási rend kialakításával

102 A policy making a közpolitika egyik leginkább meghatározó elemzési területe, amely vizsgálja a különböző közpolitikai, szakpolitikai programok, döntések sorsát a gondolat megszületésétől egészen a megvalósítás utólagos értékeléséig. A policy making leírása megtalálható minden jelentősebb összefoglaló közpolitikai leírásban és szakirodalomban.

103 Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság; Magyar Energetikai- és Közmű-szabályozási Hivatal; Magyar Nemzeti Bank.

104 Közbeszerzési Hatóság; Gazdasági Versenyhivatal; Egyenlő Bánásmód Hatóság; Nemzeti Adatvédelmi és Információsszabadság Hatósága; Nemzeti Választási Iroda.

105 A 38/2012. (III.12.) Korm. rendelet rendelkezéseit csak az Országos Területrendezési Terv esetében szükséges figyelembe venni, amelyről egyébiránt a 2003. évi XXVI. törvény rendelkezik.

jól láthatóan egy homogén és transzparens közpolitikai metódus kialakítása volt, a valóságban azonban roppant nehéz nyomon követni a sok ezernyi létező stratégiai dokumentum ismeretében az előírtak érvényesülését, nem beszélve a még el nem készült, asztalfiókban heverő tervezetekről. A másik hiátus, amit a magam részéről felettébb problematikusnak vélek, hogy a *társadalmi felelősség/felelősségvállalás* – mint terminus technikus egyáltalán nem jelenik meg a kormányrendelet szövegében, a *fenntarthatóság* mindösszesen úgy, hogy a stratégiai dokumentumok előkészítése, elfogadása és megvalósítása során biztosítani szükséges azt, hogy *„az eredmények társadalmi, gazdasági, környezeti szempontból fenntarthatóak legyenek"* – [38/2012. (III.12.) Korm. rendelet 6.§ (9) *c)*]. Miközben a gazdasági szektor meghatározó szereplői akár több száz oldalas, a vállalat tevékenysége által konkrétan elért vagy potenciálisan elérhető belső és külső érintetti csoportokra, rendszerszintű problémákra reflektáló úgynevezett *fenntarthatósági jelentéseket* (GRI) tesznek közzé, addig ez a gyakorlat kormányzati-közintézményi szektorban még gyerekcipőben jár. Persze beszélhetünk és bátran hivatkozhatunk már megvalósult „jó intézményi gyakorlatokra". Így a Gazdasági Versenyhivatal 2017-ben közzétett közvetlen kutatásra épülő speciális úgynevezett PSR-szűrőt magába foglaló társadalmi közfelelősség (PSR) stratégiája, vagy az Országos Gyógyszerészeti és Élelmezés-egészségügyi Intézet (OGYÉI) 2016-ban a Magyar Public Relations Szövetség által CSR Hungary Díjba részesített intézményi társadalmi felelősségvállalási programja. Ugyanakkor ezek jobbára még szigetszerű jelenségek – ez is jelzi a témával foglalkozó szakértők számára a PSR – mint társadalmi közfelelősség – a CSR-hoz mért elmaradását. Speciális a kormányzati-, közszolgálati szektorra jellemző problémaforrás a gyakori intézményi-szervezeti változások (fúziók; jogutódlással vagy jogutód nélküli megszüntetések; a különböző hatáskörök, kompetenciák gyakori áttelepítése) erodálják a stratégiai tervezés rendszerét, valós lehetőségeit.[106] Viszont mindenképpen megér egy gondolatot hazánk köztársasági elnökeinek körében az elmúlt közel másfél évtizedben tapasztalt pozitív gyakorlat, nevezetesen az államfői pozíciót betöltő személyek az Alkotmány, majd 2012-től az Alaptörvény által előírt közfeladatokon túl igyekeztek, igyekeznek felvállalni kifejezetten saját, afféle önkéntes felelősségvállalásokat. Így Sólyom László (2005-2010) esetében a természetvédelem és a határon túli magyarok ügye; Schmitt Pálnál (2010-2012) az egészséges életmód és a nyelvművelés; a 2012 óta regnáló Áder János pedig a globális környezeti klímavédelem melletti kiállás hivatott erősíteni az önálló politikusi, államférfiúi arcélt (Nábelek–Török 2015, 199.). A felsorolt tematikák – kis megszorításokkal – de mind beilleszthetőek a társadalmi felelősségvállalás körébe, és alkalmasak a szélesebb társadalmi propagáláshoz.

106 Ebből a szempontból különösen sűrű időszak volt a 2010-2018 közötti két kormányzati ciklus intézményi változásai – a megelőző két évtizedhez viszonyítva: a klasszikus ágazati minisztériumi struktúrát felváltó úgynevezett „szuperminisztériumok" (NEFMI/EMMI; NGM 2010-2018); megyei/fővárosi kormányhivatalok és járási/fővárosi kerületi hivatalok;

4.6. Összegzés és felmerülő javaslatok

Alapvető probléma, hogy a társadalmi felelősségvállalás – legyen szó vállalati (CSR) vagy közintézményi (PSR) megközelítésről – jelenleg még jobbára esetleges módon jelenik meg az intézményi attitűdök és gyakorlatok rendszerében. Habár létezik Nemzeti CSR Cselekvési Terv, találhatunk „jó gyakorlatokat" (GVH; OGYÉI stb.), még mindig nem épült be integráns szerves jelleggel az intézményi stratégiaalkotási folyamatokba a társadalmi felelősségvállalás. Az állam a maga szabályozó, facilitátori szerepvállalásán túl láthatóan még messze nem tölti be azt a szerepet, amire képességei és erőforrásai predesztinálnák. Az erősebb jelenlét mindenekelőtt a jelenleginél hatékonyabb szervezeti struktúrákat, illetve hangsúlyosabb kommunikációs szerepvállalást igényelne. Egyre inkább látható, hogy már nem elégséges a társadalmi felelősségvállalás ügyének minisztériumi szintű bázisainak kiépítése (legyen az helyettes államtitkárság, miniszteri biztos vagy a feladatra kijelölt főosztály, osztály), így a továbblépés elengedhetetlen eleme a „kormányzati zászlóshajókként" funkcionáló Miniszterelnökség valódi irányító és kezdeményező szerepkörének megteremtése.[107] Ugyancsak látható, hogy eltérő mértékben, de gyakorlatilag majd' az összes tárca érintett a társadalmi felelősségvállalás területén. Kiemelkedik a szociális, egészségügyi, a sport és az oktatás területein illetékes összevont humántárca, az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI), de legalább annyira fontos lehet a 2018-as kormányalakítás során létrejött Innovációs és Technológiai Minisztérium jövőbeli pozíciója ezen a téren. Az önkormányzatok kapcsán pedig a Belügyminisztérium játszhat domináns kezdeményező szerepet az elkövetkező években. A társadalmi felelősségvállalás átfogó, holisztikus fontosságát olyan további koordinációs, illetve finanszírozási eszközökkel lehetne biztosítani és fokozatosan erősíteni, mint önálló tárcaközi bizottság életre hívása; a civil szervezeteknek juttatott állami támogatásokat koordináló Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) forráskeretében a „társadalmi felelősségvállalás" mint támogatási címszó kiszélesítése; kormányzati CSR/PSR évkönyvek, tematikus kiadványok. Közvetett módon, de javítani lehetne a makrokonzultációs funkciókat ellátó Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács (NGTT) egyes oldalainak a téma iránti elkötelezettségét. A társadalmi felelősségvállalás össztársadalmi súlyát a kormányzati döntés-előkészítés rendszerében a CSR/PSR területen aktív tevékenységet kifejtő szakmai szervezetek erőteljesebb bevonása biztosítaná, amely elsősorban *A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény*, valamint *A jogszabályok előkészítésében való társadalmi részvételről szóló 2010. évi CXXXI. törvény* keretében meghatározott tartalmi és eljárási módosítását indokolná. Az előbbiek során felsorolt potenciális kodifikációs, költségvetési és közpolitikai intézkedések tetejét egy megújított és irányaiban, terjedelmében mindenképpen szélesebb megújított Nemzeti CSR Cselekvési Terv, valamint a lehetőségekhez képest egy önálló Nemzeti PSR Stratégia biztosíthatná – azonban ezek megszületése jelen pillanatban még az ideák világának részét jelentik.

107 Az igazsághoz hozzátartozik, hogy a Rogán Antal miniszter vezetett Miniszterelnöki Kabinetirodán Nyitrai Zsolt miniszterelnöki biztos minőségében a kiemelt társadalmi ügyekért felelős, ám az ő eddigi tevékenységében a társadalmi felelősségvállalás eddig nem igazán kapott hangsúlyt.

Kérdések és feladatok a 4. fejezethez

1) Melyek a PSR, mint a közszféra társadalmi felelősségvállalásának a vállalati szektorban alkalmazott társadalmi felelősségvállalásától (CSR) különböző speciális jellemzői?

2) Milyen változásokat hozott a 20. század második felére a fejlett országokban kialakult úgynevezett jóléti állammodell (wellfare state), valamint az európai szociális modell különböző vívmányai az állam és társadalom viszonyában?

3) Az állami feladatellátásban az elmúlt évtizedek folyamán bekövetkezett jelentős változások – lásd New Public Management és Neoweberian State fogalmait! – milyen hatással vannak az állam és társadalom viszonyára, illetve ez milyen lehetőségeket teremt a társadalmi felelősségvállalás jelenlegi és jövőbeli gyakorlatára?

4) Értelmezze a közösségi jóllét (well-being) fogalmát valamint pozitív hatásait a társadalmi felelősségvállalás holisztikus gondolatára!

5) Miért lényeges a társadalmi felelősségvállalás gondolatának és gyakorlatának a korábbiakhoz képest kiterjedtebb integrálása a stratégiai kormányzás rendszerébe?

Felhasznált irodalom

- *A GVH társadalmi közfelelősség (PSR) stratégiája (2016)*. Budapest, Gazdasági Versenyhivatal.
- Andor László (2017): *Jóléti modellek, európai válságok*. Budapest, Noran Libro.
- Bayer József (1999): *A politikatudomány alapjai.* Budapest, Napvilág Kiadó.
- Braun Róbert (2015): *Vállalati társadalmi felelősségvállalás – A vállalatok politikája*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Brewer, Gary D (1974): *The Policy Sciences Emerge: To Nurture and Structure a Discipline*. Santa Monica, The Rand Corporation.
- Budai Balázs Benjámin (2017): *A közigazgatás újragondolása – Alkalmazkodás, megújulás, hatékonyság*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Demeter Endre – Petényi Sára szerk. (2017): *Jelentés a Jó Állam Véleményfelmérésről 2017.* Budapest, Dialóg-Campus Kiadó.
- Esping-Andersen, Gösta (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge, Polity Press & Princeton: Princeton University Press.

- FREEMAN, R. Edward (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, Cambridge University Press.
- FRIEDMAN, Milton (1970): *A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times 1970. Szeptember 13.
- GAJDUSCHEK György – HAJNAL György (2010): *Közpolitika – A gyakorlat elmélete és az elmélet gyakorlata*. Budapest, HVG-Orac.
- GÁSPÁR Mátyás (2016): Társadalmi közfelelősség. Van-e közigazgatás a bürokrácián túl? Az önkormányzatiság újraértelmezésének egy lehetséges gondolati kerete. Új Magyar Közigazgatás, 9. évf. 3. sz. 33–36.
- GELLÉN Márton – HOSSZÚ Hortenzia – SZABÓ Tamás (2015): *Közpolitika – Bevezetés, összehasonlítás, fejlesztés*. Budapest, Wolters Kluwer.
- HORVÁTH M. Tamás (2005): *Közmenedzsment*. Budapest-Pécs, Dialóg-Campus.
- JENEI György (2005): *Közigazgatás-menedzsment*. Budapest, Századvég Kiadó.
- KÁDÁR Krisztián (2012): *A közigazgatás stratégiai tervezésének és fejlesztésének módszertana*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KAISER Tamás szerk. (2017): *Jó Állam Jelentés 2017*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- *Közigazgatás- és Közigazgatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020* (2014). Budapest, Miniszterelnökség.
- NÁBELEK Fruzsina – TÖRÖK Gábor (2015): Az államfő. In Körösényi András szerk.: *A magyar politikai rendszer negyedszázad után*. Budapest, Osiris-MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Politikatudományi Intézet, 183–202.
- OECD (2001): *The Well-being of Nations*. Paris, OECD.
- OECD (2004): *Policy Brief. Public Sector Modernisation*. Paris, OECD.
- OSBORNE, David. – HUTCHINSON, Peter (2006): *A kormányzás ára – Hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején*. Budapest, IFUA Horváth & Partners.
- POGÁTSA Zoltán (2016): *Magyarország politikai gazdaságtana – az északi modell esélyei*. Budapest, Osiris Kiadó.
- STIGLITZ, Joseph E. – SEN, Amartya – FITOUSSI, Jean-Paul (2009): *Report by the Comission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Columbia University, IEP, OFCE Working Paper, 2009. December

- Stumpf István (2008): A „szuperkapitalizmus” válsága, avagy erős állam és a társadalmi kiegyezés. *Közigazgatási Szemle*, 2. évf. 3-4. sz. 16–23.

- Szigeti Cecília (2011): Alternatív mutatók, jólét és fenntarthatóság Magyarországon. Polgári Szemle, 7. évf. 3. sz.

- T. Kiss Judit (2012): A humán tőke statisztikai mérése. *Statisztikai Szemle*, 90. évf. 1. sz. 65–88.

- Urbán László (1995): Közcélú szabályozás hatáselemzése. *Közgazdasági Szemle*, 42. évf. 3. sz. 270–278.

- Williamson, Naomi – Starnpe-Knippel, Astrid – Weber Tina (2014): *Corporate Social Responsibilities – National Public Policies in the European Union*. European Comission.

Jogforrások

- 2010. évi CXXX. törvény A jogalkotásról

- 2010. évi CXXXI. törvény A jogszabályok előkészítésében való társadalmi részvételről

5. ÖNKORMÁNYZATI PSR ÉS MENEDZSMENT – TELEPÜLÉSI, ÖNKORMÁNYZATI PSR STRATÉGIAALKOTÁS (GÁSPÁR MÁTYÁS)

5.1. Bevezetés

A tankönyv önkormányzati része a háttértanulmány megfelelő fejezetére támaszkodva a gyakorlatban felhasználható speciális ismereteket kíván nyújtani a PSR stratégiaalkotás témakörében. Feltételezi, hogy ez a megközelítés fokozatosan az átfogó helyi közigazgatási jövőtervezés folyamatába sajátos horizontális nézőpontként beépül. Előzményei már jelenleg is kézzel foghatók a helyi esélyegyenlőségi programokban. A kutatás bizonyítja a folyamat kibontakozását. Eddig[108] két önkormányzat – Budaörs Város Önkormányzata és Alsómocsolád Község Önkormányzata – esetében vált intézményessé a társadalmi közfelelősség stratégia, ennek keretében az önkormányzatok módszeresen újragondolták mindazokat a tevékenységeket, amelyeket korábban ezen a területen végeztek.

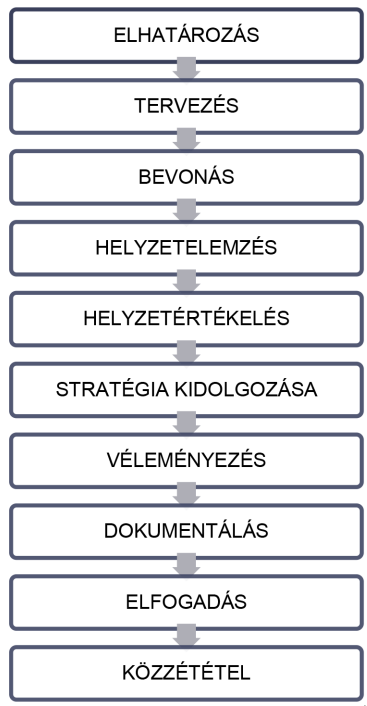
A tananyag olvasása során javasoljuk a kapcsolódó tudományos háttéranyag önkormányzati fejezetének párhuzamos feldolgozását, ahol mélyebb és részletesebb magyarázatok találhatók a tárgyalt és példaszerűen bemutatott témákban. Ezúton mondunk köszönetet Budaörs és Alsómocsolád önkormányzatainak, hogy lehetővé tették PSR stratégiájuk, helyzetelemzési és egyéb háttéranyagaik tanulmányozását és gyakorlatuk esettanulmányként történő feldolgozását, bemutatását. Meggyőződésünk, hogy ezzel nem csak a közigazgatási képzés résztvevői, de fejlesztői, gyakorlati szakemberei számára is érdekes és hasznos lesz megismerni a tudományos és a gyakorlati megközelítések egyidejű feldolgozásának a tankönyvben és a háttérkutatásban összefoglalt eredményeit.

---

108 A kézirat lezárásának időpontja: 2018. július 17.

5.2. A PSR stratégiaalkotás a gyakorlatban

A PSR stratégia kidolgozásának általános menetét a 15. ábra mutatja be. A gyakorlatban ez a folyamat jellemzően azonos logikával, de eltérő módszerekkel és technikákkal valósulhat meg az adott körülményektől – például hol tart az adott önkormányzat a PSR tudatosságban és tervezésben, működésben – függően valósulhat meg.



15. ábra: A PSR stratégiaalkotás folyamata[109]

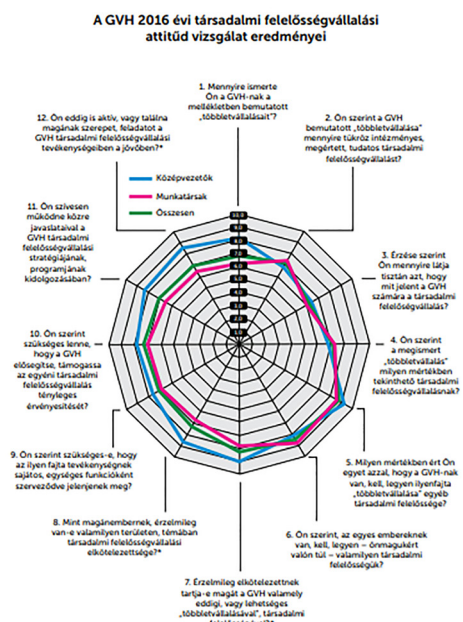
109 Forrás: saját szerkesztés.

5.2.1. Elhatározás

A PSR a jelen helyzetben többnyire még ismeretlen fogalom az önkormányzati vezetők körében. Számos módon és forrásból származhat a társadalmi felelősségvállalásra a figyelmet felkeltő impulzus. Egy helyi civil, üzleti partner felvetése, egy szakmai hír, cikk, konferencia, kollégával folytatott beszélgetés stb. Az ilyen és hasonló módokon bekerülő gondolat nyomán a döntéshozókkal folytatott értelmező beszélgetés vezethet az elvi elhatározáshoz, majd ennek nyomán a formális – vezetői és testületi – előterjesztéshez, illetve elhatározáshoz. A döntést előkészítő anyagnak minden bizonnyal tartalmaznia kell a PSR értelmezését és érveket amellett, hogy egy ilyen részstratégia miért lehet hasznos az önkormányzatnak, illetve a település egészének. Az elhatározási szakasz keretében kell eldönteni egy alapvető kérdést: az önkormányzat szűkebb, vagy a település egészére kiterjedő PSR stratégiát terveznek-e elkészíteni.

5.2.2. Tervezés

Az általános tervezési feladatokon – tevékenységek, közreműködők, felelősök, határidők, költségek – túl a PSR stratégia megalkotása sajátos előkészületeket is igényel. Tartalmuk attól függ, hogy az elhatározás melyik PSR stratégia változatot – 1) önkormányzati, 2) települési vagy 3) mindkettő egyszerre – fogadta el. Alsómocsolád esetében a másodikat (települési) valósították meg, Budaörs pedig a harmadik lehetőséget választotta, s az első lépést (önkormányzati) tette meg, a harmadikat, amelyben a települési PSR stratégia kidolgozásra kerül, tervezi.



16. ábra: A GVH 2016 évi társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálat eredményei[110]

110 Forrás: Gazdasági Versenyhivatal (2016).

A tervezés, előkészítés sajátos feladata annak felmérése, hogy a stratégiaalkotás keretében kikre, mennyire, milyen módon lehet számítani a stratégiaalkotási program során. A Gazdaság Versenyhivatal esetében ennek keretében úgynevezett attitűd vizsgálatra került sor (lásd a 2. számú ábrát). Segítségével fel lehetett mérni, hogy milyen szervezeti fogadtatás és közreműködési aktivitás várható.

További sajátos előkészítési feladat az érdekeltek körének teljes felmérése, úgynevezett érdekeltségi térkép készítése. Ez – az azonosító és elérési adatok mellett – tartalmazza, hogy tevékenysége szerint milyen szervezetről van szó, miért, milyen (pozitív, esetleg negatív) módon érdekelt, mire lehet számítani egy felkérés esetén és amennyiben tudható milyen konkrét érdekeltségre lehet építeni, esetleges nehézségre, ellenállásra lehet/kell számítani az együttműködésben.

5.2.3. Bevonás

A bevonás hatóköre lehet intézményi, települési, térségi, országos, sőt bizonyos esetekben nemzetközi is. A GVH például a versenyhatóságok nemzetközi szervezetén keresztül körkérdést intézett a külföldi társhatóságokhoz, tudakolva hogyan állnak a társadalmi felelősségvállalás kérdéskörével. Az önkormányzatok esetében is sor kerülhet hasonlóra, például ha tagjai nemzetközi szervezeteknek, hálózatoknak. Általában minél közelebbi érdekeltekre gondolunk a bevonás annál aktívabb módjai jönnek számításba. A digitális transzformáció azonban némileg felülírja ezt a magától értetődőnek látszó összefüggést. A térben távol, de adott témában, ügyben közeli partnerek távkapcsolati együttműködése (időközönként közvetlen találkozással is kiegészítve) szintén nagyon intenzív lehet (például: közös webes szolgáltatások megvalósítása PSR témákban). Ezért ezt a lehetőséget is komolyan mérlegelni kell a bevonás során.

5.2.4. Helyzetelemzés

A korábban végzett és az aktuálisan folyó önkormányzati társadalmi felelősségvállalás módszeres felmérése várhatóan mindenütt újra és újra megerősíti – ahogyan ez mindhárom eddigi PSR stratéga megalkotása során megtörtént – a tudományosan is feltárt tényt, hogy a közigazgatási szervezetek, és ezen belül is az önkormányzatok eddig is végeztek PSR tevékenységet. Első lépésben brainstorming módszerrel egy egyszerű, úgynevezett nyers lista készül a PSR-szűrőn átment tevékenységekről. Az egyetlen cél az, hogy a lehető legteljesebb legyen a felsorolás, ameddig csak lehet visszamenve az időben. Ez utóbbi lehet egy közösen elfogadott megállapodás az adott önkormányzat, illetve közigazgatási szervezet számára releváns időszakot illetően, vagy nem korlátozva egyáltalán a visszatekintés határát. A lényeg ugyanis nem az, hogy mikor végezték a tevékenységet, hanem az, hogy azt akkor valamiért fontosnak tartották és képesek voltak a végrehajtásra. Nem feltétlenül magától értetődő, hogy mindenképp eredményesen befejezett akciókat vegyük számba, mert lehet a gyűjtés egy sajátos szempont az is, hogy az ilyen kezdeményezések közül melyek nem voltak sikeresek.

A második lépésben készül el az úgynevezett helyzetelemző alaplista (ezt mutatja az 5. és a 6. számú táblázat), amelynek összeállításánál nagyon fontos, hogy a csoportban legyenek olyan tagok, amelyek ismerik a tevékenységek végrehajtásának körülményeit,

eredményeit, s azt be tudják mutatni a többiek számára. Ennek alapján történik az elemzési, majd az értékelést alátámasztó adatok, jellemzők meghatározása. Alsómocsoládon 99,[111] Budaörsön 118 és az összevetés kedvéért a GVH-ban 46 korábban és aktuálisan végzett PSR tevékenységet tartalmaztak a nyers, elsődleges listák. Az alsómocsoládi elemző táblázat volt az eddigi legösszetettebb, ennél egyszerűbbeket is lehet alkalmazni a megvalósítási tervben[112] meghatározott elemzési, értékelési célok függvényében. Több elemzési szempont, kérdés is szóba jöhet:

- IDŐSZAK – mikor zajlott a tevékenység, mikor fejeződött be?
- CÉLKITŰZÉS – az előzetesen elkészített, aktualizált PSR térkép szerint.
- PSR-SÚLY – mekkora az önkormányzati felelősség súlya?
- HATÁSOSSÁG – mennyire érte el a kívánt társadalmi hatást?
- TÁMOGATOTTSÁG – mennyire élvezte az érintettek támogatását?
- PARTNERSÉG – kik vettek részt a tevékenyégben?
- RÁFORDÍTÁS – mekkora értékű ráfordítással valósult meg a tevékenység?[113]
- FINANSZÍROZÁS – mely szférákból származtak a szükséges erőforrások?

A helyzetelemzés további, igen jelentős témakörrel – a környezetelemzéssel – bővül nagyobb település esetében, amikor a település egészére készül PSR stratégia. Mint korábban említettük, Budaörs a kiterjesztést a második lépésben tervezi. Alsómocsolád pedig helyzetelemzésében magától értetődően a tevékenységeken keresztül végezte el az úgynevezett környezetelemzést (tartalmát részletesebben lásd a tudományos háttéranyagban).

Tevékenységek és témák[114]	Idő	PSR térkép kapcsolatok	Felelősségi súly	Hatásosság[115]	Támogatottság			Finanszírozás[116]			Partnerség			
1[117]	2	3	4	5	6			7			8			
					a	b	c	a	b	c	a	b	c	d
1. Közösségi stratégiai tervezés, menedzsment (lásd még 2.-4.), LEADER részvétel 1,7,8*,16*, 25, 29, 35,41*,…	Foly.[118]	10213 10211b…	10	4,5	5	5	5		+	+	+	+	+	+

5. táblázat: Alsómocsolád eddig végzett PSR tevékenységeinek alaplistája (részlet)[119]

111 Alsómocsoládon 153 tevékenységet tartalmazott a nyers lista, amelynek elemzése során tisztult le a kép, átfedések, nem önálló tevékenységek, esetleges téves PSR besorolás kiszűrésével.
112 Lásd a Tervezés fejezetet.
113 Ilyen adatot Budaörsön tartalmazott az elemzés.
114 1), 2), 4) Közös értékelés
115 5), 6) Egyéni értékelés, amely a szakértő által összesítésre kerül.
116 7) Közös értékelés csak a forrás jellegét illetően. A költségek megállapítása szakmai feladat külön egyeztetés szerinti megoldással.8) Közös értékelés csak a partnerek kategóriáit illetően. A számszerűség és konkrét partnerek megállapítása (partnerlista) szakmai feladat külön egyeztetés szerinti megoldással.
117 A számok a nyers lista sorszámai, a*-gal megjelölt tételek vagy több helyre kerültek besorolásra, vagy többes tartalommal bírnak, amit a tartalmi besorolásnál figyelni kell.
118 A vizsgált időszakra (1989-90-es rendszerváltástól) folyamatosan megvalósuló, jellemző tevékenység.
119 Forrás: Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája, 2016.

Ssz.[120]	Tevékenység[121]	Megfelelés a definíciónak és a kritériumoknak		Elhelyezés a PSR-térképen tartalom szerint (T)[122]	Megjegyzések
		PSR kategória	F[123]		
1.	Közösségi várostervezés	Új, saját tevékenység	12	2015, 10212, 2021, 2041,10213	ITS-hez kapcsolódik
2.	Civil szervezetek támogatása	Képesség új feladatellátásra	11	20233	Tartalma függ a támogatási feltételtől
3.	Nemzetiségi önkormányz. támogatása	Képesség új célközönség kisz.	8	20231	Tartalma függ a támogatási feltételtől

6. táblázat: Budaörs eddigi, „PSR-gyanús" tevékenységeinek értékelése tételesen (részlet)[124]

5.2.5. Helyzetértékelés

A helyzetelemzés szolgáltatja a szükséges információkat, adatokat PSR helyzetértékeléshez. A végrehajtásban a már létrehozott PSR munkacsoportnak és szakértői feldolgozásnak, kiértékelésnek is lehet szerepe. A cél az, hogy elkészüljön az önkormányzat jelenlegi PSR profilja, választ kapjon a következő kérdésekre:

- Milyen területeken, célokkal, volumenben, ráfordításokkal és közreműködéssel valósultak meg PSR tevékenységek?
- Az elemzési céloktól függően további kérdések az eddigi PSR tevékenység egyéb körülményeiről: sikerterületek, bevont források, legjobb partnerek stb.
- Az is érdekes elemzési kérdés lehet, hogy a jelenleg aktuális témák közül melyek nem vetődtek még fel, fordultak elő a korábbi PSR működésben.
- Mekkora erkölcsi tőke, tapasztalat, presztízs halmozódott fel az eddig végzett PSR tevékenységek révén, ami hitelességi forrásként szolgál a jövőre nézve?
- Az önkormányzat működésében általában, valamint az egyes területeken meddig jutott a PSR tudatosságban?
- Hogyan lehetne rekonstruálni az önkormányzat egy korábbi időszakra vonatkozó PSR stratégiáját?

120 A nyers gyűjteményben adott sorszámok (lásd Budaörs eddigi PSR működése – nyers tevékenységjegyzék c. fejezetrész) szerepeltetésével.

121 A tematikus rendszerezés szerint (lásd A „PSR-gyanús" tevékenységek elsődleges tematikus rendszerezése fejezetrész), ami lehetővé teszi a tartalmi kapcsolatok szerinti értékelés lehetőségét is hasonló célú tevékenységek esetében.

122 PSR-térkép (T) – A térképi hely számszerű azonosítása, többes besorolás is lehetséges.

123 Felelősség erőssége (F) – Milyen erős a társadalmi felelősségvállalás az adott tevékenységben? Az értékelés a 11. sz. ábra 12 kategóriája szerinti besorolást jelenti.

124 Forrás: Közös felelősségünk, Budaörs város társadalmi közfelelősség stratégiája, 2017.

A továbbiakban a helyzetértékelési szakasz fontosabb módszereit és alkalmazási példáit mutatjuk be:

- **STRATÉGIA REKONSTRUKCIÓ** – Fontos kérdés volt mindhárom eddig elkészült stratégia esetében, hogy milyen fő célokat és irányokat követett az eddigi PSR működés (jelentőségéről lásd a tudományos háttértanulmányt). A 3. számú táblázatban összegeztük és hasonlítjuk össze a „visszatekintő stratégiákat", amelyeket majd érdekes lesz szembesíteni a jövőre vonatkozó, ezúttal már tudatosan kialakított célokkal és irányokkal.
- **SWOT ELEMZÉS** – A helyzetelemzés információi lehetőséget adnak a korábbi időszakban végzett PSR tevékenység, illetve működés erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek dimenzióiban történő értékelésre, ami meghatározó a jövőtervezés szempontjából. Alsómocsoládon az értékelés ezzel a módszerrel készült (lásd 4. számú táblázat).
- **PSR KÖLTSÉGVETÉS** – Budaörsön került sor a PSR-ként azonosított és értékelt önként vállalt feladatok ráfordításainak elemzésére és összevetésére az egyes területeken végzett tevékenységek gyakoriságával (lásd a 6. és 7. számú ábrákat). További értékelés lehetőségeket kínál adott PSR terület költségeinek és a tevékenységi gyakoriságának összevetése, ami megmutatja az egyes tevékenységek átlagköltségét. Az eredmény lehetőséget kínál annak továbbgondolására, hogy szükséges-e, lehetséges-e az adott költség megosztása a szóba jöhető partnerekkel.
- **PSR-SÚLY ÉRTÉKELÉS** – A további elemzésekből kiemelhető még a PSR-súly, mint új, sajátos értékelési kritérium. Jelentőségét az adja, hogy adott tevékenység, illetve az abban vállalt társadalmi felelősség hol helyezkedik el a „kötelező – önkéntes", valamint a „saját – mások" dimenzióban. A kritérium értékelése arra ad választ, hogy mennyire szükségszerű, lehetséges az adott felelősség teljes vagy részleges átadása, a tevékenység partnerségi alapra helyezése, a ráfordítások megosztása. Mindkét önkormányzatnál történt PSR-súly értékelés, a 19. számú ábrán Alsómocsolád PSR súly térképét mutatjuk be, ahol minden egyes pont egy-egy eddig végzett PSR tevékenységet jelöl.

Gazdasági Versenyhivatal	Budaörs város	Alsómocsolád község
Jó, szolgáltató állam, mintaadó szerep	Budaörs – város az emberekért	Önkormányzati és közmenedzsment
Munkatársak, munkahelyi jólét	Közösségközpontú város, civil részvétel	Prosperáló helyi gazdaság
Fenntarthatóság, energiahatékonyság	Innovatív önkormányzat, mintaadó szerep	A közösség bevonása, fejlesztése
PSR tudatosság, felelős működés általában	Fenntartható városi környezet	Helyi politika, demokrácia
Szakmai jövő, szellemi központ	Gazdaságilag prosperáló város	Magasabb színvonalú közszolgáltatások[125]
Partnerség, átláthatóság, társadalmi kontroll	Kommunikáló város, átláthatóság	Környezeti fenntarthatóság, energia-hatékonyság
Társadalmi szolidaritás, esélyegyenlőség		

7. táblázat: A három „PSR úttörő" visszatekintő PSR stratégiájának fő célterületei[126]

Budaörs város a fentiektől eltérő képet mutat a PSR súly tekintetében. Az alább számsor mutatja (lásd 5. táblázat), hogy a közvetlen felelősségvállalás erőssége Alsómocsoládon magasabb, közel kétszerese Budaörsének. A magyarázat döntően az, hogy a kistelepülésen jelentős mértékben szűkebb a feladatok és így a felelősség megosztásának is a lehetősége. A nagyobb település funkciója jelentősebb mértékben a feltételek megteremtése a közös felelősségvállaláshoz és feladat ellátáshoz. Az is jól látható, hogy a „teljesen új" PSR feladatok nagyobb arányban vannak jelen Alsómocsoládon (10-12), mert eleve szűkebb a kötelező feladat-ellátási köre és intézményrendszere a városéhoz képest

125 Magában foglalja az oktatás, ifjúság, közművelődés, kultúra, sport, egészség, szociális ellátás, lakhatás, kommunális és távközlési szolgáltatások, közlekedés, településfejlesztés és –rendezés területein önként vállalt feladatokat, programokat.

126 Forrás: saját szerkesztés.

Erősségek	**Gyengeségek**
- A PSR tartalmának és jelentőségének megértése - A folyamatos, élő PSR gyakorlat, aktív programakciók (99 PSR tevékenység) - Az eddig végzett tevékenység során szerzett tapasztalatok, professzionalizmus - A megvalósító önkormányzati intézményrendszer kiépítettsége[127] - A település megszerzett jó hírneve, amelyhez a PSR szervesen kapcsolódik[128] - Kialakult, intézményesíthető partnerségi és hálózati kapcsolati rendszer - Erős szakértői bázis kialakulása az innovatív megoldások eredményeképpen[129]	- A figyelem megoszlása a magas és alacsonyabb prioritású célok között - A PSR költségvetés és közreműködések pontos ismerete, nyilvántartása - A helyi közösség részvételi aktivitásának mértéke - A kulcsszereplők rendkívüli mértékű terhelése - A helyi erőforrások és potenciális partnerkapcsolatok korlátozottsága
Lehetőségek	**Veszélyek**
- Az erőforrások célirányosabb koordinációja a PSR stratégia alapján - További erőforrások bevonása az érdekeltek szélesebb körű PSR érintettsége által - A PSR mint innováció révén a szakértői háttér további erősítése - A sikeres pályázatok esélyének további növekedése a PSR megközelítés révén[130] - Az önkormányzati rendszer jövőjének bizonytalanságai, mint lehetőség - A természeti környezet, mint PSR vonzerő partnerek számára - Bekapcsolódás lehetősége önkormányzati fejlesztésekbe, kutatásokba - A digitális, hálózati, virtuális világ PSR célú kihasználása	- A partnerek látszat CSR tevékenységei („télapó effektus"[131]) - A vezetők, munkatársak azonosulásának hiánya - A PSR nem kellő megértése valamennyi közreműködő részéről - A téma újszerűségéből fakadó szakmai, módszertani kockázatok - Az önkormányzati rendszer jövőjének bizonytalanságai, mint veszély - A PSR/CSR lejáratása alkalmatlan programokkal - A többletfeladat vállalás és az alapfeladatok ütközése, illetve a PSR ilyen beállítása

8. táblázat: Alsómocsolád eddigi PSR működésének SWOT elemzése[132]

127 Az eddig végzett PSR tevékenységek legjelentősebb területe a nem hagyományos önkormányzati működés szervezeti hátterének, működési rendszerének kiépítése volt.

128 Erről tanúskodik a PSR tevékenységek szinte teljes „lefedettsége" díjakkal, elismerésekkel.

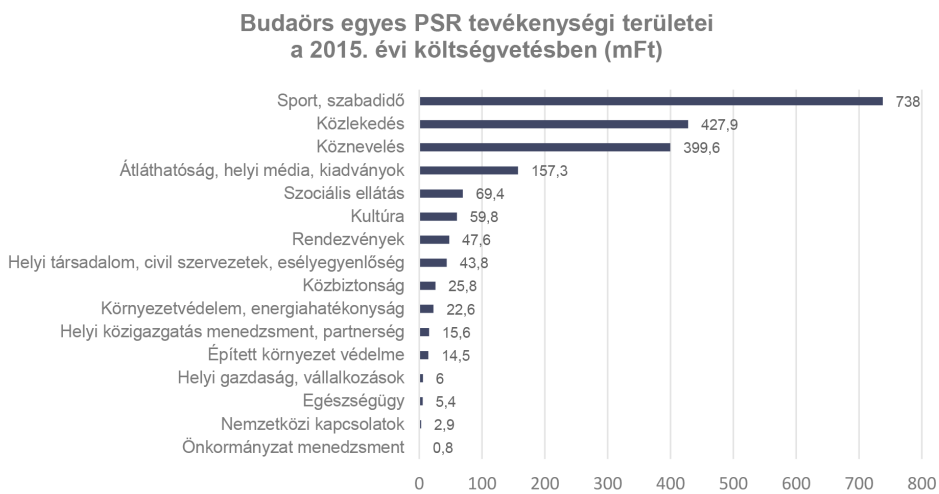
129 Kiemelkedő e tekintetben az innovatív projektek, valamint a „Jövő-szövő Műhely" szakértői bázisa. Az utóbbi működése a résztvevők egyéni önkéntességére épül, ami tipikus PSR „technika".

130 Az úgynevezett horizontális pályázati szempontok módszeres érvényesítésének professzionális kerete a PSR stratégia.

131 A „télapó effektus": amikor a CSR/PSR akciókat kizárólag PR és marketing, imázs javító eszközként alkalmazzák (ajándékok osztogatása Télapó-ünnepély alkalmából).

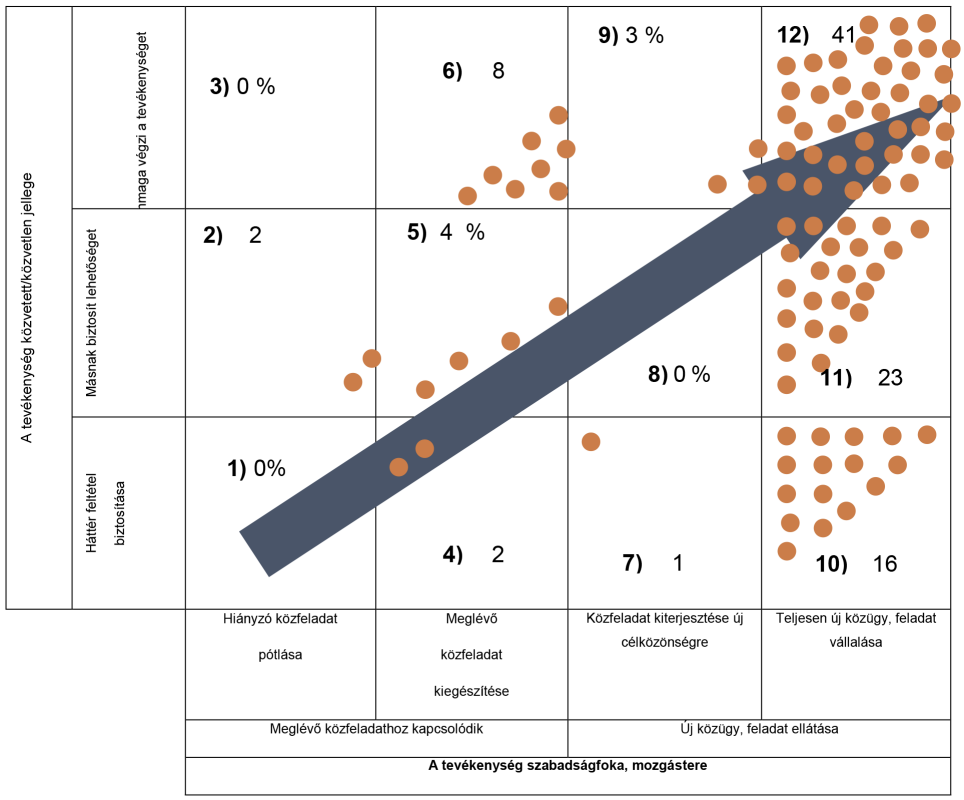
132 Forrás: saját szerkesztés.

17. ábra: Budaörsi felelősségvállalási területek gyakoriság szerint[133]



18. ábra: Budaörsi egyes PSR tevékenységi területei a 2015. évi önkormányzati költségvetésben (mFt)[134]

133 Forrás: Közös felelősségünk, Budaörs város társadalmi közfelelősség stratégiája, 2017.
134 Uo.



19. ábra: Alsómocsolád Onkormányzata PSR tevékenységeinek megoszlása a felelősségvállalás súlya szerint[135]

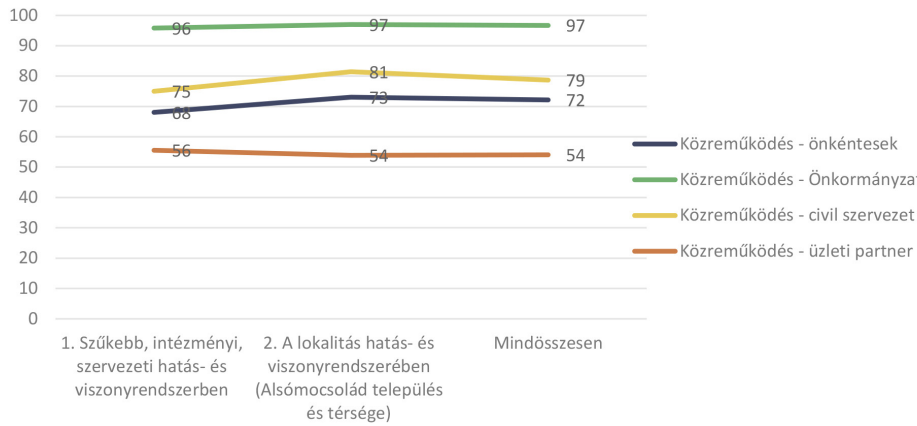
Település	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alsómocsolád	0	2	0	2	4	8	1	0	3	16	23	41
Budaörs	5	3	2	9	10	21	4	3	5	12	7	19

9. táblázat: Az eddig végzett PSR tevékenységek felelősségi súlyai a két önkormányzatnál (%)[136]

- **PARTNERSÉGI ESÉLYEK** – A részletes elemzés Alsómocsoládon lehetővé tette az együttműködési esélyek vizsgálatát is. Az értékelés kimutatta, hogy az egyes szektorokba sorolható partnerek milyen intenzitással vettek részt az eddigi PSR tevékenységekben (lásd a 9. számú ábrát). A százalékos érték azt mutatja, hogy az összes programban milyen arányban vettek részt az egyes szereplők. Az önkormányzati részvétel magas aránya igazolja az aktivitását, illetve azt, hogy valóban lehet PSR-ről beszélni.

135 Forrás: Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája, 2016.
136 Forrás: saját szerkesztés.

A civilek és önkéntesek részvétele számottevő. Szintén magas arányú az üzleti szféra közreműködése is. Az adatok igazolják a község esetében a szektorközi együttműködés magas potenciálját megfelelő helyi viszonyok esetén.



20. ábra: A PSR tevékenységek közreműködői (%)[137]

5.2.6. Stratégia kidolgozás – egy játékos megoldás

A PSR stratégia kidolgozása lényegében nem különbözik a hasonló átfogó (alap-) valamint részstratégiák megalkotásának – az önkormányzatok számára is többnyire ismert – menetétől, módszereitől. A külső és belső környezetelemzést követően a szorosan vett stratégiaalkotás menetrendje címszavakban általában a következő: értékrend, küldetés, jövőkép, célok, fejlesztési irányok, programakciók, feltételek, intézményesítés.

Speciális témánk szempontjából érdemes kiemelni néhány sajátosságot és bemutatni azok megjelenését esettanulmányainkban, Budaörs Város Önkormányzata és Alsómocsolád Község Önkormányzata példáin. Alsómocsoládon – amint említettük települési PSR stratégia készült – például a stratégiaalkotás egy sajátos bevonási módját választották: úgynevezett szimulációs játékot alkalmazták a települési érdekeltek részvételével annak feltárására, mi mindennel foglalkoznának a településen, ha „mindenhatók" lennének a település különböző csoportjait képviselő szereplők. Ez egyfajta szerepjáték, amelynek logikai menetét a következő lépések alkotják:

137 Forrás: Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája, 2016.

- RÁHANGOLÁS – Miért játszunk, milyen folyamat része ez a játék, mi a célja, s a kellemes időtöltés mellett, mi a résztvevők felelőssége?
- TELEPORTÁLÁS – Felemelkedés egy olyan magaslatra, ahonnan láthatóvá válnak a fontos, égető és csak közösen megoldható társadalmi kérdések (PSR témák).
- SZEREPVÁLASZTÁS – Behelyezkedés a PSR témákat különböző nézőpontokból szemlélő, különböző szereplők személyiségeibe a további kérdések megválaszolásához.
- KONSZENZUS – Valamennyi felmerülő, egyes további kérdés megválaszolása során az egyetértés, konszenzus esélyét biztosító szűrés.
- FELELŐSSÉGVÁLLALÁS – Mi lehet az egyes szereplők felelőssége, a számára előírt, a társadalmi munkamegosztásból fakadó kötelezettségeken túl?
- AKCIÓTERVEZÉS – Mi az, amit együtt tehetünk a közösen megtalált társadalmi felelősségvállalási területeken?
- FORRÁSTERVEZÉS – Honnan teremthető elő forrás a közös akciókhoz, ki mindenkinek lehet „fizetőképes" érdeke az akció támogatása?
- EGYÜTTMŰKÖDÉS – Ki mindenkivel célszerű/szükséges együttműködni az egyes akciók megvalósításában?

A sajátos menetrend és technikák – például szerepkártyák, „mindenható vagyok", „felelős vagyok", „tegyünk érte", PSR mini börze és közvélemény-kutatás – alkalmazásával megvalósult egész napos, játékos program lépésről lépésre hozta felszínre és értékelte fontosság, érintettség szerint a társadalmi felelősségvállalás helyi témáit.

Egy, a PSR stratégiaalkotás szempontjából további sajátosság, hogy a PSR értékrendje hogyan illeszkedik – ha van ilyen – az önkormányzat értékrendjéhez. Ennek kérdését részletesebben elemzi a tudományos háttértanulmány arra jutva, hogy három variáció lehetséges:

- amennyiben van önkormányzati értékrend, akkor abból levezethető kell, hogy legyen a PSR értékrend;
- ha a PSR értékrend új elem, s nincs deklarált önkormányzati értékrend, akkor mindkettőt létre kell hozni;
- ha gyenge a PSR értékrendbeli háttér a meglévő kinyilvánított elvi kötelezettségekben, akkor a két előzőt kombinálva, erősíteni kell az értékvezéreltséget.

Mindkét esettanulmányunkban a harmadik változat működött. Megfelelő források álltak rendelkezésre ahhoz, hogy a felelősségvállalás eddigi dokumentált rendszeréből és a kapcsolódó deklarációkból levezethető legyen a PSR stratégiát megalapozó alapérték melletti tudatos elkötelezettség. Azonban egyik önkormányzat sem rendelkezett teljes értékű, önálló értékrend deklarációval. A tervezési folyamat alkalmat adott arra, hogy a különböző dokumentumokban elszórtan megjelenő önkormányzati értékeket a PSR stratégiaalkotás önmaga megalapozása érdekében egységbe rendezze és elfogadásra ajánlja. Képviselő-testületi döntésekkel ezek elfogadása megtörtént.

A társadalmi felelősségvállalási célterületek, prioritások kijelölése képezik a tervezés e szakaszának lényegét válaszolva arra a kérdésre, hogy milyen társadalmi problémákra, kihívásokra kíván válaszolni az önkormányzat partnereivel. A küldetés és jövőkép a legátfogóbb, tömör megfogalmazásai az adott irányú elhivatottságnak (küldetés) és annak a jövőbeni állapotnak (jövőkép), amely közelebb visz a megoldáshoz. A prioritások nyitják meg a kaput a célterületen reálisan megvalósítható programakciók előtt, figyelemmel a SWOT elemzésben feltárt adottságokra és lehetőségekre. A 10. számú táblázatban bemutatjuk, hogy milyen

célterületeket, prioritásokat jelöltek meg Budaörsön és Alsómocsoládon. Budaörs a PSR célterületekhez egy teljes úgynevezett nyitott önkormányzati PSR portfóliót – akcióprogram kínálatot – rendelt és ajánl saját intézményeinek és partnereinek mind a 10 főirányban sajátos programcímekkel megjelölve az akcióterületeket (lásd a 11. számú táblázatot). Mindegyik PSR cél- és akcióterület lényegi tartalmát röviden összefoglalja a stratégia.

Budaörs	Alsómocsolád
A város, mint életünk kerete, „az egész” felelőssége	Felelősség a helyi gazdaság versenyképességéért
A fenntartható fejlődés ökológiai felelőssége	Felelősség a helyi társadalom önszerveződésének lehetőségéért
A demokratikus önigazgatás kultúrájának felelőssége	Felelősség a helyi társadalom kulturális fejlődéséért
A társadalmi tőke gyarapításának felelőssége	Felelősség a fiatal generáció boldogulásáért
A helyi gazdaság prosperitásának felelőssége	Felelősség a környezet fenntarthatóságáért
A felnövekvő generáció boldogulásának felelőssége	Felelősség az egészség megőrzésének lehetőségeiért
A minőségi időskor biztosításának felelőssége	Felelősség a szociális gondoskodásért való hozzáférésért
A szociális biztonság és társadalmi szolidaritás felelőssége	Felelősség az egyenlő esélyek biztosításáért
A helyi közigazgatás fejlődésének felelőssége	Felelősség a távolsági akadályok leküzdéséért
A digitális jövő befogadásának felelőssége	Felelősség a helyi közmenedzsment megfelelő színvonaláért

10. táblázat: Budaörs és Alsómocsolád PSR stratégiáinak célterületei[138]

Mindkét önkormányzat sajátosan „átvezeti” korábbi PSR működését egy új, módszeresen, tudatosan szervezett rendszerbe, építve természetesen a korábbi elért eredményekre és megszerzett tapasztalatokra. Budaörs az új koncepciót a nemzetközileg is kimutatott önkormányzati transzformáció[139] szükségszerűségéből vezeti le, bemutatja, hogy a stratégia kidolgozását megalapozó helyzetelemzés megmutatta, miszerint a város PSR tevékenysége messze megelőzte a hazai közigazgatási szférát. A terület intézményes stratégiai menedzsment rendszere azonban – a jó teljesítmény ellenére, talán érdekes módon a körülmények kedvezőbb alakulása miatt is – nem tudott kialakulni, annak kényszere hiányzott. Mostanra az önkormányzati működés külső körülményei jelentős mértékben megváltoztak, ami szükségessé teszi e működés más módon való folytatását, egy új dimenzióba helyezését. Összességében úgynevezett önkormányzati transzformációról kell beszélnünk, amelynek meghatározó részeként jelenik meg a társadalmi közfelelősség.

138 Forrás: saját szerkesztés.

139 Az önkormányzati vagy általánosabban a lokalitás transzformációnak is nevezik a folyamatot, amelynek lényege a helyi közigazgatás új szerepeinek – például helyi gazdaság, közösség fejlesztése, a digitális átalakulás települési feladatai – felismerése és beépítése a helyi viszonyokba, működésbe.

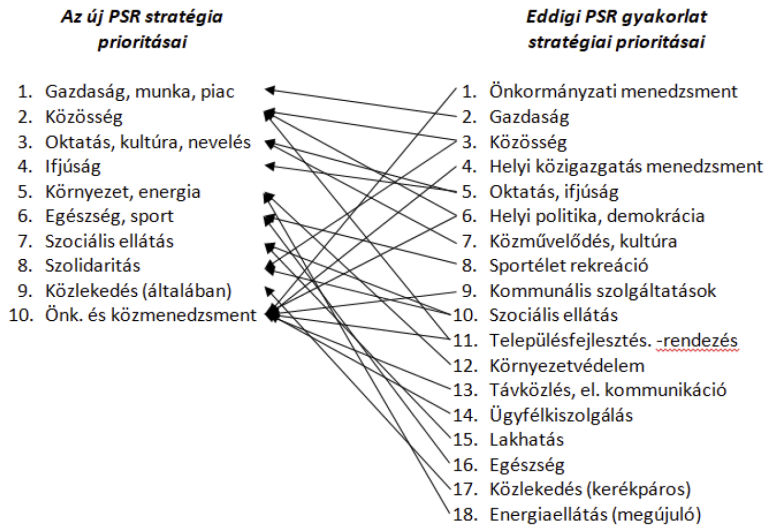
Budaörs Önkormányzat nyitott PSR portfoliója	
KÖZÖS FELELŐSSÉGÜNK - együtt könnyebb! - mindenki számít! - átlátható felelősségvállalás	**KÖZÖSSÉGI ÖNTEVÉKENYSÉG** - kompetenciaközpontú közösségfejlesztés - közösségi közszolgáltatások - közösségi informatika - közösségi finanszírozás
KÖZÖSSÉGI VÁROSFEJLESZTÉS - interaktív városfejlesztés - intelligens város - szólj, ha nem tetszik! - pályázni szükséges!	**FENNTARTHATÓ KÖRNYEZET** - zöld Budaörs - virtuális erőmű! - fel a fenntarthatóság-térképre!
KÖZÖSSÉGI ÖNKORMÁNYZÁS - benne vagy, légy része! - áramvonalas demokrácia	**A KÖZSZFÉRA RECEPCIÓSA** - segít a hivatal! - e-ügyintézés mentorálás - virtuális közönségszolgálat
VÁROS AZ EMBEREKÉRT - oktatás másképp - egészség mindenfelől - tartalmas időskor - hátrányból előny - digitális szolidaritás	**A DIGITÁLIS JÖVŐ MŰHELYE** - Budaörs – a digitális jövő városa - digitális jövő települési hálózat
INNOVATÍV, KREATÍV HELYI GAZDASÁG - startup támogatás - gazdasági szinergiák - közösségi gazdaság	**KÖZIGAZGATÁSI INNOVÁCIÓ** - közös felelősségünk - önkormányzati innováció

11. táblázat: Budaörs Önkormányzat nyitott PSR portfóliója[140]

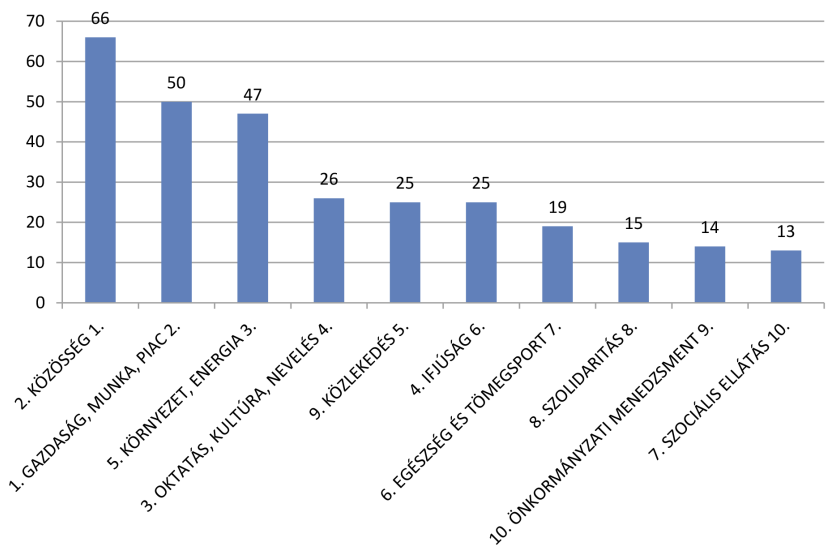
Alsómocsolád érdekes módon szembesíti a korábbi társadalmi felelősségvállalási gyakorlatot az új PSR stratégia célterületeivel (lásd 21. számú ábrát). Amint láthatjuk, a korábbi igen sokrétű PSR tevékenység az új stratégiában sokkal jobban összpontosít az egyes témákra, ami nyilván nem kell, hogy jelentse bizonyos – a főirányok szempontjából – mellékesnek tűnő kérdések teljes mellőzését, lehetőségek figyelmen kívül hagyását. A PSR stratégiaalkotás egyik fontos célja a fókuszálás bizonyos célterületekre, amit nagyon jól valósít meg az alsómocsoládi tervezés.

Az Alsómocsoládon sikeresen alkalmazott szimulációs játék módszer a célok és célterületek, kívánatos akciók meghatározásán túl, messze továbblépve – köszönhetően az igen sokrétű helyzetfelmérés és –értékelés eredményeinek – olyan kérdésekre is választ ad, amelyekre a hagyományos stratégiai tervezés általában nem képes. Prognosztizálni tudta, hogy várhatóan hogyan fogadják az érintettek a célterületeken javasolt programakciókat. Ennek összesített eredményeit mutatja be támogatottsági intenzitás sorrendben a 22. számú ábra.

140 Forrás: saját szerkesztés.



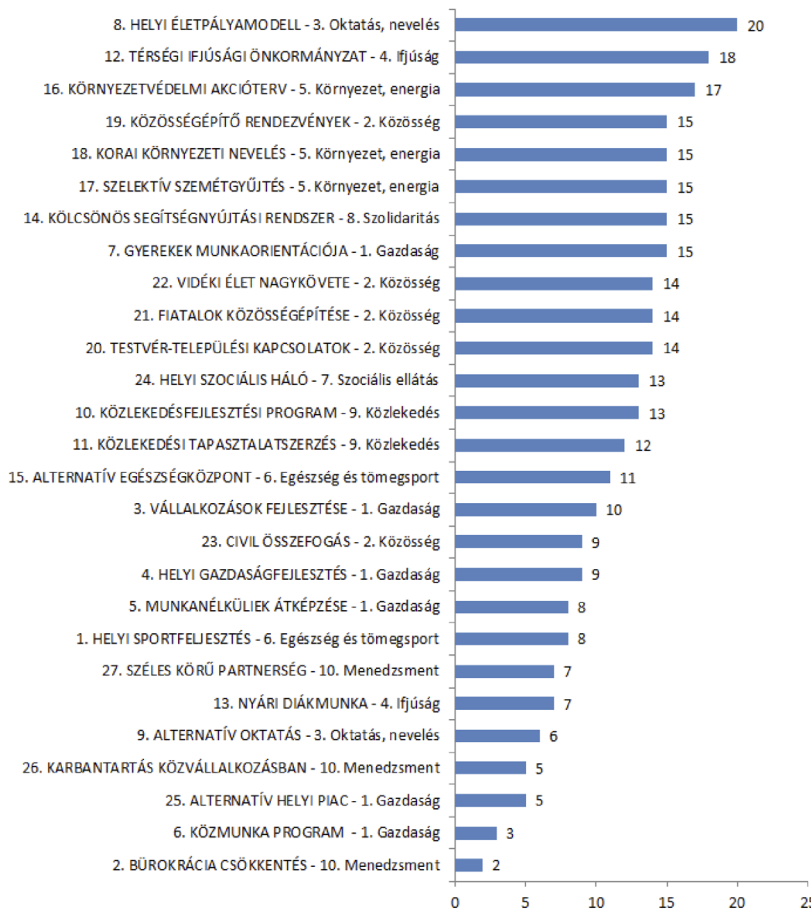
21. ábra: A PSR stratégia elmozdulása Alsómocsoládon[141]



22. ábra: Alsómocsolád PSR programjainak támogatási intenzitása célterületek szerint[142,143]

141 Forrás: Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája, 2016.
142 A résztvevők pontozták az adott célterületbe sorolt programakciókat, a grafikon az adott prioritás valamennyi akciójának összesített pontszámát mutatja.
143 Forrás: Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája, 2016.

Érdemes áttekinteni a következő ábrán a teljes alsómocsoládi, 27 programakciót tartalmazó PSR program portfoliót a prognosztizált támogatási intenzitás szerint. Megfigyelhető, hogy az egyes PSR célterületek nem elsődlegesen az oda besorolt egyes akciók magas támogatottságával, hanem inkább a programok számosságával (például Közösség – 5, Gazdaság – 6 akcióprogram) kerültek magasabb pozícióba. Ez figyelmeztet arra, hogy valószínűsíthetően nem egy nagy akció jelenti a megoldást számos felelősségi területen, hanem több kisebb, s feltehetően nagyobb összefogással.

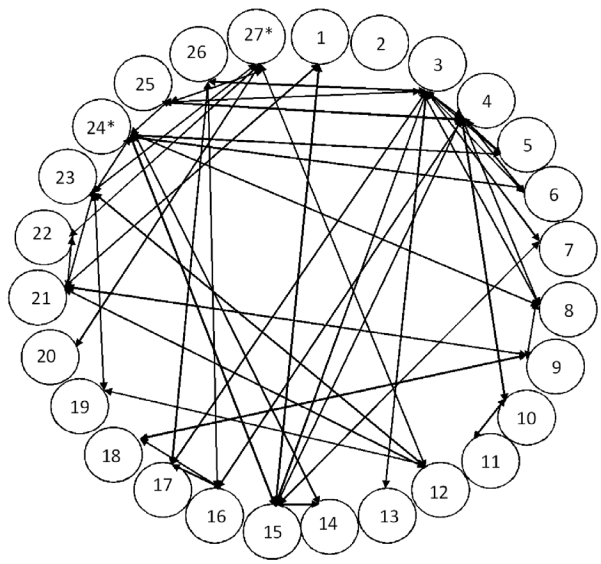


23. ábra: Alsómocsolád PSR stratégiájának programakciói prognosztizált támogatási intenzitás szerint[144]

144 Forrás: Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája, 2016.

További érdekesség, amit a községi PSR stratégiaalkotók vizsgáltak: a programakciók összefüggései (lásd a 24. számú ábrán). A javasolt PSR tevékenységek döntő többsége ugyanis több szálon is, szorosan kapcsolódik más programakciókhoz. Egy sajátos új kifejezéssel „akcióhálózatokban" kell ezért gondolkodni az egyes projektek megvalósítása során. Ez nem csak az erős szinergiákban (együtthatások), a célközönségek és tevékenységek összehangolásában, hanem a szűkös erőforrások hatékony felhasználásában is fontos körülmény.

A módszeresen kielemzett programakció kapcsolatokban a *-gal megjelölt „27. Széles körű partnerség" és „24. Civil összefogás" programakciók lényegében minden továbbival többé-kevésbé összefüggenek, amit csak néhány kiemeltebb esetben jelöl az akcióhálózati ábra a jobb áttekinthetőség érdekében. Az egyes programakciók kapcsolatsűrűsége fontos adalék azok jelentőségéhez a PSR stratégia program portfóliójában. A PSR programakciók átlagos kapcsolatsűrűsége 3-4 (a pontos átlag 3,4) kapcsolat. A *-gal túl a 3. Vállalkozásfejlesztés 10 kapcsolattal áll az élen a kapcsolatok számát tekintve.



24. ábra: Alsómocsolád PSR stratégiájának akcióhálózata[145]

145 Forrás: Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája, 2016.

5.2.7. Véleményezés

A stratégia szakmai tervezetét a közreműködők egy szűkebb köre állítja össze az elemzések, értékelések, stratégiaalkotó csoportmunka jegyzőkönyvek, alap- és háttéranyagok, valamint az egyéb munkaközi dokumentumok alapján. A tervezetet – beleértve a helyzetelemzés és – értékelés, valamint a stratégia tervezetet – legelső véleményezőként a közreműködők valamennyi tagja számára meg kell küldeni hozzászólásra. Fontos, hogy lássák az eredményt, amelyhez ők személyes hozzáadott értékkel szolgáltak és a nevüket is adják a műhöz (lásd erről a Dokumentálás szakaszt is). Azért is nagyon fontos ez, mert a hozzászólásokból, véleményekből sokféle következtetést lehet levonni. A közreműködők véleménye a pontosításon túl a következtetések, javaslatok első értékelésének lehetőségét is biztosítja. Nem feltétlenül látják ugyanis át a részkérdésekben érdekeltek, hogy „mire megy ki az egész", mi lesz az ő felvetéseik helye és szerepe a teljes anyagban, hogyan általánosítják mindazt, amit ők egyes kérdésről gondoltak. Ezek a vélemények a hitelesség szempontjából is kulcsfontosságúak.

Attól függően, hogy milyen kiterjedtségű PSR stratégiáról van szó (önkormányzat + intézmények + közszolgáltatók + települési szereplők) a véleményezés többkörös is lehet. A léptékek ajánlott szervezési módja az, hogy minél közelebb van a kör az önkormányzathoz, annál előbb és gyorsabban kell, hogy véleményezzen, hogy a stratégiaalkotásnak ez a szakasza ne húzódjon el. A körök között érdemes átvezetni a legfontosabb érdemi észrevételeket, hogy a szélesebb körök már a javított verziókkal találkozzanak. Megfontolandó, hogy ebben a folyamatban olyan potenciális közreműködők, partnerek is bevonásra kerüljenek, akik nem vettek részt a korábbi munkálatokban. Az ő bíráló, egyetértő megjegyzéseik – különösen az utóbbi – igen jelentőssé válhatnak a további szakaszok (dokumentálás, elfogadás, közzététel) mindegyikében, a stratégia megvalósításáról, adott esetben települési kiterjesztéséről nem is beszélve.

A véleményezési szakasz – miután a PSR stratégia megalkotásának híre ekkor már széles körben elterjedhet – jó alkalom arra, hogy a különösen fontos érdekeltekkel, partnerekkel – azok úgynevezett kritikus körével (akiken múlhat a PSR környezeti megítélése és megvalósulása) – egyeztetések folyjanak a lehetséges együttműködésről, konkrét projektek közös erővel történő megvalósításáról. Egyes tekintélyes partnerek számára kifejezetten presztízskérdés lehet, hogy „ott voltak-e a kezdeteknél". Itt érdemes rámutatni arra, hogy adott helyi viszonyok között jelentősége lehet annak, hogy milyen sorrendben keresi meg az önkormányzat a „kritikus kör" tagjait. Nem csak presztízskérdésről van itt szó, hanem arról is, hogy adott szervezet csatlakozása vonzerő lehet a következő számára, ami fordítva nem feltétlenül érvényesül. Ugyanez az „egyirányú mágnes" jelenség kiterjedhet a közös ügyért hozandó áldozatok nagyságrendjére is.

5.2.8. Dokumentálás

A PSR stratégia végleges szövegezése, írásos formában történő rögzítésekor – miután többféle célközönség szólítható meg a felhasználás során – meg kell fontolni, hogy adott célnak milyen tartalom és forma a megfelelő, milyen egyéb közzétételre alkalmas formák összeállítása szükséges. Néhány lehetséges felhasználói kör, amelyek közül néhány tovább szegmentálható az érintettség, érdekeltség mentén (például: potenciális partner szervezetek)

- kidolgozó szervezetek és tagjaik,
- helyi döntéshozó,
- helyi közösség általában,
- helyi közösség aktív tagjai,
- potenciális helyi partnerszervezetek,
- potenciális hazai partnerszervezetek,
- külföldi partnerszervezetek.
- közigazgatási szakma,
- általános és szaksajtó,
- széles nyilvánosság közvetlenül.

A dokumentációk, és médiatermékek összeállításánál figyelemmel kell lenni arra, hogy ez a téma néhány éven keresztül még újdonság lesz, fogalmai ismeretlenek, magyarázatra szorulnak. Utóbbiakra különösen érzékeny lesz a felhasználó, amennyiben nem kifejezetten neki címzik, s nem megfelelően teszik érthetővé azokat. Mint minden újdonságnak az átlagosnál magasabb elfogadási küszöbbel kell számolni a tájékoztatásban. A témát ezért a legkülönbözőbb módokon, eszközökkel hitelesíteni kell. Ebben kulcsszerepet játszik a kidolgozásban közreműködők ismertetése, egyes változatokban teljes felsorolása hangsúlyozva, hogy mindannyiuk közös, konszenzusos alkotásáról van szó. A külső hozzászólók, támogatók és pozitív véleményeik hangsúlyos megjelenítése különösen erős hitelesítési potenciállal bír. Végül pedig az is emeli a dokumentumok hitelességét, ha végkicsengésében aktivitásra, csatlakozásra, hathatós lépésekre készteti az érdekelteket (részletesebben lásd a továbbiakban a közzétételről szóló szakaszt).

5.2.9. Elfogadás

Korábban jeleztük, hogy az esettanulmányként feldolgozott Budaörs Város Önkormányzata és Alsómocsolád Község Önkormányzata PSR stratégiáit a képviselő-testületek elfogadták ellenszavazatok nélkül. Valószínűen nem vállalunk nagy kockázatot a kijelentéssel, hogy a döntés tartalmánál fogva képes közös platformra hozni az egyébként, más kérdésekben egymással éles politikai küzdelmet folytató oldalakat. Nincs még elég tapasztalat e feltételezés igazolásához, azonban, ha helyesnek bizonyul, akkor a helyi közösség számára kiemelten fontos kérdésekben a PSR képes lehet konszenzust teremteni politikailag erősen megosztott képviselő-testületekben.[146]

5.2.10. Közzététel

Már a döntés fentebb körvonalazott körülményei is jelzik, hogy a közzététel ezúttal messze nagyobb jelentőségű, mint megfelelni az általános tájékoztatási elvárásoknak, jogszabályi előírásoknak, közöttük az információs törvény vonatkozó kötelező közzétételi normáinak.[147]

146 A PSR stratégia elfogadásának helyi társadalmi tőke erősítő képességéről lásd a tananyag tudományos háttéranyagát.
147 Infotv.

A stratégia elfogadása a tervezés lezárása és egyben a megvalósítás megkezdése. A közzététel nyilvánosságát a döntésről szóló tájékoztatáson túl fel lehet és kell is használni a megvalósítást elindító mozgósításra. Szükséges, hogy a hagyományos és online médiában megjelenő anyagok, megszólalások, tudósítások felhívásként is megszólítsák az aktuális közönséget a csatlakozásra. Azzal lehet egyértelműen és hatásosan deklarálni és hitelesíteni az elkötelezettséget, ha a bejelentés egyben operatív lépések megtételéről is szól.

Már a tervezés fázisában is létrehozhatók online felületek az önkormányzati, vagy tágabban települési társadalmi felelősségvállalásról (például: az elért eredményekről, a közvélemény-kutatásról a stratégiaalkotási folyamat előrehaladásáról, vélemények és javaslatok fogadásáról, stb.). A kutatás során nem találtunk ilyen, vagy ehhez hasonló hazai felületet. Viszont több nemzetközi jó példa is ismert, például Birmingham városa működtet ilyet.

A helyi közösséget akár a tervezés megkezdésétől fogva fel lehet készíteni a várható fejleményekre, majd az elfogadás utáni közzététellel és felhívásokkal újabb lendületet lehet adni egyes már folyamatban lévő programoknak és újak indításának. Az elfogadás által generált figyelem számos szervezet bekapcsolódását eredményezheti a továbbiakban már a PSR stratégia keretei között zajló programokba, partnerségekbe.

Pécs város integrált településfejlesztési stratégiája tervezi ilyen platform létesítését: *„A legfontosabb szereplők együttműködésének intézményesített rendszere az a megoldás, amely mellett egy formalizált és szabályozott működési és városfejlesztési folyamat fenntartható. Az összehangoltsághoz szükséges, hogy a legnagyobb felelősséget viselő szervezetek vezetői egy intézményesített platform működtetésével közösen állapodjanak meg a jövő kérdéseiben, a célokban, az azok eléréséhez vezető utakban és a megoldásokban, valamint az egymást erősítő lépésekben. (Stakeholderek platformja.) Jelen stratégia széles körű egyeztetése, a legfontosabb stratégiai célokban való egyetértés megvetette az együttműködés alapjait."*[148]

Felhasznált irodalom

- GÁSPÁR Mátyás (2016a): A GVH társadalmi felelősségvállalási részstratégiájának megalkotása – A kidolgozást megalapozó elvi és módszertani segédlet. Kézirat.

- GÁSPÁR Mátyás (2016b): Társadalmi közfelelősség. Van-e közigazgatás a bürokrácián túl? Az önkormányzatiság újraértelmezésének egy lehetséges gondolati kerete. Új Magyar Közigazgatás, 9. évf. 3. sz. 33–36.

- GAZDASÁGI VERSENYHIVATAL (2016): A GVH társadalmi közfelelősség vállalási (PSR) stratégiája. Elérhető: http://www.gvh.hu//data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf

- *Közös felelősségünk, Budaörs város társadalmi közfelelősség stratégiája*, 2017.

- *Mindenki dolga, Alsómocsolád község társadalmi közfelelősség stratégiája*, 2016.

148 Pécs megyei jogú város integrált településfejlesztési stratégiája, 2014-2020.

- Pécs megyei jogú város integrált településfejlesztési stratégiája, 2014-2020. Elérhető: http://gov.pecs.hu/download/tajekoztatok/fejlesztesi_koncepcio/pecs_telepules_fejl_strat.pdf

- Scott, Helen (2016): Local Government Guide to Fostering Corporate Responsibility. Melbourne, Centre for Urban Research, RMIT University. Elérhető: http://citiesprogramme.org/wp-content/uploads/2017/01/local-government-guide-to-fostering-corporate-social-responsibilty-final-170116.pdf

6. A PSR INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK FOLYAMATA – A PSR STRATÉGIA (REISINGER ADRIENN – NÁRAI MÁRTA)

6.1. Bevezetés és módszertan

A társadalmi felelősségvállalás és szerepvállalás kérdése egyre inkább előtérbe kerül, egyre aktuálisabb, ennek magyarázata már kibontásra került más fejezetekben, itt csak utalunk arra, hogy felelős szervezetként a társadalom egyetlen intézményi szegmense sem hagyhatja figyelmen kívül azt, hogy a társadalom elfogadható működésének biztosítása, a társadalmi, gazdasági, környezeti problémák kezelése – globális és lokális szinten egyaránt – mind a piaci szféra, mind a civil társadalom szervezeteitől, mind pedig az állami/kormányzati, illetve közintézményektől is aktívabb társadalmi, közösségi szerepvállalást, a szűkebb-tágabb környezetük, közösségük sorsának, jelenének, jövőjének alakításában való felelős részvételt, felelős cselekvést kíván meg. Mivel a közszféra szereplőinek léte, működése hagyományos értelemben alapvetően a társadalmi jólét szolgálatával kapcsolatos, a közelmúltig fel sem merült, hogy külön is kellene foglalkozni e szféra társadalmi felelősségvállalásával, azzal, hogy a kötelezően előírt feladatukon, rendeltetésükön túlmutatóan hogyan járulnak/járulhatnak hozzá fontos társadalmi problémák, szükségletek megoldásához, a közjó biztosításához, a társadalmi tőke gyarapításához. Ez azonban már a múlté, és itt az idő, hogy a közigazgatás egyes szereplői tudatosabbá tegyék, rendszerszintűvé fejlesszék társadalmi felelősségvállalási tevékenységeiket, ezáltal társadalmilag felelősen működő közintézménnyé váljanak, eljussanak a társadalmi felelősségvállalás, vagy ahogy a közszféra esetében megfogalmazásra került, a társadalmi közfelelősség vállalás (PSR) intézményesítéséhez, hozzájárulva ezzel saját szervezetük fejlesztéséhez, fejlődéséhez, és mintául szolgálva a közszféra más szervezetei számára.

A társadalmi felelősségvállalás rengeteg tevékenységet, elemet magában foglal, ugyanakkor egy szervezet, cég, intézmény akkor valósít meg valóban társadalmilag felelős működést, ha ezek az elemek rendszert alkotnak, illetve, ha a társadalmi felelősségvállalás szemlélete áthatja az intézmény működését. A piaci szegmensre megfogalmazva a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlatilag egy olyan üzletvezetési filozófiát jelent, amely szerint nem csak a profit számít, a menedzsment a vállalat működése, működtetése során figyelembe veszi azokat, akikkel kapcsolatba kerül: nemcsak az üzleti partnereket és a saját dolgozókat, hanem azok családjait, az adott település közösségét, a tágabb térség, ország társadalmát és a környezetet is (stakeholder megközelítés). A vállalati társadalmi felelősség-

vállalást annak felismerése vezérli, hogy a szervezet nem elszigetelten működik, hanem részét képezi a szűkebb és tágabb környezetnek, a társadalomnak. A társadalmi közfelelősség (PSR) alatt az intézmények olyan működtetését érthetjük, amely eléri vagy *meghaladja* az etikai, legális, kormányzati és köz *elvárásokat*, melyeket a társadalom támaszt a közszféra felé, illetve *túlmutat* a törvényekben és szabályozásokban megfogalmazott kötelezettségek teljesítésén (Ágoston 1996; Moon 2002). A közszférára vonatkozóan az a cél, hogy a társadalmi közfelelősség vállalás szemléletileg áthassa a szervezet/intézmény működését, jelenjen meg stratégiai szinten is, része legyen az intézmény menedzsment rendszerének. Ez esetben megtörténik a társadalmi közfelelősség szervezeten belüli intézményesítése, hiszen a PSR működési és szervezeti elemei beépülnek a stratégiai és operatív irányításba és működésbe (GVH 2016).

Jelen tankönyvrész célja, hogy meghatározzuk, hogyan lehet a PSR szemléletét a közszféra szereplőinek működésébe, menedzsment rendszerébe beilleszteni, stratégiai szinten beépíteni. Hogyan tehető a közigazgatási intézmények szervezeti kultúrájának részévé a PSR? A szóban forgó intézmények szinte teljes köre végez olyan tevékenységeket, akciókat stb., amelyek beleillenek a társadalmi felelősségvállalásba, közfelelősségvállalásba, de ezek csak kevés esetben alkotnak tudatosan felépített, megtervezett egységet, rendszert, alapjuk általában nem a szervezeti kultúrába mélyen beágyazott szemlélet, hanem gyakorta egy-egy személy, team lelkesedésén, illetve a társadalmi felelősségvállalást fontosnak tartó vezető hozzáállásán múlik sikerük, megvalósulásuk. Írásunk egyfajta módszertani útmutatóul kíván szolgálni a közintézmények számára annak bemutatásával, hogyan lehet a PSR szemléletét stratégiai szintre emelni, a PSR gyakorlatát tudatosan felépíteni. Ennek megvalósulása természetesen egy folyamat, amely nem megy egyik napról a másikra, és nem feltétlenül azonnal az önálló PSR stratégia megalkotásában csúcsosodik ki, nem is feltétlenül ez a cél, de az úton érdemes elindulni és végighaladni annak érdekében, hogy a társadalmi közfelelősség szemlélete áthassa a szervezet működését.

Ennek megfelelően a fejezet elején röviden bemutatjuk a stratégiaalkotás fogalomrendszerét és a stratégiaalkotás lépéseit, majd ismertetjük a PSR intézményesítésének szükségességét és folyamatát. E fejezetben bemutatjuk az általunk összeállított potenciális tevékenységlistát, mely egy ajánlás a közigazgatási szervezetek PSR aktivitásához. A következő fejezet a PSR stratégia elkészítésének folyamatát mutatja be kitérve a PSR stratégia lehetséges felépítésére is, mintegy útmutatást adva azon intézményeknek, amelyek a közeljövőben intézményesíteni szeretnék társadalmi felelősségvállalásukat. Ezt követően a PSR gyakorlati megvalósulását vázoljuk fel, bemutatjuk, hogy az egyes közigazgatási szervezeteknek milyen PSR aktivitása van és ezt milyen módon építették be valamilyen szervezeti dokumentumukba megadva az esélyét annak, hogy a szervezeti kultúra részévé váljon a társadalmi közfelelősségvállalás. A dokumentumelemzést két szervezet esetében interjúval szerzett tapasztalatokkal is kiegészítettük. A közigazgatás szférájában jelenleg két hazai szervezet (Gazdasági Versenyhivatal és Magyar Nemzeti Bank), illetve két települési önkormányzat (Budaörs, Alsómocsolád) esetében tudunk konkrét PSR stratégiáról beszélni, melyek mintául szolgálhatnak más közintézmények, közszférába tartozó szervezetek PSR stratégia alkotásához, illetve alapul szolgálnak a PSR intézményesítési gyakorlatának kidolgozásához. A hazai példák mellett néhány külföldi közszférába tartozó szervezet PSR stratégiáját is megismertük (például London Városi Rendőrség).

A fejezet megírása során az alábbi módszertant követtük:

- Szakirodalmi források alapján röviden feldolgoztuk a stratégiaalkotás irodalmát.
- Szakirodalmi és korábbi kutatási eredmények alapján elkészítettünk egy PSR tevékenység ajánlást a közszféra szervezetei számára, amely PSR szűrőként használható.
- Szekunder források alapján feldolgoztuk a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalási tevékenységét: egyrészt honlapelemzést, másrészt dokumentumelemzést végeztünk, megnéztük, hogy a szervezetek különböző dokumentumaiban (stratégia, alapszabály, szervezeti és működési szabályzat) milyen módon fordul elő, ha egyáltalán előfordul a társadalmi felelősségvállalás kérdésköre. Nyilvánosan elérhető információk alapján vizsgálódtunk tehát, hiszen a társadalmi felelősségvállalás tevékenységeinek jellegüknél fogva nyilvánosnak kell(ene) lenniük, azonban interjúink tapasztalata azt mutatja, hogy ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy egy közintézmény kommunikálja vagy megjelenteti kifelé (értsd szervezeten kívülre, médiában, honlapon stb.) e tevékenységeit.
- Empirikus kutatást is folytattunk, interjút készítettünk 2018 júliusában a Központi Statisztikai Hivatal Felhasználói Kapcsolatok Főosztály Kommunikációs Osztály főosztályvezető-helyettesével és a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara megbízott titkárával. Az interjúk célja az volt, hogy információt kapjunk arról, hogy a szervezetek milyen felelősségvállalási területeken aktívak, illetve hogyan vélekednek a felelősségvállalási stratégiáról.
- A PSR stratégia lehetséges felépítését a megismert szervezetek stratégiaalkotási gyakorlatára alapoztuk.

6.2. A stratégiaalkotás fogalmi rendszere

6.2.1. Fogalmak

A fejezet célja, hogy röviden áttekintést adjon a stratégiaalkotás fogalmi rendszeréről. Olyan fogalmakat mutatunk be, melyek ismerete szükséges ahhoz, hogy végigkísérhessük egy adott szakterület – jelen esetben a PSR – stratégia alkotásának folyamatát.

Stratégiaalkotáson olyan folyamatot értünk (BARAKONYI 1999), melynek során egy meghatározott célhoz vezető utakat terveznek meg a szakemberek, felvázolva a lehetséges alternatívákat a cél elérése érdekében. A stratégiaalkotás a stratégiai tervezés része, ugyanakkor – hívja fel rá a figyelmet SKALICZKI (1996, 2.) – „*a stratégiai tervezés nem egyszerűen egy megvalósítandó cél érdekében elvégzendő lépések egymásutániságát jelenti, hanem újfajta gondolkodási szemléletet.*" A tervezés során újfajta magatartás alakul ki a szereplőkben a végzendő tevékenységeket, az elérendő célokat illetően, statikus hozzáállásból aktív magatartásforma válik. A PSR tekintetében is fontos célnak kell lennie, hogy a társadalmi felelősségvállalás szemlélete áthassa az egész szervezet, intézmény működését, az egyes tevékenységek így tudnak rendszerré összeállni.

A folyamat során különböző dokumentumok készülhetnek, a teljesség nélkül az alábbiak (*Az ágazati stratégiaalkotás*… 2010, 3–5.):

„*A* **ZÖLD KÖNYV** *olyan dokumentum, amelynek célja egy-egy terület legfontosabb kérdéseinek, problémáinak és kihívásainak azonosítása, és az érdekelt kormányzati, szakmai és társadalmi szereplők bevonása ezek megvitatásába. A zöld könyvek célja a gondolatfelvetés, a konzultáció elindítása*."

„*A* **FEHÉR KÖNYV** *egy adott területről készült átfogó, kötetlen struktúrájú megalapozó dokumentum, amely azonosítja az adott területhez kapcsolódó problémákat, bemutatja a magas szintű célkitűzéseket, egyes esetekben a lehetséges beavatkozási módokat is. A fehér könyvek a zöld könyvek olyan folytatásának tekinthetők, melyek a társadalmi párbeszéd és konzultáció eredményeire támaszkodva körvonalazzák a lehetséges beavatkozási területeket és eszközöket. A fehér könyv a stratégiánál és koncepciónál kevésbé strukturált, és kevésbé teljes körűségre törekvő dokumentum."*

„*A* **KONCEPCIÓ** *önmagában is értelmezhető stratégiai dokumentum, amely a stratégia átfogó, magas szintű megalapozását adja. A koncepció egy meghatározott területről készült részletes, a beavatkozások indokoltságát alátámasztó elméleti dokumentum, amely azonosítja a területtel kapcsolatos legfontosabb problémákat, meghatározza a jövőképet, továbbá a jövőkép elérését biztosító felső szintű célokat és prioritásokat. A koncepció a fehér könyvnél részletesebb és strukturáltabb dokumentum. A stratégiától abban különbözik, hogy nem tartalmazza a tervezett beavatkozásokat, az eszközök meghatározását, a pénzügyi tervezést és a megvalósítási monitoring alapelveket, csupán ezek szakpolitikai megalapozását.*"

„*Az* **AKCIÓTERV** *olyan, a stratégia megvalósítására fókuszáló tervezési dokumentum, amely tartalmazza a stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatokat, valamint a feladatok végrehajtására megállapított határidőket és felelősöket.*"

A **STRATÉGIA** a fentiekhez képest részletesebb dokumentum (kivétel az akcióterv, hiszen ez éppen a stratégia részletezése), sokan sokféleképpen definiálták már, hogy mi is pontosan a stratégia, egységes meghatározása nincs. A következőkben a stratégia főbb jellemzőit gyűjtöttük össze (például: Barakonyi 1999; Csath 2016; Worth 2017):

- a stratégia egy írott tervdokumentum;
- hosszú távra szól;
- arra szolgál, ha van terve egy szervezetnek, részletezze, hogy azt hogyan tudja megvalósítani, vagyis a célokhoz vezető út leírása a stratégia;
- elkészítéséhez szükséges kreativitás és hosszú távú és rendszerszemléletű gondolkodási képesség;
- Csath Magdolna (2016, 4.) így fogalmazta meg: „*az a jövő, ahova el akarunk jutni, és az a módszer, ahogyan oda megpróbálunk eljutni*."
- „*A stratégia a koncepciónál részletesebb, a koncepciót magában foglaló stratégiai dokumentum, amely a jövőkép megalapozáson túl a jövőkép eléréséhez szükséges célhierarchiát, a tervezett konkrét beavatkozásokat (eszközöket), illetve a célok eléréséhez szükséges pénzügyi tervezést és megvalósítási monitoring mechanizmusokat mutatja be*." (*Az ágazati stratégiaalkotás…* 2010, 5.) A stratégia a jövő alakításának eszköze. (Skaliczki 1996)

Többféle stratégia típus létezik, Barakonyi (1999) az alábbiakat különbözteti meg:

- Szervezeti stratégia: a teljes szervezetre vonatkozó hosszú távú stratégia, mely a szervezet helyét határozza meg a társadalmi, gazdasági életben.
- Üzleti stratégia: pénzügyi tervezés a működésre vagy adott beruházásra vonatkozóan.
- Funkcionális stratégia: a szervezet egy-egy funkciójával kapcsolatos stratégia (például marketing, humánerőforrás stb.) A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó stratégia is ebbe a csoportba sorolható.

GÁSPÁR és szerzőtársai (2011) fogalomhasználatukban az alapstratégiát és a részstratégiát különböztetik meg. Az alapstratégia a szervezet egészének működésére vonatkozik, a legátfogóbb stratégia, melyre kétféle részstratégia épülhet:

- a működési viszonyokra vonatkoztatott funkcióstratégiák (feladatcsoportokra, feladatokra értelmezve), és
- a szervezeti viszonyokra vonatkoztatva készülő, az egyes szervezeti egységekre, programszervezetekre irányuló tervek, amelyek meghatározzák ezen egységek részét, felelősségét az alapstratégia megvalósításában.

Természetesen a részstratégiáknak összhangban kell lenniük az alapstratégiával és egymással is, és amennyiben a szervezeti egységek és a működési területek teljes mértékben lefedik egymást, egybe is eshetnek, hiszen nincs értelme külön részstratégiákat alkotni.

A fenti felsorolásból látszik, hogy egy szervezetnek, legyen az profitorientált vagy sem, többféle stratégiája is lehet egyszerre. Felmerül a kérdés, hogy miért kell egyáltalán stratégiát készíteni? Erre nem lehet egyértelmű választ adni, hiszen attól függ, hogy milyen szervezetről beszélünk. Ami biztos, hogy olyan összetett világban élünk, mely igényli az előre gondolkodást, a tervezést, amely lehetővé teszi, hogy a döntések ne ad hoc módon szülessenek, hanem egy rendszer szerves elemei legyenek, és igényli azt is, hogy az irányok ne csak a vezetők gondolataiban legyenek benne, hanem ezek ismertek legyenek a munkavállalók számára, közszereplők esetén a társadalom számára is. Viszont a terveket csak akkor lehet megosztani szélesebb körben, ha annak van írott formája is. Ezenkívül az is szempont lehet, hogy könnyebb úgy az eredményeket követni, ha előzetesen felvázolásra került, hogy mi is az irány.

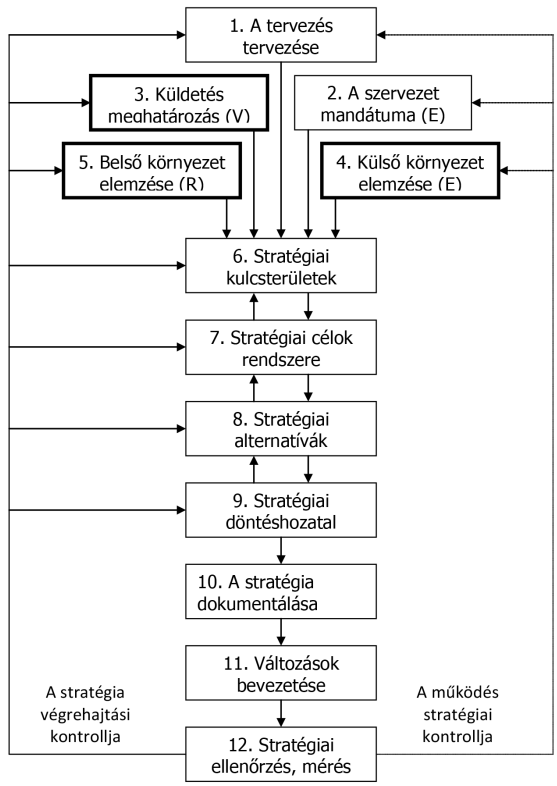
Természetesen ahhoz, hogy egy jó stratégiát össze lehessen állítani, sokféle információ szükséges, a stratégiaalkotás kritikájaként többek között éppen ezt szokás említeni (BARAKONYI 1999). Olyan komplex világban élünk, hogy nehéz minden releváns információt összegyűjteni, a világ állandóan változik, így a feltételek is, így viszont szinte nem is lehet előre tervezni. Ha nehéz is, akkor is megéri, hiszen a tervezés során tudnak körvonalazódni azok a célok és feladatok, amelyek mentén tud haladni a szervezet, ha kell természetesen kisebb-nagyobb változtatások végrehajtásával. „*Ugyanis a stratégiaalkotás, mint kreatív folyamat segíthet abban, hogy az esetleges gyenge jelekből is ráérezzünk a várható változásokra, és ezzel könnyebben hozhassunk, a várható kockázatokat is értékelve, jó döntéseket*." (CSATH 2016, 8.).

A stratégia megtervezésének, elkészítésének és végrehajtásának folyamatát hívjuk *stratégiai menedzsmentnek*, melyhez, ahogy láthattuk, nem kevés kreativitás és komplex gondolkodás kell. BARAKONYI (1999, 6.) így fogalmazta meg a stratégiai menedzsmentet: „*az a komplex folyamat, amely missziók, célok meghatározását, az elérésükhöz szóba jöhető stratégiai alternatívák megfogalmazását, a stratégiai döntést, a stratégia részleteinek kidolgozását, végrehajtási akcióinak megtervezését, valamint a végrehajtás irányítását, az eredmények értékelését foglalja magában a környezet mindenkori változásait visszacsatolásként figyelembe véve.*" Röviden összefoglalva a stratégiai menedzsment nem más, mint célok, tervezés, megvalósítás és értékelés (WORTH 2017).

GÁSPÁR és szerzőtársai (2011, 106.) az alábbi, bővebb definíciót adják: „*A stratégiai menedzsment olyan vezetést jelent, amely a szervezet minden lehetséges erőforrását – személyzetét, képességeit, eszközeit – mozgósítja stratégiai célok megvalósítására. Ennek*

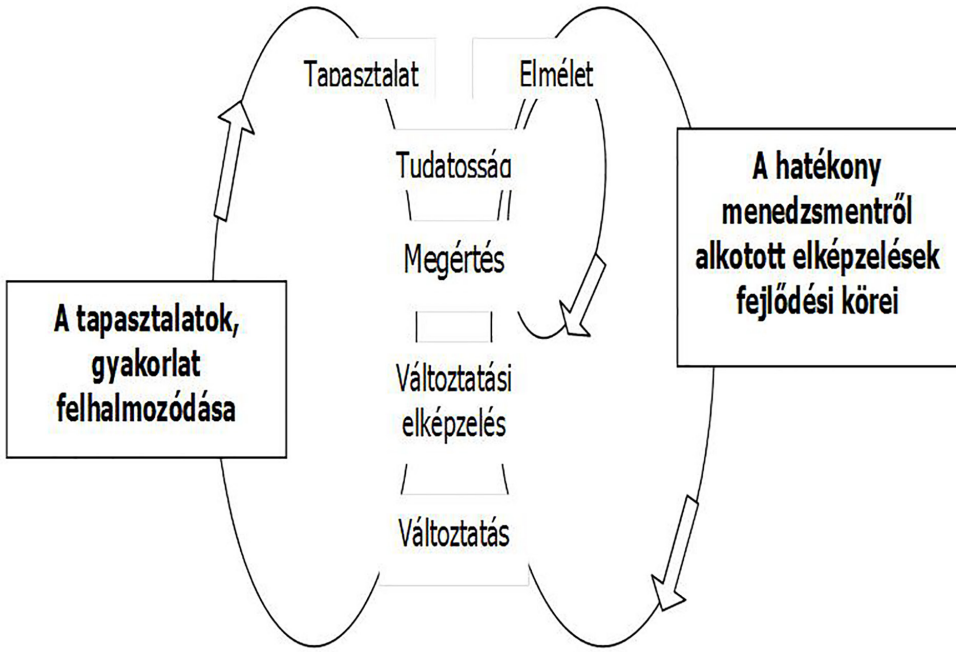
megfelelően magába foglalja a stratégiai tervezési, szervezetfejlesztési, tervlebontási (implementálási), ösztönzési, ellenőrzési folyamatokat, szerves kapcsolatot teremt az operatív és stratégiai döntéshozatali, működési (végrehajtási) folyamatok, feltételek (erőforrások) és rendszerek (struktúra, szabályozás, információáramlás stb.) között." Az 1. számú ábra mutatja a stratégiai menedzsmentnek a definícióban leírt logikai folyamatát.

Ugyanakkor a stratégiai menedzsmentet tanulási folyamatként is értékelhetjük (lásd 26. ábra), ahol folyamatosan lehetőség van a visszatekintésre és a tapasztalatok alapján az elképzelések változtatására, pontosítására, ami által elérhető, hogy a beavatkozási akciók, tevékenységek pozitív hatásokat, eredményeket generáljanak (Gáspár et al. 2011).



25. ábra: A stratégiai menedzsment logikai folyamata[149]

149 Forrás: Gáspár et al. 2011, 111. old.



26. ábra: A stratégiai menedzsment tanulási folyamatként való értelmezése[150]

A továbbiakban további néhány olyan fogalmat mutatunk be, mely a stratégiaalkotás elengedhetetlen kellékének számít (WORTH 2017).

MISSZIÓ *(küldetés)*: általában a szervezeti működés alapjaira vonatkozik, de bármilyen más területre is meg lehet fogalmazni egy olyan gondolatot, mely hosszú távon is meghatározza a működést. A misszió gyakorlatilag a szervezet küldetése lesz, arra ad választ, hogy miért működik a szervezet.

VÍZIÓ: más néven jövőkép, ami egy rövid megfogalmazás arra, hogy a szervezet mit szeretne elérni a jövőben, vagyis ez egy általános célkitűzés.

ÉRTÉKEK, ALAPELVEK: minden szervezetnek fontos, hogy tudja, milyen értékrend mellett működik, ezek megismertetése a munkavállalókkal alapvető szükséglet.

INDIKÁTOR: A stratégiaalkotás során kitűzött célok számszerűsítése.

6.2.2. A stratégiaalkotás lépései

A stratégiaalkotás egy meghatározott folyamat, melynek során fontos szem előtt tartani, hogy a stratégiai tervnek nem statikus, helyzetet leíró dokumentumnak kell lennie (statikus stratégia), hanem a változást előmozdító, helyzetmegoldásra alkalmas tervnek (dinamikus stratégia) kell

150 Forrás: Gáspár et al. 2011, 109. old.

készülnie (Kádár 2017). A stratégiaalkotás folyamatának vannak kötelezően alkalmazandó úgynevezett kulcslépései, melyek a következők (Barakonyi 1999; Worth 2017):

1. LÉPÉS: A STRATÉGIAALKOTÁS MEGTERVEZÉSE

A tervezési folyamat kialakítása. Ebben a szakaszban kell végiggondolni, hogy a szervezet pontosan hogyan is tervezi megvalósítani magát a stratégiaalkotást: kik vegyenek részt benne és milyen szerepkörökben, mennyi idő van a tervezésre, milyen hosszú legyen a dokumentum, van-e központi előírás, jogszabály mely előírja a tervezést? Lényeges a tervezési kompetenciák meghatározása, ki mire jogosult, kinek mi a feladata; a közreműködőknek át kell látniuk a tervezés folyamatát. Fontos, hogy ne csak a vezetőség vegyen részt a terv készítésében, hanem a munkatársak is kapjanak lehetőséget a bekapcsolódásra, becsatornázva ezáltal tapasztalataikat, létrehozható munkacsoport is a feladatra. De mindezek előtt a legfontosabb a kezdeti lépések között, hogy a szervezet tagjai egyetértésre jussanak a terv (stratégia) elkészítésének szükségességében.

Ennek a lépésnek a kihagyása olyan problémákhoz vezethet, melyek lelassíthatják a tervezés folyamatát, illetve váratlan nehézségek merülhetnek fel. A folyamat előzetes végiggondolása időt és munkát takaríthat meg, továbbá hatékonyabbá teszi a folyamatot.

2. LÉPÉS: HELYZETELEMZÉS, HELYZETÉRTÉKELÉS

Ez a lépés a szervezet jelenlegi helyzetének a felmérése: a külső (makro összefüggések és a közvetlen környezet) és belső folyamatok (környezet) feltérképezése, annak megvizsgálása, hogy hol tart a stratégiaalkotás előtt a szervezet. Ehhez sokféle információt kell a szervezetnek összegyűjteni, melyek lehetnek belső, szervezeti adatok, információk, illetve lehetnek külső forrásból származók (például adatbázisok, KSH adatok). Fontos, hogy minden releváns információt össze tudjon gyűjteni a szervezet/intézmény, de az is szempont, hogy ez ne tartson nagyon sokáig, hiszen általában behatárolt, hogy egy szervezet mennyi időt tud magára a stratégiaalkotásra fordítani.

A környezet tanulmányozása és elemzése előtt meg kell határozni a szervezet számára releváns külső környezetet. Ez azokat a tényezőket foglalja magában, amelyek a szervezet működését befolyásolják, igazodásra késztetik. A környezet elemzésének tartalma (Gáspár et al. 2011, 114–115.):

- „*a releváns környezet viszonylag önálló elemeinek – szegmenseinek – meghatározása,*
- *az egyes környezeti tényezők állapotának és várható, a szervezetet érintő változásainak számbavétele,*
- *a szervezet számára meghatározó, várható hatások egymással való összefüggéseinek elemzése,*
- *a hatásoknak a szervezetre és működésre történő vonatkoztatása*”.

A makrokörnyezeti tényezők elemzésére használják a PEST (Political, Economic, Social and Technological) analízist, mely a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai környezet számbavételét jelenti. E módszerrel azt a szélesebb közeget tárjuk fel, amelyben a szervezet/intézmény működik. Kibővített változata a PESTLE, illetve a STEER analízis, melyek az előbbi tényezők vizsgálata mellett jogi-szabályozási és ökológiai-környezeti szempontokat

is érvényesítenek (CAF 2013). A makrokörnyezet elemzése elvezet a szervezet közvetlen környezetének, illetve belső állapotának vizsgálatához, melynek leggyakrabban használt és leginkább ismert vizuális módszere a SWOT analízis, amelynek lényege a szervezet közvetlen környezetének és a belső helyzetének átfogó, jövőorientált elemzése.

A SWOT analízis során 4 tényező mentén vizsgáljuk a szervezet helyzetét:

- Erősségek (**s**trengths): olyan belső tényezők, melyek segítik a célok elérését, előnyt jelenthetnek a szervezet számára, ezekre alapozható a fejlődés.
- Gyengeségek (**w**eaknesses): olyan belső tényezők, melyek gátolják a célok elérését, a fejlődést.
- Lehetőségek (**o**pportunities): olyan külső tényezők, melyek segíthetik a célok elérését, ösztönözhetik a fejlődést.
- Veszélyek (**t**hreats): olyan külső tényezők, melyek gátolják a célok elérését, akadályozzák a fejlődést.

A SWOT analízis lépései:[151]

1) Befolyásoló tényezők feltárása;
2) A tényezők rangsorolása;
3) Prognosztizálás;
4) Lehetőségek és veszélyek (fenyegetettségek) azonosítása;
5) Az erőforrások és képességek, adottságok számbavétele, értékelése;
6) A tényezők rangsorolása, a mátrix elkészítése.

Egy jól elkészített SWOT elemzés segítheti a szervezetet abban, hogy átlássa, melyek azok a tényezők, amelyekkel tudnak számolni a jövőbeli fejlődés során és melyek azok, amelyekkel nem, vagyis amelyeket lehetőség szerint fejleszteni kell vagy, ha változtatni nem lehet rajtuk (például olyan külső adottság), akkor el kell fogadni és létezésükkel működtetni a szervezetet.

27. ábra: A SWOT analízis mátrixa[152]

151 Forrás: http://omnik.hu (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
152 Forrás: Saját szerkesztés.

A helyzetelemzés elkészítésének fontos eleme az erőforrások pontos felmérése is. Ez elengedhetetlen momentum, hiszen a stratégia megvalósításának sikeressége, a kitűzött célok elérése múlhat a helyes erőforrás elemzésen.

Erőforrást nemcsak
- az anyagi/pénzügyi tőke jelent, hanem
- a fizikai tőke
  - tárgyi eszközök
  - ingatlan vagyon
  - speciális jellemzőkkel bíró, eszmei értéket (is) jelentő vagyon (például műtárgyállomány)
  - és az intellektuális tőke is
- humán tőke
  - szervezeti és információs tőke,
  - kapcsolati tőke.[153]

3. LÉPÉS: MISSZIÓ, JÖVŐKÉP ÉS CÉLOK MEGFOGALMAZÁSA

E fázisban történik a stratégiai fókusz meghatározása, az irányvonalak kijelölése a jövőkép, az átfogó (globális vagy stratégiai) célkitűzés és az elérendő (konkrét – operatív) célok megfogalmazásával.

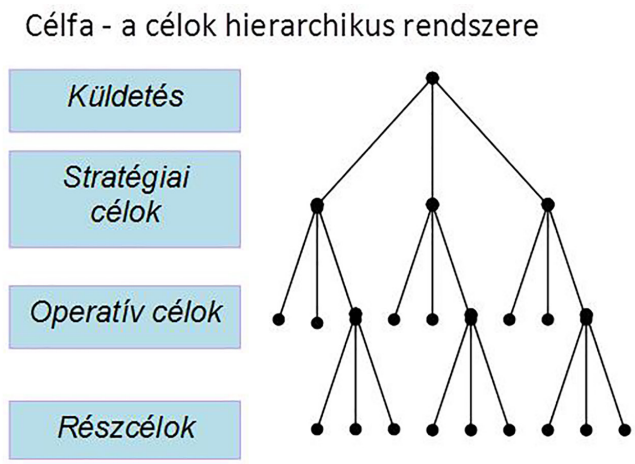
Ha már tudja egy szervezet, hogy adott pillanatban mi jellemzi a működését, meg lehet fogalmazni, hogy ebből az állapotból hova szeretne eljutni, milyen céljai vannak és ezt milyen jövőkép mellett képzeli el. Az itt megfogalmazott célok lesznek a stratégia alapjai. A stratégiai cél(ok) meghatározása a környezetelemzés, helyzetelemzés után körvonalazódó stratégiai kulcsterületeken, illetve azokkal összefüggésben történik. A stratégiai célmeghatározás adja az alapot ahhoz, hogy rövidtávra szóló, konkrét célokat tudjunk megfogalmazni. Fontos tehát, hogy a célok egy rendszert alkossanak, tartalmuk egymással összefüggjön, hiszen jelentős részben egymásból következnek, egymással hierarchikus kapcsolatban állnak. A 28. ábra mutatja a célok hierarchikus rendszerének, a *célfának* a felépítését: a szervezet küldetését (misszió) a stratégiai célok jelenítik meg, melyeket az operatív célok konkretizálnak (Gáspár et al. 2011).

Fontos, hogy a szervezet a realitás talaján maradjon, ne tűzön ki olyan célokat, melyek az aktuális szervezeti és társadalmi, gazdasági helyzetben biztosan nem megvalósíthatóak. Természetesen feltehető a kérdés, hogy honnan tudja bárki is, hogy mi az, amit biztosan nem tud megvalósítani, ezt sehonnan; azt viszont egy jó vezetőnek, egy jó csapatnak tudni kell, az adott helyzetben melyek lehetnek a reális célok: amelyek túlmutatnak a jelenlegi helyzeten, de megmaradnak a realitás talaján. Ez nem könnyű feladat, ehhez szükség van kreativitásra és arra a képességre, hogy a szervezet működését kellő mértékben objektíven tudják megítélni a szervezet vezetői. A megvalósíthatóság mellett a célokkal kapcsolatos

153 Forrás: http://omnik.hu (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

további elvárások, hogy azok legyenek specifikusak, pontosan körülírtak, mérhetőek, a szükséges erőforrásokhoz igazodóak, időben megfelelően ütemezhetőek (CAF 2013).

A célmeghatározás a stratégia alkotás meghatározó lépése, hiszen a célok
- mutatnak irányt a cselekvéshez
- határozzák meg, hogy kinek mi lesz a feladata és a felelőssége
- teszik lehetővé az értékelést, a teljesítménymérést (SKALICZKI 1996).



28. ábra: A célok hierarchikus rendszere[154]

4. LÉPÉS: A STRATÉGIA MEGÍRÁSA

Ez a lépés egy kellően kidolgozott stratégiaalkotási folyamat mellett gyakorlatilag magának a stratégiai dokumentumnak a megírását, összeállítását jelenti: arra kell választ adni, hogy a kitűzött célokat hogyan fogja elérni a szervezet? Ki, mit és hogyan fog megtenni? Itt nem kell a jövőbeli feladatokat részletekbe menően leírni, az az akcióterv része, ennek a lépésnek a lényege, hogy a szervezet képes legyen összegyűjteni, milyen módszerekkel, milyen eszközökkel kívánja megvalósítani a célokat, a meghatározott indikátorokat.

Az elkészülő dokumentumnak tartalmaznia kell az eddigi lépések eredményeit is, így alapvető elemei a következők:
- Fő irányvonalak meghatározása, az átfogó (stratégiai) cél meghatározása;
- Operatív célok, cselekvések megfogalmazása;
- Részcélok meghatározása;
- Környezeti tényezők, hatások bemutatása;

154 Forrás: Gáspár et al. 2011, 126. old.

- Pénzügyi, gazdasági elemek: pénzügyi terv készítése. Az anyagi lehetőségek mellett a technikai és egyéb adottságok és lehetőségek számbavétele.

A stratégiai terv kiegészítő elemei:
- Előszó;
- Összegfoglaló;
- Teljesítménymutatók, elérni kívánt eredmények áttekintésére vonatkozó útmutató;
- Fogalomtár, szakmai kifejezések magyarázata;
- Mellékletek.

5. LÉPÉS: A STRATÉGIA TÁRSADALMASÍTÁSA ÉS VÉGLEGESÍTÉSE

Sok esetben jogszabály írhatja elő, hogy a stratégia véglegesítése előtt szükséges annak társadalmasítása is. Ez azt jelenti, hogy ki kell kérni az érintettek véleményét a stratégiában leírtakkal kapcsolatban, véleményeztetni kell a tervet, majd ezeket megfontolás után be kell építeni. Ez a folyamat azt a célt szolgálja, hogy a stratégia érintettjei is bele szólhassanak a saját jövőjükbe, elmondhassák véleményüket, gondolataikat a stratégiával kapcsolatban. Ez a lépés általában néhány hetet vesz igénybe. A vélemények beépítése után következhet a stratégia véglegesítése.

6. LÉPÉS: AKCIÓTERV (OPERATÍV TERV, CSELEKVÉSI TERV) ELKÉSZÍTÉSE

Az akciótervben történik a konkrét lépések megtervezése, melynek alapját a stratégiai terv adja. Az akcióterv az erőforrások racionális szétosztásáról szól. Nem vízió, nem jövőkép, hanem a stratégiai tervben megfogalmazottak megvalósításához szükséges reális és szükséges lépések konkrét meghatározása. Tartalmazza a konkrét célokat, feladatokat, határidőket, a felelősök nevét, a pénzügyi és egyéb erőforrás feltételek pontos meghatározását, a megvalósult feladatok számonkérésének módját és a teljesítmények értékelését. Készítése során figyelni kell a következmények és a váratlan, de életszerű lehetőségek, események (például betegség) tervezésére, számbavételére is (mi történik, ha…?).

Cselekvési tervet lehetőleg évente kell készíteni. A készítése során az alábbi három területre különösen körültekintően kell figyelni:
- a tevékenységekért felelős megfelelő személyek kiválasztására,
- az erőforrás feltételek pontos meghatározására, feltárására,
- reális, betartható határidők kitűzésére (Skaliczki 1996),
  ezek ugyanis a terv teljesíthetőségének az alapjai.

7. LÉPÉS: MEGVALÓSÍTÁS ÉS VISSZAJELZÉS

A stratégia azért készül, hogy azt meg is valósítsák, tehát jó esetben nemcsak kötelezettség teljesítése a célja. A megvalósítás során figyelni kell arra, hogy a leírtak szerint történjenek az események, ha pedig váratlan esemény következik be, akkor képesnek kell lenni arra,

hogy ennek mentén módosítsanak akár a célokon, akár a megvalósítás módján. Szélsőséges esetben teljes újratervezésre is szükség lehet, ami gyakorlatilag egy új stratégia elkészítését is jelentheti.

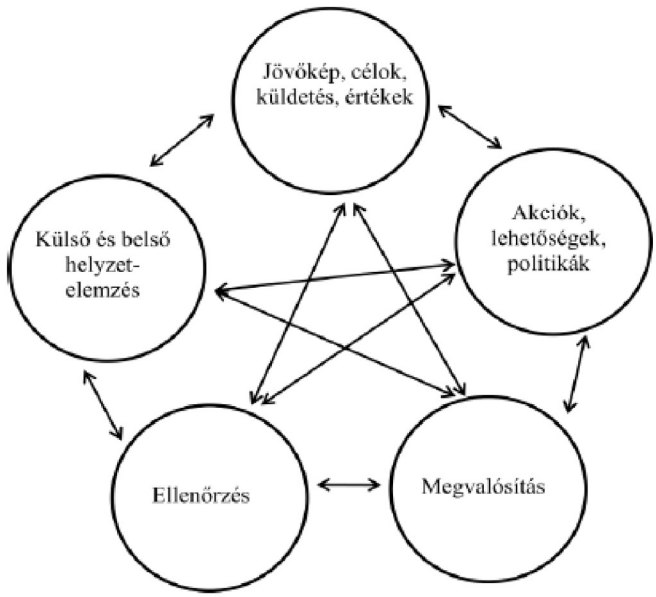
Az is fontos szempont, hogy a stratégia megvalósulásáról legyen írott beszámoló, ezt meg kell tervezni, hogy ki készíti, milyen gyakran, milyen terjedelemben és hol teszi közzé? A beszámolók segíthetik a vezetők és az érintettek munkáját is, hiszen mindenki látja, hogy pontosan hol tartanak, és ha szükséges, változtatásokat generáljanak a feladat meghatározásokban, de akár új célokat is ki lehet tűzni a további fejlődés érdekében. A monitorozás részét kell, hogy képezze a környezeti változások figyelése is, hiszen a szervezet működési környezetének változása is szükségessé teheti a meglévő stratégia újratervezését.

A stratégiai tervezés dinamikus tervezést jelent, egy folyamatosan végzendő komplex folyamat (Skaliczki 1996, 4.), mely tehát korántsem ér véget azzal, hogy elkészült maga a terv. Mind a tervet, mind a megvalósítást állandóan értékelni kell és a változó körülményekhez igazítani. A stratégiai tervezés jövő- és változás orientációjú tevékenység, melynek során számba kell venni és egységbe kell hozni az egymást erősítő, összetartó és az egymást gyengítő, széttartó folyamatokat.

A stratégiaalkotás tehát gyakorlatilag egy soha véget nem érő folyamat, hiszen, a megvalósítás során már körvonalazódhatnak az új szervezeti irányok, mely a meglévő stratégia átalakítását vagy egy következő stratégia megalkotását jelentheti. Ezt a körforgást szemlélteti a következő, 29. ábra.

A lényeg nem magának a tervnek a létrehozásán van, hanem a változó körülményekhez való igazításán, illetve ahogy Kádár (2017) fogalmaz, nem merev stratégia kidolgozása a cél, hanem dinamikus stratégia kell, amely lehetőséget ad a tevékenységek szűkítésére, bővítésére, átütemezésére. „*A stratégiai tervezés vagy az egyes tevékenységi tervek bármikor újratervezhetők, nem csupán ciklus zárásakor vagy a szervezetben, körülményekben beállt lényeges változáskor. A tervek irányvonalakat, behatási területeket fogalmaznak meg, ahol a kívánt hatás újratervezhető, pontosítható menet közben is*”, hiszen a köztes eredmények, megszerzett tapasztalatok, új erőforrások folyamatosan beépíthetők, felhasználhatók a teljesítés következő szakaszaiban.[155] Mindehhez az kell, hogy a stratégiai tervben megfogalmazott kulcsfontosságú területeket, célkitűzéseket, feladatokat folyamatosan összevessük a gyakorlattal, azaz a ténylegesen megvalósult dolgokkal, hiszen „*csak a rendszeres ellenőrzés és értékelés teszi lehetővé, hogy folyamatosan alakítsuk, jobbítsuk és pontosítsuk a tervünket és így az eredményeinket is*”.[156]

155 Kádár 2017, 7. old.
156 Skaliczki 1996, 22. old.



29. ábra: A stratégiaalkotás körforgása[157]

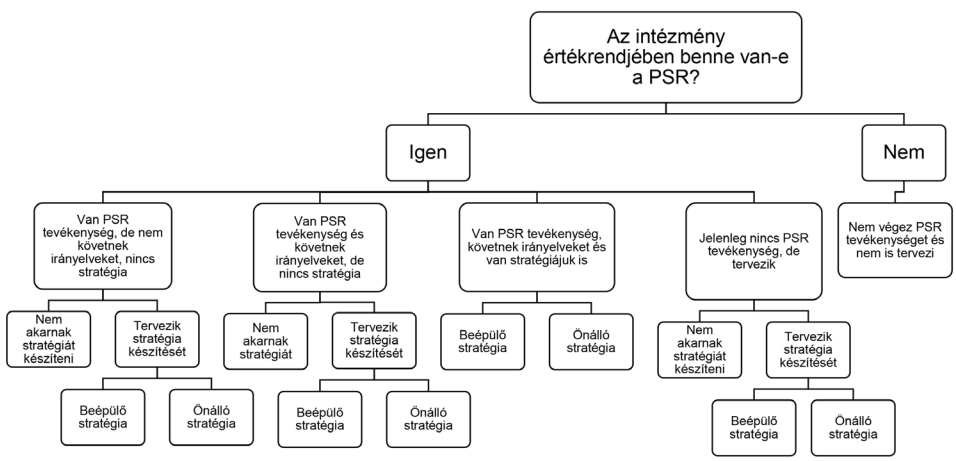
6.3. A PSR intézményesítésének folyamata

A társadalmi felelősségvállalás tevékenysége mindig önként vállalt feladat, teljesen mindegy, hogy vállalatokról vagy a közszféra szereplőiről beszélünk. A vállalati CSR motivációját Reisinger (2018, 147–148.) a következőképpen fogalmazta meg: *„…a CSR aktivitás bár a társadalom érdekében végzett tevékenység, mégsem önérdek nélküli, nem teljes mértékben önzetlen tevékenység; a vállalatok olyan tevékenységeket fognak folytatni, melyek valamilyen formában számukra is előnnyel, haszonnal járnak. […] a vállalatok akár társadalmi nyomásra, akár önös érdekből végeznek CSR tevékenységet, valamilyen formában megjelenik a társadalmi jóllét (well-being) növelése mellett a saját, vállalati jóllét növelése is. Ami közvetetten szintén hozzájárul a jóllét növekedéséhez, hiszen, ha a vállalatok hatékonyan működnek, az gazdasági növekedést generáló tényező.”*

Hasonló gondolatok fogalmazhatók meg a közszféra szereplői esetében is, egyik szervezet sem fog olyan tevékenységet folytatni önként, ami nem illik bele a működési profiljába, amiből nem lesz az alapműködéshez köthetően valamilyen előnye. Természetesen csak akkor fog megjelenni a szervezet tevékenységében a felelősségvállalás, ha a szervezet vezetésének szemléletét áthatja a társadalmi felelősségvállalás gondolata, e nélkül a szervezet nem fog ilyen jellegű tevékenységekkel foglalkozni. Amennyiben a vezetés nyitott a felelősségvállalás gondolatára, többféle út áll előtte, melyet a 6. számú ábrán mutatunk be. Ezek az utak tulajdonképpen a PSR intézményesülésének szintjeit is jelentik:

157 Forrás: Csath 2016, 6. old.

- A szervezet végez PSR tevékenységet, de azt nem irányelvek mentén teszi, hanem ad hoc módon és nem is szerepel ez a fajta tevékenység a működési stratégiában. E szinten ezek az akciók, tevékenységek általában nem értékelődnek társadalmi felelősségvállalásként, sem a vezetőkben, sem a munkatársakban nem tudatosodik így, egyfajta ösztönös PSR-ről beszélhetünk. A közszféra szervezeteinek többségére ma még ez a jellemző.
- A szervezet végez PSR tevékenységet és ezeket valamilyen központi iránymutatás, valamilyen irányelvek mentén teszi, de stratégiát még nem készít hozzá, viszont a tudatosságnak ebben az esetben már magasabb a szintje, mint az előzőnél. És ez nagyon fontos, hiszen a PSR intézményesüléséhez a PSR tudatosulása/tudatosítása az első lépés.
- A következő szint, hogy a tudatos tevékenység mögött megjelenik a stratégia is, amely az adott szervezet sajátos felelősségi viszonyának felismerésén alapul és annak értelmezésén nyugszik. Ebben az esetben az egyes PSR tevékenységek tudatosan megtervezett rendszerbe állnak össze, szervezett magatartásról van szó, illetve meghatározott irányelvek általános érvényesülését jelentik a szervezet működésében, működtetésében. Ez utóbbi megvalósulása esetén beszélhetünk arról, hogy a PSR a szervezeti kultúra részévé válik, intézményesül.
- Fennállhat az az eset is, hogy bár a szervezet vezetése nyitott a felelősségvállalásra, mégsem jelenik még meg a szervezetnél, de már tervezik azt.



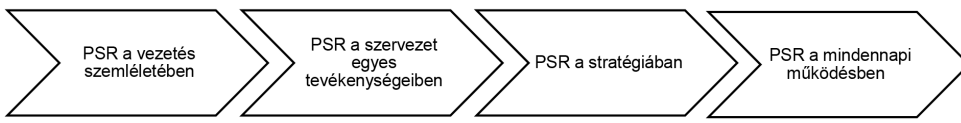
30. ábra: A PSR megvalósulásának, illetve beépülésének lehetséges útjai[158]

Abban az esetben, ha már van a szervezetnél stratégia, ez kétféleképpen jelenhet meg:

- van külön PSR stratégiája a szervezetnek (önálló stratégia),
- nincs külön PSR stratégia, de a szervezet működési (alap)stratégiájában megjelenik a PSR szemlélet (beépülő stratégia).

158 Forrás: Saját szerkesztés.

Abban az esetben, ha még nincs a szervezetnek stratégiája, a fenti kétféle módon tudja intézményesíteni a PSR tevékenységet: vagy beépíti a meglévő működési stratégiába, vagy önálló tervet készít. Természetesen csak stratégiát készíteni nem elég, az intézményesítés akkor valósul meg igazán, ha a stratégiában leírtakat el is kezdi a szervezet megvalósítani, vagyis a PSR szemlélet beépül a szervezet tevékenységeibe is, végső soron a szervezeti kultúra részévé válik. A PSR intézményesüléséhez vezető úton az első lépés igazából azonban az, hogy a társadalmi felelősségvállalás szükségessége tudatosodjon a közszféra szereplőiben, majd az esetleges, a társadalmi felelősségvállalásba illő tevékenységek, akciók álljanak össze rendszerré, melyhez az kell, hogy a szervezet működését átható szemléletté váljon a PSR, melyet a stratégiaalkotás nagymértékben meg tud támogatni. Az intézményesítés folyamatát ábrázolja a 31. számú ábra.



31. ábra: A PSR intézményesítésének folyamata[159]

A társadalmi felelősségvállalás tevékenység stratégia szintű megjelenítése azért is fontos, mert így a szervezet végig tudja gondolni, hogy milyen tevékenységeket végzett eddig és milyen további tevékenységeket végezhet a jövőben. Természetesen lehet ad hoc módon is felelősséget vállalni, azonban sokkal fókuszáltabban és koncentráltabban tud a szervezet cselekedni, ha ez valamilyen módon megtervezetten zajlik. Általában a felelős magatartás nem egy ember ügye egy szervezetnél, érintheti akár a teljes intézményt is, aminek menedzselését csak akkor lehet jól szervezetten megtenni, ha mögötte egy átgondolt stratégia áll. Másrészt a PSR intézményesülése csak akkor történik meg teljes mértékben, ha nem esetlegesen történnek az egyes PSR-be tartozó akciók, tevékenységek, hanem a társadalmi felelősségvállalás szemlélete áthatja a szervezet működését, a szervezeti kultúra részévé válik, ehhez viszont tudatosítása, elhatárolása szükséges.

Számos, más indok is említhető, amely miatt fontos a PSR intézményesülése a közszféra szereplőinél (is), itt csak utalunk néhányra, mivel ezeket megfogalmazta már Gáspár a PSR meghatározására, tudományos alapjainak bemutatására, illetve a szükségességére és hasznosságára vonatkozó fejezetekben. A társadalmi felelősségvállalás beépítése a működésbe, a szervezeti kultúrába, stratégiaalkotás szintjén való megjelenése egyértelműen

- egyfajta példamutatást, orientálást jelent(het) a társadalmi felelősségvállalás tekintetében a társadalom és a gazdaság többi szereplője számára;
- segíti a közös PSR/CSR fellépések, együttműködések, partnerségek előmozdítását szektoron belüli és szektoron kívüli szervezetekkel, intézményekkel;
- lehetővé teszi fontos társadalmi elvárásoknak való megfelelést, illetve a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos nemzetközi és hazai ajánlásokhoz, stratégiákhoz, elvárásokhoz való igazodást, kapcsolódást (lásd majd az alább írtakat),

159 Forrás: Saját szerkesztés.

- nem mellesleg előnyöket is hozhat a közszféra szervezetei számára, például pozitívabb megítélésüket eredményezheti, vagy pályázati és egyéb források megszerzését könnyítheti meg, teheti lehetővé számukra.

Ma már egyre nyilvánvalóbb, hogy a társadalom minden szereplőjének, így a közszférának, benne a közigazgatás szervezeteinek, intézményeinek is közös felelőssége és közös szerepvállalása kell, legyen a fenntartható társadalom, élhető környezet biztosítása, ami az alapfeladatok ellátásánál és a kötelezettségek teljesítésénél lényegesen többet jelent. A növekedés alapú fejlődés helyett a társadalom és a gazdaság minden szereplőjének a fenntarthatóságra kell a hangsúlyt helyeznie. Napjaink fenntartható fejlődés koncepciója a „tripple bottom line", a fenntarthatóság hármas elve, melynek értelmében a gazdasági szempontok mellett, illetve azokon túl társadalmi és környezeti szempontokat is figyelembe kell venni a szervezeteknek működésük során (Rauth 2012). A társadalmi felelősségvállalás pontosan a fenntartható fejlődés koncepcióján alapul, annak a szemléletnek az érvényesülését jelenti, amely a gazdaságilag, társadalmilag és környezetileg felelős(ebb) működést kívánja megvalósítani. Ez az elvárás ma már nemcsak a vállalatokkal szemben érvényesül, a fenntarthatóság egyre hangsúlyosabbá válik a közintézmények számára is, ami egyúttal azt is jelenti, hogy az alapfeladatuk ellátásából fakadó társadalmi hatásukon túli egyéb társadalmi és környezeti hatásukra is figyelmet kell fordítaniuk és a PSR szemléletét be kell építeniük a menedzsmentjükbe (Ajiake 2015). Ez azonban többet jelent, mint PSR stratégia készítését, bár az kétségkívül a PSR szervezeti szintű intézményesítésének magas szintjét jelenti. Az intézményesítés további eleme, hogy a PSR stratégia „*működési és szervezeti elemei szervesen beépülnek a stratégiai és operatív irányítás és működés zárt ciklusú rendszerébe*" (GVH 2016, 28), azaz a zárt menedzsmentrendszer részévé válnak, bekerülnek az intézményes működés állandó feladatrendszerébe. Ez azonban jelentősebb szervezetfejlesztési feladatokat is jelent(het), hiszen a PSR funkció megvalósításához szervezési, koordinációs feladatok és felelősségek szervezeti telepítésére van szükség. Azaz olyan munkakör(ök) létrehozása kell, amelyek a PSR-rel kapcsolatos feladatokat végzik. Ez megvalósulhat elkülönült szervezeti egység létrehozásával vagy valamely meglévő szervezeti egységhez rendelésével, önálló vagy részmunkakörként való ellátásban.

A közszféra társadalmi felelősségvállalásra irányuló tevékenységét, illetve az ezzel kapcsolatos elvárásokat ma már számos dokumentum, ajánlás is megfogalmazza, közvetíti, illetve ösztönzi. Nemzetközi téren ilyen például a Social Accountability 8000 (SA 8000), illetve az ISO 26000, amely a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó irányelveket fogalmazza meg, és nemcsak a piaci szegmens szereplőinek, a vállalatoknak, cégeknek nyújt útmutatást, hanem a civil/nonprofit szervezeteknek és a közszférának is. A szabvány segíti a szervezeteket

- a társadalmi felelősség értelmezésében,
- bemutatja a felelős működés alapelveit,
- a társadalmi felelősségvállalásban érintett szervezeti működési területeket,
- javaslatokat fogalmaz meg arra, hogyan építse be egy szervezet a mindennapi életébe a felelős működés elemeit,
- bemutatja a hiteles kommunikáció lehetséges eszközeit.

Nagyon fontos állomás a társadalmi felelősségvállalás széles körben való elterjesztéséhez, kibontakozásának segítéséhez az állam szerepének felismerése, amely mára már nemcsak nemzetközi színtéren, hanem hazai berkekben is elkezdődött. Ebben a folyamatban, illetve a társadalmi felelősségvállalás intézményesítésében a közszféra szervezeteinek példaadó szerepe lehet, illetve van. Az Európai Közösségek Bizottsága 2001-ben kiadta a vállalati társadalmi felelősségvállalás európai uniós szintű előmozdítása irányuló Zöld könyvet (COM 2001), amely több példát is hoz a kormányzatok CSR előmozdítására tett lépéseire. Több ország élen jár a CSR, illetve a PSR ösztönzésére, előmozdítására irányuló gyakorlatával (például Dánia, Franciaország, Kanada). 2009–2012 között az Európai Unió támogatásával hat országra kiterjedően, köztük Magyarországra is, megvalósult a Governmental Social Responsibility Model: An Innovative Approach of Quality in Governmental Operations and Outcomes (Társadalmi felelősségvállalás modell – innovatív megközelítés a közszféra működésének eredményesebbé tétele érdekében) transznacionális projekt, mely a közszféra szereplőinek társadalmi felelősségvállalásának növelését célozta. A projekt eredményeképpen készült egy kiadvány (*Társadalmi felelősségvállalás – Mit tehet a közszféra?* 2014), amely ajánlásokat is tartalmaz a PSR stratégiaalkotás fő lépéseire vonatkozóan.

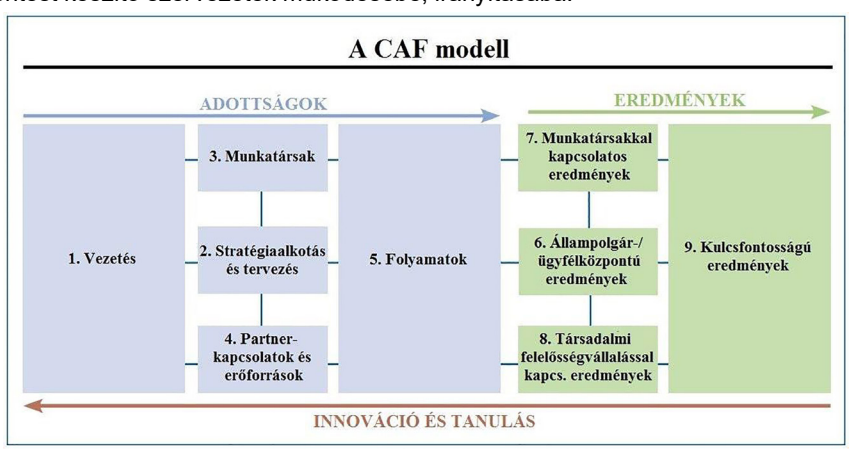
Magyarországon túl sok kezdeményezés még nem történt az állami szerepvállalás terén, de két dokumentumot mindenképpen ki tudunk emelni. A magyar kormány a 2015-ben elfogadott vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos határozatával[160] kinyilvánította, hogy a CSR fontos terület, gyakorlatilag a piac szféra szereplőitől elvárt magatartás. A dokumentum meghatározza a vertikális és horizontális prioritásokat, melyek elsődlegesen a foglalkoztatás területére (például fiatalok foglalkoztatása, családbarát munkahely, munkaügy, gazdaságfejlesztés, esélyegyenlőség és diszkriminációmentesség, környezetvédelem) fókuszálnak. A határozat a vállalatokra vonatkozik, a közszféra társadalmi felelősségvállalásával nem foglalkozik, az nem jelenik meg benne, csupán a kormányzat (egyes minisztériumok) számára fogalmaz meg feladatokat. Ugyanakkor a környezettudatosság és a fenntartható fejlődés dimenziójában definiálódik az állami példamutatás szükségessége, ami akár iránymutatásul is szolgálhat a közintézmények számára is.

A másik, a PSR intézményesítéséhez, annak elindításához hozzájáruló momentum az említett kormányhatározatnál korábbi, kimondottan a közszféra számára szóló, a szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató, a CAF 2013 modell, mely az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési Program" című kiemelt projekt keretében készült és a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium és a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal logója alatt jelent meg. A CAF (Common Assessment Framework) egy teljes körű minőségbiztosítási eszköz, egy közös értékelési rendszer, amely az Európai Minőségirányítási Alapítvány (European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve készült. Nem kötelező érvényű, hanem egy útmutató, egy ajánlás a közigazgatási szervezetek, közintézmények számára, egyfajta minőségbiztosítás akar lenni azáltal, hogy meghatározza azokat a területeket és szempontokat (kritériumokat, azokon belül alkritériumokat számos példával szemléltetve), amelyeket vizsgálni/értékelni kell a működés és a szervezet eredményei tekintetében. Az értékelési rendszer tartalmazza a társadalmi felelősségvállalás köve-

160 1201/2015. (IV. 9.) Korm. határozat a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről.

telményét/elvárását a közszféra szervezeteivel szemben azáltal, hogy a kiválóság alapelvei és az értékelési szempontok közé beemeli e dimenziót (32. ábra), továbbá a stratégiaalkotás és tervezés kiválósági kritérium egyik alkritériumának elvárásai között is megjelenik „a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó politika kialakítása és annak beépítése a szervezet stratégiájába és terveibe" (CAF 2013, 26.). A PSR tehát innentől kezdve a közszolgálati szervezetek működésének fontos eleme, amelynek a stratégiaalkotás szintjén is meg kell jelennie! „A társadalmi felelősségvállalás elsősorban a szervezet azon akaratát tükrözi, hogy egyrészt társadalmi és környezeti szempontokat is érvényre juttasson döntési folyamatai során (lásd 2. kritérium), másrészt pedig képes legyen reagálni döntéseinek és tevékenységeinek a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásaira. Optimális esetben a társadalmi felelősségvállalás is szerves részét képezi a szervezet stratégiájának. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet stratégiájának felülvizsgálatánál a társadalomra gyakorolt hatását is felülvizsgálja és céljait e szempontok figyelembevételével határozza meg." (CAF 2013, 53.) Amennyiben a CAF értékelési rendszerének szempontjait a közintézmények működésük, teljesítményük értékelése során komolyan veszik, a PSR egy idő után (bár azt, hogy ez az idő milyen hosszú lesz, nem tudjuk behatárolni) a közmenedzsment szerves részévé válhat.

A hazai CAF 2013 modell mellett nemzetközi színtéren is megmérettethetik magukat a közszféra szervezetei, intézményei a fenntarthatóság, illetve a társadalmi felelősségvállalás tekintetében a Global Reporting Initiative (GRI) fenntarthatóság nemzetközi minősítési rendszerének kritériumai alapján (*Közös…* 2017). A GRI szabványok a gazdasági, a környezeti és a társadalmi hatások nagyon széles körének számbavételére vonatkoznak. A társadalmi vetületre vonatkozó szabványok többek között például a foglalkoztatás, az oktatás-képzés, az emberi jogok, a diszkriminációmentesség, az esélyegyenlőség, a nyilvánosság, a helyi közösségek, a társadalmi értékelés, adatvédelem, egészség és biztonság területek értékelésére irányulnak.[161] A GRI szabványoknak megfelelő jelentés átfogó képet nyújt egy szervezet működésének hatásairól és azok kezelésének módjáról. A fenntarthatósági jelentés egyértelműen kimutatja a társadalmi felelősségvállalás jelenlétét, illetve beépülését a jelentést készítő szervezetek működésébe, irányításába.



32. ábra: A CAF modell kritériumai[162]

161 Forrás: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/ (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
162 Forrás: CAF (2013, 7.).

Amikor egy szervezet megtervezi felelősségvállalási magatartását, nagyon fontos elkülöníteni, hogy mi a szervezet alaptevékenysége, ami kötelező és mit csinál a szervezet ezen felül, ami önkéntes. Az is előfordulhat, hogy egy szervezet valójában többféle olyan tevékenységet is végez, mely beilleszthető a társadalmi felelősségvállalás kategóriájába, de nem nevesíti a tevékenységeket. Ahhoz, hogy egy szervezet rendszerbe tudja szervezni e tevékenységeket és ki tudja alakítani PSR stratégiáját, mindenképpen szükséges tehát, hogy elkülönítse, világossá tegye maga és a környezete számára, hogy mi az, ami a kötelező feladatvállalásán túli társadalmi felelősségvállalás. A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megjelenésénél látható, hogy a folytatott tevékenység általában a szervezet tevékenysége köré csoportosul, vagyis olyan tevékenységeket fognak folytatni a vállalatok, melyek segíthetik és kiegészíthetik a működést. Mindenkinek és mindenkin segíteni nem lehet, vagyis a tevékenységek meghatározásánál fontos a fókusz megtalálása, ehhez pedig szükségesek a jól megválasztott alapelvek, melyek mentén meg lehet határozni, hogy milyen irányokba szeretne a szervezet elmozdulni. Ezt a logikát természetesen a közszféra szereplői is követhetik. Feltehető a kérdés, hogy egyáltalán milyen tevékenységek tartozhatnak a társadalmi felelősségvállalás kategóriájába? A válasz nem egyszerű, mert nincs egy általános ajánlás a végezhető tevékenységekről,[163] így gyakorlatilag szabad kezet kaphat egy szervezet, hogy milyen tevékenységeket szeretne végezni, kivéve, ha jogszabályi kötelezettség meghatározza a feladatköröket. Ugyanakkor azért van némi segítség, hiszen több dokumentum, ha nem is ajánlást közöl e tekintetben, de nevesít felelősségvállalási területeket, mintegy iránymutatásul szolgálva a közszféra szervezetei számára. Így például a közigazgatás, közszolgáltatás szervezeteinek önértékelését segítő minőségirányítási módszertani útmutató, a CAF 2013 modell megfogalmazza, hogy mi tartozhat bele a PSR-be, de messze nem teljes körű a felsorolása: „A szervezet küldetéséhez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően felelős magatartást kell tanúsítania a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás érdekében más területeken is (például a fenntartható fejlődés helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekhez kapcsolódó gazdasági, szociális és környezeti elemei terén). Ez a plusz társadalmi szerepvállalás magában foglalhatja a szervezet hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme és a globális erőforrások megőrzése, a foglalkoztatási esélyegyenlőség biztosítása, az etikus magatartás, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén.” (CAF 2013, 53.) De például az Alaptörvény, illetve a Nemzeti hitvallás is megfogalmaz olyan értékeket, amelyek a társadalmi felelősségvállalás alapértékei és dimenziói lehetnek, mint például közösségiség, esélyegyenlőség, diszkriminációmentesség, elesettek és szegények megsegítése, egészséghez való jog. Az ISO 26000 nemzetközi CSR szabvány által megfogalmazott hét szempont terület is jó kiindulási alap lehet a PSR megtervezéséhez: szervezetirányítás; emberi jogok; munkaügyi gyakorlat; környezet; tisztességes működés; fogyasztóvédelmi kérdések; közösségi részvétel és -fejlesztés.

A közfelelősség elvileg mindenre kiterjedhet, ami a közösségeknek, a társadalomnak jó, hasznos, illetve érdeke. Realizálódhat többletfeladatok vállalásában, az alapfeladatok kiteljesítésében (megvalósítás szintjének, mélységének növelésében) vagy kiterjesztésében

163 A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozóan vannak ajánlások, például a 2005-ben kiadott Catalogue of CSR Activities (2005) kiadványban.

(érintettek, érdekeltek, illetve szükségleteik körének kibővítésében). Gáspár a lehetséges PSR területeket alapvetően 7 részterületre bontja: 1) Az intézmény külső működésének társadalmi hatásai; 2) belső működésének társadalmi hatásterülete; 3) közvetlen környezetre, lokalitásra gyakorolt hatás; 4) tágabb környezetre, társadalomra gyakorolt hatás; 5) gazdaságra gyakorolt hatás; 6) jó kormányzásra, önkormányzásra gyakorolt hatás; 7) a társadalmi felelősség általános erősítésének felelőssége.

Némileg más logikát követve az 12. táblázatban mi is összegyűjtöttük három dimenzió mentén a közszféra szereplőinek lehetséges felelősségvállalási területeit, konkrét tevékenységeket is megjelenítve:[164]

- külső PSR: az itt található tevékenységek a szervezeten kívülre irányulnak, a közösség, illetve más intézmények irányába. Hét kategóriába soroltuk a tevékenységeket: oktatás, fenntarthatóság, támogatás, környezetvédelem, kommunikáció, ismeretterjesztés, egyéb.
- belső PSR: az itt található tevékenységek a szervezeten belülre irányulnak, vagyis a munkavállalók érdekében végzett tevékenységek tartozhatnak ide, melyeket szintén hét kategóriába soroltunk: képzés/oktatás, fenntarthatóság, támogatás, közösségépítés, esélyegyenlőség, családbarát munkahely, tanácsadás.
- munkavállalók felelősségvállalása: ebben az esetben a szervezet dolgozóinak felelősségvállalási tevékenységeiről van szó, melyet a szervezet irányítása alatt végeznek. Vagyis itt nem a szervezet jelenik meg felelősségvállalóként közvetlenül, hanem annak dolgozói tevékenykednek, de a szervezetet képviselve. Ez részben tekinthető belső PSR-nek is, de részben önálló dimenzió.

Fontos kiemelni, hogy bármelyik tevékenységi területeken is aktív egy szervezet, a cselekvés egyfajta együttműködést jelent a támogatottal, mely irányulhat közös munkára, pénzügyi támogatásra, szakmai feladatok megoldására, a közösségi élet fejlesztésére stb. A felelősségvállalás szemlélete akkor fog teljes mértékben integrálódni egy szervezet életébe, ha a PSR teljes mértékben áthatja a szervezet működését, beépül a menedzsmentbe. Vagyis nemcsak a vezetés, hanem a munkatársak is kiveszik a részüket belőle és felelősen gondolkodnak a mindennapi működés és a társadalmi ügyek tekintetében is. Ez természetesen nem egyik napról a másikra fog megtörténni, ehhez idő kell; a szervezet működési jellemzőitől függően akár évek is.

164 Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ne lehetne ezen felül bármely más jellegű tevékenységet folytatni, a táblázat csak egy iránymutatás, mely továbbgondolható és mélyíthető.

KATEGÓRIA	KÜLSŐ	BELSŐ	KATEGÓRIA
OKTATÁS	duális képzésben való részvétel	munkatársak képzése, fejlesztése	KÉPZÉS/OKTATÁS
	ösztöndíjak odaítélése	karrier-tanácsadás	
	tehetséges fiatalok támogatása	kutatási programok támogatása	
	együttműködés oktatási intézményekkel	duális képzésben való részvétel	
	gyakorlati hely biztosítása középiskolások, felsőoktatásban tanulók számára	mentorprogram	
	szemléletformálás	szemléletformálás	
	ismeretterjesztő előadás tartása	díjak alapítása	
	előadások megtartása középiskolákban	munkatársak oktatásának támogatása	
	előadások megtartása felsőoktatási intézményekben	ösztöndíjak munkatársaknak – belső elismerési rendszer	
	közösségi szolgálat teljesítésének lehetősége		
	részvétel végzős felsőoktatásban tanuló hallgatókkal kapcsolatos tevékenységekben (például államvizsga bizottságban, szakdolgozat külső konzulenseként)	fenntartható működés (például zöld iroda)	FENNTARTHATÓSÁG
	szakmai szervezet létrehozása például felsőoktatási intézményben	szelektív hulladékgyűjtés	
FENNTARTHATÓSÁG	tudatos fogyasztás elősegítése – tudatformálás	épületkorszerűsítés	
	fenntartható termékek gyártása	fenntarthatósági jelentés készítés	
	közterületek tisztántartásában való közreműködés	energiatakarékosság, anyagtakarékosság	
	fenntarthatósági jelentés készítés	környezettudatos munkába járás ösztönzése (például kerékpár, közösségi közlekedés)	
	felelős közbeszerzés	környezet- és emberbarát takarítás	
	környezetvédelmi programok támogatása	egészségügyi ellátás térítésmentesen	TÁMOGATÁS
	megújuló energiák használata	rászoruló munkatársak gyerekeinek támogatása	
		pályakezdő és nyugdíjba vonuló kollégák támogatása	
		civil szervezet létrehozása például munkatársak, nyugdíjba vonult munkatársak támogatására	
		munkatársaknak ingyen belépők, jegyek biztosítása kulturális és sporteseményekre	
		munkatársak sportolásának biztosítása	
		munkahelyi rekreáció biztosítása munkaidőben (például relaxációs szoba, jóga, masszázs, torna)	
		kedvezményes munkahelyi étkeztetés biztosítása	

KATEGÓRIA	KÜLSŐ	BELSŐ	KATEGÓRIA
TÁMOGATÁS	adományozás; jó ügy támogatása	a munkavállalók részvételi lehetősége a szervezet jövőjének kialakításában	KÖZÖSSÉGÉPÍTÉS
	szponzoráció	csapatépítő tréningek	
	civil szervezetekkel való együttműködés	közös ünneplések (például névnap, születésnap stb.)	
	szociálisan rászorulók támogatása	közös programok, rendezvények szervezése (például családi nap)	
	kultúra, sport támogatása	generációk közötti kapcsolatok erősítése	
	rendezvények szervezése	nyugdíjas munkatársak integrálása, kapcsolattartás velük	
	díjak alapítása	közvélemény-kutatás	
	ösztöndíjak odaítélése	akadálymentesítés	ESÉLY-EGYENLŐSÉG
	a nem használt, de működő eszközök támogatásként való felajánlása	megváltozott munkaképességűek, fogyatékossággal élők foglalkoztatása	
	szolgáltatások felajánlása	rugalmas munkaidő – távmunka a lehetőségekhez mérten, atipikus foglalkoztatási formák	CSALÁDBARÁT MUNKAHELY
	civil szervezet létrehozása például oktatás támogatása céljából	gyerekbarát iroda kialakítása	
	szakmai műhelyek létrehozása	munkahelyi bölcsőde/óvoda	
	tudományos tevékenységek támogatása	munkatársak gyermekei, unokái számára szünidei (nyári, téli) felügyelet biztosítása, megszervezése	
	együttműködési megállapodások más szakmai szervezetekkel	kismamák és gyesen, gyeden lévő anyukák, kisgyermekesek kiemelt kezelése (például munkaidő-kedvezmény, késői munkakezdés lehetősége)	
	hátrányos helyzetű csoportok támogatása anyagilag	jogi, pszichológiai tanácsadás	TANÁCSADÁS
TÁMOGATÁS	hátrányos helyzetű csoportok támogatása szakmailag	a munkavállalók bevonása önkéntes munkába	*MUNKATÁRSI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS*
	egészségügy támogatása	a munkavállalók támogatása önkéntes munkában való részvételre munkaidőben	
	településszépítés támogatása	a munkavállalók támogatása önkéntes munkában való részvételre munkaidőn kívül	
	pro bono önkéntesség vállalása	szemétszedés	
	tehetséges fiatalok támogatása	véradás	
	együttműködés oktatási intézményekkel	adománygyűjtési akció szervezése	
	sport és/vagy kulturális események kiemelt támogatása	pro bono önkéntesség vállalása	
	létesítmények építésében és/vagy működtetésben való részvétel (pénzügyi és/vagy szakmai segítségnyújtás)		
	szakmai közösség támogatása		
	helyi kezdeményezések támogatása		
	oktatási intézmények támogatása például eszközökkel, szakmai segítségnyújtással		
	sport és/vagy kulturális események támogatása		
KÖRNYEZET-VÉDELEM	a környezetet és a közösséget nem károsító tevékenység folytatása		
	szemétszedés		
	szelektív hulladékgyűjtés		
	környezetvédelmi programok támogatása		
	energiatakarékosság		
	megújuló energiák használata		
	ügyfélbarát ügyintézés: többféle kommunikációs csatorna (például telefon, e-mail, ürlap, honlap, személyes találkozás)		
	dokumentumtár (működési, ügyintézéshez) online közzététele		
	közvélemény-kutatás		
	adott témában ismeretterjesztő kampányok		

12. táblázat: Lehetséges PSR tevékenységek a közszférában[165]

165 Forrás: Saját szerkesztés.

6.4. A PSR stratégia elkészítésének folyamata

Mint az előző fejezetben írtuk, a PSR intézményesüléséhez a PSR tudatosulása/tudatosítása az első lépés, ez alapvetően két dolgot jelent: egyrészt azt, hogy a szervezet (a vezetők és a munkatársak is) tudatosítja magában, hogy társadalmi felelősségvállalás tekintetében neki (értsd a szervezetnek) is van dolga, másrészt definiálja, világossá teszi a maga számára, hogy milyen területekre, tevékenységekre terjedhet ki a szervezet társadalmi felelősségvállalása. A társadalmi felelősségvállalásba illő esetleges tevékenységek, akciók rendszerré szervezéséhez már a PSR stratégiai szintű megjelenése kell, illetve indokolt, akár önálló stratégia formájában, akár az alapstratégiába beépülve. E fejezetünk ehhez nyújt segítséget.

A 6.2 fejezetben bemutattuk a stratégiai tervezés menetét, hogyan készül egy stratégia, milyen lépések mentén érdemes haladni ahhoz, hogy egy adott szervezet hatékonyan tudja megvalósítani a céljait. Mivel a PSR stratégiákra nincsenek meghatározott tartalmi és szerkezeti standardok, a stratégiai tervezés folyamatát, illetve az általánosan elterjedt és elfogadott strukturális felépítést érdemes követni. Ebben a fejezetben azt fogjuk végig vinni, hogy a közszféra szervezeteinél milyen specialitásai vannak/lehetnek a stratégiaalkotás lépéseinek a PSR kapcsán.

6.4.1. A tervezés megtervezése

Ha már egy szervezet eldöntötte, hogy a társadalmi felelősségvállalás gyakorlatát a szervezeti kultúra részévé teszi és PSR stratégiát készít, mielőtt elkezdené a tervezési munkát, mindenképpen fontos, hogy széles körű kommunikációt és konzultációt folytasson a társadalmi felelősségvállalásról a szervezet vezetői és munkatársai körében. Ez ebben a fázisban még inkább azt jelenti, hogy magának a társadalmi felelősségvállasnak a lényegét, fontosságát, lehetséges gyakorlatát ismertetik meg a dolgozókkal, egyfajta szemléletformálást valósítva meg, illetve támogatásukat megszerezve a PSR stratégia sikeres megvalósításának érdekében.

Az ezt követő lépés magának a stratégiaalkotási folyamatnak a megtervezése. Az alábbi kérdéseket érdemes végiggondolni és megválaszolni:

- Milyen irányelvek, jogszabályok léteznek, melyek iránymutatást adnak/adhatnak PSR stratégia kidolgozásához?
  1) ISO 26000 minőségbiztosítás: ez egy nemzetközi ajánlás a társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósítására. Fontos szempont, hogy az ajánlás egyaránt szól a vállalatoknak, civil szervezeteknek és a közszféra szereplőinek is, így a PSR stratégia kidolgozásához is adhat megfelelő alapot (lásd az előző, *A PSR intézményesítésének folyamata* c. fejezetet).
  2) CAF 2013 modell: a közszféra szervezeteinek szervezetfejlesztésére irányuló minőségbiztosítási rendszer kiválósági (értékelési) kritériumai között a társadalmi felelősségvállalás és a stratégiaalkotás és tervezés (a működési/alapstratégia szükségessége) is helyt kapott. A stratégiaalkotás és tervezés kiválósági kritérium értékelésének szempontjai konkrét példákon keresztül segítséget nyújtanak a szervezeteknek a stratégiaalkotás lépéseihez. Az egyes szempontok alapján átlátható, hogy milyen állomásai vannak egy stratégia megalkotásának, megvalósításának és monitorozásának, hogyan is kell felépíteni és megvalósítani a stratégiai tervezést.

3) 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról: „Ez a rendelet a stratégiai tervdokumentumok előkészítésére, társadalmi véleményezésére, elfogadására, közzétételére, megvalósítására, nyomon követésére, valamint előzetes, közbenső és utólagos értékelésére, továbbá felülvizsgálatára vonatkozó követelményeket határozza meg." (1. §) A rendelet hatálya az alábbi szervezetekre terjed ki: Kormány, minisztériumok, Miniszterelnöki Kormányiroda, kormányhivatalok, központi hivatalok, rendvédelmi szervek, fővárosi és megyei kormányhivatalok.

A rendelet tartalmazza a kötelezően és nem kötelezően elkészítendő stratégiai tervdokumentumok elkészítésére vonatkozó szabályokat. Kötelező dokumentumok:
- ország-előrejelzés,
- nemzeti középtávú stratégia,
- miniszteri program,
- intézményi munkaterv,

Nem kötelező dokumentumok:
- hosszú távú koncepció,
- fehér könyv,
- zöld könyv,
- intézményi stratégia
- szakpolitikai program.

Szakpolitikai program vonatkozhat például a PSR-re is. A rendelet tartalmazza a tervdokumentum tartalmára vonatkozó ajánlást és az elkészítésének menetrendjét. „A szakpolitikai program rövid távú, a vonatkozó stratégiák megvalósítására fókuszáló stratégiai tervdokumentum, amely tartalmazza: a) a vonatkozó stratégiákban kijelölt, mérhető célokat, b) ezek eléréséhez szükséges beavatkozásokat és azok részletes meghatározását, c) a teljesítéshez szükséges személyi, tárgyi, szakmai, anyagi és szervezeti feltételeket, d) a feladatok megvalósítására megállapított határidőket és felelősöket [c) és d) pont együttesen: cselekvési terv], e) a nyomon követés és az értékelés alapelveit és ezek részletes tervét." [36. § (1)]
- Mi a szervezet célja a PSR területen, miért készül a PSR stratégia? Egyáltalán miért van rá szükség?
- Ki fogja készíteni a dokumentumot, ki a felelős a stratégia készítéséért? Kik vesznek részt a munkálatokban? Érdemes-e munkacsoportot létrehozni e tevékenységre?
- Milyen információkat, adatokat kell összegyűjteni, ezeket ki fogja megtenni?
- Kell-e előzetes kutatást végezni például a munkavállalók körében?
- Milyen PSR gyakorlata van a hasonló tevékenységet folytató más hazai és külföldi szervezeteknek, intézményeknek?
- Melyek lesznek a stratégiaalkotás lépései?
- Mikorra kell elkészülni a stratégiával? → Időterv készítése
- Milyen erőforrások szükségesek a tervezéshez (humán, pénz)?
- Szükséges-e külső szereplő bevonása? Ez a kérdés azért releváns, mert sok esetben egy-egy külső szemlélő objektívebben tudja megítélni a szervezeti munkát az ott dolgozóknál, így hatékonyabb tervezés valósulhat meg, másrészt érdemes a tématerület szakértőit a magasabb szintű szakmai megvalósítás érdekében bevonni a folyamatba.

- Kivel szükséges partnerségre lépni a PSR intézményesítése érdekében?
- Milyen korlátozó tényezők merülhetnek fel a szervezetnél?
- Milyen felépítése legyen a stratégiának, milyen hosszú legyen?
- Milyen időtávra szóljon a stratégia?
- Hogyan és kinek az irányába kommunikálják a stratégiát?
- Hol teszik majd közzé a stratégiát?
- Hogyan fogják megvalósítani? Hogyan épül be a szervezet életébe?

6.4.2. Helyzetértékelés, helyzetelemzés

A tervezési folyamat kialakítása után következik a szervezet PSR szempontjából meghatározó helyzetének felmérése: e fázis feladata, hogy a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos releváns információkat mind a szervezeten belüli helyzetre, mind a külső környezetre vonatkoztatva összegyűjtse, elemezze és rendszerezze a PSR stratégia létrehozásával megbízott személyek köre (munkacsoport). Mint módszerek használhatók a 6.2 fejezetben ismertetett eszközök, így a szervezet belső állapotának leírásához a SWOT analízis, a külső környezet elemzéséhez pedig a PESTLE analízis, de ezek mellett kérdőívezés, kiscsoportos beszélgetések, fókuszcsoportos interjúk, dokumentumelemzés stb. mind-mind lehetséges információgyűjtési, vizsgálati módszerek.

A szervezeten belüli helyzet feltárása elsődlegesen a szervezetnek a PSR-be sorolható addigi (korábbi és jelenlegi) tevékenységeire irányul. Végzett-e, végez-e és ha igen, milyen tevékenységeket, akciókat, eseményeket a szervezet, amely beleillik a társadalmi felelősségvállalásba? A tevékenységek összegyűjtéséhez, illetve annak átgondolásához, hogy ténylegesen PSR tevékenységről van-e szó, segíti a PSR-térkép (lásd Gáspár Mátyás: A társadalmi közfelelősségvállalás alapjai c. fejezetben), illetve az általunk összeállított 12. táblázat. El kell végezni az eddig végzett tevékenységek értékelését, át kell gondolni azok jövőbeli lehetőségeit. Fontos annak meghatározása, hogy ezek a tevékenységek az alaptevékenységekhez kapcsolódtak-e, illetve, hogy a szervezeten belülre vagy azon kívülre irányultak-e? A már végzett tevékenységek elemzése, értékelése során további lehetőségek tárulhatnak fel, ezek együttesen nagyon jó alapul szolgálnak a PSR stratégia kidolgozásához.

Vizsgálni szükséges – amennyiben fellelhetők ilyen dokumentumok a szervezetnél – a szervezet etikai kódexét, illetve a működésre vonatkozó alapstratégiáját és a részstratégiákat, hogyan illeszthető ezekhez a PSR vagy hogyan teremthető meg ez az illeszkedés?

A belső környezet feltárása során érdemes PSR attitűd vizsgálatot végezni a teljes vezetői és munkatársi körben. Ezzel feltárhatjuk a társadalmi felelősségvállalás iránti elköteleződést, azt, hogy a szervezet kollektívája mennyire támogatja, tartja fontosnak a szervezeti szintű társadalmi közfelelősségvállalást, illetve feltárhatóak az egyéni szintű kezdeményezések, cselekvések is (például önkéntesség, adományozás), amelyek lehet, hogy korábban rejtve maradtak, de a továbbiakban építeni lehet azokra is. Továbbá ötletek, javaslatok gyűjthetők, és megtalálhatók azok a kulcsemberek, akikre a stratégiaalkotás vagy a megvalósítás során a leginkább számítani lehet. Az attitűd vizsgálat során kérdések vonatkozhatnak a szervezet addigi társadalmi felelősségvállalási tevékenységeinek ismeretére, azok támogatottságára, arra, hogy e tevékenységeket PSR-ként értékelik-e a munkatársak, fontosnak tartják-e a szervezet ilyen irányú szerepvállalását, mennyire értenek egyet ezzel

a szerepvállalással, illetve a PSR stratégiai szintre emelésével, egyénileg végeznek-e valamilyen társadalmi felelősségvállalási aktivitást, szeretnék-e, hogy ennek lehetőségében támogassa őket a szervezet, stb.? Amennyiben az attitűdvizsgálat eredménye pozitív, úgy nyugodtan lehet rá PSR stratégiát alapozni, amennyiben azonban nem túl támogató, akkor elsődleges feladattá az információnyújtás, tájékoztatás, meggyőzés, szemléletformálás lép, hiszen PSR ellenes légkörben nem lehet sikeres a létrejövő PSR stratégia megvalósítása. Ez utóbbi helyzet kivédhető az által, hogy még mielőtt a PSR stratégia tervezési folyamatába belevágna a szervezet, megágyaz neki azáltal, hogy széles körű kommunikációt és konzultációt folytat a társadalmi felelősségvállalásról, annak lényegéről, fontosságáról a szervezet vezetői és munkatársai körében.

A helyzetelemzés részét képezi a PSR szempontjából releváns külső környezet elemzése is. Ez egyrészt jelenti annak a tágabb társadalmi, gazdasági, politikai, jogi, környezeti miliőnek a vizsgálatát, amely a szervezet működését, illetve társadalmi felelősségvállalásra irányuló gyakorlatát meghatározhatja akár azáltal, hogy „felkínál" olyan területeket, amelyekre irányulhat a PSR (például támogatásra szoruló csoportok, egyenlőtlenségek mértéke, hátrányos helyzetűek, környezeti problémák, lokális települési kihívások, a szervezet alaptevékenysége által érintett célcsoportok helyzete, elvárásai, jelenlegi és jövőbeli igényei, társadalmi elvárások és kihívások stb.), akár azáltal, hogy támogató, ösztönző vagy gátló környezetet jelent. Itt lehet figyelembe venni például a PSR-rel kapcsolatos nemzetközi és hazai fejleményeket, állásfoglalásokat, ajánlásokat, a kormányzati és ágazati politikákat, a jogszabályi környezetet, nemcsak a szervezet működésére vonatkozókat (mit enged meg számára és mit nem), hanem a társadalmi felelősségvállalás körébe sorolható tevékenységekre vonatkozókat is (például Önkéntes törvény[166], civil szervezetek létrehozására és működésére vonatkozó jogszabályok[167], Köznevelési törvény[168] közösségi szolgálatra vonatkozó passzusai stb.). A közigazgatás szervei, a közintézmények csak részben működnek saját elhatározásuk, szabad akaratuk szerint, a külső környezeti feltételek egy részéhez való alkalmazkodás nem választás kérdése, kényszerűség, kötöttség, kötelezettség, a másik része inkább lehetőséget jelent, például meghatározott helyzetben bizonyos cselekvésekre való feljogosítást (GÁSPÁR ET AL. 2011, 111). Az előbbiek lehetnek jogszabályi (formális) előírások, de lehetnek informális elvárások is (például bizonyos etikai normák). A külső kötöttségeket a szervezet nem hagyhatja figyelmen kívül, stratégiai számbavételük fontos a PSR lehetőségeinek és határainak átgondolása szempontjából.

A helyzetelemzés során érdemes tájékozódni a közszféra, közigazgatás azonos szegmensébe tartozó szervezetek, intézmények PSR gyakorlatáról is hazai (bár ez még szerényebb mértékű, de azért már találhatunk jó kezdeményezéseket – lásd 6.5 fejezet) és külföldi berkekben egyaránt. Hasonló szervezetek tevékenységének, tapasztalatainak megismerése, amennyiben a PSR már intézményesült náluk, támpontot, segítséget nyújthat

166 Közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény.

167 Például 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról; alapítványokra vonatkozóan: POLGÁRI JOGI KODIFIKÁCIÓ V. rész Az alapítvány (PJK, 2005/6., 14–24.).

168 A Nemzeti Köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény.

a szervezet saját stratégiaalkotási, PSR intézményesítési folyamatában, amennyiben nem (igazán) talál ilyen gyakorlatokat, ő maga szolgálhat majd mintául a későbbiekben, hiszen, mint láttuk, a jövő a felé mutat, hogy a közintézményeknek is szükségük lesz társadalmi felelősségvállalási stratégiákra és azok beépítésére a szervezeti irányításba, menedzsment rendszerükbe, szervezeti kultúrába.

Ezek a kapcsolatfelvételek lehetőséget adnak, adhatnak a PSR gyakorlatot folytató szervezetek, intézmények számára PSR partnerségek, együttműködések vagy akár hálózat kialakítására is megosztva egymással tapasztalataikat, így segítve önmaguk és a többiek fejlődését, a PSR 'népszerűsítését', a PSR-rel kapcsolatos szemléletformálást, vagy akár közös cselekvéseket valósítva meg.

A tervezés e szakaszában kell átgondolni a felhasználható erőforrásokat is, amelyek természetesen behatárolhatják majd azt a cselekvési kört, amelyben aktív PSR tevékenységet tud folytatni a szervezet. A közszféra szereplőinek sokkal behatároltabbak az erőforrás lehetőségei, mint például a cégeknek, vállalatoknak, amelyek szabadon dönthetnek profitjukról. A közintézmények közpénzekből finanszírozódnak, köztulajdont birtokolnak, melyeket nem lehet bármire (értsd a kötelező feladatok ellátásán kívül) felhasználni, akkor sem, ha az alapvetően a közjó érdekét szolgálja. Nagyon sok olyan vállalás lehetséges azonban, amely nem jár anyagi ráfordítással, sokkal inkább humán vagy szervezeti tőkét igényel. Ugyanakkor tisztában kell lennie azzal is minden szervezetnek, hogy mivel közpénzből finanszírozott szféráról van szó, ha a PSR tevékenységek munkaidőben valósulnak meg, akkor is a „köztulajdont" mozgósítják a szervezetek nem kötelező tevékenységek miatt, még ha nincs is pénzbeli költsége a tevékenységnek. A PSR stratégiai szintre való emelése egyrészt átláthatóvá, 'nyilvánossá', másrészt legitimmé teszi a szervezet társadalmi felelősségvállalásra irányuló közvetlen vagy közvetett kiadásait. Érdemes azt is számba venni, hogy milyen külső közreműködők lehetnek, akik segíthetik a szervezetet a PSR megvalósításában, például civil szervezet, piaci szereplő, magánszemélyek (például önkéntesek, munkatársak családtagjai).

Az alapos helyzetelemzés, -értékelés meghatározó ahhoz, hogy megvalósítható stratégia készülhessen. A helyzetelemzés során gyűjtött információk nélkülözhetetlenek a szervezet PSR stratégiájának kialakításához, de a szervezet alapműködéséhez kapcsolódó fejlesztési akciók kijelöléséhez és menedzseléséhez is fontos adalékokkal szolgálhatnak.

6.4.3. Misszió, értékek, jövőkép és célok

A PSR intézményesítésének feltétele, hogy a szervezeti célrendszerben jelenjen meg a társadalmi felelősségvállalás értéke, ugyanakkor a PSR stratégiának a szervezet/intézmény alapstratégiájával, etikai kódexével (ha vannak ilyenek) összhangban kell lennie, az azokban megfogalmazott alapértékek kiindulópontul szolgálhatnak a társadalmi felelősségvállalás elvi megalapozásához. A PSR küldetés és jövőkép megfogalmazása előtt érdemes egy szervezeti értéktérképet készíteni, mely alapján világosabban látható, hogy a szervezet értékrendjében mennyire vannak jelen olyan alapértékek, amelyek a társadalmi felelősségvállalásnak is alapelveit, alapértékeit adják (például társadalmi szolidaritás, fenntarthatóság, közösségiség, elfogadás, bizalom).

Minden esetben a szervezet alapküldetéséből kell kiindulni a PSR stratégia küldetésének megfogalmazásakor, de a PSR-re vonatkozó küldetés azt fogja meghatározni, hogy a társadalmi közfelelősség vállalás tekintetében mi az, ami hosszú távon meghatározza a szervezet működését.

A PSR küldetés a jövőképben ölt testet, ebben kell meghatározni azokat a végső célokat, amelyeket a szervezet PSR küldetésével összhangban el kíván érni. A jövőképben közvetlenül vagy közvetve megjelennek a PSR területén várt eredmények, fel kell vázolni, hogy a szervezet mit kíván tenni, milyenné akar válni, mit szeretne elérni.

A jövőképben megfogalmazott célkitűzés adja az alapot ahhoz, hogy meghatározza a szervezet a fő PSR irányokat és célokat (prioritásokat), amelyek alapján rövidtávra szóló, egymással rendszert alkotó konkrét PSR célokat tudnak majd megfogalmazni (lásd 28. ábra), melyek a cselekvési tervben konkrét feladatokká definiálhatók. A prioritások lehetnek egymást részben átfedőek, hiszen nem mindig lehet élesen elkülöníteni egymástól az egyes területeket.

Ezen a ponton mindenképpen szükséges, hogy a szervezet egyértelműen elkülönítse, hogy mi az, ami a kötelező feladatvállalásán túli társadalmi felelősségvállalás, természetesen összefügghetnek egymással, sőt.

A PSR stratégiai prioritásai, fő célkitűzései, illetve a fő tevékenységi irányai meghatározásának közvetlen forrásai lehetnek (GVH 2016):

- hazai kormányzati és nemzetközi ajánlások, határozatok (például 1201/2015. [IV.9.] Korm. határozat a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről);
- szervezet alapstratégiája;
- a szervezet eddigi társadalmi felelősségvállalás körébe sorolható tevékenységei (ezek feltárására és elemzésére a helyzetelemzés fázisában már sor került);
- a szervezet munkatársainak társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjei, tevékenységei, személyes elkötelezettségük, illetve elvárásai.

6.4.4. A stratégia megírása

Ez a lépés tulajdonképpen a kijelölt PSR prioritások, fő tevékenységi irányok és tevékenységek pontos definiálása, kifejtése, illetve magának a stratégiai dokumentumnak az összeállítása. Nem a konkrét akciókat, tevékenységeket kell részletekbe menően megtervezni (azt majd a cselekvési tervben kell megtenni), hanem pontosítani kell, hogy a kitűzött fő irányokat és célokat milyen módon, milyen eszközökkel, erőforrásokkal kívánja elérni, megvalósítani a szervezet.

Mivel a PSR tevékenységek nagyfokú – szervezeten belüli és kívüli (közvetlen érintettekkel, de a tágabb környezettel, közönséggel is) – együttműködésben tudnak sikeresen megvalósulni, fontos, hogy a stratégia tartalma, szerkezete, külső megjelenítése megfelelő minőségű legyen. Célszerű ábrákkal, képekkel illusztrálni a szöveget, akár a szervezet addigi PSR tevékenységeiről, akcióiról készült fotókkal is, amelyek hitelesíteni tudják a stratégia tartalmát.

Javasolt terjedelme 20–40 oldal, mely tartalmazza a stratégiaalkotási folyamat meghatározó lépéseinek eredményeit: így a PSR stratégiai szintű szükségességének magyarázatát, a helyzetelemzés legfontosabb következtetéseit, tapasztalatait, a fő irányvonalak és

célkitűzések meghatározását, az operatív célok, cselekvések megfogalmazását, az erőforrás-lehetőségek számbavételét és az elérni kívánt eredmények áttekintésére, értékelésére vonatkozó mutatókat, továbbá részét képezheti a legfontosabb fogalmak magyarázata, a korábbi PSR akciók, tevékenységek listája, bemutatása is.

A PSR stratégia lehetséges felépítése

A PSR stratégia elkészítésének folyamatán végig haladva úgy gondoljuk, hogy már eléggé egyértelmű, milyen is legyen a dokumentum struktúrája, annak milyen elemei legyenek. Hangsúlyozzuk, hogy az alfejezetben bemutatott felépítés egy lehetséges PSR stratégia változat, amelynek testre szabása már a konkrét szervezet működési jellegétől függ.

1) ELŐSZÓ: célszerű a szervezet vezetőjének, elnökének röviden egy felvezetőt írni a stratégia elejére, melyben kifejti, hogy miért fontos a PSR a szervezet számára és ez hogyan, milyen értékrendek mellett jelenik meg a tevékenység során. Természetesen itt nem kell részletezni a gondolatokat, azok a többi fejezetben történnek meg, itt csak röviden érdemes rájuk utalni, ezáltal kifejezve a vezetői attitűdöt a PSR irányába.
2) BEVEZETÉS: ez a fejezet több témát érinthet, melyek a következők lehetnek:
   - a stratégia előzményei,
   - a stratégia elkészítésének okai,
   - a PSR jelentősége a szervezet számára,
   - a tervezési folyamat rövid leírása,
   - fogalmi rendszer: a stratégiában szereplő főbb fogalmakat hogyan értelmezi a szervezet, számukra mit jelent a társadalmi felelősségvállalás. A fogalmak magyarázatát a Mellékletbe/Függelékbe is tehetjük.
3) HELYZETELEMZÉS: Ez a fejezet szól a jelenlegi társadalmi felelősségvállalás gyakorlatáról, az ahhoz való szervezeti hozzáállásról az alábbiak szerint:
   - PSR szempontjából releváns külső környezet elemzése.
   - Más, hasonló tevékenységet folytató szervezetnél, partnernél hogyan jelenik meg a PSR, vagy egyáltalán a társadalmi felelősségvállalás: szervezeti honlapokról szerzett információk és dokumentumelemzés alapján lehet ehhez a témához információt kapni.
   - Milyen a hozzáállás az adott szervezetnél a társadalmi felelősségvállalás témájához.
   - A szervezet jelenlegi gyakorlatának a feltérképezése: milyen tevékenységeket folytatott/folytat a szervezet, ami társadalmi felelősségvállalásként értelmezhető.
   - A helyzetelemzés része a SWOT elemzés: Ez a rész tartalmazza a szervezet erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. Érdemes az elemzést szövegesen és táblázatos formában is bemutatni.
   - Itt lehet kifejteni azt is, hogy miért fontos a szervezetnél a társadalmi felelősségvállalás.

4) JÖVŐKÉP, KÜLDETÉS, ÉRTÉKREND: A célok részletezése előtt fontos, hogy a szervezet meg tudja fogalmazni a közfelelősségre vonatkozó jövőképét és küldetését, továbbá kifejteni, hogy mindez milyen értékek mentén rajzolódik ki a szervezetnél.
5) STRATÉGAI CÉLOK RÉSZLETEZÉSE, PSR PRIORITÁSOK:
   - A szervezet aktuális helyzete és küldetése alapján megfogalmazott célrendszer bemutatásával célszerű kezdeni a fejezetet.
   - Tervezett PSR tevékenységek bemutatása.
6) A MEGVALÓSÍTÁS ESZKÖZEI ÉS MÓDJAI: ez a fejezet tartalmazza röviden, hogy a szervezet milyen módon tervezi megvalósítani a célokat, milyen módon fogja a tervezett feladatokat kivitelezni, ehhez milyen feltételeknek kell teljesülni.
7) MEGVALÓSÍTÁS A GYAKORLATBAN, NYILVÁNOSSÁG: Fontos arról is írni, hogy mit fog a szervezet tenni annak érdekében, hogy a kitűzött célokat meg tudja valósítani, továbbá, hogy milyen módon és hol hozza nyilvánosságra a stratégiát (honlap, Facebook oldal, partnerek e-mail stb.).
8) MELLÉKLET/FÜGGELÉK: Itt lehet például részletesen bemutatni a tervezett tevékenységeket.

6.4.5. Cselekvési terv (akcióterv) elkészítése

A stratégiai terv PSR prioritásainak, fő tevékenységi irányainak és céljainak konkrét PSR tevékenységekre, akciókra való lebontása. Ugyanakkor ezek a konkrét akciók adott esetben nagymértékben függhetnek a mindenkori körülményektől, az aktuális lehetőségektől függetlenül attól, hogy a PSR stratégiai irányai és fő tevékenységi területei jól meghatározottak és nem irreálisak. Rövidtávú, maximum 1-1,5 éves időtartamra szól.

Minden egyes PSR prioritás esetében tartalmazza a konkrét célokat és feladatokat, a megvalósítás, teljesítés határidejét, a felelősök nevét, résztvevők körét, illetve az erőforrás szükségletet is, továbbá a megvalósult akció, tevékenység értékelésének szempontjait is. Lesznek olyan tevékenységek, amelyek eseti jellegűek és lesznek olyanok, amelyek rendszeresek (például minden évben megvalósulnak) vagy állandó, vagy folyamatosan megvalósuló tevékenységek. Fontos az is, hogy valóban csak olyan feladatok, valamint tevékenységek jelenjenek itt meg, amelyekkel társadalmi felelősségvállalás valósul meg.

Ahogy a PSR prioritásainak, fő irányainak meghatározásába fontos bevonni a szervezet munkatársait, a konkrét tevékenységeket, programakciókat is velük együttműködésben érdemes kigondolni (erre megfelelő fórumok [módszerek] lehetnek például fókuszcsoportos beszélgetések a munkatársakkal, közös brainstorming, kérdőíves felmérés).

6.4.6. Az elkészült stratégia útjára engedése

Mivel PSR stratégia készítése nem kötelező, vélhetően olyan szervezetek fektetnek ebbe energiát, amelyek eredményességük, fejlődésük, sikerességük, illetve a fenntarthatóság (mind társadalmi, környezeti, gazdasági téren) érdekében komolyan is gondolják annak megvalósítását, és nemcsak egy kötelező elem kipipálását jelenti számukra. A stratégia megalkotása tudatossá és nyilvánossá teszi a PSR tevékenységeket szervezeten belül és kívül egyaránt. A PSR tevékenységek szinte minden esetben együttműködésben valósulnak meg, ezért nagyon fontos a stratégia megfelelő kommunikálása mind a belső és külső partnerek,

munkatársak, érintettek, támogatók, közvélemény felé. A megfelelő informálás, tájékoztatás lehetővé teszi/teheti, hogy akár olyan szereplők is tudjanak kapcsolódni az adott szervezet PSR programjaihoz, akcióihoz, akik korábban ezt például annak ellenére nem tették meg, hogy folytatott ilyen tevékenységeket a szervezet (előfordulhat például, hogy a munkatársak egy része nem is tudott ezekről, ezáltal nem is vett bennük részt). A stratégia megfelelő kommunikációja segít a kulcsemberek elköteleződésének fenntartásában és megerősítésében is, de a szervezet, mint munkáltató iránti lojalitás erősödését is eredményezheti. Kifelé pedig a nyilvánosság mellett a PSR legitimitását is megteremtheti, illetve a későbbiekben a megvalósult tevékenységek eredményeinek kommunikálásával a szervezet elismerésének, presztízsének a növekedése, az iránta való bizalomnak az erősödése is valószínűsíthető.

6.4.7. A stratégia megvalósítása, nyomon követése

A PSR szervezeti intézményesítésében a PSR stratégia elkészítése igazi mérföldkő, megvalósításának be kell épülnie a szervezet operatív tervezési rendszerébe, az aktuális feladattervekbe, munkatervekbe és a teljesítménykövetelmények meghatározásába, azaz irányítási és menedzsmentrendszerébe. De akár a szervezet költségvetésében is önálló tétellel szerepelhetnek a PSR tevékenységek.

Az elkészült stratégiában foglaltak megvalósítása folyamatos munkát igényel, megfelelő módon szervezni, a konkrét tevékenységeket, akciókat lebonyolítani, majd értékelni, az eredményeket visszacsatolni, és amennyiben szükséges, változtatni kell, akár a stratégiában is. Mindez az alábbi feladatokat jelenti:

PSR menedzsment

A PSR stratégiában foglaltak megvalósítását megfelelő módon irányítani, gondozni, szervezni, azaz menedzselni kell. Összetettebb feladatok esetén szükséges azok menetének, végrehajtási, illetve szabályrendszerének kidolgozása is (például támogatások odaítélése). Szükséges a PSR-hez kapcsolódó szervezési, ellenőrzési és egyéb felelősségek telepítése, amely megvalósulhat elkülönült szervezeti egység létrehozásával (például PSR centrum) vagy valamely meglévő szervezeti egységhez rendelésével, önálló vagy részmunkakörként való ellátásban. Úgy gondoljuk, hogy ma még irreális elvárás a PSR funkció összefogásának elkülönült szervezeti egységként való megjelenése, de valószínűleg az önálló munkakört sem sok helyen fogják alkalmazni. Legreálisabbnak a részmunkakörként való megszervezése tűnik. Ahhoz, hogy kellő döntési potenciálja legyen, illetve, hogy megfelelő hatékonyságú koordináció tudjon megvalósulni olyan szervezeti egységekhez tartozó munkakörökkel érdemes társítani, amelyek szervezeten belül és szervezeten kívül is széles körű kapcsolódásokkal rendelkeznek, így például személyügyhöz, humán erőforrás gazdálkodáshoz, kapcsolati és/vagy kommunikációs munkakörökhöz. Ez azt is jelenti, hogy a PSR tevékenységek sikeres megvalósítása egyes munkatársak számára fizetett feladattá, munkaköri előírássá válik. A többi munkatárs egyéni PSR hozzájárulásainak maximalizálására ki kell dolgozni az e tevékenységek elismerésére, illetve ösztönzésére irányuló rendszert, amely akár a teljesítményértékelés részét is képezheti.

Látható tehát, hogy a PSR stratégiai beillesztése a szervezet működésébe, menedzsment rendszerébe szervezetfejlesztési feladatokat is indukál. A PSR funkció szervezési,

koordinációs feladatainak és felelősségeinek szervezeti telepítése is egy folyamat, fokozatos kiépítése a PSR intézményesítésének része. A szervezet költségvetésében önálló tétellel szerepelhetnek a PSR tevékenységek.

Monitoring, értékelés

A stratégia azért készül, hogy megvalósítsák a benne foglaltakat. Annak monitorozása, hogy ez ténylegesen megtörténik-e és milyen eredményekkel, reális igény. A PSR intézményesülése azt is jelenti, hogy a szervezeti funkcióvá váló terület értékelése nem történhet teljesen esetlegesen, mérésére, értékelésére belső és külső igény is felmerül. A vállalati társadalmi felelősségvállalás területén már vannak részben egységesített nemzetközi mérő és értékelő rendszerek, például CSR jelentés (reporting) elvárásai, CSR audit nemzetközi szabványok szerint; vannak szervezetek, amelyek például CSR auditálást is végeznek. De léteznek olyan CSR elismerések, kitüntető címek, amelyek az adott cég társadalmi felelősségvállalási rendszerét vagy egyes tevékenységeit, jó gyakorlatát értékelik és adott cím viselésére jogosítják fel (például Magyarországon 2009-től létezik a Társadalmi befektetések díj több kategóriában[169]).

A közszféra szervezeteitől is elvárható, hogy társadalmi közfelelősség vállalásukról PSR jelentést készítsenek és adjanak közre. Kellő időtávban PSR portfólió összeállítására is sor kerülhet. Kellő tapasztalatszerzés után pedig be kell kapcsolódniuk a nemzetközi értékelési és minősítési rendszerekbe. Mindez megfelelő nyilvánosságot és garanciát jelenthet a szervezetek PSR aktivitása számára.

Hazai tekintetben a CAF (Common Assessment Framework) 2013 minőségbiztosítási modell kínál értékelési szempontokat a közintézmények, közigazgatási szervezetek számára társadalmi felelősségvállalási tevékenységük megítélésére. A CAF alkalmazása önkéntes. Az önkormányzatok számára a Holnap Városáért Díj (2010-től), illetve az Élhető Város Index (2012-től) olyan lehetőségek, amelyeken csak akkor lehet sikeres a település, ha önkormányzata alkalmazza, beépíti működésébe a társadalmi felelősségvállalást. A szempontrendszer, indikátorrendszer nemzetközi auditrendszer standardjai alapján került összeállításra és nemzetközi szaktekintéllyel rendelkező cég végzi a jelentkező városok minősítését. Az Élhető Város Index két kategóriában, a Humán (társadalmi fenntarthatóság) és az Öko (környezeti fenntarthatóság) területen kerül kiszámításra.[170]

Nemzetközi színtéren a Global Reporting Initiative (GRI) fenntarthatóság nemzetközi minősítési rendszerhez nyújthatnak be fenntarthatósági jelentést, szintén önkéntes alapon. A GRI szabványoknak megfelelő jelentés átfogó képet nyújt egy szervezet működésének gazdasági, környezeti és társadalmi hatásairól és azok kezelésének módjáról. A GRI szabványok a gazdasági, a környezeti és a társadalmi hatások nagyon széles körének számbavételére vonatkoznak, és egyértelműen kimutatják a társadalmi felelősségvállalás jelenlétét, illetve beépülését a jelentést készítő szervezetek működésébe. [171]

169 Az Év Vállalati adományozója díjat váltotta 2009-ben a Társadalmi befektetések díj (Magyar Adományozói Fórum), melyet a Leginnovatívabb támogatói program; Legsikeresebb partneri együttműködések; Legnagyobb hatást elérő támogatói program, illetve az Év társadalmi befektetési programja kategóriákban ítélnek oda, valamint junior és senior különdíj is létezik.

170 Forrás: www.cityhungary.eu/e-v-i/ (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

171 Forrás: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/ (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

E minősítési rendszerekben való részvétel önmagában is bizonyítéka lehet a szervezet PSR iránti elköteleződésének. E jelentések elkészítése komoly munkával jár, ugyanakkor az intézmények számára a visszajelzést is szolgálja és lehetővé teszi a PSR gyakorlat folyamatos alakítását, a belső és külső változásokhoz való igazítását.

Amennyiben nem készül önálló PSR stratégia, hanem az intézményi/szervezeti alapstratégiába kerül beépítésre, akkor is fontos az e fejezetben leírt folyamaton PSR szempontból végighaladni, mert csak így biztosítható, hogy ne csak néhány hangzatos jelszó kerüljön be a működési stratégiába, hanem átgondolt, megvalósítható és megvalósítandó(!) elemként (funkcióként) legyen jelen a társadalmi közfelelősségvállalás a szervezet menedzsmentjében.

6.5. PSR stratégia a gyakorlatban

A fejezet célja, hogy bemutassa, hogy a hazai közszféra, elsődlegesen a közigazgatás szervezeteinél milyen formában van jelen a PSR, van-e önálló stratégia a közfelelősségre; ha nincs, akkor megjelenik-e a szervezeti stratégiában vagy egyéb dokumentumokban ez a fajta szemlélet és tevékenység? Először bemutatjuk azokat a szereplőket, akik az elmúlt időszakban önálló PSR stratégiát készítettek, ismertetjük az elkészült stratégiájuk felépítését, tartalmát. Ezt követően áttekintjük a szférába tartozó többi szervezet társadalmi felelősségvállalási gyakorlatát a nyilvánosan is hozzáférhető szekunder források és adatok alapján. Elemzésünk nem terjed ki az önkormányzatok, illetve a minisztériumok és kormányzati szervek vizsgálatára, mivel azok PSR gyakorlatának feltárásával külön részkutatás foglalkozott.

6.5.1. Önálló PSR stratégiák jellemzői

Gazdasági Versenyhivatal (GVH)

A Hivatal 2016-ban jelentette meg önálló PSR stratégiáját, melyet online és nyomtatott formában is elérhetővé tett. Fontos kiemelni, hogy a hivatal a hazai közszférában elsőként készítette el PSR stratégiáját. A 42 oldalas dokumentum az alábbi fejezetekben mutatja be a szervezet közfelelősségi gyakorlatát és jövőbeli terveit:

- Elnöki előszó: A társadalmi közfelelősség fontosságáról és a hivatalban való megjelenéséről.
- Helyzetelemzés:
  - Bemutatásra kerül a PSR jelentése és szükségessége.
  - Bemutatásra kerülnek az eddig ellátott tevékenységi területek, a dokumentum 1. melléklete tartalmazza a részletes tevékenységlistát.
  - A Hivatal készített egy kérdőíves felmérést (PSR attitűd vizsgálat) az ott dolgozók körében a közfelelősséggel kapcsolatban, ennek eredményeit is bemutatja a stratégia. Összességében az eredmények alapján megállapították, hogy a hivatalnál pozitív az attitűd a PSR-rel kapcsolatban, amire lehet építeni.
  - A stratégia készítői feltérképezték, hogy az európai versenyhatóságoknál készültek-e már korábban ilyen jellegű stratégiák, megállapították, hogy kifejezetten PSR stratégia nincs a szervezeteknél, de kb. a vizsgált szervezetek felénél megjelenik a gyakorlatban a tevékenység.

- Küldetés, jövőkép és értékrend: Ez a rész vázlatpontokba sorolva összefoglalja, hogy a PSR tevékenység milyen jövőképben és milyen értékrendek (33. ábra) mentén fogalmazódik meg.

33. ábra: A GVH társadalmi felelősségvállalásának értékrendje[172]

- PSR prioritások és célok: A célok és prioritások meghatározása műhelymunka keretében történt a hivatal munkatársainak bevonásával. Az alábbi stratégiai irányok kerültek megjelölésre:
  - a „jó állam” része;
  - versenykultúra;
  - ismertség – elismertség;
  - nyitott partnerség;
  - segítőkész szervezet;
  - vonzó munkahely;
  - a szakma lelkiismerete;
  - környezeti fenntarthatóság.
- PSR menedzsment: Fontos megállapítás, hogy a PSR intézményesítése csak akkor fog megtörténni, ha a tevékenység elemei megjelennek a stratégiai és operatív tervezésben, illetve a mindennapi működésben is. Ez a rész azt mutatja be, hogy ez a folyamat hogyan fog megvalósulni a hivatalnál.
- Mellékletek:
  - Eddigi PSR tevékenységek;
  - Javasolt PSR célok és fontosságuk.

172 Forrás: A GVH társadalmi közfelelősség vállalási (PSR) stratégiája 2016, 20.

Magyar Nemzeti Bank (MNB)

A Magyar Nemzeti Bank 2014 júniusában jelentette meg társadalmi felelősségvállalási stratégiáját, melynek középpontjában a tudás és az érték áll. Fontos megjegyeznünk, hogy a szervezet stratégiájában következetesen a társadalmi felelősségvállalás kifejezés szerepel, magát a stratégiát is a CSR-ból (vállalati társadalmi felelősségvállalás) vezetik le, vagyis nem a közfelelősség felől közelítik meg a témát, hanem általában a felelősségvállalás oldaláról. Mivel azonban az MNB közszereplő, így a megalkotott stratégiáját PSR stratégiának tekintjük.

A 85 oldalas dokumentum az alábbiak mentén részletezi a társadalmi felelősségre vonatkozó tevékenységeket:

- Előszó: a vezetői előszóban a felelősségvállalás fontosságára és gyakorlatban való megjelenésére térnek ki a szervezet vezetői, illetve már itt megfogalmazódik, hogy a stratégia középpontjában a tudás és az érték tisztelete áll.
- Küldetés: *„… a jegybank, mint nemzeti intézmény küldetésének tekinti, hogy elsődleges céljának és alapvető feladatainak veszélyeztetése nélkül fenntartható pozitív eredménye terhére a közjót szolgálja és lehetőségeihez mérten olyan szakmai és össztársadalmi célok megvalósításához nyújtson támogatást, amelyek tükrözik a hitelességet, értéket teremtenek, erősítik a társadalmi és a közösségek közötti kohéziót, elősegítik a tudományos gondolkodást, gondozzák a tehetségeket és fejlesztik a pénzügyi kultúrát. Ennek megfelelően a Magyar Nemzeti Bank társadalmi felelősségvállalási programjai az oktatás, a kutatás, a tudományos tevékenység, a pénzügyi ismeretterjesztés, a kultúra és a karitatív célú adományozás széles palettáját ölelik fel, különös hangsúlyt fektetve a tudás megszerzésre, az értékteremtésre és az értékek megőrzésé*re." (*Tudás és Érték – Társadalmi Felelősségvállalási Stratégia* 2014, 10.)
- Társadalmi felelősségvállalásról: a dokumentum megemlíti, hogy a jegybanknak nem ez az első felelősségvállalási stratégiája, 2008-ban gazdasági felelősségvállalás – társadalmi szerepvállalás – környezetvédelem hármas egysége mentén készült stratégia, majd ehhez akcióterv. A társadalmi felelősségvállalás fejlődése és a társadalmi, gazdasági folyamatok alakulása szükségessé tette, hogy a szervezet továbbgondolja a korábbi stratégiáját. A dokumentum megállapítja, hogy már külföldi jegybankok esetében is nagy hagyománya van a felelősségvállalásnak, ami szintén az aktivitás szükségességét támasztja alá. Egy következő alfejezetben néhány európai és egy ázsiai jegybank példája bemutatásra is kerül.
- Stratégiai célok: ebben a részben kerülnek felsorolásra azok a célkitűzések, melyek mentén a jegybank aktív felelősségvállalóként tud megjelenni. Az egyes tevékenységi területek részletezése a stratégia későbbi fejezeteiben történik meg.
- Jogi és pénzügyi keretrendszer bemutatása
- Stratégiai fő irányok: a dokumentum leghosszabb fejezete (közel 50 oldal) részletesen bemutatja, hogy a jegybank milyen területeken kíván aktív felelősségvállaló lenni, melyek a következők:

- Pallas Athéné Közgondolkodási Program: *„… Magyar Nemzeti Bank célja, hogy emelje a magyarországi közgazdasági oktatás színvonalát és növelje az általános közgazdasági műveltséget oktatási programok szervezésével, kiemelkedő tehetségek egyéni gondozásával és olyan képző műhelyek (nemzetközi szintű doktori iskola, kutatóközpont) létrehozásával, amelyeket közvetlenül a jegybank vagy az általa alapított intézmények irányítanak*." (*Tudás és Érték – Társadalmi Felelősségvállalási Stratégia* 2014, 22.). A Program keretében támogatnak PhD programokat, együttműködési megállapodásokat kötnek doktori iskolákkal, kutatói programokat indítanak, együttműködnek a duális képzésben.
- Alapítványi tevékenység: A jegybank már 2014 előtt is részt vett számos alapítvány létrehozásában (15 szervezet), melyek közül 5 esetben a mai napig gyakorolják alapító jogaikat; majd 2014-ben újragondolták ezt a fajta tevékenységet és létrejöttek a Pallas Athéné alapítványok (5 alapítvány).
- Pénzügyi fogyasztóvédelem erősítése: az alábbi tevékenységek jellemzőek többek között: online tájékoztatás, együttműködések kialakítása, ingyenes tanácsadás, szakmai segítségnyújtás.
- Kiadványok megjelentetése: például jelentések, szakmai kiadványok, folyóirat kiadása (Hitelintézeti Szemle).
- A kultúra támogatása: együttműködések, értéktár program, MNB Klub.
- Karitatív tevékenység.
- Szervezeten belüli aktivitás: HR, önkéntesség, szakmai gyakorlat.
- Környezeti politika.
- Műemlékvédelem.

- Függelék:
  - a jegybank stratégiai együttműködő partnereinek a bemutatása;
  - alapítványi pályázatokról tájékoztatás (például kutatási ösztöndíjak, külföldi képzésben való részvétel, tananyagfejlesztés, szakkollégiumok, diákszervezetek támogatása stb.).

6.5.2. További PSR gyakorlatok – intézményi stratégiák és társadalmi felelősségvállalási tevékenységek

A közigazgatási szervezetek közül – ahogy az előző alfejezetben láthattuk – kettő esetben van önálló PSR stratégia, a fejezet azt vizsgálja, hogy a többi szervezet esetében milyen módon és milyen szervezeti dokumentumban jelenik meg a társadalmi felelősségvállalás. Törekedtünk a teljességre, de mint a fejezet bevezetőjében írtuk, e részben nem térünk ki az önkormányzatok, illetve a minisztériumok és egyes kormányzati szervek gyakorlatára, mivel e szereplők vizsgálatával külön részkutatások foglalkoztak és az eredmények más tanulmányokban kerülnek bemutatásra. Vizsgálódtunk a minisztériumok alá tartozó szervek, az Országgyűlés intézményei, az egyéb, minisztériumok alá nem sorolható szervek, a bíróság és az ügyészség, összesen 28 szervezet körében.

Az információkat szekunder forrásokból nyertük, elsődlegesen a szervezet honlapjait és a honlapokon nyilvánosan elérhető dokumentumokat használtuk a bemutatáshoz. Tettük ezt egyrészt abból a megfontolásból, hogy a társadalmi felelősségvállalás tevékenységeinek jellegüknél fogva nyilvánosnak kell(ene) lenniük, azaz feltételeztük, ha folytat egy szervezet

ilyen jellegű tevékenységeket, akkor azokról nyilvánosan elérhetők információk. Ez azonban nem jelenti azt, hogy azon szervezetek, intézmények esetében, amelyeknél nem találtunk semmiféle nyilvánosan elérhető információt PSR tevékenységekről, adott esetben ne lehetne ilyen vállalásuk, de azt nem kommunikálják vagy jelentetik meg kifelé (értsd szervezeten kívülre, médiában, honlapon stb.). Két szervezet esetében interjút is készítettünk.

Vizsgálatunk eredményei azt mutatják, hogy gyakorlatilag az összes vizsgált szervezetnél fellelhető társadalmi felelősségvállalási aktivitás, van, ahol csak a nyomait sikerült megtalálnunk, például pályázati projektekben való részvétel kapcsán, de vannak olyan szervek, intézmények, ahol szerteágazó PSR aktivitás folyik, vagy sajátos, egyedi tevékenységek jelennek meg. Döntően ösztönös PSR-t valósítanak meg, bár sok esetben az évek során komolyan beágyazódtak e tevékenységek az adott szervezet működésébe, életébe. Az intézmények negyedénél viszont stratégiai szinten is megjelenik a társadalmi felelősségvállalás, vagy legalábbis nyomai tapasztalhatóak (például Országos Bírósági Hivatal, Kúria, Ügyészség, Állami Számvevőszék, Központi Statisztikai Hivatal, Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, Alapvető Jogok Biztosa). Azért fogalmazunk így, mert azon szervezetek körében is, ahol az intézményi stratégiában vagy a szervezeti és működési szabályzatban megjelenik a PSR, nem feltétlenül önálló stratégiai vagy operatív célként/feladatként definiálódik, hanem inkább csak utalás van e tevékenységekre, vagy olyan területek nevesítődnek a célkitűzések között, amelyek alapvetően beleillenek a társadalmi felelősségvállalásba. Csak egy-két esetben találtunk arra példát, hogy önálló célterületként épül be a PSR az intézményi stratégiába (például Legfelsőbb Ügyészség).

A továbbiakban azoknak az intézményeknek a gyakorlatát ismertetjük, amelyek aktívabbak, sokszínűbbek vagy egyediek PSR gyakorlatukat tekintve, így mintegy jó gyakorlatként tekinthetünk rájuk.

Bírósági szervezetek

ORSZÁGOS BÍRÓSÁGI HIVATAL (OBH)

Az OBH elnöke felelős azért, hogy a bíróságok képviseleteként tartsa a kapcsolatot a civil szervezetekkel. A szervezet számára fontos a társadalmi bizalom és a szervezet külső megítélése is, stratégia szinten ez így jelenik meg a Hivatalnál (*Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének Beszámolója* 2012, 46. és 49.): *„A bírósági szervezetnek a klasszikus bírói erények (pártatlanság, függetlenség) fenntartása mellett fel kell tudnia készíteni a szervezetben dolgozókat a XXI. század kihívásaira (például informatikai rendszerek kockázatai), hogy a bíróságokba vetett társadalmi bizalom megmaradjon, erősödjön. Köztudomású, hogy annál nagyobb az össztársadalmi bizalom egy szervezet iránt, minél inkább átlátható annak működése. Az OBH törekszik kialakítani azokat a módszereket, amelyek révén mind a bíróságok ítélkezése, mind azok igazgatása – az adatvédelmi és biztonsági követelmények megtartása mellett – a lehető legszélesebb körben megismerhető válik." […] A külső nyilvánosság érvényesülése jelentős mértékben befolyásolja a bírósági szervezet társadalmi megítélését…"*

Fontos kezdeményezést indított a Hivatal[173] 2012-ben, az igazságszolgáltatás minél jobb megismerése céljából „*Nyitott Bíróság*" címmel előadássorozatot indítottak középiskolákban. A programnak az előadásokon túl (osztályfőnöki órák keretében) része még tárgyaláslátogatás, bírósági épületlátogatás, 18 év felettieknek börtönlátogatás. A kezdeményezésben a hivatalon túl részt vesznek a törvényszékek, az ítélőtáblák, a helyi bíróságok és a Kúria is. 2016-ban több mint 50 ezer résztvevője volt a közel 1 600 szervezett programnak országszerte (*Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének 2016. évi beszámolója* 2016). A fiatalok mellett az idősebb generációt is és a hátrányos helyzetűeket is megcélozzák a programokkal.

Az OBH elnökének 2016-os beszámolójában olvashatjuk, hogy a társadalmi felelősségvállalás a külső kommunikáció részeként értelmezhető, melynek keretében szervezik a fent említett Nyitott Bíróság Programot, továbbá „az OBH elnöke által meghirdetett pályázatok (például: „Fókuszban a bíróság" fotópályázat) pedig lehetőséget nyújtanak a bíróságok új szemszögből történő bemutatására." (*Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének 2016. évi beszámolója* 2016, 173.)

Összességében megállapítható, hogy a hivatal számára fontos a társadalmi felelősségvállalás, erről beszélt egy 2016-os konferencián is a szervezet elnöke:[174] *„Az OBH ezt a nyitottságot, a társadalmi felelősségvállalás fontosságát helyezi előtérbe országos programjai során is. A bírósági kommunikációval szemben jogos elvárás, hogy a szakszerűség mellett egyszersmind érthető, világos is legyen. Az OBH több eszközzel, például képzésekkel, konferenciák szervezésével is segíti ennek megvalósulását."*

A következőkben a teljesség igénye nélkül bemutatjuk, hogy a Nyitott Bíróság Program hogyan valósul meg a gyakorlatban azoknál a törvényszékeknél, amelyek a honlapjukon erre vonatkozóan közzé tettek információkat.

FŐVÁROSI TÖRVÉNYSZÉK[175]: Általános iskolás és gimnáziumi tanulók tettek látogatást a bíróságon, ahol a bírósági rendszer működésének megismerése után a diákok részt vettek egy szimulált tárgyaláson.

GYULAI TÖRVÉNYSZÉK[176]: a szervezet az alábbi programokkal vesz részt a kezdeményezésben: jogi ismeretterjesztés osztályfőnöki óra keretében; perszimuláció osztályfőnöki óra keretében; bírósági épület látogatása előre egyeztetett időpontban; komplex program, mely a fenti elemeket jelenti.

MISKOLCI TÖRVÉNYSZÉK[177]: A Gyulai Törvényszékhez hasonló programelemekkel vesznek részt a kezdeményezésben.

NYÍREGYHÁZI TÖRVÉNYSZÉK[178]: A szervezet honlapján szakmai tartalmú előadásvázlatok találhatók meg, így nemcsak a diákok, de a honlapra látogatók ismerete is bővülhet ezek áttanulmányozásával.

173 Forrás: https://birosag.hu/tudjon-meg-tobbet/nyitott-birosag. (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
174 Forrás: https://birosag.hu/media/aktualis/kozerthetoseg-jovore-meg-nagyobb-hangsulyt-kap-birosagokon. (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
175 Forrás: https://fovarositorvenyszek.birosag.hu/sites/default/files/news/nyitott_birosag_-_bp._xviii.-xix.ker_._bir.pdf (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
176 Forrás: https://gyulaitorvenyszek.birosag.hu/20140409/nyitott-birosag-program (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
177 Forrás: https://miskolcitorvenyszek.birosag.hu/20140411/nyitott-birosag (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
178 Forrás: https://nyiregyhazitorvenyszek.birosag.hu/20160714/nyitott-birosag (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

PÉCSI TÖRVÉNYSZÉK[179]: Az alábbi lehetőségeket kínálja a szervezet: jogi ismeretterjesztés osztályfőnöki óra keretében; perszimuláció; bírósági épület látogatása; tárgyaláson való részvétel; börtönlátogatás.

SZEKSZÁRDI TÖRVÉNYSZÉK[180]: az eddigiekben bemutatott programelemekkel vesz részt a szervezet a programban.

SZÉKESFEHÉRVÁRI TÖRVÉNYSZÉK[181]: A szervezet széles körű tevékenységekkel kapcsolódott be a programban, a honlapjukon a 2013-as és 2014-es évről részletes beszámolók olvashatók,

SZOLNOKI TÖRVÉNYSZÉK[182]: A szervezet 2015-ös beszámolója szerint a program egyre népszerűbb lett, például a kezdeti 16 osztály helyett 2015-ben már 48 osztályban tudtak előadást tartani. A tevékenységükről fényképes beszámoló olvasható a honlapon. Míg 2013-ban csak 431 fő vett részt a programjaikon, addig 2017-ben már közel 4 ezer fő. *„A Szolnoki Törvényszék által szervezett programok fókuszában a többi között a bűnmegelőzés, a gyermekjogok érvényesülése, az áldozattá válás elkerülése és a pályaorientáció állt.”[183]*

VESZPRÉMI TÖRVÉNYSZÉK[184]: A szervezet honlapján a tevékenységen túl letölthető kiadványokat (például A bíróságról másképpen [információs füzet diákok számára]; Rejtett kincsek [a veszprémi Várbörtön története]) is közzétett, annak érdekében, hogy az információk minél több érdeklődőt elérjenek.

ZALAEGERSZEGI TÖRVÉNYSZÉK[185]: A szervezet a Nyitott Bíróság program továbbgondolása révén hirdette meg a Nyitott Igazságügy programját, melyben az alábbi szereplők partnerei a törvényszéknek: Zala Megyei Büntetés-végre hajtási Intézet; Zala Megyei Kormányhivatal Igazságügyi Szolgálata; Zala Megyei Rendőr-főkapitányság; Zala Megyei Főügyészség. *„A felek az alábbiakban működnek együtt:[186]*

- Összehangolják tevékenységüket a sajtókapcsolatok, a jogi ismeretterjesztés, a tudományos, kulturális és a szerződő felek által egyeztetett más rendezvények – megyei, városi, települési, iskolai események – kapcsán.
- *A Nyitott Igazságügy projekt kapcsán vállalták egy, a fiatalkorúak bűnelkövetéséhez kapcsolódó teljes eljárás-szimuláció megvalósítását, képi rögzítését. Mindehhez erőforrásaik lehetőségéhez képest közösen biztosítják a megfelelő tárgyi, illetve személyi feltételeket, valamint – a programban részt vevő tanulók számára – intézményeik időszakos látogathatóságát. (A szimuláció során az elkövetés pillanatától realista részletekkel, helyszíni bemutatókkal végigkövethető lesz egy bűncselekmény, bemutatva a rendőri intézkedés, a kihallgatás, az ügyészségi vádemelés, az áldozatsegítés, a mediáció, a bírósági tárgyalás, illetve a büntetés letöltése elemeit.)*

179 Forrás: https://pecsitorvenyszek.birosag.hu/sites/default/files/field_attachment/nyitott_birosag_program_0.pdf (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
180 Forrás: https://szekszarditorvenyszek.birosag.hu/20131202/eredmenyeink (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
181 Forrás: https://szekesfehervaritorvenyszek.birosag.hu/20140910/hirek (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
182 Forrás: https://szolnokitorvenyszek.birosag.hu/sites/default/files/field_attachment/a_szolnoki_torvenyszek_nyitott_birosag_programja_2015-ben.pdf (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
183 Forrás: https://birosag.hu/media/aktualis/csaknem-tizszer-annyian-vettek-reszt-tavaly-szolnoki-torvenyszek-nyitott-birosag (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
184 Forrás: https://veszpremitorvenyszek.birosag.hu/20140929/nyitott-birosag (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
185 Forrás: https://zalaegerszegitorvenyszek.birosag.hu/20160708/nyitott-igazsagugy (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
186 Uo.

- *Előzetes egyeztetés, illetve az oktatási intézmények részéről felmerült igény szerint közös rendezésű, illetve szervezésű előadásokat, valamint további per- és esetszimulációkat tartanak.*
- *Igény esetén közösen iskolai jogi ismeretátadó, illetve bűnmegelőzési tájékoztató tevékenységet végeznek.*
- *Részt vesznek pályaválasztási, illetve pályaorientációs tanácsadásban, az egyes érintett szervezetekhez kapcsolódó életpályák modelljének bemutatásában."*

A Zalaegerszegi Törvényszék a fentieken túl meghirdette a „Peren kívül" társadalmi felelősségvállalási programját, melynek az alábbi elemei vannak:[187]

„Aktív részvétel"

Hisszük, hogy a jogok és a kötelezettségek teljesítése önmagában nem tekinthető felelős magatartásnak. A társadalmi felelősség vállalás önkéntes, és az alapvető normák betartása után jön létre.

Érték-alapúság

Tudjuk, a szabályok ismerete és betartása alap, nem kérdőjelezhető meg. Ezeken túl morális kötelezettségünk az önkéntes, tudatos, elkötelezett és etikus felelősség vállalás szervezeti és társadalmi szinten.

Felelősség egy(más)ért

Kötelességünknek érezzük, hogy a nehéz helyzetekben segítő kezet nyújtsunk mind a szervezetben dolgozóknak, mind a társadalom perem területeire szorult embertársainknak.

Dolgozói jól(l)ét

Valljuk, hogy csak az az ember tud igazán jól teljesíteni, aki jól érzi magát a mindennapokban. Mivel napjaink nagy részét a munkahelyünkön töltjük, így kiemelkedő a szervezet felelőssége. A szociális juttatásokon túl gondoskodnunk kell ezen jól(l)ét érzés megteremtéséről. Ennek érdekében közös kulturális, sport és csapatépítő programok sorát kínáljuk.

Mert adni jó…!

Hisszük, hogy „nem az adomány mérettetik meg, hanem a szándék." Érzékenynek kell lennünk a szociális problémákra, s erőnkhöz, lehetőségeinkhez mérten segítenünk kell a hátrányok leküzdésében.

Kompetencia

187 Forrás: https://zalaegerszegitorvenyszek.birosag.hu/20160512/peren-kivul-tarsadalmi-felelossegvallalas (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

Törekszünk arra, hogy minden kollégánk saját motivációjának, tudásának, képességeinek megfelelő munkakörben, megelégedéssel végezhesse tevékenységét.

Etika

Kiállunk amellett, hogy az erkölcsi szabályok sokasága azokban az élethelyzetekben is biztosítja a társadalom zavartalan működését, ahol a jogszabályok már nem írják elő az elvárt viselkedési módot.

Egyenlő bánásmód

Megtettünk és megteszünk mindent annak érdekében, hogy előítélettől és diszkrimináció mentesen tiszteletben tartsuk minden ember méltóságát.

Szolgáltató bíróság

Törekszünk arra, hogy a bíróság szolgáltató arcát az ügyfelek felé erősítsük, a gyorsabb, hatékonyabb, korunk kihívásaihoz igazodó ügyfélterekkel, személyi- és eszközállománnyal, technikai feltételekkel és megoldásokkal.

Nyitott bíróság

Tudjuk, hogy „Attól félsz, amit nem ismersz." A Nyitott bíróság programot az Országos Bírósági Hivatal (OBH) hirdette meg 2012-ben az átlátható, nyitott igazságszolgáltatás jegyében. Kezdetekben diákoknak nyújtottunk lehetőséget tárgyalás és épület látogatásra, ismeretterjesztő előadásokkal fűszerezve, amely ma már rendkívül népszerű a felnőtt lakosság körében is.

„Kapocs"

Magunkénak érezzük a kölcsönös tiszteleten, kollegiális alapokon nyugvó együttműködést, a hatékonyabb közös munka, illetve az állampolgárok magasabb fokú bizalma és elégedettsége érdekében.

Nyitott igazságügy

Összefogunk a Nyitott bíróság program kiszélesítéseként az ügyészséggel, a kormányhivatallal, a büntetésvégrehajtási-intézettel és a rendőrséggel sokrétűbben együtt dolgozunk.

Együttműködés

Bízunk benne, hogy részvételünk színesebbé teszi a közvetlen környezetünkben működő, elsősorban oktatási és kulturális intézmények, szervezetek életét.

Zöldebb bíróság

Valljuk, hogy a jelen korban a fentieken túl felelősséggel kell viseltetnünk környezetünk iránt is, egyrészről oly módon, hogy a meglévő erőforrásokat és eszközöket hatékony, energiatakarékos módon használjuk, másrészről a fejlesztések során környezettudatos megoldásokat keresünk."

A törvényszék az utóbbi időben többek között az alábbi módon jelenítette meg a gyakorlatban felelősségvállalási elképzeléseit:

- részvétel jótékonysági futóversenyen a koraszülöttekért 2018 tavaszán immár harmadik alkalommal;[188]
- 2018 júniusában közel 20 törvényszéki munkatárs adott vért a harmadik alkalommal megszervezett véradáson;[189]
- A törvényszék munkatársai gyűjtés keretében segítették a 2014-ben létrehozott Bibliofülke[190] kezdeményezést Zalaegerszegen, összesen 265 könyvet vittek a fülkébe;[191]
- nehézsorsú családok segítése számítástechnikai eszközökkel 2016-ban.[192]

KÚRIA

A Kúria hazánk legfőbb bírósági szerve. A szervezet általános stratégiájában nagy hangsúlyt kap a komplexitás, melynek értelmében a stratégiai célok megvalósítása során figyelnek arra is, hogy az intézkedéseknek milyen társadalmi és gazdasági hatásai lehetnek. A stratégiában kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság társadalmi, gazdasági és környezeti oldalról egyaránt. A társadalmi fenntarthatóság kapcsán az alábbiakat fogalmazták meg (*A Kúria középtávú intézményi…* 2013, 63.*): „A Kúria stratégiájának társadalmi fenntarthatósága nem igényel különösebb magyarázatot. Az egységes jogalkalmazás, az átlátható és hatékony működés megteremtése, mely a stratégia egyik legfontosabb célja, növeli a lakosság bizalmát a bíróságok és a Kúria iránt, ezáltal fokozza a társadalmi rendezettséget, és az egyéni és a közösségi érdekek közötti összhangot is segít megteremteni. Konkrét vállalásként a Kúria elnöke nyilvánosságra hozza a Kúria működésére vonatkozó előírásokat, szabályzatokat. Ez utóbbi részeként a Kúria átlátható és követhető felelősségi szempontokat fogalmaz meg. A joggyakorlat egységesítő tevékenységet szolgáló elemző csoportok működési rendjét a jogbiztonság követelményének szem előtt tartásával szabályozza."*

188 Forrás: https://zalaegerszegitorvenyszek.birosag.hu/sajtokozlemeny/20180507/tarsadalmi-felelossegvallalas-futas-koraszulottekert (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
189 Forrás: https://zalaegerszegitorvenyszek.birosag.hu/sajtokozlemeny/20180613/veradassal-segitettek-birosagi-dolgozok (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
190 Ide bárki vihet könyvet, illetve bárki vihet is el a gyűjteményből, 2017 tavaszán kb. 500 kötet várta az olvasókat.
191 Forrás: https://www.zalamedia.hu/vezeto-hirek/civil/torvenyszeki-adomany-a-bibliofulkenek (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
192 Forrás: https://birosag.hu/media/aktualis/jot-s-jol-ebben-all-nagy-titok-birosagi-adomany-raszoruloknak (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

A „Társadalmi részvétel a környezetvédelmi ügyekben” címmel tartottak a Kúrián 2016 márciusában konferenciát, ahol a Kúria elnöke is előadást tartott a témában.[193]

ÜGYÉSZSÉG

Az Ügyészség független, önálló alkotmányos szervezet. *„Magyarország Alaptörvénye szerint a legfőbb ügyész és az ügyészség az igazságszolgáltatás közreműködőjeként az állam büntetőigényét érvényesíti. Az ügyészség üldözi a bűncselekményeket, fellép más jogsértő cselekményekkel és mulasztásokkal szemben, valamint elősegíti a jogellenes cselekmények megelőzését.”*[194]

A szakmai eredményesség színvonalának fenntartása és európai uniós fejlesztési források elnyerése érdekében intézményi stratégia megalkotását látták indokoltnak a Legfelsőbb Ügyészségnél 2012-ben. A stratégia 2014–2020 közötti időszakra határozza meg a legfontosabb célkitűzéseket, akciókat.

A stratégiában megfogalmazott alapelvek: függetlenség; értékőrzés; magas szakmai színvonal; hitelesség és megbízhatóság; nyitottság és átláthatóság; hatékonyság; egészséges és versenyképes munkakörnyezet biztosítása, dolgozók megbecsülése; együttműködés nemcsak a bíróságokkal, rendőrséggel, hanem egyetemekkel, tudományos intézményekkel; felelősségteljes és fenntartható működés, mely értelmezésükben egyet jelent a társadalmi felelősségvállalással: „Erőforrásainkkal takarékosan bánunk, a társadalmi felelősségvállalás és a környezet védelme magától értetődő számunkra.” (*A Legfőbb…* 2013, 11.) Tehát már az alapelvek szintjén megfogalmazódik a társadalmi felelősségvállalás szükségszerűsége az intézményi stratégiában. Ez szinte egyedülálló a vizsgált közigazgatási szervezetek körében. A stratégiai célok öt stratégiai nézőpont mentén kerültek kialakításra, melyek között az első a Társadalom**: „***Ez a nézőpont az ügyészség legalapvetőbb stratégiai céljait tartalmazza, amelyekkel a szervezet a társadalom által támasztott igényeknek kíván megfelelni.”* (*A Legfőbb…* 2013, 16) Ezek pedig:

193 Forrás: https://birosag.hu/media/aktualis/tarsadalmi-reszvetel-kornyezetvedelmi-ugyekben-konferencia-kurian (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
194 Forrás: http://ugyeszseg.hu/ (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

- Magas szintű társadalmi bizalom megőrzése;
- A társadalmi elvárásokhoz törvényesen közelítő, emberközpontú ügyészség megőrzése;
- Az ügyészség integritásának erősítése, hitelességének megőrzése a társadalom számára is átláthatóan, külső befolyástól mentesen, pártatlanul, korrupciómentes működés fenntartásával, illetve fejlesztésével (*A Legfőbb…* 2013, 29).

A további stratégiai célok között is számos olyan van, amely nem független a PSR-től. Ilyen például a nagyobb fokú láthatóság, nyilvánosság érdekében a külső kommunikáció színvonalának erősítése, a szervezeti kultúra fejlesztése, stratégiai szemléletű humánerőforrás-kezelés fejlesztése, épület-infrastruktúra fejlesztés. A megfogalmazott akcióterületek között egyértelműen és önállóan megjelenik a társadalmi felelősségvállalás, igaz a CSR fogalmát használva: „*5. CSR tevékenységre vonatkozó stratégia kialakítása: A CSR tevékenység (Corporate Social Responsibility, társadalmi felelősségvállalás) egyre fontosabb eszköze a legtöbb korszerűen működő és gondolkodó szervezetnek. A CSR tevékenység magában foglalja a környezet védelmét, természeti értékeink megbecsülését, takarékos felhasználását (energiatakarékosság, papírmentes működés), közösségi célok és tevékenységek támogatását, azokban való aktív közreműködést. Az ügyészség elkötelezett amellett, hogy a szervezet tiszteletben tartsa a társadalom értékeit, megbecsülje munkatársait, jó kapcsolatot ápoljon a társintézményekkel.*" (A Legfőbb… 2013, 45)

A CSR alatt megfogalmazott területek vissza is köszönnek a többi akcióterületnél, így például felmerült a munkatársi elégedettségmérés szükségessége, személyhez kötött képzések kialakítása, a külső és belső kommunikáció fejlesztése, a kisgyermekes alkalmazottak munkavállalásának könnyítése rugalmas foglalkoztatás lehetővé tételével, kapcsolat, együttműködés különböző szervezetekkel (például felsőoktatási intézményekkel), energiahatékonyság szempontjainak, elvárásainak megfelelő infrastruktúrafejlesztés. Ezek a feladatok mindmind olyan tevékenységeket jelentenek, amelyek nem az Ügyészség alaptevékenységébe tartoznak, de felelősen működő szervezetként magától értetődőnek vélik megvalósításukat. A rendelkezésre álló információk azt mutatják, hogy nemcsak a stratégiának íródtak ezek a gondolatok, hanem a valóságban is megvalósulnak, például 2015-től a három vagy több gyermekes ügyészségi alkalmazottak részére a legkisebb gyermek ötéves koráig biztosítani kell a részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségét. Az ügyészek tudományos tevékenysége is megvalósul, jelen vannak a felsőoktatásban, publikálnak, tankönyveket, szakkönyveket írnak stb.; sokat javult a szervezet kommunikációja is, tudatosan építkeztek ezen a területen.[195]

További szervezetek

ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK (ÁSZ)

„Az Állami Számvevőszék alapfeladata az államháztartás forrásainak, azok felhasználásának, valamint az állami és önkormányzati vagyonnal való gazdálkodásnak az ellenőrzése." (*Szervezeti és Működési Szabályza*t 2017, 2. § (1)) A szervezetnek nincs külön PSR stratégiája, de általános stratégiájában és Szervezeti és Működési Szabályzatában megjelenik

195 Forrás: http://ugyeszseg.hu/ (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

a felelősségvállalás. A stratégia elnöki előszavában olvashatjuk, hogy a Számvevőszék célja olyan szervezetté válni, *„amely képes megfelelni a kor kihívásainak, alkalmazkodni tud a változásokhoz, és ezzel valóban a társadalom egészének hasznára tud tenni."* (*Stratégia* 2011, 2.) *„Célunk, hogy ellenőrzési eredményeink hasznosulása a társadalmi bizalom megerősítésén; az ellenőrzött szervezet magatartásának megváltozásán; a törvényhozás jogszabályalkotási tevékenysége támogatásán; a tudományos, szakmai közélet részévé váló szakmai tevékenységünkön; a legfontosabb társadalmi-gazdasági kérdésekben a közgondolkodás megváltoztatásában tetten érhető legyen."* (*Stratégia* 2011, 4.) Ezenkívül a stratégiában megállapításra kerül, hogy a szervezet támogatja, hogy elkészült jelentéseinek, elemzéseinek törvényhozási, társadalmi és tudományos-szakmai haszna is legyen. Mind a stratégiában, mind a Szervezeti és Működési Szabályzatban konkrétan a társadalmi felelősségvállalás tevékenységeként említik meg a mentori rendszert, *„mellyel hozzájárul a szervezeti tudás értékteremtő megújításához, az alkotó jellegű munkavégzés fokozásához, valamint a közszféra értékmegújító támogatásához. A mentori rendszerben eredményesen szereplő számvevő gyakornokok az ÁSZ humánerőforrás utánpótlásának egyik biztosítékául szolgálhatnak."* (*Stratégia* 2011, 18.)

MAGYAR ENERGETIKAI ÉS KÖZMŰ-SZABÁLYOZÁSI HIVATAL

A Magyar Energia Hivatal jogutódjaként 2013-ban létrehozott Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal energia- és közműpiaci önálló szabályozó szervként felügyeleti, engedélyezési és árszabályozási feladatokat lát el a villamosenergia-, a földgáz- és távhőellátás, a víziközmű-szolgáltatás és a hulladékgazdálkodás területén (*Országgyűlési beszámoló* 2017).

A szervezetnél nincsenek intézményesült nyomai a PSR-nek, de több olyan tevékenységet is végeznek, amellyel társadalmilag felelős működést valósítanak meg. Ilyen például a fogyasztóvédelmi tevékenységük, melynek érdekében fogyasztóvédelmi tájékoztató kampányt szerveznek, kiadványokat jelentetnek meg. 2017-ben átalakították a Hivatal tevékenységét bemutató honlapot, hangsúlyosabb helyet kaptak a fogyasztói információk és kiemelten figyelnek arra, hogy az általuk kötelezően működtetendő energiahatékonysági honlap tartalma naprakész legyen (*Országgyűlési beszámoló* 2017). A lakosság könnyebb elérése érdekében közösségi oldalt (Facebook: MEKH Energiahatékonyság) is működtetnek. Felhasználói Elégedettség Felmérést végeznek évente a villamosenergia- és a földgázellátás területén, de 2018-tól a víziközmű-ágazattal kapcsolatosan is elindítják e vizsgálatokat, sőt a távhőszolgáltatásra vonatkozóan is elkezdték ennek előkészítését, ezek is a fogyasztók érdekében megtett lépések.

Számos szervezettel (például Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatósággal, Ipari Energiafogyasztók Fórumával, Közbeszerzési Hatósággal, Központi Statisztikai Hivatallal) együttműködési megállapodást kötöttek, melynek alapján együttműködnek például a hatósági eljárásokban, a fogyasztóvédelmet érintő jogszabályok előkészítésében, közös szakmai rendezvények szervezésében, adatok egymásnak való átadásában, így támogatva kölcsönösen egymás munkáját (*Országgyűlési beszámoló* 2017, 23.).

Kiemelt törekvésük az energiatudatosság növelése, ennek érdekében energiahatékonysági plakátokat készítettek, melyek a szervezet által működtetett energiahatékonysági honlapról bárki által letölthetőek. Legutóbbi kezdeményezésük, amely nevesítetten is a MEKH társadalmi felelősségvállalási programja, az Energiakövetek program, melyet 2017-ben

indítottak útjára azzal a céllal, hogy élményszerűbbé tegyék a tudatos energiafelhasználással kapcsolatos ismeretek átadását az általános és középiskolás diákok számára. „*A program központi eleme egy, a felsőoktatásban tanuló fiatalok számára meghirdetett pályázat, melyre elsősorban természettudományos tárgyakat hallgató diákok munkáit várják. Pályázni egy bemutatkozó videó feltöltésével, illetve egy 45 perces, felső tagozatos általános iskolai vagy középiskolás korosztályra szabott tanóra vázlatával lehet, mely az energiatakarékosság, a tudatos energiafelhasználás témáját járja körül újszerűen és élvezetesen. A beérkezett pályázatokat három szempont szerint értékeli a zsűri: a szakmai tartalmat, az oktatási módszertan színvonalát és az élvezhetőséget és érthetőséget díjazzák. A MEKH célja, hogy olyan „szuperhős" tanárokat fedezzen fel, akik élvezetes formában, rendhagyó eszközökkel képesek előadást tartani diákoknak az energiatudatosságról és az energiatakarékosságról.*" Az Energiakövet címet elnyerő fiataloknak vállalniuk kell, hogy előadásukat interaktív óra keretében 'elviszik' az általános és középiskolákba. 2017-ben négyen, 2018-ban hárman lettek a MEKH Energiakövetei.[196]

2. kép: Az Energiakövetek pályázat 2017. és 2018. évi felhívása[197]

NEMZETI FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI TANÁCS (NFFT)

„Az NFFT független nemzeti intézmény, feladata a hazai fenntartható fejlődési alapelvek, célkitűzések, átfogó feladatok meghatározásának elősegítése, az ezzel összefüggő nemzetközi együttműködés figyelembevétele, a fenntartható fejlődéssel foglalkozó stratégia rendszeres megújításának és végrehajtásának elősegítése, a vonatkozó tervezési és egyeztetési feladatok koordinálásának támogatása, a nyilvánosság és a társadalmi részvétel erősítése, a 2015-ben elfogadott Nemzetközi Fenntarthatósági Célok (SDG) implementálása."[198]

A Tanács 2012-ben dolgozta ki (az Országgyűlés 2013-ban fogadta el) a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024 című dokumentumot, mely közvetetten és közvet-

196 Forrás: http://energiaoldal.hu (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
197 Uo.
198 http://www.nfft.hu/nemzeti-fenntarthato-fejlodes-tanacs

lenül érinti a felelősségvállalást a fenntarthatóság tekintetében. Bár a dokumentumban nincs megnevezve a PSR, a felelősségvállalás témája többféleképpen is megjelenik:

- „A nemzet erőforrásainak fenntartása es bővítése nap, mint nap számtalan egyéni, családi, vállalati, kisközösségi és különböző szintű kormányzati döntés eredményeként valósulhat meg." (*Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024* 2013, 26.)
- „[…] olyan társadalom létrejöttét tűzzük ki célul, amely elismeri és ösztönzi az erőforrások fenntartását, bővítését biztosító egyéni és közösségi döntéseket." (*Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024* 2013, 26)
- Ahogy említettük, a PSR nem jelenik meg a dokumentumban, azonban az egyének és vállalatok felelősségvállalása mellett a kormányzati felelősség szükségességét is kimondja a stratégia: „Csak az egyéni, családi, vállalkozói, civil és kormányzati felelősség megfelelő egyensúlya biztosíthatja az erőforrások fenntartását, bővülését." (*Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024* 2013, 26. és 27.)
- A következő gondolat továbbviszi az előzőt: a fenntarthatóság csak akkor tud megvalósulni, ha a különböző szereplők együttműködnek, és együtt vállalják a felelősséget: „A kormányzati programok csak akkor érhetnek célt, ha támogatja őket a társadalom értékrendje, és az utóbbi alakításában az állampolgárok és magán kezdeményezéseik mellett a politikai képviselőknek és állami tisztviselőknek is fontos szerepük van. Másfelől, az intézményrendszer alakítása sem csak a kormányzat feladata, hanem a magánvállalkozásoké, civil kezdeményezéseké, kisebb-nagyobb közösségeké is." (*Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024* 2013, 27.)
- A stratégia kifejti, hogy fontos az egyéni felelősségvállalás is, mely hozzásegíthet a fenntarthatósági célok megvalósulásához. Emiatt kiemelik, hogy kormányzati szinten is fontos az egyéni felelősségvállalás támogatása. „Az egyéni felelősségvállalás erősítésével az is elősegíthető, hogy a polgárok tudatában legyenek annak, hogy a közösségi szinten elosztott javakkal kapcsolatos döntések milyen hatással vannak saját életükre és a társadalomra." (*Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024* 2013, 60.)
- Fontos szempont, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalást (CSR) is támogatni kell kormányzati szinten is: „Emellett a vállalkozások társadalmi felelősségvállalásában (CSR) nagyobb hangsúlyt kell kapnia a munka és a család összeegyeztethetőségének, illetve a családi értékek támogatásának. Ehhez a kormányzat egyfelől a fenntarthatósági prioritások és minták meghatározásával, másfelől az ilyen jellegű vállalati programok támogatásával járulhat hozzá." (*Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024* 2013, 56.) „A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának támogatása segíthet a vállalkozásoknak abban, hogy a közvéleményben kedvezőbb kép alakuljon ki róluk. Ez hozzájárul a bizalmi infrastruktúra erősödéséhez, a vállalkozások együttműködéséhez kapcsolódó tranzakciós költségek csökkenéséhez." (*Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024* 2013, 67.)

A Tanácsnak abban van feladata, hogy támogatja és elősegíti a stratégiában megfogalmazott célokat.

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG (NMHH)

A szervezet 2010-ben jött létre. *„A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (NMHH) látja el Magyarországon a hírközlés szabályozási és felügyeleti, illetve a médiafelügyeleti feladatait, célja minden területen ugyanaz: a fejlődés és a piaci verseny kibontakoztatása; valamint a fogyasztók, felhasználók érdekeinek hatékony képviselete Magyarország biztonságos digitális jövője érdekében*[199] *– mindezt végzi a nemzetközi egyeztetések során is. Az NMHH célja minden meghozott határozatával, kezdeményezésével, adott esetben a kiszabott szankciókkal az, hogy az infokommunikációs szektorban egy olyan megbízható, kiszámítható és zavartalan piaci környezetet tartson fenn Magyarországon, amely mind a szolgáltatók, mind a felhasználók számára biztosítja a kielégítő működés feltételeit."*[200]
A hatóság 2018 és 2022 közötti stratégiájában több kontextusban említésre kerül a társadalmi felelősségvállalás:

- A stratégia megállapítja, hogy egyre több területen jelenik meg a felelősségvállalási tevékenység, például ismeretterjesztés, tájékoztatás, jogsegély biztosítása, „amelyek elősegítik az online gyermek- és felhasználói védelem, a médiatudatosság, és médiaértés, a fogyasztók személyes felelősségének fejlesztését." (*NMHH Stratégia 2018–2022* 2018, 15.)
- A dokumentum kormányzati feladatként definiálja a digitális kompetenciák fejlesztését, azonban kiemeli, hogy a hatóság társadalmi felelőssége, hogy támogassa ezt a folyamatot.

A hatóság Szervezeti és Működési Szabályzata (*A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság Szervezeti és Működési Szabályzat* 2018) ír arról, hogy az Intézményi Kommunikáció Osztály feladata kidolgozni és megvalósítani a szervezet társadalmi felelősségvállalási programját. A Kommunikáció Igazgatóság és a Hatósági Marketingkommunikációs Osztály pedig a különböző kormányzati, piaci és civil szervezetekkel történő kapcsolattartásért felelős. A Digitálisműveltség-fejlesztési Osztály tevékenysége során kapcsolatot tart fenn oktatási intézményekkel, civil és kormányzati partnerekkel.

---

199 2014-ben készült el a 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó infokommunikációs stratégia (Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020 2014), melynek középpontjában a digitalizáció áll. A dokumentum kiemeli, hogy a stratégiában leírtak megvalósítása nem lehet kizárólag a kormányzat felelőssége, „a stratégiában foglaltak megvalósítását csak partnerségben, a piaci szereplők és a civil szervezetek bevonásával és az Európai Unió célkitűzéseivel összhangban érdemes megkezdeni. Ennek a partneri együttműködésnek a felelőssége, hogy a digitális ökoszisztéma ne billenjen ki tartósan az egyensúlyi állapotból: legyen elég felhasználó, épüljön ki a szükséges infrastruktúra, legyen elérhető sok hasznos és felhasználóbarát szolgáltatás és legyen erős, a gazdaság más területeinek fejlődését is katalizáló infokommunikációs szektor." (Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020 2014, 71.)

200 Forrás: http://nmhh.hu/kozerdeku-adatok/tevekenyseg-mukodes (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

A szervezet honlapján részletesen bemutatásra kerül, hogy milyen tevékenységekben jelenik meg a felelősségvállalás[201]:

- S.O.S gyermekfalvak: „Az NMHH gyermekvédelmi tevékenységét a hatóság egy speciális helyzetben lévő célcsoportra terjesztette ki, amikor az S.O.S. gyermekfalu magyarországi alapítványával együttműködve elindította társadalmi felelősségvállalási programját 2014-ben. Az együttműködés során az NMHH látogatásokat szervez az S.O.S. gyermekfalvakban és ifjúsági házakban, amelynek keretében a vér szerinti családjuk nélkül, gyermekfalvakban felnövő, az átlagosnál nagyobb önbizalomhiánnyal küzdő, ezért a digitális térben is fokozott veszélynek kitett 6–18 év közötti gyerekek, illetve a 18 év feletti fiatal felnőttek játékos foglalkozások során fedezhetik fel az internet által nyújtott értékes lehetőségeket, és néznek szembe az esetleges kockázatokkal."
- Forródrót káros internetes tartalmak ellen: a www.internethotline.hu oldal működtetése, ahol a káros internetes tartalmak bejelentésére van lehetőség.
- Víz- és energiatakarékos működés: ennek elemei a következők: csökkentett vízhasználat; kevesebb elektromos áram használata az elektronikai eszközök nap végi kikapcsolásával, energiatakarékos izzók használatával, napkollektorok felszerelésével és klímakorszerűsítéssel.
- Szelektív hulladékgyűjtés: A 2012-ben indult program keretében lehetőség szerint szelektíven gyűjtik a papírt, a műanyag palackokat és az üveget. A kommunális hulladék kb. harmadával csökkent a bevezetés óta.
- Károsanyag-kibocsátás csökkentése: A székházak közötti közlekedésre elektromos kerékpárt és elektromos gépkocsit használnak, így éves szinten közel kétezer kg. CO_2 kibocsátást takarítanak meg.

6.5.3. Interjús tapasztalatok

GYŐR-MOSON-SOPRON MEGYEI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

A kamara köztestületként működő közigazgatási szervezet. Ahhoz, hogy a Győr-Moson-Sopron megyei szervezet társadalmi felelősségvállalásáról információt kapjunk, interjút készítettünk 2018 júliusában a kamara megbízott titkárával, Kalmárné Dr. Hollósi Erikával. Az interjú célja az volt, hogy információt kapjunk a szervezet felelősségvállalási tevékenységéről és ennek intézményesített megjelenéséről. Fontos megállapítás, hogy a kamarának nincs PSR stratégiája, de széles körű felelősségvállalási aktivitást folytat és nyitott arra, hogy ez a későbbiekben stratégiai szinten is megjelenjen valamilyen formában. Az interjú során a PSR stratégiával kapcsolatos attitűdöket is megismerhettük.

201 Forrás: http://nmhh.hu/felelossegvallalas-fenntarthatosag (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

A fejezetben a titkárral készült interjú tapasztalatait mutatjuk be, azonban előtte röviden ismertetjük a szervezet főbb feladatait, céljait, annak érdekében, hogy átfogó képet tudjunk adni a szervezet tevékenységéről.

A szervezet gazdaságfejlesztő tevékenységet folytat Győrben és Győr-Moson-Sopron megyében, hivatását és céljait az alapszabályában fogalmazta meg:

„*A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara legyen a gazdaságszervezés és irányítás valamennyi szintjének (kistérségi, megyei, EU régiós, szakmai és ágazati) meghatározó szereplője. A kamara hivatása, hogy – a kamarai törvénynek, más jogszabályoknak és az alapszabálynak megfelelően – önkormányzaton alapuló működésével előmozdítsa a gazdaság fejlődését és szerveződését, az üzleti forgalom biztonságát és a piaci magatartás tisztességét, a gazdasági tevékenységet folytatók általános, együttes érdekeinek érvényesülését, valamint ellássa a gazdaság működésével összefüggő azon feladatokat, amelyeket törvény, s ennek alapján az alapszabály a feladatkörébe utal*." (*A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Alapszabálya* 2017, 3.)

„A kamara célja, hogy elismert szervezetként alkalmas legyen

- *az országos kamarai befolyás közvetlen és közvetett alakítására*
- *tagsága és a megye gazdasági szereplői általános és sajátos érdekeinek hatékony megjelenítésére és érvényesítésére*
- *a regionális gazdaság fejlődési irányainak befolyásolására*
- *a regionális gazdasági fejlődés, a gazdaság szereplőinek folyamatos támogatására, fejlesztésére*
- *az EU tagságból adódó lehetőségek minél jobb regionális kihasználásának elősegítésére."* (*A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Alapszabálya* 2017, 4.).

A kamara működési elvei a következők: nyitottság, aktivitás, új iránti fogékonyság, elkötelezettség, elhivatottság.

Az alapszabály részletesen bemutatja, hogy melyek azok a feladatok, melyeket kötelező jelleggel lát el a gazdaság fejlesztése érdekében[202] (*A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Alapszabálya* 2017, 7–10.):

- *„előmozdítja a gazdasági tevékenység infrastruktúrájának fejlődését;*
- *részt vesz az átfogó gazdaságfejlesztési, gazdaságstratégiai döntések előkészítésében;*
- *tájékoztatást ad a gazdasággal összefüggő magyar és külföldi jogszabályokról, valamint a gazdálkodó szervezetek tevékenységét érintő gazdaságpolitikai döntésekről és intézkedésekről, előmozdítja a gazdasági együttműködés fejlődését;*
    - *Ennek keretében ingyenes szolgáltatást nyújt az alábbi területeken: tanácsadás gazdasági, pénzügyi, adózási, hitelhez jutási kérdésekben; üzleti partnerkeresés az* üzletháló rendszerén keresztül; pályázatfigyelés; jogi tanácsadás; részvétel az így meghirdetett kamarai fórumokon, rendezvényeken; kamarai hírlevelek elérése elektronikus úton és nyomtatott formában; Széchenyi Kártya Program termékeinek ügyintézése, Kamarai Tag- és Kedvezménykártya; a kamarai portálon jelszóval elérhető információk, szolgáltatások igénybevétele.

202 A teljesség igénye nélkül. A teljes körű feladatlistát lásd az alapszabályban.

  - *Ennek keretében kedvezményes szolgáltatást nyújt az alábbi területeken: részvétel az így meghirdetett kamarai fórumokon, rendezvényeken, hazai és külföldi szakmai programokon; okmányhitelesítés, származási- és vis maior igazolások kiadása; hirdetési lehetőség igénybevétele a nyomtatott és elektronikus hírlevelekben, kamarai kiadványokban, rendezvényeken; pályázati tanácsadás; a kamarai tag kezdeményezésére a közbeszerzésekről szóló külön törvény alapján a kereskedelmi és iparkamarát megillető jogosultságok gyakorlása (előzetes vitarendezés).*
- *közreműködik a területfejlesztési koncepciók és programok gazdaságfejlesztési munkarészeinek kidolgozásában és végrehajtásában;*
- *szervezi és végzi a mesterképzést és a mestervizsgáztatást;*
- *a külgazdaság feltételrendszerének javítása érdekében közreműködik a kereskedelemfejlesztéssel, a külföldön végzett vagy külföldre irányuló, továbbá a külföldiek számára belföldön végzett gazdasági tájékoztató és propagandamunkában;*
- *közreműködik az európai uniós tagságból eredő, a gazdálkodó szervezeteket és az egyes szakmákat érintő tájékoztatási és képzési feladatok ellátásában (pályázati módszertani útmutatót állít össze, tájékoztatást ad az európai uniós pályázati lehetőségekről és feltételekről és az egyes szakmákat érintő közösségi jogszabályokról, a közösségi intézmények egyéb aktusairól és az Európai Bizottság döntéseiről);*
- *előmozdítja a gazdálkodó szervezeteknek a szabványosítással, minőségüggyel és az iparjogvédelemmel összefüggő tevékenységét;*
- *feladataival összefüggésben együttműködik a felsőoktatási intézményekkel;*
- *a gazdasági érdek-képviseleti szervezetek bevonásával kidolgozza a tisztességes piaci magatartásra vonatkozó etikai szabályokat, figyelemmel kíséri e szabályok, valamint a tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló törvényben meghatározott, a tisztességtelen verseny tilalmára vonatkozó rendelkezések érvényesülését;*
- *határozatban figyelmezteti a fogyasztók érdekeivel ellentétes gazdasági tevékenységet folytató és ezzel a gazdálkodó szervezetek széles körének jó hírnevét sértő vagy veszélyeztető kamarai tag gazdálkodó szervezeteket;*
- *együttműködik a fogyasztóvédelmi hatóságokkal és a Gazdasági Versenyhivatallal, amelyek az általuk hozott jogerős határozataikról a kamarát értesítik;*
- *minősítő és ellenőrzési rendszereket működtet;*
- *közreműködik a helyi önkormányzatok döntéseinek előkészítésében és a döntések meghozatalában."*

A következőkben bemutatjuk, hogy a kamara milyen tevékenységeket folytat a felelősségvállalás keretén belül. A titkár elmondása szerint felelősségvállalási tevékenységüket célszerű két csoportra bontani:
- Az alapfeladatokhoz kötődő tevékenységek;
- Nem alaptevékenységnek számító tevékenységek.

A kamara stratégiai célja a vállalati közösségek építése, ennek eszköze alapvetően a különböző munkacsoportokon keresztül történik. A résztvevők a munkacsoportokban vitatják meg az adott tématerület főbb tudnivalóit, azonban a beszélgetések során előjönnek olyan témák is, melyek már nem alapfeladatként értelmezhetők, így nem tudatos, nem is dokumentálják, de az alaptevékenység fontos hozadékának tekintik. A nemzetközi projektekben is többször

előfordul, hogy a tevékenység során olyan témák is szóba kerülnek, melyek túlmutatnak a kötelező jellegen, nem üzleti fókuszúak, azonban a fejlődéshez szükségesek lehetnek, így részét képezhetik a felelősségvállalási tevékenységüknek.

Az alábbi tevékenységek már egyértelműen önkéntes alapon szerveződnek, tehát nem képezik az alapfeladatok körét, így besorolhatóak a PSR kategóriába.

- Tehetséges diákok támogatása: a kamara 2014-ben alapított ösztöndíjat a szakmunkásképzés támogatása céljából (csanaki Jerfy Antal-díj), az ösztöndíjjal a Győri, Mosonmagyaróvári és Rábaközi kistérségben tanuló diákokat támogatják, akik jó eredményeket értek el eddigi tanulmányaik során, azonban a szociális helyzetük miatt hátrányos helyzetben vannak. Az ösztöndíjra pályázni kell, a nyertes tanuló havi 30 ezer forintot kap tanulmányai végéig.
- EU vetélkedő középiskolás diákok számára éves rendszerességgel, ahol a diákok nem pénzt kapnak díjazásként, hanem ajándékcsomagot. A vetélkedő a diákok kreativitását és nyitottságát teszteli.
- Rendezvények szervezése (például bál), melynek bevételét jótékony célra ajánlják fel.
- Közérdekű tevékenység: rendszeresen helyet adnak ingyenesen közcélú előadásoknak, eseményeknek.
- Az épületük aulájában rendszeresen helyet adnak művészeti és hagyományőrző kiállításoknak is.
- Adománygyűjtések szervezése (például a kórház számára).
- Rajzverseny szervezése gyerekek számára.
- A szervezet figyel arra, hogy a munkatársaik jó közösségben érezzék magukat, szervezneknek összejöveteleket, kirándulásokat, de ennél jellemzőbb, hogy a munkatársak kisebb csoportokban szerveznek maguknak eseményeket, ezenkívül fontos aktivitás, hogy a kamarai kézműves táborban a kollégák önkéntes alapon segítenek a szervezésben és a lebonyolításban is.
- Előadások szervezése a lakosság és vállalatok számára.

A fenti tevékenységek nem jelennek meg konkrét felelősségvállalási stratégiában, azonban a szervezet alapelveinek megfelelnek és az évek során egyre jobban integrálódtak a kamara életébe. A titkár elmondása szerint nem is tervezik külön stratégia létrehozását, sokkal inkább reálisnak tartanák, ha a működésre vonatkozó stratégiát egészítenék ki a felelősségvállalás szemléletével. Jelenleg több munkatárs is foglalkozik a felelősségvállaláshoz kötődő tevékenységek koordinálásával, a jövőben célszerű lenne akár ezt a fajta aktivitást a központi titkársághoz rendelni. Fontosnak tartják a PSR intézményesítését (bár nem hívnák így), de nem feltétlenül úgy, hogy külön stratégiát készítenek hozzá, sokkal inkább olyan formában, hogy minél többen, minél sokrétűbben végezzenek ilyen jellegű tevékenységeket.

Ha készülne önálló stratégia, az a titkár szerint biztosan egy brainstorminggal indulna, melybe minden munkatársat bevonnának. A titkár kiemelte, hogy fontosnak tartja, hogy egy ilyen megbeszélésen külső moderátor is jelen legyen, aki külsősként objektívebben tudja látni a folyamatokat. A következő lépésként célszerű lenne létrehozni egy olyan 3–4 fős munkacsoportot, amely a brainstorming alatt elhangzó információkból képes stratégiai szintű tevékenységeket definiálni; célszerű, ha a munkacsoportot alkotó tagok a kamara munkatársai közül kerülnek ki, a titkár szerint itt már nincs szükség külső szakértők jelenlétére.

Ehhez viszont az kell, hogy a munkatársak képesek legyenek ellátni ezeket a feladatokat, azonban korlátozott, hogy hány olyan kolléga van, akik nyitottak ilyen jellegű tevékenységek koordinálására.

Összességében megállapításra került, hogy a kamara tevékenységében egyértelműen jelen van a felelősségvállalás eszméje, azonban ez külön stratégiai szinten nem jelenik meg. A titkár úgy gondolja, hogy a jövőben nem is fog önálló PSR stratégia készülni, amiben lehetőséget lát, az a szervezeti stratégiai célok közé való mélyebb beépülés.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL

A KSH szakmailag független, önálló gazdálkodású kormányhivatal, a statisztikai szolgálat centruma (KSH 2014), legfőbb feladatköre az egyes gazdasági és társadalmi adatok gyűjtése, feldolgozása és közzététele.[203] Országos szervezet, a budapesti központ mellett regionális igazgatóság (főosztály) van Debrecenben, Győrött, Miskolcon, Pécsett, Szegeden és Veszprémben, a többi megyeszékhelyen 2011-től osztályokká szervezve működnek a KSH területi szervei (Holka 2017).

A hivatal működése során az alábbi alapelveket érvényesíti:
- Relevancia,
- Pártatlanság és objektivitás,
- Gyorsaság/időszerűség és pontosság,
- Koherencia és összehasonlíthatóság,
- Hozzáférhetőség és érthetőség,
- Ingyenes közszolgáltatás,
- Felhasználói csoportokra szabható tartalom nyújtása,
- Szoros együttműködés a tudományos élet képviselőivel,
- Kétnyelvűség.[204]

Középtávú stratégiájukban[205] megfogalmazott víziójuk szerint 2020-ra olyan szellemiségű intézményt szeretnének, amely több ponton is azt tükrözi, hogy az intézmény fontosnak tart olyan feladatokat, amelyek a PSR területeit is érintik, ugyanakkor nem kerül nevesítésre a társadalmi felelősségvállalás a dokumentumban.

„Víziónk 2020-ra

Olyan szellemiségű intézményt szeretnénk, amely
- őrzi, erősíti a statisztika másfél évszázad alatt felhalmozott értékeit, miközben alkalmazkodik a 21. század gyorsan változó igényeihez és hasznosítja a módszertani és technikai, technológiai fejlődésből származó előnyöket,
- *töretlenül elkötelezett a minőség iránt,*

203 Forrás: www.ksh.hu/tevekenyseg_kozerdeku (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
204 Uo.
205 A stratégia elérhető: https://www.ksh.hu/docs/bemutatkozas/hun/strategia_2020.pdf (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

- *megőrzi hitelességét hazai és nemzetközi szinten egyaránt,*
- *erőforrásait tudatosan, tervezetten, takarékos és fenntartható módon használja,*
- *megbecsüli felkészült munkatársait,*
- *partnerként tekint az adatszolgáltatókra és a felhasználókra,*
- *aktívan formálja és terjeszti a statisztikai kultúrát."* (KSH 2014, 7.)

A hivatal jövőképének teljesítése érdekében 7 stratégiai célt fogalmazott meg, melyek szinte mindegyikénél az operatív célokra való lebontásnál felfedezhetők PSR gyanús célterületek, illetve amelyek megvalósításában a társadalmi közfelelősség kategóriájába eső tevékenységek, akciók, programok is szerepet játszanak. Ilyen például a felhasználói igények magas színvonalú kielégítése, szolgáltatásaik fejlesztése stratégiai célon belül a felhasználók statisztikai ismereteinek bővítésére való törekvés, melyre konkrét célokként tanfolyamok szervezését, felsőoktatási intézményekkel való együttműködést, oktatóanyagok honlapon való elhelyezését nevesítette a dokumentum. A működés hatékonyságának javítása stratégiai célon belül az energiahatékonyság és fenntarthatóság szempontja is előkerül. Stratégiai célként fogalmazódott meg a munkatársak felkészültségének és elkötelezettségének erősítése és elismerése, melyhez a megbecsülés, ösztönzés nem anyagi jellegű lehetőségeinek kibővítését, belső képzés, mentori, illetve pályaorientációs rendszer működtetését, szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók fogadását említi a hivatal működési stratégiája (KSH 2014), melyek mind olyan elemek, amik önkéntes alapon szerveződnek, nem kötelező elemei a KSH alaptevékenységének. De az intézmény kapcsolatainak erősítése is olyan stratégiai célterület, amely összekapcsolható a PSR-rel, a KSH széles körű kapcsolatrendszert ápol, melynek fenntartására, ápolására mind hazai, mind nemzetközi téren nagy hangsúlyt fektetnek annak érdekében, hogy akár közös pályázatok, projektek, kutatások kapcsán hozzájáruljanak a statisztikai kultúra és a statisztikai jártasság terjesztéséhez, szakértők eszmecseréjéhez, a tapasztalatok kölcsönös hasznosításához, illetve nemzetközi szakmai szerepük erősítése és a szakmai segítségnyújtás is fontos szempont (KSH 2014).

Az intézménynek nincs PSR stratégiája, középtávú stratégiája sem foglalkozik önállóan ezzel a területtel, de mint látható, számos olyan gondolat megfogalmazódik, amely PSR tevékenységek tudatos jelenlétére utal. Jónyer Máriával, a Felhasználói Kapcsolatok főosztályvezető-helyettesével készült interjú[206] és a tőle kapott írásos anyag[207] alapján elmondható, hogy a Központi Statisztikai Hivatal valóban számos PSR tevékenységet folytat, egyrészt a szervezet feladatköréhez és küldetéséhez kapcsolódóan, másrészt a szervezet belső élete, a munkatársak elégedettségének biztosítása érdekében.

A KSH jelenleg az alábbi PSR tevékenységeket folytatja:

- STAT WARS – Középiskolások statisztikai vetélkedője: 2014 óta rendezi meg a KSH a statisztikai jártasság növelésére szolgáló statisztikai vetélkedőjét középiskolások részére. A verseny 2016-ban az Oktatási Hivatal Tehetségkapu programjába is bekerült. A szeptemberi versenyfelhívásra 2017-ben már 154 csapat jelentkezett, illetve küldte be a versenyfeladatot. A novemberi döntőn a statisztikai adatgyűjtéshez, feldolgozáshoz,

206 Az interjú 2018. július 20-án készült.
207 Központi Statisztikai Hivatal Társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó tevékenységek. Kézirat.

tájékoztatáshoz, a statisztika, illetve a KSH történetéhez kapcsolódó elméleti és gyakorlati feladatokat kell megoldaniuk az előválogatón legjobban szereplő 12 csapatnak. E feladatok célja, hogy izgalmas, érdekes formában mutassa meg a statisztika, illetve a statisztikai adatok fontosságát, hasznát és értelmét a fiataloknak. A nyeremények KSH márkázott, nem túl nagy értékű ajándékok (például sporttáska). A vetélkedő szervezése során fontos szempont, hogy a feladatok összeállításába és a verseny lebonyolításába a szervezet minél több munkatársa bekapcsolódjon.[208]

3. kép: Képek a Stat Wars-ról (2016, 2017)[209]

- Pályaorientációs program középiskolás diákok számára hivatali látogatások formájában: A Hivatal évente több alkalommal fogad előzetesen bejelentkezett középiskolai osztályokat. A statisztika népszerűsítése céljából megrendezett egy-egy ilyen alkalommal a KSH múltjába, feladataiba, az intézményben folyó tevékenységekbe kapnak betekintést a diákok.
- Együttműködés felsőoktatási intézményekkel: Ezek közül kiemelkedik az Eötvös Loránd Tudományegyetemmel 2015 szeptemberében kötött együttműködési megállapodás, melynek keretében a KSH támogatja, hogy az ELTE oktatói és PhD-hallgatói a KSH adatbázisait használva mélyebb szintű kutató elemzéseket végezzenek. Az együttműködés kiterjed közös kutatások folytatására, illetve projektek művelésére, közös kutatóműhelyek létrehozására, közös módszertani fejlesztésekre, kölcsönös publikálási lehetőségek biztosítására, illetve a KSH munkatársai bekapcsolódhatnak vendégelőadóként, szakdolgozati témavezetőként, konzulensként stb. az ELTE oktatási tevékenységébe, a KSH pedig fogad gyakornokokat. Az ELTE mellett más egyetemmel is vannak szakmai kapcsolataik, például a Szegedi Tudományegyetemen is tartanak a hivatal munkatársai előadásokat egyetemistáknak a statisztikai adatok felhasználásának miként jéről.

208 A program weboldala: http://www.ksh.hu/statwars (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
209 Forrás: http://www.ksh.hu/statwars (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

- Nyílt nap a nagyközönség számára: évek óta szeptember 3. hétvégéjén a Kulturális Örökség Napok rendezvényhez csatlakozva kinyitja kapuit az intézmény lehetővé téve bárki számára, hogy betekintést nyerjen a Hivatal munkájába épületséta és a KSH történetéről szóló előadás keretén belül. E programmal az intézmény szeretne hozzájárulni a nagyobb mértékű nyilvánosság megteremtéséhez, illetve a közvélemény statisztikai jártasságának növeléséhez.
- Adománygyűjtés – Ajándékok cipős dobozban Csokalyra, Fényes Elek[210] szülőhelyére: legalább egy évtizede minden év decemberében az erdélyi Csokalyon élő gyermekeknek névre szóló karácsonyi ajándékcsomagot állítanak össze a KSH munkatársai. Évente több mint száz adománycsomag készül már, így nemcsak a gyerekeket, de a faluban élő időseket is meg tudják ajándékozni. Míg az adományok a szervezet munkatársaitól érkeznek, a szervezést és szállítást, költségeivel együtt, a hivatal vállalja. Az adományokat hat fős küldöttség szállítja Csokalyra, akik Fényes Elek mellszobrát is felkeresik látogatásuk során.
- Véradás: a Magyar Vöröskereszt felhívásához minden évben többszöri alkalommal csatlakoznak, melyeken egyre több munkatársuk vesz részt. Országszerte, a budapesti központ mellett a vidéki osztályokon is (például Győrben, Miskolcon) együttesen több mint száz munkatársuk ad vért szervezett keretek között.
- Családbarát munkahely: A KSH vezetése hangsúlyt fektet a családbarát szemlélet megvalósulására, fontosnak tartják a családi, a magánéleti és a munkahelyi kötelezettségek összehangoló programok támogatását. Több olyan jóléti és családbarát intézkedésük is van, mely erősíti a munkatársak elkötelezettségét, fokozza motivációjukat. A Hivatal ez irányú törekvéseinek elismeréseként 2015-ben elnyerték a Családbarát Munkahely címet.
    - Távmunka és részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségét biztosítják – amennyiben ezt az ellátott munkakör lehetővé teszi – kisgyermeket nevelő dolgozóik részére biztosítva ez által a kisgyermekes munkavállalók esélyegyenlőségét.
    - Nyári Játszószobák: 2010 óta minden nyáron – igazodva a nyári szünidőhöz –10 hetén keresztül biztosítják a dolgozók gyermekeinek és unokáinak biztonságos felügyeletét. A Játszószoba nemcsak gyermekmegőrzést jelent, hanem a gyermekek számára tartalmas elfoglaltságot nyújt különböző élménydús programok szervezésével. Nemcsak Budapesten, hanem Miskolcon, Debrecenben és Szegeden is segíti az intézmény játszószoba biztosításával azokat a szülőket, akiknek erre igényük van. A szolgáltatást igénybe vevő gyermekek száma évről évre nő: 2010-ben 72, 2011-ben 85, 2012-ben már 107, 2015 óta pedig közel 140 gyermek töltötte KSH-s játszószobában a szünideje egy részét miközben szülője vagy nagyszülője nyugodtan végezhette munkáját. Az említett létszám naponta átlagosan 15–25 gyermek felügyeletét jelenti. A nyári játszószobák a magyar közigazgatási szervek körében egyedi megoldásnak tekinthetők.
    - Családbarát programok szervezése: évi rendszerességgel kerül sor Mikulás-ünnepség megszervezésére, melyen átlagosan 70–80 gyermek vesz részt, illetve

210 Fényes Elek a magyarországi közgazdasági statisztika első jelentős képviselője, Keleti Károly elődjének tekintik a KSH-nál.

hagyományos a sport- és családi napok (Grafikon-napok) megszervezése is, ahol a munkatársak családtagjaikkal, gyermekeikkel együtt vehetnek részt. A gyermekek részére külön gyermekprogramokat biztosítanak.
    - Gyermeksarok kialakítása a KSH könyvtárban nemcsak a Hivatal munkatársainak gyermekei számára, hanem minden könyvtárlátogató számára (a KSH könyvtár nyilvános közkönyvtár), mesedélutánok szervezése.
- Esélyegyenlőség biztosítása: Az egyenlő bánásmód elvének tiszteletben tartása és az esélyegyenlőség elősegítése érdekében kötelezettséget vállalt a KSH arra, hogy a nők, a 40 évesnél idősebb, a fogyatékossággal élő, a két vagy több 10 éven aluli gyermeket nevelő, a 10 éven aluli gyermeket egyedül nevelő, a tartósan beteg gyermeket nevelő, illetve az idős szüleiket családjukban gondozó dolgozóira különösen figyel intézkedései meghozatala során. A Hivatalnak van Esélyegyenlőségi Terve, melyben méltányos és rugalmas intézkedéseket határozott meg az érintettek foglalkoztatási pozícióinak javítása, megőrzése érdekében. Az Esélyegyenlőségi Terv elérhető a belső kommunikációs intranet felületen *(http://kshalo/)*.
- *S*zelektív hulladékgyűjtés: dolgozói kezdeményezésre szelektív hulladékgyűjtők kerültek kihelyezésre az intézményben.
- Egészségmegőrzés: az Egészség világnapján irodai torna a munkatársaknak.
- Környezettudatosság ösztönzése: a Föld világnapjához kötődően a munkatársak kerékpáros közlekedésre való motiválása (például aki aznap kerékpárral érkezik munkába, reggelit kap), zöldtippek megosztása (például takarítás, mosás környezetkímélő módon) a belső kommunikációs hálózatukon *(http://kshalo/)*.

A fenti tevékenységek, mint már írtuk, nem jelennek meg konkrét felelősségvállalási stratégiában, de a szervezet alapelveinek és stratégiai céljainak megfelelnek, és integrálódnak a szervezet működésébe. Nem ad hoc módon szerveződnek, van egyfajta szervezettsége, felépítettsége e feladatoknak, többségük szerepel az intézmény éves tervében. Jellemzően két osztályhoz, a HR részleghez és a Kommunikációs Osztályhoz vannak rendelve, ahol nem önálló munkakörben, de megvannak a feladatok, tevékenységek szervezésének felelősei.

Az interjú során megfogalmazódott, hogy bár eddig nem volt önálló PSR stratégiája az intézménynek, nyitottak lennének egy ilyen dokumentum kidolgozására, melyhez szívesen vennének igénybe segítséget, de egyelőre emberi erőforrás korlátokat látnak. Kinyilvánításra került – és ezt a fenti tevékenység lista is jól alátámasztja – hogy a hivatal vezetősége fontosnak tartja a társadalmi felelősségvállalást, és a kollégák is egyre nyitottabbak e tevékenységekre. A további fejlődést olyan PSR tevékenységek felvállalásában látják, ahol elsősorban az intézmény szakmai tudását tudják kihasználni, hiszen közfinanszírozott szervezetként nagyon korlátozottak anyagi lehetőségeik.

A KSH eddigi PSR gyakorlata és a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos pozitív, támogató attitűd nagyon jó alapot jelenthet a PSR intézményesítésére a szervezetnél. És érdemes megfogadni interjúalanyunk azon javaslatát is, amely a PSR tevékenységek kommunikációjára vonatkozott, nevezetesen, hogy a közszféra szervezeteinek együtt kellene megjelennie e tevékenységeik kommunikálásával, felhívva a figyelmet arra, hogy elsősorban nem olyan tevékenységeket folytatnak, amelyek anyagi áldozatokkal járnak, így elkerülhetők a közintézményeket érhető azon támadások is, amelyek esetenként azt vetik/vetnék fel, hogy közpénzekből finanszíroznak nem kötelező feladatokat.

Kérdések és feladatok a 6. fejezethez

1) Miért fontos egy szervezetnek stratégiát készíteni?

2) Milyen stratégiai dokumentumok léteznek?

3) Mi a különbség a szervezeti és a funkcionális stratégia között?

4) Mit jelent a misszió és a jövőkép?

5) Milyen lépései vannak a stratégiaalkotásnak?

6) Miben lehet hasonló a vállalatok és a közszféra szervezeteinek társadalmi felelősségvállalás motivációja?

7) Milyen módokon készülhet PSR stratégia?

8) Mutassa be a PSR intézményesítésének folyamatát!

9) Miért fontos a PSR stratégai szintű megjelenítése?

10) Mit jelent a fenntarthatóság hármas elve („tripple bottom line")?

11) Mondjon példákat olyan ajánlásokra, dokumentumokra, amelyek ösztönzik a PSR intézményesítését vagy segítséget nyújthatnak hozzá!

12) Hogyan csoportosíthatjuk a PSR tevékenységeket? Mondjon példát az egyes csoportokra!

13) Milyen főbb kérdéseket érdemes végiggondolnia a szervezetnek a stratégiaalkotás megtervezése során?

14) Milyen főbb iránymutatásokat tartalmaz a 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról?

15) Mire irányul a szervezeten belüli helyzetfeltárás?

16) Mi az a PSR attitűd vizsgálat és miért érdemes ilyent végezni?

17) Mi tekinthető releváns külső környezetnek a helyzetelemzés során?

18) Mihez kell igazodnia a PSR stratégia célrendszerének, értékrendszerének?

19) A PSR stratégia prioritásainak, fő irányvonalának, területeinek a meghatározását mi befolyásolhatja?

20) Milyen elemei, részei legyenek egy PSR stratégiának?

21) Miért fontos a PSR stratégia megfelelő kommunikációja?

22) Milyen szervezetfejlesztési feladatokat indukálhat a PSR-nek a szervezet működésébe, menedzsmentrendszerébe való beillesztése?

23) Milyen minősítési rendszerek vannak, amelyek meghatározott külső kritériumok alapján tudják értékelni a szervezet társadalmi felelősségvállalási gyakorlatát?

24) Mi a jellemző hazánkban a közigazgatás intézményei, szervezetei körében a PSR stratégiai szintű megjelenése tekintetében?

25) Mutassa be a GVH PSR stratégiájának főbb elemeit!

26) Mutassa be az MNB társadalmi felelősségvállalás stratégiájának főbb részeit!

27) Mi jellemzi a bírósági szervezetek felelősségvállalási aktivitását?

28) Hogyan jelenik meg a társadalmi felelősségvállalás a Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiájában?

29) Mi az az Energiakövetek program?

30) Hogyan kapcsolódik össze a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024 és a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (NFFT)?

31) Mi jellemzi a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (NMHH) felelősségvállalási stratégiáját?

32) Milyen területeken aktív a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara a felelősségvállalás terén?

33) Hogyan viszonyul a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara a PSR stratégia elkészítéséhez?

34) Mutassa be a Központi Statisztikai Hivatal társadalmi felelősségvállalási gyakorlatát!

35) Hogyan viszonyul a Központi Statisztikai Hivatal a PSR stratégia készítéséhez?

Felhasznált irodalom

- ÁGOSTON László (szerk.) (1996): Több mint üzlet: vállalati társadalmi felelősségvállalás. Budapest, DEMOS Magyarország Alapítvány.

- *A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Alapszabálya (2017*). Győr, GYMSKIK. Elérhető: https://www.gymskik.hu/hu/gyor-moson-sopron-megyei-kereskedelmi-es-iparkamara/szabalyzatok-8642

- AJIAKE, MATTHEW Aiyemere (2015): The Triple Bottom Line and Social Responsibility Framework in Public Sector Management. Walden University.

- *A Kúria középtávú intézményi stratégiája, különös tekintettel a joggyakorlat-elemző tevékenység fejlesztésére* (2013). Budapest, Semmelweis Kiadó. Elérhető: http://kuria-birosag.hu/sites/default/files/allamiprojekt/kuria_imprimaturahoz.pdf

- *A Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiája 2014–2020 (2013)*. Budapest, Legfőbb Ügyészség.

- *A Nemzeti Adó- és Vámhivatal stratégiája 2011–2015 (2011)*. Budapest, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal megbízásából kiadja a VIVA Média Holding. Elérhető: https://nav.gov.hu/nav/archiv/kozerdeku_adatok/Kulonos_kozzeteteli_lista_archiv/Strategia_archiv/strategia_2011-2015.html

- *A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság Szervezeti és Működési Szabályzat (2018).* Budapest, Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság. Elérhető: http://nmhh.hu/dokumentum/194227/nmhh_szervezeti_mukodesi_szabalyzat.pdf

- *A stratégiai tervezés folyamata. (é.n.)*. Elérhető: http://ommik.hu/index.php/tudasbazis/strategiai-tervezes/110-2-a-strategiai-tervezes-folyamata.

- *Az ágazati stratégiaalkotás folyamata, valamint az egyes ágazati vezetői információs rendszerek bevezetésének tapasztalatai (2010).* Budapest. Készült az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. megbízásából. Elérhető: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/agazati_strat_alkotas_agazati_vir.pdf

- *Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének 2016. évi beszámolója (2016)*. Budapest, Országos Bírósági Hivatal. Elérhető: https://birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/birosagi_hirek/elnoki_beszamolo_2016_online.pdf

- *Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének Beszámolója (2012)*. Budapest, Országos Bírósági Hivatal. Elérhető: https://birosag.hu/sites/default/files/allomanyok/obh/elnoki-beszamolok/obhe_beszamolo_2012_ifelev_teljes.pdf

- Barakonyi Károly (1999): Stratégiai tervezés – Stratégiaalkotás I. Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.

- *CAF 2013 modell (2013): Fejlesztési módszertan.* Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal.

- *Catalogue of CSR Activities: A broad overview (2005)* An Ashridge report produced for The Danish Commerce and Companies Agency. The report was produced by Ashridge Centre for Business and Society. Elérhető: http://tools.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Catalogue%20of%20CSR%20Activities:%20A%20broad%20overview/$file/CSRActivities.pdf

- COM (2001): GREEN PAPER *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.* COM (2001) 366 final. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, 18.7.2001.

- Csath Magdolna (2016): A közintézmények stratégiai menedzsmentje. Államtudományi Műhelytanulmányok, 14. szám. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

- Gáspár Mátyás – Göndör András – Tevanné Südi Annamária (2011): MINDENKI FONTOS! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai. Budafok-Tétény Budapest XXII. kerület Önkormányzata.

- Gáspár Mátyás (2019): PSR alapok. In Budai et al..: *A társadalmi közfelelősség alapjai.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

- GVH társadalmi közfelelősség vállalási (PSR) stratégiája (2016). Budapest, Gazdasági Versenyhivatal. Elérhető: http://gvh.hu//data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf

- Holka László (2017): A Központi Statisztikai Hivatal területi szerveinek történetéből. Statisztikai Szemle, 95. évf. 11–12. sz. 1082–1099.

- Kádár Magor (2017): Stratégiai (újra)tervezés. Civil Szemle, 14. évf. 4. sz. 5–15.

- Közös felelősségünk. Budaörs város társadalmi közfelelősség stratégiája (2017). Budaörs.

- KSH (2014): Stratégia 2020. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/docs/bemutatkozas/hun/strategia_2020.pdf

- Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024 (2013). Budapest, Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács. Elérhető: http://www.nfft.hu/

documents/1238941/1240162/Nemzeti+Fenntarthat%C3%B3+Fejl%C5%91d%C3%A9si+Keretstrat%C3%A9gia

- MOON, Jeremy (2002): The Social Responsibility of Business and New Governance. Government and Opposition, 3. sz. 385–408.
- Nemzeti Infokommunikációs Stratégia 2014–2020 (2014). Elérhető: http://www.kormany.hu/download/a/f7/30000/NIS_v%C3%A9gleges.pdf
- NMHH Stratégia 2018–2022 (2018). Budapest, Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság. Elérhető: http://nmhh.hu/cikk/195351/A_Nemzeti_Media_es_Hirkozlesi_Hatosag_Strategiaja_20182022
- Országgyűlési beszámoló (2017): Budapest, Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal. IROMÁNYSZÁM: B/19230
- RAUTH Edit (2012): Fenntartható fejlődés, CSR és egyenlő esélyek. PPT. Elérhető: https://slideplayer.hu/slide/2035099/
- REISINGER Adrienn (2018): Az Audi Hungaria Zrt. CSR tevékenysége. Tér Gazdaság Ember, 6. évf. 2. sz. 143–162.
- SKALICZKI Judit (1996): Stratégiai tervezés. Szakirodalmi szemle. Elérhető: http://www.18pedagogia.hu/sites/default/files/node/attachments/sj_strategiai_tervezes_kvtar.pdf
- Stratégia (2011). Budapest, Állami Számvevőszék. Elérhető: https://www.asz.hu/storage/files/files/ASZ_strategia/asz_strategia.pdf
- Szervezeti és Működési Szabályzat (2013). Budapest, Alapvető Jogok Biztosának Hivatala. Elérhető: https://www.ajbh.hu/documents/10180/122658/szmsz.pdf/5f87d08b-d0cd-4fd2-b8e5-97d6d6caa4b9
- Szervezeti és Működési Szabályzat (2017). Az Állami Számvevőszék elnökének 4/2017. (XII.29.) ÁSZ utasítása az Állami Számvevőszék Szervezeti és Működési Szabályzatáról. Budapest, Állami Számvevőszék. Elérhető: https://asz.hu/storage/files/files/bemutatkozas/szmsz.pdf
- Társadalmi felelősségvállalás – Mit tehet a közszféra? (2014): HOPPÁ Disszeminációs füzetek 36. https://issuu.com/tka_konyvtar/docs/gsr_kiadvany_issuu
- Tudás és Érték – Társadalmi Felelősségvállalási Stratégia (2014). Budapest, Magyar Nemzeti Bank. Elérhető: https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-tarsadalmi-spread-low-1.pdf
- WORTH, Michael, J. (2017): Nonprofit Management. Principles and Practice. SAGE.

Jogforrások

- 2005. évi LXXXVIII. törvény Közérdekű önkéntes tevékenységről
- 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról
- 2011. évi CXC. törvény A Nemzeti Köznevelésről
- 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról
- 1201/2015. (IV. 9.) Korm. határozat a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről

7. A PSR TEVÉKENYSÉGEK EGYES TERÜLETEI

7.1. Digitális transzformáció (Budai Balázs)

A digitalizáció, a digitális transzformáció, a digitális ökoszisztéma fejlesztése összességében fejleszti a társadalmat, azonban számos negatív externáliával jár. Tehát míg egyik oldalon eszközöket vetünk be a digitális világ fejlesztéséért, addig – ezzel párhuzamosan és automatikusan – egyre nagyobb feladat keletkezik a másik oldalon, hogy az ezzel együtt járó anomáliákat tompítsuk. Ez az alfejezet arra világít rá, hogy mely információs társadalmi jelenségek és kísérőjelenségek keletkeztetnek felelősséget, kinek milyen PSR-típusú cselekvési mozgástere és lehetősége van, illetve hol látunk ezekre jó megoldásokat.

7.1.1. A felzárkóztatási felelősség kialakulása

1. Megatrendek
Hosszútávon (10-15-20 éves időhorizonton) érvényes, megkerülhetetlen hatású, globális szintű jelenségek, melyek az élet számos területét párhuzamosan átszabják, átfogó módon befolyásolják, így alakítva át életünk kereteit. (Például globalizáció, digitalizáció, automatizáció, Internet és IoT, Blokklánc technológia, kommercializáció, mobilizáció, virtualizáció, perszonalizáció, vizualizáció, töredékesség, újraértelmezett munka, közösségek hatalma, digitális egyenlőtlenség stb.)

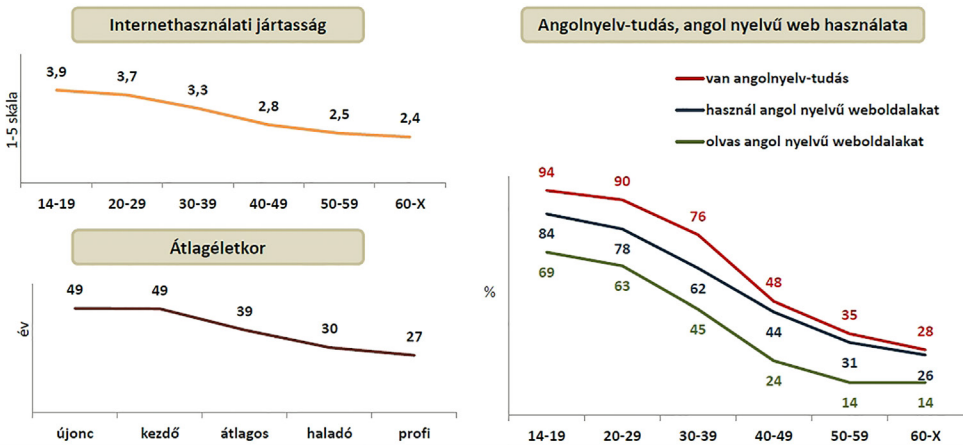
Az állam (és ezen keresztül a közigazgatás) feladata – többek között – az, hogy állampolgárai társadalmi szükségleteit kielégítse, jólétét javítsa, társadalmi egyenlőtlenségeit csökkentse. Fejlesztő tevékenysége ebből fakad. A fejlesztések során figyelemmel kell lennie arra, hogy tevékenységének milyen célzott és járulékos hatásai vannak. (Nem véletlenül írja elő a jogalkotási törvény az előzetes hatásvizsgálatot.) E hatások vizsgálatát nehezíti, hogy a környezet, amelyben megfigyeléseinket végezzük, is folyamatosan változik.

A változás fő mozgatórugóját a technológia fejlődésével azonosíthatjuk. A technológiával összefügg mindegyik ma érvényesülő megatrend.[211] Ráadásul e megatrendek hatása olyan erős, hogy az általuk okozott változás már-már forradalmi: olyan törvényszerűségeket, beidegződéseket, működési rutinokat szab át, melyek alapvetően meghatározzák a társadalom működését, alapintézményeit, aktorainak feladatait, ezen keresztül az állam és közigazgatás célját, funkcióit.

Ezt tapasztalhatjuk ma, amikor az internetre és az internetes térben elérhető virtuális világra gondolunk. E sajátos közegben a közigazgatás is próbálja a legjobbat nyújtani állampolgárainak.

211 BUDAI – GERENCSÉR – VESZPRÉMI 2018.

Ösztönzi az internet elérését, a kapcsolódó technikai tudás megszerzését, hiszen látja, hogy csak azok az állampolgárai maradnak versenyképesek, akik lépést tudnak tartani a technológiai innovációkkal. Akik leszakadnak, azok életszínvonalukban és termelőképességükben is alacsonyabb szintre kerülnek (kimaradnak az információs gazdaságból, és annak értékláncaiból).



34. ábra: Internethasználat, jártasság, nyelvtudás[212][213]

Tekintsünk meg négy ábrát, mely jól árnyalja a képet! Az első ábracsoportban a digitális egyenlőtlenség néhány vonatkozását láthatjuk. Az NMHH 2014-ben készített felmérése rámutat arra, hogy az Z generáció (2000 után születettek) internethasználati jártassága, rutinja, magabiztossága messze meghaladja az idősebb generációkét (korosztályi lejtő). Ugyanakkor a felhasználói tábor bővülése pontosan az idősek felől következik be, ők próbálnak felzárkózni. Mindebben pedig számos egyéb tényező is nyitja, illetve korlátozza a teret, mint például az angol nyelv ismerete.

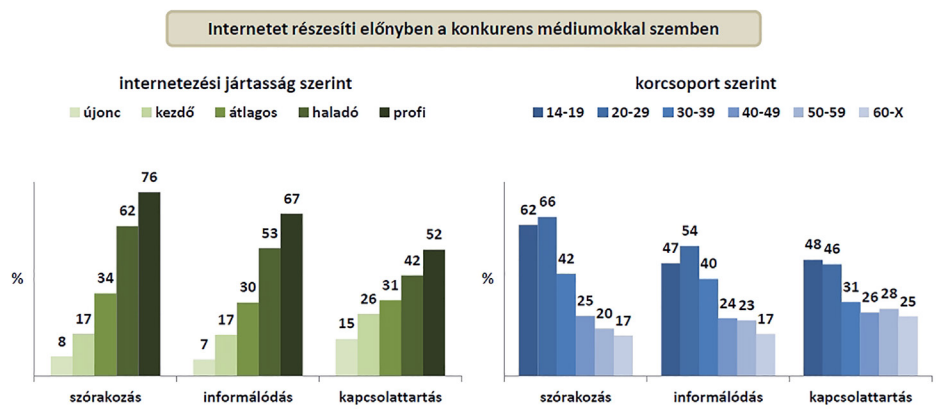
A legnagyobb bővülési (felzárkózási) potenciál az idősek körében van. 2017-ben, a 60 év felettieknek csupán 44 százaléka volt internethasználónak tekinthető. Azaz nagyobb részük e szubkultúrától távol áll, szolgáltatásokba nem bevonhatók.

212 Forrás: Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság, 2015. február. http://nmhh.hu/dokumentum/166308/internet_2014_webre.pdf (Utolsó elérés: 2018.05.15.)

213 Forrás: Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság, 2015. február. http://nmhh.hu/dokumentum/166308/internet_2014_webre.pdf (Utolsó elérés: 2018.05.15.)

35. ábra: Internethasználat a 60 évesek és idősebbek körében[214]

Ugyanakkor az is látható (a már említett 2014-es felmérés alapján), hogy minél inkább kialakul a felhasználói rutin az internetes térben, annál inkább háttérbe kerülnek a régi gondolkodási kontextus klasszikus elemei. E paradigma-váltás élharcosai – természetesen – azok a digitális bennszülöttek, akik már megtapasztalták e közeg számtalan előnyét.



36. ábra: Internethasználat szerepe az életmódban[215]

214 Forrás: Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság, 2018. http://nmhh.hu/cikk/195369/Internethasznalat_a_60_evesek_es_idosebbek_koreben (Utolsó elérés: 2018.05.15.)

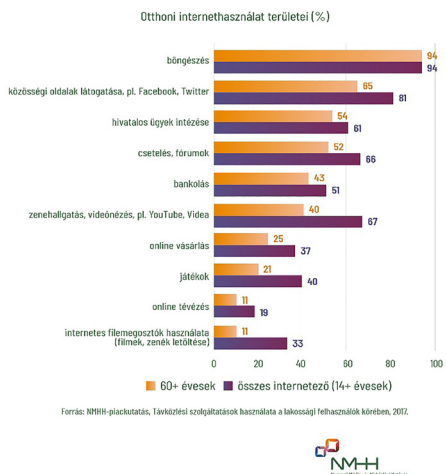
215 Forrás: Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság, 2015. február. http://nmhh.hu/dokumentum/166308/internet_2014_webre.pdf (Utolsó elérés: 2018.05.15.)

A mennyiségi megközelítésen túl nagy a hangsúly a minőségi (vagy érdemi) használat kérdéskörén is. Nem elegendő a technológia használatát lehetővé tenni, az igazi eredmények (és pozitív hozadék) akkor érhető el, ha a technológia érdemi használatához (a technológia eredeti rendeltetéséhez) szükséges ismereteket is átadtuk.

Ha a közigazgatás elmulasztja az ösztönzést, vagy nem fektet rá kellő figyelmet, azzal erősíti a digitális egyenlőtlenséget, azaz azt a távolságot, amely az infokommunikációs szolgáltatásokat elérők és használók, valamint az ebben akadályozottak között van.

Ráadásul a közigazgatásnak önös érdeke is, hogy saját ügyfeleit is a hatékonyabb ügyintézést lehetővé tevő térbe terelje. Az elektronikus szolgáltatások igénybevételét nehezítő leggyakoribb akadályok:

- Ismeretek a lehetőségekről, tájékozottság: nem tudja, hogy van, nem ismeri a lehetőséget.
- Az IT (Információ Technológia) jelentőségének megértése: nem látja át, nem érti, hogy ez számára miért fontos.
- Hozzáférés a hálózathoz, internethez: nincs a közelben, nem jut hozzá.



37. ábra: Otthoni internethasználat területei[216]

216 Forrás: Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság, 2018. http://nmhh.hu/cikk/195368/Otthoni_internethasznalat_teruletei (Utolsó elérés: 2018. 05.15.)

- Hozzáférés a hálózati szolgáltatásokhoz: nincs megfelelő, nem jut hozzá.
- Motiváltság, ösztönzés, bátorítás a használathoz, a félelmek leküzdéséhez: nincs minta, segítség, fél tőle, nincs lelkierő.
- A lehetőségek közötti tájékozódás képessége: nincs meg a készség az eligazodáshoz.
- Speciális élethelyzetekhez igazodó szolgáltatások és eszközök: nem érhető el a személyre, helyzetre, problémára szabott szolgáltatás.
- Az informatikai eszközök, alkalmazások, szolgáltatások használatának, kihasználásának képessége: nem rendelkezik a használathoz szükséges készségekkel.
- Az életkörülményekhez megfelelően illeszkedő használat lehetősége, képessége: nem tudja az életvitelével összeegyeztetni.
- Megfelelő életfelfogás, -szemlélet: ideológiai meggyőződések akadályozzák az IT-vel való ismerkedést, használatot. (GÁSPÁR 2007)

Minél több az internetes ügyintézésben jártas felhasználó, annál inkább gyorsítható, automatizálható az ügyintézés, annál inkább takarítható meg az emberi munka, annál hatékonyabb és kiszámíthatóbb minőségű szolgáltatással találkozik az ügyfél.

7.1.2. A felzárkóztatás tartalma és felelősei

A felzárkóztatás – mint az előzőekben is látható volt – két területre osztható: mennyiségi és minőségi felzárkóztatásra. Míg a mennyiség felzárkóztatás a hozzáférés biztosításáról szól, addig a minőségi felzárkóztatás a már hozzáférők érdemi használatához szükséges tudás átadásáról.

A mennyiségi felzárkóztatás során a beavatkozási pontokat a digitális egyenlőtlenség síkjaihoz igazíthatjuk. Ennek alapján a felzárkóztatás kiemelten fontos:

- ÉLETKORI MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN: az idősebb generációk körében az igénytámasztás (figyelemfelkeltés) a legfontosabb feladat, hiszen esetükben a technológiáktól (és az új, nem megszokott dolgoktól) való idegenkedés (félelem), a használathoz szükséges tanulási folyamat erőforrásigénye akadályozza a gyors terjedést.
- FÖLDRAJZI MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN: Az innovációk földrajzi terjedése a település méretekkel fordítottan arányos. Minél kisebb és körzetközponttól távolibb a település, annál nagyobb eséllyel késve érkeznek meg a technológiai innovációk. Van olyan település is, ahol a méret és a távolság egyenesen indokolatlanná teszi a szolgáltatóknak, hogy a települést elérjék. (A vezetékes szolgáltatások például: vezetékes internet tipikusan ilyenek.) Ezeket – a döntően piaci működés következtében kialakuló – hátrányokat célzott felzárkóztatással érdemes eltűntetni.
- ANYAGI-EGZISZTENCIÁLIS MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN: miután a technológiák elérése pénzbe kerül, így azon családok esetében, akik a szegénységi küszöb környékén élnek, és az élelmezés megoldása is problémát okoz – érthető okokból – nem kerül előtérbe a család jövedelméhez viszonyítva magas költségű IKT előfizetések kérdése. (Nem véletlenül merül fel számtalanszor az ingyenes internethez való jog biztosítása, mint új generációs kulturális alapjog garantálása. Az infrastruktúra azonban csak az egyik kelléke az egyenlőtlenség eltűntetésének, az ehhez szükséges eszközök biztosítása is legalább ilyen fontos.

- VÉGZETTSÉGI MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN: a magasabb iskolai végzettségűek alapértelmezésnek tekintik az IKT eszközök használatát, míg az alacsonyabb végzettségűek vagy lemorzsolódók körében ezek a mutatók alacsonyak. Utóbbi kategóriában az ismeretterjesztés kulcsfontosságú.
- ISMERETI MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN: Kapcsolódva az előző megfontoláshoz, igen jól beazonosítható az a réteg, ahol az írástudás valamely formájának (lásd később) hiányával küzdenek. E hiányok eleve sok esetben megalapozzák a mennyiségi törést is, hiszen, ha valamit nem tudok használni, akkor annak jelenlétét nem igénylem (sőt, jelenléte egyenesen frusztrál.)
- MUNKAHELYI MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN*:* Egyre kisebb, de még mindig meghatározó arányban vannak olyan munkakörök, ahol a számítástechnikai használata nem esszenciális feltétele az eredményes munkavégzésnek. Az ilyen munkát végzők gyakorta otthon sem igénylik a technológia jelenlétét.
- TÁJÉKOZOTTSÁGI (IGÉNYHIÁNYBÓL FAKADÓ) MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN: bár egyre kevesebben vannak, akik a fenti kategóriákba nem feltétlenül esnek, de mégsem ismerik fel a használatból származó előnyöket. Számukra felvilágosító, igényt-keletkeztető kampányokat érdemes indítani.
- FOGYATÉKKAL ÉLŐK SZÁMÁRA: a fogyaték jellegétől és mértékétől függően fizikailag esélytelenné válhat az IKT használata. Az ő elérésük biztosítása különféle hardveres és szoftveres kiegészítőkkel oldható meg. (Jelentőségét mutatja, hogy számuk Magyarországon 0,5 millió körüli!)
- ETNIKAI MEGFONTOLÁSOK ALAPJÁN: a roma népesség iskolázottságát, munkaerő-piaci helyzetét és más társadalmi státuszát tekintve is a leghátrányosabb helyzetű magyarországi kisebbség. A számukra elérhető infokommunikációs infrastruktúra a közösségi helyekre, kisebbségi önkormányzati irodákra és iskolákra korlátozódik, ezt azonban nem elvétve veszik csak igénybe. (Budai 2014)

2. A digitális felzárkóztatási programok generációi

Az első generációs felzárkóztató programok a hozzáférési megosztottság felszámolását célozzák (hozzáféréssel rendelkezők és nem rendelkezők között). Eszközeik: IKT-eszközök biztosítása egyéneknek, közösségi hozzáférési pontok létesítése (PIAP-ok), széles sávú hálózathoz való hozzáférés biztosítása stb.

A második generációs programok használati megosztottságot céloznak (használók és nem használók között). Eszközeik: speciális igényekkel bíró csoportok hozzáférésének biztosítása (eAccessibility), a digitális írástudás fejlesztése, szolgáltatásbővítés – tartalomfejlesztés (döntően a közszolgáltatások, e-közigazgatás területén).

Végül a harmadik generációs programok a használat minőségét tükröző megosztottságot (mire használják a használók) próbálják érdemi irányba tolni. Eszközeik: bizalom és tudatosságnövelő kampányok, niche-piaci szolgáltatások (szűkített célcsoportok elérése) indítása, civil párbeszédet és bevonást fejlesztő kezdeményezések.

E beavatkozási pontok sok helyütt összeérnek, hiszen például: az alacsonyabb iskolai végzettségűek eleve kevésbé tájékozottak, gyengébb egzisztenciális helyzetben vannak. Tehát az egyik dimenzió menti célzás sokszor eredményezi egy másik dimenzió elérését is.

A nemzetközi digitális inklúziós stratégiai törekvések első és második generációs programjai e beavatkozási pontok mentén kerültek (és kerülnek) végrehajtásra.

A második terület a minőségi felzárkóztatás, mely a használathoz szükséges képességek biztosítását takarja. Ehhez a digitális inklúziós stratégiák harmadik generációs programjai kapcsolódnak. (Molnár 2002)

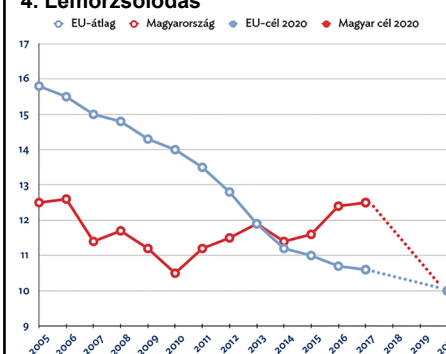
E képességek – egy lehetséges megközelítés szerint – az „írástudás” fogalmának mai – egyre bővülő – jelentésével írhatók le. A digitális éra előtt az írástudás alatt az olvasás és írás képességét értettük, ez egészült ki a funkcionális írástudással, mely e szövegek értelmezésének képességét takarta. A mai digitális kompetenciák feltételezik e két írástudási formát, hiszen minden technológia és szolgáltatás szöveg-alapú.

3. Analfabéták
Analfabétáknak hívjuk az olvasni és írni nem tudó embereket. Funkcionális analfabétáknak azokat nevezzük, akik képtelenek az olvasott szöveg megértésére. E jelenség súlyát egyrészt az adja, hogy e képességekre épül a többi digitális kompetencia, másrészt az analfabéták aránya hazánkban még ma is 1%-körüli, míg a funkcionális analfabéták arányát 25-30%-ra teszik. Azaz lakosság harmada korlátozottan vehet részt a digitális ökoszisztémában. Ezek az az arányszámok az iskolai lemorzsolódással szoros korrelációt mutatnak. Hazánkban jelenleg a lemorzsolódás mértéke nő a 16 év alattiak körében.

A technológiai vagy digitális írástudás teszi alkalmassá a felhasználókat arra, hogy valamilyen szinten kezeljék az információs társadalom infrastruktúráját, eszköztárát. Tudjanak online térben kommunikálni, információt cserélni (e-mailezni, instant messengereket használni, telefonálni), szoftvereket letölteni és installálni, szükség esetén frissíteni (upgrade-elni), navigáljanak és keressenek a böngészőkben, és más korszerű alkalmazói készségük is legyen, amelyek lehetővé teszik a technológiák szolgálatba állítását (például: az irodai alkalmazások minél szélesebb körének ismerete).

Ezen felül fontos az úgynevezett információs írástudás is, azaz az információ megtalálásának készségét, a megtalált információk kontextusba helyezésének, értékelésének és feldolgozásának összességét takarja. Ugyanakkor ide szokták sorolni az információszükséglet felismerésének képességét, az információ jellegének azonosítását, az információ (megbízhatóságának, minőségének és hihetőségének) értékelését, rendszerezését. Valamint az adatív írástudás, mely a megszerzett ismeretek frissítését, frissen tartásának képességét takarja. (Az adaptív írástudáshoz gyakran kapcsolják a tanulás képességét, az új tanulási módszerek befogadásának képességét, a tudásszerzésben (problémamegoldásban) másokkal való együttműködés készségét, a valós- és virtuális tereken.)

4. Lemorzsolódás



A KSH és az Eu2020 stratégia ábrája alapján látszik, hogy jelenleg a hazai lemorzsolódási tendenciák emelkedőek, szemben az EU csökkenő értékeivel. béták arányát 25-30%-ra teszik. Ez jelentősen rontja az ország versenyképességét.

E tudásformák tartalma folyamatosan nő, olyannyira, hogy új kompetencia-területeket is azonosítunk folyamatosan (például: az úgynevezett második generációs adaptív-integratív írástudásokat: infografikai írástudás, közösségi média-írástudás, nagy-adat írástudás stb., vagy a cselekvési írástudásokat melyek a tranzakció-orientált tudásokat tartalmazzák. Azokat, amelyek a valós világ cselekvéseit teremtik újra a virtuális térben (például: részvételi írástudás, jogi írástudás, pénzügyi írástudás stb.).

A felzárkóztatás tartalma tehát e digitális kompetenciák kialakítása és mélyítése a társadalom – szinte – egészében. Ennek egy része intézményesíthető (az iskola falai közé szorítható és szorítandó), azonban nagyobb része PSR feladatként körvonalazódik. Szükség

látszik a digitális kompetenciák fejlesztésére, az élethosszig tartó tanulás (alkalmazkodás vagy adaptációs képesség mélyítése) feltételrendszerének (támogató környezetének) stratégiai tervezésére, pótlására vagy kiegészítésére.

A felzárkóztatás közös felelősség. Azt kell keresnünk, hogy az egyes társadalmi aktorok hogyan, milyen lehetőségeket megragadva tudják segíteni e folyamatot. Öt nagyobb szintér látszódik:

Az infokommunikációs eszközöket és szolgáltatásokat nem használók felzárkóztatása **CSALÁDI-, BARÁTI VAGY MUNKATÁRSI KÖRNYEZETBEN** a leghatékonyabb. Ennek oka a pozitív mintakövetésben keresendő. Erre tekintettel egyre gyakoribbak a helyi közösségek bevonására épülő úgynevezett CLLD (community-led local development) programok, melynek során a kisközösség vagy család informatikai ismeretekkel rendelkező (vagy tapasztaltabb) tagja végzi el a felzárkóztatást, szünteti meg a tudásbéli különbségeket. A digitális szolidaritás PSR feladatkörei kezdődnek a felzárkózási lehetőségek jelzésében (tananyagok, oktatási terek, oktatók és az célközönség összekötésében), az oktatás mentorálásában és tutorálásában, és végződnek az összekapcsoltságban rejlő lehetőségek támogatásában: a részvétel és hozzáférés támogatásában a közügyekhez, közszolgáltatásokhoz, valamint a digitális akadálymentesítésben.

5. Az egyéni és családi felzárkóztatási programok felhasználókkal szembeni céljai
- Ismerjék meg az online kommunikáció alapvető jellegét.
- A digitális közeg ellenére egészséges társadalmi-érzelmi kapcsolatokat tudjanak kialakítani.
- Fegyelmezetten (keretek között) tudják használni a digitális (fix- és mobil) technológiákat. Képesek legyenek a kapcsolódásra és a kikapcsolódásra is.
- Fejlődjön ki náluk a kognitív kritikai gondolkodás az online információkkal, tartalmakkal és szereplőkkel kapcsolatban.
- Proaktívan védjék magukat az online térben jelentkező kockázatoktól.
- Felelősségteljes digitális állampolgárként erős identitásuk alakuljon ki.
- Minél szélesebb körű (érdemi) szolgáltatási portfóliót ismerjenek meg, magabiztosan oldjanak meg problémákat a virtuális térben.

6. Miutcank.hu
A Miutcánk.hu közösségi térben a regisztrált felhasználók láthatják a környéken élő lakosokat, szolgáltatásaikat, szakértelmüket, eszközeiket. Ebből fakadóan közös programokat, szívességi cseréket, tudás-átadást is meg lehet valósítani. A portál nem csupán azzal javítja a digitális egyenlőtlenséget, hogy a közös virtuális felületre tereli a fizikailag egymáshoz közel élő felhasználókat, hanem azzal is, hogy rámutat azokra a felhasználókra, akik a közelben vannak, és segíteni tudnak a digitális kompetenciáink fejlesztésében. Segítséget nyújt ahhoz is, hogy megismerjük a környékünkön élőket, velük valódi kapcsolatot alakítsunk ki, és kiaknázzuk a jó szomszédságban rejlő lehetőségeket.

Ahol a környezet az egyéni és családi felzárkóztatást nem teszi lehetővé, ott a **KÖZÖSSÉGI FELZÁRKÓZTATÁSRA** koncentrálódhat a figyelem. A közösségi felzárkóztatás a PIAP-okra (Public Internet Acces Point – nyílt internethozzáférési pont) alapítva teremtheti meg a digitális világ iránti nyitottságot a hátrányosabb helyzetű, digitális kompetenciával nem rendelkező állampolgárok számára. Ugyanitt végrehajtható – e kör számára – a digitális kompetenciákat célzó képzések és továbbképzések, motivációs programok egymásra épülő sorozata. E szinttől felfelé válik fontossá – preventív tevékenységként – az iskolai lemorzsolódás megakadályozása is, hiszen e hozzáférési pontok tudás iránti igényt támasztanak, és nem hagyják elkallódni az egyébként lemorzsolódó diákokat.

A **CIVILEK** kontroll-funkciót látnak el, hiszen erősítik a pluralizmust azzal, hogy gyakran rávilágítanak a kormány által képviseltekkel szembe helyezkedő alternatív lehetőségekre, véleményekre, megoldási lehetőségekre, és ehhez gyakran alternatív szolgáltatási modellt is nyújta-

nak. a digitalizáció és az arra épülő technológiák felerősítik. E megoldások könnyebben biztosítanak lehetőséget a közügyek és szolgáltatások üzemeltetésének visszavételére (crowdsourcing) is. A civil szervezetek ugyanakkor elsősorban jelzőszerepük miatt fontosak: miután valamenynyi társadalmi szükséglet jelzésére alkalmasak, rámutatnak a megoldandó problémákra.

A **VERSENYSZFÉRA** társadalmi felelősségvállalása (CSR – Corporate Social Responsibility) nem újkeletű (főleg meghatározott cégméret felett). Bár ezek jelentős része inkább házi kedvenc, vagy propaganda-jellegű, mégis van lehetőség valódi értékteremtésre. Ennek feltétele, hogy a vállalat ismerje meg célcsoportját, függőségét a célcsoporthoz, és tárja fel azokat a szimmetrikus előnyöket, amelyek egy társadalmi felelősségvállalási együttműködésből kihozhatók. Ehhez konkretizálni kell a beavatkozással járó üzleti és társadalmi előnyöket, majd bevonni azokat a további megfelelő partnereket, akik hosszú távon tudják segíteni és felerősíteni e tevékenységet. A versenyszféra felzárkóztatásának felelőssége a digitális ökoszisztémába vonásnál is látszik. A bevonás legkézenfekvőbb megoldása a versenyszféra és az oktatás együttműködése a digitális kompetenciák megerősítése érdekében, hiszen az oktatás révén kapja meg a versenyszféra azt a munkaerőt, amire szüksége lehet. A jól képzett, piaci elvárásoknak megfelelő munkaerő adja a vállalatok versenyképességét. A duális és felnőttképzések lehetőséget biztosítanak a versenyszféra számára célzott képzések kialakítására, ugyanakkor a közös K+F+I programokban való részvétel ugyanezt teszi lehetővé az egyetemi szinten (kutatóműhelyek, kompetencia-központok, inkubációs házak stb. létrehozásával). Az innovatív infokommunikációs technológiákhoz kapcsolódó K+F+I tevékenység a társadalom minden területre kiterjedő alkalmazása a versenyképesség másik meghatározó tényezője.

Végül, de korántsem utolsó sorban a **KÖZIGAZGATÁS** szerepét (felelősségét) kell hangsúlyozni, mely három nagyobb területen

7. Alsómocsolád – a digitális falu

Viszonylag korán (már 1997-ben) teleházat nyitott a jelenleg közel 300 fős, baranya megyei kistelepülés, s így hamar tudta biztosítani a hozzáférést az infokommunikációs eszközökhöz és az azon futó tartalmakhoz a település valamennyi – érdeklődő – polgára számára. A mára e-Magyarország pontként is fungáló teleházban digitális kompetencia-fejlesztő programok biztosítják minden korcsoport számára a készségszintű IT használat kialakulását, illetve a felzárkóztatást. A Polgármester (Dicső László) az eszközök és információk használatában járt és jár elöl, példáját sokan követve építették be az IKT-t a mindennapok szerves részévé. Az állampolgárok, a gazdasági és civil szervezetek által kidolgozott újfajta önkormányzási modell az együttműködésre, a digitalizációra és az innovációra épül. Így vált Alsómocsolád versenyképesebb településsé, a hasonló adottságokkal bíró – környező – településekhez képest.

8. Eldy, az olasz felzárkóztató szoftver

Az Eldy olaszországi civil szervezet 2012-ben indította útjára az „Eldy a téren" projektek, a digitális szakadék csökkentésére és az inklúzió fokozására. Célcsoportjai az olaszországi vidéki és hegyvidéki területeken élő idősebb csoportok, akik nehezebben tudják elérni a digitális műveltség meghatározott szintjét, kultúrájuk és az új technológiákkal szembeni fenntartások és gyakori elzárkózás miatt. (A platform kialakításánál kifejezetten idősebb felhasználókra optimalizálták a felületet, így nagy betűmérettel, erős színkontraszttal, egyszerűsített nyelvezettel.)

Az ingyenesen elérhető és letölthető platform könnyű és szórakoztató lehetőséget biztosít, hogy valamennyi élethelyzet szimulálásával – magától értetődően – sajátítsák el a résztvevők a digitális készségeket. A platformhoz képzések is tartoznak, amelyet szaktanárok és önkéntesek vezetnek. E foglalkozásokon azokat az alapkészségeket tanítják meg, melyekkel az Eldy használható, így az e-mail küldés, az internetes barangolás, a csevegő lehetőségeket, a dokumentum-kezelési lehetőségeket.

A projektet a Vicenza tartomány, a Consiglio Regionale del Veneto, a Centro Servizio di Volontariato di Vicenza támogatta, de más magánszponzorok is részt vettek a társadalmi felelősségvállalás megerősítésében. A platformot ma már több mint 400.000 felhasználó használja, Olaszországon kívül is.

látszik. A felzárkóztatás elsődleges közigazgatási feladata a digitális akadálymentesítéshez köthető. A digitális akadálymentesítés első megközelítésben az elektronikus elérésben – a digitális egyenlőtlenségből fakadóan hátrányos helyzetűek elérésének támogatását jelenti. E hátrányos helyzetűekre célzott e-befogadásként is aposztrofált jelenség jellemzően olyan intézkedéseket rejt magában, melynek célja az IKT használatából fakadó előnyök kiterjesztése. Ha már az eszközök elérése biztosított, akkor következik a valamilyen fogyatékossággal bírók szolgáltatásokhoz való hozzáférésének biztosítása. Második közigazgatási feladatkör a többi szereplő PSR feladatainak koordinálása, segítése, menedzselése, melyben sokat segíthet egy olyan kontextus kialakítása, mint a smart city, ahol a digitális szolgáltatások húzóerőt képviselnek. Végül a közbizalom és a biztonság megteremtése jelentkezik feladatként, mely az infokommunikációs szolgáltatások elterjedésének, a felhasználói kör bővülésének nélkülözhetetlen feltétele.

9. Migránsok ECDL képzése Ausztriában
Az Osztrák Integrációs Alap (ÖIF), az Osztrák Köztársaság alapítványa 2010 óta biztosítja az ECDL számítógépes ismeretek tanúsítását a bevándorlók számára, bécsi integrációs központjában. A tanfolyamok digitális készségek elsajátítását, fejlesztését biztosítja a migránsok és a menedékkérők számára az osztrák társadalomban és a munkaerőpiacon való integrációjuk megkönnyítése érdekében. (A központ – ezen kívül – német nyelvtanfolyamokat, munkahelyi képzéseket és más informatikai programokat is kínál.) A résztvevők döntően a 25-44 éves korosztályból kerülnek ki, többségük Afganisztánból, Iránból, Irakból és Oroszországból származik. A tanúsítvány sikeres megszerzésének feltétele a 7 modul mindegyikének elvégzése, mely – szoftverkörnyezettől függetlenül – tükrözi az területen való jártasságot, használati rutint. E készségek számos bevándorlót segítettek a beilleszkedéshez és munkahelyszerzéshez, szókincsük fejlődéséhez, valamint – közvetve – a szociális ellátási költségek is csökkennek, ha a bevándorló munkaerőt integrálni tudják.

7.1.3. A felhasználók (ügyfelek) védelme

Szinten minden innováció, (így az infokommunikációhoz kötődők) mely társadalmi változást indít el, hordoz magában negatív externáliákat. Míg a közigazgatás vitathatatlan felelőssége az infokommunikációs technológiák térnyerésének támogatása, addig figyelemmel kell lenni a kapcsolódó anomáliákra, melyek esetenként nagyobbak is lehetnek a veszélyeztetett célcsoportokban, mint az előnyök.

A veszélyeztetett célcsoportok körülhatárolása több tényezőtől függ. Egyértelműen veszélyeztetettek:

- a fiatal felhasználók, élettapasztalatuk hiánya miatt;
- idősebb felhasználók, az internetes kultúra és viselkedés ismeretének hiánya és technikai tapasztalatlanságuk miatt;
- azok a felhasználók, akik valamilyen pszichológiai vagy szociális problémával rendelkeznek, vagy az offline világban is könnyebben vállalnak kockázatokat (lásd kockázatvándorlási hipotézis);
- a gyakran internetezők, akik jobban ki vannak téve a veszélyeknek.

A veszélyek megjelenhetnek tartalmak, támadó-ártó magatartások, felhasználói jellemtorzulások formájában. Ha e veszélyeztetett célcsoportokat és a megjelenési formákat keresztezzük, akkor a leggyakoribb beavatkozási pontokat a következőkben kapjuk:

- Fiatal felhasználók védelme a káros és illegális tartalmaktól;
- Fiatal felhasználók védelme a rossz szándékú személyektől (e-pedofília, cyberbullying);
- A felhasználók védelme a valótlan tartalmaktól és ügyletektől (a virtuális tér megbízhatóságának és hitelességének védelme);
- A felhasználók identitásának, virtuális önrendelkezésének és vagyonának védelme, (Kiberbűnözés);
- A felhasználók védelme a pszichikai torzulásoktól (információs elhízás, információs szorongás, internet függőség, funkcionális pszicho-szindróma);
- A digitális kultúra mederben tartása, védekezés a kommunikációs silányulás ellen.

10. Mygnoo.com
A Mygnoo olyan civil kezdeményezésű hazai közösségi oldal, mely a nagyobb közösségi terek gyermekekre veszélyes jelenségeit próbálja meg kivédeni. Ez a közösségi tér kifejezetten (legfeljebb 16 éves) gyermekeknek készült, ebből kifolyólag erős szülői ellenőrzéssel működik. Ez utóbbit szavatolja, hogy a gyermekek csak a szülők írásos engedélyével regisztrálhatnak. Ezen kívül a gyermek regisztrációhoz a szülő előzetes regisztrációja szükséges. A két profilt ezek után összekötik, így a szülő számára valamennyi – gyermekét érintő – aktivitás, kapcsolat (a levelezés tartalmán kívül) láthatóvá válik. A szülő ugyanakkor be is avatkozhat a gyermek idővonalába, szerkeszthet és törölhet adatot, ha azt érzékenynek találja. A gyermek identitását védendő, csak kitalált felhasználónévvel (nick-névvel) lehet profilt létrehozni. Az egyes felhasználók így a való életben fennálló ismeretségük alapján tudják megtalálni egymást a portálon.
Fontos ismertterjesztő küldetés is látszik a Mygnoo-nál: a tudatos internethasználatot – első körben – a gyermekeknek szóló internetbiztonsági ismeretterjesztő oldallal támogatják. Ezt egészítik ki gamifikációs ismeretterjesztő oktatási tartalmakkal.

A felhasználók (ügyfelek) védelme napjainkban erre a hat csoportra fókuszál. A védelem célja a felhasználók kiszolgáltatottságának csökkentése, a digitális közbizalom megerősítése. A védelem fő eszközrendszerét a **tájékoztatás és a szabályozás** adja. Míg a szabályozás kötelező feladat, addig a tájékoztatás PSR feladatként jelentkezik a legtöbb esetben. Ugyanakkor látni kell, hogy a szabályozás sem egyértelműen választható el a PSR területektől, tekintettel arra, hogy a szabályozás kifejezetten nehéz ezeken a területeken.

Problémát okoz:
- A **joghatóság beazonosíthatóságának** kérdése (miután az internet országokon átnyúló hálózat és szolgáltatás, ahol a szolgáltatás infrastruktúrája akár harmadik országokban is lehet);
- az internetes térben történő **cselekmények elkövetőinek beazonosíthatósága** (az internetes közösségi terek anonimitásának köszönhetően);
- a **tartalmak minősítése** (mi számít károsnak, mi számít tiltott tartalomnak, mi számít életkortól függően elérhetőnek stb.);
- **a szabályozás formája, terjedelme** (tartalomban, térben, időben), eszközei, de akár a beavatkozással elérni kívánt célok indokoltsága, kockázatai (például: erkölcsi vagy alkotmányos-), diszfunkciói is.

Míg egyik oldalról a nemzetközi együttműködés tűnhet jó megoldásnak (például: a határokon átnyúló jelleg miatt), addig ez pont hátráltatja a tartalmi kérdések megoldását (például: a kulturális különbözőségek miatt). Ennek eredménye, hogy bár számos (és egyre növekvő számú) nemzetközi együttműködés alakul ki ezen a területen, jelentős szabályozási deficitet

tapasztalunk, mely felveti az ön-, és társszabályozási formák lehetőségeit. A PSR feladatok e szabályozási feladatokban hibajelzésre és (tartalmi és formai) szabályozási javaslatok megalkotására terjedhet ki.

A legkevésbé vitatott beavatkozási terület a **fiatal felhasználók védelmére** irányul. Ők azok, akik nem rendelkeznek tapasztalatokkal számos szociális interakcióban, így sok esetben védtelenek, befolyásolhatók, sebezhetők. Ráadásul az új médiában nincs körülöttük az a szülői védelem, ami az offline világban: az elektronikus hírközlési eszközök közvetlenül érik el a fiatal fogyasztókat, gyakorta szűretlenül, szabályozatlanul (vagy alul-szabályozottan). Míg a szűrő hiánya technikai jellegű vagy ismerethiányból fakad, addig a szabályozási defektusok a már említett okokra vezethetők vissza.

A fiatal felhasználókat fenyegető veszélyek közül a leggyakoribb a káros és illegális tartalmak elérésének lehetősége. Ezeket, a más néven „tartalom bűncselekményeket" hat csoportra oszthatjuk:

- Kábítószerrel, egyéb emberi szervezetre káros anyagokkal kapcsolatos visszaélés, az önveszélyességhez vagy közveszélyességhez hozzásegítő tartalmak megjelenítése.
- Extrém tartalmak megjelenítése (bűncselekmény elkövetését propagáló oldalak: például: terrorszervezetet népszerűsítő tartalmak, kegyetlen erőszakot vagy gyermekpornográfiát ábrázoló tartalmak stb.)
- Emberi méltóságot sértő tartalmak megjelenítése (például: magánszférát, személyiségi jogokat sértő közlés, identitás-lopás, személyes adatokkal vagy képmással visszaélés, online zaklatás stb.)
- Speciális társadalmi csoportokat sértő, vagy diszkrimináló tartalmak (például: gyűlölet-beszéd, faji, nemzeti, vagy etnikai hovatartozás, vallási, szexuális irányultság alapú diszkrimináció, holokauszt-tagadás, gyermekek egészséges erkölcsi fejlődését sértő oldalak stb.) megjelenítése.
- Államkritikai, valláskritikai tartalmak megjelenítése.
- Szerzői jogot sértő tartalmak. (Bár az ezzel kapcsolatos jogsértések inkább a polgári jog területére tartoznak.) (Christián 2015)

És bár van szabályozás, az mégsem tudja kiváltani eredeti célját, terjedelmi és időbeli korlátok miatt. Egyrészt nem lehet mindent (tartalmat, életviszonyt, magatartást) szabályozni, másrészt a szabályozás mindig időben követi az eseményeket (a szabályozás mindig válasz meglévő társadalmi problémákra). Ezért is látszik elkerülhetetlennek az állami szerepvállalás, és annak alternatív formái. Míg kötelező feladatként látszik a szabályozási feladatok teljesítése (vagy inkább a koregulatív szabályozás támogatása), önként vállalt feladatként látszódhat a gyermekek helyes szocializációjának, felvilágosításának segítése. Ennek keretén belül nem csupán a gyerekek, hanem szüleik felvilágosítása is szükséges: meg kell mutatni számukra azokat a lehetőségeket, amelyekkel segíthetik a gyermekek helyes tartalom-választását.

A hazai és nemzetközi szabályozásokból az alábbi – egységesen alkalmazható – eszközök látszódnak:

- **SEGÉLYVONALAK** (hotlines) működtetése.
- **TÁJÉKOZTATÁS, FELVILÁGOSÍTÁS, OKTATÁS**. (A tanulási folyamat a legfontosabb: annak felismerése, hogy mi hasznos, és mi haszontalan az egyén számára. E folyamatban nem csupán a rossz felismerését, hanem ennek jó alternatíváját is meg kell

mutatni, hogy a gyermek a belátás miatt és ne jobb híján cselekedjék megfelelően. E tanulási folyamatnak nem csupán a célközönségre kell irányulnia, hanem azokra a rétegekre, ahol a gyermek szocializálódik (például: szülők, tanárok) E kérdéskör pedig felveti a PSR szükségességét e területen.)

- **SZŰRÉS – CÍMKÉZÉS**; az elérhető tartalom korlátozása; A szűrés megvalósulhat egyéni-, intézményi-, szolgáltatói-, vagy állami szinten. (Az állami szintű szűrés is megvalósulhat szolgáltatón keresztül, amikor a szolgáltató egy taxatív lista alapján blokkol oldalakat, illetve megvalósulhat úgy is, hogy az országba beérkező távközlési gerinchálózatra telepítik a szűrőt, mely az összes hazai IP-cím számára blokkolja a jogszabálysértő tartalmat.)
- **WEBOLDALAK ELTÁVOLÍTÁSA**, eltávolíttatása, illetve a tartalomközvetítő IP-címek hozzáférhetetlenné tétele;
- **ÖNSZABÁLYOZÁS/TÁRSSZABÁLYOZÁS** és a magatartási kódexek létrejöttének támogatása.

11. Budapest School
Néhány innovatív, fiatal szülő ötleteléséből született az az újragondolt oktatási modell, ahol az egyéni fejlődés és a boldog felnőtté válás jelenti a bázist. A mai (korszerű) igényeknek való megfelelés és a változási képesség vezérelte oktatási rendszerben a gyermekek természetes módon sajátítják el a boldog élethez szükséges kritikai gondolkodásmódot, kreatív és a világ újdonságai iránt nyitott szemléletet. A csoportokban eltérő életkorú gyermekek segítik egymást. A gyermekeket személyre szabott – projekt és nem tantárgy alapú – képzés fejleszti. Kiemelkedő jó gyakorlatot mutat az iskola nem csak a digitális műveltség elsajátításában, hanem a bántás és a bántalmazás szétválasztásában, a bántási szituációk kezelésében. A bántási eseteket értékelik: artikulálják a résztvevők érzéseit, majd a helyzettel kapcsolatos kérést fogalmaznak meg társaik felé. A kívülállókat is csoportdinamikában bevonják, hogy a szituációt – véleményük szerint – hogyan kellene/kellett volna megoldani. Ez az erőszak kezeléséhez, érettebb viselkedéshez vezet.

Az ehhez kapcsolódó PSR tevékenységek sokrétűek, különös tekintettel arra, hogy az információs tér decentralizált digitális közegében egyre inkább személyre szabott helyzetek alakulnak, amelyeket egyénileg kell megoldani. A PSR megnyilvánulhat akár a médiaműveltség és médiatudatosság (azaz a médiával összefüggő tartalmak és ismeretek elérésében, létrehozásában, megértésében, értékelésében) erősítésében, valamint a minta-adáson túl eszköztárat is adhat a közigazgatás: hozzásegíthet a szűrő-szoftverek eléréséhez, tartalmak – közösségi alapú – címkézéséhez (besorolásához), de akár a fekete- (negatív), vagy fehér- (pozitív) listák kialakításához is segítséget nyújthat.

12. NMHH
A gyermekek médiatudatosságát és védelmét a Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság internetes al-oldallal segíti (gyermekbarat.nmhh.hu). A szülők és felnőttek számára konkrét és kézzel fogható segítséget kínáló oldal számos praktikus kérdéssel foglalkozik, így – többek között – a szűrőszoftverekkel, gyerek-zárakkal, szabályozási javaslatokkal, korhatárjelzésekkel. Cikkek és tanulmányok mellett, felvilágosító videókkal támogatják a médiatudatosság mélyítését. A klicksafe.de (németországi médiatudatosság-javító program) „Hol van Klaus?" c. társadalmi célú, felvilágosító videót vírusmarketing eszközökkel terjesztették. Ennek kapcsán 8 hasznos tudnivalóra hívták fel a figyelmet, így például az internetes jelenlét visszakereshetőségére és azonosíthatóságára, a személyes adatok védelmére, a jelszóválasztás jelentőségére, a zaklatás elleni védekezésre, a szűrőszoftverekre.

A fiatal felhasználókat – a tartalmakon túl – **rossz szándékú személyek magatartásai** is fenyegetik. E magatartási formák két fő csoportját különböztetjük meg: az **e-pedofíliát** és a **cyberbullying**-et, vagy más néven **internetes zaklatást**.

Az internet – mint névtelenséget és arctalanságot, valamint kontroll-mentességet és a nyilvánosság kizárásának lehetőségét biztosító közeg – kedvez az pedofilok zárkózott természetének, így az elkövetési mozzanatokhoz (ismerkedés, kapcsolattartás, tiltott pornográf tartalmak küldése) tökéletes helyszínt biztosítanak. Ugyanezek az okok állnak az agresszió nagyobb mértékének kialakulásában az internetes zaklatás során is.

Az „internetes zaklatás" szintén a hálózati közeg által kitermelt veszély, amely elsősorban a fiatal felhasználókat érinti. Célzata az áldozat megfélemlítése, becsmérlése, megalázása, irányítása, manipulálása, szavahihetetlenné tétele. Az agresszió történhet online felületeken (weboldalakon, blogokon, közösségi oldalakon), e-mailben, mobiltelefonon stb. Megnyilvánulási formái is – egyre inkább – sokfélék, így a sértő, fenyegető vagy lejáró e-mailektől kezdve, az identitás-rabláson keresztül a kiközösítésig, sokféle formát ölthet. Ez a virtuális agresszió azért is veszélyes, mert a hálózatra kikerült tartalmak multiplikálódása viszonylag gyorsan és kontrollálhatatlanul megtörténhet, így például egy, a sértett által nem publikálni kívánt, rá nézve lejáró tartalom – pillanatok alatt – hatalmas tömegek számára nyílhat meg. A cyberbullying sokszor ismeretlenek között is megtörténhet, hiszen a közösségi oldalon magunkról kihelyezett tartalmak is nevetség tárgyává válhatnak, és önálló életre kelhetnek. Ennek következményei pedig néha fatálisak is lehetnek.

13. Tabby in Internet
A tudományos- és a politikai szféra együttműködés tengelyének kimagasló pontja volt a 2011 és 2014 között zajló TABBY in Internet (Threat Assessment of Bullying Behaviour in Youth Online – A fiatalok online viselkedéséből fakadó veszélyeztetettség értékelése) program. A 8 ország (köztük Magyarország) részvételével zajló program célja a fiatalok körében tapasztalható, kortárs online bántalmazás formáinak, gyakoriságának, nagyságrendjének és minőségének, de legfőképp kockázatainak és okainak felmérése, illetve ezek megismertetése a pedagógusokkal, az iskolapszichológusokkal, az iskolavezetéssel, a szülőkkel, valamint a diákokkal. A kockázati tényezők azonosítása és ismertetése óriási fegyvertény az ezekkel szemben megvalósítható védekezés érdekében. E kutatás óta tudjuk – többek között – hogy az online térben megvalósuló cyberbullying és az iskolai megfélemlítés között szoros összefüggés áll, melyben a bántalmazói (elkövetői) és áldozati szerepek gyakran összefonódnak: egy valós térben okozott bántalmazást sokszor a virtuális térben torolja meg az áldozat (arc nélkül). A megtorlásra még erősebb megtorlás lehet a válasz, azaz a folyamat spirális és öngerjesztő. A kockázati tényezők azonosításán túl kiderült az is, hogy az érintettek bevonása a felvilágosító folyamatba, valamint az érzékenyítő tréningek működhetnek jól az elkövetői és áldozati számok csökkentésében. A program eredménye, hogy létrejött a finn KIVA adaptációjára épülő Iskolai Konfliktus Tudásközpont (ISKON), melyben jó gyakorlatok és kapcsolódó dokumentumok érhetők el.

Az ilyen bűncselekmények egyre inkább szerepelnek a büntető jogszabályokban, azonban ezek prevenciója, felderítése és a sértettek utógondozása nehéz feladat, mert hiányzik a felderítéshez szükséges technikai tudás, vagy erőforrás. A prevencióban bár a programok és hatókörük száma bővül, de még mindig nem elegendő. Ezen kívül a már bekövetkezett bűncselekmények áldozatainak gondozása gyakran elfeledett feladat. A megfelelően felkészült mentálhigiénés szakemberek száma nem elegendő, hogy a sértetteket kezelni tudják. Ráadásul a szak-

14. Checkology
A tudatosság-fejlesztés egyik legjobb megvalósulása található a Checkology nevű online oktató platformon, ahol a felhasználók megtanulnak különbséget tenni a nyers információk, a propaganda, a reklám, a márkázott tartalmak, a hírek és álhírek, a vélemények és a szórakoztató tartalmak között. Az oldalon prezentációk, oktató-videók, feladatok és más oktatási anyagok vezetik végig a felhasználót a sikeres tesztekig. (Az oldalt jelenleg közel 1 millió diák használja.)

15. Urbanlegends.hu
2004-óta – egyszemélyes – weboldalként működik az átverések, városi legendák és dezinformációk ellen küzdő Urbanlengeds.hu. Az oldal szembeállítja egymással a hírt, az azzal kapcsolatos tudományos álláspontal (és a józanésszel), következtetést azonban nem von le, azt az olvasóra bízza. A konkrét álhírek és leleplezésük (cáfolatuk) mellett az oldalon hoax-kvíz is található, mellyel a további álhírek is könnyebben leleplezhetők. Az oldal 2018 elején kívánt szintet lépni, amikor közösségi finanszírozási modellt választott (a Patreon crowdfunding oldalon keresztül). A kezdeményezés a társadalom józan ítélőképességét erősíti.

emberek szoros és precíz együttműködése szükséges az ilyen traumák bekövetkezését követően. Ezért van szükség a társadalom valamennyi aktorának együttműködésére, sőt, az államok feletti együttműködésre is. Azaz az állami- civil- és magán-szervek koordinációja keretén belül megvalósuló társadalmi közfelelősségvállalása itt is körvonalazódik.

A digitális közbizalom biztosításának másik terepe a **hamis tartalmak, illetve a tartalom nélküli szolgáltatások és termékek térnyerése, és az erre épülő csalások visszaszorítása**. Az információ gyors áramlásának negatív externáliája a valótlan tartalmak és csalásra épülő ügyletek hasonló (ha nem gyorsabb) sebességű terjedése. Az akcelerációmögött a növekvő hírfogyasztási igény (információs éhség) okozta igénytelenség, felületesség áll: a felhasználók a megbízhatónak vélt személytől elfogadják a tartalmat, azt igaznak bélyegezve adják tovább. A médiapluralizmus (azaz az, hogy gyakorlatilag mindenki médiumként fungál) robbanásszerűen szórja szét a tartalmakat, így egy álhír kiszűrését (ha az elszabadult) nehéz megállítani. Az álhírekkel szembeni védekezés egyéni szinten valósulhat csak meg: a felhasználó információs írástudás szintje, kritikai gondolkodása lehet csak képes arra, hogy helyesen értékelve eldöntse a hír igazságtartalmát. E képességfek fejlesztésében a közigazgatás PSR funkciói is előtérbe kerülnek.

16. Cybercrime egyezmény bűncselekményi típusai
I. Számítástechnikai rendszer és számítástechnikai adat hozzáférhetősége, sértetlensége és titkossága elleni bűncselekmények.
a) Jogosulatlan belépés
b) Jogosulatlan kifürkészés
c) Számítástechnikai adat megsértése
d) Számítástechnikai rendszer megsértése
e) Eszközökkel való visszaélés
II. Számítógéppel kapcsolatos bűncselekmények
a) Számítógéppel kapcsolatos hamisítás
b) Számítógéppel kapcsolatos csalás.
III. Számítástechnikai adatok tartalmával kapcsolatos bűncselekmények.
IV. Szerzői, vagy szomszédos jogok megsértésével kapcsolatos bűncselekmények.
V. Rasszista és faji megkülönböztetés, bántalmazás, valamint népirtás és az emberiesség elleni bűncselekmények tagadása, következményeinek minimalizálása, elfogadása, támogatása.

Valamennyi felhasználó sértetti helyzetbe kerülhet, ha olyan bűnelkövetési formák sértetti poziciójában találja magát, ahol a hozzájuk köthető információs infrastruktúra elemei nem eszközei, hanem tárgyai az elkövetésnek. E helyzetek gyűjtöneve a **Kiberbűnözés**. Ráadásul minél fejlettebb az információs infrastruktúra, annál összetettebb, szövevényesebb és bonyolultabb bűncselekmények jönnek létre. Ennek veszélye abban áll, hogy minél több ilyen bűncselekmény történik, annál inkább meginog a digitális közbizalom, hiszen a társadalmi viszonyok stabilitása, kiszámíthatósága kerül veszélybe, amikor például számítástechnikai úton elkövetett csalás, hamisítás, károkozás, jogosulatlan hozzáférés ésatöbbi történik. És bár a Cybercrime egyezmény és azt követően a nemzeti büntetőtörvénykönyvek beemelték az új típusú bűncselekmények taxatív listáját, majd ugyanígy a 2013/413/IB és 2005/222/IB tanácsi kerethatározat bűncselekményi tényállásait, végül a 2013/40/EU irányelv legújabb bűncselekményi alakzatait, mégis szabá-

lyozási késlekedés jellemző a területre. Egyre több és újabb bűncselekmény kerül elő (főleg az információs rendszerek útján elkövetett csalások területén), melyek szabályozását csak jelentős időbeli késéssel lehet végrehajtani.

Újabb jelenségként e bűnözési formák szervezett, államokat támadó formájáról, a **kiberterrorizmusról** is említést kell tennünk. A kiberterrorizmus mindig kizárólag romboló szándékú (rendszerek megváltoztatására vagy tönkretételére irányul), illetve e cselekmények finanszírozását hivatott szolgálni. A kiberterrorizmus elleni védekezés, illetve bekövetkezése setén annak hatás-csökkentése széleskörű társadalmi együttműködést feltételezve lehet hatékony.

Valamennyi kiberbűnözési forma elkövetési aránya csökkenthető, ha a sértettek előzetes biztonságtudatosságát növeljük, ismeretterjesztések és kampányok futtatásával. A tájékoztatás tétje nem csupán a kár bekövetkezésének prevenciója, hanem a digitális közbizalom fenntartása, mely csak csökkenő bűncselekményi perspektívákkal reális.

A felhasználókat **saját maguktól is védeni kell**. Ez a beavatkozási terület különösen erős közvetlen és közvetett közösségi összefogást igényel, miután a felhasználók ritkán veszik észre ha saját maguk változnak hátrányukra. A változások – többségükben – egyre gyakoribb rutinokból fakadó pszichikai torzulások, melyek jelentős része fizikai tünettel is párosul. Bár ezeket a fizikai tüneteket szakemberek tudják egyértelműen beazonosítani, illetve a rossz felhasználói szokásokhoz kötni. A rossz mértékkel megválasztott (vagy mértéktelen) infokommunikációs fogyasztás három konkrét fizikai mellékhatás csoportot eredményez:

- **ALAPVETŐ VISELKEDÉSI VÁLTOZÁSOK, ROMLÓ SZOCIÁLIS KÉSZSÉGEK**: Viselkedési változásokat okoz a túlzott képernyő előtt töltött idő. Amennyiben egy gyermek napi médiafogyasztása 3 óránál több, úgy szociális készségei kevésbé fejlődnek (kevésbé tudják mások érzelmeit azonosítani, kommunikációs készségeik is rosszabbak lesznek.) Ennek hosszabb távú következménye, hogy az ilyen gyermekekből kisebb társadalmi tőkével rendelkező, szociálisan kevésbé kötődő, gyengébb interperszonális képességekkel bíró, magányosabb felnőtt válik, aki – minden bizonnyal – kevésbé boldog.
- **ROMLÓ ALVÁSMINŐSÉG, ROMLÓ FIZIKAI ÉS MENTÁLIS EGÉSZSÉG**: Magas IKT-eszközhasználat mellett az alvás minősége és mennyisége is romlik, főleg akkor, ha az éjszakai (lefekvés előtti) fogyasztás magas. A rossz alvás kihatással van a fizikai és mentális egészségre: alacsonyabb önbecsüléshez, valamint a depresszió és a szorongás fokozódásához vezethet.
- **ROMLÓ ISMERETSZERZÉS ÉS KÉSZSÉGFEJLESZTÉS**: A hagyományos művelődési formák (például: összefüggő szövegek olvasása), illetve az így elérhető ismeretszerzés és készségfejlesztés is visszaszorul. Az ehhez kapcsolódó készségek (képzelőerő, kreativitás, hosszabb szövegek átlátása és értelmezése, fogalmazási készség) is kevésbé alakul ki. (Bergman et al. 2011; Woods–Scott 2016)

E fizikai tünetek vagy már meglévő pszichikai torzulások indikátorai, vagy előrejeleznek kialakuló pszcihikai torzulásokat. E deformitások négy nagy csoportját érdemes kiemelni, melyből az első három az internettel hozható közvetlen összefüggősbe:

INTERNETFÜGGŐSÉG. Kialakulásában a stresszt és a genetikai tényezőket szokták az első helyre sorolni. Így akik stresszes környezetben élnek, illetve szüleik körében volt már szenvedélybeteg, nagyobb eséllyel válik internet-függővé. Fokozatosan alakul ki: először rövidebb, majd egyre hosszabb időt tölt a beteg a neten. A virtuális tér folyamatosan szorítja

ki a valós világot. A beteg magányossá, depresszióssá válhat. Tipikus területei a játékok (szerencsejátékok, sokszereplős online játékok – MMORPG), a pornográf tartalmak fogyasztása, valamint a közösségi tereken (például: Facebook) végzett aktivitások. Így alakul ki az a kontrollvesztett állapot, melynek során a függő életmódját alapvetően meghatározza (felborítja, átalakítja) az internetes cselekvések sorozata, melyet saját elhatározásból nem képesek csökkenteni. Ha rajtuk kívül álló okok miatt e cselekvésekben akadályozzák őket, elvonási tüneteket mutatnak (idegesek, nyugtalanok, ingerlékenyek lesznek). A függők mértékét ma 12-15 százalékra becsülik (azonban e statisztikák nem megbízhatók, hiszen a betegek jó rész nem diagnosztizálja magán a problémát, nem jut el orvoshoz, valamint a függés mértéke is vita tárgyát képezi. Irányadó, hogy a szakértők legalább napi 6 óra nem meghatározott célú szörfölésnél, játéknál, közösségi létnél stb-nél határozzák meg a függés kezdetét.) A legtöbb függő a három fő cselekvési típusnak köszönhetően is, döntően a fiatal, fiatal-felnőtt korosztályból kerül ki. A helyzetet rontja, hogy az okostelefonok térnyerésével az internet-elérés – korábbank jellemző – fizikai korlátai gyakorlatilag megszűntek.

17. Leszoktatás
Az internetfüggőség ugyanolyan függőségi betegség, mint például az alkohol- és a drogfüggőség (ugyanazon a marker vegyületek jelennek meg az agy jutalom-központjában), csupán az egyik viselkedési függőség, a másik kémiai típusú. E tevékenységeket nem azért végezzük, mert szeretjük, hanem azért, mert tennünk kell. Jellemző az egyre nagyobb dózis igénye is mindkét területen. Problémát jelent azonban, hogy míg a kémiai függőknél a szerek abbahagyása kivitelezhető, addig az internet a jelenlegi fejlett társadalmak alap-infrastruktúrája, erre épül társadalmunk, így ebből nem lehet „kivezetni" a függőket, csupán a tudatosságot erősíteni. A függőség e típusára gyógyszeres kezelés nincs. Az orvosok kognitív viselkedés-terápiát, illetve az alternatív életlehetőségek felkínálását javasolják, melyben a környezetnek nagy szerepe van.

A függőség körébe szokták sorolni az információ-függőség, információ-alkoholizmus fogalmát is, mely az új információk megismerésére való, minden mást háttérbe szorító késztetés. Azonban miután az információs kitettség egyre nagyobb az információs társadalomban, ezért a racionális döntéshez a minél szélesebb körű információval való ellátottság magától értetődő. (Sőt, az információval szemben patológiás függőségi tüneteket sem láthatunk, így ez az elnevezés megtévesztő.)

Ezekhez kapcsolódó pszichikai torzulás az **INFORMÁCIÓS ELHÍZÁS**. Az elnevezés mögött a nagy információhalmaz okozta kényelmesség és felszínesség áll. Az információ hatványozott ugrását az információs csatornák számának növekedése, az információk könnyebb megjelenése és továbbítása (sokszorosítása) támogatja. Információs elhízásról akkor beszélünk, amikor a fogyasztóra zúduló információk mennyisége feldolgozhatatlan, és ez rossz rutint eredményez a fogyasztónál. A feldolgozhatatlanságot a volumen mellett az információ rossz minősége (megbízhatatlansága, silánysága) és a fogyasztó felkészültségének alacsonya foka is okozza: sokhelyütt hiányoznak az információk szűrésének, összehasonlításának, feldolgozásának módszerei. Információs elhízás tehát gyakran alakul ki alapvető digitális jártasságok hiánya esetén, amikor a fogyasztó – a feldolgozásra váró további információk pszichés nyomása miatt – megelégszik az első szembejövő információval.

A torzulás harmadik típusa az **INFORMÁCIÓS SZORONGÁS**, mely egy tehetetlenség-érzésből fakadó nyugtalan, vagy pszichotikus állapot. E tehetetlenség eredhet a fogyasztóra zúduló információmennyiség (data-szmog) feldolgozhatóságának, (rangsorolásának, rendszerezésének, tudássá-konvertálásának) képtelenségéből, valamint abból az érzésből,

19. Az izlandi megoldás
A 2000-es évek elején az izlandi 15-16 éves fiatalok Európa élvonalába tartoztak az elfogyasztott alkohol, dohány és drog-termékek mennyiségét illetően. Míg 1998-ban 42%-uk nyilatkozott úgy, hogy berúgott az elmúlt hónapban, addig 2016-ban már csak 5 százalékuk. Hasonló visszaesés tapasztalható a drog és a dohányzás tekintetében is. A változás hátterében egy radikális szemléletmódváltás áll. Miután a káros szenvedélyek mögött az idegrendszer kémiai állapotának megváltoztatása áll, kell keresni olyan tevékenységeket, amelyek e szerek nélkül változtatják meg az agy kémiáját. A „Fiatalok Izlandon" program egyrészt csökkentette a szerek elérhetőségét, növelte a felvilágosító-tudatosító kampányokat, másrészt olyan tevékenységeket kezdtek államilag támogatni, melyek a hasznos időeltöltést szolgálták. Szabadidős elfoglaltságot biztosító sportegyesületek, zeneiskolák, művészeti és táncklubok, kulturális helyek kaptak állami támogatást, így a résztvevők ingyen juthattak hozzá az érdemi szabadidős tevékenységhez. Az érdemi szabadidő eltöltés pedig látványosan letörte a káros tevékenységeket végzők számát.

18. Idős kori fordított működés
Idős korban eleve magasabb a depressziósok száma (idős kori depresszió). És bár az internetezés intenzitásának megfelelően egyre magasabbak a depressziósok, az idősebb korban ez pontosan fordítva működik: azok körében, akik rendszeresen interneteznek, harmadával kisebb a depressziósok aránya. Ennek hátterében az internet integráló funkciója állhat: az internetet használó idősek egy közösség részeinek érezhetik magukat, így kevésbé lesznek magányosak.

hogy a fogyasztó a kapott információmennyiséggel fordítottan arányosan egyre kevesebb tudást érezhet magáénak. Illetve eredhet abból a csalódottságból, hogy a fogyasztó a hatalmas információtömegben nem találja azt, amit keres.

Végül a **FUNKCIONÁLIS PSZICHOSZINDRÓMÁT**, mint a személyiségtorzulások leginkább látványos és felismerhető tünetegyüttesét említjük, melyek leggyakrabban az internetes játékot űzők esetében figyelhetők meg. E tünetek mögött az internethasználhathoz kapcsolódó elszigeteltség áll (a börtönbüntetést töltő rabokhoz hasonlóan.) Miután az interneten töltött idő másodlagossá teszi a valós időt, környezetet, személyeket, egy komolyabb internetes játék-függő esetében gyakorlatilag megszűnik a külvilág, valamennyi ahhoz kapcsolódó szükségletével együtt. A **VALÓSÁGÉRZET ELVESZTÉSE** tehát gyakori jelenség. De nem csupán a valóságtól, hanem saját magától, környezetétől, korábbi személyiségétől is eltávolodhat a felhasználó. Az **ELIDEGENEDÉS ÉS IDENTITÁSVESZTÉS** során a virtuális közegben egy problémákkal küzdő személyiséget egy tetszőleges – akár hibátlan – identitással tudunk helyettesíteni. Ez a szerepzavar a való életre is visszahat, hiszen, ha egy közegben Superman vagyok, akkor nem szívesen tartózkodom olyan közegben, ahol – ezzel szemben – például: csak egy 15 éves, tanulási nehézségekkel küzdő szakmunkás-tanulóként kezelnek. Így alakulnak át a függő korábbi kapcsolatai, szokásai, valamint az egész személyisége. Mindezekből fakadóan alakulhatnak ki **ÉRZELMI ÉS ÖNÉRTÉKELÉSI ZAVAROK, DEPRESSZIÓ**. A fenti okokon túl a közösségi terek alternatív valóság-képe is kialakíthatja ezeket a zavarokat. Itt a résztvevők résztvevők gyakrabban posztolnak pozitív eseményeket, sikereket, mint hibákat, válságokat, tévedéseket, személyes drámákat. Az olvasók ezeket szívesebben is követik. Ennek köszönhetően alakulhat ki egy olyan torz kép, mely erősítheti a „mindenki sikeres, csak én nem" érzést. Ezek súlyos érzelmi és önértékelési zavarokhoz, végső esetben akár depresszióhoz is vezethetnek. Végül az egyre **NÖVEKVŐ VERBÁLIS ÉS FIZIKAI AGRESSZIVITÁS** emelhető ki e tünetek közül. A számítógépes játékok többsége elve agressziót szül: érzéketlenséget okozhat, félelmet kelthet, mely kompenzációval jár, végül fokozza a hajlandóságot az agresszióra, mely attitűddé, cselekvési mintává válhat. A játékokban jelentkező sikertelenség (kifejezetten a szerencsejátékok esetében a veszítés)

főleg ezt teszi. Az internetes kommunikációs terekben elérhető névtelenség pedig indokolatlanul nagy bátorságot biztosíthat egy kiforratlan személyiségnek, így a verbális agresszió is könnyebben felszínre tör.

A közigazgatás feladata e körben is – döntően – az ismeretterjesztés. Az információs elhízás és szorongás esetében annak a képességnek (digitális írástudás) kialakítása, mellyel könnyebbé válik nagy mennyiségű információ feldolgozása. Internetfüggőség, valamint az esetlegesen kapcsolódó funkcionális pszicho-szindróma esetén pedig a betegség (tüneteinek, lehetséges kiváltó okainak és kezelésének) megismertetése a fogyasztókkal. Azonban a közigazgatás legkézenfekvőbb PSR-feladata e tárgykörben a szabadidő alternatív eltöltési lehetőségének kiajánlása és propagálása.

Az ügyfelek védelmének utolsóként bemutatott területe a nyelvi torzulás elleni védelem, azaz **a digitális kultúra mederben tartása**. Itt két, egymással szöges ellentétben álló hatás ellen kell védekezni: egyrészt a kommunikáció egyszerűsödése (eróziója, silányulása, szürkülése, satnyulása) ellen, másrészt a közigazgatás bikkfanyelvének térhódítása ellen. Bár az egyik egyszerűsít, a másik pedig bonyolít, mégis mind a két torzulási irány alkalmas azok kirekesztésére, akik e folyamatokat nem követik, illetve nem készülnek fel rá előzetesen.

Az instant kommunikáció legfőbb színterei a közösségi oldalak lettek, ahol a rövidítések, egyszerűsítések, emoticonok és más hangulatjelzések egyre nagyobb teret hódítottak. Ebben a közegben a helyesírást háttérbe szorítja a gyors közlés. A helyesírás autodidakta fejlesztését korábban szolgáló (szépirodalom) olvasás is egyre ritkább a felnövekvő generációk körében, köszönhetően annak, hogy a szabadidő eltöltésének hagyományos struktúrája eltűnt. A nyomtatott irodalom élményközvetítő szerepe elkopott: a print olvasását felváltja az online (gyakran multimédia) befogadása, amely – egyelőre – mennyiségében és nyelvi minőségében jócskán alul múlja a nyomtatott irodalmakat. Ráadásul ezekben a szöveges információk aránya csökkent a képi információk javára: a szöveg csupán kiegészítője a vizuális információnak.

20. Világos beszéd

A világos beszéd (közérthető fogalmazás) mozgalmának egyik hazai úttörője Gergely Vera, aki saját blogján (http://vilagosbeszed.hu) hivatali leveleket elemez és alkot újra a fentiek szellemében. A 2016 nyarán indított blog közérthető fogalmazáshoz ad praktikus tanácsokat. Öt pontból álló sillabusza jó kapaszkodót ad bármely szövegalkotónak:

1.) Határozd meg, kinek írsz!
2.) Építsd fel logikusan!
3.) Fogalmazz egyértelműen!
4.) Legyen áttekinthető a kinézet!
5.) Ellenőrizd, olvasd át, amit írtál!

Miután a kommunikáció fő színterei a virtuális térbe kerültek (a hagyományos társalgásokat háttérbe szorítva), és ott minél több emberrel próbálunk kapcsolatot tartani, így ez a kommunikáció gyorsulásához, ezen keresztül szükségszerű egyszerűsítéséhez, felszínességéhez vezet. (És itt most nem azokra a nyelvújítási törekvésekre kell gondolni, amelyek akár a jövevényszavak, műveltségszók, tükörszavak beépülését okozzák, vagy azokat az egyszerűsítéseket, amelyek a helyesírás, a ragozás, a szó- és mondatszerkezetek változását okozzák. Hiszen ezek teszik élővé, pragmatikussá a nyelvet.) Az internet alapú felületek kommunikációs fordulatai és a hagyományos formák közötti távolság nagy, míg előbbi ráadásul kiforratlan is . Ez pedig bizonytalanságot szül a használat során. (Például: megszólítás tartalma, formája, tegeződés/magázódás, tartalmi és stiláris jellemzők, vagy akár a hosszú ékezetek használata.)

A nyelv eróziója azért figyelmeztető jelenség, mert a többi műveltségi terület elsajátítási színvonalát is meghatározza. Ráadásul nem csupán a közvetlen képességek (olva-

sási képesség, szövegértés, kommunikációs képesség stb.) erodálását látjuk, hanem a kapcsolódó képességekét is (probléma-megoldási képesség, érték- és kultúra-közvetítés, nyelvi kompetenciák kreatív használata stb.). A kommunikációs képesség ugyanakkor a versenyképességet is leginkább meghatározó tényező, hiszen az élethosszig tartó tanulás, a folyamatos adaptáció, flexibilitás, változni és változtatni tudás erős írásbeli és szóbeli kommunikációs képességeket, önismeretet és problémamegoldó képességet igényel.

A kommunikációs torzulás másik vetületét a hivatali kommunikációban találjuk. A közigazgatási-jogi szakzsargon tele van – laikusok számára – értelmezhetetlen betűszókkal és jogszabályidézetekkel, valamint olyan információkkal, ami a legtöbb címzett számára érdektelen, és csak figyelemelterelő. A nem egyértelmű fogalmazás lehetőséget ad a félreértelmezésre, mely – függetlenül attól, hogy szándékos, vagy csak gondatlan – lazítja a jogbiztonságot. A hivatali nyelv egyszerűsítése nem csupán az állampolgárok terheit csökkenti, hanem a hivatalét is, hiszen az ügyfél nem fogja megkeresni a hivatalt értelmezési nehézségei miatt. A világos beszéd (közérthető fogalmazás) mozgalmának egyik hazai úttörője Gergely Vera, aki saját blogján (http://vilagosbeszed.hu) hivatali leveleket elemez és alkot újra a fentiek szellemében.

21. A digitális műveltség előmozdítása Portugáliában

A portugál kormány Rede TIC e Sociedade című stratégiájában a befogadás és a digitális műveltség előmozdítását határozta el, tekintettel arra, hogy a portugál népesség 28%-a soha nem használta az internetet, ez pedig az EU átlagánál lényegesen rosszabb szám. A széles társadalmi összefogáson alapuló projektben több mint 500 szervezet vesz részt, köztük kormányszervek, oktatási és képzési intézmények, könyvtárak, magánvállalatok, nonprofit szervezetek (társadalmi és kulturális egyesületek, digitális inkluzív központok, társadalmi szolidaritási intézmények) és magánszemélyek. A tagok ötféle képpen kapcsolódnak a projekthez: digitális facilitátorként, szponzorként, terjesztőként, digitális szolgáltatóként és digitális tartalom létrehozójaként. Az egyes partnerek tudását és tapasztalatait ötvözve erősítik a digitális befogadást, a digitális készségek fejlesztését. Ennek eredményeként Portugáliában a digitális írástudatlanság egyre csökken, a digitális társadalomban egyre erőteljesebb beilleszkedés tapasztalható.

Jól látszik, hogy e veszélyek és fenyegetettségek növekedése széleskörű társadalmi összefogást igényel. A hagyományos vállalati (CSR) aktivitások nem tudják megoldani a kérdést. Az állami programok pedig nem érhetik el azt a mélységet, amely a problémák érdemi megoldásához vezet. Bár az állam – szabályozási tevékenysége révén – képes megteremteni a keretet, mégis – a szabályozáson, illetve a korregulatív szabályozás támogatásán túl – önként vállalt (PSR) feladatként körvonalazódik a gyermekek helyes szocializációjának, felvilágosításának segítése. Ennek keretén belül nem csupán a gyerekek, hanem szüleik felvilágosítása is szükséges: meg kell mutatni számukra azokat a lehetőségeket, amelyekkel segíthetik a gyermekek helyes tartalom-választását, viselkedési-, védekezési mechanizmusait.

Ezen kívül a közigazgatásnak kezdeményező és koordinátor szerepben is fel kell lépnie, függetlenül attól, hogy e tevékenységeket az adott közigazgatási szerv kötelező, vagy önként vállalt feladatinak tekintik.

7.2. A PSR és a jövő generációi (Dömötör Ildikó)

7.2.1. Bevezetés

Ebben a fejezetben a történeti áttekintést követően a közigazgatásban szükséges szemléletváltás kapcsán mutatom be milyen lehetőségei, területei lehetnek a társadalmi felelősség vállalásának a közszférában, különös tekintettel a jövő generációk bevonására. Ennek során kulcsfogalomként elemezzük a fenntartható fejlődés szempontjait, a hátrányos helyzetű, leszakadó térségek fejlesztését, illetve a közigazgatás és a közszolgáltatások iránti közbizalom megteremtésének szükségességét. Megvizsgáljuk, hogyan célozhatók meg a gyermekek és fiatalok – mint kiemelt célcsoport – a jövőről való gondolkodás során, illetve hogyan vonhatók be a jövő generációk a települési közösségfejlesztésbe és az önkormányzati munkába. Mivel egy közösség többféle generációból épül fel, fontos kérdés a különböző generációk sajátosságainak megismerése és a generációk közötti együttműködés lehetősége is. A fenti területeken néhány hazai és külföldi jó gyakorlatot ismerhetünk meg. Ezt követően bemutatom, hogy milyen sajátos feladatot látnak el a magyar intézményrendszerben az Alapvető Jogok Biztosa és helyettesei, kiemelt hangsúlyt fektetve a jövő nemzedékek szószólójának tevékenységére, aki a társadalmi közfelelősség vállalása és a fenntartható fejlődés biztosítása érdekében is tevékenykedik. A fejezet végén ismét egy jó gyakorlat ismertetésével illusztrálom, hogyan működhet együtt egy helyi önkormányzat (Budapest II. kerület) a területén működő közintézményekkel a társadalmi közbizalom kiépítése érdekében.

7.2.2. Történeti áttekintés

Merőben új jelenség a jövő generációiról helyi, közösségi vagy akár társadalmi szinten is gondolkodni? A jelenben meghozott döntések vajon milyen hatással lesznek a következő generációk, és a jövő társadalmának életére? Ez a felelősségteljes gondolkodás nem új keletű. Ha megpróbálnánk összegyűjteni csak azokat a szűkebb közösségükért, környezetükért tett anyagi és szellemi értékeket, amelyek már a 19. század óta itt vannak körülöttünk – és az akkori arisztokrácia egy meghatározó és a társadalomért felelősséget is vállaló része hagyott ránk – meglehetősen vaskos lista jönne létre. Még egy viszonylag kevesebb vagyonnal rendelkező kisnemesi család is sokat tett a saját környezete jobbítása és megóvása – ma közismertebben fenntartható fejlődés – érdekében, mindezt úgy, hogy a következő generációk is profitálhattak belőle, és még ma is élvezhetjük az értékeit. Tették mindezt úgy, hogy nem definiálták se fenntartható fejlődésnek, sem pedig társadalmi felelősségvállalásnak. Egyszerűen csak felelősséget éreztek a környezetük és következő generációk iránt. Kötelességüknek érezték, hogy abból a többletből, amijük volt, visszaadjanak és visszaszolgáltassanak a szűkebb közösségük számára, vagy akár a társadalom egészének.

Néhány jellemző példa a 19. századból. A Keszthelyen élő Festetics család elévülhetetlen érdemei közé tartoznak, természetesen a teljesség igénye nélkül: az akkori Szent Miklós premontrei gimnázium, a hajókikötő, a posta/távírda, a földhivatal felépítése, az európai hírű lótenyésztés meghonosítása, parkok telepítése, számtalan újítás, és nem utolsó sorban a Georgikon megalapítása, ami Európa első mezőgazdasági egyeteme volt. A máig meghatározó Helikoni ünnepségek, amelyek gazdag színfoltját adják a város kulturális életének, szintén e család nevéhez fűződik. Ezen kívül megszámlálhatatlan kulturális intézményt,

eseményt támogattak országos szinten is. Mi ez, ha nem társadalmi felelősségvállalás? A 19. században az uralkodó osztály női tagjai nem vállalhattak közéleti tevékenységet vagy tölthettek be magas rangú politikai tisztséget. Ez azonban nem jelentette azt, hogy ne vettek volna részt tevékenyen a közösség életében a férjük mellett. Folyamatosan jótékonysági akciókat szerveztek az élet minden területén az éppen aktuális gazdasági, politikai, társadalmi helyzetnek megfelelően.

„A Festetics hercegi pár úgy áll az emberek előtt, mint a jószív és a jótékonyság megtestesítői." (Kardos–Iski 2016, 174–175.)

A második világháború sajnos Keszthely városát sem kímélte, de még ezekben a rendkívül nehéz időkben is a Festetics család, ahol csak lehetett, fáradhatatlanul támogatta a város közösségét ezzel is példát mutatva a társadalmi felelősségvállalásra. Az akkori helyi sajtóban megjelent cikkekből mindez nagyon markánsan ki is tűnik.

„Festetics Györgyné, aki kiveszi részét minden szociális és közérdekű akcióból, a bombakárosultaknak is a segítségére sietett. Erre a célra tízezer pengőt küldött be a gyűjtés központjába."

„A keszthelyi karmelita templom új oltárával kapcsolatosan (…) örömmel jelenthetjük, hogy már jelentkezett is egy nagy mecénás, herceg Festetics Györgyné személyében, aki vállalta az új oltár Keresztes Szent János szobrának elkészíttetését. Herceg Festetics Györgynének ezen újabb áldozatkészsége egyik megnyilvánulása annak a nemes gondolkodásmódnak, amellyel boldogult apósa és férje nyomdokait követi, akik szintén szívesen hoztak áldozatokat…" (Kardos–Iski 2016, 174–175.)

7.2.3. Szemléletváltás a közigazgatásban

A felelősségteljes gondolkodás nem lehet pusztán egy cél, ez maga az út kell, hogy legyen. Miért? Mert a célok az idő előrehaladtával és minden egyes stratégiai döntéssel változnak, módosulnak. Mindig újabb és újabb kihívásokkal kell szembenézni, azokat értelmezni, és a lehető legjobb, legoptimálisabb döntéseket meghozni az adott helyzetnek megfelelően. Vajon ez a fajta felelősségteljes gondolkodás mennyire kezd megjelenni a közszférában? A társadalmi közfelelősségre találunk már példákat, sok esetben anélkül, hogy ezt társadalmi közfelelősségnek (PSR) definiálták volna. Hiszen például több munkahelyen figyelmet fordítanak arra is, hogy az alkalmazottak számára minél komfortosabb, megfelelőbb körülményeket biztosítsanak, vagy már az egyre inkább a közigazgatásban is megjelenő átláthatóság és közbizalom kérdése is mind-mind a közfelelősség kérdéskörébe tartoznak.

Az elmúlt években nagymértékű szemléletmód váltás indult el a közigazgatásban, amely folyamat még ma is zajlik, ennek az átalakulásnak ma is tanúi lehetünk. A Magyary Zoltán nevével fémjelzett program elindulásának is az volt az egyik kiindulópontja: hogyan lehet szolgáltatóbb szemléletűvé, „felhasználóbarátabbá" alakítani a magyar közigazgatást, úgy hogy eközben a közbizalom is erősödjön a közszféra iránt. Ehhez komoly szemléletmód váltásra volt és van szükség – részben az ügyintézők részéről, akik napi szinten közvetlen kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, az állampolgárokkal, akik az ügyintézők magatartásán keresztül vonják le tapasztalataikat az intézményekkel kapcsolatban. Az ügyintéző így lesz a közigazgatás „arca", amellyel szintén nagy felelősség hárul rájuk. Ezért kiemelkedően fontos, hogy ezek a munkatársak megfelelő képzéseket kapjanak, továbbá felismerjék ennek a jelentőségét is. Ezért a közigazgatási reformok egyik részeként a munkatársak (elsősorban

az ügyintézők) folyamatos továbbképzéseken vesznek részt, amelynek során nem csak bővebb szakmai tudásra tehetnek szert, hanem a szolgáltató szemléletmódot, attitűdöt is elsajátíthatják olyan módszerek és eszközök segítségével, amelyek korábban nem voltak fellelhetők a közszféra különböző szegmenseiben. Megjelentek az interaktív, élményközpontú tréningek is a közigazgatásban, az e-learning módszerrel való tanulás, továbbá a coaching szemléletű vezetés elsajátításának lehetőségei, a mediátori hálózat rendszerszintű kiépítésének első lépései stb., hogy csak néhányat említsek a sokféle új módszer közül. A kormányablak ügyintézők számára, például olyan célirányos és speciális tartalmú tréningeket állítottak össze a Nemzeti Közszolgálati Egyetem oktatói, amelyek segítik az ügyintézőket a mindennapi munkájuk során az ügyfelekkel való hatékonyabb kommunikációban, a gyorsabb és eredményesebb ügyintézésben, a fogyatékkal élők iránt érzékenyítésben… stb.

A közigazgatásnak is fel kell tudni vennie a versenyt a 21. század technikai kihívásaival, sok helyen már elektronikus ügyintézésre[217] is van lehetőség (e-közigazgatás, e-ügyintézés). Ehhez azonban megfelelően képzett, szakmailag jól felkészült munkatársakra van szükség, akiknek az udvarias és gyors ügyintézése javíthatja az állampolgárokban a közigazgatásról kialakult képet. Ezek mind arról szólnak, hogy a közszférának is egyre inkább szolgáltató szemléletűvé kell válnia és az állampolgárok bizalmának letéteményeseivé.

Melyek azok az alapvető, de lényeges szempontok, amelyek alapján az állampolgárban a közigazgatásról korábban kialakult esetleges bizalmatlan vélemény megváltozhat? Egyre fontosabbá válik a közigazgatási intézmények számára az ügyfelek véleménye, amelyeket különböző módszerekkel már mérnek is. Közismert tény, és számtalan felmérés is igazolta, hogy a társadalomban egy intézményről vagy szervezetről kialakult negatív vélemény milyen lassan és nehezen változik át pozitív irányba. És miért van jelentősége a szakmailag felkészült, jól képzett munkatársaknak a közszférában? Erre az egyik válasz Magyary Zoltán tollából: *„A közigazgatás jósága a tisztviselőkön fordul meg. Minden szervezeti és eljárási reform értéke attól függ, mennyit érnek a tisztviselők."* (Magyary 1930, 167.)

Magyary Zoltán 1930-ban Bethlen István gróf miniszterelnöknek írt összefoglaló dokumentációjában már kristálytisztán látta, hogy a törvényekben, szabályzatokban megfogalmazottakon túl mennyire lényeges és fontos az emberi tényező is. A tisztviselő szó hallatán sokakban első sorban annak az embernek a képe ötlik fel, aki az ügyintézés során a bürokráciát képviseli: például átveszi és megvizsgálja a kérelmét, (hiánypótlásra szólít fel, belföldi jogsegélyt kér, szakértőt rendel ki, stb.), tisztázza a tényállást, közli a kérelem kapcsán a lehetőségeket, megoldást keres és dönt. Ez részben így is van, viszont ne feledkezzünk meg róla, hogy minden ügyintéző mögött áll egy főnök (boss) vagy mostanában a progresszív szemléletmód szerint egy vezető (leader), menedzser, akinek a hozzáállásán nagyon sok múlik: a közösséget építheti, de rombolhatja is a viselkedésével, döntéseivel, de ugyanígy a felelősségteljes attitűdjével, példamutatásával is.

Felmerül a kérdés: a fenntartható fejlődés vajon hogyan értelmezhető a közigazgatásban? Többek között azzal, hogy úgy hoznak meg felelősségteljes döntéseket a jelenben,

217 A magyar kormány 2018 év elejére vállalta, hogy elindítja az elektronikus közigazgatási rendszert. Ennek lényege, hogy az államigazgatási szervek, helyi önkormányzat, bíróságok, az ügyészség, a közjegyzők és a közüzemi szolgáltatók január 1-jétől kötelesek lesznek biztosítani az elektronikus ügyintézést. Nagy változás jön januárban, vizsgázik az állam. Forrás: Infotér 2017. https://hirlevel.egov.hu/2017/10/23/nagy-valtozas-jon-januarban-vizsgazik-az-allam-infoter-2017/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 16.)

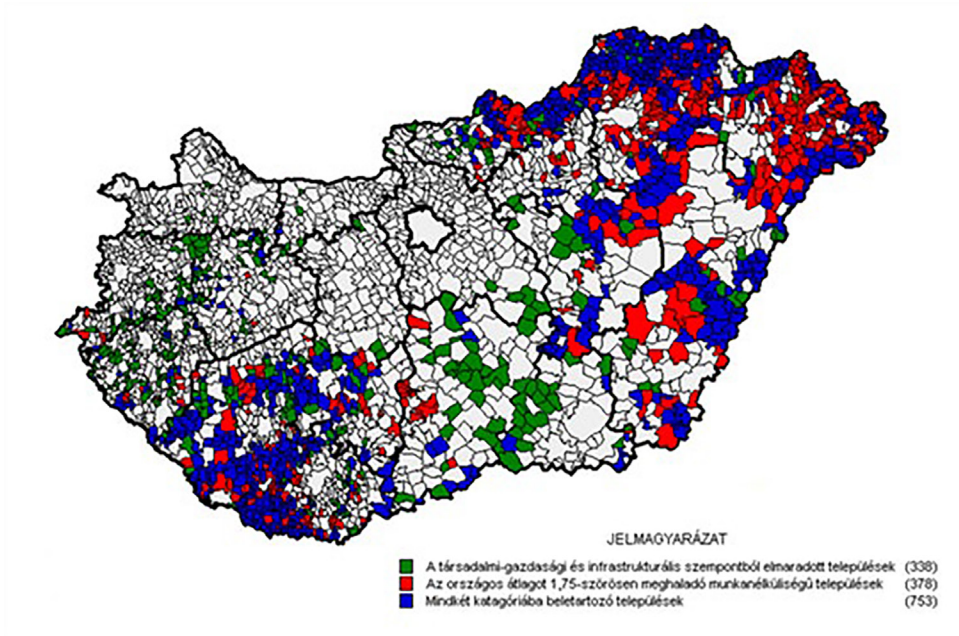
amelyeknek során a következő generációkra gyakorolt jövőbeli hatásait és következményeit is célirányosan, hatékonyan és ezáltal eredményesen felmérik.

A jövő generációiról való felelősségteljes gondolkodásmód egyik eszköze lehet az, ha bevonják a gyerekeket a saját környezetük stratégiaalkotásába. Európában több fejlett gazdaságú országban (például Nagy-Britannia, Hollandia), mindez nagyon magas szinten valósul meg, és úgy tűnik, hogy ez a tendencia továbbra is folyamatosan nő. A jó gyakorlatok elterjedésével mások is átveszik ezeket a módszereket. Ez a fajta felelősségteljes gondolkodás azonban egyre nagyobb mértékben oszlik meg a család mellett – napjainkban már – a gazdaság, a társadalom és az állami szféra között.

7.2.4. Magyarországi helyzetkép

Magyarországon a kistelepülések – a térségektől függetlenül – egyre nehezebb helyzetben vannak, sajnos jelentősen szűkül a kedvezőbb helyzetű térségek mezőnye. Ennek következtében már nem csak a hátrányos helyzetű településeknek kell szembenézniük az elnéptelenedés, szakember hiány, elvándorlás problémáival, hanem azoknak a térségeknek is, amelyeknek korábban eddig ilyen gondokkal nem kellett foglalkozniuk. Mit tud kezdeni egy térség stabil gazdasági, de romló demográfiai mutatókkal? (Például a nyugat-dunántúli térségekben Ausztria elszívó hatásával is már egyre inkább számolniuk kell). A leghátrányosabb térségek az észak-keleti és a dél, illetve dél-nyugati tengely mentén találhatóak: azaz Borsod-Abaúj-Zemplén megye és Baranya megye által határolt térségek.

Az alábbi ábra jól és pontosan szemlélteti a leghátrányosabb helyzetű (LHH) települések térségi elhelyezkedését. Ezek az érintett települések első sorban az ország aprófalvas területein találhatóak.



38. ábra: Társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott települések, illetve az országos átlagot 1,75-szörösen meghaladó munkanélküliségű települések (753 db kék színnel)[218]

A hátrányos helyzetű térségekben megmutatkozó foglalkoztatási, egészségügyi stb. gondok mellett egyre nehezebb a településen élőket motiválni a közösségi tevékenységek iránt. Ezért a közösség, mint igazi erő, sajnos már nem jelent akkora értéket, mint korábban. A közösségek összetartozás iránti igénye, a szolidaritás, a felelősségvállalás stb. egyre nagyobb kihívások elé állítják a hátrányos helyzetű települések vezetőit és polgárait egyaránt. Egyre nehezebben tetten érhető **a bizalom**, az egymás iránti tisztelet, elfogadás, amelyek **a hosszú távú fennmaradás elengedhetetlen feltételei**.

218 Forrás: Baranyi (2013).

39. ábra: A bizalom szerepe a közösség működésében[219]

Az ábra alapján jól látható, hogy minden (szűkebb és tágabb értelemben vett) közösség alapja a bizalom: minden erre épül, és amely nélkül a közösség működése szinte ellehetetlenül. A bizalom előfeltétele a hatékony és eredményes kommunikációnak. Ha a közösség tagjai között megrendül a bizalom, annak első és legtettenérhetőbb jele, hogy a tagok egymás közötti kommunikációja lecsökken, (akár meg is szűnhet) és klikkesedés indul meg. Ha a tagok között jelen van a bizalom, és az információáramlás is megfelelő, abban az esetben a közösség tagjai könnyen és szívesen köteleződnek el egymás – vagy egy ügy – iránt. Ha megvan a bizalom, a kommunikáció és az elköteleződés, akkor mernek és tudnak a közösség tagja felelősséget vállalni egymás, a környezet, illetve a tetteik iránt. Ha megvan a bizalom, az egymás közötti jó kommunikáció, ami az elköteleződést majd a felelősséget is megteremti a részvevők között, akkor válik láthatóvá a közös cél, amelynek hatására megnő a teljesítmény is. Bizalom és az ebből következő tényezők nélkül egy adott közösség a potenciális teljesítményének csupán töredékét valósítja meg. Nagyon lényeges, hogy a közösség vezetője is tisztában legyen ezzel a csoportdinamikai struktúrával, ha lojalitást, felelősséget és teljesítményt vár az alkalmazottaitól.

219 Forrás: saját szerkesztés.

7.2.5. A gyermek, mint kiemelt célcsoport a jövőről való gondolkodás során

A gyermekek kiemelt célközönséget (célcsoportot) jelentenek a társadalomban a jövőtervezés szempontjából. Ezzel kapcsolatban a közigazgatás közszolgáltatási felelősséggel is rendelkezik: például bölcsőde, óvoda, iskola, közművelődés, sport- és szabadidős tevékenység lehetőségének megteremtésével. Ha ez a település méretéből fakadóan kötelező feladatként nincs is előírva (kistelepülések esetén), ennek ellenére a település lakói igénylik ezeket a szolgáltatásokat, ezért e szükségletek kielégítéséről a településnek gondoskodnia kell. A közigazgatásnak tehát minden esetben a gyermekek felé is fennáll az ellátási felelőssége.

A gyermekek és fiatalok bevonásának rendszerszintűvé tétele érdekében hazánkban is ki kell dolgozni a célcsoport megszólításának és aktív részvételi ösztönzésének módszertani elemeit.

Miért lehet hasznos az adott közösség számára, ha a gyerekek részt vehetnek a településük jövőjének formálásában, ha együtt gondolkodhatnak a különböző generációk azon, hogy vajon milyen településen szeretnének élni tíz vagy húsz év múlva: hogy nézzen ki, mennyire lesz élhető a környezet, milyen szolgáltatások legyenek stb.? Ezeket a mában vizualizált célokat milyen eszközökkel lehetne elérni a jövőben?

Fő kérdés az, hogy vajon bevonhatók-e az adott településen a helyi gyermekek a közösségfejlesztésbe. Milyen eszközökkel tehetjük őket érdekeltté, és ezáltal felelőssé is a saját környezetükért, és hogyan motiválhatók arra, hogy részt vegyenek a helyi stratégiaalkotásban? Milyen módszerek állnak a kistelepülések rendelkezésére annak érdekében, hogy elérjék a gyermekek és fiatalok célcsoportját, és hogyan fejleszthetők azok releváns kompetenciái? Miért fontos, hogy az adott településen élő gyerekeket a felnőttek (elsősorban a helyi vezetők) bevonják a jövőalkotásba?

Ahhoz, hogy ezekre a kérdésekre megadhassuk a helyes választ, komoly **szemléletváltásra van szükség.** Abban az esetben, ha a gyerekek részt vehetnek saját településük jövőjének megtervezésében, ez egyfajta elköteleződéssel is jár számukra. A felnőttek részéről pedig mindez egy ígéretet feltételez, amit be kell/illik tartani. A gyermekek elköteleződése lehet annak biztosítéka, hogy a településükhöz kötődő olyan helyi polgárokká váljanak, akik a saját településükön képzelik el a jövőjüket és megélhetésüket, ezzel is ellensúlyozva a vidéki Magyarország egyre fenyegetőbb elnéptelenedését.

A gyermekek bevonása a stratégiaalkotásba egy újszerű és merőben más nézőpontot is behoz a közösség építői számára. A gyerekek ugyanis olyan szemléletmóddal és készségekkel rendelkeznek, amelyek sok esetben a felnőttekre már nem jellemzőek, azonban nagyon hasznos és eredményes lehet a közös gondolkodás során. Ilyen készségek lehetnek például a kreativitás, az új technológiák gyorsabb és készség-szintűbb befogadása, a nyitottság és rugalmasság az új iránt. A gyermekek általában érdeklődőbbek, kíváncsibbak, szabadabb fantáziájúak, tehát nincsenek olyan korlátok (jogszabályok, rendeletek…) közé szorítva, mint a felnőttek. Habár a jogszabályi keretek alapvető fontosságúak, önmagukban sem a családban, sem az óvodai és iskolai nevelésben vagy a különböző közösségekben nem képesek elérni a hozzáállás és a gyakorlat megváltozását. Ezért lenne létfontosságú másfajta stratégiákat bevezetni, ezek között kiemelten hangsúlyozni kell az oktatás területén (a tantervbe való felvételét), illetve különböző információs, felvilágosító, nevelő programok

szervezését, továbbá minden gyermekekkel, vagy gyermekekért dolgozó személy rendszeres képzését, továbbképzését is.

A gyerekek számára a településükön zajló önkormányzati tevékenységekbe való bevonás[220] egy nagyon lényeges elem lehet az önkormányzatban folyó különböző területek, tevékenységi körök megismertetésével. A gyerekek bevonása egy felelősségteljes munkába, talán a legszebb érzékenyítési feladat. A gyerekek felelősségteljesen kezdenek gondolkodni saját környezetük jobbításáért, felismerik és észreveszik, hogy nem csupán passzív szemlélők lehetnek a mikrokörnyezetükben, hanem aktív részvétellel pozitív irányba is befolyásolhatják a kistelepülésükön zajló történéseket, meglátják, hogy min lehetne javítani. A passzív polgári attitűd negatívan befolyásolhatja egy közösség működését, jövőjét. Ezt a felismerést kell átadni a gyerekek számára is. Azok a gyerekek, akik egyszer már elkezdtek gondolkodni, és keresni a környezetükben a „kijavítani valókat", többé már nem válnak közömbös, passzív polgárrá.

7.2.6. Hazai jó gyakorlatok bemutatása

A kistérségi települések közösségépítésében nem ismeretlen módszer az általános iskolások bevonása. A megkérdezéstől a döntéshozatalig találkozhatunk a gyakorlatban gyerekek bevonásával. A nemzetközi jó gyakorlatok terén több EU tagállam is jelentős eredménnyel büszkélkedhet. Bizakodásra adhat okot az a tény, hogy már Magyarországon is találhatunk egyre több példát erre a nagyszerű kezdeményezésre. Egy másik jó lehetőség, ha a külföldi testvértelepüléseken már vannak jó gyakorlatok, akkor azok megismerésével, és a „know-how"-k itthoni alkalmazásával tehetők még motiváltabbá a gyerekek a saját környezetük, közösségük iránt. Mindezeknek komoly közösségépítő ereje van és – az új/más kultúrák, nyelv megismerése mellett – további együttgondolkodásra, és a generációk közötti különbségek elfogadására is nevel.

Számos formában történhet a fiatalok bevonása és közreműködése a településfejlesztésbe, melynek révén jobban megismerhetik a felnőttek a gyerekeknek a településük jövőjével kapcsolatos elképzeléseiket, vágyaikat és ötleteiket. Ez a fajta bevonás, mint módszer rendkívüli mértékben tudatosíthatja a gyerekekben saját felelősségüket a településük és környezetük iránt. Az alkalmazott módszerek – a korosztályi sajátosságokat is figyelembe véve – természetesen a település adottságai és a gyerekek szociális háttere függvényében is változhatnak. A helyi önkormányzatoknak viszont felelőssége úgy menedzselni a települést, hogy a jövő polgárai számára képes legyen a legtöbbet kihozni a helyi adottságokból.

A gyerekek bevonásával számos fontos kompetencia fejleszthető. E módszer jó alkalmat kínál arra, hogy a gyerekek nyitottságát fejlessze: merjenek hozzászólni lényeges, őket is érintő kérdésekhez. Ehhez azonban az is szükséges, hogy ezt a nyitottságot a felnőttek részéről is megtapasztalják. A hozzászólás kultúrájának elsajátításával nagymértékben fejleszthető továbbá a kommunikáció és a strukturált gondolkodás képessége. Azáltal, hogy beleszólhat a saját jövőjébe és ugyanezt a kortársai is megteszik, elsajátíthatja – többek között – a demokratikus vitakultúrát, a sajátjától eltérő vélemény türelmes végighallgatását,

220 Gyermekképviselő-testület kezdte meg munkáját Gyenesdiáson. Lásd lejjebb: Jó gyakorlat, hazai példa. Forrás: https://www.gyenesdias.info.hu/hu/info/csaladok_gyenesdias_balaton/gyerekkepviselet.html (Utolsó elérés: 2018. 07. 18.)

a személyeskedés helyett a megoldásra való fókuszálást, érveléstechnikát, asszertivitást és az együttműködés hatékonyságát. A módszer segítségével olyan további lényeges kompetenciákat is fejleszthetünk a gyerekekben, mint például a szolidaritás, az etikus magatartás, a közérdek elsőbbsége a magánérdekkel szemben, vagy az önzetlenség, tisztesség, részrehajlás-mentesség, a hosszú távban való gondolkodás. (Dömötör 2018)

DEMOKRATIKUS ALSÓMOCSOLÁDI GYERMEK- ÉS IFJÚSÁGI ÖNKORMÁNYZAT ALSÓMOCSOLÁD[221]

A Demokratikus Alsómocsoládi Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzat[222] valószínűleg az ország legidősebb ilyen jellegű önkormányzata, hiszen 1996-os megalakulása óta folyamatosan működik, településük polgármestere, Dicső László kezdeményezésére és támogatásával. Azzal a céllal hozták létre, hogy a településen élő 6-30 éves korosztály számára érdekvédelmi, érdekképviseleti fórumot biztosítson. A gyermek- és ifjúsági önkormányzat (GYÖK, GYIÖK) olyan gyermekekből és fiatalokból áll, akik védik korosztályuk érdekeit, képviselik azokat társaik és a felnőtt társadalom előtt. A korcsoport számára önálló döntéshozatali lehetőséget, felelősségvállalást biztosít, illetve a települési önkormányzattal való kapcsolattartási lehetőség megteremtésére, szinten tartásának biztosítására törekszik a településen, és azon kívül működő civil szervezetekkel is. A fiatalok igényeinek megfelelő kulturális, sport és közéleti programok szervezésére is nagy hangsúlyt fektet. Szervezetük fontosnak tartja továbbá, hogy a gyermek és ifjúsági korosztály ismerje Alsómocsolád természeti és kulturális értékeit, programjainkkal erősíteni igyekszik a helyi identitás-tudatot, e mellett az önkéntesség és az aktív közösségi élet fontosságára is felhívják a célcsoport figyelmét. A gyermek- és ifjúsági önkormányzat különböző bizottságokat alakíthat, melyek célirányos munkát végeznek (például a kulturális bizottság a kulturális programokat készíti elő és szervezi meg, de munkájához szükséges a képviselő-testület jóváhagyása). A bizottságok munkája szorosan kötődik a képviselő-testülethez, aminek beleegyezése nélkül nem tényked het. A bizottságokat általában a képviselők vezetik, de tagjai lehetnek olyan „külsősök" is, akik nem tagjai a testületnek, de részt kívánnak venni a munkában.

Az Önkormányzat fontos feladata a „demokráciára nevelés", ezért tagjait egyenlően és titkos szavazással választják, ülései és programjai nyilvánosak. Működése hasonlatos a települési „felnőtt" önkormányzatéhoz. A gyermek- és ifjúsági önkormányzat hatékonyan együttműködik a települési önkormányzattal, egyrészt, mert a demokratikus működést a felnőtt önkormányzat mintájára lehet a legjobban elsajátítani, másrészt, mert vannak olyan – gyermekeket és fiatalokat is érintő – önkormányzati kérdések, melyekben érdemes és lényeges kikérni a gyermekek és fiatalok véleményét. Nagyon lényeges szempont, hogy a gyermek- és ifjúsági önkormányzat sosem lehet öncélú! A civil szervezetekhez hasonlóan, mindig a KÖZ-ért kell tennie, a közakaratot előtérbe helyezve.

221 Alsómocsolád község Baranya és Tolna megye határán fekszik, a Mecsek északi lankáin a Hegyháti járásban. A település Pécstől, a megyeszékhelytől 25 km-re, északra található. Lakosainak száma 283 fő.

222 Alsómocsolád Község, „Egy Gyöngyszem Magyarországon" honlapján belül található a Demokratikus Alsómocsoládi Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzat: http://alsomocsolad.hu/new/?page_id=509 (Utolsó elérés: 2018. 07. 20.)

Az Önkormányzat külön linkje megtalálható a település honlapján, ahol minden további részletes információ rendelkezésre áll.[223]

GYEREKKÉPVISELET GYENESDIÁSON

A 2013 tavaszán megalakult a Balaton parti Gyenesdiáson[224] a Gyerekképviselet, amely félévente tanácskozik a helyi Önkormányzat és szakmai szervezetek képviselőivel, ennek során az Önkormányzat helyet és teret biztosít – az első sorban – a település gyermekeit érintő kérdések, ötletek, javaslatok megvalósításának, mindezt a családbarát település és önkormányzat jegyében.

Gál Lajos, Gyenesdiás polgármestere közös munkára, együttgondolkodásra invitálta a helyi iskola tanulóit annak érdekében, hogy a családbarát üdülőfalu még inkább azonosuljon a gyermekek igényeivel.

4. kép: Zajlik a szavazás – Gál Lajos polgármester és a gyerekek Képviselőtestülete közös munka során[225]

223 Alsómocsolád Önkormányzatának linkje: http://alsomocsolad.hu/new/?page_id=509 (Utolsó elérés: 2018. 07. 20.)

224 A közel 4000 lelket számláló Gyenesdiás Magyarország nyugati határától (Ausztriától, Szlovéniától és Horvátországtól egyaránt) 100 km-re, a Balaton észak-nyugati partján fekszik, a Keszthelyi-hegység lábánál, Keszthely szomszédságában. Elhelyezkedéséből adódóan nemcsak Keszthely, de az egész megye számára a "keleti megyekapu" szerepkörét tölti be. A közel 20 km2 nagyságú területen fekvő település jelenleg Zala megye és egyben a Balaton régió legnagyobb lélekszámú nagyközsége. Forrás: www.gyenesdias.hu (Utolsó elérés: 2018. 07. 20.).

225 Forrás: http://www.gyenesdias.hu/gyerekkepviselet (Utolsó elérés: 2018. 07. 20.).

Az első találkozó alkalmával a polgármester bemutatta a gyermekeknek a település vezetésének feladatait és a döntések meghozatalának folyamatát. A frissen megalakult Gyerek Képviselőtestület megegyezett a polgármesterrel abban, hogy első közös programként biciklis bejárást tartanak a településen, melynek keretében szemügyre veszik és döntenek az esetleges fejlesztési tervekről. Azóta az Önkormányzat és a Gyerekképviselet tagjai rendszeres testületi ülések és kihelyezett helyszíni tanácskozások keretében döntenek a felmerülő fejlesztési kérdésekről. A nagyszerű kezdeményezés komolyságát fémjelzi, hogy a kezdeményezések túlnyomó többsége már kivitelezés alatt áll.

Néhány már megvalósult javaslat a teljesség igénye nélkül: gyerekméretű zuhanyt a strandra, fekvőrendőrt, gyalogosátkelőnél lámpát, a bicikliútnál javítási munkákat kértek a gyerekek.

Az általános iskolás korú képviselők kérésére ivókutat is helyeztek el, továbbá lesz éjszakai túra, és a gyerekek által kitalált Szivárvány elnevezésű új fagylaltkülönlegesség a Bringatanyán.

A Turisztikai Egyesület közbenjárásával megvalósult és elindult az „Ingyen desszertet a gyermekeknek" kezdeményezés is, amelynek keretében Gyenesdiáson kilenc csatlakozó étteremben ingyen desszert jár minden 14 év alatti vendégnek. A csatlakozó éttermek listája szintén megtalálható a honlapon.

Az ülésen elhangzó javaslatokat hasznosnak és jogosnak ítélték meg a felnőtt képviselők, akik igyekeznek minden kezdeményezésre megoldást találni a jövőben is. A polgármester örömmel jelentette, hogy a javaslatok nagy részének megvalósítása már folyamatban van. A gyerekeknek kedvez továbbá az a kezdeményezés is, melynek során megvalósul a Legtöbb jegyet javítók megajándékozásának ötlete, így a legügyesebbek – a parkokkal egyeztetve – a Gyenesdiási Öko-kalandparkba és a Diási Élményparkba kapnak egész napos belépőjegyeket.

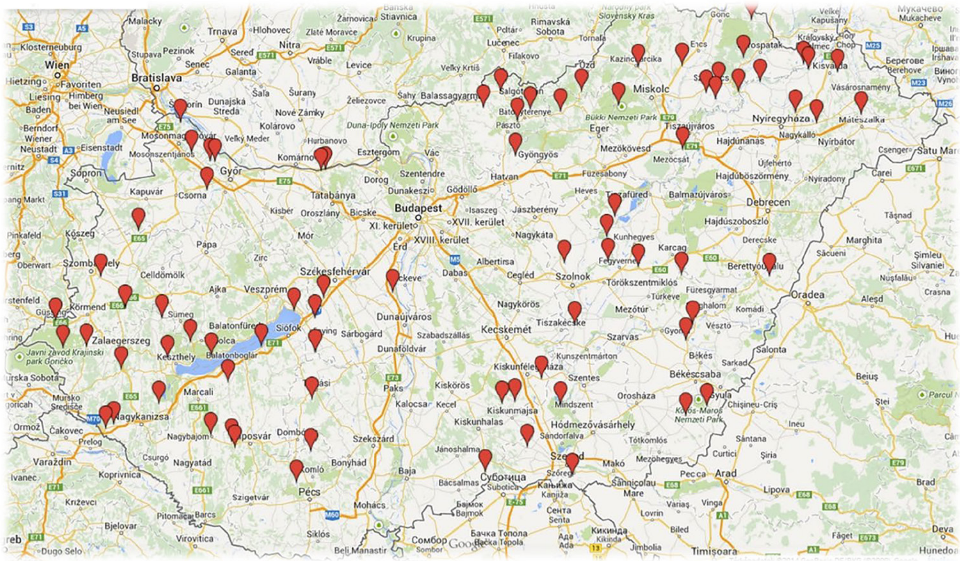
A Gyerekképviselet tagja lehet bármely gyenesdiási általános iskolás, illetve a Gyerekképviseleti gyűlések tanácskozásai természetesen nyilvánosak. A gyerekképviselet külön fül alatt megtalálható a www.gyenesdias.hu/gyerekkepviselet oldalon.

A HELYI KÖZÖSSÉGI AKADÉMIÁK HÁLÓZATÁNAK BEMUTATÁSA[226]

A járások, a települési önkormányzatok, nemzetiségi önkormányzatok, gazdasági, kulturális és civil szervezetek bevonásával valósult meg az úgynevezett „Helyi Közösségi Akadémia"[227] hálózatának kialakítása hazánkban 2015-ben. A közel száz beérkezett pályázatból, a kísérleti programba 77 olyan kistelepülés került be nyertesen, amelyek lélekszáma ötezer főnél alacsonyabb és hátrányos helyzetűek (munkanélküliség, elnéptelenedés, fiatalok elvándorlása stb.), illetve amelyek már a halmozottan hátrányos helyzetű települési kategóriába tartoznak.

226 Az ÁROP-2.2.22-2013 "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak" program keretében valósult meg a Helyi Közösségi Akadémiák Hálózatának létrehozása. A programot a Nemzeti Közszolgálati Egyetem valósította meg a Belügyminisztériummal együttműködve.

227 HKA-online-közösségi oldal, helyi fejlesztési tudástár. A program 2015 májusában sikeresen befejeződött. A tudástárat most Gáspár Mátyás – a HKA program korábbi szakmai vezetője – működteti folyamatosan abból a célból, hogy a közigazgatás-fejlesztés különböző programjaiban a jövőben is felhasználható legyen. Egy-egy témakör figyelésére szívesen veszi önkéntes szakemberek csatlakozását, bízva abban, hogy a program az új KÖFOP-ban is folytatódik, és más fejlesztésekben is hasznosul ez az értékes tudásanyag. Forrás: HKA-ONLINE közösségi oldal.



5. kép: A kiválasztott 77 magyarországi hátrányos helyzetű kistelepülés elhelyezkedése[228]

A kiválasztott helyszíneken a program a lakosság és a települési önkormányzatok tagjainak bevonásával zajlott. A hetvenhét kistelepülésen húsz tréner dolgozott. A munka fő célja az volt, hogy a résztvevőket egy közös gondolkodásra, jövőtervezésre invitálja. Itt részt vettek az adott kistelepülésről fiatalok, idősek, vállalkozók, önkormányzati munkatársak egyaránt. Minden településen három alkalommal dolgoztunk együtt a résztvevőkkel és gondolkodtunk közösen a jövőről. A fő kérdések arra vonatkoztak, hogy milyen településen szeretnének élni tíz év múlva? Mik a település adottságai, erősségei, amelyek jól felhasználhatók és beépíthetők a jövőtervezésbe. A hetvenhét település közül két nagyon sajátságos helyzetben lévő magyar kistelepülést – Őriszentpéter (1160 fő), Szabadhídvég (830 fő) – ismertetünk a gyerekek bevonása szempontjából.

RAJZPÁLYÁZAT ŐRISZENTPÉTEREN[229] A KISISKOLÁSOK SZÁMÁRA

A HKA programban részt vett az őriszentpéteri iskolaigazgató is, aki a záró alkalomra elhozta a diákok rajzpályázatának anyagát is, kérve, hogy mi szavazzuk meg a legszebbeket.

Az iskolaigazgató elmondta, hogy annyira magával ragadta őt ez a néhány napos együttgondolkodás a településük jövőjéről, hogy szeretné ezt a módszert – kicsit átalakítva – bevinni az iskolai oktatásba is. Először csak osztályfőnöki órák keretében, majd később valamelyik tantárgy keretében is. Elsősorban azért, hogy a gyerekekben jobban kialakíthassák a felelősséget saját jövőjük és – ezen keresztül – saját településük iránt. Ezáltal a

228 Forrás: HKA-ONLINE közösségi oldal.
229 Magyarország második legkisebb városa (1160 fő), az Őrség központja az ország nyugati határvidékén.

gyerekek magukénak érezhetik településük megoldandó feladatait, és belefolyhatnak saját környezetük formálásába, alakításába és talán egy olyan környezetben, amelyet részben maguk is alakíthattak ki.

SZABADHÍDVÉG:[230] MILYEN SZLOGEN FEJEZNÉ KI LEGINKÁBB A TELEPÜLÉST?

A HKA projekt zárónapján, amikor a felnőtt résztvevők már az összegző prezentációt készítették, megérkezett harminc, 13-14 év közötti diák. Szabadhídvégen ugyanis már megszűnt az iskola), így a gyerekeket busszal viszik Siófokra (20 km) iskolába. Arra gondoltam, miért ne kérdezhetnénk meg a gyerekeket is Szabadhídvég jövőjével kapcsolatban? Hiszen, ha valakiket igazán érint a jövő, azok pont ők. Egy kicsit beszélgettünk előtte arról is, hogy milyen értékeket kaptak/hoztak a nagyszüleiktől? A kérdésre csillogó szemekkel adták a válaszokat: becsület, szorgalom, pontosság, természetszeretet…

A következő kérdés így hangzott: gondolkodtatok-e azon, hogy milyen településen szeretnétek élni húsz év múlva? Mi legyen az, ami változzon, és milyen értékek maradjanak meg? Rengeteg olyan értéket hagytak ránk a nagyszüleink, amiért nekünk már nem kell megdolgoznunk. És mi vajon mit hagyunk majd az unokáinkra? A kérdés meglepő volt számukra. Ilyen perspektívából még talán nem kellett végiggondolniuk a saját jövőjüket, de élvezték a feladatot, és nagyszerű megoldások születtek. A hozzászólásaikból tökéletesen kiderült, hogy mennyire tisztában vannak a lehetőségeikkel, korlátaikkal, a település adottságaival és gondjaival, a környezetük tudatosabb kihasználásának lehetőségeivel.

A felső tagozatos gyerekek egy kis tréneri „bemelegítés" után konkrét feladatot kaptak, amely így hangzott: milyen szlogent írnátok a település facebook oldalára, ami frappáns, figyelemfelkeltő és jól kifejezi a falu profilját is. A feladat természetesen anonim módon zajlott. A legjobb megoldásokat szavazás útján választották ki.

„Fontos tanulság, hogy a településről való gondolkodásba mindenkit, a fiatalokat különösképpen be kell vonni, hiszen a maguk eszközeivel ők is nagyon hasznos véleményeket tudnak megfogalmazni, és nem utolsó sorban bele kell, hogy nőjenek egy olyan közösségi kultúrába, amelyben igény van a véleményükre és a részvételükre."[231]

Látványos volt a felismerés számunkra is, hogy egy településnek miért lenne érdemes és szükséges bevonnia az ott élő gyerektagjait is a stratégiaalkotásba, mert – ahogy a gyakorlati példák is megerősítették – sok tekintetben kreatívabbak, mint a felnőttek, szárnyal a fantáziájuk, tele vannak ötletekkel és felelősségtudattal!

230 Szabadhídvég település Fejér megye déli részén, a Balatontól 20 km-re található. A község földrajzi sajátossága, hogy a területén kb. 11 km hosszúságban húzódik a Sió-csatorna. A település Somogy és Tolna megyével határos. Lakosainak száma 841 fő. forrás: Szabadhídvég, egy kicsi falu a Sió partján http://szabadhidveg.hu/telepulesunkrol/szabadhidveg-bemutatasa/ (2018. 07. 16.)

231 Fejlesztő közösségek. A helyi közösségi akadémiák hálózata, Akikért a harang szól, Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2015. 59. Forrás: www.hka.uni-nke.hu (Utolsó elérés: 2018. 07. 16.)

„MUTASS JÓ PÉLDÁT!” – HATÁRON ÁTNYÚLÓ PROGRAM, MINT JÓ GYAKORLAT

A gyerekek motiválására egy nagyszerű kezdeményezés a „Mutass jó példát!”[232] – közös program Magyarország és Erdély között. Ennek keretében a gyerekeknek példaképeket kell keresniük, megnevezniük a közvetlen környezetükben, javaslattétel és szavazás alapján. Számos olyan ember él közöttünk, aki megérdemli, hogy nagyobb figyelmet szenteljünk neki, munkásságának, tevékenységének, személyiségének. A jelölők által a példaképek kiemelt jellemvonásai a türelmesség, a hagyománytisztelet, a kitartás, az állhatatosság, az egyenesség, a céltudatosság, a józan ítélőképesség és a segítőkészség. A települések, ahonnan jelölőlap érkezett: Kraszna, Szamosújvár, Kolozsvár, Szilágyperecsen, Szilágysomlyó, Martonvásár, Nagybánya, Szamosardó, Szilágycseh, Zilah, Szatmárnémeti, Kárásztelek, Debrecen, Hajdúszoboszló, Nyírbátor, Fehérgyarmat, Tiszaeszlár és Csanádpalota. A gyerekek a körülöttük lévő felnőttektől tanulnak, veszik át és másolják le a (jó vagy rossz) mintákat, ezért nem lehet elégszer hangsúlyoznunk a saját felelősségünket a jövő generációja felé. Meg kell tanítanunk, hogy számukra a „játékos” együttgondolkodás egyben a demokráciára is tanít. (Például részvétel, vitakultúra, nyilvános megszólalás, beszédkészség, önkifejezés, a másik véleményének türelmes végighallgatása és tolerálása) csak néhány, de nagyon lényeges eszköz a demokrácia megvalósításának tanulási folyamatából. Minél korábban tanítjuk meg a gyerekeknek ezeket a módszereket, kifejezési eszközöket, annál nagyobb esélye lesz annak, hogy a saját környezetükért felelősséget vállalni tudó és akaró közösségeket építenek ki felnőtt korukban.

232 Mutass jó példát! – határon átnyúló program, mint jó gyakorlat. Forrás: http://www.maszol.ro/index.php/tarsadalom/92156-utolso-fordulojahoz-erkezett-a-mutass-jo-peldat-program (Utolsó elérés: 2018. 07. 16.)

7.2.7. Nemzetközi példa a gyerekek bevonására

Spanyolországban, Esplugues városában, 5-6. osztályos gyerekek bevonásával működik a Gyerekek tanácsa, a középiskolásokkal közösen pedig ifjúsági közmeghallgatásokat tartanak.

6. kép: A Gyerekek Tanácsa Esplugues városában[233]

A saját környezetüket és a városfejlesztést érintő kérdésekben fejthetik ki véleményüket, észrevételeiket és javaslatokat tehetnek annak érdekében, hogy felnőve milyen környezetben szeretnének élni. Eközben megtanulják megvitatni a javaslatokat és a szavazás kultúráját is elsajátíthatják.

7.2.8. A különböző generációk szemléletmódjának megértése és elfogadása

AZ X, AZ Y ÉS A Z GENERÁCIÓ SAJÁTOSSÁGAIRÓL

Egy településen több generáció él együtt. Ez a tény lehet áldás, de lehet sok konfliktus forrása is. Egy kis közösségben ezt nem lehet figyelmen kívül hagyni. A mai felgyorsult világban sokkal távolabb került egymástól a fiatal generáció a szüleitől életmód, gondolkodás, „sebesség” tekintetében, mint bármely korábbi generációk esetében. A szülők, nagyszülők életformája kis mértékben tért csak el egymástól, sok esetben ugyan azt a földet művel-

233 Forrás: http://urbact.eu/childrens-council-and-public-youth-audience (Utolsó elérés: 2018. 07. 21.)

ték, ugyanazokkal az eszközökkel és ugyanabban a házban laktak, amit még a nagyapa épített és hagyott rájuk. A mai digitális világban már a gyerekek gondolkodása, életmódja, szemlélete szinte fényévekre van a szüleik gyerekkori életformájától és gondolkodásától. Az informatika rohamos fejlődése az egész társadalmat gyökeresen és folyamatosan átalakítja, és ebben az állandóan változó világban csak az tud otthon lenni, aki érti a változásokat és azok mozgatóit is. Ezeket a szempontokat nem lehet nem figyelembe venni, amikor a jövő generációja érdekében szeretnénk felelősségteljes döntéseket hozni.

Ahhoz, hogy jobban megismerhessük a különböző generációk gondolkodását, attitűdjét, néhány sajátosságot látnunk kell. Az egyes generációkat első sorban a technika fejlődéséhez és az internethez való viszonyuk alapján különítik el a kutatók. Meghatározó jelentőséggel bír, hogy kit melyik életkori szakaszában „szólította" meg az internet. Ez ugyanis erős befolyást gyakorol arra, hogy miként dolgozza fel az információkat és milyen kommunikációs csatornákat részesít előnyben. E téma kutatói más-más születési dátumsávokat jelölhetnek meg, de abban mindannyian egyetértenek, hogy egy-egy időszak a maga infokommunikációs környezetével, nyomot hagy a benne felnövők szocializációs folyamatában. Ezek az eltérő értelmezések olyan mértékű kulturális félreértésekhez vezethet, mint amikor egy külföldi emberrel találkozunk. Ezeket a szakadékokat az oktatás területén ma már különösen nehéz áthidalni (ahol a mai pedagógusok nagy része az X generáció tagja).

X generáció (1960-1980 között születtek): nagy megbízhatóság, kontrolláltság, elmélyült szakmai igényesség, magas motiváció, kooperativitás, és karrierizmus jellemző rájuk, de kevésbé kockázatvállalók.

Y generáció (1981-1995 között születtek): tehetséges, okos, kreatív fiatalok, erős technikai érdeklődésűek kifinomult informatikai érzékkel, nagy információéhség jellemző rájuk, könnyen illeszkednek multikulturális környezetbe, elmélyült tudás iránti igény és a koncentrációs képességük is gyengül az X generációhoz képest, a türelmetlenség erősödik náluk, merész kockázatvállalás jellemzi őket.

Z generáció (1996-2010 között születtek): internethez kötött nemzedék, jó intellektus jellemzi őket, okosak és igen fejlett a problémamegoldó képességük, kiváló technikai érzékkel rendelkeznek, (beleszülettek az internetes világba). Erős absztrakció és jó figyelem-megosztási képességekkel rendelkeznek, ezért szimultán több médiumot is tudnak használni, de ennek az lesz az ára, hogy egyre inkább elidegenednek a valós környezettől és első sorban virtuális közösségek tagjaivá válnak.

Az **Alfa generáció** (2010–) tagjai még kisgyerekek, az általános iskolák alsó tagozataiban már lehet találkozni velük. Számukra magától értetődő a személyes kommunikációs eszközök használata, okostelefonnal kelnek és fekszenek, mindig elérhetőek és folyamatosan kapcsolatban vannak egymással, elsősorban az online térben. Könnyen kezelik az információk gyors áramlását. Éppen ezért az oktatás során a hagyományos, frontális eszközökkel nehéz lekötni a figyelmüket, semmilyen kihívást sem jelent számukra például egy Google kereséssel elvégezhető feladat. Hatványozottan a vizuális megjelenítést részesítik előnyben, szemben a hosszú, tagolatlan szövegekkel. Ez további komoly kérdéseket vet fel például a kötelező olvasmányok szöveges megértése és hasznossága terén.

A fenti sajátosságokat figyelembe véve az Y generáció tagjai azok, akik hidat tudnak képezni az X és a Z, Alfa generációk között, megértve az egyik és a másik fél kommunikációs sajátosságait is. Ahhoz, hogy a szakadék ne növekedjen tovább a generációk között, a mi felelősségünk is ezen változtatni és a megértést segíteni.

EGY NAGYSZERŰ HAZAI PÉLDA A GENERÁCIÓK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSRE – AZ IDŐVÁR KLUB[234]

Az Európai Unió integrált városfejlesztési programjának, az URBACT-nek a szakemberei komoly elismerésben részesítették Kazincbarcikát**.**

Az URBACT[235] az Európai Unió területi együttműködési programja. Törekvése a fenntartható, integrált városfejlesztés előmozdítása, valamint a regionális és kohéziós politika hatékonyságának javítása tapasztalatcsere, tájékoztatás és készségfejlesztés útján. Az URBACT elősegíti az ismeretek és a jó gyakorlat megosztását a városok és az egyéb kormányzati szintek között. Támogatja a városok együttműködését problémáik megoldásában, a társadalmi, gazdasági és környezeti szempontokat integráló, innovatív kezdeményezések megvalósításában. Segíti a fejlesztéspolitika szakembereit a jó gyakorlatok, tanulságok megosztásában. Az Európai Unió és a tagországok finanszírozásával 2002 óta működő program kiterjed az EU 28 tagállamára, Svájcra és Norvégiára (saját költségen vehetnek részt), az előcsatlakozási támogatási eszköz (IPA) országaira (IPA támogatás révén vehetnek részt) és bármely más országra, amely saját költségén részt szeretne venni a programban. A program az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) társfinanszírozásával valósul meg. A 2014–2020-as programidőszak kerete 74,302 millió euró.[236]

Kazincbarcika jó gyakorlata a generációk közötti együttműködésen alapul. Az Idővár klub által a város egyik szegregált, herbolyai részén élő, hátrányos helyzetű gyerekeknek szervezett foglalkozásokból bontakozott ki. Ennek során idős, nyugdíjas pedagógusok segítik a gyerekeket a tanulásban. Az önkéntes alapú foglalkozások annyira sikeresek voltak, hogy azokat heti rendszerességgel folytatták a Család- és Gyermekjóléti Szolgálat szervezésében. A már több éve zajló programban évente átlagosan 25-30 fiatal vesz részt, amelynek jóvoltából fejlődött a gyermekek kommunikációs készsége, erősödött az önbizalmuk és a tanulmányi eredményeikben is javulás figyelhető meg. Az Idővár klub emellett fogyatékosoknak is szervez programokat, helytörténeti ismeretterjesztő munkát folytat, történelmi versenyeket rendez diákoknak. Három évvel ezelőtt úgynevezett érték-transzfer programot indítottak a fiatalokat érdeklő témakörökben (például megfelelő partnerválasztás, ünnepek, önkéntesség) a Szikra Alapítvánnyal együttműködve.

2017-ben ezt a várost is beválasztották az unió azon települései közé, amelyek valamely területen egy már jól bevált megoldással a többi településnek mintául tudnak szolgálni. A „Jó Gyakorlat Város” elismeréseket az URBACT Városfesztivál díjátadóján jelentették be Tallinban. Az Európai Tanács észt elnöksége alatt megrendezett fesztiválon több mint 450 önkormányzati és városfejlesztési szakember előtt ismertették a kiválasztott városok képviselői a náluk jól bevált gyakorlatokat.

AZ ALAPVETŐ JOGOK BIZTOSÁNAK (AJB) TEVÉKENYSÉGE A

234 Bemutatkozott a kazincbarcikai URBACT „Jó Gyakorlat” KolorLine Kazincbarcika és a térség hírei. Kazincbarcika Város Önkormányzata. Forrás: https://kolorline.hu/hirek/kazincbarcika/2017-08-12/bemutatkozott-a-kazincbarcikai-urbact-jo-gyakorlat (Utolsó elérés: 2018.07. 10.)

235 További információk: www.urbact.hu (Utolsó elérés: 2018.07. 06.)

236 URBACT III Európai Városfejlesztési Program összefoglaló tájékoztató, Lechner Tudásközpont, 2015. Elérhető: http://www.urbact.hu/sites/default/files/URBACT_III_Program_osszefoglalo.pdf (Utolsó elérés: 2018.07. 18.)

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS TÜKRÉBEN

A bennünket körülvevő természeti és épített környezet minősége, és annak nem csak megőrzése, de permanens javítása is alapvető jelentőséggel bír a jövő nemzedékek érdekeinek megóvása szempontjából.

Ahogy az Alaptörvény P) cikk megfogalmazza:

„(1) A természeti erőforrások, különösen a termőföld, az erdők és a vízkészlet, a biológiai sokféleség, különösen a honos növény- és állatfajok, valamint a kulturális értékek a nemzet közös örökségét képezik, amelynek védelme, fenntartása és a jövő nemzedékek számára való *megőrzése az állam és mindenki kötelessége.”*

A jövő nemzedékek szószólója

Az Alapvető Jogok Biztosának helyettesei közül az egyik a jövő nemzedék szószólója. Az ő tevékenységei között kiemelt jelentőségű az ökológiai korlátokat tiszteletben tartó, fenntartható fejlődés elősegítése. A jelenlegi intézményi struktúra elődjét **2008-ban** a **jövő nemzedékek önálló országgyűlési biztosa** képviselte, amely funkciót **2012-től a jövő nemzedékek szószólója** vette át, aki az alapvető jogok biztosának, a jövő nemzedékek érdekeinek védelmét ellátó helyettese. Mindez nem érintette a jelen, és különösen a jövő nemzedékek érdekeinek védelmére hivatott közjogi funkció működését, még abban az esetben sem, ha változnak a hangsúlyok és elnevezések, hiszen a kihívások is folyamatosan változnak. E folytonosság alapja és biztosítéka a természeti és kulturális örökségünk védelmét megerősítő alaptörvényi rendelkezések rendszere. A jövő nemzedékek szószólójának feladatkörét az Alaptörvényben az alábbi összetevők határozzák meg:

Az Alaptörvény P) cikk (1) bekezdése alapján a jelen generációt három fő kötelezettség terheli:

- a választás lehetőségének megőrzése
- a minőség megőrzése és a
- hozzáférés lehetőségének biztosítása.

a) A választás lehetőségének biztosítása azon a megfontoláson alapul, hogy a jövő nemzedékek életfeltételei akkor biztosíthatóak leginkább, ha a természeti örökség képes megadni a választás szabadságát a problémáik megoldásában. Mindez azt jelenti, hogy a jelenkor döntéseinek nem lehetnek olyan következményei a jövőben, amelyek kényszerpályára állíthatják a későbbi generációkat.

b) A minőség megőrzésének követelménye szerint törekedni kell arra, hogy a természeti környezetet legalább olyan állapotban adjuk át a jövő nemzedékek számára, mint ahogy azt az elmúlt nemzedékektől mi is örökségül megkaptuk.

c) A természeti erőforrásokhoz való hozzáférés követelménye szerint a jelen nemzedékei mindaddig szabadon hozzáférhetnek a rendelkezésre álló erőforrásokhoz, amíg tiszteletben tartják a jövő generációk érdekeit. Mindez a természeti erőforrásokon és a biológiai sokféleségen túlmenően, természetesen a kulturális értékekre is ugyanúgy érvényes és igaz.

Természetesen nem kizárólag a fenti alaptörvényi cikk jelenti a szószóló által kiemelten kezelt elvi alapot. Hiszen az emberi méltóság, a nemzeti vagyon kiemelt szerepe, az oktatás, a nemzetközi együttműködés és általában a fenntartható fejlődés keretében megfogalmazható szempontok megjelennek a szószólói érdekvédelemben, tartalmukat a Nemzeti Hitvallásban megjelenített jelen és jövő nemzedékekkel kapcsolatos védelem és méltányosság adja.

A fenntartható fejlődés nem specifikus, nem ágazati kérdés, hanem szemlélet- és életmód kérdése, amely minden tevékenységet áthat.

A szószóló küldetését mindezen gondolatok, irányok határozzák meg, sőt mindennek az etikai háttere is, amit a 28/2017. AB határozat is kiemel: (…) „A földi élet megóvása utódaink részére a természetjogi kötelezettségen túl az igazságosság egyik alapkérdéséről is szól, és a legszorosabb összefüggésben áll az emberi méltóság kérdésével és magának az emberi életnek a céljával is." (Beszámoló az alapvető jogok biztosának és helyetteseinek tevékenységéről 2017 2018, 337.)

Különösen sokat adhat az etikai szemlélet a fenntartható fejlődés rendszerének kialakításához, amely olyan kérdéseket tekint alapvetőnek, mint a kétféle (jelen és jövő) generációs méltányosság. Az etikai háttér segítségével a jogi eszközök olyan tartalommal gazdagodhatnak, amelyek jelentősen eltérnek a hagyományos haszonelvű megközelítésektől. A szószóló fő feladata ezért éppen az, hogy mindennek fontosságára felhívja a döntéshozók, a gazdasági szereplők és minden állampolgár figyelmét: az Alaptörvény rámutat, hogy a védelem mindenki kötelessége. Ezért tartozik a legfontosabb tevékenységei közé a különböző szintű jogszabályok előzetes véleményezése, a természetet károsító tevékenységek nyilvános bírálata, illetve a jó gyakorlatok népszerűsítése.

A szószóló tevékenységének fő feladata elsősorban a figyelemfelhívó, tudatformáló tevékenység, a döntéshozatal minden szintjén, melynek legnagyobb ereje a párbeszédben rejlik!

Az élethez, a tulajdonhoz, az egészséges környezethez, a természeti erőforrások védelméhez fűződő alkotmányos értékek érvényesítése mellett a környezeti értékekre fókuszáló érdekegyeztetésre van szükség a hosszú távú gondolkodásban, a közigazgatási döntéshozatalban.

AZ ÚJ GENERÁCIÓK

*„Leonardo Da Vinci olyan ember volt, aki azonnal egy **hídra** gondolt, ha **szakadékot** látott."*
(Paul Valéry)

Az új generációk a társadalomnak mindig szerves részét képezték és képezik ma is, akik mindig eltérő gondolkodásmódot képviseltek, és más életformát folytattak, mint a szüleik vagy főleg a nagyszüleik. Napjainkban a generációk közötti gondolkodásbeli, kulturális, és digitális szakadék azonban soha nem látott mértékűvé növekedett. A korábbi generációk közötti gondolkodásbeli vagy életmódbeli eltérés soha nem volt ekkora mértékű, mint a mostani. Az újabb generációk egyre másabbak, eltérőbb gondolkodásúak lesznek az elődeiknél. Vajon mennyire tudjuk megérteni, elfogadni őket és alkalmazkodni a megváltozott gondolkodásmódjukhoz? Mennyire leszünk képesek hozzájuk igazítani a társadalmi, gazdasági kulturális és technikai viszonyokat, valamint a közigazgatás és közszolgáltatások működését?

Az új generációk – meglévő és még meg nem született gyermekek – nem egy ilyen világban fognak már élni, mint mi. Vajon milyen lesz az a jövő? Vajon mennyire lesznek

felkészülve a változásokra, és mi mennyire tudunk ebben számukra segítséget nyújtani? Valami másra, olyanra kell felkészíteni őket, amit még mi sem ismerünk. Ismét felmerül a felelősség kérdése. Milyen jövő vár rájuk, és hogyan készítsük fel őket erre a – számunkra is teljesen új és ismeretlen – jövőre?

A jövőt nem egyszerű megjósolni, de vannak olyan irányvonalak, amelyek segítségével jobb, piacképesebb állapotba hozhatjuk a jövő generációit. A robotikának, mesterséges intelligenciának köszönhetően, munkakörök, szakmák válnak feleslegessé, tűnnek el, és nehéz megjósolni, hogy mit és mennyit tanuljanak, és hogyan is kellene ezekre a változásokra felkészíteni a gyermekeinket.

A negyedik ipari forradalom gyökeres átalakulást hozhat a munkaerőpiacon is: a robotok, az algoritmusok és a mesterséges intelligencia elterjedése már az egyetemi végzettségű munkavállalók állásait is fenyegeti. Ha nem készülünk fel erre, a középosztály eltűnik, a jövedelemegyenlőtlenség tovább nő, sőt – mivel a munkavállalók egyben fogyasztók is – a piacgazdaság a ma ismert formájában fenntarthatatlan lesz – véli Martin Ford jövőkutató. (Ford 2017)

a.) Oktatás

Milyen lesz/legyen a jövő oktatása? Fontos és nagyon lényeges kérdés a jövő generációk oktatása is. Azoknak a mérnök hallgatóknak, akik most kezdik tanulmányaikat, az első évben szerzett információik több mint a fele elavult lesz, mire befejezik az egyetemet, a tudásuk közel sem lesz naprakész a munkaerőpiacon. Olyan korban, amikor bármi megtalálható már az interneten, a legfontosabb megtanítható képesség nem feltétlenül a tényleges tudás kellene, hogy legyen, hanem az információ megszűrésének releváns képessége. Ebből derül ki ugyanis, hogy meg tudjuk-e különböztetni a használható adatot a használhatatlantól, a legitimet a manipulálttól.

A jövőre készülve mindenekelőtt a kreatív, kritikus és absztrakt gondolkodás kombinációjára, valamint a hatékony kommunikáció elsajátítására lesz valószínűleg a legnagyobb szükség.

Annyit a jövőkutatásból már biztosan állíthatunk, hogy az informatikának, robotikának, mesterséges intelligenciának stb. köszönhetően az effektív emberi munka mennyisége jelentősen csökkenni fog, azokat a tevékenységeket, amelyeket eddig emberi munkával kellett elvégezni, azt gépek, robotok végzik majd el, aminek köszönhetően szakmák tűnnek majd el, az embereknek pedig több, másra fordítható idejük lesz. Esetleg olyan tevékenységekre, amelyeket ma még el sem tudunk képzelni.

A felelősség kérdése ebben az esetben is megjelenik oly módon, hogy az emberek milyen szolgáltatásokat, lehetőségeket választhatnak majd ennek a felszabadult időnek a hasznos és tartalmas eltöltésére? Ebben a kérdésben a közigazgatásnak is jelentős katalizátor szerep juthat. Milyen módon?

Tehetségkutatás és -gondozás, kiegészítő oktatási programok, környezettudatosságra nevelés, digitális esélyteremtés, a leszakadó térségeken élő gyerekek felkarolása, felzárkóztatása. Gyermek-önkormányzatok révén a demokrácia tanítása, egyéni és társadalmi felelősségre nevelés, közösségek szervezése…és ki tudja, mi minden jöhet még szóba…

b.) Egészségügy

Fontos feladat az egészségfókuszú, önkímélő életmód kialakítása is a fiatalokban. Ennek részét képezi a megfelelő felvilágosítás, prevenciós programok indítása és az egészséges életmódra nevelés is (például egészséges táplálkozás, testmozgás jelentőségére felhívó programok megfelelő módon való eljuttatása a célcsoportok számára, a megfelelő csatornákon keresztül).

c.) Fenntarthatóság

40. ábra: ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok[237]

A fenntarthatóság lényege, hogy élhető környezeti viszonyokat alakítson ki és őrizzen meg a jövő generációi számára. A fenntarthatóságot gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból is értelmezhetjük. A közigazgatás felelőssége ezeken a területeken már vitathatatlan és döntő fontosságú, amelyet igyekszik is érvényesíteni.

„A szószóló – élve azzal a jogkörével, hogy figyelemmel kíséri a jövő nemzedékek érdekeinek érvényesülését és rendszeresen tájékoztatja az alapvető jogok biztosát, az érintett intézményeket és a nyilvánosságot a jövő nemzedékek érdekeinek érvényesülésével kapcsolatos tapasztalatairól – elvi állásfoglalást adott ki az ENSZ 'Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig megvalósítandó programja' (Agenda) keretében megfogalmazott ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok (továbbiakban Célok) hazai megvalósítása tárgyában. Az Agenda számos helyen kifejezetten utal az alapvető emberi jogokra. Az ENSZ Emberi Jogi Főbiztosa is hangsúlyozta jelentésében, hogy nagyon sok cél szorosan kapcsolódik az alapvető emberi jogi elvárásokhoz. Így a Célok nemzeti implementációja során is kiemelt figyelmet igényel az alapvető jogok érvényesítése, prioritásként kezelve a legsérülékenyebbek élethelyzetének javítását. Az Agenda megvalósítása érdekében ezért az ombudsmani

237 Forrás: Beszámoló az alapvető jogok biztosának és helyetteseinek tevékenységéről 2017 (2018) 344.

gyakorlat különösen is releváns, mivel a biztos és helyettesei alaptörvényi feladataik ellátása során a társadalom legelesettebb rétegeit segítik, tehát az állampolgári panaszbeadványokon alapuló vizsgálatokban megfogalmazott intézkedési javaslataik kiemelten fontosak lehetnek a megfelelő kormányzati cselekvési tervek kidolgozásához." (*Beszámoló az alapvető jogok biztosának és helyetteseinek tevékenységéről 2017* (2018), 344.)

d.) Érdekérvényesítés

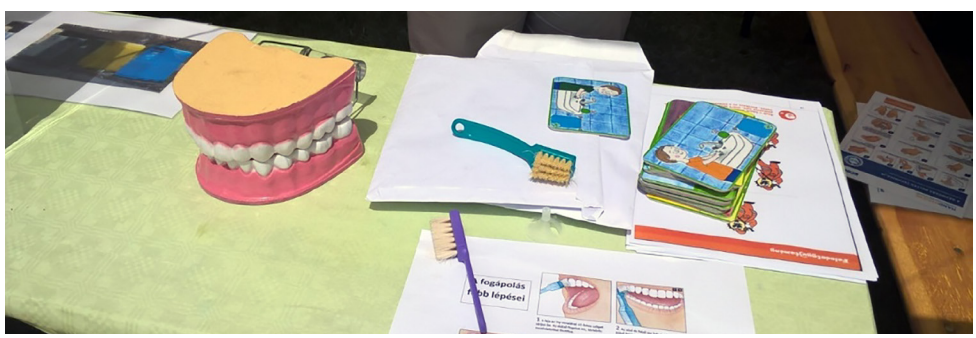
A gyermekek érdekeinek érvényesítéséhez segítségre van szükségük. Először is fel kell ismerniük és meg kell tudni fogalmazniuk a szükségleteiket. Ehhez jelenthet nagy segítséget a gyermek- és ifjúsági önkormányzatok létrehozása, amelyek megalakítására és működtetésére meg kell tanítani a gyermekeket. A jelen lévő és új generációkat be kell kapcsolnunk a kisebb-nagyobb közösségek, illetve a társadalom működésébe. Meg kell vizsgálnunk, hogy a gyerekek vajon mennyire tudják a saját érdekeiket érvényesíteni és megvalósítani; ki, hogyan képviseli az érdekeiket, milyen módon és milyen intézményrendszer által.

A fent említett szempontok szinte mindegyik közigazgatási funkcióban – eltérő hangsúllyal – megjelennek.

Egy jó gyakorlat bemutatása

2018. június 15-16-án rendezte meg a II. kerületi Önkormányzat ismét a Kerület Napját a Millenáris Parkban.[238]

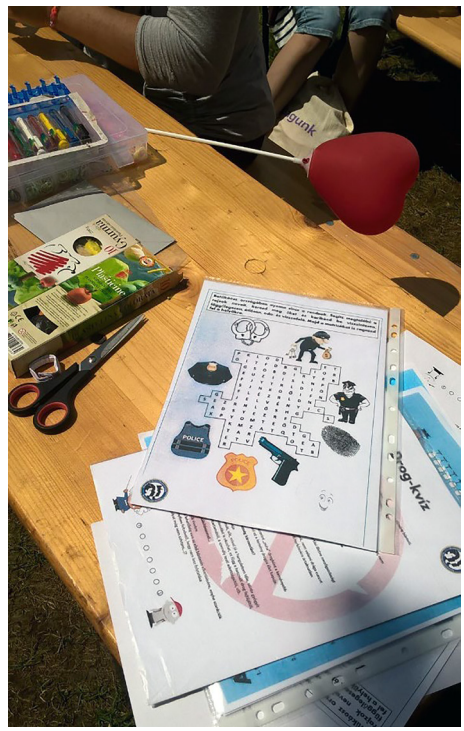
Budapest Főváros Kormányhivatala II. Kerületi Hivatala Népegészségügyi Osztály a hatósági, ellenőrző tevékenysége mellett folyamatosan törekszik a népegészségügyi célok megismertetésére is. A Kerület Napja keretében a biztonsággal és egészséggel kapcsolatos játékokkal, feladatokkal, ismertetőkkel és bemutatókkal várták az érdeklődőket.



7. kép: A helyes fogmosás lépései, interaktív tájékoztató gyerekek számára – A II. Kerület Napja a Millenárison[239]

238 A II. Kerület Napja a Millenárison 2018. június 16. Forrás: http://www.masodikkerulet.hu/hirek/KeruletNapja_2018.html (Utolsó elérés: 2018. 07. 12.)

239 Forrás: saját készítés.



8. kép: Kérdőívek, játékos feladatok gyerekeknek, amelyek a rendőrség munkáját hozva közelebb a számukra[240]

A rendőrség kifejezetten a fiatal korosztályt célozta meg interaktív játékokkal, rendőri tárgyak kipróbálási lehetőségével. A kérdőívek segítségével tudatosították a gyerekekben, hogy milyen eszközökkel és módszerekkel dolgoznak a rendőrök „a te biztonságod és védelmed érdekében".

A Fővárosi Törvényszék is részt vett a II. Kerület Napján, ugyanis a Fővárosi Törvényszék Gazdasági Kollégiuma számára már hagyomány, hogy a II. Kerület Napján kitelepül a Millenárisra, ahol idén a bírósági eljárásról számos – kifejezetten a lakosság számára készített – írásos tájékoztatóanyag, és többféle játékos feladat, teszt is az érdeklődők rendelkezésére állt. A június 16-i rendezvényen a bíróság idei témája a „bírósághoz fordulás" volt, figyelemmel a januártól megváltozott eljárásjogi szabályokra és az újdonságnak számító elektronikus kapcsolattartásra. Többféle szórólappal is készültek, például Tárgyalótermi viselkedési tájékoztató, vagy mit kell tenni közérdekű panaszok bejelentésekor.

240 Forrás: saját készítés.

9. kép: A Fővárosi Törvényszék szórólapokkal, érdekes kvíz-kérdőívekkel várta az érdeklődőket[241]

Ezzel az a volt a céljuk, hogy közvetlenül megszólítsák a lakosságot, megismertessék az emberekkel a bírósági szervezetet és annak működését, illetve közérthető tájékoztatást adjanak a bírósági eljárásokkal kapcsolatban általánosan felmerülő kérdésekről. Az érdeklődő közönség véleményére is kíváncsiak voltak (kérdőív formájában), hogy a lakosság számára mennyire érthetőek a bírósági döntések és határozatok, illetve közérthető-e a bírósági kommunikáció.

Ezekkel a programokkal a különböző intézmények közelebb szeretnék hozni a munkájukat az állampolgárok, és különösen a gyerekek számára, akikben ezekkel a tájékoztatókkal a közbizalmat szeretnék mélyíteni és erősíteni az intézményük iránt.

7.2.9. Összegzés

A jövő felnőtt generációját most neveljük. Nagyon fontos lenne végiggondolnunk, hogy melyek azok az egyetemes emberi értékek, amelyeket minden körülmények között tovább kell adnunk, és majd nekik is tovább kell vinniük egy fenntartható, élhető és felelősséggel gondolkodó világ érdekében. Melyek azok a nézőpontok, attitűdök, amelyek ahhoz kellenek, hogy még a dédunokáink is jól érezhessék magukat itt a Föld nevű bolygón. Nagyon fontos, hogy legyenek még (és maradjanak a számukra is) természeti források, megfelelő mennyiségű és minőségű élelem, iható víz, élhető klimatikus viszonyok stb. Ehhez azonban elengedhetetlenül szükséges a megfelelően kialakított és strukturált módon felépített kör-

241 Forrás: saját készítés.

nyezettudatosságra nevelés, a környezetvédelem jelentőségének hangsúlyozása, amelynek kialakítását már gyerekkorban el kell kezdeni. A közintézmények működését ismerjék és értsék a polgárok, akik csak ennek tudatában képesek bízni ezekben a közszolgáltatásokban. Az intézményeknek ugyanolyan fontos lenne megfelelő marketing tevékenységgel „eladni" magukat, mint ahogy ez a versenyszférában már rég működik és bevált. Ki kell építeni a bizalmat az állampolgárokban, amelyhez elengedhetetlen a megfelelő szintű kommunikáció is. Ezeket az eszközöket a közigazgatásnak ki kell alakítania a saját profiljának megfelelően. Mindehhez a közérthetőséghez, közbizalom kialakításához járulhatnának hozzá például a gyerekönkormányzatok hálózatának kiépítése, amelyek a felelősségteljes gondolkodásra, összefogásra, együttgondolkodásra tanítják meg a gyerekeket, mindezzel hozzájárulva ahhoz, hogy a környezetükért, egymásért és a jövő generációért is felelősséget vállaló polgárokká váljanak.

Kérdések és feladatok a 7. fejezethez

1) Milyen megatrendek indokolják a digitális inklúziót?

2) Milyen szerepet játszanak a hazai és nemzetközi digitális inklúziós stratégiai törekvések?

3) Mi a digitális kompetenciák tartalma?

   (Ön hol lát hiányosságot ezek közül a saját tudásában?)

4) Hol találhatók a felzárkóztatás színterei?

   (Ön hol lát lehetséges kapcsolódást saját életében, ezek közül?)

5) Miért fontos és hatékony a közösségi felzárkóztatás?

6) Milyen – digitális ökoszisztémában mutatkozó – felzárkóztató feladatai vannak

   a közigazgatásnak?

7) Hogyan védhetők a fiatal felhasználók, és kinek a felelőssége a védelem a káros és illegális tartalmaktól?

8) Hogyan garantálható és kinek a feladata a virtuális tér megbízhatóságának

   és hitelességének védelme?

9) Hogyan és kivel védhetők a felhasználók a pszichikai torzulásoktól?

10) Hogyan teremthető meg a digitális kultúra mederben tartása?

11) A jövő generációiként kikre, milyen célcsoportokra gondolhatunk?

12) Miért tekinthetjük PSR-nek a jövő generációival kapcsolatos tevékenységet?

13)Milyen területei vannak a jövő generációit érintő PSR tevékenységeknek?

14) Milyen feltételeket támasztanak a PSR jövő generációkat érintő tevékenységei?

15) Milyen alapvető módszerekkel valósulnak meg a PSR jövő generációkat érintő tevékenységei?

16) A közigazgatás mely szintjein és szervezeteinél van különös jelentősége a jövő generációit érintő tevékenységeknek?

Felhasznált irodalom

- Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder of Public Participation. Journal of the American Institute of Planners, 35. évf. 4 sz. 216–224.
- Baranyi Béla (2013): Integrált településfejlesztés. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_integralt_teruletfejlesztes_elmelet/ch07s02.html
- Barabási Albert László (2011): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Budapest, Helikon Kiadó.
- Beszámoló az alapvető jogok biztosának és helyetteseinek tevékenységéről 2017 (2018). Budapest, Alapvető Jogok Biztosának Hivatala.
- Bergman, S. M. et al. (2011): Millennials, narcissism, and social networking: What narcissists do on social networking sites and why. Personality and Individual Differences, 50. évf. 5. sz. 706–711.
- Budai Balázs (2014): Az e-közigazgatás elmélete (második, átdolgozott kiadás). Budapest, Akadémiai.
- Budai Balázs – Gerencsér Balázs – Veszprémi Bernadett (2018): A digitális kori közigazgatás hazai specifikumai. In Patyi András szerk.: A magyar közigazgatás és közigazgatási jog általános tanai. X. kötet. Budapest, Dialóg Campus.
- Chanan, Gabriel (1997): Active Citizenship and Community Involvement: Getting to he Roots. Discussion Paper. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Christián László (2015): Kiberrendészet. In Koltay András – Török Bernát szerk.: Sajtószabadság és médiajog a 21. század elején. Budapest, Complex. 491–514.

- Code of Good Practices for Local Government (2009). Office of the Prime Minister. Elérhető: https://localgovernment.gov.mt/en/DLG/Legislation/Documents/Documents%20Page/LC%20Code%20E.pdf

- Csepeli György (2013): A hatalom anatómiája. Budapest, Kossuth Kiadó.

- Csermely Péter (2005): A rejtett hálózatok ereje. Budapest, Vince Kiadó.

- Dömötör Ildikó (2018): A kisközösség, mint érték. VI. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia 2018. január 14-15. Sturovo, tartalmi összefoglalók. International Research Institute s.r.o. Komarno.

- Kardos Laura – Iski Szilvia szerk. (2016): Fénybe zárt idő. A keszthelyi Festetics család élete képekben. Helikon Kastélymúzeum.

- Fejlesztő közösségek. A helyi közösségi akadémiák hálózata. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2015. Elérhető: www.hka.uni-nke.hu

- Ford, Martin (2017): Robotok kora. Milyen lesz a világ munkahelyek nélkül? Elérhető: http://hvg.hu/businessmagazin/20170727_robot_algoritmus_munkanelkuliseg

- Gáspár Mátyás (2007): Közigazgatási Közönségszolgálat – E-government tanulmányok XIII. Budapest, E-government Alapítvány.

- Gáspár Mátyás – Göndör András – Tevanné dr. Südi Annamária (2011): Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai. Budafok-Tétény Önkormányzata.

- HKA-ONLINE közösségi oldal. Elérhető: https://trello.com/b/P1kUASvc/hka-online-k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi-oldal-helyi-fejleszt%C3%A9si-tud%C3%A1st%C3%A1r

- Magyary Zoltán (1930): A magyar közigazgatás racionalizálása. Budapest, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda.

- Molnár Szilárd (2002): A digitális megosztottság értelmezési kerete. Információs Társadalom, 2. évf. 4 sz. 82–101.

- Tari Annamária (2010): Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Budapest, Jaffa Kiadó.

- Tari Annamária (2011): Z generáció. Budapest, Tercium Kiadó.

- Tari Annamária (2013): Ki a fontos: Én vagy Én? Budapest, Tercium Kiadó.

- Tózsa István: A településmarketing elmélete. Elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1612/1/Turizmus_es_telepulesmarketing_p129_Tozsa.pdf

- Woods, H. C. – Scott, H. (2016): #Sleepyteens: social media use in adolescence is associated with poor sleep quality, anxiety, depression and low self-esteem. Journal of Adolescence, 2016/51, 41–49.

- Az ENSZ Gyermekjogi Bizottságának Ajánlása: Recommendations, 31. bekezdés, The right of the child to be heard (2006). Elérhető: http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRC/Pages/DiscussionDays.aspx#main

- A részvételi kormányzás modellje in Best practices Citicen Participation in the Western Balkans and the Europian Union Author: Eszter Hartay KCSF, 2011. Elérhető: http://www.kcsfoundation.org/repository/docs/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf

- Engaging children and young people in community planning Community Planning Advice Note Scottish Executive St Andrew's House Edinburgh, 2006. Elérhető: http://www.gov.scot/resource/doc/154089/0041433.pdf

- Kézikönyv a gyermekjogi egyezmény alkalmazásához UNICEF Regional Office for Europe Palais des Nations 1211 Geneva 10, Switzerland (Magyar kiadás: Család, Gyermek, Ifjúság Egyesület, 2009). Elérhető: http://unicef.hu/wp-content/uploads/2014/10/K%C3%A9zik%C3%B6nyv-a-gyermekjogi-egyezm%C3%A9ny-alkalmaz%C3%A1s%C3%A1hoz.pdf

- Report of the united nations conference on human settlements (habitat ii) (Istanbul, 3-14 June 1996). A településekkel foglalkozó második ENSZ-konferencia, Isztanbul (1996. június 3-14), zárójelentés, 13. bekezdés http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.165/14

Jogforrások

- Magyarország Alaptörvénye

- 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról

- 1991. évi LXIV. törvény a Gyermek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről

- 2001. évi LXXXI. törvény a környezeti ügyekben az információhoz való hozzáférésről, a nyilvánosságnak a döntéshozatalban történő részvételéről és az igazságszolgáltatáshoz való jog biztosításáról

8. CSR – VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS (SUHAJDA ATTILA)

8.1. Bevezetés

E fejezet a vállalati társadalmi felelősségvállalás kialakulását, megjelenési formáit és gyakorlatait mutatja be. Ismertetjük az alapfogalmakat, amelyek a társadalmi felelősségvállalás témaköréhez kapcsolódnak beleértve a nonprofit szervezeteket és azok között külön foglalkozunk a társadalmi vállalkozásokkal. Úgy véljük, ezek ismerete fontos ahhoz, hogy megértsük milyen jogi és szervezeti keretek között fejtik ki társadalmi felelősségvállalásukat a vállalkozások. Kitérünk arra is, hogy az állam, mint jogalkotó és végrehajtó szervezet milyen eszközökkel tudja befolyásolni a CSR tevékenységeket, milyen gyakorlatok alakultak ki erre vonatkozóan. Megvizsgáljuk, hogy milyen példák vannak arra, hogy a gazdasági szereplőket az állam bevonja társadalmi felelősségvállalási feladatokba, országos vagy helyi szintű ügyek kezelésébe. Kitérünk ennek nemzetközi gyakorlataira is. Bemutatjuk a CSV (Common Social Value) fogalmát is, amely úgy véljük egyre nagyobb szerepet fog kapni a vállalatok működésében és jelentősen át fogja rajzolni a CSR térképét.

Továbbá rövid módszertani útmutatót is adunk arra, hogyan lehet a vállalatokat szorosabb, egy-egy társadalmi ügy mentén történő hosszú távú együttműködések kiépítésére ösztönözni. Mert úgy gondoljuk, hogy a kölcsönösen előnyös együttműködésekre a gazdasági szféra szereplői nyitottak lennének és a köz- és a forprofit szféra megfelelően szabályozott együttműködése jelentős erőforrásokat tudna allokálni egy-egy társadalmi probléma megoldására.

A gazdaságban ma már egyre inkább elfogadott szemlélet, hogy egy vállalatnak társadalmilag felelősen kell tevékenységét végezni. Ez az igény nem csak a fogyasztók és a külső partnerek felől, hanem a dolgozók részéről is megjelenik. Egy cég elismertségét, „brand”-jét jelentősen meghatározza a vállalati felelősségvállalási tevékenysége. Emellett egyre több vállalkozás ismeri fel, hogy a felelős üzleti magatartás nem csak e külső és belső elvárásoknak való megfelelés, hanem a cég jövője, piacainak és versenyképességének megtartása miatt is szükségszerű. Nem valamiféle luxusként, kötelező költségként, hanem a vállalati stratégia részeként kezelendő.

Magyarországon is hasonló trend látszik kibontakozni. Egyre több vállalkozás fordít figyelmet a CSR-ra, azaz a vállalat társadalmi felelősségvállalására. Azonban még nagyon kevesen vannak olyanok, akik hosszú távban gondolkodva, egy adott társadalmi ügy mel-

lett elköteleződve, esetleg a saját üzleti stratégiájuk részeként kívánják e tevékenységüket végezni. Jóllehet a fejlődés ez irányba mutat, a folyamat lassú és koordinálatlan.

Pedig a cégek egyéni CSR tevékenysége között egy össztársadalmi szintű koordináció jelentős szinergiát lenne képes kialakítani, valamint ezáltal hatalmas erőforrásokat tudna egy-egy társadalmi ügy szolgálatába állítani. A lehetőség azért is figyelemre méltó, mert – ha jobban belegondolunk – a globális vállalatok sokszor egymagukban is többet tudnak tenni, mint egyes országok kormányzata. Gondoljunk csak itt az olyan óriásokra, mint a Google vagy a Facebook, melyek szükség esetén több milliárd ember tudnak elérni, és amelyek szolgáltatásait nap, mint nap használjuk.

Fontos megjegyeznünk, hogy a vállalati szféra nem csak magánvállalatokból, hanem jelentős arányban állami tulajdonú cégekből is áll, akik szintén jelentős CSR aktivitást fejtenek ki. Az ő motivációik azonban eltérnek a privát szektorétól és aktivitásuk fókusza sincs összhangban a privát szféráéval.

8.2. Alapfogalmak

Az alábbiakban rövid áttekintést, fogalom magyarázatokat adunk a vállalati társadalmi felelősségvállalás témaköréhez kapcsolódó fogalmakról.

8.2.1. CSR – Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR) mint fogalom az 1950-es években jelent meg. Széles körű szakirodalma van és számtalan definíciója. Ezek abban megegyeznek, hogy a CSR olyan tevékenységekről, gyakorlatról és a mögöttük meghúzódó szemléletről, elvekről, értékekről szól, amelyek az üzleti szervezet közvetlen anyagi céljain és érdekein túllépve a tágabb közösségi, társadalmi hatásokkal, érdekekkel is számolnak a működésben, vagy az üzleti körön kívül is, természetesen a jogi megfelelés követelményein túlmenően. Vagyis a CSR végső soron nem más, mint annak felismerése, hogy egy profitorientált vállalat is része a társadalomnak, és mint ilyen felelőssége van a fenntartható működésével kapcsolatos gazdasági, ökológiai és társadalmi ügyekben.

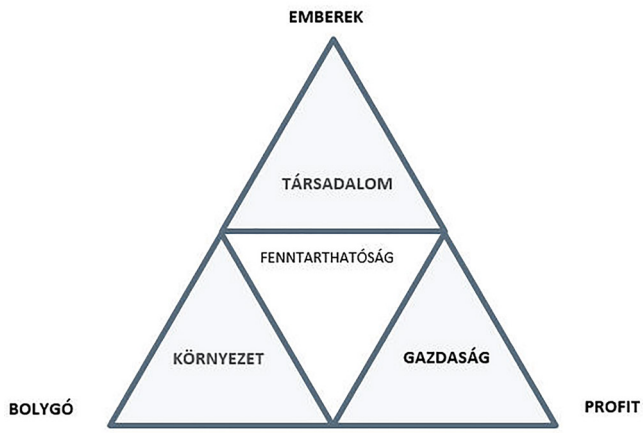
2001-ben az Európai Bizottság „European framework conditions for corporate social responsibility (CSR)" (A vállalati társadalmi felelősségvállalás európai keretfeltételei) címen Zöld könyvet adott ki a CSR-ről.[242] A CSR e dokumentumban megfogalmazott meghatározása vált nemzetközileg elfogadottá. E szerint:

„A Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás (CSR) alapvető fogalom, amely segít a vállalatoknak önkéntesen integrálni társadalmi és ökológiai kérdéseket vállalati tevékenységeikbe és az érdekelt felekkel való viszonyukba."

A CSR ezen definíciója a vállalatok felelősségét három fenntarthatósági pillérre helyezi: (1) Gazdaság/„Profit", (2) Társadalmi ügyek/„Emberek" és (3) Környezet/„Bolygó" (ez az úgynevezett hármas kiindulási pont). E fogalmi keretben a CSR egy könnyen értelmezhető háromszöggel illusztrálható, amelynek csúcsait az „Emberek/Bolygó/Profit" hármas képezi

242 Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM/2001/0366. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0366

(41. ábra). Ez a hármas függőség szimbolizálja egy vállalatnak a gazdaságra, társadalmi ügyekre és a környezetre gyakorolt hatását. A CSR-menedzsment úgy integrálja a vállalati célkitűzésekbe a szociális és ökológiai célokat, hogy a gazdasági siker kombinálható legyen a társadalmi és környezeti előnyökkel.



41. ábra: A vállalati felelősségvállalás 3 pillére[243]

Az Európai Bizottság CSR meghatározásának döntő eleme az önkéntesség. Ez az alapelv jól mutatja a CSR alkalmazásának előnyeit és hátrányait is. Egyrészt az önkéntesség alapelve kihangsúlyozza, hogy a CSR-nak felül kell teljesítenie a törvényi előírások betartását. Így a CSR további társadalmi és gazdasági előnyt tesz lehetővé. Továbbá előnyös, ha a vállalatok maguk dönthetik el, hogy a törvényi előírások betartásán túl hogyan hozható létre egy jobb társadalmi és gazdasági környezet. Ezáltal a vállalatok szorosan a fő üzleti tevékenységük mentén összpontosíthatnak a CSR-ra, és egyedi stratégiát dolgozhatnak ki. Másrészről azonban a CSR azzal a kritikával illethető, hogy csak üres frázis, célja pusztán a vállalat „jobb színben való feltüntetése" a társadalom felé, mivel az önkéntes jelleg miatt nincs törvényi kötelezettség a CSR betartására.

Annak ellenére azonban, hogy a CSR egy önkéntes elköteleződés, a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyúttal a jogszabályoknak is meg kell, hogy feleljen, mint minden más olyan önkéntes tevékenység is, amelyet a társaság felvállal annak érdekében, hogy javítsa a munkavállalói életminőségét, a környezetet, amelyben működik, és a társadalom egészének javára váljon. Ez tehát egy olyan fogalom, amelybe minden résztvevő beletartozik, akivel a vállalkozás kapcsolatba kerül.

A vállalati társadalmi felelősségvállalási tevékenységek nem fűzhetők fel egy egységes stratégiára, mivel számos tényezőtől függenek, mint például a gazdasági ágazat, a vállalat mérete vagy földrajzi elhelyezkedése. Ezért a konkrétan megvalósított tevékenységek inkább

243 Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM/2001/0366. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0366

a lehetőségek, helyi igények és a társaság stratégiai céljainak összehangolása eredményeképpen születnek meg.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) főbb jellemzői:
- felelős vállalati gyakorlat,
- elkötelezettség azon önkéntes kezdeményezések iránt, amelyek túllépnek a törvény, valamint a szerződéses kötelezettségek által előírtakon,
- a menedzsment és üzleti stratégiába illeszkedő tevékenység
- a társasághoz kapcsolódó különböző résztvevők számára előnyös tevékenység,
- pénzügyi, társadalmi és környezeti előnyök egyidejű elérése mellett a társaság versenyképességének javítását is szolgálja.

8.2.2. A CSR motivációi és területei

A piac és az állam érdekei egyértelműen különválaszthatók és gyakran egymással szemben állók. Mások egy vállalat és mások a köz érdekei, a termelékenység szemben áll a környezetvédelemmel, a profit maximalizálás és társadalmi egyenlőséggel. Azonban az elmúlt évtizedekben ezek az éles ellentétek jelentősen enyhültek. Mert amíg a kormányzat elsődleges érdeke a szociális, környezeti, gazdaságfejlesztési politikákon továbbra is a közérdek szem előtt tartása, a vállalatok oldalán egyre több szociális szerepvállalást lehet tapasztalni: vállalati nyugdíjbiztosítók létrehozása, dolgozók munkakörülményeinek javítása, különféle törvényi előírások feletti támogatások biztosítása, környezetvédelem, helyi közösség támogatása, és még hosszasan lehetne sorolni a példákat.

Elmondható, hogy a 20. századot még ez a szembenállás jellemezte, azonban a globalizáció és a szociálpolitikai integrációs folyamatok nagy lökést adtak a privát és a közszféra együttműködésének. Ráadásul ezek az együttműködések a globális vállalatok nemzetközi jelenléte miatt gyakran túlmutatnak a nemzetállami kereteken.

A CSR tevékenységet a vállalatok elsősorban azokon a területeken fejtenek ki, amelyek termelékenységüket befolyásolják. Ilyenek lehetnek az alábbiak:
- energiahatékonyság
- vízhasználat
- elérhető lakhatási feltételek
- munkavállalók biztonsága
- egészség
- szaktudás
- oktatás
- infrastruktúra fejlesztés
- közösségi gazdaságfejlesztés

A Grant Thorton és az UNICEF közös 2014-es 34 országot és 2500 céget megkérdező tanulmányában (*Corporate social responsibility: beyond financials* 2014) a CSR aktivitás motivációit és irányát kérdezték a cégektől. Összességében a környezeti és társadalmilag fenntartható működés erősödött, azonban jelentős változás történt a fő motivációk tekin-

tetében. Míg 2011-ben a vállalat megítélése, munkavállalók megtartása, 2014-ben már a legtöbb cég azt válaszolta, hogy a költségek csökkentése a legfontosabb hajtóerő. Ezt követi az ügyfelek elvárása és harmadikként az belső motiváció szerepel. Figyelemre méltó, hogy a kormányzati nyomás is a lista második felében szerepel.

A CSR legfontosabb motivációi
- költségcsökkentés
- ügyfelek elvárása
- belső motiváció
- vállalati megítélése
- munkaerő toborzása, megtartása
- adó csökkentés
- kormányzati nyomás
- a Föld védelme
- befektetői kapcsolatok javítása
- közvélemény nyomása

A vállalatok majdnem mindegyike ad pénzadományokat és végez munkát különböző civil szervezetek számára. Megjegyzendő, hogy – ahogy az alábbi listából látszik – a kormányzattal való együttműködés nem szerepel a leggyakoribb támogatási formák között.

CSR AKTIVITÁSOK MEGJELENÉSI FORMÁI
- Helyi közösség anyagi támogatása
- Részvétel közösségi, jótékonysági programokban
- Energia fogyasztási és/vagy hulladékhasznosítási hatékonyság növelési program
- Tárgyi vagy természetben nyújtott támogatás jótékonysági szervezetnek
- Környezeti hatás csökkentése a gyártás/szolgáltatás módjának megváltoztatásával
- Ökológiai lábnyomuk kiszámolása
- Együttműködés jótékonysági szervezetekkel
- Tudatos beszerzés helyi, etikusan működő vagy organikus terméket előállító beszállítótól
- Társadalmi hatás csökkentése a gyártás/szolgáltatás módjának megváltoztatásával
- Részvétel CSR platformok/együttműködések tevékenységében
- A vállalkozás emberi jogokra gyakorolt hatásának vizsgálata
- Együttműködés karitatív szervezetekkel (üzleti kérdések megoldásában)

8.2.3. Fenntarthatósági jelentések

Egyre nagyobb számban döntenek úgy a cégek, hogy a szokásos pénzügyi jelentéseik mellett fenntarthatósági jelentést is publikálnak ezzel is demonstrálva ügyfeleik, befektetőik felé, hogy felelős vállalatként környezetük és társadalom problémáira is ügyelve tevékenykednek. Számos ilyen létezik, mi azonban a két legfontosabbat mutatjuk be.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES (DJSI)

A DJSI a vállalatok gazdasági, környezeti és társadalmi hatásának adatait foglalja össze. Méri a vállalatirányítási, kockázatkezelési, klímaváltozás, beszállítói lánc és munkáltatói gyakorlatokat. Van egy globális indexe a DJSI World, amely földrajzi régiónként mutatja a vállalati rangsorokat. A DJSI indexet közzétevők visszautasítják az együttműködést azokkal a vállalatokkal, akik nem a fenntarthatóság és az etikus működés elvei szerint tevékenykednek.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

1997-ben alakult a GRI (Global Reporting Initiative) azzal a céllal, hogy a segítsen a vállalatoknak és a kormányok számára segítsen fenntarthatósági kihívásaik, mint például klímaváltozás, emberi jogok, korrupció minél szélesebb körben való kommunikálására. 2016-ban szabványt készítettek a riporthoz.

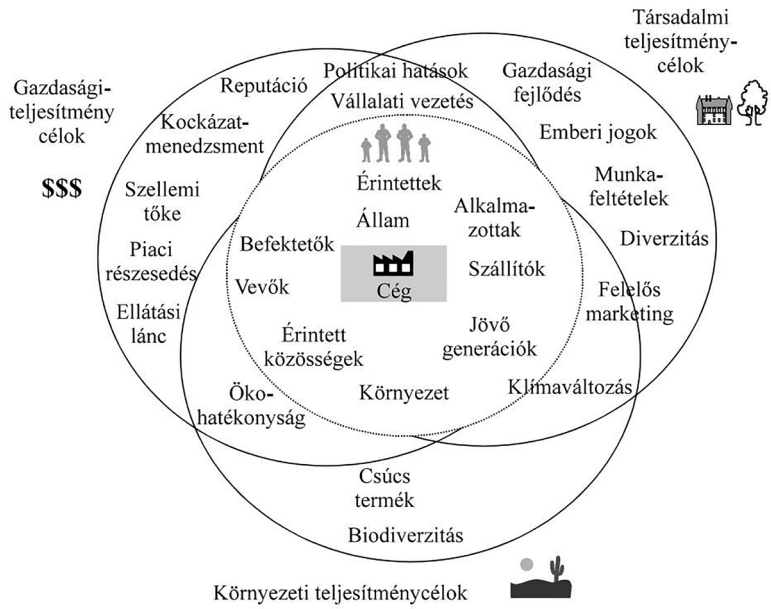
A vállalatok CSR tevékenységük során leggyakrabban nonprofit szervezetekkel, ritkábban állami vagy önkormányzati intézményekkel működnek együtt. Az állami intézmények bemutatása e tankönyv keretében nem indokolt, azonban a nonprofit szféra bemutatását szükségesnek tartjuk, mivel csak velük együtt lehet átfogó képet adni a forprofit szektor CSR tevékenységéről.

8.3. A fenntartható fejlődés és a CSR kapcsolata

A fenntartható fejlődés fogalmát az 1987-ben, az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottságának felkérésére készült szociális gazdasági jelentésben, az úgynevezett „Bruntland-jelentésben”[244] használták először. A fenntartható fejlődést úgy határozták meg, mint egy olyan fejlődést, amely *„úgy elégíti ki a jelen szükségleteit, hogy nem köt kompromisszumokat a jövő szükségleteit illetően”*.

A fenntartható fejlődés célkitűzése, hogy összehangolja az emberi tevékenységek gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi aspektusait, amelyeket mind az embereknek, mind a cégeknek és legfőképpen az államnak el kell ismernie.

244 Lásd: Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Elérhető: http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf



42. ábra: Vállalatok fenntartható fejlődésének dimenziói[245]

A vállalatok fenntartható fejlődésének három dimenzióját és azok kölcsönhatásait a 42. ábra mutatja.

Fogalmukat tekintve a Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás és a Fenntartható Fejlődés az előző ábrán látható három teljesítménydimenzió köré csoportosul, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy a vállalati fenntarthatóság gyakorlata az alábbi 3 kritérium szerinti optimalizálás:

- gazdasági működőképesség,
- környezeti fenntarthatóság,
- társadalmi felelősségvállalás.

A vállalati fenntarthatóság megvalósításakor a környezeti fenntarthatóságot az ökohatékonysággal, a társadalmi fenntarthatóságot az alapnormáknak megfelelő gyakorlattal (például megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, munkakörülmények javítása) és pénzbeli jótékonysággal, a gazdasági fenntarthatóságot pedig a cég hosszú távon versenyképes és nyereséges voltával azonosítják.

A fenntartható fejlődés bármelyik dimenziójának elhanyagolása veszélyezteti a vállalkozás fennmaradását. Sajnos azonban a napi gondok miatt a vállalatvezetők gyakran megfeledkeznek a vállalati célok komplexitásáról. *„A jéghegyet mindig a csúcsa, a rövid távú érdekek jelzik, de a veszélyeket sokszor a felszín alatt rejtőző problémák jelentik. A fenntartható fejlődés sokszor nem kockázatokat jelent, hanem a lehetőségeket kínálja egy vállalat fenntartható működéséhez."* (CSUTORA–KEREKES 2004, 12.)

245 Forrás: (Csutora–Kerekes 2004, 11.)

Összefoglalva: A vállalatok esetében a tulajdonosok és a felsővezetők kezében van a döntés lehetősége, hogy egy CSR kezdeményezést (ide tartozhat a környezetvédelem, társadalmi problémák megoldása, rászorultak támogatása, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, alapítvány létrehozása stb.) elindítsanak. Fontos, hogy a vállalatok ne csak divatos PR marketing fogásként tekintsenek a vállalati társadalmi felelősségvállalásra, vagy mint szükséges rosszra, annak érdekében, hogy nagyobb elismerést kapjanak, és így több fogyasztót nyerjenek meg, hanem valóban felelősen kívánjanak tevékenykedni. Lényeges szempont az is, hogy olyan célt szolgáljanak, amely valóban társadalmi és környezeti problémákat old meg. A vállalatoknak racionálisan és másokat tisztelve kell a döntéseiket meghozniuk. Így egészül ki a profit a morállal, a gazdasági racionalitás pedig mások tiszteletben tartásával. Etikai szempontból tehát a haszonelvűség párosul a kötelességetikával.

8.4. CSV – Creating Shared Value (közös értékteremtés)

Ismerkedjünk meg ezzel az új megközelítéssel, amely bátran kijelenthetjük jelentősen meg fogja változtatni a vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlatát. Ráadásul annak ismeretében állítjuk mindezt, hogy tudjuk, hogy a CSV nem társadalmi felelősségvállalási stratégia!

8.4.1. A CSV definíciója

„Irányelvek és működési gyakorlatok melyek növelik a vállalat versenyképességét és ezzel párhuzamosan előremozdítják a gazdasági és társadalmi feltételeit annak a közösségnek, amelyben tevékenykednek.” (Porter–Kramer 2011, 62.) Más szóval közös érték létrehozása oly módon, hogy az erősítse a vállalat versenyképességét és ezzel egyidőben támogassa a környezetet, amelyben működik.

Rövid magyar fordítása nem adja vissza valódi jelentését. A „közös értékteremtés” helyett inkább a „közösen létrehozott és felosztott érték” írja le mit is jelent. A CSV megközelítésben a kölcsönösség és az egyidejűség a fontos. A CSR megközelítés elve az volt, ha egy vállalatnak jól megy, akkor profitjából visszaad a környezetének. A CSV a kölcsönösen előnyös megoldásokat keresi.

A CSR-t sok kritika éri, hogy valójában mindig a vállalat érdekeit szolgálja. Ennek megítélése külön kutatás tárgya lehetne. Az azonban tény, hogy a CSR tevékenységek egy vállalat költségvetésében a mindig a költség soron jelennek meg. Ezzel szemben a CSV programok beruházások, amelyek végső soron a vállalat mutatóit javítják.

Hogy jobban megértsük a CSR – CSV irányba történő evolúcióját röviden összefoglaljuk a CSR 3 alapvető megjelenési formáját, melyek fejlődési fázisoknak is tekinthetők.

8.4.2. Első generációs CSR (támogatók)

A vállalatok vezetői, tulajdonosai általi motiváció vezérelte tevékenység. Amikor a cégek úgy érzik a megszerzett profitért cserébe vissza is kell adniuk valamit az társadalomnak. A jó ügy gyakran véletlenszerűen, egyéni kapcsolatok, preferenciák alapján kerül kiválasztásra. A vállalat stratégiai pozícióinak megerősítése kevésbé van fókuszban, de megítélése szempontjából fontos, szerepelhet az éves jelentésben. A CSR költségként jelentkezik a cég könyvelésében. A CSR ezen formája lényegében nem más, mint szép máz, marketing.

8.4.3. Második generációs CSR (elkerülők)

A fő cél, csökkenteni minden – a vállalat működése közben keletkező – negatív hatást. Az elkerülők tisztában vannak azzal, hogy az általuk működtetett értéklánc egyes pontjain negatív hatást okoznak környezetüknek, és azzal is, hogy felelősségük van aziránt, hogy ezeket csökkentsék. Ezen a szinten már erősen megjelennek a fenntarthatósági elvek és elvárások, azonban a projektek nincsenek a vállalati működésbe integrálva.

8.4.4. Harmadik generációs CSR (létrehozók)

Ez a csoport magáévá tette a közös értékteremtés (CSV) koncepciót és a fenntarthatóságot tekinti legfőbb céljának. Ők a CSR-ra úgy tekintenek, mint egy beruházásra, nem pedig egy költségre. Sokkal körültekintőbben választanak ügyet. Úgy gondolják, hogy az üzleti szféra nem tudja megoldani a társadalom minden problémáját és egy nemes ügy nem elég ahhoz, hogy támogassák. Azokra a szociális és/vagy környezeti ügyekre fókuszálnak, amelyek a vállalat versenyképességét segítik.

Itt el is jutottunk a CSR CSV-vé alakulásához, azonban látnunk kell egy nagyon fontos különbséget a korábbiakhoz képest. Míg a CSR maga egy vállalat környezeti és társadalmi hatásainak enyhítését célozza, vagy olyan ügyek támogatására fordít erőforrásokat, amelyek számára valamilyen okból fontosak, addig a CSV, jóllehet annak tűnik, nem társadalmi felelősségvállalásról szól, hanem egy új termelési formára való átállást jelent! Lényegében ahogy Porter és Kramer (2011) is említi egy új kapitalista termelési forma.

Hangsúlyoznunk kell, hogy a CSV elv nem egy merőben új koncepció, hiszen számos vállalat évtizedek óta ezen elvek szerint működik.[246] Sokkal inkább arról van szó, hogy a világunkat érő egyre több és egyre nagyobb kihívás ébresztőt fújt a vállalati vezetők körében, és akik most már aktívan és tudatosan a keresik a társadalmi és környezeti fenntarthatóságot segítő management stratégiákat, technológiákat.

A fenntarthatóság, mint elsődleges prioritás meghatározása több, mint hangzatos szólam. Ez segíti egy vállalat hosszútávú versenyképességét megteremteni. Azoknak a vállalatok, amelyek megtalálják a módját, hogy miként teremtsenek közös értéket, jobb versenyképességi pozíciói lesznek.

246 Lásd később a Nestlé példáját, vagy továbbiakat a www.sharedvalue.org oldalon.

Az alábbi táblázat a társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a közös értékteremtés (CSV) közötti különbséget mutatja:

CSR	CSV
érték: jót tenni	érték: költségekhez mérten, gazdasági és társadalmi haszon előállítása
jó polgár, filantrópia, fenntarthatóság	a vállalat és a közösség közös értékteremtése
egyéni motivációra, vagy külső nyomásra reagálva	része a versenynek
elkülönül a profit termeléstől	része a profit termelésnek
a témák meghatározottak a külvilág felé menő jelentések és személyes preferenciák alapján	a témák vállalat specifikusak és általában cégen belüli kezdeményezések
a hatás korlátozott a vállalat ökológiai lábnyoma és a CSR büdzsé által	átrendezi a teljes vállalati büdzsét
Példa: Fair trade vásárlás	Példa: Beszerzés átalakítása a minőség és a hozam növelése érdekében

A Fair Trade" kereskedelem példáján bemutatva:

CSR	CSV
Fair Trade	**Beszerzés átalakítása**
• Magasabb (fair) ár fizetése a termelőknek egy adott termékért. • „Fair Trade" minősítés.	• együttműködés a termelőkkel a minőség és a hozam növelése érdekében; • jobb, hatékonyabb termelési módszerek bevezetésének támogatása; • magasabb felvásárlói ár a jobb minőségért; • magasabb hozam növeli a megtermelhető mennyiséget; • környezeti hatás csökkentése.

13. táblázat: A CSR-tól a CSV-ig [247]

Porter[248] szerint az üzleti szféra és a társadalom közötti együttműködést új alapokra kell helyezni. A privát szféra szerepe a társadalomban megkerülhetetlen és csak a gazdaság tud egy országban prosperitást teremteni. A társadalmak mindenütt a világban jelentős kihívásokkal néznek szembe akár a szociális, akár a környezetvédelmi vagy a gazdaságfejlesztési területeket nézzük. A kormányzatoknak nincs elegendő forrása, technológiai felkészültsége, hogy mindezeket a problémákat egymaga kezelje,[249] miközben a vállalati jótékonyság, társadalmi felelősségvállalás volumene folyamatosan növekszik.

247 Forrás: Porter – Kramer 2011, 70. old.
248 Forrás: Porter – Kramer 2011.
249 Forrás: „Delivering for citizens how to triple the success rate of government transformations.", MkKinsey Center for Government, June 2018, https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/Delivering%20for%20citizens%20How%20to%20triple%20the%20success%20rate%20of%20government%20transformations/Delivering-for-citizens-How-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations.ashx (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

Az állam és a privát szféra szorosabb együttműködését az alábbi racionális érvek erősítik:
- a társadalmi problémák és a környezeti hatások többlet költségeket okoznak a vállalatoknak.
- A közösség gyengesége hatással van a vállalat hatékonyságára.
- A szociális igények jelentik a legnagyobb új piacot, üzleti lehetőségeket.

PORTER (2011) 3 szintet határoz meg a közös érték előállítására:

I. AZ IGÉNYEK, TERMÉKEK ÉS AZ ÜGYFELEK ÚJRAGONDOLÁSA
- Olyan termékek és szolgáltatások tervezése, amelyek társadalmi igényeket elégítenek ki.
- Új piacok nyitása, eddig kielégítetlen igények és társadalmi rétegek kiszolgálásával.

II. AZ ÉRTÉKLÁNC TERMELÉKENYSÉGÉNEK ÚJRAÉRTELMEZÉSE
- Változó módszerek a termelékenység növeléséré oly módon, hogy vállalat értékláncában jobban hasznosítják az erőforrásokat, dolgozókat és az üzleti partnereket.

III. HELYI KLASZTEREK FEJLESZTÉSÉNEK TÁMOGATÁSA
- A rendelkezésre álló tudás és beszállítói bázis, valamint a támogató intézmények fejlesztése annak érdekében, hogy növeljék a produktivitást, támogassák az innovációt és növekedést.

8.4.5. Jó gyakorlatok a CSV-re

CISCO AKADÉMIA

A CISCO 1997-ben hozta létre a programot hálózati operátorok képzésére. Azóta 5,5 millió szakembert képzett ki 165 országban. A végzettek 70 százaléka új, jobb munkahelyhez jutott a megszerzett tudás által. Az Akadémia jelentősen enyhítette a cég ügyfeleinek szakember igényét. A program megerősítette a CISCO kapcsolatait beszállítóival, ügyfeleivel és a kormányzattal is.

FIBRIA, BRAZÍLIA

A cég a világ legnagyobb eukaliptusz massza előállítója. Telepített eukaliptusz felhasználásával jelentősen csökkenteni tudták a szükséges talaj területet, továbbá a farostok felhasználásával növelték a fenntarthatóságot. A kistermelők már 27 százalékát állítják elő a feldolgozott nyersanyagnak, ezáltal több mint 4000 család jutott a környéken munkához és bevételhez.

NESTLÉ

A cég indiai telepén (Moga) 1961 óta dolgoznak fel tejet. A vállalat a CSV szellemében folyamatosan fejleszti a farmerek technológiai eszközeit és tudását emellett segíti a közösséget. A farmerek ennek köszönhetően több és jobb minőségű tejet tudnak előállítani. A régió a céggel való együttműködés eredményeképpen virágzó, az ott élő életkörülményei jobbak az átlagnál és jóval több a képzett, iskolázott köztük.

8.5. A vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyei

KÜLSŐ ELŐNYÖK:

A felelős vállalati működés a cégek piaci értékére is jelentős hatással van. Mint ahogy azt a 8.2.3 fejezetben ismertettük több fenntarthatósági jelentési módszer is létezik, melyek minősítései jelentősen befolyásolják egy vállalkozás piaci értékét. Emellett más területeken is számos egyéb előnnyel is járnak, mint például:

- a lehetséges befektetők bizalmát erősíti,
- bevonja és megtartja a tehetséges embereket,
- pozícionálja és megkülönbözteti a márkát,
- vonzza az új ügyfeleket,
- vásárlói hűséget alakít ki,
- javítja a társaságról kialakult képet,
- javítja a környezettel kialakult kapcsolatot.

BELSŐ ELŐNYÖK:

Ma már a legtöbb vállalat számára a jól működő és összeszokott csapata, munkavállalói jelentik a legnagyobb értéket. Egy társadalmilag felelős vállalat munkavállalóira is kiemelt figyelmet fordít. Ez pedig pozitív hatással van a vállalat működésére az alábbi területeken:

- motiválja a munkavállalókat
- javítja a munkahelyi klímát, amelyből következik a termelékenység és a nyújtott szolgáltatás minőségének javulása
- javul a belső kommunikáció
- lojálissá tesz és elkötelezi a dolgozókat
- a társaságban meglevő közös értékek előtérbe helyezése által alakít ki egy kultúrát a szervezetben

8.6. A társadalmi felelősségvállalás területei

Egy vállalat életében a társadalmi szerepvállalás számos területen megvalósulhat. Ezek lehetnek külső, azaz a társadalom számára közvetlenül látható programok, vagy belső, a vállalat dolgozóit, partnereit célzó tevékenységek. Tipikus programterületek az alábbi globális kihívások, melyeket a legtöbb vállalat könnyen össze tud kapcsolni saját értékeivel:

- Oktatás;
- Energiaellátás;
- Környezet;
- Élelmezés;
- Egészségügy;
- Szegénység;
- Biztonság;
- Víz.

A gyakorlatban azonban a vállalatok helyi szinten azonosítanak és karolnak fel konkrét ügyeket és azokhoz keresnek partnereket a nonprofit szférából. A hatásterületek meghatározásánál a vállalati értékek és a helyi igények szempontjai mellett érdemes figyelembe venni az állam prioritásait. Magyarországon erről kormányhatározat is született, melyet az alábbi fejezetben ismertetünk.

8.7. A vállalati társadalmi felelősségvállalás ösztönzésére

A kormányzatok szerte a világban különféle eszközökkel próbálják a CSR tevékenységet népszerűsíteni és célt, irányt szabni neki. Az eszközök többfélék lehetnek függően attól, hogy milyen az ország fejlettségi szintje és milyen társadalmi berendezkedése van és hogy milyen ideológiai irányt követ. Vannak, akik vitatják a kormány szerepét a CSR elősegítésében, hiszen a CSR „per definition" szerint önkéntes tevékenység.

Ebben a fejezetben bemutatjuk a befolyásolási politika szintjeit és azt, hogy az állam számára milyen eszközök és lehetőségek állnak rendelkezésre e téren. Kitérünk a hazai fejleményekre és jogszabályi kezdeményezésekre is.

8.7.1. CSR politikák és jogszabályi befolyásolásuk mértéke

A szakirodalom alapvetően 4 csoportba osztja a kormányzatok vállalati társadalmi felelősségvállalást ösztönző tevékenységét. A legenyhébb, de korántsem a legkevésbé hatékony a motiváló/bátorító magatartás. A legerősebb pedig a törvényi szabályozás. Az alábbi táblázat ezt a 4 szintet mutatja be.

CSR politika	Leírás	Jogszabályok befolyása a politikán belül
bátorító	Politikai támogatás a CSR tevékenységhez kommunikációs kampányok, politikusok nyilatkozatai, díjak, elismerések stb.	alacsony jogszabályi befolyásolás
segítő	Támogatások CSR tevékenységet végző cégek számára (például adókedvezmény, közbeszerzéseknél előny).	közepes jogszabályi befolyásolás
együttműködő	Állami és vállalati együttműködés tudás és tapasztalatok megosztásában és közzétételében vagy szabályozás kialakításában stb.	közepes jogszabályi befolyásolás
Előíró	Minimum elvárások jogszabályba foglalása.	magas jogszabályi befolyásolás

14. táblázat: CSR politikák és jogszabályi befolyásolásuk mértéke[250]

250 Forrás: Knudsen – Moon – Slager (2015).

8.7.2. Az állam eszközei és azok alkalmazása a CSR aktivitás fokozására

Steurer és szerzőtársai (2012) az EU tagországaiban 212 db CSR politikát vizsgált meg. Ezek alapján és 5 féle kormányzati politikai eszközt azonosított, melyeket 4 formában kerülnek gyakorlati alkalmazásra. Nem meglepő megállapítása, hogy a CEE országok kormányzatai sokkal kevésbé aktívak a CSR népszerűsítésében, mint Európa nyugati felén lévő társaik. Ezt elsősorban az érintett országokban a politikai akarat hiányának tudja be, de az EU ezirányú támogatását sem találta kielégítőnek.

		Alkalmazási területek			
		1. tudatosság fokozása, kapacitások növelése	2. nyilvánosság és transzparencia növelése	3. Szociálisan felelős beruházások (SRI) ösztönzése	4. példamutatás például: - közbeszerzésekben - szociális felelős beruházási elv (SRI) alkalmazása - fenntartható működést segítő management eszközök alkalmazása
ÁLLAMI ESZKÖZÖK	**jogi**	alkotmányos/jogi intézkedések, melyek jelzik az állam elkötelezettségét a fenntartható fejlődés és/vagy társadalmi felelősségvállalás mellett	CSR jelentések jogi szabályozása; törvény a nyugdíjalapok befektetéseinek átláthatóságáról	egyes beruházások törvényi tiltása; törvények a nyugdíjalapok SRI beruházásainak ösztönzésére	fenntartható közbeszerzés lehetőségének megteremtése; SRI preferálása állami beruházásoknál
	gazdasági	1) támogatások/díjak/export kedvezmények CSR tevékenységért; 2) adókedvezmény civil szervezeteknek jótékony célra adott támogatásért	elismerések CSR jelentésért	adókedvezmények befektetőknek támogatások	általában nincs közvetlen gazdasági eszköz, azonban a legtöbb kezdeményezés e kategóriában a CSR ösztönzését gazdasági kedvezményekkel éri el
	informális	1) kutatási és oktatási tevékenység; 2) tájékoztató anyagok (honlap, brossúrák stb.); 3) útmutatók, etikai kódexek; 4) kampányok	1) útmutatás CSR riport elkészítéséhez 2) információk CSR jelentéshez	széleskörű tájékoztatás az SRI-ről, SRI útmutatók, szabványok elkészítése	információ, tájékoztatás SRI-ről, SPP-ről a kormányzati szervek részére; kormányzati szervek CSR jelentése
	partneri	1) hálózatok és együttműködések (stratégiai, vagy jótékonysági) kialakítása; 2) önkéntes/letárgyalt megállapodások	1) CSR kontakt pont létrehozása; 2) együttműködő felek közös informfórumok létrehozása	együttműködés az SRI témakörében	közbeszerzők együttműködése, tájékoztatása,
	hibrid	központok, platformok, kontakt pontok CSR kezdeményezésekhez (informális és partneri)	termék vagy vállalati márkák megkülönböztetése (tájékoztató vagy üzleti céllal)		akciótervek az SPP alkalmazására; akciótervek az SRI alkalmazására a kormányzaton belül
		1) többszereplős kezdeményezések, beleértve közös fejlesztéseket (például management és reporting eszközök fejlesztését; 2) CSR díjak		Befektetési alapok politikájuk részévé teszik és népszerűsítik az SRI-t	
		CSR politikák koordinációja (például kormányzati cselekvési és akciótervek)			

15. táblázat: Az állam eszközei a CSR aktivitás növelésére[251]

251 Forrás: https://www.wiso.boku.ac.at/fileadmin/data/H03000/H73000/H73200/InFER_Discussion_Papers/InFER_DP_12_2_Regional_differences.pdf, 11 oldal (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

8.7.3. A Gazdasági és Szociális Tanács ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról

A most ismertetésre kerülő tanulmányt 2007-ben a Kormány megbízásából a Gazdasági és Szociális Tanács készítette.[252] Ebben az egységes szerkezetben, áttekinthetően foglalták össze a CSR-ban érintett szereplők, vállalatok, állam, civilek számára megfogalmazott javaslataikat. Sajnos a dokumentumot nem rögzítették jogszabályba, jóllehet a benne leírtak most is időszerűek, alkalmazhatók lehetnének.

8.7.4. A Magyar Kormány Cselekvési Terve

2015-ben Magyarország Kormánya a vállalati társadalmi felelősségvállalás elősegítéséről szóló határozatot[253] fogadott el. Ebben kijelölte azokat a prioritási területeket, amelyek vonatkozásában konkrét intézkedésekkel is elő kívánja segíteni, hogy a vállalkozások nagyobb felelősséget vállaljanak Magyarország gazdasági, társadalmi, környezeti fejlődésében.

A Cselekvési Terv egyrészt a kormányzati intézkedések összpontosítását szolgálja, másrészt – a vállalkozások döntési szabadságának tiszteletben tartása mellett – lehetőséget kínál számukra, hogy saját társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket a kormányzati prioritásokkal összehangolják.

A Cselekvési Terv prioritási területei:

Vertikális prioritási területek:
- gazdaságfejlesztés;
- munkaügy- és esélyegyenlőség;
- környezetvédelem.

Horizontális prioritási területek:
- a fiatalok foglalkoztatásának elősegítése;
- a mikro-, kis- és közepes vállalkozások aktívabb szerepvállalásának erősítése;
- a diszkriminációmentes foglalkoztatás biztosítása;
- a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzése.

252 Forrás: http://www.berbarometer.hu/main/karrier/GSZT%20ajanlas%20vegso-elfogadott%2020071018.pdf (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

253 1201/2015. (IV. 9.) Korm. határozat A vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről.

8.8. Vállalati társadalmi felelősségvállalás a hazai vállalkozások gyakorlatában

8.8.1. A CSR helyzete Magyarországon

A vállalatok társadalmi szerepvállalása a 19. századra vezethető vissza Magyarországon, Az akkor létrejövő nagyvállalatok, mint például a Weiss Manfréd üzemek szociális intézkedések sorát hozták. Ez utóbbi virágoztatta fel Csepelt, ahol óvodát, iskolát, kórházat létesítettek, valamint lakásokat is építettek. Az államszocializmus idején a jellemzően a szocialista nagyvállalatok tartottak fenn évtizedeken át vállalati bölcsödét, óvodát, üdülőt. Ezt a „gondoskodó" magatartást váltotta fel a CSR, amely itthon még főként csak a nemzetközi nagyvállalatokra jellemző.

Magyarországon a CSR tevékenységet nem az érintettek (vásárlók, ügyfelek, helyi közösség) generálja, hanem a vállalatok legtöbbször önként vállalnak fel ügyeket. A civil szervezetek is csak ritkán tudnak olyan nyomást gyakorolni, közvéleményt bevonni, hogy annak hatása lenne egy vállalat CSR tevékenységére. Emiatt elsősorban az érintettek erősödésétől remélhető, hogy a vállalatok ne pusztán marketing célú CSR törekvésekkel lépjenek elő, hanem a fenntarthatóság érdekében átgondolt befektetéseket tegyenek.

A hazai vállalatok jellemzően eseti döntések alapján támogatnak társadalmi projekteket, ritkábban az adományozási stratégiájuk szerint működnek együtt civil szervezetekkel. Ezek az együttműködések többnyire egyszeri támogatások, korlátozott hatással.[254]

Egy 2016-ban a vállalati CSR aktivitásról készült nem reprezentatív felmérés[255] az alábbi képet mutatta a hazai helyzetről:

- a CSR fogalmáról, tartalmáról még mindig kevés cégnek van mélyebb ismerete;
- elsősorban a belső vállalati érdekek dominálnak, és nagyon kis arányban vagy egyáltalán nem jelennek meg a külső érdekek;
- a nonprofit partneri együttműködések ritkák és esetlegesek, továbbá nincsenek a vállalati stratégiába integrálva;
- a cégek nem, vagy csak kis arányban rendelkeznek elkülönített CSR büdzsével, és dedikált munkatársuk sincs erre a tevékenységre;
- a megkérdezettek számára a belső programok (például a munkaidő-szervezés, munkavállalói/vállalati önkéntesség, családbarát munkahelyek kialakítása) voltak a legfontosabbak.

Összességében megállapítható, hogy a hazai vállalatok elsősorban környezeti, és kisebb arányban társadalmi célú tevékenységeket támogatnak, mint például: környezetvédelmi szempontok, hulladékhasznosítás, egészségmegőrzés, belső képzések, tehetséggondozás stb.

254 Forrás: http://www.tarsadalmiinnovacio.hu/ (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)
255 Forrás: http://www.piactars.hu/uploads/files/documents/tanulmany-a-tarsadalmi-vallalkozasok-es-a-forprofit-szektor-kozotti-egyuttmukodesi-lehetosegekrol-a-csr-kereteben-2016.pdf (Utolsó elérés: 2018. 08. 10.)

A vállalaton belüli célok erősebbek, mint a külső társadalmi programok. A dolgozók vannak fókuszban, ezért népszerű például a rugalmas munkahelyek kialakítása és gyakorlati megvalósítása, a közérzetjavító megoldások a hosszú távú eredményesség, teljesítőképesség növelése érdekében.

Fontos megjegyezni, hogy a nemzetközi nagyvállalatok egészen más képet mutatnak, legtöbbjüknél tudatos CSR politika figyelhető meg.

8.9. CSR együttműködések kialakításának feltételei és lépései

8.9.1. Az együttműködés kialakításának szempontjai

Mit tehet egy vállalat, ha CSR tevékenységét üzleti stratégiájába illesztve, egy-egy társadalmi ügy mellett elköteleződve kívánja végezni?

Elsőként a vállalati társadalmi felelősségvállalás irányát és célját kell a vállalati stratégiába és a vállalati kultúrába integrálni. Ez a fajta tudatos tervezés Magyarországon jelenleg főként nemzetközi nagyvállalatoknál jellemző, de elengedhetetlen, hogy a kkv szektor is hasonló módon építse fel CSR stratégiáját a társadalmi felelősségvállalás terén. A CSR stratégiát be kell építeni, és szükséges folyamatosan figyelemmel kísérni annak megvalósulását.

A társadalmi szerepvállalás kialakítása során elengedhetetlen a munkavállalók bevonása, érzelmi elköteleződésének erősítése, illetve a közösségépítés a vállalaton belül. A munkavállalók részt vehetnek például támogatási programok kialakításában, a támogatottak kiválasztásában. Végezhetnek csoportos önkéntes munkát munkaidőben, vagy egyéni lehetőséget kaphatnak a vállalat által támogatott önkéntes feladatokban való közreműködésben. Gyűjthetnek pénzt vagy tárgyi adományokat egy adott célra. Emellett szaktudásukat hasznosítva úgynevezett pro bono tanácsadásokat is nyújthatnak, amelyekkel segítik a civil szervezetek professzionális működésének megvalósulását. A 43. ábra a munkavállalói önkéntesség különböző formáit foglalja össze. Az önkéntes programok segítik az alkalmazottakat társadalmi ügyek iránt „érzékennyé", elkötelezetté tenni.

NONPROFIT IGÉNYEK	PÉNZ-ADOMÁNY	„KISEGÍTŐK" SZOLGÁLTATÁSOK / PROGRAMOK		SZAKMAI ÉS MENEDZSMENT SZOLGÁLTATÁSOK	
VÁLLALATI TÁMOGATÁS TÍPUSAI	PÉNZÜGYI TÁMOGATÁS	„KÉTKEZI" ÖNKÉNTESSÉG	TUDÁSALAPÚ ÖNKÉNTESSÉG		
			ÁLTALÁNOS KÉSZSÉGEK	PRO BONO SZOLGÁLTATÁSOK	MENEDZSMENT SZOLGÁLTATÁSOK
TEVÉKENYSÉG PÉLDÁK	• KÉSZPÉNZ TÁMOGATÁS • PAYROLL ADOMÁNY • AJÁNDÉKOK	• JÁTSZÓTÉR TAKARÍTÁS • KERÍTÉS-FESTÉS • ÉTELOSZTÁS • KERTI MUNKÁK	• OKTATÁS • TRÉNING • RENDEZVÉNY-SZERVEZÉS	• IT FEJLESZTÉS • JOGI TANÁCSADÁS • HR TANÁCSADÁS • MARKETING	•MENEDZSMENT TRÉNING •INTERIM MENEDZSER

43. ábra: Munkavállalói önkéntesség formái

A vállalatok számára szükséges a partnerség kiépítése a civil szféra képviselőivel és az állami/önkormányzati szervezetekkel. A jó együttműködések hozhatnak létre társadalmi változásokat, fejthetnek ki valós társadalmi hatást, melyben minden szereplő megtalálja a saját motivációját és hasznát. Az eredményes partnerség kialakításának elveit a következő fejezetben ismertetjük.

Az együttműködés kialakítása során fontos tisztázni, hogy ki felel a vállalaton belül az CSR programok szervezéséért. Adott esetben ez lehet a HR vagy a kommunikációs osztály, esetleg egy adott szakértő feladata, de végezheti ezt a tevékenységet a munkatársakból álló csapat önkéntes munkában is.

A vállalati társadalmi felelősségvállalási stratégia kialakításának és végrehajtásának lépései az alábbiak:

- Környezeti és társadalmi ügyek azonosítása;
- CSR stratégia meghatározása;
- Társadalmi ügy azonosítása a CSR stratégia keretein belül;
- Finanszírozás biztosítása;
- Projekt végrehajtása;
- Közvélemény tájékoztatása a projektről és annak eredményéről;
- Társadalmi hatásmérés, visszacsatolás.

Fontos figyelmet fordítani a vállalatoknak az eredmények mérésére, számszerűsíthetővé kell tenniük az elért eredményeket, melyeket kommunikálni is szükséges. Konkrét eredmény indikátorok lehetnek például a következők: munkatársak létszáma, programok száma, média megjelenések, az önkéntességhez biztosított munkaidő stb.

A hosszabb távú hatás mérése is rendkívül fontos, mert ez által ismerhető meg a vállalatnál bekövetkezett változás. A hatásmérés számtalan területre irányulhat, például munkahelyi elégedettség, a munkavállalók bevonódása, a vállalat ismertségének növekedése, vezetői készségek fejlődése, munkavállalók önbizalmának növekedése.

8.9.2. A vállalati – civil – kormányzati együttműködés kialakításának gyakorlata[256]

Egy együttműködés, partnerség akkor sikeres, ha a résztvevők mindannyian elérik céljaikat azáltal, hogy mindazon erőforrások, tevékenységek, morális, kulturális és szakmai tartalmak, amelyeket ők a partnerségben összekapcsolnak, együttesen nagyobb hatást érnek el, mint külön-külön.

A legtöbb esetben mindig vannak olyan helyi, közvetlenül érintett szereplők, akikkel együttműködésben egy adott társadalmi probléma javítható, egy konkrét ügy megoldható, vagy legalább a helyzet tovább romlása megakadályozható. Mindig lehet találni olyan befolyásos, együttműködésre hajlandó érintetteket, akik sokszor nem is tudták, hogy egy adott probléma mennyire kihat az ő munkájukra, tevékenységükre, életükre.

256 A fejezet elsősorban a következő műre támaszkodik: Társadalmi felelősségvállalásról forprofit vállalkozásoknak – CSR módszertani kézikönyv (2017).

1. A VALÓS LEHETŐSÉGEKBŐL KELL KIINDULNI

Ez talán nyilvánvalónak hangzik, ám a gyakorlatban a szereplők sokszor a másik szektort övező mítoszok alapján képzelik el az együttműködést. Ilyen mítosz például:

- A civil szervezetekre vonatkozóan a „társadalmi támogatottság". Noha az önkormányzat vagy a vállalkozás egyfajta társadalmi legitimációt vár az együttműködéstől a választók, vagy a fogyasztók meggyőzésére, sok esetben a civil szervezet nem több, mint egy vagy néhány karizmatikus és ambiciózus ember projektje. (Ettől még lehet társadalmilag szükséges és fontos is.)
- A vállalatokkal kapcsolatos legnagyobb mítosz a „források" rendelkezésre állása. Még ha nyereséges is egy vállalat, a menedzsmentjén nagy a nyomás a tulajdonosok részéről arra nézve, hogy milyen profitot kell termelnie és hogyan kell azt felhasználnia (például befektetésre, fejlesztésre).
- A kormányzati, önkormányzati szervezetekkel való együttműködések során a legtöbb nehézséget a konstruktív együttműködés kialakítása jelenti. Gyakran nem tartják be ugyanis a megállapodásokat, határidőket a döntési kompetencia vagy az erőforrások hiánya miatt.

2. A VÁLLALATOK ÜZLETI STRATÉGIÁJÁNAK RÉSZE KELL, HOGY LEGYEN AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS.

A partnereknek sokszor nehéz tudomásul venni, hogy egy vállalat esetében az üzleti stratégiától függ, hogy milyen lehetőségei vannak a partnerségre. Még a leginkább társadalmilag tudatos vállalatnál is célként jelenik meg, hogy hosszú távon nyereségnövelő vagy piaci pozíciót erősítő legyen az együttműködés. A kulcskérdés, hogy a partnerségnek legyen hozadéka az aktuális stratégia szempontjából. Ez a stratégia sokszor nincs leírva, mégis egyértelmű a tulajdonosok és a menedzsment számára. Fel kell tárni, hogy mi ez a stratégia, és hogyan illeszkedhet bele az együttműködés. Ez rendszerint a vállalat és a civil szervezet hosszú távú közös érdekei mentén fogalmazódik meg (például a település turisztikai vonzerejének a növelése, vagy a rugalmas foglalkoztatás bevezetése).

3. BIZALOM, NYITOTTSÁG, KREATIVITÁS

A „partnerség" kifejezés kiürülésének fő oka, hogy az együttműködési szándékot rengeteg esetben PR okokból nyilvánítják ki, úgy, hogy nincs mögötte valódi szándék. A felek csak a saját érdekeiket nézve, a saját rendszerükben gondolkodva képzelik el a partnerséget, elvárva, hogy a másik alkalmazkodjon, és alapvetően hierarchiában gondolkodnak. (Mindkét oldalról: a civil szervezetek is sokszor úgy mennek bele a partnerségbe, hogy az önkormányzatot továbbra is „felettünk állónak" definiálják.)

4. KONKRÉT CÉLOK KIJELÖLÉSE

Mielőtt a projekt tervezésébe belekezdenek a felek, fontos, hogy minden egyes célkitűzésüket végigbeszéljék. Mindig egy tárgyalási folyamat eredménye, hogy mely célokat fogadják el közös célnak, és melyeket nem. Az is fontos lehet a hosszú távú együttműködés

reményében, hogy azokat a törekvéseket is tisztázzák, amelyek az adott projekt során nem valósulnak meg. Ha ezekről tudnak, egy későbbi projekt során lehetőség adódhat ezek megvalósítására.

Taktikai szempontból a civil szervezet számára hasznos lehet, ha ezeket a célokat először külön-külön beszéli végig a felekkel, hiszen könnyebb egy harmadik felet akkor belelkesíteni, ha a célok már nem ködösek, kuszák. Kétoldalú, felkészülő, tisztázó beszélgetések után elengedhetetlen, hogy a majdani együttműködők közösen is egy asztalhoz üljenek, terveiket együtt megbeszéljék. Ilyenkor kiderülhetnek azok az akadályok, amelyek veszélyeztetnék a munka sikerét.

Kérdések és feladatok a 8. fejezethez

1) Mit nevezünk a vállalati társadalmi felelősségvállalás 3 pillérének?

2) Sorolja fel az 5 legfontosabb motivációt, amiért a vállalatok CSR tevékenységet végeznek.

3) Fogalmazza meg melyek a legfontosabb különbségek a CSR és a CSV között.

4) A kormányzatok milyen befolyásolási politikákat alkalmaznak a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának ösztönzésére?

5) Miről szól a CSR cselekvési terv?

Felhasznált irodalom

- A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői, 2015. KSH, Statisztikai Tükör, 2016. december 23. Elérhető: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit15.pdf

- „Bruntland-jelentés" – Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (1987). Elérhető: http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf

- Corporate social responsibility: beyond financials (2014). Grant Thornton International Business Report. Elérhető: https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2014/ibr2014_ibr_csr_web.pdf

- Csutora Mária – Kerekes Sándor (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. Budapest, KJK Kerszöv.

- Horoszowski, Mark (2017): World-Positive Leadership Development Programs. Elérhető: http://www.huffingtonpost.com/mark-horoszowski/world-positive-leadership_b_7004476.html

- Horoszowski, Mark (2015): Research-Backed Reasons Your Business Needs to be Socially Responsible. Elérhető: http://blog.movingworlds.org/7-research-backed-reasons-your-business-needs-to-be-socially-responsible/

- Khan, Mozaffar – Serafeim, George – Yoon, Aaron S (2016): Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. The Accounting Review, 91. évf. 6 sz. 1697–1724. Elérhető: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2575912

- Knudsen, J. S. – Moon, J. – Slager, R. (2015): Government Policies for Corporate Social Responsibility in Europe: A Comparative Analysis of Institutionalisation. Policy and Politics, 43. évf. 1. sz. 81–99.

- MacArthur, Amanda – Ness Bonner, Alicia (2013): Skills-Based Volunteering: The New Executive Training Ground. Stanford Social Innovation Review.

- Major Ágnes (2013): Nonprofit szabályok – Kitekintés. Elérhető: https://www.kisleptek.hu/ma_files/nonprofit_osszesito.doc

- Monzón, José Luis – Chaves, Rafael (2012): The Social Economy in the European Union. Elérhető: http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf

- Porter, M. E., – Kramer, M. R. (2011): Creating shared value: how to fix capitalism and unleash a new wave of growth. Harvard Business Review (January/February), 89. évf. 1–2 sz. 62–77.

- Porter, E. Michael – Kramer, R. Mark (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 12. sz. 78–92.

- Steurer, Reinhard – Margula, S. – Martinuzzi, A. (2012): Public policies on CSR in Europe: Themes, instruments, and regional differences. Elérhető: https://www.wiso.boku.ac.at/fileadmin/data/H03000/H73000/H73200/InFER_Discussion_Papers/InFER_DP_12_2_Regional_differences.pdf

- Társadalmi felelősségvállalásról forprofit vállalkozásoknak – CSR módszertani kézikönyv (2017). Elérhető: http://piactars.hu/uploads/files/documents/CSR_online%20anyag_vegleges.pdf

- Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM/2001/0366. Elérhető: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0366

- Az Európai Parlament és a Tanács 1296/2013/EU rendelete (2013. december 11.) az Európai Unió foglalkoztatás és társadalmi innováció programjáról és a foglalkoztatási és társadalmi befogadási célú európai Progress mikrofinanszírozási eszköz létrehozásáról szóló 283/2010/EU európai parlamenti és tanácsi határozat módosításáról. Elérhető: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1296

Jogforrások

- 2011. évi CLXXV. törvény Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról

- 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről1201/2015. (IV. 9.) Korm. határozat A vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről

9. PSR TÖRTÉNET ÉS JÖVŐKÉP (GÁSPÁR MÁTYÁS)

A fejezetben bemutatjuk hogyan alakult ki a CSR erős nemzeti és nemzetközi kormányzati „hátszéllel". E folyamatban a PSR még nem indult fejlődésnek. Végigkövetjük a PSR kibontakozásának stádiumait általában, majd a 2000-es évek első felében megindult hazai fejlődését, megtorpanását és újabb lendületet vett és a jelen helyzethez vezető kibontakozását. S végül igyekszünk megrajzolni a társadalmi közfelelősség – nemzetközileg bíztatónak mutatkozó – jövőjét részben a jelenben élenjáró országok jelen eredményei, részben pedig a kutatások jövőbemutató eredményei alapján.

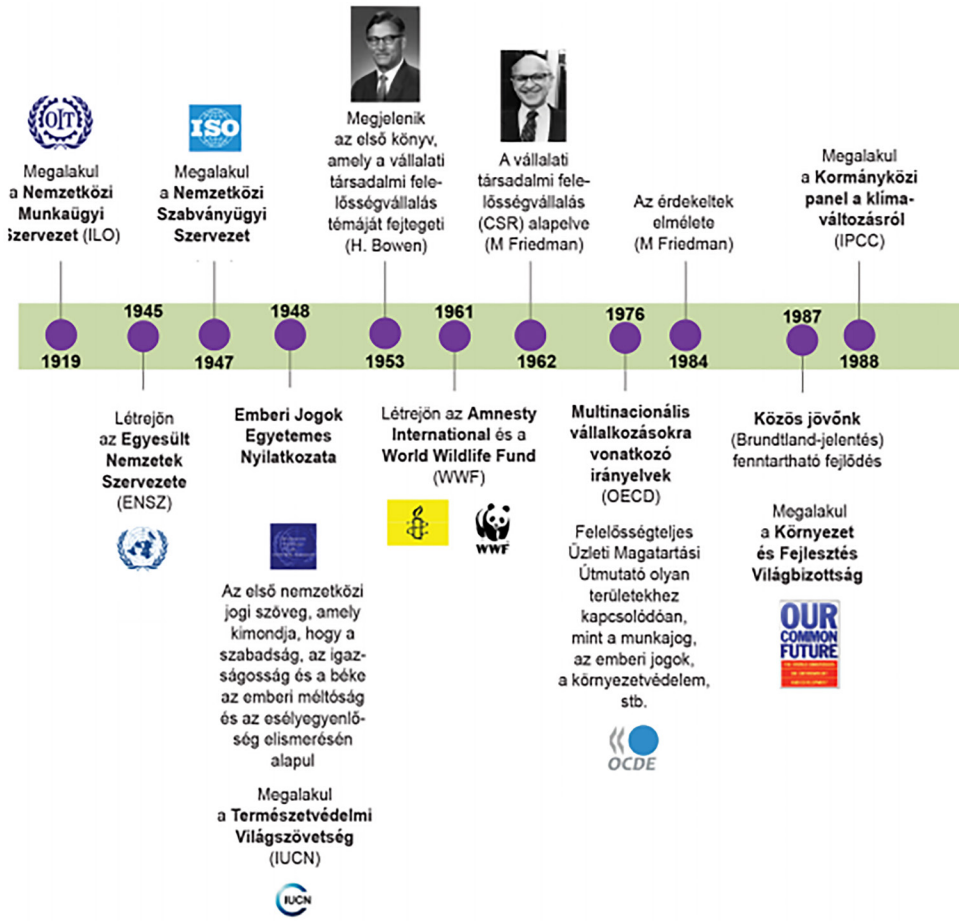
9.1. Kezdetek és a PSR általános fejlődése

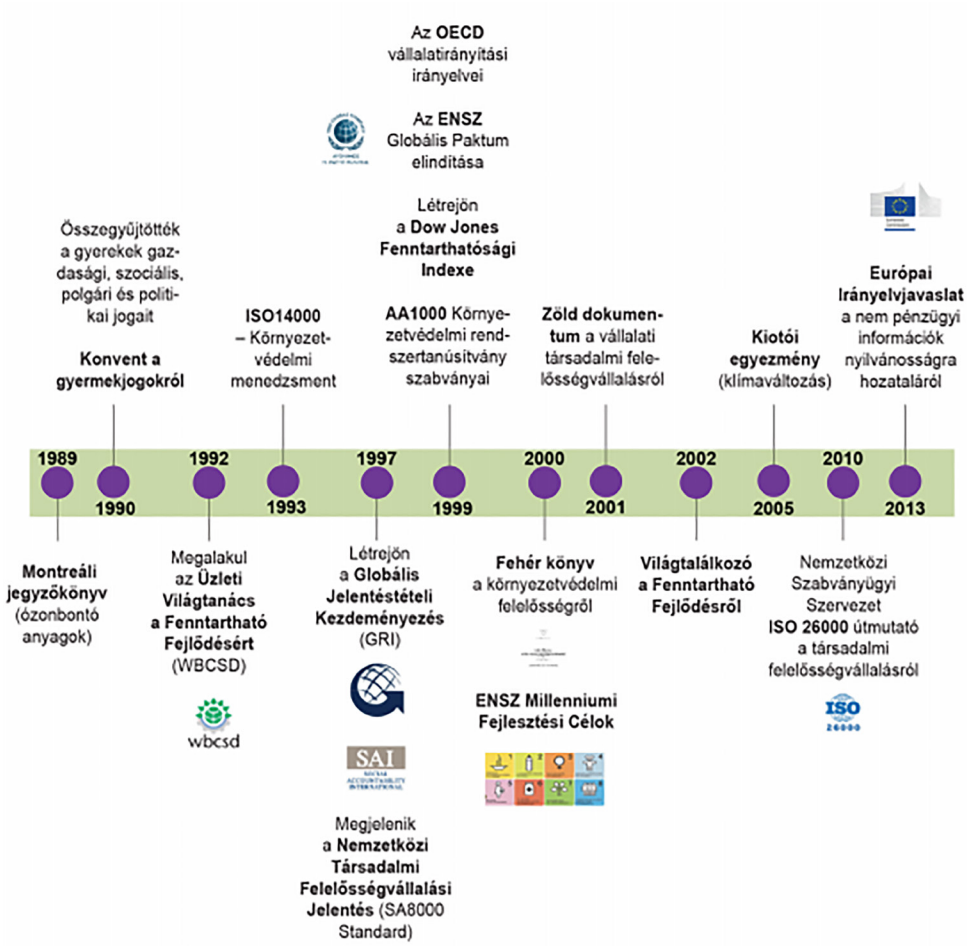
Az értékvezérelt vállalatvezetés, etikus üzletvitel, amely túllép a puszta gazdasági racionalitáson, a profitérdekeltség látókörén – az általános kultúra, ezen belül az erkölcs, illetve szaketika részeként – alighanem egyidős a piaci árutermeléssel, szolgáltatásnyújtással és a kereskedelemmel. Tomaš Sedlaček a Gilgames-eposztól a Wall Streetig alcímet viselő könyvében (Sedlaček 2012) végigvezet a közgazdaságtan mögött – mintegy négyezer éves időtávban – mindig is meghúzódó erkölcsi dilemmákon, megfontolásokon. Ezek központi kérdései például az ember és a természet viszonya, az egyéni és társadalmi hasznosság, verseny vs. együttműködés, a piac és a közjó összefüggése.

A PSR történet az International Labour Organization (ILO, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) létrejöttével kezdődik, ami egybeesik a CSR történelem kezdetével. (ilo – History of the ilo) Az 1919-ben létrejött munkajogi világszervezet olyan rendkívül fontos társadalmi kérdések megoldását tűzte célul, mint például a kényszer- és rabszolgamunka megszüntetése (1926), a gyerekmunka visszaszorítása, a megváltozott munkaképességűek munkakörülményei, a kollektív szerződések intézményesítése, általában a munkajogok deklarálása. A nyilvánvaló CSR téma – a munkavállalók helyzetének társadalmi problémái a szervezeten belüli CSR[257] része – abban az értelemben tekinthető a PSR első megnyilvánulásának, hogy az ILO a tagországok kormányai számára ír elő foglalkoztatással összefüggő konvenciók elfogadását, szabályozási követelményeket (lásd az 5. számú ábrát).

Az alábbi PSR fejlődési stádiumok vonatkoztathatók az egyes közintézményekre és a közszféra magasabb szervereződési szintjeire egyaránt. Meghatározásuk első, hipotetikus közelítésnek tekinthető, aminek alapját a szakirodalom tanulmányozása és néhány PSR célzott kutatási-fejlesztési program tapasztalatai szolgálnak.

257 A vállalatok munkavállalóik számára a kötelezőn felüli, annál kedvezőbb feltételeket, munkakörülményeket biztosíthatnak. Az ILO CSR tematikája: Ilo – Researh Guide.


Megalakul a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO)
1919
1945
Létrejön az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ)
Megalakul a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet
1947
1948
Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata
Az első nemzetközi jogi szöveg, amely kimondja, hogy a szabadság, az igazságosság és a béke az emberi méltóság és az esélyegyenlőség elismerésén alapul
Megalakul a Természetvédelmi Világszövetség (IUCN)
Megjelenik az első könyv, amely a vállalati társadalmi felelősségvállalás témáját fejtegeti (H. Bowen)
1953
1961
Létrejön az Amnesty International és a World Wildlife Fund (WWF)
WWF
A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) alapelve (M Friedman)
1962
1976
Multinacionális vállalkozásokra vonatkozó irányelvek (OECD)
Felelősségteljes Üzleti Magatartási Útmutató olyan területekhez kapcsolódóan, mint a munkajog, az emberi jogok, a környezetvédelem, stb.
OCDE
Az érdekeltek elmélete (M Friedman)
1984
1987
Közös jövőnk (Brundtland-jelentés) fenntartható fejlődés
Megalakul a Környezet és Fejlesztés Világbizottság
OUR COMMON FUTURE
Megalakul a Kormányközi panel a klímaváltozásról (IPCC)
1988

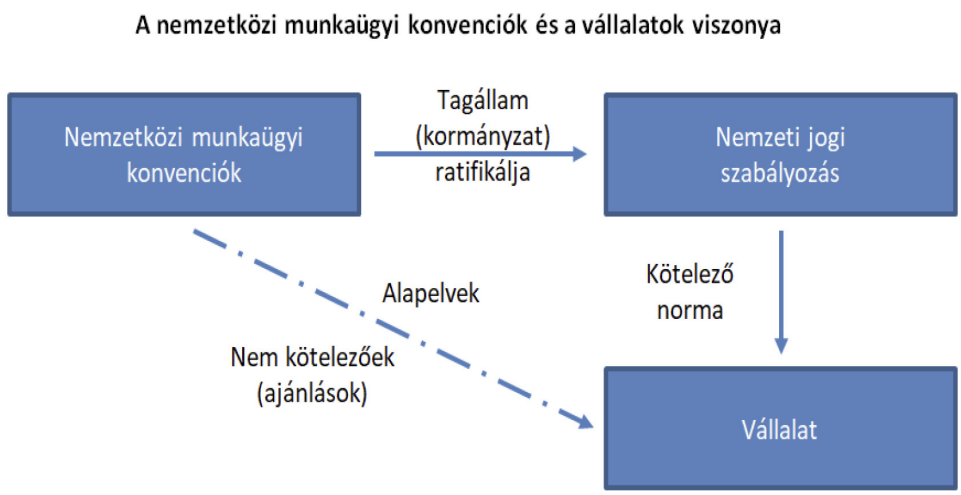


44. ábra: A CSR politikák nemzetközi és európai szintű kibontakozásának története[258]

258 Forrás: DESUR

A fenti ábrából láthatjuk, hogy az első PSR témafelvetés az ILO részéről történt azáltal, hogy a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet a kormányzatokat bevonta a társadalmi felelősségvállalás világába. Ez akkor is tény, ha a szerep ebben a formában – mint társadalmi felelősségvállalás – még nem tudatosult. A PSR hazai történetét részletesebben a következő fejezetrészben tekintjük át. Itt a következőkben nem történelmi következetességgel, hanem logikailag mutatjuk be, hogyan vonódik be az állam és a közigazgatás a társadalmi felelősségvállalás szektorközi rendszerébe. További nemzetközi szervezetek – ENSZ, ISO, IUCN, WHO, Világbank – is meghatároztak rendkívül fontos társadalmi problémákat (például emberi jogok védelme, szegénység, környezetkárosítás) és vonták be a kormányokat a megoldásba. A következő ábra jól mutatja, hogy a jogszabályi kötelezés mellett – mint általános hatásgyakorlási séma – ott volt az ajánlások, alapelvek, stratégiai célok önkéntes követésének lehetősége, amire a kormányzatok szándékaik és lehetőségeik szerint rásegíthettek.

- **A CSR SZÜLETÉSE** – Amint láthatjuk az alábbi 6. számú ábrán[259] a kormányzatok ott voltak a CSR születésénél. Miközben ringatták annak bölcsőjét elvileg magukra – saját intézményrendszerükre – is vonatkoztathatták volna a fokozatosan kibontakozó CSR elveket és módszereket. Ez azonban nem történt meg. Az állam- és közigazgatás belső rendszerében a társadalmi felelősségvállalás (PSR) nem formálódott viszonylagosan önálló tevékenységi területté. Ennek okát alighanem az akkori és még sokáig jellemző bürokratikus igazgatási kultúrában kereshetjük.



45. ábra: A nemzetközi munkaügyi konvenciók és a vállalatok viszonya[260]

- **ÖSZTÖNÖS PSR** – A közszféra szervezetei számukra természetes módon – kötelező feladataik sajátos „meghosszabbításaként", kiegészítéseként, a magasabb szintre

259 Az ILO munkaügyi előírásai mellett megjelennek a nem kötelező foglalkoztatási ajánlások. Ezek követése a korai CSR elemei az etikus foglalkoztatás területén. Forrás: ilo helpdesk.
260 Forrás: Ilo – Researh Guide.

emelés szándékával, etikai megfelelés stb. – a nélkül végeznek társadalmi felelősségvállalásként értelmezhető feladatokat, hogy az ilyenként tudatosodna a szervezetben. Ebben gyakran, jellemzően az aktuális menedzsment trendeket, illetve az üzleti és civil szféra begyűrűző hatásait, a társadalmi, partneri és ügyfél elvárásokat követik.

- **CSR PARTNERSÉG** – A közszféra szervezetei ebben a stádiumban együttműködnek az üzleti és civil szféra szervezeteivel CSR tevékenységekben. Jellemzően a nyitott és szolgáltató, polgárközeli, részvételi kormányzás, közigazgatás hívja életre ezt a fajta tevékenységet, aminek tárgya – magától értetődően – a helyi közösség vagy a szélesebb társadalom számára fontos – CSR-ként értelmezhető – cél, feladat, illetve tevékenységi tartalom.
- **CSR MOTIVÁLÓ** – A kormányzatok, ágazati-szakterületi, valamint – kisebb mértékben – a területi és helyi közigazgatási intézmények jellemzően a gazdaság, a vállalkozások és foglalkoztatás fejlesztésének és a partnerségek továbbfejlesztésének részeként programokkal, kedvezményekkel, egyéb módon (például zöld közbeszerzés) ösztönzi a CSR elterjedését, elmélyülését az üzleti és civil (például önkéntesség erősítése, a fiatalok bevonása) szférában.
- **CSR KOORDINÁTOR** – A motivációnál erősebb forma, de még mindig az üzleti és civil szférára fókuszálva a közszféra intézményei, a kormányzat koordinátorként lép fel a CSR szervezésében országos, területi, esetenként helyi[261] szinteken. Ebben a stádiumban összehangolt CSR programok valósulnak meg és a közszféra intézményei forrásokat különítenek el azokra, amelyekhez a partnerek anyagi és egyéb hozzájárulásai is társulnak.
- **INTÉZMÉNYES PSR** – Az intézményes PSR működés feltételezi a társadalmi felelősség, mint elkülönült, sajátos felelősségi viszony felismerését és értelmezését az adott közintézmény számára. Az önkormányzatok esetében például ebbe a körbe sorolhatók az önkormányzati törvény által is nevesített, úgynevezett önként vállalt feladatok, amelyek PSR-ként történő értelmezése az intézményesítés kulcseleme a helyi közigazgatásban. Ezen a szinten a közintézményekben, illetve azok magasabb szerveződési szintjein egy új funkció jön létre és válik a szervezeti és működési rendszer szerves részévé.
- **PSR/CSR VÍZIÓ** – A kutatók lényegében számos összefüggésében egy globális, nemzeti és helyi léptékben is teljesen kibontakozott társadalmi felelősségi rendszert, egyfajta új társadalmi szerződést vizionálnak, amelyben a CSR és PSR a GSR-ben összekapcsolódik, egységesedik. A globális vagy más megnevezéssel kollektív társadalmi felelősség (Global/Collective Social Responsibility, GSR), valamint az úgynevezett integrált külső bevonódás (Integrated External Engagement – IEE), a társadalmilag felelős és fenntartható befektetés (Socially Responsible and Sustainable Investment, SRI), a kibontakozó politikai CSR vagy az érintetti demokrácia és egyéb hasonló törekvések egy úgynevezett összehangolt társadalmi hatás (benne: a társadalmi kockázatok kezelése!) alapú fejlesztést és működést, a társadalmi kötelezettségek kiterjesztését

261 Hazai viszonyok között például Székesfehérváron (2008-ban, majd ez idővel megszűnt) és Tatabányán (jelenleg is gyakorlat) tapasztaltunk ilyen helyi CSR koordinációs működést. Ezzel kapcsolatos részletesebb információkkal szolgál a már hivatkozott KÖFOP PSR kutatás.

és fokozatos intézményesülését körvonalazzák mindhárom szektor, valamint az egyes emberek, családok érintettségével és közreműködésével.

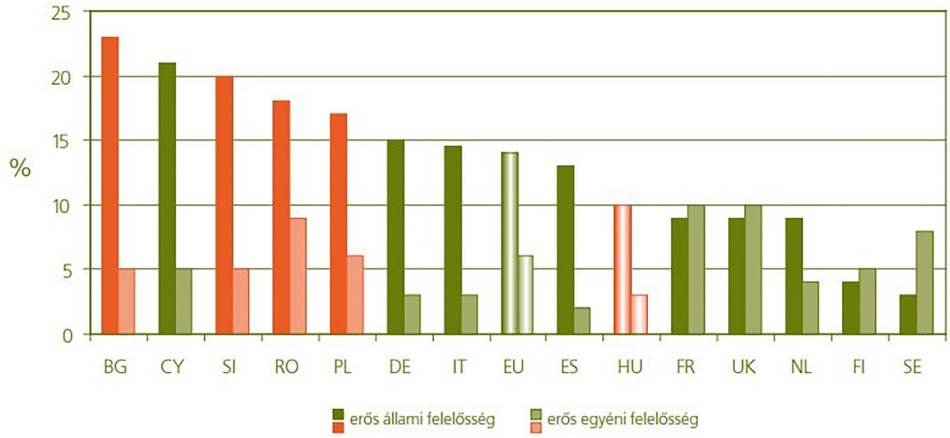
A fentebb leírt – egyelőre hipotetikusnak tekinthető, kutatásokkal megerősítésre váró – fejlődési folyamat összességében a társadalmi közfelelősség kibontakozása közintézményi és magasabb szinteken. Az egyes szinteken megjelenő, azokra jellemző tevékenységek nem zárják ki egymást. A magasabb stádiumok magukba foglalhatják – rendre ez is történik – a korábbiakban végzett tevékenységeket is. A PSR rövid hazai történetét a következő fejezetrészben tekintjük át. Azt már előzetesen is megállapíthatjuk, hogy a PSR a CSR-hez képest nemzetközileg és itthon is „fáziskéséssel" bontakozik ki és csak az utóbbi években jut el nagyjából egy időben az intézményesítés szintjére, jellemzően „alulról", egyes intézményektől kiindulva.

9.2. Hazai PSR történet

Magyarországon a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos felfogást – a fejlett nyugat-európai országokhoz képest – jelentősen befolyásolta a rendszerváltást megelőző időből eredő, az állam erős, meghatározó szerepében való hit (gondoskodó állam). A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy az állam egészének és egyes szerveinek funkcionális (rendeltetésükből közvetlenül eredő, a közvetlen érintettekre kiterjedő) és általános (azaz társadalmi léptékű) felelőssége közötti különbségtétel elmosódott, fokozatos elválasztásának szükségessége nem került napirendre.

A rendszerváltáskor – pár évvel már azt megelőzően is – azonban a téma „az állami szerepvállalás határai", valamint „az állami és az egyéni felelősség" tartalma formájában szakmai és politikai kérdéssé vált. Úgy tűnik, a magyar társadalom értékrendjében, történelmi léptékben viszonylag gyorsan bekövetkezett a változás a rendszerváltás után az állam „mindenható" szerepét illetően (lásd a 46. ábrát, amely 2005-2008-as adatokra támaszkodik). A grafikon kérdései: „Az államnak nagyobb felelősséget kellene vállalnia az emberekről való gondoskodásban?" (a teljesen egyetértők – a tízfokozatú skálán 1-est választók – aránya). „Az embereknek nagyobb felelősséget kellene vállalniuk abban, hogy gondoskodjanak önmagukról?" (a teljesen egyetértők – a tízfokozatú skálán 10-est választók – aránya).

Mindebből az következik, hogy a magyar társadalom az államot a korábbinál korlátozottabb szerepkörben kívánja látni, az egyéni felelősség jelentőségét illetően némi bizonytalanság érzékelhető ebben az időben (kb. egy évtizede). A PSR szempontjából ez azt jelenti, hogy az állami szerepvállalás ilyen irányú fejlődése összhangban van, lenne a társadalom elvárásaival, s erősítené az egyéni felelősség jelentőségének kívánatos felismerését is. Ez utóbbi az által következhet be, hogy a társadalom tagjaitól elvárható, hogy többet vállaljanak, amikor az állam is többet vállal a tőle kötelezően elvárható szerepnél.



46. ábra: Az emberekről való gondoskodás általában: állami vagy egyéni felelősség?[262]

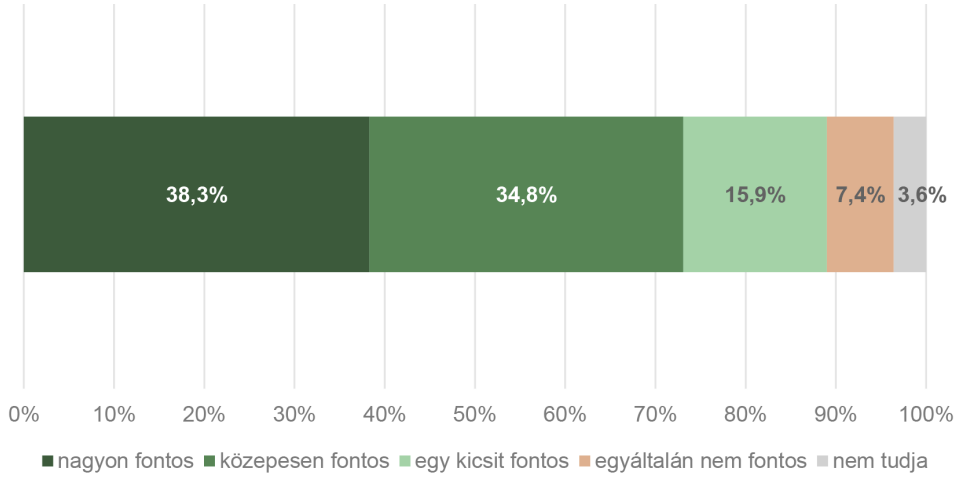
Látható az összehasonlításból, hogy a magyar társadalom valamennyi volt szocialista ország közül – még az EU átlagot is meghaladva – józanul ítéli meg az állam szerepét, felelősségét, csak a legfejlettebbektől marad el e tekintetben (kisebb, kevésbé beavatkozó állam). Az egyéni felelősség erősítése kérdésében azonban az EU átlagától is elmaradunk. A volt szocialista országokhoz képest látható lemaradás, nagyban függ a kiinduló állapottól, amelyben Magyarországon feltehetően egy magasabb szintről indultunk a rendszerváltáskor e tekintetben.

A fenti feltételezést igazolni látszik az a tény, hogy nagyjából az évezred első évtizedének második felére, végére Magyarországon általánosan ismertté és elfogadottá vált a CSR (lásd az alábbi 47. ábra számú ábrát, melynek forrása az alábbiakban hivatkozott Gazdasági és Szociális Tanács ajánlása).[263] Nagyjából erre az időre tehető, amikor a hazai közszféra, kormányzat is kezd felfigyelni a társadalmi felelősségvállalás sajátos jelenségére részben a közérdek érvényesítéséért viselt felelősség formájában. Az első magas szintű hazai kormányzati lépés 2006-ban történik, amikor a kormány határozata (1025/2006. (III. 23.)) alapján a Gazdasági és Szociális Tanács (továbbiakban: GSZT) felkérést kapott arra, hogy dolgozzon ki ajánlásrendszert – igazodva az Európai Unió prioritásaihoz – a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról. Ez a dokumentum 2007 októberében készül el (Gazdasági és Szociális Tanács 2007).[264]

262 Forrás: Albert – Dávid (2009). Az elemzés részletezi az egyéni és állami szerepvállalással kapcsolatos elvárások tartalmát.

263 2006-ban alakult meg a Vezető vállalti felelősség fórum, 2007-ben jött létre a CSR Klub, 2008-ban létesült a CSR-díj, 2009-ben indult el a jó gyakorlatokat bemutató CSR-Piac, ugyanebben az évben jelent meg az első átfogó szakkönyv a CSR-ről. (Angyal 2009)

264 Ez egy igen jó áttekintés a témáról és fontos benne, hogy mindhárom szféra (üzleti, magán és civil), valamint a média számára is tartalmaz ajánlásokat. Az Ajánlás utóélete: CSR ajánlás (2010): https://csrajanlas.wordpress.com/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)



47. ábra: A társadalmi felelősségvállalás fontossága – a fogyasztók szerint[265]

A hazai kezdetekről tehát megállapíthatjuk, hogy a CSR tekintetében a magyar gazdaság viszonylag gyorsan felzárkózott az EU-s környezethez az ezredforduló első évtizedében. A kormányzat kisebb fáziskéséssel megértette az EU-s elvi alapokat és irányelveket,[266,267] és elindított egy folyamatot, amely láthatóan hatással volt az üzleti szféra CSR fejlődésére, de nem vezetett el a kormányzati, közigazgatási intézményesüléshez. A GSZT ajánlások – bár szemléletük és a mögöttük lévő EU-s és globális háttér erre alkalmas lett volna – nem indították el a közszféra társadalmi felelősségvállalási rendszerének kibontakozását.

A központi kormányzat szintjén, a 2004-es EU csatlakozást követően viszonylag rövid idő alatt napirendre került a vállaltok társadalmi felelősségvállalásának témaköre. Pontosabban az, hogy a kormányzatnak e tekintetben milyen feladatai vannak az EU aktuális iránymutatásaival összhangban. A Kormány a Gazdasági és Szociális Tanácsot kérte fel 2006 derekán, hogy dolgozzon ki ajánlást a számára, amely 2007. október 18.-án került elfogadásra. A dokumentum napjainkig időt állóan – történetileg is – exponálta a témát, felmérte a CSR aktuális nemzetközi és hazai helyzetét, a magyar társadalom ezzel kapcsolatos attitűdjét és javaslatokat fogalmazott meg a piaci, az állami, önkormányzati és civil szféra, valamint a média számára az akkori nemzetközi gyakorlattal összhangban (Gazdasági és Szociális Tanács 2007).

Az állam számára megfogalmazott ajánlások lényegében egy korszerű PSR program körvonalait adják. Ennek fő elemei:

- mint piaci szereplő maga is kövesse a CSR elvárásokat;

265 Forrás: Gazdasági és Szociális Tanács (2007) alapján saját szerkesztés.

266 COM (2001) 366 végleges: Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Elérhető: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN.

267 A megalapozó OECD irányelv kifejezetten tartalmazza a közszféra bekapcsolódását a társadalmi felelősségvállalás új rendszerébe, s az EU ezt a vonalat követi.

- szolgáljon mintaként e tekintetben a gazdaság és a társadalom számára saját intézményrendszerének működését illetően;
- dolgozzon ki kormányzati stratégiát saját, illetve a gazdaság működésének ilyen irányú befolyásolására;
- ehhez teremtse meg a megfelelő szervezeti és anyagi hátteret;
- kapcsolódjon be a nemzetközi kezdeményezésekhez;
- hangolja össze a társadalmi felelősségvállalást a teljesítmény követelmény és ösztönzési rendszerekkel;
- intézményesítsen CSR minősítő, hitelesítő rendszert;
- készítsen rendszeresen jelentést az eredményekről;
- célzott kommunikációval maximálisan használja ki a nyilvánosság lehetőségeit a célok, a működés és az eredmények közkinccsé tételére.

A teljes javaslati rendszert – valamennyi címzett számára – összefüggéseiben mutatja be az alábbi 17. táblázat az említett forrás alapján. A téma eddigi kutatása alapján meg kell kockáztatnunk a feltételezést, hogy ez a munka – a kormányzati politika kialakításának szintjén – nem volt eredményes, az ajánlások, illetve a 2008-ban a kormányzat, ezen belül az egyes minisztériumok számára készült stratégia és intézkedési terv (ENSZ 2008)[268] nem kerültek az aktuális kormányzat napirendjére, nem váltak kormányzati intézkedések alapjává.

Ez természetesen nem szükségképpen jelenti azt, hogy az egyes kormányzati szervekben a társadalmi felelősségvállalás különböző formákban, módokon – akár nem tudatosan – ne jelent volna meg. Már azért sem, mert ezek a szervek a társadalomtól és a gazdaságtól nem elszigetelten működtek. A józanész, a köztisztviselők, a vezetők személyes és közösségi felelősségérzete,[269] egyes jogszabályok szelleme, a korszerű menedzsment elemeinek beszűrődése a közszférába, az egyes felelősségi területeken működő civil szervezetek nyomása némileg kompenzálta, helyettesítette a módszeres központi kormányzati befolyásolás hiányát, amint ezt a következő fejezetrészekben majd látni fogjuk.

---

268 Rendkívül értékes, kutatási eredményeket és nemzetközi összehasonlításokat, hazai helyzetelemzést is tartalmazó, konkrét javaslati anyag

269 Egy érdekes adalék ahhoz, hogy töredékesen jelen volt ebben az időben is a társadalmi felelősségvállalás még kormányzati koordinációval is: 2014-ben már 8. évben rendeztek köztisztviselői véradó hetet. Forrás: http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/egyhazi-nemzetisegi-es-civil-tarsadalmi-kapcsolatokert-felelos-allamtitkarsag/hirek/nyolcadszor-rendeztek-meg-a-kormanytisztviseloi-verado-hetet (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

SZFÉRÁK / TERÜLETEK	Piaci szféra, vállalatok	Állam, önkormányzatok	Civil szféra	**Média** (minden vonatkozik rá, ami a vállalatokra, ezen felül a felelősség kiemelkedő a következő területeken:)
1. érintetti bevonás	- érintetti párbeszéd és bevonás kialakítása - felelős lobbi	- érintetti bevonás és bevonódás	- működjenek együtt a piaci és az állami szférával - tegyék nyilvánossá a felelős piaccal való együttműködésük elveit, értékeit és formáit	- legyen aktív részese az érintetti partnerségnek
2. irányítás	- legyenek független vezetőségi tagok - etikai kódex készítése	- nyújtson példát mind önmaga átláthatósága, mind munkaadói és tulajdonosi szerepének megfelelően	- vegyenek részt külső, független szakértőként - biztosítsák saját irányításuk átláthatóságát	
3. stratégia	- felelős marketing - nemzetközi szervezetek ajánlásainak átvétele és megvalósítása a stratégiában	- jogi, gazdaságpolitikai háttér biztosítása - nemzetközi ajánlások átvétele, részvétel nemzetközi kezdeményezésekben	- nemzetközi szabványok, ajánlások terjesztése	- kezdeményezzen iparági együttműködést a társadalom (köz)tudatosabbá tételének elősegítése érdekében
4. teljesítmény-menedzsment	- vállalatirányítási menedzsment-rendszerek alkalmazása - a „társadalmi címkékhez" folyamatok kiépítése - beszállítói kapcsolatok felelős kialakítása	- felelős közbeszerzés - ösztönzők kidolgozása	- piaci szféra és a média képzése	
5. közzététel	- fenntarthatósági jelentés	- állami, önkormányzati vállalatok fenntarthatósági jelentése - célzott kommunikáció megvalósítása	- fenntarthatósági jelentés	- legyen csatornája és felülete az eredmények, jelentések, társadalmi felelősség megjelenésének
6. hitelesítés	- hitelesített társadalmi jelentések, illetve folyamatok	- „társadalmi címkék" minősítő rendszerének kiépítése és működtetése	- hitelesítésben való részvétel	- hitelesség vizsgálata és bemutatása

16. táblázat: A Gazdasági és Szociális Tanács 2007. évi CSR-menedzsment ajánlásai a Kormány számára[270]

Átfogó kormányzati felelősségvállalási stratégia ugyan 2015-ig nem készült, de a GSZT által kidolgozott javaslat, hatással volt a kormányzati munkára. Ennek példája a 2011-ben elfogadott Nemzeti felzárkóztatási stratégia, amely hivatkozik[271] erre a dokumentumra, s külön részben foglalkozik a piaci szereplők társadalmi felelősségvállalási szerepére ezen a téren.

Amint azt az ágazati részben (lásd alább) bemutatjuk egyes szakterületeken – kormányzati támogatással, egyetértéssel, esetenként jogszabályi megerősítéssel –, más területeken is születtek kifejezetten társadalmi felelősségvállalási indíttatású intézkedések. További jó példa erre a 2012-ben született kormányhatározat a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról. Ebben ezt olvashatjuk:

„*A Kormány, tudatában annak, hogy a korrupció visszaszorítása közös társadalmi ügyében az állami szervekre különös felelősség hárul, kinyilvánítja a korrupció visszaszorítása iránti elkötelezettségét. A Kormány egyetért azzal, hogy korrupció visszaszorításából valamennyi állami szervnek ki kell vennie a részét, ennek elsődleges terepe a szervezet korrupcióval szembeni ellenálló képességének erősítése. A Kormány elkötelezi magát, hogy minden eddiginél határozottabban fellép a korrupció minden formája ellen. Így saját tevékenységével kíván példát mutatni a társadalom valamennyi tagjának a korrupció visszaszorítása közös munkájában való részvételre, és az azért való közös társadalmi felelősségvállalásra.*"[272]

2012-ben létrejött a Nemzeti Együttműködési Alap azzal a céllal, hogy a különböző szakterületeken biztosítsa az állami és a civil szféra partnerségét a legkülönbözőbb társa-

270 Forrás: Gazdasági és Szociális Tanács (2007).

271 Nemzeti társadalmi felzárkózási stratégia – mélyszegénység, gyermekszegénység, romák (2011-2020). Elérhető: http://romagov.kormany.hu/download/8/e3/20000/Strat%C3%A9gia.pdf 110.

272 A korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat

dalmi célok érdekében. Ez – lényegében – a civil szféra bevonása, ösztönzése, támogatása a közös társadalmi felelősségvállalásra. Ugyan ez így nincs az intézmény „zászlójára írva", de az egyik szervezeti egysége – Társadalmi Felelősségvállalás Kollégium[273] – egyértelműen utal erre a nyilvánvaló összefüggésre. A kormányzati szinten kialakított együttműködési, támogatási rendszerben széles eszköztárát látjuk a kormányzati társadalmi felelősségvállalás területeinek és beavatkozási módjainak.

Ebbe a körbe sorolhatjuk a több ágazatot is érintő digitális felzárkóztatással kapcsolatos – eredetileg a 1990-es évek első felében civil szervezetek (különösen a Magyar Teleház Szövetség) által kezdeményezett, majd erre építve – kormányzati szintre emelkedett intézkedéseket is. 2013-ban vált ez a terület egyértelműen a kormányzati felelősségvállalás részévé[274] a kezdetektől fogva nagyon széles körű szektorközi partnerség keretei között. Az e területen kibontakozott több mint két évtizedes szektorközi társadalmi felelősségvállalási együttműködésbe kapcsolódott be a kormányzat a Digitális Jólét Programjával. A Nemzeti Infokommunikációs Stratégia[275] is egyértelművé teszi, hogy itt a kormányzat társadalmi szerepvállalásáról van szó, amikor az IKT társadalmi jelentőségét külön fejezetrészben részletesen elemzi (I.3. fejezetrész), a felelősségről a következőt mondja: „*Mindez nem kizárólag a mindenkori kormányzat felelőssége: a stratégiában foglaltak megvalósítását csak partnerségben, a piaci szereplők és a civil szervezetek bevonásával, és az Európai Unió célkitűzéseivel összhangban érdemes megkezdeni.*"[276] A digitális felzárkóztatás jelen helyzetben a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (lásd alább) hatáskörébe tartozik.

A Kormány 2012 márciusában fogadta el a 2011–2020 évekre szóló Nemzeti Önkéntes Stratégiát, amely jelentős lépésnek tekinthető az állami társadalmi felelősségvállalás (PSR) terén. Az önkéntességet a társadalmi felelősségvállalás részeként kezeli: „*A stratégia célja, hogy a magyar állampolgárok körében felhívja a figyelmet a társadalmi felelősségvállalás és azon belül az önkéntesség európai és magyar jelentőségére, továbbá lehetőségére. Azt a pozitív üzenetet hordozza, hogy az önkéntes tevékenységek végzése az egyén, a csoport és a társadalom szintjén is előnyös minden szereplő számára, így kívánatos lenne az önkéntes tevékenységek számának a növekedése.*"[277] A stratégia a SWOT elemzésben az erősségek között említést tesz a „kormányoldal" példamutató, támogató szerepének fontosságára az önkéntességben és hangsúlyozza a közigazgatáson belüli és a szektorközi együttműködés jelentőségét.

273 Társadalmi Felelősségvállalás Kollégium: http://www.civil.info.hu/web/nea/tarsadalmi-felelossegvallalas-kollegium (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

274 A digitális jövő, mint a társadalmi felelősség egyik területéről lásd részletesebben: Pintér (2001: 132) ezt írja: „… az államnak joga és kötelessége a hagyományos társadalom és a cyberszféra integrálásának elősegítése." Ez az állami szerepvállalás világtendenciaként az 1990-es évek végén bontakozott ki és vált elfogadottá, lásd: http://www.technorealism.org/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

275 Nemzeti Infokommunikációs Stratégia (2014-2020). Elérhető: http://2010-2014.kormany.hu/download/b/fd/21000/Nemzeti%20Infokommunik%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia%202014-2020.pdf

276 Ennek az összefüggésnek, illetve példának jelentősége van a társadalmi felelősségvállalás tevékenységeinek meghatározásánál, nevezetesen annak, hogy ezek a tevékenységek olyan célokat szolgálnak, amelyeket egy adott szervezet (bármely szektorban) egyedül nem, csak másokkal együttműködve, közösen tud elérni.

277 Nemzeti Önkéntes Stratégia (2012). Elérhető: http://www.onkentes.hu/cikkek/nemzeti-oenkentes-strategia 27.

A kormányzati átfogó stratégiai szintű társadalmi felelősségvállalás viszonylagos „szélcsendje" (kivétel az Nemzeti önkéntes stratégia elfogadása) 2015-ben szűnt meg,[278] amikor végül megszületett a Kormány határozata a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről.[279] Alapvetően a vállalatok társadalmi felelősségvállalását kívánja fokozni az alábbi területeken, tehát kifejezetten CSR célú és PSR tartalmú programnak lehet tekinteni, amely igen korlátozottan foglalkozik a közszféra intézményeivel, a közszolgáltatásokkal. A dokumentum a kormányzat számára határoz meg feladatokat, amelyek a CSR elmélyítését szolgálják a következő irányokban:

Vertikális prioritási területek:
- gazdaságfejlesztés;
- munkaügy- és esélyegyenlőség;
- környezetvédelem.

Horizontális prioritási területek:
- a fiatalok foglalkoztatásának elősegítése;
- a mikro-, kis- és közepes vállalkozások aktívabb szerepvállalásának erősítése;
- a diszkriminációmentes foglalkoztatás biztosítása;
- a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzése.

A tervben a nemzetgazdasági, az emberi erőforrások, a külgazdaság és külügy, a földművelési, valamint a miniszterelnökséget vezető miniszterek kapnak feladatot. Bár a terv alapvetően CSR célzatú, egy feladatából azonban levezethetők PSR akciók a közszféra számára is: „*A Kormány kiemelt fontosságúnak tartja az állami példamutatást a környezeti tudatosság és a fenntartható fejlődés területén. Ennek érdekében a Kormány felhívja a földművelésügyi minisztert, hogy dolgozzon ki ajánlást a többségi állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok és a Kormány irányítása alá tartozó költségvetési intézmények részére az erőforrások takarékosabb, hatékonyabb, környezettudatosabb felhasználása, a hulladékképződés minimalizálása, a környezetterhelés csökkentése érdekében.*"

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy e cselekvési program alapján a PSR értelmezése, tartalmi meghatározása, az állami, önkormányzati és közszolgáltatási – azaz a közszféra – intézményrendszere számára speciálisan, módszeresen kialakított stratégiai és/vagy operatív célokat, programelemeket csak érintőlegesen tartalmaz. Tehát kellőképpen még nem alapozza meg „felülről" az egyes közigazgatási szervezetek, közintézmények és közszolgáltatók átfogó PSR stratégiáinak és programjainak kidolgozását. Következésképpen, a közszféra szervezetei – amint azt a további fejezetekben látjuk majd – önállóan kell, értelmezzék helyzetüket és lehetőségeiket, a velük szembeni – gyakran látens – elvárásokat a társadalmi felelősségvállalás területén. Ez azt is jelenti, hogy az érintett szervezetek –

278 Szemléletében ezt előkészítette a korábban már említett Jó Állam Kutatóműhelynek a „A jó állam mérhetősége" c. kutatása, amelynek egyik munkacsoportja a fenntarthatósággal foglalkozott, beemelve azt a jó állam kritériumrendszerébe. (bukovics et al. 2014: 141-166)

279 A kormányzat aktuális társadalmi felelősségvállalási programja, az értelmezéssel és a végrehajtással kapcsolatos információk itt érhetők el: 1201/2015. (IV. 9.) Korm. határozata a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselekvési Tervről.

kategóriáiknak megfelelően – feltehetően érdekeltek az együttműködésben, önkéntes koordinációban, tapasztalatcserében, a jó gyakorlatok megosztásában, valamint a szakterületi nemzetközi helyzet megismerésében ebben a kérdéskörben.

9.3. A PSR jövője

Összességében a külföld is csak az utóbb években ismeri fel a közigazgatás társadalmi felelősségének szükségszerű, új megközelítését. Van azonban néhány előbbre tartó ország, ahol ez a PSR tudatosodás és intézményesedés folyamata már nálunk jóval korábban megkezdődött. Az ő jelenük ezért a mi jövőnk lehetséges jeleit, elemeit mutatja. Történelmileg a PSR alapjául lényegében az államok szerepvállalása szolgált a múlt század 80-as évek végétől a fenntartható fejlődés (különös tekintettel a globális felmelegedésre, a fosszilis energiaforrások csökkenésére, a természeti környezet megóvására) kérdésével összefüggésben. Az ezredfordulót követő első évtizedben sorra születtek a tudományos munkák az állam, a közigazgatás társadalmi felelősségének (PSR) tartalmáról és a CSR-rel való kapcsolatáról. A PSR-be vonandó fontos társadalmi kérdések köre – innen elrugaszkodva – fokozatosan bővült olyan témákkal, mint például

- a szegénység;[280]
- a foglalkoztatás;
- az általános emberi jogok és felelősségek;
- az esélyegyenlőség;
- a humánus és etikus magatartás (benne: transzparencia, integritás, korrupció és a tisztességes verseny is).

A PSR témák, területek lényegében az úgynevezett alapjogok széles körére kiterjedően megtalálhatók a kormányok által is ösztönzött, támogatott nemzetközi CSR tematikában.[281] Meglehetősen nyilvánvaló a PSR kibontakozásának fejleménye, hisz pusztán a tematikai „közösségből" is látszik és következik az üzleti és közszféra érdekközössége a jelentős társadalmi ügyek, problémák megoldásának szükségességében. És nem is csak az egyes országok szintjén, hanem globális léptékben.

A fejlett és az igen gyorsan, sikeresen fejlődő országok (az utóbbira példa India) jellemzően felismerték, hogy a társadalmi felelősségvállalás csak akkor lesz igazán hatásos, csak abban az esetben biztosít nemzeti szintű versenyelőnyt szinte valamennyi gazdasági és társadalmi szereplő számára, ha az legmagasabb – kormányzati – szinten koordináltan valósul meg a legmeghatározóbb társadalmi célok és problémák tekintetében. Ezt felismerve felmérések és kutatások kezdtek foglalkozni az országok CSR/PSR politikájának és az erre épülő gyakorlat összehasonlításával.

---

280 A szegénység globális léptékű leküzdésében igen érdekes a nagy „multi"-k által támogatott mozgalom a BoP (Bottom of the Pyramid/A piramis alja) mozgalom, amely megjelent a dán kormányzati PSR tematikában. Forrás: http://di.dk/English/international/BOP/Pages/default.aspx (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.). A híres könyv megjelent magyarul: C.K. Prahalad, Esélyek a piramis alján, HVG Könyvek, 2006. Egy újabb kiadás Stuart L. Harttal közösen: Prahalad – Hart (2002) és megjelenése a dán társadalmi felelősségvállalás rendszerében.

281 A világ aktuális CSR területeiről a UN Global Compact készít rendszeresen jelentéseket, amelyek a szervezet honlapján megtalálhatók.

Az e téren fejlett országoknak, mint például Anglia, Belgium, Dánia, Finnország, Hollandia, India, Írország, Kanada, Németország, Svédország, Új-Zéland, USA a PSR kibontakozását erősítő kormányzati lépései, CSR gyakorlatának alapvető vonásai Magyarország számára a jövő lehetséges irányait mutatják. Kiolvasható belőlük, hogy mely országok milyen messze jutottak a CSR támogatásában, illetve a PSR kibontakoztatásában. A tételes hivatkozásokat az egyes országok helyzetének bemutatását megalapozó forrásokat a jelen tananyag fejlesztésével párhuzamosan zajló PSR kutatás dokumentációja tartalmazza.

A PSR fejlődésében ma ott tartunk, hogy kitapinthatók a közszféra igazodásának várható irányai. Olyan elemei jelentek meg a társadalmi felelősségvállalásnak, olyan tudományos, szakmai viták zajlanak ezek körül s rajtuk túllépve, s születnek nemzeti és nemzetközi szinten állásfoglalások, elköteleződések, amelyek elég jól prognosztizálhatóvá teszik a PSR jövőjét, nevezetesen: betagozódását egy általánosabb, globális (társadalmi) felelősségi rendszerbe.

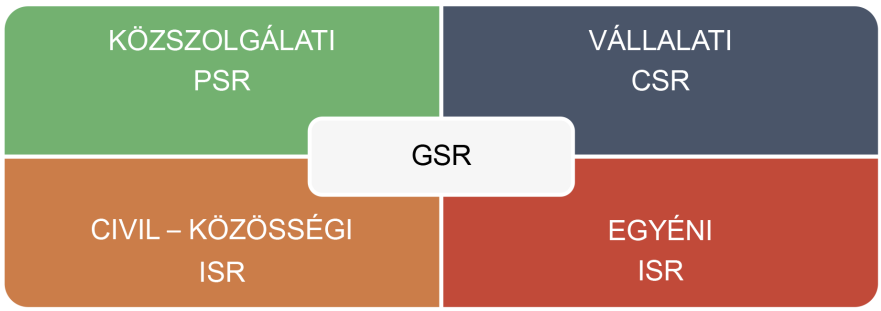
Kezdjük mindjárt a „társadalmi" jelzővel, amelynek szükségességét kezdik kétségbe vonni állítva, hogy kezdettől fogva a felelősség nem csak a társadalom (bárki is legyen az, erre is visszatérünk), hanem a környezet irányában is fennállt. A CSR alapját képező „triple bottom line" (TBL)[282] eleve magában foglalta a társadalmat, a természeti környezetet és a gazdaságot. De akkor, miért van kiemelve ez a „social" (társadalmi) kitétel? És kit is értsünk alatta? A szervezetek érintettjeit? Csak a láthatókat, vagy a láthatatlanokat is? Vagy még tágabban, valóban az egész társadalmat, egy térségben, országban, az egész emberiséget (beleértve a majd még megszülető generációkat)?

A kikristályosodó válasz a következő: a CSR/PSR mindenkire és mindenre vonatkozhat, amit rövid és hosszú távon érinthet az emberi tevékenység és fenntartható jólétünkre, életkörülményeinkre, természeti környezetünkre hatással lehet. Ezért a „társadalmi" – mint szűkítő jelző – tulajdonképpen nem is szükséges. Helyettesíthető a globális (Global) felelősséggel, amelynek a fenti értelmet lehet adni.[283] Ezt a választást erősíti egy másik tendencia, amely a társadalom szereplőinek „egymás keresését" mutatja a társadalmi felelősség közös vállalásában.

Ugyanis, az sem kétséges ma már, hogy az általánosan ismert társadalmi felelősségvállalási (egyelőre maradjunk még ennél a fogalomnál) célokat egyik szféra sem tudja átütő erővel és maradéktalanul teljesíteni. Ahhoz – érintettsége révén – a társadalom minden szereplőjének együttműködésére van szükség nem csak globálisan, de nemzeti, területi és – az egész kis falvakat leszámítva – települési szinten is. Az együttműködések mind a négy szféra – köz-, üzleti, civil és családi/egyéni – között már jelenleg is, szinte minden lehetséges kapcsolatrendszerben működnek. Ezért indokolt, ha a CSR után kibontakozó PSR nyomán tovább haladva – a partnerségek tényszerű gyakorlatát is elfogadva – a társadalmi felelősségvállalás globalizációját vizionáljuk a jövőben a 48. ábra szerint. Ezt a prognózist tekintélyes kutatóműhelyek erősítik meg, amint azt az alábbiakban bemutatjuk.

282 Triple Bottom Line – magyarul hármas alapvonal, amelynek lényege: „a gazdasági eredményesség, az ökológia egyensúly és a társadalmi életminőség elveinek a gazdasági gyakorlatba való átültetését és alkalmazását, ezáltal új és innovatív megoldásokkal növelni a versenyképességüket, és egyben hozzájárulni a magyar gazdaság és társadalom fenntartható fejlődéséhez." Forrás: http://bcsdh.hu/magunkrol/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

283 Lásd erről még a továbbiakban a globális gazdaságról szóló részt, aminek szintén meghatározó szerepe van a társadalmi felelősség jövőjének alakulásában.



48. ábra: A társadalmi felelősségvállalás globalizálódása[284]

Ezt alapozza meg és viszonylag újnak tekinthető, rendszerelméleti megközelítésű megfontolás a PSR működésében a szinergiák dimenziójának bevezetése. Az alapgondolat az, hogy egy társadalmi aktor teljes és kizárólagos felelősséggel csak olyan cél és feladat teljesítését vállalhatja önállóan, amihez minden eszköz és feltétel a rendelkezésére áll. Minden olyan cél és feladat megoldásához – amely tágabb, magasabb szintű, rajta kívül álló szervezetek teljesítményén is múlik – az adott szervezet csak hozzáadott értékkel tud hozzájárulni. Hasonló gondolatra jut a CSR fejlődését illetően a tekintélyes McKinsey Consulting egy 3500 vállalati vezető megkérdezésén alapuló tanulmánya 2013-ban. Szerzői John Browne és Robin Nuttall, akik azt vizionálják, hogy a szervezetek „integrált külső bevonódásának" (magyar megfelelője még nincs az Integrated External Engagement, az IEE fogalmának) kellene felváltania a CSR eddigi nem, vagy kevéssé rendszerszemléletű megközelítéseit és gyakorlatát. (Browne – Nuttall 2013)

Gondolkodásuk logikája a következő: „Az üzlet sikere a külvilággal való kapcsolattól függ: a szabályzóktól, a potenciális vevőktől és munkatársaktól, civil aktivistáktól, törvényhozóktól. Az üzlettel kapcsolatos döntések különböző szinteken születnek a tanácskozóteremtől az eladószintig, amelyekre ezek a kapcsolatok mind hatással vannak. Ahhoz, hogy az üzlet sikeres legyen, minden területen meghozott döntéseknek ezeket a hatásokat figyelembe kell venniük. A külső bevonódás nem választható el az üzletvitel hétköznapjaitól, az az üzleti mindennapok részévé, elemévé kell, váljon." A tanulmány nem hagy kétséget a felől sem, hogy a külső bevonódás – pontosabban: külső ügyekben való részvétel – tárgyai megegyeznek a társadalmi felelősségvállalás ismert területeivel. Az újdonság itt azonban az, hogy egyrészről a szervezet és működés minden elemében, összefüggésében, jelenségében módszeresen be kell azonosítani a külső környezeti összefüggéseket, másrészről pedig a külső – mondhatjuk társadalmi és környezeti! – teljesítmények elérésében együtt kell működni minden további érdekelttel, érintettel.

284 Forrás: saját szerkesztés.

A CSR/PSR integratív fejlődésének egy további érdekes összefüggése – amely nem független az IEE megközelítéstől sem – a CSR kockázatmenedzsmentként való felfogása, ami szervesen illeszkedik a kockázattársadalommal kapcsolatos új megközelítéssel,[285] amiről a Harvard Kennedy School of Management egy tanulmánya értekezik, bevezeti, értelmezi és a CSR-rel összefüggésbe hozza a társadalmi kockázat (social risk) és ezzel párhuzamosan a globális gazdaság (global economy) fogalmát. (Kytle – Ruggie 2005): A kockázattársadalom (más kifejezéssel: rizikótársadalom) lényege az, hogy az ipari társadalom óta rendkívüli sebességű és gyorsuló ütemű modernizáció mellékhatásaként (externáliák) számos, az életet fenyegető globális kockázat jelenik meg. Ilyen fenyegetések például a klímaváltozás, környezeti károk, a hagyományos erőforrások kimerülése, sugárzás- és egyéb balesetveszély, az emberek alkalmazkodóképességének nehézségei a digitális transzformációhoz. A CSR/PSR mind jelentősebb célterülete a modernizációs és egyéb társadalmi, környezeti kockázatok csökkentése. A kockázattársadalomban ezek a rizikófaktorok különböző szinteken – egészen az egyénig lemenően – tudatosodnak, kezelésük intézményesedik, aminek egyik formája a CSR/PSR, illetve a kibontakozó GSR.

Szintén egy új, előremutató gondolat a közösségi/kollektív társadalmi felelősség – Collective Social Responsibility (Hootsuite 2014) – fogalmának bevezetése és ilyen közösségek szervezése. Ez is az IEE felé mutató jelenség, amelyben különösen fontos szerepe van a közösségi médiának. Hasonló gondolkodási irányt mutat – a már említett Porter és Kramer megközelítés – a társadalmi felelősségvállalás CSV (Creating Shared Value – közös értékteremtés) irányú fejlődése, amelynek alapgondolata, hogy a CSR lényege az együttműködés közös teljesítmény, értékek létrehozására jelentős társadalmi problémák megoldása érdekében.[286] „*A CSV lényege, hogy többé nem különíti el a for-profit és non-profit tevékenységet, hanem azt mondja, hogy azáltal, hogy a vállalat a fogyasztók valódi igényeit akarja kielégíteni (nem pedig marketingkommunikáció révén, mesterségesen kreáltakat) újszerű módon, jobb üzleti eredményt fog elérni, mint versenytársai. Ez nagyon jól jön a válságba került jóléti államnak és az NGO-knak is, amelyek önmagukban nem képesek a problémák kezelésére. Hosszabb távon pedig ez a folyamat adhatja vissza a vállalatok társadalmi megbecsülését.*”[287] A CSV alapú CSR-t a szerző – Porter és Kramer nyomán – a hivatkozott forrásban így határozza meg: „*A vállalatok (társadalmi) felelősségvállalása azt jelenti, hogy felismerik működésük társadalomra és környezetre gyakorolt hatását, és ezeket önként, saját erőforrásaikat rááldozva igyekeznek minimalizálni, illetve a helyi közösség javára fordítani. A CSR a fenntarthatóság alapelvére épül, hiszen ahhoz próbál hozzájárulni, hogy bolygónk még a jövő nemzedékek számára is egy élhető hely legyen.*”

285 Kockázattársadalom (Risk Society, Ulrich Beck), amely felkészül a modern világ által előidézett kockázatokra. A témát a CSR-rel összefüggésben vizsgálja Braun Róbert (2015).

286 Michael Porter – céljaiban átértelmezve, kibővítve az általa megalkotott értéklánc elméletet és módszertant – állt élére ennek a törekvésnek, amikor erről szóló nyilatkozatát ezzel zárja: “The principle of shared value creation cuts across the traditional divide between the responsibility of business and those of government or civil society.” („A közös értékek alapelve átível az üzlet, a kormányzat és a civil társadalom felelősségének hagyományos megosztottságán.”). Forrás: https://futureofbiz.org/2012/01/02/michaelporter/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.). A témával részletesen foglalkozik: Braun (2015) 5.3. fejezet. Lásd még Handy (2015, 90), valamint Private Sector Opinion (2011). A CSV-vel foglalkozik: Németh (2016, 593–611.)

287 Forrás: Collective Social Responsibility is the New CSR/Kollektív Társadalmi felelősségvállalás, az új CSR, Hootsuite (2014):

A fentiekben kifejtett irányokban haladva valósul meg a CSR 3.0 koncepciója. Nem meglepő, hogy ez is – mint a CSR maga – az üzleti szféra irányából fogalmazódik meg elsőként. Elvi alapja azonban mintegy 20 évvel korábbra nyúlik vissza, mert akként lehet értelmezni a Peter Drucker Alapítvány által kiadott, The Organisation of the Future (A jövő szervezete) című könyvének önálló fejezetét. Ez a társadalmi eredmények, illetve teljesítmények előállításáról (teljesítményekről) szól, ami a társadalmilag felelős üzletvitellel (socially responsible business) jellemezhető jövő szervezeteinek sajátja (Hesselbein–Goldsmith–Beckard szerk.1997).

Hasonló meghaladása a CSR-nek a különösen Kanadában népszerű és elterjedt Corporate Social Innovation/Vállalati Társadalmi Innováció irányzat, (Goldenberg et al. 2009)[288] melynek lényege mindhárom szektor együttműködésében – úgynevezett hybrid space, azaz hibrid térben – létrejövő, a közjót, társadalmi, közösségi célokat szolgáló, illetve problémákat kreatív, újító módon kezelő, egyben a változásokhoz rugalmas alkalmazkodást biztosító (resilience) vállalkozások, társadalmi, gazdasági és környezeti szempontból is fenntartható megoldások.

A fentebb bemutatott szükségszerű társadalmi szinergiákra figyelemmel, megállapíthatjuk, hogy – ahogyan az ISO 26 000 is eljár – nem lehet e tekintetben alapvető különbséget tenni a különböző szektorok szervezetei között. De ugyanígy kell gondolkodnunk a társadalommal „szerződésben" lévő egyes emberekről is (új társadalmi szerződés).[289] Ezt a fejleményt prognosztizálta még korábban Guy Dauncey is (Dauncey 2001). Ezzel kapcsolatos munkájának első, eredeti kiadása 1988-as, s anélkül, hogy a CSR-re, vagy PSR-re utalna, lényegében számos összefüggésében egy globális, nemzeti és helyi léptékben is teljesen kibontakozott társadalmi felelősségi rendszert ír le. A „kölcsönös felelősségek társadalmának"[290] koncepciója az elmúlt 20 évben nagy nemzetközi „karriert" futott be.

Ha a társadalmi felelősségvállalás a fenti irányba tart, a helyi, nemzeti és globális fejlődés ennyire meghatározó tényezőjévé válik, akkor szükségszerűen vetődik fel a kérdés: vajon fenntartható-e a társadalmi felelősségvállalás teljes és alapvető önkéntessége a jövőben, mint annak jelenleg egyik legmeghatározóbb ismérve? Nem kisebb és jelentéktelenebb szervezet, mint az ENSZ is érinti ezt a kérdést annak lehető legtágabb, fentebb is követett értelmezésében. Egyfajta szabályozási ködről („regulatory fog") és intézményesítési folyamatról beszél és megjegyzi Michel Doucinra hivatkozva, aki 2008-ban jutott erre a következtetésre: „*A CSR viták túlléptek a manicheista dichotómián, amely a CSR tiszta önkéntes koncepciója és annak sajátos jogi szabályozása közötti választásról szól.*" (Private Sector Opinion 2011) A klasszikus és abszolút önkéntességtől, a különféle tagsági és szerződéses kötelmek, ajánlások és – például szervezeti tagságból eredő – önszabályozó mechanizmusok önkéntes vállalásán, s egyéb köztes kvázi kötelezéseken át vezet az út a társadalmi felelősségvállalás

288 A témát részletesebb bemutató további fontos tanulmány: KMPG: Breaking Through. A CSI kanadai honlapja: http://www.hubcapbc.ca/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

289 Részletesebben lásd Braun (2015, 136.) foglalkozik a globalizálódó világ „új társadalmi szerződésének" szükségszerűségének, valamint a kockázat-társadalom témakörével.

290 A rendkívül találó kifejezéssel ebben a forrásban találkoztunk: Szabad Iskoláért Alapítvány a „Szociális, életviteli és környezeti kompetenciák" programrésze keretében, a „Polgár a demokráciában modulban, 11. évf. 14. Vajon milyen lesz a világ jövője, Globális forgatókönyvek című modul Diákmelléklete írja le a kölcsönös felelősségek társadalmát. Forrás: http://www.kooperativ.hu/szockomp/3._modullerasok/a2_polgar_a_demokraciaban/11._evfolyam/14_vajon_milyen_lesz_a_vilag_jovoje/diakmelleklet.pdf (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

körébe sorolható tevékenységek, magatartások jogi szabályozásáig, előírásáig. Vajon ebben a folyamatban a felelősség társadalmi jellege fokozatosan átalakul, megszűnik? Ez a CSR/PSR/GSR jövőjének egyik kulcskérdése, amiről most csak azt állapíthatjuk meg, hogy az intézményesítésnek ez a folyamata valós és a jelzett irányban halad.

A tekintélyes Nemzetközi Pénzügyi Társaság (IFC) is felvetette 2011-ben ezt a kérdést (PRIVATE SECTOR OPINION 2011) arra hivatkozva, hogy a társadalmi felelősségvállalás számos témáját illetően óriási a lakossági elégedetlenség, vádolják a nemzeti és nemzetközi állami szervezeteket, hogy nem intézkednek, nem szabályoznak, nem találnak felelősöket. A témák mindenki számára jól ismertek: a klímaváltozás következményei, korrupció, pénzügyi krízis és bankárok mesés fizetései, adósságválság, társadalmi egyenlőtlenségek, országok eladósodása, magas munkanélküliség, a közszolgáltatások színvonalának csökkenése stb. A tanulmány szerzői arra a következtetésre jutnak, hogy a CSR koncepcióját újra kell gondolni, hogy még jobban képessé váljon a globális közjó (global public goods) és az emberi jogok szolgálatára és védelmére.

A dokumentum hivatkozik néhány olyan nemzetközi dokumentumra (ENSZ, OECD, ISO), amelyek ugyanezt deklarálják, érvényesítik. Végül felveti a kérdést, hogyan teremthető meg az önkéntesség, az önkéntes és jogi szabályozás egyensúlya, magas minősége, koherenciája („harmonikus" szabályozás), ami a CSR-t legtágabb, univerzális és intézményes kollektív cselekvéssé képes fejleszteni. Ebben az összefüggésben foglalkozik a tanulmány a kormányzatok – az állam- és közigazgatás – szerepével a globalizálódó és szektorközivé váló CSR-ben, azaz magával a PSR kérdésével. A tanulmány záró gondolata az emberiség történetének fordulópontjával, „a kapitalizmus krízisével", annak megoldási szükségszerűségével hozza összefüggésbe a PSR, illetve a GSR (Global Social Responsibility) koncepció és fejlődési irány sikerességét.[291]

Összefoglalva, a jövőben e gondolkodás nyomán – döntően Európáról beszélünk – erősödni látszik az állami szerepvállalás a társadalmi felelősségvállalás területén a következőkben:

- kutatás, fejlesztés, képzés;
- motiváció, promóció;
- a jövő generációk képviselete;
- a CSR/PSR monitoringja (jelentési rendszer);
- erősítése a minőségkontrollban;
- hangsúlyozása az etikai szabályozásban;
- megkövetelése a támogatási rendszerben;
- megkövetelése a közbeszerzésben;
- intézményesítése a közmenedzsmentben;
- közreműködés minden szinten a GSR kiterjesztésben;
- további intézményesítés „harmonikus" szabályozással.

A társadalmi közfelelősség kibontakozása – amint láthattuk – párhuzamosan halad a CSR globalizálódásával. A két folyamat szervesen összekapcsolódik. Sikeressége attól függ, milyen gyorsan képes a beágyazódni a társadalmi felelősségvállalás az egyéni, szervezeti, közösségi és társadalmi kultúrákba. A globalizáció előnyeiről és hátrányairól, lehetőségeiről

291 A globális felelősséget szemléltető „jó ország" prezentáció (hangos Prezi). Anholt (2016)

és veszélyeiről még sokáig fogunk vitatkozni a tudományban és a hétköznapokban. A társadalmi felelősségvállalás globalizációja azonban vitathatatlanul érdeke mindannyiunknak, s ebben a közigazgatásnak a jövőben mind nagyobb szerepe és felelőssége lesz. Ez a PSR egyik legnagyobb kihívása.

Kérdések és feladatok az 9. fejezethez

1) Milyen fejlődési stádiumokon keresztül látszik kibontakozni a társadalmi közfelelősség és abban hol tart ma Magyarország?

2) Mikorra tehetők és melyek voltak a hazai PSR első – jelen felfogásunk szerint e körbe vonható – megnyilvánulásai?

3) Hogyan értelmezné, milyen tartalmat ad a társadalmi felelősségvállalás fényében a szervezetek úgynevezett társadalmi teljesítményének?

4) Jelenleg mely legmagasabb szintű hazai kormányzati dokumentum foglalkozik operatív módon a társadalmi felelősségvállalással?

5) Milyen tényezők határozzák meg a CSR/PSR jövőjét és melyek annak fő irányai?

6) Mely országok tekinthetők élenjáróknak és a legelkotelezettebbeknek a CSR kormányzati elősegítésében, illetve a PSR intézményesítésében?

7) Milyen kormányzati lépések segítik elő a különböző szektorok társadalmi felelősségvállalásának konvergenciáját?

Felhasznált irodalom

Albert Fruzsina – Dávid Beáta (2009): Állami szerepvállalás – egyéni felelősség. In. Tóth István György (szerk.) TÁRKI Európai társadalmi jelentés 2. TÁRKI. Budapest 33–48.

Angyal Ádám (2009) Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás – Corporate social responsibility. Budapest, Kossuth Kiadó.

Anholt, Simon (2016): Good Country. Elérhető:https://prezi.com/egf5e2avqhdl/good-country/?utm_source=prezi&utm_medium=email&utm_content=2003&utm_campaign=16779082.

Braun Róbert (2015): Vállalati társadalmi felelősségvállalás. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Browne John – Nuttall Robin (2013): Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement. Elérhető: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement

Bukovics István et. al (2014): Fenntarthatóság. In Kaiser Tamás – Kis Norbert: A jó állam mérhetősége. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

CAF – Elérhető: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE

desur: Vállalati Társadalmi Felelőségvállalás: Jó Gyakorlatok és Ajánlások. Elérhető: http://www.desur.eu/wp-content/uploads/2014/10/Guide_of_Good_Practices_and_Recommendations_Hungary.pdf

Dauncey, Guy (2001): Összeomlás után – A szívárványgazdaság kialakulása. Budapest, Göncöl Kiadó.

Discovering ISO 26000. Elérhető: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf

ENSZ (2008): Stratégiai javaslat a Magyar Köztársaság Kormánya számára a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának ösztönzésére. Elérhető: http://www.fehervarert.hu/_user/browser/File/UNDP_CSR_strat_javaslat_vegso.pdf

Gazdasági és Szociális Tanács (2007): A Gazdasági és Szociális Tanács Ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról. Elérhető: https://berbarometer.hu/karrier/GSZT%20ajanlas%20vegso-elfogadott%2020071018.pdf

Gazdasági Versenyhivatal (2016): A GVH társadalmi közfelelősség vállalási (PSR) stratégiája. Elérhető: http://www.gvh.hu//data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf

Gáspár Mátyás (2010): A helyi digitális szolidaritás programja. Elérhető: http://www.etudasportal.gov.hu/download/attachments/17039444/50.+A+helyi+digit%C3%A1lis+szolidarit%C3%A1s+programja.pdf

Goldenberg, Mark et al. (2009): Social Innovation in Canada: An Update. CPRN Research Report. Elérhető: http://communitysector.nl.ca/f/_126.pdf

Gri: https://www.globalreporting.org/network/gri-and-governments/Pages/default.aspx

Gri Standards: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/

Handy, Charles (2015): A második görbe – Gondolatok a társadalom megújításáról. Budapest, HVG Könyvek.

Hesselbein, Frances – Goldsmith, Marshall – Beckard, Richard szerk. (1997): The Organisation of the Future. San-Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Hootsuite (2014): Collective Social Responsibility is the New CSR. Elérhető: https://blog.hootsuite.com/collective-social-responsibility-is-new-csr/

ILO helpdesk: The ILO and Corporate Social Responsibility (CSR). Elérhető: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_116336.pdf

ILO – History of the ILO. Elérhető: http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/history/lang--en/index.htm

ILO – Research Guide. Elérhető: http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/lang--en/index.htm

Kaiser Tamás szerk. (2015): Helyi közpolitika. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Kaiser Tamás szerk. (2017): Jó Állam Jelentés 2017. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 (2015): Elérhető: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf

Kytle, Beth – Ruggie, John Gerard (2005): Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals. Elérhető: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf

Németh Patrícia (2016): A kereskedelmi láncok társadalmi felelősségvállalása Magyarországon. In Alkalmazott tudományok fóruma konferenciakötet. 593.-611. Elérhető: https://uni-bge.hu/Kutatasi-tevekenyseg/dokumentumok/Konferenciak/ATF_konferenciakotet_2016_jav.pdf

Nemzeti Infokommunikációs Stratégia (2014-2020). Elérhető: http://2010-2014.kormany.hu/download/b/fd/21000/Nemzeti%20Infokommunik%C3%A1ci%C3%B3s%20Strat%C3%A9gia%202014-2020.pdf

Nemzeti önkéntes stratégia (2012). Elérhető: http://www.onkentes.hu/cikkek/nemzeti-oenkentes-strategia

Nemzeti társadalmi felzárkózási stratégia – mélyszegénység, gyermekszegénység, romák (2011-2020). Elérhető: http://romagov.kormany.hu/download/8/e3/20000/Strat%C3%A9gia.pdf

Pintér Róbert (2001): Információs társadalom: utópia vagy valóság? In Buda Béla – Sárközy Erika szerk.: Közéleti kommunikáció. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Prahalad, C.K. – Hart, Stuart L. (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Elérhető: https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf

Private Sector Opinion (2011): Corporate Social Responsibility: Private Self-Regulation is Not Enough. Elérhető: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11072/661030BRI0Box365730B00PUBLIC00PSO0240CSR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rauh Edit (2012): Fenntartható fejlődés – CSR és egyenlő esélyek. Elérhető: http://slideplayer.hu/slide/2035099

SA8000 Standard. Elérhető: http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=PageViewPage&PageID=1689

Sedlaček, Tomaš (2012): A jó és rossz közgazdaságtana – A Gilgames-eposztól a Wall Streetig. Budapest, HVG könyvek.

Szabványok. Elérhető: http://www.sustainability.hu/index.php/szabvanyok/

Tölgyes Gabriella (2016): Mérlegen a kormányzati CSR cselekvési terv. Elérhető: http://www.eoq.hu/szakb/podium/csr161207.pdf

Jogforrások

COM (2001) 366 végleges: Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Elérhető: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN

1025/2006. (III. 23.) Korm. határozat a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről

1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról

FOGALOMTÁR

A meghatározásoknál, leírásoknál elsődleges célunk az adott fogalom társadalmi közfelelősséggel való összefüggésének bemutatása, tehát nem tekinthetők definícióknak a klasszikus, tudományos értelemben.

ADAPTÍV ÍRÁSTUDÁS — A felhasználók azon képessége, mellyel folyamatosan követik a technológiai innovációkat, kihasználják az újítások adta lehetőségeket és összekapcsolják ezt saját – azonosított – szükségleteikkel. Az adaptív írástudáshoz gyakran kapcsolják a tanulás képességét, az új tanulási módszerek befogadásának képességét, a tudásszerzésben (problémamegoldásban) másokkal való együttműködés készségét, a valós- és virtuális tereken.

ALAPJOGOK – Az emberek számára legmeghatározóbb, legfontosabb jogok, illetve úgynevezett szabadságok, amelyek rögzítése nemzetközi egyezményekben, alaptörvényekben, alkotmányokban nem jelenti azok automatikus, garantált érvényesülését, ezért válhatnak a PSR célterületeivé.

ALKALMAZKODÁS KÉNYSZERE – FOMO – A legújabb technológiák elmulasztása gyakran az egyének frusztrációjához vezet. Ezt hívják FOMO jelenségnek (Fear of missing out – lemaradástól való félelem). Az alkalmazkodás így gyakran kényszerből történik.

ANYAGI/GAZDASÁGI FELELŐSSÉG – A felelősségi piramis egyik alacsonyabb szinten elhelyezkedő eleme, lényege a pénzben is kifejezhető erőforrások felhasználásáért, az elérhető eredményért vagy keletkező veszteségekért viselt felelősség.

ATOMISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉS – A rendszerelmélet, illetve –szemlélet egyik kulcsfogalma, lényege a rendszer elemeinek egymástól elszigetelt megközelítése, amelyben háttérbe szorulnak a közöttük lévő összefüggések, a rendszer egészének – nagymértékben ebben rejlő, ebből következő – a tulajdonságai, szemben a PSR meghatározó, holisztikus megközelítésével.

BIG DATA – Big Data vagy Nagy Adat jelenségről akkor beszélünk, amikor a szervezet által kezelendő adatok (mennyiségben, időben, szükséges forrásgyűjtésben stb.) meghaladják a szervezet hagyományos adatbázis-tárolási vagy -feldolgozási képességét. (Small dataként szoktuk minősíteni az emberek számára feldolgozható, emberekkel összefüggő, vagy helyi léptékű – például települési – információkat.)

BLOKKLÁNC – A Blockchain (vagy blokklánc) egy olyan kriptográfiai módszerekkel támogatott, decentralizált informatikai hálózat, melynek egyenrangú végpontjai közvetlenül (és hitelesítve) kommunikálnak egymással, kiemelt központi csomópont nélkül. Jelenleg a fizetési megoldásai (például: bitcoin, ethereum) működnek a gyakorlatban, azonban a technológiában rejlő lehetőségek számos alkalmazási területtel kecsegtetnek, így az okos szerződésekkel, közösségi finanszírozási programokkal, online validációval, adattárolásokkal, nyilvántartásokkal és más, közösségi döntéstámogatási megoldásokkal (szavazásokkal). Miután a harmadik személyeket (közvetítőket) szükségtelenné teszi, így többen egy napjainkban zajló kontrolforradalom okozóját látják benne, mely a társadalmi struktúrákat újjá fogja szervezni.

BÜROKRATIKUS KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRA – A közigazgatási kultúra (lásd a Fogalomtárban) egyik klasszikus atomisztikus szemléletű változata, amely a szervezetet egyfajta zárt, hierarchikus struktúrájú, elsődlegesen az alá- és fölérendelt kapcsolatokra és a munkamegosztásra épülő, szigorú eljárások szerint működő gépezetnek tekinti.

CAF – Common Access Framework, a minőségértékelés nemzetközileg egységes, Magyarországon is széles körben alkalmazott keretrendszere, amely tartalmaz követelményeket a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatosan (8. kritérium csoport).

CIVIL SZFÉRA – Az emberi, közösségi szükségletek kielégítésére egyfajta mechanizmusát biztosító társadalmi szerveződések rendszere, amelyben a polgárok maguk, önállóan, önkéntesen felelő vállalt felelősséggel gondoskodnak igények kielégítéséről, feladatok megoldásáról. A civil szervezetek is részesei lehetnek közfeladatok, közszolgáltatások ellátásának szerződésben az állammal, önkormányzatokkal, intézményekkel, ekkor e tekintetben és az adott mértékben a közszféra részévé válnak.

COLLECTIVE SOCIAL RESPONSIBILITY/KOLLEKTÍV TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS – A CSR/PSR fejlődésének kibontakozó irányának egyik megnevezése – amely a civil szervezetek és önkéntesek felől indult el – kifejezve minden szereplő közös felelősségét a legjelentősebb társadalmi problémák megoldásában. Lásd még Global Social Responsibility.

COMPLIANCE – Lásd *Megfelelés*

CSR, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS – Az üzleti szféra társadalmi felelősségvállalása a Triple Bottom Line (TBL) elve alapján, ami szerint egy vállalkozás profitérdeken túl felelősséggel tartozik a társadalmat és a környezetet érintő minden számottevő külső hatásért, externáliáért.

CREATING SHARED VALUE (CSV)/MEGOSZTHATÓ ÉRTÉK ELŐÁLLÍTÁSA – A CSR/PSR jövőjébe mutató megközelítés, amely szerint minden szervezetnek törekednie kell arra, hogy működése során, külső hatásként – ezek az externáliák – a legfontosabb társadalmi problémák megoldását szolgáló, segítő megosztható, közös értékeket, úgynevezett társadalmi teljesítményt is produkáljon.

CYBERBULLYING – (vagy másképp „internetes zaklatás”) a hálózati közeg által kitermelt veszély, amely elsősorban a fiatal felhasználókat érinti. Célzata (elsősorban az USA szabályozási területéről) az áldozat megfélemlítése, becsmérlése, megalázása, irányítása, manipulálása, szavahihetetlenné tétele. Az agresszió történhet online felületeken (weboldalakon, blogokon, közösségi oldalakon), e-mailben, mobiltelefonon stb. Megnyilvánulási formái is – egyre inkább – sokfélék, így a sértő, fenyegető vagy lejáratő e-mailektől kezdve, az identitás-rablásón keresztül a kiközösítésig, sokféle formát ölthet.

CSALÁDI SZFÉRA – Az emberi szükségletek kielégítésének egyfajta mechanizmusát biztosító társadalmi szerveződés, amelyben az egyes emberek egyedül, családi kapcsolatrendszerben maguk gondoskodnak saját – döntően személyes és családi – igényeik kielégítéséről, feladataik megoldásáról.

DIGITÁLIS AKADÁLYMENTESÍTÉS – első megközelítésben az elektronikus elérésben – a digitális egyenlőtlenségből fakadóan hátrányos helyzetűek elérésének támogatását jelenti. E hátrányos helyzetűekre célzott e-befogadásként is aposztrofált jelenség jellemzően olyan intézkedéseket rejt magában, melynek célja az IKT használatából fakadó előnyök kiterjesztése. Azaz akadálymentesítésnek minősül – többek között – azok elérésének támogatása, akik földrajzi vagy egzisztenciális helyzetüknél fogva nem érik el az infokommunikációs eszközöket. Ha már az eszközök elérése biztosított, akkor következik a valamilyen fogyatékossággal bírók szolgáltatásokhoz való hozzáférésének biztosítása.

DIGITÁLIS EGYENLŐTLENSÉG – Az infokommunikációs technológiákat és szolgáltatásokat elérők, használók és az ebben akadályozottak közötti távolság, mely a társadalmi egyenlőtlenségeket tovább mélyíti, újratermeli. Másodlagos digitális megosztottságról beszélünk, ha a használat minőségében látszik különbség (például: érdemi felhasználás vs. játék). Számos dimenzió mentén kialakulhat, így például életkori, egzisztenciális, földrajzi, etnikai, műveltségi stb. tényezők mentén.

DIGITÁLIS INKLÚZIÓ — A digitális ökoszisztémában leszakadó rétegek felzárkóztatása. Célja kettős: egyrészt a hozzáférés biztosítása az infokommunikációs infrastruktúrához, másrészt az ehhez szükséges ismeretek átadása.

DIGITÁLIS ÍRÁSTUDÁS – Az infokommunikációs eszközök és szoftvereik használatának képessége, mely alkalmassá teszi a felhasználókat arra, hogy valamilyen szinten kezeljék az információs társadalom infrastruktúráját, eszköztárát. Az úgynevezett második generációs adaptív-integratív írástudások (például infografikai írástudás, közösségi média-írástudás, nagy-adat írástudás stb.) már a tartalomképzés, momentumát emelik ki (szemben az első generációs írástudások tartalomfogyasztó jellegével.)

DIGITÁLIS KOMPETENCIÁK – Az információs társadalmak alapinfrastruktúráját alkotó infokommunikációs eszközök és szoftvereik, valamint környezetük alkotta közeg ismerete, illetve az ismeret alkalmazásának rutinja.

DIGITÁLIS KOMPETENCIÁK – (vagy másképp: digitális intelligencia) valamennyi szociális, érzelmi és kognitív képességek összessége, amely elengedhetetlen a digitális élethez, a technológia bölcs és felelősségteljes használatához.

DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ – A jelenkori modernizációs folyamat egyik iránya, amelynek eredményeképpen személyes, közösségi, társadalmi létünk, tevékenységeink szinte minden területére kiterjedően az elektronikus információ, kommunikáció, alkalmazási rendszerek, automatizált technológiák, technikai eszközök válnak meghatározóvá. Hatásaiért a közreműködők társadalmi felelősséggel tartoznak.

DIGITALIZÁCIÓ – A digitalizáció az analóg vagy offline termékek és folyamatok, struktúrák transzformációja, melynek során egy fizikai mennyiséget számítógéppel feldolgozható állapotba hozunk. Ezáltal hatékonyabb, könnyebben hozzáférhető, optimálisabb megoldások születnek.

ELSZÁMOLTATHATÓSÁG – A felelősség vállalásának és érvényesítésének alapvető garanciája, biztosítja a számon kérhetőséget például a jog, megállapodás, önkéntes elköteleződés, egyéb – szankcionálható – társadalmi, közösségi, csoportnormák, megegyezések, előírások alapján.

ETIKUS ÜZLET – Etikai normák érvényesítése az üzleti, vállalkozási tevékenységben. Túllépve az általános erkölcsi, valamint az üzletvitellel szoros kapcsolatban lévő helyes-helytelen magatartási szabályokon a CSR irányába fejlődik, amikor abba beépülnek a társadalommal és a környezettel kapcsolatos felelősség elemei.

ETIKAI KÓDEX – Adott szervezet, közösség számára – általában egyezményesen – meghatározott normák rögzített formája, mint az etikai felelősség érvényesítésének egyik eszköze. Tartalmát tekintve nincsenek általánosan elfogadott, a szervezetek jellegéből egyértelműen következő tematikai elemek. Így azok kiterjedhetnek a társadalmi felelősségvállalás körébe tartozó magatartási normákra is.

EXTERNÁLIÁK – Egy szervezet működésének nem szándékosan kiváltott, tovagyűrűző külső, távolabbi pozitív, előnyös vagy negatív, káros hatásai, aminek következményeit, költségeit nem az adott szervezet viseli, s befolyásolják más szervezetek, egyes emberek, társadalmi csoportok – érintettek – életkörülményeit, életviszonyait, a környezet állapotát.

ÉRINTETT/STAKEHOLDER – Mindazok a személyek, szervezetek, közösségek, társadalmi csoportok, akikre, illetve amelyekre adott szervezet működése kisebb nagyobb mértékben, közvetlen vagy közvetett hatással van. Egy részük látható – nyilvánvaló, ismert és reagáló képes – más részük pedig létező, de láthatatlan – nem nyilvánvaló, nem vagy kevéssé ismert és nem reagáló képes – lehet. A társadalmi felelősség szempontjából mindkét kör fontos lehet.

ÉRINTETTI DEMOKRÁCIA – E felfogás, szemlélet alaptétele az, hogy egy szervezet tevékenységének érintettjeit megilleti a beleszólás joga az őket érintő hatások ismeretébe,

alakításába, azokkal összefüggő érdekeik érvényesítésébe. A társadalmi felelősség szempontjából ez azt jelenti, hogy partnereknek kell őket tekinteni e hatásokkal összefüggő CSR/PSR tevékenységekben.

ÉRTÉKREND – Az egyéni, szervezeti, közösségi vagy társadalmi cselekvést, viselkedést, döntéseket, a működést, a kapcsolatokat meghatározó mindazon alapelvek – értékek – összessége, amelyek meghatározzák, mit és mennyire tartanak fontosnak akár pozitívnak vagy negatívnak. Általában az általános és szervezetszociológiai értelemben vett kultúra – ezen belül a szervezeti kultúra – legmeghatározóbb, alaprétegeként tartalmazza azokat az alapértékeket is, amelyekre a társadalmi felelősségvállalás is épül, mint például a szolidaritás, az alapjogok, a környezet védelme.

FEGYELMI FELELŐSSÉG – A felelősségi piramis egyik alacsonyabb szinten elhelyezkedő eleme, lényege szervezet irányítási viszonyai keretében értelmezett irányító – irányított viszonyban a felettes által meghatározott, valamint a belső szabályrendszerben előírt kötelezettségek teljesítésének számon kérhetősége (lásd *Elszámoltathatóság*).

FEKETE LISTA – FEHÉR LISTA: Az úgynevezett fekete listák (black list) a problémás, vagy tiltott tartalmakat URL címeit tartalmazzák és blokkolják. A fehér listák (white list) a hozzáférésre ajánlott címek elérhetőségét teszik lehetővé.

FELELŐSSÉG – A helytállás kötelezettsége, követelménye azért, amit teszünk, vagy elmulasztunk, valamely önkéntes vagy kötelező, ránk vonatkozó norma (szabály, előírás, kötelem) alapján. Garanciája az elszámoltathatóság, vagy számon kérhetőség, ami bizonyos esetekben különböző mértékű szankciókkal is járhat. Az egyéni, szervezeti, közösségi, társadalmi normáknak való alávetettségnek sokféle tárgya lehet, akár a felelős önmaga, vagy az is, akinek felelősséggel tartozunk, de harmadik személy, vagy akár valamilyen fizikai dolog (például vagyontárgy), természeti képződmény, jelenség is. Ez utóbbiak is fontosak lehetnek a társadalmi felelősségvállalás szempontjából.

FELELŐSSÉGI PIRAMIS – A különböző természetű egyéni, szervezeti, közösségi-társadalmi normák (szabály, előírás, kötelem) alapján meghatározott felelősségek egymást feltételező hierarchikus rendszere, amelyek legfelső szintjét a társadalmi felelősség képezi. A felelősségi piramis szintjei: gazdasági, szakmai, fegyelmi, jogi, politikai, etikai, társadalmi.

FUNKCIONÁLIS ÍRÁSTUDÁS — Az olvasott szöveg megértése. A funkcionális analfabetizmus elsősorban a felhasználó anyanyelvével kapcsolatban merül fel (nem azt értelmezi, amit olvas, illetve nem sajátította el azokat az olvasási-írási, számolási készségeket, amelyek a hétköznapi életben egyenlő esélyekkel való részvételhez szükségesek). Újabban az idegen nyelvek ismeretének egyik mérőszámaként is használják. A funkcionális analfabéták azért jelentenek elkerülhetetlen problémát, mert őket továbbképezni sem lehet, hiszen a szövegértés az oktatás alapfeltétele.

FUNKCIONÁLIS PSZICHO-SZINDRÓMA – A túlzott internet-használathoz kapcsolódó elszigeteltség – akárcsak a börtönbüntetést töltő raboknál – komoly személyiségtorzulásokat eredményez. Főleg az internetes játékok esetében figyelhető meg az alábbi tünetek többsége: elidegenedés és identitásvesztés, a valóságérzet elvesztése, növekvő (verbális és fizikai agresszivitás), érzelmi és önértékelési zavarok, depresszió.

GAZDASÁGI SZEKTOR – lásd Üzleti szféra.

GLOBAL SOCIAL RESPONSIBILITY (GSR)/GLOBÁLIS TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS – A CSR/PSR perspektivikus fejlődésének iránya, lényege a köz-, üzleti, civil és családi szférák párhuzamosan haladó társadalmi felelősség körébe tartozó célterületeinek, tevékenységeinek és intézményeinek közeledése, összekapcsolódása és egységesedése jellemzően a közszféra koordinációja mellett.

GLOBALIZÁCIÓ – Globalizáció egy olyan világszintű egységesedési folyamat, melyben a világ országainak gazdasága, társadalma, kultúrája, politikája és igazgatása közelít egymáshoz. A globalizációs folyamatokhoz az információs infrastruktúrák adják az alapot, ezek növeli az egyébként távolsági akadályok miatt lassú folyamatok intenzitását, valós idejű kapcsolatok szintjére emelve azokat.

HÍRAKOZTATÁS – Híradás és szórakoztatás szavakból képzett szó. Szórakoztatva híradás. (Angolul infotainment.) A hírközlés 21. századi fősodra, mely abból a feltevésből indul el, hogy a szórakoztató tartalmak könnyebben utat törnek maguknak, mint a puszta információközlés.

HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉS – A rendszerelmélet, illetve -szemlélet egyik kulcsfogalma – az atomisztikus megközelítéssel szemben – a rendszer egészének, elemeinek a kapcsolataikon keresztül való megközelítése. Előtérbe kerülnek az összefüggések, a rendszer egészének ezek által meghatározódó úgynevezett rendszertulajdonságai (például külső teljesítménye, a környezethez való alkalmazkodó képessége). A PSR számára ez a megközelítés meghatározó, mert olyan célokra irányul, amelyeket az érintettek önmaguk, csak saját, belső adottságaik, működésük révén nem tudnak megoldani, külső kapcsolataikban össztulajdonságaik (például a szervezet kultúrája) a döntő sikertényezők.

HOZZÁADOTT ÉRTÉK – Általában a szervezeten belül az egyes részek hozzájárulása az egész sikeréhez, teljesítményéhez. A PSR esetében a szervezet egészének mérhető teljesítménye az adott társadalmi felelősségvállalási cél sikeres – együttműködésen, partnerségen alapuló – teljesüléséhez. Lásd ezzel összefüggésben a PSR indikátort, amelyben a hozzáadott értéknek értelmezhetőnek, optimális esetben kimutathatónak kell lennie.

INFORMÁCIÓS ELHÍZÁS – Információs elhízásról akkor beszélünk, amikor a fogyasztóra zúduló információk mennyisége feldolgozhatatlan, és ez rossz rutint eredményez a fogyasztónál. Az információ hatványozott ugrását az információs csatornák számának növekedése, az információk könnyebb megjelenése és továbbítása (sokszorosítása) támogatja. A feldolgozhatatlanságot a volumen mellett az információ rossz minősége (meg-

bízhatatlansága, silánysága) és a fogyasztó felkészültségének alacsonya foka is okozza: sokhelyütt hiányoznak az információk szűrésének, összehasonlításának, feldolgozásának módszerei. Információs elhízás tehát gyakran alakul ki alapvető digitális jártasságok hiánya esetén, amikor a fogyasztó – a feldolgozásra váró további információk pszichés nyomása miatt – megelégszik az első szembejövő információval.

INFORMÁCIÓS ÍRÁSTUDÁS — Az információ megtalálásának készségét, a megtalált információk kontextusba helyezésének, értékelésének és feldolgozásának összességét takarja. Ugyanakkor ide szokták sorolni az információszükséglet felismerésének képességét, az információ jellegének azonosítását, az információ (megbízhatóságának, minőségének és hihetőségének) értékelését, rendszerezését.

INFORMÁCIÓS SZORONGÁS – Olyan nyugtalan, vagy pszichotikus állapot, melyet tehetetlenség okoz. E tehetetlenség eredhet a fogyasztóra zúduló információmennyiség (data-szmog) feldolgozhatóságának, (rangsorolásának, rendszerezésének, tudássá-konvertálásának) képtelenségéből, valamint abból az érzésből, hogy a fogyasztó a kapott információmennyiséggel fordítottan arányosan egyre kevesebb tudást érezhet magáénak. Illetve eredhet abból a csalódottságból, hogy a fogyasztó a hatalmas információtömegben nem találja azt, amit keres.

INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM — Az információs társadalom olyan új társadalmi együttélési forma, melynek során – napjainkban – az infokommunikációs eszközök, az eszközökhöz rendelt tartalom, az ezeket működtetni képes ismeret olyan tudást, majd innovációt generál, mely katalizálja, és újraszervezi a gazdasági-társadalmi és kulturális folyamatokat (a társadalmi egyenlőtlenségek sajnálatos újratermelése mellett), s ezekhez új tartalmi és formai szabályozást és igazgatást (gyakori, dinamikus korrekcióval) követel.

INTEGRATED EXTERNAL ENGAGEMENT, IEE/INTEGRÁLT KÜLSŐ BEVONÓDÁS – Az externáliák tudatos, teljes körű és módszeres, önkéntes vagy – perspektivikusan – előírásokon alapuló végiggondolása, az ezzel összefüggő működés speciális tervezése és szervezése, mint a PSR intézményesülésének jövőbeni formája.

INTERNET-FÜGGŐSÉG – Az a kontrollvesztett állapot, melynek során a függő életmódját alapvetően meghatározza (felborítja, átalakítja) az internetes cselekvések sorozata, melyet saját elhatározásból nem képesek csökkenteni. Ha rajtuk kívül álló okok miatt e cselekvésekben akadályozzák őket, elvonási tüneteket mutatnak (idegesek, nyugtalanok, ingerlékenyek lesznek).

JOGI FELELŐSSÉG – A felelősségi piramis alsóbb régiójában elhelyezkedő eleme, lényege a mindenkori jogrend, a jogszabályokba foglalt normák által meghatározott kötelezettségek teljesítése, amihez jellemzően a szabályok megsértésével járó szankciók tartoznak.

JOGI FELHATALMAZÁS – A PSR szempontjából lényeges fogalom, szorosan kapcsolódik a jogi felelősséghez. Míg az utóbbi kötelező előírást jelent a helytállásra, addig a jogi felhatalmazás lehetőséget jelent a cselekvésre a jogalany számára vagy az ez előírásnak

megfelelően, vagy belátása szerint. Az utóbbi eset teret nyit, lehetőséget – jogalapot – ad a PSR működésre. Indirekt jogi felhatalmazást jelent még a jogi normák (például Alaptörvény, törvények bevezetői) általános érvényű célmeghatározása, értékdeklarációja (lásd Értékrend) is.

JÓLÉT ÉS JÓLLÉT (lásd még *Közjó*) – A jólét (angolul: wealth, welfare) és a jóllét (angolul: well-being) eltérő tartalmú alkalmazása az életminőség értékelésére az utóbbi években vált jellemzővé. Amikor is nyilvánvalóvá vált, hogy az egy főre jutó nemzeti jövedelemmel (GDP) kifejezhető anyagi jólét, a jó élet feltételeinek megléte és az emberi fejlődés indexszel (HDI) vagy a jó élet érzésével, az élettel való elégedettség (boldogság index), azaz a jóllét nem egyenesen arányos. Az előbbi nem szükségképpen vezet közvetlenül a másodikhoz.

KOCKÁZATTÁRSADALOM, TÁRSADALMI KOCKÁZATOK – Amikor a társadalom arra kényszerül, hogy a legkülönbözőbb okok miatt egyre jobban növekvő kockázatokkal egyéni, szervezeti, közösségi, társadalmi szinten, módszeresen foglalkozzon, azok tudatosítását, felmérését, kezelését beépítse az életműködés minden releváns szférájába, akkor beszélünk a kockázatokkal együtt élő, röviden: kockázattársadalomról, ami felé egyre jobban közeledünk. A társadalmat fenyegető különböző kockázatokkal (társadalmi kockázatok) való szembenézés CSR/PSR célterület.

KOCKÁZATVÁNDORLÁSI HIPOTÉZIS – az online kockázatok vállalásában az offline viselkedésnek van a legnagyobb szerepe, hiszen az offline világban is kockázatkerülő emberek az internetes térben is óvatosabbak.

KOMPETENCIA – Az emberek, szervezetek, közösségek tudása, képességei és készségei, némileg más, tágabb értelmezésben adottságai, lehetőségei, erőforrásai feladatok megoldására. A CSR/PSR szempontjából annyiban érdekes és fontos fogalom, hogy az egyének, szervezetek és közösségek kompetenciái általában többre teszik őket/azokat képessé, mint a velük szembeni jogi kötelezettség, s ennyiben válnak alkalmassá, hogy kompetenciáiknak megfelelő érdemi – nem szükségképpen laikus – társadalmi felelősséget is vállaljanak.

KÖZBIZALOM – Lásd *Társadalmi kohézió.*

KÖZÉRDEK – Szemben a magánérdekkel, egy közösség, a társadalom az életfeltételekkel kapcsolatos közös és általánosan elfogadott, konszenzusos elvárásai, szükségletei, problémái, azok felvetése és megoldása, a közjó érvényesítése képezik a közérdek tartalmát. A PSR szempontjából ez a fogalom azért lényeges, mert feltételezése szerint a közérdekből és közfelelősséggel végzett tevékenységben nem érvényesül automatikusan a társadalmi felelősség vállalása.

KÖZFELELŐSSÉG – A közérdek érvényesítése, a közszükségletek kielégítése érdekében végzett minden – közigazgatási, közszolgáltatási, közmenedzsment – tevékenységhez kapcsolódó felelősség, a megbízó, a megrendelő, a közösség, a társadalom előtti elszámoltathatóság. A PSR kiegészíti, a társadalmi felelősség szintjére emeli a közfelelősséget.

KÖZIGAZGATÁS – A közhatalmat gyakorló, közfeladatokat ellátó, közszolgáltatásokat szervező és felügyelő, valamint részben nyújtó, közügyeket intéző központi, ágazati, területi és helyi szervezetek, intézmények rendszere (lásd még *Közszféra*).

KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRA – A társadalmi, politikai és közigazgatás-szakmai, valamint szervezeti kultúrák sajátos metszete, ötvözete, amely leírja a közigazgatás szervezeteinek, intézményeinek (beleértve például a jogrendet is), illetve személyi állományának általánosan elterjedt, jellemző értékrendjét, etikáját, beállítottságát/szemléletét, működési és viselkedésmódját (benne például a nyelvezetét), szokásrendjét, szimbólum- és tárgyi világát (megjelenését). Mindez együtt sajátos, jól felismerhető jelleget, karaktert kölcsönöz a közigazgatás egészének és szervezeteinek, különböző megnyilvánulásainak. A PSR szempontjából azért fontos ez a fogalom, mert az kulturálisan jelentős mértékben meghatározott, bizonyos kulturális jegyek (például egyes alapértékek, működési nyitottság, partnerség) feltétlenül szükségesek kibontakozásához és működéséhez.

KÖZSZFÉRA – A közigazgatás és a közügyek intézésébe, közszolgáltatások nyújtásába bevont, közreműködő minden további szervezet és azok működése együttesen alkotja a közszférát. Általános jellemzője még, hogy finanszírozása döntően az állami, önkormányzati költségvetésből, közpénzből történik. A PSR szempontjából fontos, hogy a közpénz milyen mértékben és feltételekkel használható fel az e körbe tartozó tevékenységekre.

KÖZÜGYEK – A közérdek és közjó érvényre juttatása körébe tartozó, az egész közösséget, társadalmat érintő, foglalkoztató, fontos jelenségek és viszonyok, feladatok és problémák kezelése és megoldása. A PSR szempontjából fontos, hogy minden e körbe tartozó tevékenység bizonyos mértékben és szempontból közügy még akkor is, ha konkrét esetekben azok kedvezményezettjei egyes emberek, kisebb közösségek.

KÖZJAVAK – A közszükségletek kielégítését szolgáló dolgok, feltételek (például tiszta ivóvíz, utak) és szolgáltatások (például tömegközlekedés, rendvédelem), amelyek fogyasztásából senki nem zárható ki, biztosítása a közigazgatás felelőssége, feladata, s teljes, vagy részleges anyagi forrása az állami, önkormányzati költségvetés. A PSR tevékenységek produktumai jellemzően közjavak.

KÖZJÓ – A legtágabb értelemben mindazon társadalmi, közösségi életfeltételek – anyagi és szellemi javak, viszonyok – összessége, amire minden embernek szüksége van a boldoguláshoz, s amelyek biztosítása, szolgálata döntően a közszféra feladata. A PSR tevékenységei – bár jellemzően több szféra együttműködését feltételezi – egyértelműen a közjót szolgálják.

KÖZÖNSÉGKAPCSOLAT – Angolul Public Relations (PR), egy szervezet kapcsolatainak – információáramlás, együttműködés, ezzel kapcsolatos termékek, szolgáltatások, viszonyok, feltételek – összessége működésének érintettjeivel. A közönségkapcsolatok révén valósul meg a PSR számára fontos érintetti demokrácia.

KÜLDETÉS – A szervezetek legfőbb rendeltetését, a magán- és közszükségletek kielégítésében elfoglalt helyét, legáltalánosabb célját, szerepét meghatározó, alapdokumentumaiban,

stratégiáiban rögzített és közönségkapcsolataiban rendszeresen, módszeresen kommunikált deklaráció.

LÁTENS PSR – A társadalmi közfelelősség kibontakozásának korai szakaszában végzett, ebbe a körbe sorolható, ösztönösen tevékenység, amikor még a PSR az adott szervezetben nem tudatosodott és nem intézményesült.

MAGÁNJAVAK – A vásárlókhoz, igénybe vevőkhöz a piac közvetítésével eljutó, áruként értékesített, igény szerint megvásárolt termékek és szolgáltatások, melyek előállításának finanszírozása – a közjavaktól eltérően – nem a költségvetésből, hanem az üzleti szféra szereplőinek ráfordításaiból történik, s azokat a felhasználók saját jövedelmükből szerzik be.

MEGATREND – Hosszútávon (10-15-20 éves időhorizonton) érvényes, megkerülhetetlen hatású, globális szintű jelenségek, melyek az élet számos területét párhuzamosan átszabják, átfogó módon befolyásolják, így alakítva át életünk kereteit. (Például: globalizáció, digitalizáció, automatizáció, IoT stb.)

MEGFELELÉS – Angol kifejezéssel compliance, önkéntes igazodás a jogi előírásokhoz, aminek ösztönzése, elősegítése, vállalásának kedvezményezése (például kisebb, nem szándékos jogsértések esetén) a társadalmi felelősségvállalás egyik célja és tevékenységi területe lehet, mert a bekövetkezett jogsértés és károkozás büntetése helyett a megelőzést kívánja elérni, ami a társadalom számára sokkal fontosabb. Ilyen PSR célt követ és tevékenységet végez például a Gazdasági Versenyhivatal.

PERSZONALIZÁCIÓ – A perszonalizáció a termékek és szolgáltatások – az egyén személyiségének, preferenciáinak megfelelő – testre-szabása, az online fellelhető adatai vagy korábbi interakciói alapján.

POLITIKAI FELELŐSSÉG – A politikusok, politikai testületek nyilvános elszámoltathatósága feladataik ellátásáért, döntéseikért, cselekedeteikért, viselkedésükért, megnyilvánulásaikért az általuk képviselt választók, irányított közösség, társadalom tagjai, szervezetei részérről. Működésük értékelésének, bírálatának különböző formái, negatív vagy pozitív következményeinek politikai megméretése: elismerése megbízatásuk megerősítésével, elutasítása leváltásukkal. A politikusokra ezen felül természetesen egyéb – például erkölcsi, jogi, gazdasági, fegyelmi – felelősségek is hárulnak azoknak megfelelő normák alapján.

PSR (PUBLIC SOCIAL RESPONSIBILITY) – Lásd *Társadalmi közfelelősség*.

PSR INDIKÁTOROK – Mutató-, mérőszámok, amelyek kifejezik, értékelik a társadalmi közfelelősség körében végzett teljesítményeket. A CSR/PSR működés indikátorai jelennek meg a társadalmi teljesítményeket értékelő úgynevezett társadalmi jelentésekben.

PSR SZABVÁNYOK – A társadalmi felelősségre vonatkozó, a közszféra szervezeteire is kiterjedő nemzetközi, illetve az egyes országok által honosított szabványok, jelentős mértékben ajánlások, amelyeket egyes részszabályok – például a társadalmi jelentés – tekintetében

és meghatározott szervezeti kategóriák számára egyes országok kötelezően írnak elő. Ilyen alapvető szabványok: ISO 26000 és a vele összehangolt GRI (Global Report Initiative), SA8000, AA1000, GBS Standard. Ezeken túl számos további a CSR/PSR céljait, működését érintő szabvány is létezik például a környezetvédelem (ISO 1400) vagy a menedzsment, illetve minőségbiztosítás (ISO 9000) és egyéb területekre vonatkozóan.

PSR SZŰRŐ – Kritériumrendszer annak eldöntésére, hogy egy feladat, kezdeményezés, program a PSR tevékenységek, illetve működés kategóriájába tartozik-e vagy sem. Jelentősége abban áll, hogy ezeket a közszféra szervezeteiben, intézményeiben menedzsment, szabályozási, finanszírozási szempontok miatt el kell tudni határolni a többi működési területtől.

PSR TEVÉKENYSÉG – A társadalmi közfelelősség körébe tartozó, a PSR szűrő által is annak minősíthető feladatok, kezdeményezések, programok végrehajtása, amelyek az egyéb működési területek tevékenységeihez képest sajátosságokkal bírnak például az irányítás, szabályozás, finanszírozás tekintetében.

PSR TÉRKÉP – A társadalmi közfelelősség, illetve a PSR tevékenységek lehetséges, általánosan ismert célterületeinek jól strukturált, grafikusan is jól ábrázolható rendszere. Jelentősége elsődlegesen a közszféra szervezetei PSR működésének elemzésében és tervezésében, áttekintésében áll.

PR – PUBLIC RELATIONS – Lásd *Közönségkapcsolat*.

RENDSZERELMÉLET, -SZEMLÉLET – A 20. század közepétől kibontakozó tudomány és annak sajátos megközelítése (általános rendszerelméletnek is nevezik), a bonyolult szervezetek holisztikus szemléletén alapszik, lényege annak felismerése, hogy a rendszerek egész jellege, sajátos tulajdonságai abból fakadnak, hogy komplexitásuk foka nagyobb, mint összetevői komplexitása, s ez döntően a részelemek közötti kapcsolatok jellegéből, sokféleségéből fakad. E tudomány tárgyát tehát a bonyolult rendszerek képezik, amelynek szemlélete a PSR számára is fontos, tekintettel arra, hogy tárgyát az egész társadalom és annak bonyolult jelenségei, szerveződései alkotják.

Risk Society, Social Risk/kockázattársadalom, társadalmi kockázat – Lásd *Kockázattársadalom*.

SOCIAL REPORTING – Lásd *Társadalmi jelentés*.

SOCIALLY RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE INVESTMENT (SRI)/TÁRSADALMILAG FELELŐS ÉS FENNTARTHATÓ BEFEKTETÉS – A jelentősebb befektetések folyamata és eredményei hasonlóképpen a termelési, szolgáltatási, igazgatási működéshez externáliákat produkál(hat)nak. Van tehát jogosultsága annak, hogy hasonlóképpen tekintsünk ezekre a társadalmi felelősség szempontjából. Ezt valósítja meg az SRI, számonkéri ezektől a programoktól a külső hatások módszeres elemzését és a pozitív társadalmi teljesítmény elérését, fokozását,

SZAKMAI FELELŐSSÉG – Minden szakmának megvannak a maga sajátos szabályrendszere – szakmai útmutatókon alapuló működési eljárások (például protokollok az egészségügyben), betartandó alapelvek, követendő alapértékek – amelynek követelményeit a szakmai képviselőinek be kell tartaniuk. Az ezektől való eltérés, megszegésük következményeit a szakma művelőinek vállalniuk kell.

SZÁMON KÉRHETŐSÉG – Lásd *Elszámoltathatóság*.

SZERVEZETI KULTÚRA – Minden szervezetnek akár ösztönösen, nem tervezett módon, vagy módszeres fejlesztés eredményeképpen kialakult sajátos karaktere van, amely több, egymásra épülő rétegből áll: a legmélyebb, legmeghatározóbb az értékrend, ezt követi a belső jogi és egyéb normák rendszere, majd a szervezet és tagjainak sajátos viselkedése, magatartásmódjai, továbbá a sajátos karaktert megtestesítő vagy azt tagadó személyiségek (hősök és antihősök). Végül következnek a felszíni kultúrarétegek, nevezetesen a szimbólumok és a tárgyi kultúra világa. Mind a hat felsorolt kultúra réteg további kultúraelemeket foglal magába. Összességük, rendszerezettségük egészében jellemzi a szervezet kultúráját. A CSR/PSR a szervezeti kultúrában „gyökerezik", a társadalmi felelősség vállalásának sajátos kulturális előfeltételei vannak.

SZINERGIA – Az együttműködésből eredő többlet teljesítmény, hatás, amely az egymástól független cselekvés esetén, annak eredményeit összeadva nem állna elő. Kifejezi a partnerség fontosságát, ami a CSR/PSR esetében meghatározó tényező.

TÁRSADALMI FELELŐSSÉG – A felelősségi piramis legfelsőbb szintje, amelyet a CSR/PSR/GSR – valósít meg, egyének, szervezetek, közösségek önként vállalt felelőssége fontos társadalmi ügyek, problémák, kérdések megoldásában túl azon, ami számukra jogszabályok és egyéb normák által kötelezően előírt.

TÁRSADALMI JELENTÉS/SOCIAL REPORTING – A szervezetek számára esetenként, helyenként – egyes országokban, egyes szervezeti típusokra és nagyságrendekre – kötelezően (például Svédország és Kína),[292] de általában önként vállalt éves jelentési, beszámolási rendszer az úgynevezett társadalmi teljesítményről. Bevezetése az Európa Tanács stratégiai javaslata. Tartalmi elemei a CSR/PSR célterületei lehetnek, például emberi jogi, korrupciós, foglalkoztatási körülményekre és környezeti hatásokra vonatkozó adatok. A legjelentősebb és legszélesebb körben alkalmazott nemzetközi társadalmi jelentési, beszámolási rendszer a Global Report Initiative (GRI) (GRI STANDARDS), amely összhangban van az ISO 26000 CSR, illetve PSR szabvánnyal. Továbbfejlesztési javaslata az Európa Tanács számára elkészített GBS Standard. A CSR-rel szoros kapcsolatban állnak a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos

292 A kormányzatok szerepéről bővebben a társadalmi jelentési rendszerben: GRI

ENSZ célok (UNSDG)[293] és az ezekhez kapcsolódó jelentési rendszer (UNGC).[294] Lásd még *Társadalmi teljesítmény.*

TÁRSADALMI KOCKÁZAT (SOCIAL RISK) – Lásd *Kockázattársadalom.*

TÁRSADALMI KOHÉZIÓ, TÁRSADALMI TŐKE, KÖZBIZALOM – Egymáshoz szorosan kapcsolódó, egymást erősítő, magyarázó fogalmak. Kifejezik az emberek közötti közvetlen és kisebb-nagyobb szervezetekben megvalósuló támogató kapcsolatokat, összetartást, együttműködést és szolidaritást, amelyek – az elhatárolódó, atomisztikus tagozódással szemben – funkcionálisan is értelmezhető, szerves rendszerré alakítják a társadalmat. Az ennek részét képező egymásba vetett bizalom és szervezettség – például civil szervezetekben – hozza létre a társadalmi tőkét, amely erősíti a társadalom reagáló és cselekvő képességét. A PSR szempontjából ez azt jelenti, hogy a civil szféra – erős társadalmi kohézió, közbizalom és társadalmi tőke esetén – egyenrangú partnerként vehet részt a szektorközi partnerségekben.

TÁRSADALMI KONTROLL – A civil társadalom – illetve a civil szféra – jogai, érdekérvényesítő képessége és egyéb kompetenciái annak érdekében, hogy ellenőrizni tudja a közérdek érvényesülését, a közszféra működését. A PSR is – ahogyan az egész közszféra – a demokratikus jogállami viszonyok között társadalmi kontroll alatt áll.

TÁRSADALMI KÖZFELELŐSSÉG – A közszféra szervezeteinek kötelezettségeiken túli önkéntes elköteleződése a közérdek, a közjó érvényre juttatása mellett, a közigazgatási és közszolgáltató szervezetek és tagjaik többletvállalása döntően a működésükkel összefüggő vagy esetenként attól független, jellemzően kritikus társadalmi, közösségi szükségletek és problémák megoldása érdekében.

TÁRSADALMI TELJESÍTMÉNY – A CSR/PSR tevékenységeinek hatása, jellemzően CSR és PSR indikátorokkal is mérhető eredménye. Számba vétele abból a felismerésből fakad, hogy a köz-, az üzleti és civil szféra szervezetei küldetésének teljesítése, működése során előálló külső hatások (externáliák) értékelhetők fontos társadalmi szükségletek, problémák megoldása szempontjából. Ezt a hatást hivatottak mérni és értékelni a társadalmi jelentési, beszámolási rendszerek.

TÁRSADALMI TŐKE – Lásd *Társadalmi kohézió*.

TÖREDÉKESSÉG -– az internet strukturálatlansága (vagy töredékes struktúrája) kivetül az élet valamennyi területére. Egyre több az önszerveződő, tervezetlen, szerkezet és konstruktőr nélküli kezdeményezés, amihez bárki szabadon hozzátehet, megváltoztathat, elvehet.

293 UN Sustainable Development Goals, ENSZ Fenntartható Fejlődés Célrendszer. Forrás: http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

294 UN Global Compact Reporting System, ENSZ Globális Jelentési Rendszer. Forrás: https://www.unglobalcompact.org/ (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

TRIPLE BOTTOM LINE (TBL) –– Profit, People, Planet (3P), magyarul: profit, emberek, planéta (a Föld bolygó) fejezi ki röviden az etikus üzleti vállalkozások három fő célterületét. Ebből az emberek (táradalom) és a planéta (környezet) képezi a CSR célterületeket, amelyekre a termelésben, annak külső hatásaiban (externáliák) figyelemmel kell lenni.

ÜZLETI SZFÉRA/VÁLLALATI, VÁLLALKOZÓI SZFÉRA – Más kifejezéssel gazdasági szektor, a magánjavak előállításának társadalmi, gazdasági mechanizmusa, szervezeti és viszonyrendszere, amelynek középpontjában elsődlegesen a gazdasági eredmény (profit, nyereség) Elérhető, valamint a kereskedelem, a piac, mint a termékek és szolgáltatások (együtt: áruk) értékesítésének színtere áll. A gazdasági szféra is részt vehet a közszolgáltatások nyújtásában (például állami vagy önkormányzati tulajdonú vállalat, az állammal, önkormányzattal, intézménnyel kötött közszolgáltatás ellátására irányuló szerződés keretében) ez által, ennek mértékében a közszféra részévé válik. Ez utóbbi összefüggésben, valamint a közszférával való partnerség által érintett a PSR-ben.

VIRTUALIZÁCIÓ – A virtualizáció egyrészt a hálózatok virtualizációját jelenti (a jelenlegi trendek alapján szándék alapú hálózati működéssel), azaz a fizikai hálózatokat felhő- és köd-alapú hálózatokra cserélik, ahol igény szerint érhet el (és használat alapján fizethet) mindenki megfelelő adatokat, szolgáltatásokat. Másrészt e szolgáltatások között is egyre több használ mesterséges intelligenciát és nagy adathalmazt, így például a virtuális asszisztenciára épülő szolgáltatások felfutása is várható, ami a munkaerőpiac felbolydulását eredményezheti.

ZÖLD KÖZBESZERZÉS – Azt jelenti, hogy olyan termékek kerülnek beszerzésre, amelyek minősítetten megfelelnek a fenntartható fejlődés, a környezetvédelem szempontjainak. Ilyen célú kezdeményezés és szolgáltatásokkal is megtámogatott rendszer például a CSR Compass,[295] a felelős beszállítói lánc menedzsment (responsible supply chain managemet), amelyet a dán és a finn kormányzati PSR gyakorlatban is alkalmaznak. A hazai kormányzati CSR cselekvési terv is ajánlja ezt a megoldást a közszféra szervezeteinek.

295 Forrás: http://www.csrcompass.com/responsible-supply-chain-management (Utolsó elérés: 2018. 07. 31.)

FÜGGELÉK

1. számú függelék: A vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és a cselekvési tervről

A Kormány a 1201/2015. (IV.09) Korm. határozatával elfogadta a vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó (továbbiakban CSR) Cselekvési Tervet. a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó, első CSR Cselekvési Terv végrehajtásáról szóló jelentést.

A jelentés három kiemelt területe:
I. A gazdaságfejlesztés
II. Munkaügy és esélyegyenlőség
III. Környezetvédelem

I. A GAZDASÁGFEJLESZTÉS PRIORITÁSI TERÜLET KIEMELT INTÉZKEDÉSE A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS ELŐSEGÍTÉSE A KLÍMABARÁT TELEPÜLÉSI PROGRAM ÖSZTÖNZÉSE ÉS A SZOCIÁLIS GAZDASÁG KITERJESZTÉSE RÉVÉN.

NGM A klímabarát települési programok kidolgozását és megvalósítását pályázatok kiírásával ösztönözték, amelyek alapján a vállalkozások – az önkormányzatokkal, a helyi civil szervezetekkel együttműködve, a lakosság bevonásával – olyan, a helyi igényeknek megfelelő programokat tudnak megvalósítani, amelyek a zöldenergiára való áttérést, az energiahatékonyság javítását, az energiatakarékossági szemlélet terjesztését célozzák.

KAZÁNPROGRAM

A Belügyminisztérium (továbbiakban: BM) közfoglalkoztatási mintaprogram keretében külön támogatást nyújtott önkormányzati tulajdonú intézmények fűtési rendszerének korszerűsítésére, és ennek keretében biomassza kazánok beszerzésére.

KÖRNYEZETI ÉS ENERGIAHATÉKONYSÁGI OP

A Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1084/2016. (II. 29.) Korm. határozatban foglaltak alapján a Kormány több mint 300 milliárd forintnyi keretösszegben biztosít forrást a klímaváltozás hatásaihoz való alkalmazkodásra az 1. prioritási tengely révén. Ennek során lehetőség van megyei szintű

klímastratégiák, szemléletformálási programok, valamint éghajlatváltozási platformok létrehozására is, továbbá sor kerül a klímastratégiák kidolgozásához kapcsolódó módszertan- és kapacitásfejlesztésre is a Klímabarát Települések Szövetségének gondozásában.

NEMZETI ÜVEGHÁZGÁZ ADATBÁZIS

A Nemzeti Üvegházgáz Adatbázis (a továbbiakban: NÜA) a Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló 1084/2016. (II. 29.) Korm. határozatban kiemelt projektként szerepel. A NÜA létrehozásának fő célja Magyarország dekarbonizációs útitervének és a karbonszegény gazdaság megteremtésének támogatása az uniós kötelezettségvállalásokkal összhangban. A NÜÁ-val egy olyan nyilvántartó és döntéstámogató rendszer jön létre, amely lehetővé teszi üvegházhatást okozó gázok leltárának kezelését, a kibocsátási forgatókönyvek készítését, az ágazati és általános gazdasági stratégiai tervezést, a szakpolitikai döntés-megalapozó tanulmányok készítését, valamint a várható kvótabevételek pontosabb becslését.

MÁSODIK NEMZETI ÉGHAJLATVÁLTOZÁSI STRATÉGIA

Az Országgyűlés által 2008-ban elfogadott első Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia jogszabályban előírt felülvizsgálataként elkészült második Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia 2015. június 2-án került benyújtásra az Országgyűlés részére. Ezt követően az ENSZ Éghajlatváltozási Keretegyezménye (a továbbiakban: UNFCCC) Részes Feleinek 21. konferenciája keretében Párizsban elfogadták 2015 decemberében az új globális, úgynevezett „Párizsi Megállapodást", illetve az ezt támogató döntéseket tartalmazó „Párizsi Csomagot", amelyek célja az UNFCCC hatékonyabb végrehajtása érdekében a fenntartható fejlődés és a szegénység összefüggésében az éghajlatváltozásra adandó globális válaszlépések erősítése. Az elfogadott új globális megállapodás tartalmi elemeinek való megfelelés érdekében megkezdődött a Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia újbóli felülvizsgálata. A stratégiában foglalt célok teljesülése érdekben – annak Országgyűlés általi elfogadását követően – Éghajlatváltozási Cselekvési Terv készül.

KLÍMAPOLITIKAI HONLAP ÉS KÖZÖSSÉGI OLDALAK

Elindult a „Klímapolitika" elnevezésű Facebook-oldal is, amely napi aktualitások, érdekességek megosztását hivatott szolgálni, továbbá azt, hogy feltett kérdéseikre az érdeklődők választ kaphassanak.

AZ ÉGHAJLATVÁLTOZÁSI KORMÁNYKÖZI TESTÜLET (IPCC) ÖTÖDIK ÉRTÉKELŐ JELENTÉS DÖNTÉSHOZÓI ÖSSZEFOGLALÓJA

NAGYVÁLLALTOK AUDIT KÉSZÍTÉSI KÖTELEZETTSÉGE

Az energiahatékonyságról szóló 2015. évi LVII. törvény és az energiahatékonyságról szóló törvény végrehajtásáról szóló 122/2015. (V. 26.) Korm. rendelet előírja a nagyvállalatok részére az energetikai audit készítésének kötelezettségét. Az EU Energiahatékonysági Irányelv

8. cikkében foglalt előírások bevezetésével, 2015 decemberétől minden hazánkban működő nagyvállalat köteles négyévente energetikai auditálást végeztetni.

ENERGETIKUS SZAKREFERENS ALKALMAZÁSA

Az energetikai szakreferens alkalmazásával elérendő cél az energiahatékonysági szemléletmód, energiahatékony magatartásminták meghonosítása a szakreferenst foglalkoztató szervezet működésében és döntéshozatalában. Nemzetközi tanulmányok alapján energetikus szakreferens rendszeres közreműködésével a nagyvállalkozások energiafogyasztása 1–3 százalékkal csökkenhet.

Az állami és önkormányzati használatú, közfeladatot ellátó épületek energiatakarékos üzemeltetésére vonatkozó szabályok megalkotása és betartása

A Kormány döntése alapján a nemzeti fejlesztési miniszternek az állam és a helyi önkormányzatok használatában álló, közfeladatok ellátását szolgáló épületek vonatkozásában:

- energia megtakarítási intézkedési terv készítését,
- az épületek energiafogyasztási adatainak kötelező bejelentését, valamint
- az épületek használóinak energiahatékonysági szemléletformálását előíró jogszabályt kell előkészíteni.

NEMZETI ENERGETIKUSI HÁLÓZAT LÉTREHOZÁSA

Valamennyi állami és önkormányzati használatban levő épületre (a polgármesteri hivatalok, iskolák, szociális és gyermekintézmények, uszoda, kórház stb. és az önkormányzati tulajdonú vállalkozások épületei) vonatkozóan az éves energiafogyasztás (villamos áram, gáz, távhő stb.) 5–15 százalékkal való csökkentése érhető el beruházási költség nélkül, csupán energiatakarékos épülethasználattal és kis költségű intézkedésekkel. Ennek a potenciálnak a kiaknázása érdekében kerül előírásra a vonatkozó épületek üzemeltetéséért felelős szervezet vezetője számára, hogy

- ötévente energiamegtakarítási intézkedési tervet köteles készíteni, amit köteles megküldeni a Nemzeti Energetikusi Hálózat területileg illetékes irodája felé;
- az energiamegtakarítási intézkedési tervet köteles végrehajtani, a teljesítéséről köteles évente jelentést készíteni a Nemzeti Energetikusi Hálózat területileg illetékes irodája felé;
- köteles bejelenteni az épületre vonatkozó energiafogyasztási adatokat;
- köteles gondoskodni az energiahatékonysági honlapon közzétett módszertan alapján az épület használóinak energiahatékonysági szemléletformálásáról és a b) pont szerinti éves jelentésben erről beszámolni.

A fenti kötelezettségek teljesítése érdekében az épületek üzemeltetői kötelesek együttműködni a Nemzeti Energetikusi Hálózattal.

NGM A szociális gazdaság kiterjesztésével, valamint a szociális és foglalkoztatási szövetkezetek támogatásával bővítse a helyi foglalkoztatási lehetőségeket, valamint ösztönözze a vállalkozásokat arra, hogy tapasztalatszerzési lehetőségek megteremtésével, megrende-

lésekkel, anyagi támogatással hozzájáruljanak a telephelyük környezetében működő helyi gazdaságok fejlesztéséhez.

FÓKUSZ PROGRAM

A program célja olyan projektek támogatása, melyek elősegítik a hátrányos helyzetű munkavállalók, valamint a közfoglalkoztatottak munkaerőpiaci integrációját, illetve új munkahelyek létrehozását a támogatott szociális szövetkezetek szervezeti keretein belül. A támogatási program megvalósítója az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. (http://ofa.hu). A program keretében tehát elsősorban az önkormányzati tagságú, közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek foglalkoztatási képességének növeléséhez, profitorientált piaci szereplővé válásához biztosít ösztönzést a BM. A szakmai, tájékoztató rendezvényeken felül szakértői tanácsadással, szövetkezeti menedzser képzéssel és közösségfejlesztő tréningekkel segíti a program a szövetkezeteket abban, hogy önfenntartóvá váljanak.

GINOP 5.1.3-16 TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÖSZTÖNZÉSE

SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETI MENEDZSER TOVÁBBKÉPZÉS

A közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek elsősorban a helyi közösség szükségleteinek kielégítését célozták meg. A hátrányos helyzetű települések többsége támaszkodott és hasznosította a helyben lévő erőforrásokat, illetve elkezdte őrizni a meglévő értékeit:

- a rendelkezésre álló földterületeiket művelésbe vonták (például: kertek, gyümölcsösök kialakítása);
- a kihasználatlan épületeikben állattartásba kezdtek;
- a megtermelt termékeik feldolgozásával megteremtődött a tartalékolás lehetősége is (például: vágópontok, aszalók, savanyítók, hűtött termékek létrehozása);
- a kazánprogram keretében a helyben megtermelt alapanyagok feldolgozásával és felhasználásával saját fűtési rendszert működtetnek;
- újrahasznosítják a bontott építő anyagot (például: téglakerítés építése);
- agyagbányák közelében vályogházakat építenek (a vályogtégla olcsó és természet-közeli építőanyag).

ELLÁTÁSI LÁNC RÖVIDÍTÉSE

Magyarország közép- és hosszú távú élelmiszeripari fejlesztési stratégiájának (ÉFS) végrehajtásával összefüggésben a BM elindította a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény (a továbbiakban: Kertv.) 6/A §. (3) bekezdésében a helyi termelői piac definíció tartalmának módosítására irányuló igényét, mely kibővülne a szociális szövetkezetekkel. A javaslat alapján a szociális szövetkezetek értékesítési területi korlátja a kistermelőkhöz hasonló szabályozás alapján – 40 km-es körzet és Budapest – kiterjesztésre kerülne.

Az élelmiszerlánc lerövidítése, amely az Európai Unió elvárása is. A rövidebb ellátási lánc lényege, hogy minél kevesebb közvetítő legyen a fogyasztó és a termelő között, az értékesítési pontokat minél közelebb kell hozni a termelőhöz. A rövid ellátási lánc megfelelő megoldást jelenthet ezekre az új kihívásokra, amelynek célja:

- a termelők és fogyasztók összekapcsolása;
- a terméke utaztatásának kiküszöbölése, ezáltal a CO2 kibocsájtás csökkentése a környezetszennyezés minimalizálása;
- a fenntartható fejlődés elősegítése;
- a kis települések és családi gazdálkodók érdekeinek előtérbe helyezése,
- az élelmiszerveszteség, pazarlás csökkentése.

A Cselekvési Terv folytatása további lendületet adhat a szociális gazdaságban lévő potenciál kihasználására, a gazdaság „alternatív pilléreként" olyan gazdaság- és közösségépítő fejlesztési eszköz alkalmazására, amellyel esély teremtődik az energiaválság okozta negatív hatások csökkentésére.

II. Munkaügy és esélyegyenlőség prioritási terület kiemelt intézkedése a hátrányos helyzetű, valamint a munkaerőpiacról kiszorult csoportok foglalkoztatásának elősegítése érdekében történt.

NGM Az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaságon (OFA) keresztül, a fővárosi és a megyei kormányhivatalok munkaügyi központjainak részvételével Megyei Munkáltatói és Civil Fórumokat hozzon létre és működtessen a helyi munkáltatók és civil szervezetek bevonásával. A Megyei Munkáltatói és Civil Fórumok lehetőséget teremtenek annak megvitatására, hogy a vállalkozások hogyan tudják munkahelyeiket még nagyobb arányban alkalmassá tenni a hátrányos helyzetű csoportok (nők, idősek, fiatalok, megváltozott munkaképességűek, idősebb munkavállalók, alacsony iskolai végzettségű emberek, romák) foglalkoztatására, hogyan tudják megszüntetni a foglalkoztatás területén tapasztalható esetleges diszkriminációt.

Olyan fórumok működtetésének előkészítése volt a cél, amely lehetőséget biztosít a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztathatóságának elősegítése érdekében párbeszéd folytatására az érdekeltek között, a munkáltatók és civil szervezetek bevonásával, képzést biztosít a kis- és középvállalkozásoknak a vállalati társadalmi felelősségvállalásról (CSR), valamit szakmai anyagok lefordíttatásával és a kis- és középvállalkozásokhoz való eljuttatásával elősegíti a diszkriminációmentes munkáltatást Magyarországon.

EMMI A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának bővítése érdekében mozdítsa elő a tranzitfoglalkoztatást, annak megvalósulását – a kialakított jogi keretek között – továbbra is támogassa. Emellett a megyei (fővárosi) Munkáltatói és Civil Fórumokon a foglalkozási rehabilitációs szakterülettel foglalkozó szervezetek, szakemberek bevonásával, a társadalmi párbeszéd más szerveződésein keresztül konzultációval, a jó gyakorlatok megismertetésével segítse elő, hogy társadalmi felelősségvállalási program keretében minél több munkáltató törekedjen a megváltozott munkaképességű munkavállalók nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatására.

MUNKÁLTATÓI ÉS CIVIL FÓRUMOK, EGYÉB RENDEZVÉNYEK

HELYI ESÉLYEGYENLŐSÉGI PROGRAMOK – REHABILITÁCIÓS FOGLALKOZTATÁSI TANÁCS

A települési önkormányzatok által készített Helyi Esélyegyenlőségi Programokban nagyobb hangsúly helyeződjön a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási helyzetére, a foglalkoztatási szint növelésére, feltárva az akadályozó tényezőket és megtalálva a lehetséges megoldásokat, ezért születtek meg az alábbi pályázatok: a Fogyatékosság-barát Munkahely Elismerés, a Segítő Vásárlás és a Jobb Velünk a Világ programok; és került sor a Rehabilitációs Foglalkoztatási Tanácsok országos elterjesztéséhez a módszertani javaslatok kidolgozása. A megváltozott munkaképességű munkavállalók személyes helyzetének javításán túl szükséges a munkáltatói oldal megfelelő felkészítése is. Ennek a célnak – a gazdasági ösztönzők működtetésén túl – egyik legfőbb terepe a munkáltatók szemléletének, motivációjának javítása, illetve a befogadó munkahelyi környezet fejlesztése. Jelenleg már több munkáltató használja a Segítő Vásárlás logót, amely tanúsítja, hogy az adott terméket legalább 30%-ban megváltozott munkaképességű/fogyatékos embereket foglalkoztató védett munkáltató, szociális foglalkoztató készítette. A logó használatával a gyártó jelzi a vásárlóknak, hogy vásárlásukkal az ő foglalkoztatásukat támogatja.

EFOP 1.1.1-15 és VEKOP 7.1.3-15 – Megváltozott munkaképességű emberek támogatása

FOGLALKOZÁSI REHABILITÁCIÓS SZOLGÁLTATÁSOK DEFINIÁLÁSA – SZOLGÁLTATÓI AKKREDITÁCIÓ

A foglalkozási rehabilitációs szolgáltatások akkor lehetnek eredményesek, ha azonos a szolgáltatások minősége és a szolgáltatásokat nyújtók kiválasztása egységesen szabályozott rendszerben kerül meghatározásra.

EMMI Azon vállalatokkal közösen, amelyekkel a Kormány „Stratégiai Együttműködési Megállapodást” kötött, továbbá a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, illetve a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Külgazdasági és Külügyminisztérium bevonásával hozza létre a Felzárkózást Segítő Gazdasági Fórumot. Ennek feladata a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának összehangolása a Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia prioritásaival. A Kormány felhívja a nemzetgazdasági minisztert, hogy működjön közre a Felzárkózást Segítő Gazdasági Fórum működtetésében.

FELZÁRKÓZÁST SEGÍTŐ GAZDASÁGI FÓRUM

A Kormány a társadalmi felzárkózás megvalósítása, valamint a cégek vállalati társadalmi felelősségvállalásának intenzívebbé tétele érdekében vállalatvezetőkkel együtt létrehozta a Felzárkózást Segítő Gazdasági Fórumot. A konzultatív tanácsadó testület döntött a Felzárkózást Segítő Gazdasági Munkacsoport (továbbiakban Munkacsoport) felállításáról. A Fórum elnöke az emberi erőforrások minisztere, a Fórum alelnöke az EMMI szociális ügyekért és társadalmi felzárkózásért felelős államtitkára, társelnöke a Magyar Suzuki Rt vezérigazgató-helyettese. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamarát a közgazdasági igazgató képviseli

tagként. Kormányzati tag a Nemzetgazdasági Minisztérium munkaerőpiacért és képzésért felelős államtitkára, valamint a Külgazdasági és Külügyminisztérium gazdaságdiplomáciáért felelős államtitkára. A Munkacsoport elnöke a társadalmi felzárkózásért felelős helyettes államtitkár. A testület titkársági feladatait a Felzárkózási Fejlesztések Főosztálya látja el.

Külügy/NGM és más kormányzati szervek bevonásával, illetve az érintett érdekvédelmi és civil szervezetekkel egyeztetve vizsgálja meg az ENSZ üzleti szféra és emberi jogokra vonatkozó irányadó elvei magyarországi alkalmazásának, és ezzel összefüggésében nemzeti Cselekvési Terv megalkotásának a lehetőségét.

III. Környezetvédelem prioritási terület kiemelt intézkedése: a vállalati erőforrás takarékosság és hatékonyság, valamint a gazdaság zöldítésének ösztönzése és állami példamutatás.

FVM biztosítson támogatást az Európai Unió környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerét (a továbbiakban: EMAS-rendszer) megvalósító és az EMAS-rendszerben regisztráló szervezetek, továbbá az egyéb elfogadott és széles körben alkalmazott környezetvédelmi és irányítási rendszereket (például ISO 14001) alkalmazó vállalatok és intézmények számára. Továbbá ösztönözze a gazdasági szereplők környezettudatosságát növelő, a fenntarthatósági szempontok érvényesítését segítő szemléletformáló tevékenységeket. Támogassa kommunikációs eszközökkel is a fenntartható megoldás választásának megfelelő szabályozását, annak érdekében, hogy a szabályozás előnyei széles körben ismertek legyenek, a környezeti tudatosságban élenjáró vállalkozások pedig elismerést nyerjenek.

NGM Az alacsony erőforrás felhasználású gazdaság bővülésének elősegítése érdekében támogassa a helyi, ökologikus termelési és fogyasztási rendszerek kialakítását célzó kezdeményezéseket (mintaprojekteket). A Kormány felhívta továbbá a Miniszterelnökséget vezető minisztert, hogy ösztönözze az ökológiai rendszereken alapuló gazdaságfejlesztést szolgáló K+F+I tevékenységeket, a zöld közbeszerzéseket, illetve a környezeti követelmények fejlesztését a közbeszerzések területén.

A fenntarthatóság körében zöld közbeszerzésnek nevezzük az olyan közbeszerzést, amely során az ajánlatkérők olyan árukat, szolgáltatásokat és építési beruházásokat szereznek be, amelyek életciklusuk teljes időtartama alatt kevésbé ártalmasak a környezetre, mint az egyéb módon beszerzett, azonos fő funkciót betöltő áruk, szolgáltatások és építési beruházások. Zöld közbeszerzési eljárások lefolytatásával az ajánlatkérők befolyásolni tudják a piacot, ösztönözve a környezetbarát technológiák elterjedését és a környezetbarát termékek előállítását. Az új közbeszerzési irányelvek bővítik, rugalmasabbá teszik az ajánlatkérők zöld közbeszerzésekre lehetőséget adó eszköztárát, mely alapján a hatályos közbeszerzési törvény is biztosítja az ajánlatkérők számára a környezetvédelmi szempontok figyelembevételének lehetőségét a közbeszerzési eljárásaik során.

Az Európai Unió a 2014 februárjában elfogadott három új közbeszerzési irányelvvel (2014/23/EU, 2014/24/EU és 2014/25/EU irányelv) megerősítette azt a korábbi tendenciát, mely szerint a közbeszerzésekben egyre jelentősebb szerepet kell szánni a fenntarthatóságot szolgáló megfontolásoknak, így a környezetvédelmi, szociális és innovációs célok előmozdításának, az e célkitűzések megvalósítását szolgáló szempontok alkalmazásának.

A KÖZBESZERZÉSEKRŐL SZÓLÓ 2015. ÉVI CXLIII. TÖRVÉNYBEN (TOVÁBBIAKBAN: KBT.)

A Kbt. 28. § (1) bekezdése szerint az ajánlatkérő köteles a közbeszerzési eljárást – a beszerzés tárgyára és becsült értékére tekintettel – megfelelő alapossággal előkészíteni. Az ajánlatkérő által rendelkezésre bocsátott közbeszerzési dokumentumoknak biztosítaniuk kell, hogy az eljárásban a gazdasági szereplők képesek legyenek műszakilag megfelelő, fizikailag megvalósítható és gazdasági szempontból reális ajánlatot adni.

Az 59. § (1) bekezdése szerint, ha az ajánlatkérő különleges környezeti, szociális vagy egyéb jellemzőkkel bíró építési beruházást, árut vagy szolgáltatást kíván beszerezni, vagy e jellemzőket az értékelés során figyelembe kívánja venni, a műszaki leírásban vagy a szerződés teljesítésére vonatkozó feltételek vagy az értékelési szempontok keretében előírhatja valamely címke használatát. A törvény szabályozza a címkére vonatkozó feltételeket is.

A 60. § (1) bekezdése kimondja, hogy az ajánlatkérő megkövetelheti, hogy a gazdasági szereplők a műszaki leírásban, vagy az értékelési szempontok vagy a szerződés teljesítésére vonatkozó feltételek keretében meghatározott követelményeknek vagy kritériumoknak való megfelelés igazolására nyújtsanak be megfelelőségértékelő szerv által készített vizsgálati jelentést vagy ilyen szerv által kiállított tanúsítványt. Ha az ajánlatkérő megköveteli egy konkrét megfelelőségértékelő szerv által kiállított tanúsítvány benyújtását, a más elismert megfelelőségértékelő szervek által kiállított, ezzel egyenértékű tanúsítványt is el kell fogadnia. A további pontok a megfelelőség részletes szabályaival foglalkoznak.

A 63. § (1) bekezdése szerint az ajánlatkérő előírhatja, hogy nem lehet ajánlattevő olyan gazdasági szereplő, aki megszegett bizonyos környezetvédelmi, szociális és munkajogi követelményeket és ezt három évnél nem régebben meghozott, jogerős bírósági, közigazgatási vagy annak felülvizsgálata esetén bírósági határozat megállapította;

A 72. § (2) bekezdése szerint az ajánlatkérő figyelembe veheti a gazdaságosságra, a műszaki megoldásra, a kivételesen előnyös körülményekre, az eredetiségre, a környezetvédelmi, szociális és munkajogi követelményeknek való megfelelésre, vagy az ajánlattevőnek az állami támogatások megszerzésére való lehetőségét.

A 76. § (1) bekezdése alapján az ajánlatkérő köteles az eljárást megindító felhívásban meghatározni azt a szempontot vagy szempontokat, amelyek alapján a számára – az adott esetben szociális, társadalmi és környezetvédelmi szempontból is – gazdaságilag legelőnyösebb ajánlatot kiválasztja.

A 132. § (1) bekezdése alapján az ajánlatkérő a szerződés teljesítésére vonatkozóan sajátos, különösen szociális, környezetvédelmi, illetve az innovációt ösztönző feltételeket határozhat meg. Az ilyen szerződéses feltételeket az eljárást megindító felhívásban fel kell tüntetni, a részletes feltételek az egyéb közbeszerzési dokumentumokban is megadhatóak.

A KÖZBESZERZÉSI ELJÁRÁSOKBAN AZ ALKALMASSÁG ÉS A KIZÁRÓ OKOK IGAZOLÁSÁNAK, VALAMINT A KÖZBESZERZÉSI MŰSZAKI LEÍRÁS MEGHATÁROZÁSÁNAK MÓDJÁRÓL SZÓLÓ 321/2015. (X. 30.) KORM. RENDELET

A rendelet tartalmaz a fenntarthatóságra vonatkozó rendelkezéseket, így megköveteli a környezetvédelmi és szociális megközelítés érvényesítését a műszaki leírás körében.

Rendelkezik továbbá arról, hogy a műszaki leírás tartalmazhatja különösen a környezetre és éghajlatra gyakorolt hatások szintjét. E mellett valamennyi követelménynek – így különösen a fogyatékos emberek számára a szolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférés szempontjának – megfelelő kialakításra, a teljesítményre, a biztonságra, és méretekre vonatkozó jellemzők meghatározását. Ebbe beleértendők a közbeszerzés tárgyára alkalmazandó, a terminológiára, a jelekre, a vizsgálatra és vizsgálati módszerekre, a csomagolásra, a jelölésre, a címkézésre, a használati utasításra, az áru, szolgáltatás vagy építmény teljes életciklusának egyes szakaszaiban alkalmazott gyártási folyamatokra és módszerekre vonatkozó követelmények.

AZ ENERGIAHATÉKONYSÁGRÓL SZÓLÓ 2015. ÉVI LVII. TÖRVÉNY (A TOVÁBBIAKBAN: EHTV.)

Az Ehtv. 10. §-a értelmében a kormányzati szervek főszabály szerint csak energiahatékony termékeket, szolgáltatásokat vagy építési beruházásokat szerezhetnek be. E rendelkezés jelentősen támogatja a zöld közbeszerzéseket, illetve a környezeti követelmények fejlesztését a közbeszerzésekben. Ha a termékek és szolgáltatások beszerzését energiahatékony beszerzések lefolytatására köteles szervezet végzi és a szerződés értéke eléri vagy meghaladja a közbeszerzésekről szóló törvényben meghatározott uniós értékhatárokat, az ajánlatkérők által kizárólag magas energiahatékonysági teljesítményű termékek, szolgáltatások és épületek szerezhetők be, ha ez összeegyeztethető a költséghatékonysággal, a gazdasági megvalósíthatósággal, a fenntarthatósággal, a műszaki alkalmassággal, valamint a verseny megfelelő érvényesülésével.

AZ ENERGIAHATÉKONY BESZERZÉSEKRŐL SZÓLÓ 1849/2014. (XII. 30.) KORM. HATÁROZAT

A Korm. határozat az Ehtv.-hez hasonlóan előírja a kormányzati szervek uniós értékhatárt elérő vagy meghaladó beszerzései körében magas energiahatékonyságú termékek, szolgáltatások és épületek beszerzését. A Korm. határozat 1. melléklete részletezi az ezen beszerzéseknél figyelembe veendő energiahatékonysági követelményeket, amelyek ugyancsak elősegítik a zöld közbeszerzéseket.

A KÖRNYEZETKÍMÉLŐ ÉS ENERGIAHATÉKONY KÖZÚTI JÁRMŰVEK BESZERZÉSÉNEK ELŐMOZDÍTÁSÁRÓL SZÓLÓ 48/2011. (III. 30.) KORM. RENDELET

A Korm. rendelet kötelezővé teszi az ajánlatkérő szervezetek és az autóbuszos közszolgáltatók számára környezetbarát és energiahatékony járművek beszerzését.

EGYÉB FELHATALMAZÁS

A Kormány a Kbt.-ben továbbá felhatalmazást kapott arra, (de eddig még nem élt vele), hogy rendeletben szabályozza egyes beszerzési tárgyak tekintetében az alkalmazandó értékelési szempontrendszerre és módszerre vonatkozó részletes szabályokat, a szociális, különösen foglalkoztatási és környezetvédelmi, fenntarthatósági, energiahatékonysági szempontoknak

a közbeszerzésben történő érvényesítése kötelező eseteit és módját, ideértve a fenntartott közbeszerzés kötelező alkalmazása előírását is [Kbt. 198. § (1) bekezdés 10. pont].

A ZÖLD KÖZBESZERZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ INFORMÁCIÓS FELÜLETEK

A zöld közbeszerzésekre vonatkozóan fontos tájékozódási felület a Közbeszerzési Hatóság honlapján található zöld közbeszerzés menüpont, ahol az érdekeltek megtalálhatják a kapcsolódó jó gyakorlatokat, a témában megjelent bizottsági közleményeket és egyéb kiadványokat, szakirodalmi publikációkat. www.kozbeszerzes.hu/jogi-hatter/zold-kozbeszerzes-3/

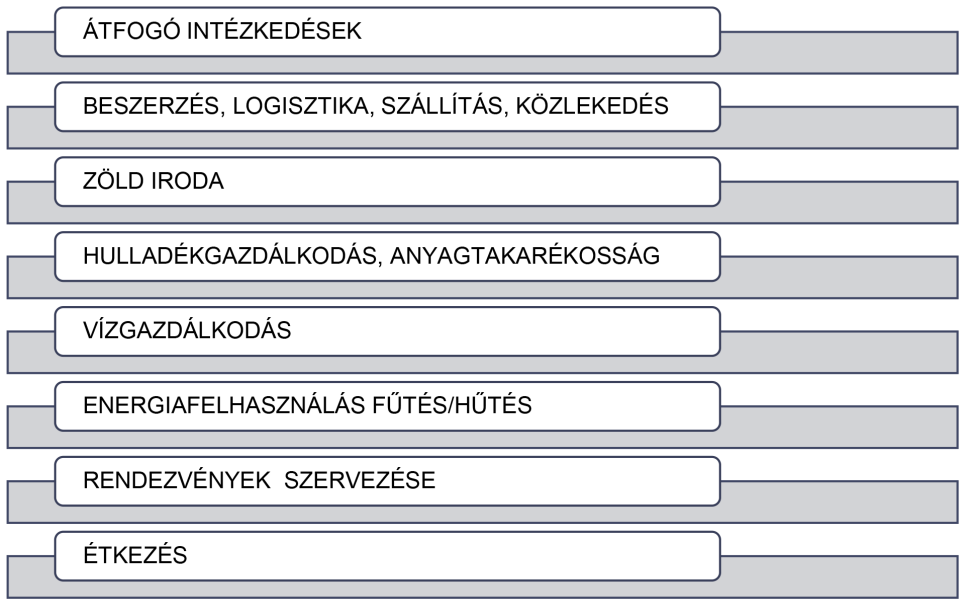
Az Európai Bizottság hivatalos, zöld közbeszerzésekkel kapcsolatos weboldala, amelyen belül működik egy helpdesk szolgáltatás is. Ennek elsődleges célja az érintettek aktuális információkról történő tájékoztatása, kérdéseik megválaszolása: http://ec.europa.eu/environment/gpp/helpdesk.htm

Az OECD zöld közbeszerzési honlapja: http://www.oecd.org/corruption/ethics/procurement-green-procurement.htm

FVM dolgozzon ki ajánlást a többségi állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok és a Kormány irányítása alá tartozó költségvetési intézmények részére az erőforrások takarékosabb, hatékonyabb, környezettudatosabb felhasználása, a hulladékképződés minimalizálása, a környezetterhelés csökkentése érdekében.

Az ajánlás kiemeli, hogy az intézmények szolgáltatásaik nyújtása és működésük révén felelősek mind a saját alkalmazottaikért, mind szolgáltatásaik használóiért, a velük kapcsolatban álló partnereikért, illetve tágabb értelemben a társadalmi és környezeti folyamatok alakításáért, a humán és természeti erőforrások körültekintő használatáért. Ez a felelősség különösen kiemelendő a kormányzati intézmények körében. Fontos, hogy az állami szektor jó példát mutasson, ezzel is ösztönözve és támogatva a gazdasági szereplők CSR tevékenységeit.

Az ajánlás – a teljesség igénye nélkül – olyan intézkedéseket mutat be, melyek bevezetésével, végrehajtásával az ajánlás által érintett intézmények elindíthatják az állami példamutatás szélesebb körű megvalósulását. kis vállalkozások/intézmények (10–50 fő között) esetében olyan munkatárs(ak) alkalmazása, aki(k) munkaköri leírásában a CSR-ral kapcsolatos feladatok kifejezetten szerepelnek; nagyobb vállalkozások /intézmények esetében (50 fő fölött) esetében megfontolandó külön szervezeti egység létrehozása vagy meglévő szervezeti egység feladatkörének CSR-ral való bővítése. Az intézkedések az alábbi 8 téma köré csoportosíthatók:



49. ábra: A hatékony intézményi működés ajánlásai[296]

A négy horizontális prioritást: a fiatalok foglalkoztatásának ösztönzését; a mikro-, kis- és középvállalkozások aktívabb szerepvállalásának elősegítését a vállalati társadalmi felelősségvállalás mindhárom prioritási területén; a diszkriminációmentes foglalkoztatást; valamint a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzését részben a magyar körülmények, részben pedig az EU-s elvárások indokolják.

1. Az első horizontális prioritás szorosan kapcsolódik a Nemzeti Ifjúsági Stratégiához, mely cselekvési tervének része az üzleti szféránál rendelkezésre álló források bevonási lehetőségeinek vizsgálata a fiatalok számára elérhető, illetve azok életkörülményeinek javítását célzó források kibővítésére. Ennek egyik lehetséges módja az üzleti szféra CSR aktivitásának növelése, akár források, akár más támogatói gyakorlat formájában (például: a vállalkozói presztízs emelése, a gyakornoki helyek biztosítása, mentori tevékenység végzése, és a gazdasági nevelés erősítése).
2. A második horizontális prioritást az indokolta, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalási politikák kialakítása eddig elsősorban a nagyvállalatokra volt jellemző, de mindhárom kijelölt prioritási terület megfelelő terep a kis és középvállalkozások társadalmi felelősségvállalásának kibontakozására is, ezért a spontán törekvéseket tervszerűbbé, tudatosabbá célszerű tenni.
3. A harmadik horizontális prioritáshoz kapcsolódik az Európai Bizottság ajánlása, miszerint az európai szakpolitikák közötti összhang és koherencia megteremtésre érdekében felkérte a tagállamokat, hogy az ENSZ által összeállított *„Üzleti szféra és emberi jogok irányadó elveit”* jelenítsék meg a CSR Cselekvési Tervükben, illetve alkossanak külön

296 Forrás: saját szerkesztés.

Akciótervet e területre, különös tekintettel az emberi jogokra, a legfontosabb munkaügyi normákra – beleértve a gyerekmunka és a kényszermunka tilalmát –, a diszkriminációmentességre, az esélyegyenlőségre, az egyesülés szabadságára és a kollektív tárgyalások lehetőségére.

4. A negyedik horizontális prioritás kijelölése a kormányzati intézkedésekkel párhuzamban a vállalkozói szférát kívánja ösztönözni a munka és a családi élet összehangolását segítő intézkedések terén. A családi élet és a munkahelyi feladatok összeegyeztetése alapvető érdeke a munkaadóknak, hiszen kiegyensúlyozott munkaerővel jóval hatékonyabban lehet dolgozni; a munkavállalóknak, mivel családi életük és munkájuk harmonikusabbá, életük kiegyensúlyozottabbá válik; s közvetetten az egész társadalomnak – hiszen a gyarapodó családok és az értékteremtő munka a nemzet két legfontosabb erőforrása.

1. A FIATALOK FOGLALKOZTATÁSÁNAK ÖSZTÖNZÉSE

IFJÚSÁGI GARANCIA PROGRAM

A fiatalok a projekt keretében elhelyezkedéshez, szakképesítés megszerzéséhez kaphatnak támogatást. Első lépésként egyéni fejlesztési tervet dolgoznak ki a számukra, felmérve, hogy az adott fiatal munkaerő-piaci esélyeit milyen támogatással lehet leginkább hosszú távon javítani. A foglalkoztatási szolgálat – tanácsadás és mentorálás mellett – azonnali elhelyezkedést, vállalkozóvá válást, piacképes szakképesítés, valamint az annak megszerzését lehetővé tevő általános iskolai végzettség megszerzését kínálja a fiataloknak. A foglalkoztatási szerv a program megvalósítása során a munkáltatók mellett a helyi oktatási, szociális, ifjúsági szervezetekkel is együttműködik annak érdekében, hogy a fiatalok számára a legmegfelelőbb megoldást találja meg. (GINOP 5.2.1 és a VEKOP 8.2.1 programok)

FIATALOK VÁLLALKOZÓVÁ VÁLÁSÁNAK TÁMOGATÁSA

Az Ifjúsági Garancia csomag második elemeként jelent meg a vállalkozni vágyó fiatalokat támogató programot. Fiatalok vállalkozóvá válásának támogatása pályázatok (GINOP 5.2.2, 5.2.3 a konvergencia régiókban, és Vállalkozz Itthon Fiatal program, VEKOP 8.3.1 a KMR-ben) A programot lebonyolító szervezetek a Széchenyi Programiroda, a FIVOSZ, a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és a Budapest Politechnikum Alapítvány. Az érdeklődő fiatalok e szervezeteken keresztül nyújtott, a vállalkozóvá válást, vállalkozás létrehozását segítő, illetve a vállalkozás működésével kapcsolatos képzéseken kaphatják meg a szükséges kompetenciákat és ismereteket, segítséget kaphatnak üzleti tervük összeállításához, továbbá tanácsadásban és mentorálásban is részesülhetnek.

GYAKORNOKI PROGRAM (GINOP 5.2.4, GINOP 5.2.5)

Az Ifjúsági Garancia keretében megvalósuló, harmadik típusú program célja, hogy a vállalatokat gyakornoki helyek kialakítására ösztönözzék, így a fiatalok valódi munkatapasztalatot szerezhetnek, ezáltal javulhat foglalkoztathatóságuk, hosszabb távú munkaerő-piaci esélyeik. A gyakornoki program keretében azon mikro- és kisvállalkozások, valamint középvállalkozások projektjei lesznek támogathatók, amelyek vállalják, hogy 25 év alatti,

szakképzettséggel rendelkező fiatalt alkalmaznak. A program eredményeként nő a fiatalok gyakornoki képzésben való részvétele, szakmai gyakorlati ismereteik és munkatapasztalatuk bővül, ezáltal munkaerő-piaci kilátásaik és foglalkoztatásuk javul. A kkv-k az elnyert támogatást a gyakornokok alkalmazásával és betanításával járó többletköltségek (például gyakornokok bére, mentorok díjazása, a gyakornoki hely kialakításához szükséges tárgyi feltételek biztosítása) finanszírozására használhatják fel.

MUNKAHELYVÉDELMI AKCIÓTERV

Az Akcióterv keretében a munkáltatói adóterhek csökkentésével kívánja segíteni a Kormány a hátrányos helyzetű munkavállalók munkaerő-piaci integrációját. A program keretében adókedvezmény biztosított a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatóinak új munkahelyek létesítése és a meglévő munkahelyek megőrzése céljából. A beavatkozás nem csak az új alkalmazottakra, hanem a jelenleg foglalkoztatottakra is érvényes és a kedvezmény igénybevétele nem jár plusz adminisztrációs költségekkel.

MINŐSÉGI SZAK- ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI RENDSZER:

Az EU-s stratégiákhoz illeszkedve prioritásként jelenik meg a GINOP 6. intézkedései között a szakképzési intézményrendszer minőségi fejlesztése. Ennek érdekében meghirdetésre került a szak- és felnőttképzés tartalomfejlesztését és rendszerfejlesztését célzó kiemelt program (GINOP-6.2.4); a szakképzésben tanulókat érintő iskolaelhagyás, lemorzsolódás csökkentését támogató kiemelt projekt (GINOP-6.2.2); valamint az OECD kutatási programjához (PIAAC) illeszkedve a felnőttek képesség- és kompetenciamérési programja (GINOP-6.2.1), melynek célja a 16-65 éves felnőttek legfontosabb szövegértési, matematikai, problémamegoldó és infokommunikációs készségeinek értékelése, mérése.

2. A MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK AKTÍVABB SZEREPVÁLLALÁSÁNAK ELŐSEGÍTÉSE A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS MINDHÁROM PRIORITÁSI TERÜLETÉN

Elkészült a vállalati felelősségvállalásról szóló kézikönyv a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak, „Jót s jól” címmel, a KÖVET Egyesület szakmai közreműködésével, az OFA NKft. kiadásában. A kiadvány összefoglalja a CSR alapjait, területeit, a felelős működés hasznát és költségeit, illetve jó gyakorlatokon keresztül átfogó képet ad a felelős működésről.

3. DISZKRIMINÁCIÓMENTES FOGLALKOZTATÁS.

Az ENSZ Emberi Jogi Tanácsa által 2011-ben elfogadott „Üzleti szféra és emberi jogok irányadó elvei” című dokumentumban foglaltakat jeleníti meg a CSR Cselekvési Tervben egy külön Akció Terv kidolgozása van folyamatban.

4. MUNKAVÁLLALÓ- ÉS CSALÁDBARÁT MUNKAHELYEK KIALAKÍTÁSÁNAK ÖSZTÖNZÉSE

CSALÁDBARÁT MUNKAHELY DÍJ

A pályázat célja, hogy minél több munkahely működjön családközpontúan és olyan családbarát munkahelyek kialakítását és fejlesztését megvalósító munkahelyi családbarát programok támogatására kerüljön sor, melyek elősegítik a munka és magánélet összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását.

AZ ÉV FELELŐS FOGLALKOZTATÓJA DÍJ

A pályázat célja, hogy díjazza azokat a munkáltatókat, akik a legkiemelkedőbb jó gyakorlatot tudják bemutatni a felelős foglalkoztatás területén. A díjakat három kategóriában osztják ki: mikro- és kisvállalkozások, középvállalkozások és nagyvállalatok, közszféra.

RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS

A rugalmas munkavégzés elérhetősége fontos feltétele a kisgyermeket nevelő szülők esetében. A GINOP 5.3.1 pályázat, célja a rugalmas foglalkoztatás elterjesztése.

GYED EXTRA

2016. január 1-től már a gyermek fél éves korát követően – a gyermekgondozási ellátásra való jogosultság megszűnése nélkül – engedélyezett a teljes munkaidőben történő munkavégzés. Az intézkedés bevezetésével könnyebben összeegyeztethetővé vált a gyermekgondozási ellátások igénybevétele és a korai munkába állás.

FOGYATÉKOSSÁGBARÁT MUNKAHELY

A Fogyatékosság-barát Munkahely elismerés célja, hogy az álláskereső fogyatékkal élő emberek és a foglalkoztatásukra nyitott munkáltatók egymásra találjanak. Azon munkáltatók pályázhatnak az elismerésre, amelyek vállalják, hogy folyamatosan fejlesztik a fogyatékkal élő emberek toborzásával, foglalkoztatásával, megtartásával kapcsolatos gyakorlatukat.

2. számú függelék: A jó állam – jó kormányzás célkitűzései

Magyarország fejlesztési célkitűzései egyben a PSR kiemelt területei is.

TÁRSADALOM – A KÖZÖSSÉGI JÓLÉT MEGTEREMTÉSE

- minőségi oktatás bevezetése
- képzettségi szint emelése
- esélyteremtő oktatás elindítása
- életen át tartó tanulás biztosítása
- egészségügyi prevenció széles körű elterjesztése
- minőségi egészségügy kialakítása
- szegénység csökkentése
- társadalmi szolidaritás, befogadás, esélyegyenlőség, felzárkóztatás megvalósítása (hátrányos helyzetű társadalmi célcsoportok szerint differenciáltan)
- minőségi időskor körülményeinek létrehozása
- területi egyenlőtlenségek csökkentése
- a vidék társadalom felzárkóztatása
- digitális jólét és szolidaritás megvalósítása
- nemzeti, közösségi identitás erősítése
- a népesedési kihívás kezelése
- határon túli magyarok segítése
- hátrányos megkülönböztetés elleni küzdelem folytatása

GAZDASÁG – A VERSENYKÉPESSÉG MEGTARTÁSA ÉS NÖVELÉSE

- pénzügyi stabilitás megteremtése
- versenyképesség megőrzése és javítása
- magas hozzáadott értékű termelés ösztönzése
- technológiai-intenzív export tevékenységek támogatása
- versenyképes munkaerő képzése
- foglalkoztatás, munkahelyteremtés differenciált létrehozása
- (általában, fiatalok, 55+, nők- férfiak, szociális, tranzit, piaci)
- minőségi foglalkoztatás elősegítése, ilyen munkahelyek létrehozása
- munkavállalói mobilitás kezdeményezése és támogatása
- rugalmas foglalkoztatás lehetőségének megteremtése
- társadalmi és közösségi gazdaság kialakításának megalapozása
- a vidék (helyi) gazdasági felzárkóztatása
- intelligens növekedés segítése
- fenntartható közlekedés tervezése, a közösségi közlekedés fejlesztése
- digitális gazdaság létrehozása
- digitális infrastruktúra kiépítése, SMART projektek indítása
- K+F+I (innováció) támogatása
- digitális startupok felkarolása

KÖRNYEZET – A FENNTARTHATÓSÁG BIZTOSÍTÁSA

- környezettudatosság elterjesztése
- környezeti értékmegőrzés biztosítása
- környezetkímélő (zöld) termelésre való átállás
- CO_2 kibocsájtás csökkentése
- megújuló energiák népszerűsítése
- energiahatékonyság bevezetése
- anyagtakarékosság megvalósítása
- hulladék újrahasznosítás
- zöld közbeszerzések kiírása
- zöld beruházások építése

KORMÁNYZÁS – BIZTONSÁG ÉS BIZALOM A KORMÁNYZATBAN, DEMOKRÁCIA, HATÉKONY KÖZIGAZGATÁS

- közbizalom fenntartása, erősítése
- közigazgatási kultúra fejlesztése
- átláthatóság, nyilvánosság, tájékoztatás biztosítása
- partnerség és közösségi részvétel
- felelősségvállalás és annak promóciója
- közösségfejlesztés
- hozzáférés a közszolgáltatásokhoz
- bürokrácia csökkentése
- hatékony közigazgatás
- korrupció visszaszorítása
- közigazgatási és közszolgáltatási innováció
- közigazgatási tudásmenedzsment
- e-közigazgatás bevezetése

3. számú függelék: A CAF 8 kiválósági alapelve

1. ALAPELV: EREDMÉNYORIENTÁLTSÁG

A szervezet az eredményekre összpontosít. A kitűzött célok vonatkozásában az összes érdekelt fél (hatóságok, állampolgárok/ügyfelek, partnerek és a szervezetben dolgozó munkatársak) számára kielégítő eredmények születnek.

2. ALAPELV: ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚSÁG

A szervezet mind a meglévő, mind a potenciális állampolgárok/ügyfelek szükségleteire figyel. Bevonja őket a szervezet szolgáltatásainak és termékeinek fejlesztésébe, és a szervezet működésének és teljesítményének javításába.

3. ALAPELV: VEZETÉS ÉS A CÉLOK ÁLLANDÓSÁGA

A szervezet vezetése egyértelműen megfogalmazza a szervezet küldetését, jövőképét és értékrendjét; valamint olyan környezetet alakít ki és tart fenn, amely a szervezet céljainak elérése érdekében lehetővé teszi a munkatársak teljes körű bevonását.

4. ALAPELV: FOLYAMATOKON ÉS TÉNYEKEN ALAPULÓ IRÁNYÍTÁS

A szervezet hatékonyabban elérheti céljait, ha erőforrásainak felhasználását és működését (tevékenységeit) folyamatokba szervezve irányítja, és a szervezet irányításához kapcsolódó döntéseit a szervezet által gyűjtött adatok és információk elemzése alapján hozza meg.

5. ALAPELV: MUNKATÁRSAK FEJLESZTÉSE ÉS BEVONÁSA

A munkatársak minden szinten a szervezet alapkövei. Teljes bevonásukkal elérhető, hogy tehetségüket a szervezet javára fordítsák. A munkatársak közreműködését maximalizálni kell a fejlesztésükön és bevonásukon keresztül, továbbá az elismerés, felhatalmazás, nyíltság és őszinteség kultúráján, illetve közös értékein alapuló munkakörnyezet megteremtésével.

6. ALAPELV: FOLYAMATOS TANULÁS, INNOVÁCIÓ ÉS FEJLESZTÉS

A kiválóság a fennálló állapotot kérdőjelezi meg és változásokat eredményez azáltal, hogy a folyamatos tanuláson keresztül újítási és fejlesztési lehetőségeket teremt. A folyamatos fejlesztésnek ezért a szervezet állandó céljának kell lennie.

7. ALAPELV: PARTNERKAPCSOLATOK FEJLESZTÉSE

A közszolgálati szervezeteknek szükségük van másokra is ahhoz, hogy elérjék céljaikat, ezért értékteremtő partnerkapcsolatokat kell kialakítaniuk és fenntartaniuk. A szervezet és partnerei egymásra vannak utalva, ezáltal a közöttük lévő kölcsönösen előnyös kapcsolat valamennyiüket segíti céljaik elérésében és abban, hogy értéket teremtsenek.

8. ALAPELV: TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

A társadalmi felelősségvállalás fontos eleme a közszolgálati szervezetek működésének. A szervezeteknek tiszteletben kell tartaniuk az ökológiai fenntarthatóságot, továbbá meg kell felelniük a globális és helyi közösségek legfőbb elvárásainak és követelményeinek is.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Közszükségletek és kielégítési mechanizmusok 10
2. ábra: A közszféra differenciált felelősségi rendszere 11
3. ábra: Az új Kormányzati CSR Cselekvési Terv céljai 21
4. ábra: PSR célterületek a Jó Állam Index rendszerében 22
5. ábra: A társadalmi felelősségvállalás 7 fő szempontja 24
6. ábra: A költségvetési szervek létrehozásáról és feladatellátásról 33
7. ábra: Az önkormányzatok feladat struktúrájáról 36
8. ábra: Az ISO 26000 szabvány által meghatározott CSR alapelvek 43
9. ábra: CAF modell 8 alapelve: Kiválósági alapelvek 43
10. ábra: A felelősségi piramis Archie B. Carroll nyomán 48
11. ábra: A kormányzati CSR Cselekvési Terv vertikális prioritásai 51
12. ábra: A kormányzati CSR Cselekvési Terv horizontális prioritásai 51
13. ábra: Az országos fejlesztési célterületek 54
14. ábra: A globális társadalmi felelősségvállalás víziója 60
15. ábra: A PSR stratégiaalkotás folyamata 84
16. ábra: A GVH 2016 évi társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálat eredményei 85
17. ábra: Budaörsi felelősségvállalási területek gyakoriság szerint 92
18. ábra: Budaörsi egyes PSR tevékenységi területei a 2015. évi önkormányzati költségvetésben (mFt) 92
19. ábra: Alsómocsolád Önkormányzata PSR tevékenységeinek megoszlása a felelősségvállalás súlya szerint 93
20. ábra: A PSR tevékenységek közreműködői (%) 94
21. ábra: A PSR stratégia elmozdulása Alsómocsoládon 98
22. ábra: Alsómocsolád PSR programjainak támogatási intenzitása célterületek szerint, 98
23. ábra: Alsómocsolád PSR stratégiájának programakciói prognosztizált támogatási intenzitás szerint 99
24. ábra: Alsómocsolád PSR stratégiájának akcióhálózata 100
25. ábra: A stratégiai menedzsment logikai folyamata 110
26. ábra: A stratégiai menedzsment tanulási folyamatként való értelmezése 111
27. ábra: A SWOT analízis mátrixa 113
28. ábra: A célok hierarchikus rendszere 115
29. ábra A stratégiaalkotás körforgása 117
30. ábra: A PSR megvalósulásának, illetve beépülésének lehetséges útjai 119

31. ábra: A PSR intézményesítésének folyamata 120
32. ábra: A CAF modell kritériumai 124
33. ábra: A GVH társadalmi felelősségvállalásának értékrendje 140
34. ábra: Internethasználat, jártasság, nyelvtudás 170
35. ábra: Internethasználat a 60 évesek és idősebbek körében 171
36. ábra: Internethasználat szerepe az életmódban 171
37. ábra: Otthoni internethasználat területei 172
38. ábra: Társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott települések, illetve az országos átlagot 1,75-szörösen meghaladó munkanélküliségű települések (753 db kék színnel) 193
39. ábra: A bizalom szerepe a közösség működésében 194
40. ábra: ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok 208
41. ábra: A vállalati felelősségvállalás 3 pillére 219
42. ábra: Vállalatok fenntartható fejlődésének dimenziói 222
43. ábra: Munkavállalói önkéntesség formái 232
44. ábra: A CSR politikák nemzetközi és európai szintű kibontakozásának története 239
45. ábra: A nemzetközi munkaügyi konvenciók és a vállalatok viszonya 240
46. ábra: Az emberekről való gondoskodás általában: állami vagy egyéni felelősség? 243
47. ábra: A társadalmi felelősségvállalás fontossága – a fogyasztók szerint 244
48. ábra: A társadalmi felelősségvállalás globalizálódása 251
49. ábra: A hatékony intézményi működés ajánlásai 278

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A CSR és PSR összevetése 14
2. táblázat: A társadalmi felelősségvállalás értelmezési tartományai 49
3. táblázat: Intézményi PSR szűrő 54
4. táblázat: A PSR tevékenységek mérhető és tartalmi indikátorai 56
5. táblázat: Alsómocsolád eddig végzett PSR tevékenységeinek alaplistája (részlet) 88
6. táblázat: Budaörs eddigi, „PSR-gyanús” tevékenységeinek értékelése tételesen (részlet) 88
7. táblázat: A három „PSR úttörő” visszatekintő PSR stratégiájának fő célterületei 90
8. táblázat: Alsómocsolád eddigi PSR működésének SWOT elemzése 91
9. táblázat: Az eddig végzett PSR tevékenységek felelősségi súlyai a két önkormányzatnál (%) 93
10. táblázat: Budaörs és Alsómocsolád PSR stratégiáinak célterületei 96
11. táblázat: Budaörs Önkormányzat nyitott PSR portfóliója 96
12. táblázat: Lehetséges PSR tevékenységek a közszférában 126
13. táblázat: A CSR-tól a CSV-ig 224
14. táblázat: CSR politikák és jogszabályi befolyásolásuk mértéke 227
15. táblázat: Az állam eszközei a CSR aktivitás növelésére 229
16. táblázat: A Gazdasági és Szociális Tanács 2007. évi CSR-menedzsment ajánlásai a Kormány számára 246

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa

Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Kiss Eszter

Tördelőszerkesztő:
Friebert Máté

ISBN 978-963-498-179-4 (elektronikus)