

*Anyámnak,
feleségemnek, Zsuzsinak
és lányomnak, Zsófinak*

Ligeti György

CSR VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Ligeti György

CSR

VÁLLALATI
FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

| Kiadja a Kurt Lewin Alapítvány

A KURT LEWIN ALAPÍTVÁNY ELÉRHETŐSÉGE

1052 Budapest, Váci utca 9. III. emelet 1.

telefon: +36 1 411 0940

fax: +36 1 411 0941

e-mail: kla@kla.hu

web: www.kurtlewin.hu

I M P R E S S Z U M

szerző: Ligeti György

kiadja: Kurt Lewin Alapítvány

terjeszti: Alexandra Könyvesház

grafikai tervezés és tördelés: Bieder Anikó – cadmium

olvasószerkesztő: Botos Réka

nyomdai munkák: Kintner Attila

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönet munkatársaimnak: Oravecz Ágnesnek, Héra Gábornak, Gelsei Gergőnek, Paulik Mónikának, Cake-Baly Olivionak, Rácz Attilának, Hardi Jánosnak, akik szaktudásukkal és odaadásukkal alakítják a Kurt Lewin Alapítvány CSR-programját. Köszönet Dóci Edinának és Széger Katalinnak az interjúk elkészítéséért.

A könyv tervezéséért és tördeléséért Bieder Anikónak, a szövegértő korrektúrája és lektorálása okán Botos Rékának, a nyomdai munka pontos és odaadó figyelemmel való elkészítéséért Kintner Attiláéknak jár elismerés.

Köszönet az ELTE szociológus hallgatóinak, akik számos nélkülözhetetlen interjút készítettek tudományos igényességgel és módszertannal a CSR témában: Atanasziu Alexisznek, Bertalan Zsófiának, Goda Szilárdnak, György Tamásnak, Hajmási Kittinek, Inotai Lajosnak, Iványi Petrának, Kluge Bencének, Megadja Gábornak, Nemeskéri Petrának, Sárközi Ferencnek, Vásárhelyi-Nagy Annának és Vida Szabolcsnak.

Nélkülözhetetlenek voltak Vincze Imre (Magabiztos Kft.) szakmai útmutatásai a tréningmódszerek kialakítása és egyáltalán a cégvilág megismerése terén. A PR-rel kapcsolatos szemléletformálásért Szeles Péternek (Magyar Public Relations Szövetség) és Morva Gábornak jár köszönet.

Külön köszönetet érdemelnek azon vállalatok munkatársai, akikkel a Kurt Lewin Alapítvány együtt dolgozik, s akiknek odaadása és felkészültsége nélkül ez a könyv nem íródhatott volna meg. Így köszönöm Kádár Gabriella, Csehi Marianna Szomolányi Katalin, Pallaghy Orsolya, Kilincsányi Ágnes, Kalmár Tamás, Pintér Róbert, Száraz Kálmán, Székely Gábor, Orsós Éva, Zanathy Ildikó, Tölösi Krisztina és Szabó Gyula segítségét.

Köszönet szponzorunknak, a Magyar Telekomnak, mely cég és persze a benne dolgozó, CSR iránt elkötelezett döntéshozók és munkatársak nélkül nem jöhetett volna létre ez a könyv. Köszönet az Alexandra Könyvesháznak a terjesztésben való együttműködésért.

És végül, de leginkább köszönet feleségemnek, Vincze Zsuzsának azért a támogatásért és segítségért, amit nyújt nekem. Ő az az ember, aki mindennapi magatartásával szembesített engem a környezettudatossággal szembeni saját előítéleteimmel.

TARTALOMJEGYZÉK

15 BEVEZETÉS

Új szemlélet a vállalat szerepének megfogalmazásában

27 A FELELŐSSÉGVÁLLALÁSRÓL

Miért kell ez? Nem lenne elég, ha mindenki betartaná a törvényeket?

49 A CSR-ÉRDEK

Miért jó a céged számára a társadalmi felelősségvállalás taktikája?
Milyen közvetlen hozadékaik vannak annak, ha felelősséggel viseltetsz a munkavállalóid, a beszállítóid és a vevőid felé?

101 A CSR-ÉRTÉK

Miért jó mindannyiunk számára, ha a vállalatod társadalom-és környezettudatos? Megszűnsz-e hétköznapi polgárnak lenni a vállalatod falain belül?

119 A CSR-STRATÉGIA

Hogyan gördül a szervezeti kerék?

157 FENNTARTHATÓSÁG

Te hogyan teremtheted meg céged üzleti fenntarthatóságát CSR-alapon?

181 STRATÉGIAI PARTNEREID: A CIVIL SZERVEZETEK

Mit tudnak a civilek, amit te nem? Mire érdemes vigyázni velük kapcsolatban? Miért és hogyan érdemes együttműködni velük?

RÉSZLETES TARTALOMJEGYZÉK

15 BEVEZETÉS

- 15 A felelősségvállalás mint stratégia
- 18 Mi a CSR?
- 18 Kötelező vagy önkéntes?
- 19 Érdek vagy érték?
- 21 Mi a helyzet Magyarországon?
- 23 Minek alapján készült ez a könyv?
- 25 Mit találsz a következő fejezetekben?

27 A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

- 27 Melyek a demokratikus értékek?
- 33 Jólét kontra demokrácia
- 35 A demokrácia és a hiedelmek világa
- 37 Miért önkénteskednek az amerikaiak?
- 39 Önmeghatározás – egy szükséglet
- 42 Társadalomtudatos magatartás
 - 43 Környezettudatosság és tudatos vásárlás
 - 46 Etikus turizmus
 - 47 Önkéntesség
 - 47 Kit alkalmazunk?

49 A CSR-ÉRDEK

- 50 Miért vállaljon fel egy ügyet a céged?
- 53 Kik azok a stakeholderek?
- 55 A CSR haszna szervezeti egységenként
 - 55 Public Relation (PR)

- 66 Piacteremtés, marketing
- 73 HR – a dolgozói
- 88 Kutatásfejlesztés, minőségbiztosítás, adminisztráció
- 90 Üzleti haszon – a legfontosabb
- 91 A közvetlen anyagi előny
- 94 Mérhető-e a CSR haszna?
- 98 Mire köteleznek a jogszabályok?

101 A CSR-ÉRTÉK

- 102 Globálisan gondolkodsz?
- 104 Demokratikus munkahely
- 109 Hozzájárulni a demokrácia megerősödéséhez
- 111 Etikus üzleti magatartás

119 A CSR-STRATÉGIA

- 121 Stratégia híján
- 125 Hozzunk létre CSR-stratégiát!
 - 125 A két ciklus
 - 127 A nagy ciklus: CSR-stratégia
 - 129 1. lépés: a felmérés – a CSR-stratégia előkészítése
 - 137 2. lépés: a kis ciklus: a stratégiai terv megírása
 - 152 3. lépés: A megvalósítás lépései
 - 153 4. lépés: Evaluáció
- 155 Létezik-e egyáltalán CSR-stratégia?

157 FENNTARTHATÓSÁG

- 158 A társadalmi és környezeti fenntarthatóság: a fenntartható fejlődés

- 159 Társadalmi dimenzió
- 164 Környezeti dimenzió
- 166 Az üzleti siker fenntarthatósága: a szervezeti kerék
- 168 Reflexió, öntanuló szervezet
- 170 Hogyan járul hozzá az állam a fenntarthatósághoz?
- 173 Hogyan járul hozzá a média a fenntarthatósághoz?
- 181 STRATÉGIAI PARTNEREID: A CIVIL SZERVEZETEK
- 181 Mi a bajunk a civil szervezetekkel?
- 183 A civilek haszna és működésmódja
- 187 Szervezeti kultúra
- 190 Honnan szerzik a civilek a forrásaikat?
- 194 Szükség van ennyi civilre?
- 195 Hallatják a hangjukat
- 198 Lenyúlják a támogatást?
- 201 Együttműködés
- 205 MELLÉKLET
- 205 A. A felelős vállalkozások – tudatosságnövelő kérdőív
- 210 B. Példa sajtóanyagra
- 214 C. A legnagyobb magyar vállalatok elszámoltathatósági rangsora
- 217 D. Tamil Nadu állam (India)
- 219 E. A Kurt Lewin Alapítvány tréningjei
- 221 NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ

BEVEZETÉS

Ez a könyv a jövőről szól. Miként lehet fenntarthatóvá tenni egy profitot termelő cég sikerét és a mindannyiunkat körülvevő természeti és társadalmi világot? Ahelyett, hogy arról írnánk, hogyan lehet a céged és a társadalom érdekeit összeegyeztetni, azt mutatjuk be, hogy a te egyéni boldogulásod és a közérdek feltételezik egymást, összefonódnak, elválaszthatatlanok. Ahelyett, hogy arra vonatkozóan adnánk tanácsot, mit tegyél azért, hogy a demokratikus értékeket még éppen ne sértsd, de te magad és a vállalkozásod is sikeres legyen, arról beszélünk, hogy azzal teheted cégednek a legnagyobb szolgálatot, ha a profittermelés során folyamatosan a demokrácia játékszabályainak betartását tartod szemed előtt.

A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS MINT STRATÉGIA

Ebben a könyvben nem kevesebbet állítunk, mint azt, hogy a társadalom- és környezettudatos, felelősségvállaló (röviden CSR) filozófia az elkövetkező évek új vállalatszerkezési stratégiája. Azt állítjuk, hogy az üzleti sikered (szerényen: egyik) kulcsa a környezettel szemben tanúsított felelősségvállalás.

Odáig minden vállalat gyorsan eljut, hogy létezésének célját a profitszerzésben fogalmazza meg. Ez a gondolat minden tulajdonos, minden befektető, minden vállalatvezető fejében jelen van – természetesen

már jóval a vállalat létrehozása előtt. A cégek azért jöttek és jönnek létre, hogy anyagi hasznot termeljenek tulajdonosaik számára. A jelenlegi jogszabályok alapján mindössze az a kötelességük, hogy a rájuk vonatkozó törvényeket és rendelkezéseket betartsák, például fizessenek adót. Ezzel a cégek „le is tudták” a társadalommal szembeni kötelezettségeiket. Látszólag.

A mind többek által képviselt szemlélet alapján azonban a cégek felelőssége kiterjed arra a természeti és társadalmi környezetre, melyben működnek, mely számára szolgálatnak, s mely lényegében lehetővé teszi azt, hogy egyáltalán létezzenek. „*A »szerzési ösztönnek«, »nyereségváagnak«, a lehetőleg magas pénznyereség szándékának önmagában véve semmi köze a kapitalizmushoz.*” – írta a múlt század elején a szociológia klasszikusa, Max Weber.¹ „*A korlátlan szerzési ösztön a legkevésbé sem azonos a kapitalizmussal, még kevésbé annak »szellemével«.* A kapitalizmus egyenest azonos lebet ennek az irracionális ösztönnek a megfékezésével vagy legalábbis racionális mérséklésével.” – olvashatjuk tőle.

„*A társadalmilag felelős vállalkozás tehát az eddigi gyakorlattal ellentétben nem vakrepülés, melynek során a vállalat »pilótája« minden társadalmi következményt figyelmen kívül hagyva, maximális sebességgel száguld egyetlen cél, a profit-maximalizálás felé.*” – fogalmaz napjaink kutatója száz évvel később.² A későbbiekben ejtünk még szót a kölcsönösségről mint fontos demokratikus értékről, mely a felelősségvállalás egyik alapja.

1 — Max Weber (1995): A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Cserépfalvi Kiadó, Budapest, 11–12. oldal.

2 — Deák Kinga–Győri Gábor–Báron Péter–Ágoston László (2006): Több, mint üzlet: vállalati társadalmi felelősségvállalás. Demos Magyarország Alapítvány, Budapest, 9. oldal.

Sok konkrétum szerepel ebben a könyvben, jó gyakorlatok, bevált magyar és külföldi példák. Azt azonban nem ígérhetjük, hogy kiolvasad belőle az egyetlen „tuti” megoldást. Ilyen olcsón nem adjuk! Neked kell megfogalmaznod saját vállalatod stratégiáját! Neked kell lehetőséget teremtened arra, hogy megismerkedj a vállalatodon belül uralkodó nézetekkel és a vállalatodat körülvevő világgal a CSR szempontjából, és neked kell megkeresned a válaszokat a kihívásokra! Könyvünk és szervezetünk ehhez partner, külső szem, reflexiót, visszajelzést adó tükör tud lenni.

A Kurt Lewin Alapítvány projektszervezési és CSR-tréningjein sokszor tapasztaljuk, hogy arra kérnek bennünket, adjunk át a gyakorlatban használható módszereket, konkrét megoldásokat. Ettől mindig elzárkózunk, annak ellenére, hogy tréningjeink mindvégig rendkívül gyakorlatiasak, módszerünk lényege a sajátélményű tanulás, a saját rádöbbenés, a heuréká-élmény megtapasztalása. Annál azonban minden résztvevőt többre tartunk, hogy tollba mondjuk neki a konkrét helyzetek megoldását szolgáló konkrét módszert. Többre tartjuk a résztvevő pedagógusokat, vállalati középvezetőket, civileket, szociális szakembereket, nem szeretnénk, ha a „könnyebbik utat” választanánk: célkitűzésünk, hogy saját munkájuk legyen a tanulás alapja, szeretnénk, hogy megküzdjenek az aha-élményért. Ehhez pedig minden alkalommal minél alaposabban igyekszünk biztosítani az elméleti kereteket, a megoldás mögött meghúzódó filozófiát.

Té magad is többre tartod (tartsd többre!) a saját munkád és tevékenységed annál, hogy készpénzre fordítható forgatókönyvet akarnál e könyv formájában a kezedbe venni.

MI A CSR?

Vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR). Önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett: az üzleti gyakorlaton keresztül, a cég erőforrásainak bevonásával. Ha a céged társadalom- és/vagy környezettudatos, olyan módon törekszik a jelenben a sikerre, hogy nem éli fel a jövő lehetőségeit: a szociális, a környezeti és az üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlannak tekinti.

És ezen elvek mentén alakítja kapcsolatait a tevékenysége által érintett csoportokkal (vásárlók, alkalmazottak, beszállítók – stakeholderok). A CSR-alapú vállalat jellegéből következően úgy viszonyul például a munkavállalókhöz mint jogokkal rendelkező emberekhez és hasonlóan a környezet kincseinek megóvásához, a korrupcióhoz és az üzleti működés során felmerülő erkölcsi dilemmákhoz. Hosszú távon nyereség (fenntarthatóság) tekintetében sikeresebb a profitszerzés kizárólagos szempontjait érvényesítő vállalkozással szemben.

KÖTELEZŐ VAGY ÖNKÉNTES?

Európa szerte vita látszik kibontakozni arról, hogy a vállalati felelősségvállalás milyen mértékben legyen kötelező, illetve önkéntes jellegű. Véleményünk szerint a kötelező jelleg nem jelent többet, mint a hatályos jogszabályok betartását. Ha valami kötelező, akkor nem beszélhetünk CSR-ről. Az *etikus* vállalati magatartás vagy a modern polgári szolidaritás lényege éppen az önkéntesség.³

Akár társadalmi felelősségvállalásról, akár a fenntarthatóságba való befektetésről gondolkodunk, mindig arról a bizonyos szükséges pluszról van szó. Arról a többletről, mely nincsen törvénybe foglal-

va, nincsen benne a dolgozóid munkaköri leírásában, nem rögzíti semmiféle üzleti szabályzat, mégis tőle sikeres és különleges igazán az, amit a céged csinál.

Magyarországon az a megszokott, hogy az újdonságot eleinte csak egy-egy innovatív vagy elszánt úttörő alkalmazza – legyen szó új technológiáról vagy új vállalatszerkezési módszerről. Később, amikor használata tömegessé válik, az állam a homlokára csap, s elkezd legyártani a „szabályzókat”: törvényt hoz róla. S ha elegendően hosszú idő telik el, a szabályok már olyan egyértelműek lesznek az állampolgárok számára, hogy voltaképpen nem is lesz rájuk szükség.

ÉRDEK VAGY ÉRTÉK?

A fentieket másként elmagyarázva: a civilizációs folyamat jellegzetessége, hogy az adott eszköz (például az internet) vagy viselkedésmód (például a kézmosás, kerékpározás) eleinte csak foltokban jelenik meg, újtásként tűnik fel, s olyanok alkalmazzák, akik belátják, hogy ez érdekükben áll. Amikor tömegessé válik, már-már kellemtelen érzést kelt, néha megvetést von maga után kimaradni belőle. Gondolj például az internet megjelenésére! Nálunk nagyon sokáig furcsa hóbortnak, hippy szabadoskodásnak vagy technikai kísérletezgetésnek tartották az e-mailezést, webhasználatot.

3 — Minderről lásd még Green Paper (2001). Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Kiadja az Európai Bizottság, Brüsszel, 2001. július 18. Hevenyészett magyar fordítása megtalálható a Kurt Lewin Alapítvány által működtetett www.sozchalo.hu honlapon. A dokumentum célja, hogy vitát indítson és véleményeket keressen a CSR-ről nemzeti, európai és nemzetközi szinten.

És gondolj bele, kik azok, akik *manapság* nem használnak internetet!

Van még egy fontos jellegzetessége a civilizációs folyamatoknak, ez pedig a *lecsurgatás*. Arról van szó, hogy a civilizációnak mondott vívmányok többnyire a felsőbb rétegekben jelentkeznek (modern, higiénikus gyógyászat, internethasználat), s azok csak bizonyos késéssel jutnak el az alsóbb rétegekhez. Kelet-Európában, így Magyarországon is, a késés általában jelentős, továbbá nem is mindig garantált, hogy a civilizáció eredményei le is csurognak alulra.

Mi biztosítja ezt a bizonyos lecsurgatást? Ferge Zsuzsa szociológus szerint például az állam.⁴ Vagyis az adók beszedését kikényszerítő és az újraelosztást szervező hatalom az, amely eljuttatja az oktatást, egészségügyet, járható utakat a „végekre”. Sokak szerint – kikényszerítő hatalom híján – ezzel az értékek nem vagy csak alig jutnak el az alacsonyabb társadalmi rétegekhez. Tőlünk sem áll távol ez a megközelítés, azzal a módosítással, hogy messzemenőig hiszünk az emberek egyéni jóindulatában (filantrópia) és önzetlen adakozási vágyában (altruizmus), abban a szükségletükben, hogy jót akarnak cselekedni.

A XIX. század végére az angol nagyvárosokban szinte elviselhetlenné vált az élet. Semmi sem szabott határt a járványok terjedésének. Noha a munkások és a tőkésék életkörülményei, lakókörnyezete között hatalmas úr tátongott, s a tehetősebbek számára mind fejlettebb és megbízhatóbb orvoslás állt rendelkezésre, a közegészségügy intézménye teljességében hiányzott. Éppen ezért a folyton beteg szegények újra és újra a különböző kórok terjesztőivé váltak. Itt merült

4 — Ferge Zsuzsa (1997): És mi lesz, ha nem lesz? Az állam és a civilizációs folyamat. In: Gombár Csaba–Hankiss Elemér–Lengyel László [szerk.]: És mi lesz, ha nem lesz? Tanulmányok az államról a 20. század végén. Helikon-Korridor, Budapest, 146–174. oldal.

fel egy olyan egészségügyi rendszer alapjainak letétele, mely azokat is gyógyítja, akik azt nem tudnák megfizetni saját jövedelmükből. A rendszer mögött az állam állt, finanszírozói a gazdagok voltak.

Természetesen *érdekükben* állt a szegények gyógyítására fordítani anyagi lehetőségeiket, ha nem akartak maguk is megbetegedni. Ahogyan azonban az idő haladt, és az egészség természetessé vált az angolszász világban, az érdek *értékké* vált, s napjainkra már senki nem tartja azt elfogadhatónak, hogy egy másik ember csak azért haljon bele könnyedén gyógyítható bajokba, mert nincs pénze orvosra, gyógyszerre. A XXI. század Európájában már senki nem gondolja azt, hogy éhen halhatnak gyerekek csak azért, mert szüleik nem tudják előteremteni az élelmiszerre való pénzt. A méltó emberi élethez való jog ma már nemcsak *jog*, hanem közmegegyezésen alapuló *érték*.

MI A HELYZET MAGYARORSZÁGON?

Magyarország még sokáig az átmenet társadalma lesz. A rendszer-váltás megteremtette az esélyét annak, hogy hazánk és a többi kelet-európai ország is a piaci alapú demokratikus társadalmak sorát gyarápítsa. Az intézményrendszer rövid idő alatt átalakult a nyugaton megszokott parlamentarizmussá, a piaci kapitalizmus is gyorsan gyökeret vert, és az üzletek polcai is pillanatok alatt megteltek áruval. Azonban a társadalmi beidegződések – a köztulajdon használata, a magántulajdonhoz való viszony, a véleményalkotás és -kinyilvánítás kultúrája és hajlandósága, a másik emberként való észlelése, tisztelete, az önkorlátozás képessége, ám ugyanakkor a tisztességes versenyre való ambíció – csak évtizedek alatt változnak meg vagy alakulnak ki.

Nem a negyven év államszocialista beidegződéseinek leváltása a feladat a modern polgári demokrácia által, hanem a több évszázados félfudális berendezkedés elbúcsúztatása, melynek keretei között nem aktív állampolgárok, hanem alattvalók éltek és élnek. A helyzet persze nem ennyire egyszerű. Az 1989–1990-es rendszerváltással a tömegek várakozása sokkal inkább a Nyugaton akkoriban látható materiális jólét (árubőség, anyagi biztonság, magántulajdon) megérkezésére irányult, s csak kevesebben remélték a demokratikus normarendszer, a jogállamiság, a szólásszabadság meghonosodását. Az emberek ráadásul szinte háttal fordítottak a köztulajdon védelmének, s igyekeztek a saját felhalmozás megteremtésére irányult – ráadásul a nyugati színvonalon. Ez azt jelenti, hogy a magyar középosztály hozzávetőlegesen ugyanolyan autóparkkal rendelkezik, mint a német vagy az osztrák, csak éppen az érte vállalt áldozat különbözik a munka mennyiségében, illetve az utak – melyeken ezek az autók futnak – minősége jószerivel köszönőviszonyban sincsen az említett társadalmakéval.

Röviden: a farkastörvények dirigálta átmenet társadalmában összességében nagyobb befektetéssel jutunk ugyanazokhoz a javakhoz, mint a minden tekintetben civilizáltabb országok polgárai. Továbbá: azzal még koránt sincsen befejezve a történet, hogy megvásároltuk a Volvónkat: ha a körülötte lévő közjavak (útminőség, közlekedési kultúra, megbízható és trükkmentes autószerelői hálózat) nem biztosítottak, használata nem okoz majd annyi élvezetet, mint a nyugati autótulajdonos-társaknak.

MINEK ALAPJÁN KÉSZÜLT EZ A KÖNYV?

Ez a könyv a magyarországi CSR-gyakorlat, a külföldi (elsősorban angol és amerikai) CSR-elmélet ismerete, illetve a Kurt Lewin Alapítvány szervezeti kultúrájának kialakításával kapcsolatos tapasztalatai alapján íródott. A felhasznált tudásmennyiség igencsak véges ahhoz az ismeretrendszerhez képest, mely a társadalmi felelősségvállalás témájában – már most is – létezik a világon. Valahol azonban meg kellett húzni a határvonalat.

A gyakorlati ismeretek forrása egyrészt a Kurt Lewin Alapítvány különböző kutatásai⁵ voltak, másrészt az alapítvány vállalati partnerei számára nyújtott szolgáltatások – CSR-stratégia tervezése, tréningek, felmérések-átvilágítások, PR-akciók – tapasztalatai.

Elmélet és gyakorlat vegyülete van a kezdedben. Napjainkban előtérbe szokás helyezni az elmélettel szemben a gyakorlat és a gyakorlati tapasztalatok fontosságát. Különösen divatja van a *jó gyakorlatoknak* (good practices). Ennek egyaránt vannak előnyei és hátrányai. Az elmélet egy keret, mely arra szolgál, hogy széles, ám mégis behatárolható lehetőségeket teremtsen a megvalósításnak. Ám kipróbálni önmagában soha nem lehet, hiszen a kipróbálás lépéseitől az elmélet gyakorlattá válik. A gyakorlati megvalósítás egyetlen vállalatnál jelentkező kihívásokra adható válasz adott pillanatban. Az elmélet nem elegendő a probléma megoldásához. A gyakorlat viszont a perc

5 — A magyarországi CSR-rel kapcsolatos vizsgálatot az ELTE Társadalomtudományi Karán tanuló szociológus hallgatók *Vállalati társadalmi felelősségvállalás* című kutatózseminárium keretében végezték. A kutatás az Európai Unió ROP-3.3.1-2005-01-0011/35 számú támogatása nyomán valósult meg.

szülötte, s ami beválik akkor és ott, az nem biztos, hogy működik máskor vagy máshol.

Az elmélet azért szerepel e könyvben, hogy bemutathassuk azt a keretet, ami a CSR-nek, a fenntartható fejlődésnek – szerintünk – az alapja. Te magad is *gondolkodj el* rajta! Bizonyos részekkel egyet fogsz érteni, más elemekkel vitatkozol majd magadban. A gyakorlatok bemutatása pedig azért elhagyhatatlan, mert

1. megismerésük inspiráló az elméleti keretek saját vállalatodban történő megvalósítására,
2. azt az érzetet keltik, hogy nem vagy egyedül a jótékonyság, a környezettudatosság, az etikus üzleti magatartás terén,
3. megismerésükkel elkerülhetővé válnak bizonyos hibák.

Személy szerint van egy komoly problémám a jó gyakorlatok (good practices) divatjával: éppen az innováció, a gondolkodás élményétől fosztja meg azokat, akik – például idő vagy energia szűkében – arra kényszerülnek, hogy alkalmazzák őket. Ami másutt bevált, az nem biztos, hogy nálad is működni fog. Egyrészt. Másrészt éppen ugyanakkora energia elfogadtatnod a munkavállalókkal, a befektetőkkel bármilyen új dolgot – legyen az akár máshol már működő megoldás –, mint egy saját választ kidolgozni a felmerülő kihívásokra. Csak éppen a kifejlesztés küzdelmének eredményeként létrejövő *tudás* fog hiányozni.

Térjünk vissza azonban a könyvben szereplő tartalom forrásaira! Egyre több konferenciát tartanak a témában mind Magyarországon, mind Európában és Amerikában. Ezekről könnyedén tájékozódhatsz az interneten. A könyv számos weboldal elérhetőségét is feltünteti. Sokat gondolkoztunk azon, hogy megjelöljük-e a különböző kutatások, szakirodalmak pontos forrását. Nem riaszt-e el a sok adat? Mindent

a lábjegyzetben helyeztünk el, de elhelyeztük, mégpedig azért, hogy te magad is ellenőrizni tudd, amit állítunk, s egyszerűen férhess hozzá azokhoz a percnként bővülő tudásforrásokhoz, melyekből mi is merítettünk.

MIT TALÁLSZ A KÖVETKEZŐ FEJEZETEK BEN?

FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Ez a fejezet arról szól, hogy miért fontos az, hogy a vállalkozók felelősséggel viseltessenek környezetük iránt. A fejezetben szó lesz a demokratikus értékekről, arról, hogy miért rossz a vállalkozásodnak, ha azok hiányoznak.

CSR-ÉRDEK

Miért jó a cégednek, ha társadalomtudatos? A fejezet a te vállalatodnál is megtalálható szervezeti egységek szerint mutatja be a CSR hasznát. Kiemelt figyelmet szentelünk a dolgozókkal való viszony fejlesztésére (HR), valamint a céged kommunikációjára (PR). Számos bevált gyakorlatra hozunk példát, sokat közülük Magyarországról.

CSR-ÉRTÉK

Itt az kerül bemutatásra, miért fontos a társadalom és a környezet számára a vállalatod társadalmi szerepvállalása.

CSR-STRATÉGIA

Bizonyára te is kezdeményeztél már valamiféle környezet- vagy társadalomtudatos programot, ha mást nem, hát szelektíven gyűjtöttétek

a szemetet a cégnél. Hogyan építhetsz az egymástól elszigetelt tevékenységekből olyan stratégiát, mely a vállalatod számára is előnyökkel szolgál? Erről szól ez a fejezet.

FENNTARTHATÓSÁG

Azt állítjuk, hogy a felelősségvállaló (CSR) szemlélet a jövő vállalat-szervezési stratégiájának alapja. Az üzleti sikered a környezettel szemben tanúsított felelősségvállaláson, a hosszú távú fenntarthatóságban való gondolkodáson alapszik.

STRATÉGIAI PARTNEREID: A CIVIL SZERVEZETEK

Egyedül nem megy. A civil szervezetek (NGO-k) kiváló együttműködést kínálnak, csak észre kell vened értékeiket, és közösen kell munkálkodnotok a hatékonyságon. A civilek nemcsak az önkéntesség, jótekonyság terén szolgálnak haszonnal: ők képesek tükröt tartani számodra tevékenységed objektív megítéléséhez. Csak meg kell találnod a megfelelőt!

MELLÉKLET

Tudatosságot növelő kérdőívet, magas színvonalú sajtóanyagot, a legnagyobb magyar vállalatok CSR-rangsorát, valamint CSR alapú tréningjeink rövid ismertetőjét találsz itt.

A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Mielőtt rátérnénk arra, milyen kézzelfogható előnyökkel jár a vállalatod számára a társadalomtudatos működés, röviden el kell mondanunk, miért szükséges a világ számára, hogy a céged etikusan üzleti magatartást tanúsítson. Bőségesen írunk az állam és a média felelősségéről, valamint arról, hogy mit várnak el tőled a vásárlók és a fogyasztók – amiről talán még nem is tudsz.

Mindenekelőtt azért, mert számodra fontos, hogy veled szemben etikusan járjanak el. S másoknak te vagy az a *másik*, akitől ugyanezt várják. A fenntartható gazdaság cövekeit a kölcsönösség értéke feszíti meg. A kölcsönösség a felek között pedig csak akkor lehetséges, ha a játszmában résztvevők tudatában vannak saját lépéseik következményeinek, azaz felelősséget vállalnak tetteikért. Azonnal rátérünk a felelősségvállalás és az üzleti eredmény kapcsolatának bemutatására, előtte azonban tisztáznunk kell, hogy milyen értékeket tartunk jellemzőnek a demokratikus társadalomra, és azok miként kapcsolódnak egymáshoz.

MELYEK A DEMOKRATIKUS ÉRTÉKEK?

Pontosan körülírható azoknak az értékeknek a köre, melyek megléte együttesen szükséges egy demokratikus ország fenntarthatóságához. Ezek az elemek részben érzések (attitűdök), részben

beidegződések (cselekvési rutinok), részben pedig ismeretek. Demokrácia nincsen demokrata polgárok nélkül. Olyan emberek nélkül, akik aktív résztvevői a társadalmi életnek, akik bele tudnak és akarnak szólni a folyamatokba, akik nem csak elszenvedői a történéseknek: a demokrácia kiszárad és elhal.

Hol nevelődünk demokratikus polgárrá? Az emberek elsősorban a családban, másodsorban az iskolában, a baráti körben, illetve a munkahelyen sajátítják el ezeket az ismereteket, készségeket. Vagy éppen hogy nem sajátítják el őket.⁶ Azonban minden esetben igaz, hogy ez a tanulás nem szándékolt: akaratlanul ragad rá az emberekre az a minta, amit otthon, az osztályban vagy a munkahelyükön látnak, érzékelnek.

A munkahelyről mint „nevelési közegről” a későbbiekben lesz még szó. Itt hadd tegyünk amnyi kitérőt, hogy arra utalunk, ha a céged következetesen és tudatosan a dolgozói iránti felelősségvállalás üzeneteit juttatja el a munkavállalókhoz, annak eredményeként előbb vagy utóbb a dolgozók is aktív, a döntésekből és azok következményeiből részt vállaló partnereid lesznek. Biztosíthatunk, hogy hozzá fogják tenni munkájukhoz azt a szükséges kis pluszt, amitől még jobbak lesztek.

A demokráciában egyszerre érték mindenekelőtt az egyén (individuum) és a közösség. Ezzel párhuzamosan a magán- és a köztulajdon. Érték maga az ember, így tehát megkerülhetetlen az egyén

6 — A Kurt Lewin Alapítvány a korábbi években több országos és nemzetközi vizsgálatot készített a demokratikus nevelésről, az iskola által nyújtott mintákról, a különböző rétegek és kisebbségek iskolai előremeneteléről és a nehézségekről. Megrendelői között szerepel az Oktatási Jogok Biztosa, az Európai Unió Rasszizmus Monitoring Centruma (Bécs), a Szociális és Munkügyi Minisztérium. Bővebben lásd: www.kurtlewin.hu.

jogainak elismerése és azok magától értetődőnek vétele. Az emberi jogok nemzetközileg elfogadottak, más kérdés, hogy az egyes államok mennyire tesznek érdeemben érvényesülésükért:

„Minden emberi lény szabadon születik, és egyenlő méltósága és joga van. (...) Mindenki, bármely megkülönböztetésre, nevezetesen fajra, színre, nemre, nyelvre, vallásra, politikai vagy bármely más véleményre, nemzeti vagy társadalmi eredetre, vagyonna, születésre, vagy bármely más körülményre való tekintet nélkül hivatkozhat a jelen Nyilatkozatban kinyilvánított összes jogokra és szabadságokra. (...) Minden személynek joga van az élethez, a szabadsághoz és a személyi biztonsághoz. (...) Senkit sem lehet rabszolgaságban vagy szolgaságban tartani, a rabszolgaság és a rabszolgakereskedés minden alakja tilos. (...) Senkit sem lehet kínvallatásnak, avagy kegyetlen, embertelen vagy lealacsonyító büntetésnek vagy bánásmódnak alávetni.”
(Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata, 1–5. cikk)⁷

A fenti idézetben háromszor szerepel a rabszolgaság fogalma. Ha már itt tartunk, álljunk meg egy pillanatra a gyermekmunka jelen-ségénél! A világban mind nagyobb ellenállás és bojkott látszik kibontakozni a gyermekmunkát alkalmazó vállalatokkal szemben. Még ebben a fejezetben találhatsz információkat a témával kapcsolatban.

Az egyén jogainak és az emberi méltóság elismerésének előfeltétele az a képesség, hogy az egyik ember a másikban fel tudja fedezni az emberi lényt. Másként megfogalmazva: a *kölcsönösség* annak

7 — Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata egy, az ENSZ által elfogadott nyilatkozat, mely összefoglalja az ENSZ álláspontját a minden embert megillető alapvető jogokról. A Nyilatkozatot a II. világháború borzalmai ihlették, és 1948. december 10-én fogadták el.

a lehetősége, hogy képes vagy a másik ember helyébe képzelni magad, képes vagy arra, hogy az ő szemszögéből tekints a saját tetteidre.

Ebből következik a *kritikus gondolkodásra*, a *reflexióra* és az önreflexióra való képesség, valamint az, hogy meghallgassuk, észrevegyük a külvilág visszajelzéseit (feedback). Rövidesen rátérünk arra, hogy üzleti siker szempontjából miért nélkülözhetetlen a vállalatodnak adott reflexió.

A demokratikus állampolgári nevelés során elsajátítandó képesség a *kommunikáció*, mely nélkülözhetetlen a megismeréshez, illetve ahhoz a vitához-eszmecserehez, mely nyomán lehetővé válik a *konfliktusok konstruktív módon való kezelése*, a problémák megoldásának keresése. A vita az a kommunikációs folyamat, mely során az ember véleménye, nézetrendszere kiérlelődik. És persze a munkaszervezés, a projektek megtervezésének eszköze. Annak a vállalatnak, ahol csak egyirányú kommunikáció van (fentről lefele), ahol a beosztottak nem adnak vagy nem mernek visszajelzést adni, meg vannak számlálva a napjai. A vitakultúra persze leglátványosabban a serdülőkorban fejlődik, nem állíthatjuk, hogy éppen a te vállalatod ne lehetne annak a közege, ahol a munkavállalók képessé válnak a véleménynyilvánításra. És ezzel együtt természetesen mások véleményének a meghallgatására, a mögötte húzódó okok megértésére. Talán éppen a tiedre.

A kommunikáció, pontosabban a nyílt kommunikáció következménye a feltételezgetések örvendetes elmaradása. Az ember konfabuláló állat – tartották a görög filozófusok. Vagyis mindannyian a jelenségek, a történések mögé és köré egy történetet szövünk; feltételezzük, hogy vajon melyek lehetnek az idevezető okok, vajon mit gondolhat a másik. Ez adja emberi mivoltunkat, ám ez a természetes emberi jellemvonás az, ami nagyon megnehezíti a projektekben

való vagy a dolgozók közötti együttműködést. Kizárólag a vállalaton belüli *nyílt kommunikáció* rutinná válása az orvosság erre. A nyílt kommunikáció azt jelenti, hogy mindenki azt mondja ki, amit gondol, egyben feltételezi ugyanezt a másiktól.

A demokrácia egyik tartópillére, egyben a demokratikusan gondolkodó, cselekvő ember jellemzője a *választás*, az *autonóm döntéshozásra* való igény és képesség. Ahol nincsen mód a választásra – legyen az állam vagy egy cég –, ott csak alattvalókról beszélhetünk, s tőlük nincsen módunk felelősséget várni. Ha valaki számára eleve elrendeltetett azon szabályok köre, melyeket neki kötelessége betartani, akkor attól az embertől a szabályoknak legfeljebb a minimumon való betartása várható el. Ha azonban valaki – akár közvetett módon – alkotójává válhat azon szabályoknak, melyek később rá is vonatkoznak, ezeket (törvényeket, rendeleteket, munkaköri előírásokat) magáénak fogja érezni.

Magyarországon jellemző a jogszabályok idézőjelbe tétele. Elegendő a közlekedésre gondolnunk: az még nem jelent semmit, ha a sarkon ott a „megállni tilos” tábla. Attól még vígan parkolunk. S ha egyszer-egyszer megbüntetnek minket, azon háborodunk fel, hogy a többieket miért nem. A tilos helyen parkolással pedig folyton és örökké megnebezzátjuk a másik életét.

Dönteni, választani csak megfelelő mennyiségű információ birtokában lehet. Ha a vállalat vezetője vagy munkavállalója nem lát bele a folyamatokba, nem fog tudni dönteni, sőt igen rövid idő alatt válik ellenségessé az ismeretlennel szemben. Az *átláthatóságról* van tehát szó mint szintén fontos demokratikus értékről. Az angolszász szakirodalom az *'accountability'* (elszámoltathatóság, felelősségre von-

hatóság) kifejezést használja: a demokrácia fokmérője, hogy mennyire látható át az, mi zajlik az állam berkeiben. A Kurt Lewin Alapítvány tapasztalatai szerint számos vállalat nyitott arra, hogy az általa felkarolt ügyet civil szervezetek programjainak támogatásán keresztül segítse. A vállalati döntéshozók gondja azonban mindig az *átláthatósággal*, az *elszámoltathatósággal* akad: mire költik a pénzünket? Hogyan bizonyítják programjuk hasznát? Kiket támogat az alapítvány a mi adományunkból? Hogyan választja ki az NGO atámogatottakat?

Ugyanez az attitűd sokakban él a te vállalatoddal szemben is: hogyan zajlanak a döntések a beruházásokról? Mentés-e céged a korrupciótól? Valóban költ-e környezetvédelmi beruházásokra?

Előítélet-mentesség és *tolerancia*. Hát igen, talán a legnehezebben belátható, hogy ezek milyen szoros köteléket alkotnak a többi demokratikus értékkel. Próbáld meg elszakadni ezeknek a fogalmaknak a hétköznapi használatától! Az előítélet-mentesség talán leginkább annak a záloga, hogy a másik féllal egyáltalán megkezdődhessen a párbeszéd. Ha a másik csoporthoz tartozó ember „tiszta lappal” indul nálad, s a vele való tárgyalást vagy problémamegoldást nem az előzetes érzelmeid, sejtéseid uralják, akkor jó esélyetek lesz arra, hogy *partnereivé* váljatok egymásnak, és kis energiáfordítással megtalálhassátok, melyek a közös *érdekeitek*. Milyen csoportokra gondolunk: a nők és a férfiak csoportjára, a pályakezdő és a nyugdíj előtt álló munkavállalók csoportjára, a HR-osztályon dolgozókra, a nyomtatópatront beszállítókra, a vidéki megrendelőkre, a holland tulajdonos cég könyvvizsgálóira, a telephelyetek mellett működő iskola pedagógusaira. Vagyis olyan csoportokra, amelyeknek éppen te is tagja lehetsz.

Végül: a CSR szempontjából talán a legfontosabb a *tisztességes versenyre* és az *értelmes önzésre* való képesség a demokratikus értékek sorában. A korrupciómentesség, a szabályok betartása és annak feltételezése (bizalom), hogy a másik is be fogja tartani azokat, akárhogy is vesszük, alapja a modern piacgazdaság működésének. Akárki akármit mond neked a csalásról, az ügyeskedésről, arról, hogy ma mindenki trükközik, te ne tedd! A fenntarthatóság *kulcsa* a tisztességes verseny!

A felelősségvállalás egy a demokratikus értékek közül. Kiemelése a többi közül nem önkényes. A hétköznapi tevékenységeink során – ilyen az üzleti munka is – megkülönböztetett szerep jut a felelőségeknek, amikor a saját *tudatos* szerepünkről van szó. Amikor reflektálunk saját viselkedésünkre, kiemelkedünk a hétköznapokból: mit tettünk a másikkal, miért viselkedtünk így? Mit csinálhattunk volna másképp? Miért tett így vagy úgy a másik?

JÓLÉT KONTRA DEMOKRÁCIA

A demokratikus értékeket még nem lehet megenni. Ez igaz. A gazdasági jólét és a demokrácia nincsenek meg egymás nélkül – hosszú távon legalábbis semmiképpen. Néhány olajban gazdag miniállam (például Kuvait, Dubai)⁸ kivétel lehet – ideig-óráig. Ezekben az országokban nincsenek választások, és hiányzik egy sor további demokratikus intézmény, mert a javak szinte korlátlanul állnak rendelkezésre. Ám ezek a társadalmak nagyon szorgosak a fenntarthatóság

8 — Az egy főre eső GDP: Kuvaitban 21300 dollár, Dubaiban 17 000 dollár. Összehasonlításképpen: Magyarországon 7 800 dollár.

megteremtésében, amikor az oktatásra, a tudományos kutatásra és a fejlesztésre áldoznak.

A gazdasági fejlődés, a széles értelemben vett jólét záloga a *verseny*, méghozzá a tiszta verseny. Ahol a verseny nem tiszta (tehát hatalmi úton dől el, merre mutat a mérleg nyelve, vagy a korrupció gyakorlata eleve eldöntötté teszi a mérkőzést), ott nem alakul ki igazi piacgazdaság: a vevő nem választhat. Ahol csak egy szűk réteg sajátja a jólét, ott a hátrányban lévő szegény tömegek egyrészt veszélyeztetik a kevesek nyugalját, másrészt széles társadalmi bázis híján a privilegizáltak jóléte könnyen válik labilissá, a sok eltartott ember szegénysége lassítja a fejlődést.

A tisztességes versenyhez nélkülözhetetlen a választás: a hatalmon lévők cserélődnek, s ennek ők is tudatában vannak; a jólét széleskörűvé tételéhez pedig szükséges a részvétel. Nem beszélhetünk igazán demokráciáról azokban az országokban, ahol az emberek csak egy kis hányada érdeklődik a közügyek iránt, ahol kevesen tesznek bármit is saját környezetükért.

A demokrácia ugyanis valóban a lehető legjobb társadalmi be rendezkedés az összes közül, de nem azért, mert még nem találtak fel nála jobbat. Hanem azért, mert az egyetlen öntanuló, önmagát újra meg újra finomhangoló rendszer. A résztvevők visszajelzést (*feedback*) adnak, ezáltal a hatalom folyamatos kontroll alatt van. Ahogyan a vállalatod számára létkérdés a külvilág visszajelzése (reflexió), úgy a demokratikus társadalom fenntarthatósága számára ugyanilyen meghatározó a résztvevő polgárok jelzése. (Ezért olyan fontos a nyilvánosság és a szólásszabadság, a gyakorlatban pedig a független és felelős média megléte.) Az intézmények a korábbi tanulságok alapján fejlődnek, javulnak. Ha nehezen is, ha hosszadalmasan is, de javulnak.

A DEMOKRÁCIA ÉS A HIEDELMEK VILÁGA

„Miért legyek én tisztességes? Kiterítenek úgyis!

Miért ne legyek tisztességes! Kiterítenek úgyis.”

József Attila: Két hexameter (1936)

A cégednek hozzá kell járulnia a demokrácia fennmaradásához, hiszen ez az a közeg, amiben a te vállalatod is működik. Ez sokszor kényelmetlen és nehéz. Vagy annak tűnik. Például te minden alkalmazottadat bejelented, járulékot, biztosítást fizetsz utánuk. A versenytársad nem ezt teszi, így jelentősen kisebb terhet jelentenek számára a bérek és a hozzájuk kapcsolódó költségek. Joggal merül fel benned, hogy te is így tegyél. Miért fizetnél többet, mint a másik? Annyit hallani arról, hogyan gazdálkodik az állam a bevételeivel. (Rosszul.) Miért tartanád magad a szabályokhoz, ha azok rosszak? Igen, a demokráciában az állampolgár fejében ezek a kérdések örökké ott forognak. Leginkább Kelet-Európában.

Azért kell járulékot fizetned a munkavállalóid után, mert ha senki nem teszi ezt, végül emberek milliói maradnak biztosítás és nyugdíj nélkül. Ameddig valaki egészséges, addig kizárólag teher az egészségügyre költeni; ameddig fiatal vagy, nem gondolsz a nyugdíjas évtizedekre. Abban a pillanatban, hogy beteg leszel, szükséged lesz az egészségügy szolgáltatásaira, melyet – bármilyen gazdag vagy – bizonyos esetekben nem tudsz megfizetni.

Járulékokat a törvények miatt kell fizetni. Azért kell a törvényt betartani, mert azok a demokratikus társadalom játékszabályai. Ahogyan te átlépsz rajtuk, úgy mások is ezt teszik, így pedig lehetlenné válik a játék. A rossz törvényt pedig meg kell változtatni:

neked mint autonóm polgárnak mindent el kell követned azért, hogy az igazságtalan törvények, a vállalkozókra igazságtalanul nagy terhet róvó rendelkezések megváltozzanak. Változtasd meg őket: te vagy a szavazópolgár, te vagy a civil, te vagy az autonóm állampolgár, a te képviselőid és ügyintézőid a kormány emberei, a miniszterek, a miniszterelnök. Ők érted és a vállalkozásodért vannak.

De mindez csak addig igaz, ameddig a demokrácia keretein belül maradsz. Amint átbújsz a korlát alatt, ügyeskedsz, próbálkozol, azonnal megkérdőjelezted a demokrácia szabályait, és átlépsz arra a mezőre, ahol kizárólag az erősebb, az ügyesebb, a jobb kapcsolatokkal, jobb szimattal rendelkezők írják elő a törvényt. Neked is.

Magyarországon egyre erősebb az a hit, hogy elfuserált országban élünk. Hasonlít ez a tőzsdei árfolyam-ingadozások mögött meghúzódó lélektani jelenséghez: amennyiben elegendően sokak várakozása az, hogy egy bizonyos részvény árfolyama zuhanni fog, akkor ez végül be is fog következni. Társadalomkutatóként tapasztaljuk, hogy az emberek érzései, a hitek, a legendák elegendőek ahhoz, hogy önbeteljesítő jóslatként működve valóra váltsák azt, ami tegnap még csak várakozás volt.

Ha folyton arról beszélünk, hogy egy használhatatlan országban élünk, akkor előbb-utóbb tényleg élnetlen hely lesz Magyarország. Ha minduntalan csak azt ismételtetjük egymásnak, hogy mindenki korrupt, hogy senkiben sem lehet megbízni, akkor az önbeteljesítő jóslat valósággá válik. De miért ne lehetne Magyarország egy olyan hely, ahol a pozitív várakozások válnak valóra? Kin múlik ez? Rajtad.

MIÉRT ÖNKÉNTESKEDNEK AZ AMERIKAIK?

Tegyük félre az előítéleteinket – ha vannak. Nekem vannak. Ez azóta tudatosult bennem, amióta egy olyan civil szervezetet vezetek, mely éppen az előítéletek ellen próbál küzdeni. Mindannyiunknak vannak elképzelései, képzei az Egyesült Államokról, egy háromszázmilliós országról, mely – tetszik vagy nem tetszik –, de meghatározta a XX. század világát. Bárki, aki hosszabb-rövidebb időre Amerikába megy nyaralni, dolgozni vagy tanulni, *soha nem* előismeretek nélkül érkezik oda. Mindenki *tud valamit*, ha máshonnan nem, a filmekből. Aztán az ember későbbi konkrét tapasztalatait – ezt Immanuel Kant óta tudjuk – jócskán meghatározzák majd ezek az előismeretek, esetleges várakozásai, félelmei. Én megkíséreltem az előismereteket, várakozásokat, félelmeket félretenni, s így felfedezni, megtapasztalni Amerikát.

2005 júniusában a Kurt Lewin Alapítvány vezetőjeként a Szövetségi Kormányzathoz tartozó *State Department* jóvoltából módomban állt egyhónapos tanulmányút keretében különböző amerikai városok civil szervezeteit tanulmányozni, valamint kutatási kapcsolatokat építeni a New York-i Columbia Egyetemmel. Le kell szögeznem, hogy az út végén határozottan az volt az érzésem, *semmit* nem tudok az országról.

Amit mégis határozottan állíthatok, hogy szembeűnik a *társadalmi felelősségvállalás*, méghozzá a napi gyakorlat szintjén. Az amerikai cégeknél, NGO-knál⁹ mindenkinek megvan a helye, mindenki tudja a dolgát, nem keverednek a funkciók, nem marad-

9 — Civil szervezetek (alapítványok, egyesületek). Az NGO rövidítés: non-governmental organization, a civilekről a későbbiekben bőségesen esik majd szó.

nak ellátatlanul feladatok. Ez nem jelenti azt, hogy ne lehetne feljebb lépni a ranglétrán, és azt sem jelenti, hogy ne lenne pozícióharc vagy esetenként féltékenység. Dehogynem! Ám a nyílt kommunikáció és a szervezet átláthatósága átsegíti a szervezeteket és cégeket ezeken a nehézségeken.

És ami nagyon fontos: (majdnem) mindenki tisztában van azzal, hogy a *cég érdeke* egybeesik az *ő érdekével*, ezért tudja, hogy csak rövid távon jelent sikert kerülőutakat keresve – a többiek és a munkahely kárára – a maga malmára hajtani a vizet. Ezért aztán szinte senki nem is próbálkozik.

Talán ez a magatartásmód áll az egyik legfontosabb általam tapasztalt érték/viselkedésmód, a társadalmi felelősségvállalás mögött. A hihetetlen méretű szabadság, az óriási választási lehetőségek közepette, abban a társadalomban, ahol az *egyén* áll a középpontban, nagyon erősen jelen van az adakozás, az altruizmus. Persze, van miből – gondolod magadban. Ez igaz, de talán a gazdagság *okainak* egyike éppen a szolidaritás. Az *értelmes* emberi önzés és a tisztességes verseny.

Lehet, hogy a sorrend épp fordított: azért állnak olyan jól anyagilag az amerikaiak, mert a saját érdekeken túl hajlandóak a közügyekre is időt, energiát, figyelmet és pénzt szánni. Ha valakinek nincsen miből jótékonynak lenni, akkor *önkéntes* munkát vállal. 2004-ben több milliárd önkéntes munkaórát számoltak el az Egyesült Államokban.

Létezik egy szervezet Santa Fe-ben (Új Mexikó Állam), amelynek Kitchen Angels a neve, talán „konyhaiündernek” fordíthatnánk. A szervezet több száz önkéntessel dolgozik, akiknek az a feladatuk, hogy ételt főzzenek, csomagoljanak és szállítsanak ki olyan rákbeteg embereknek, akik már nem

tudják ellátni magukat. Ezzel megteremtik annak a lebetőséget, hogy a beteg emberek otthon kapjanak ápolást, ami enyhíti szenvedéseiket, a kórház világa a tengerentúlon sem örömteli. Kik az önkéntesek? Hétköznapi emberek. Munka után vagy előtt bemennek az alapítványba, főznek, csomagolnak, majd a saját autójukkal a saját benzinköltséjükre elszállítják az ételt, tállalják és beszélgetnek az ellátott emberrel. Mi a jutalmuk? Az a plusz, amit önbecsülésük kap attól, hogy ők olyan embernek érezhetik magukat, akik felelősséggel tesznek a világért. Egyebek között a szervezet falán százával, de lehet, hogy ezrével vannak fényképek az önkéntesekről, akik – picit talán megmosolyogni való és idéltenek tűnő – szárnyakkal vannak lefényképezve, ezzel megörökítve azt, hogy ők is dolgoztak a szervezetenél. Honnan van erre idejük? Talán minden hétköznapon egy-egy órával kevesebbet nézték az amúgy nálunk is sokat szidott tévét.

ÖNMEGHATÁROZÁS – EGY SZÜKSÉGLET

Ki vagyok én? Melyik csoporthoz tartozom? Önmagunk meghatározása, hovatartozásunk kereteinek megrajzolása *szükséglet*. Ez a szükséglet szoros összefüggést mutat fogyasztási szokásainkkal (zenei ízlés, lakóhely kiválasztása, étkezési szokások stb.), munkánkkal. Ebben a könyvben számos helyen hivatkozunk a szükségletekre, az alább olvasható szükségletelméletre. Állítjuk, a vállalati társadalmi felelősségvállalás semmiképpen sem választható el az emberek szükségletkielégítéseinek módjától.

Abraham Maslow a múlt század harmincas éveiben fogalmazta meg világhírűvé vált elméletét az emberi szükségletek hierarchiájáról. A vállalati szektor a munkavállalók ösztönzésével (motiváció) kapcsolatban előszeretettel hivatkozik erre az elméletre. Eszerint

a szükségleteknek létezik egy hierarchiája (a szükséglethierarchia), mely az alapvető biológiai szükségletektől terjed az összetettebb pszichológiai motivációkig. Az ember szükségletei egymásra épülnek, s Maslow szerint öt, hierarchikusan egymásra épülő kategóriába sorolhatók:

1. fiziológiai szükségletek,
2. biztonság,
3. szeretet, valahova tartozás,
4. önbecsülés,
5. kreativitás, önmegvalósítás.



Erősen vitatható az elmélet azon része, mely szerint a magasabb szinten lévő szükségletek csak akkor válnak fontossá, ha az alattuk lévő szükségletek már kielégültek. Gondoljunk például azokra az emberekre, akik életüket áldozzák a közösségért vagy hajlandóak egészségük kockáztatására egy kimagasló teljesítmény elérése érdekében!

Az viszont vitathatatlan, hogy a CSR terén is eredményes a szükségletek elméletének alkalmazása. Tétélezzük fel, hogy *minden*

tevékenységünk mögött valamilyen szükségletünk kielégítésének vágya áll! Marketingelemzők szerint például a vásárlási szokások mögött nem csupán egyetlen szükséglet rejlik: nemcsak azért veszünk sört vagy ásványvizet, mert szomjasak vagyunk, hanem az adott termék vagy márka megvásárlásával kielégítjük önazonosítási igényünket: „én sörívő vagyok”,¹⁰ „én ilyen és ilyen ásványvizet fogyasztok, és csak ilyen vizet iszom”. A helyzetet bonyolítja, hogy a fogyasztásunkat utólag racionalizáljuk, azaz logikus magyarázattal szolgálunk magunk és környezetünk számára, hogy *azért* fogyasztjuk az adott ásványvizet, mert annak a legmagasabb a kalciumtartalma.

A legjobb példa persze az *autóvásárlás*, mely aktus köztudottan nem kizárólag egy praktikus közlekedési eszközhöz való hozzájutás módja, hanem önkifejezés: a presztízs kimutatásának egyik formája, mások elismerésének keresése.

Vegyük például a Starbucks kávéhálácot! Az odajáró fogyasztók nyilvánvalóan azért mennek be valamelyik üzletbe, mert szeretik a kávé. Részben. Annak oka azonban, hogy *éppen ott* fogyasztanak az, hogy Starbucks-kedvelőként határozzák meg magukat. Ez része az identitásuknak. A láncolat minden üzletének belsőépítészeti kialakítása, az ott hallható zene, az elérhető internetkapcsolat, leginkább pedig a termeléshez-beszerzéshez való viszony (felelős vállalat, része a fair-trade-nek) olyan, amit az ott fogyasztó vevőkör kedvel.

10 — Sörívő vagyok

Sörívő vagyok

Sörívő vagyok

Igyon vizet más! (Ossian, Hungaroton, 1988)



TÁRSADALOMTUDATOS MAGATARTÁS

Mielőtt rátérünk arra, hogy milyen módon tud a te vállalatod hozzájárulni a demokrácia fenntarthatóságához, illetve a céged számára milyen közvetett és közvetlen előnyökkel jár az aktív társadalmi részvétel, bemutatunk néhány olyan magatartásmódot, mely rohamosan terjed a hétköznapi emberek, a polgárok között.

Célunk ezzel egyben az is, hogy segítsünk felismerni: a vásárlóid, befektetőid, versenytársaid, szállítóid milyen módon gondolkodnak és cselekszenek a mindennapokban hétköznapi emberként.

Ami a közelmúltban még csak hóbort volt vagy elszigetelt civil kezdeményezés, az mára divattá vált, holnap pedig kifejezetten elvárt és követendő lesz.

Ilyen magatartásmód mindenekelőtt a környezettudatosság, a tudatos vásárlás, az etikus turizmus, a társadalomtudatos viselkedés a hétköznapiakban és az önkéntesség.



KÖRNYEZETTUDATOSSÁG ÉS TUDATOS VÁSÁRLÁS

A nagyvállalatok is egyre nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy működésükkel minél kevesebb környezeti kárt okozzanak. Ennek a háttérben többek között

- a civilek érezhető nyomása, valamint
- a vállalatoknál dolgozó döntéshozók állampolgári létéből következő felelősségvállalása áll.

Az Európai Távközlési Hálózatüzemeltetők Egyesülete (ETNO) közösen a WWF-fel¹¹ projektet indított „Saving the Climate

@ the Speed of Light” címmel. Cél: az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése. Mindez egy magas technológiájú társadalomban lehetetlen anélkül, hogy stratégiaszerűen használjuk az információ és telekommunikációs technológia (ICT) adta lehetőségeket. Mára már számos ICT megoldás létezik, melyeket sikeresen alkalmaznak:

- üzleti utazás kiváltása (videokonferencia): ha az EU-25 üzleti útjainak 20%-a utazásmentes megoldásokkal kerül kiváltásra, akkor 22,35 millió tonna CO₂ kibocsátását lehet megelőzni évente;
- audiokonferencia: ha az EU-25 tagország munkavállalóinak 50%-a évente egyszer kivált egy találkozózt audiokonferencia-hívással, akkor 2,128 millió CO₂-kibocsátást lehet megelőzni;
- távmunka, flexibilis munka: ha az összes uniós tagország munkavállalóinak 10%-a flexibilis munkát végez, akkor évente 22,17 millió tonna CO₂-ot lehet megtakarítani;
- online telefonszámla: ha csak a régi tizenöt uniós tagország internet-hozzáféréssel rendelkező háztartásaiban, valamint az EU-25 tagország minden mobil előfizetője online telefonszámlát kap papíralapú helyett, akkor évente 491 570 tonna CO₂-kibocsátás kerül megelőzésre.¹²

A *tudatos vásárlás* néhány bevett alapeleme, hogy a vevő minél kevesebb műanyag szatyrot használ fel, vagy magával viszi a korábbiakat, így nem kell újabbat kérnie. Az emberek mind nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy elkerüljék azon vállalatok termékeit, melyekről az a hír járja, hogy gyermekmunkával vagy rabszolgamunka igénybevételével készültek.

A vásárlók egy része ma már hajlandó némiképp drágábban hozzájutni egyes termékekhez, ha azok úgynevezett *fair trade* módon és eszközökkel lettek előállítva, illetve eljuttatva a fogyasztóhoz. A nyugati, különösen az angolszász országokban több évtizedes múltra tekint vissza és milliárdos üzletnek számít, Magyarországon még csak ismerkedünk a méltányos kereskedelemmel (*fair-trade*).¹³

A tudatos vásárlási szokások a kozmetikumokra, a ruházatra és a technikai eszközökre is kiterjednek. Ilyen módon lehetőleg olyan termékeket részesítenek előnyben, amelyeket állatkínzás nélkül kísérleteztek ki. Magyarországon a Fauna Egyesület, illetve a Noé Állatotthon honlapján¹⁴ lehet információkat találni ezzel kapcsolatban. Ez utóbbi alapítvány igen szívembemarkoló módon igyekszik lebeszélni az állatokból készült szőrmét tartalmazó termékek vásárlásáról.

Végül meg kell említenünk a Tudatos Vásárlók Egyesületét, melynek célja, hogy Magyarországon népszerűsítse és támogassa a környezettudatos vásárlói magatartást, az etikus (környezetileg és társadalmilag felelős) vásárlást és vállalati tevékenységet, illetve a vásárlók jogainak és kötelességeinek ismeretét. Az egyesület minél több embert kíván megnyerni annak a gondolatnak, hogy vásárlói döntéseit körültekintően, a szokásos ár-minőség szempontokat kiegészítve hozza meg, figyelembe véve például az adott termék gyártójának környezeti, társadalmi eredményeit, a termék ökológiai jellemzőit vagy hatását a fogyasztó egészségére. A vásárlói magatartás befolyásolásával ahhoz szeretnének hozzájárulni, hogy a vállalati szféra működése

13 — A témáról bővebben: Linder Bálint (2005): Lesz egy feketém. Magyar Narancs, XVII. évf. 19. szám, 2005. május 12., illetve www.fairvilag.hu

14 — www.fauna.hu és www.noellatotthon.hu

és a fogyasztói magatartás megváltozása nyomán a társadalom és a környezet számára pozitív változások következzenek be.

ETIKUS TURIZMUS

Mind többen veszik figyelembe szabadidejük eltöltésének és utazásaiknak a társadalmi és a környezeti következményeit. A gyűjtőfogalom talán az etikus turizmus lehet. Az idegenforgalom sok esetben egyben a pusztulását is okozza annak a helyszínnek vagy jelenségnek, amit be akar mutatni és amiből él: gondoljunk csak az elbázárosodott műemlékek tömegére vagy a turistalátványossággá torzult falvakra, sivatagi oázisokra, állatrezervátumokra.

Mind több utazási iroda kínál olyan programokat, melyekből nemcsak a résztvevő turista, de a helyi közösség is profitál. Már az utazás megtervezése is sokak esetében morális döntések soráról szól, így például számításba veszik, hogy nem támogatnak-e egy katonai diktatúrát azzal, ha egy hetet az adott országban töltenek. Ehhez hasonló megfontolás rejlik az olyan döntések mögött, hogy nem jár-e kevesebb környezetszennyezéssel, ha megközelítőleg ugyanolyan típusú tengerparti nyaralásért nem utazunk a földgolyó túlfelére tízezer kilométeres repülés alatt fejenként hétszáz liter üzemanyagot égetve el.¹⁵ Mennyi szemetet jelent a helyiek számára az ott tartózkodásunk? Adjunk-e pénzt a kolduló gyerekeknek?

15 — További információk: Linder Bálint (2006): Egy erkölcsös vendégéjszaka – Etikus turizmus. Magyar Narancs, XVIII. évf. 27. szám (2006. július 6.)

ÖNKÉNTESÉG

Mind többen vállalnak önkéntes munkát Nyugaton és Magyarországon egyaránt. Ennek egyik (talán legfontosabb) oka: az emberek számára fontos, hogy idejüket értelmes és hasznos tevékenységgel töltsék. (Emlékezzünk a szükségletek kielégítésére!) Santa Fe-ben találkoztam egy nyugdíjas mérnökkel, aki ahelyett, hogy élete aktív munkavégzéssel töltött időszaka után fennmaradó évtizedeit otthon a televízió előtt töltötte volna, házak építésében vett részt.

Az idős mérnök önkéntes munkában vezetett olyan építkezéseket, melyek eredményeként rászoruló családok jutottak fedélhez. Az építkezéseken egyetemisták dolgoztak – szintén önkéntesként –, akik ezzel értelmes nyári elfoglaltsághoz, társasághoz, munkatapasztalathoz jutottak. A házépítést a *Habitat for Humanity* nevű nemzetközi NGO szervezte, mely Magyarországon is rendelkezik kirendeltséggel, s küldetése, hogy változtasson a nyomorúságos lakáshelyzeten. A program lényege, hogy az érintettek is mindig aktív résztvevői az építkezésnek, így nem könyöradományként jutnak fedélhez.

KIT ALKALMAZUNK?



TŰZIFAHORDÓ ZAIRE-I KISGYEREK.

Fotó: AP, Laurent Rebours, HVG, 2006. október 21. 24. oldal

Mind többen figyelnek tudatosan arra, hogy munkát adva másoknak ne sértsenek törvényt, valamint ne vásároljanak olyan terméket, mely például gyermekmunka eredményeként jött létre. Az International Labour Office szerint a világon legalább 220 millió gyerekkel végeztetnek a korának nem megfelelő munkát. A gyermekmunka azonban csapda, a családnak nemhogy nem jelent a szegénységből való kitörési lehetőséget, hanem egyenesen újratermeli azt.

A kilencéves Marie napja hajnali öt órakor kezdődik. Egy családnál dolgozik szolgaként, iskolába nem engedik. Reggelit, ebédet, vacsorát készít, vízért jár a kútra, vásárolni küldik, takarít és mossa a ház úrnőjének a lábát. Maradékot kap enni, szakadt ruhában jár, nincs cipője, az udvaron alszik. Börszíjjal verik, ha lassan látja el a rábízott feladatokat.

(HVG, 2006. október 21. 24. oldal)

2006 augusztusában botrány volt abból, hogy a Wolfgang Schüssel osztrák kancellár anyósát gondozó szlovák ápolónő feketén lett alkalmazva. Nyugat-Európában a politikusoktól igen szigorúan kéri számon a társadalom azt, ha nem tartják be a jogszabályokat. Szintén a foglalkoztatással kapcsolatosak azok a mind több esetben ismertté váló diszkriminációs esetek, melyekben például a roma származású jelentkezőket valódi indok nélkül utasítják el.

A CSR-ÉRDEK

Nemrégiben olvastam Philip Kotler¹⁶ marketingguru könyvét, mely részletesen mutatja be, hogy miért jó a cégnek, ha minden tekintetben társadalomtudatos magatartásmódot követ. A számos meggyőző érv és praktikus javaslat megismerésekor azonban mindvégig az volt az érzésem, hogy végső soron *számomra* azért előnyös, ha például *a te céged* felelős módon gyárt termékeket, nyújt szolgáltatásokat, mert ezáltal *én* egy jobb, élhetőbb világban találok magam. Olyan helyen, ahol a bizalom érzésének könnyedsége lehet rajtam úrrá. Aztán az jutott eszembe, hogy a *másik* viszont éppen *tőlem* várja ugyanezt a felelősséget, mivel számára én vagyok az a bizonyos *másik*.

Így vagy ezzel te is. Jó érzés számodra, ha akkor sem vernek át a pénztárnál, ha te azt nem veszed észre, ha nem csak a törvényi minimum mentén csikorognak a szolgáltatók kerekei. Megnyugtató, ha hitelfelvételkor nem kell az apróbetűs részeket értelmeztetned egy komplett jogászcsapattal és biztosítékokkal körbebástyáznod magad; ha a beszállítóid egy picit azért is kedveznek neked, mert tudják, hogy nagyon sok erő és munka van abban, amit te csinálsz, és végső soron a közös siker a közös érdeketek: eladni azt, amit csináltok.

16 — Kotler, Philip–Lee, Nancy (2005): Corporate Social Responsibility. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 307 pp.; ISBN 0-471-47611-0

Ez a fejezet arról szól, hogy miért *érdeke* a vállalatodnak az, hogy környezet- és társadalomtudatos legyen. Milyen közvetlen hozadékaik vannak, ha felelősséggel viseltetsz a külvilág (stakeholderek) felé? Milyen előnyöd származik abból, ha a társadalomtudatos tevékenységedet stratégiai módon szervezed és megkísérelted azt hozzáilleszteni a vállalatod alapvető üzletmenetéhez? Az ezt követő fejezet szól majd arról, hogy az érdekeiden túl miféle *értékeket* hordoz, ha a vállalatod a felelősségvállalásra rendezkedik be.

MIÉRT VÁLLALJON FEL EGY ÜGYET A CÉGED?

Az Európai Unió így érvel a vállalatok felelős gazdálkodó egységekké válása mellett:

„A felelős vállalkozói magatartás lényegében arról szól, hogy fenntartjuk gazdasági sikerünket, és üzleti előnyt érünk el azzal, hogy jó hírnevet alakítunk ki, elnyerjük azoknak az embereknek a bizalmát, akik cégünkönél dolgoznak, illetve a környékén élnek. Az Ön vevői megbízható szállítót keresnek, aki jó minőségű termékeiről és szolgáltatásairól ismert. Szállítói olyan vevőnek kívánnak eladni, aki visszatér majd ismét vásárolni, és időben fizet. Az Önt körülvevő közösség biztos szeretne lenni abban, hogy az Ön vállalkozása társadalmi és környezeti szempontból felelősen működik. És végül, alkalmazottai olyan cégnél szeretnének dolgozni, amire büszkék, és amiről tudják, hogy értékeli munkájukat.”

(Bevezetés a vállalatok szociális felelősségvállalásába kis- és középvállalkozások számára. Európai Bizottság Vállalkozáspolitikai Főigazgatóság. *forrás*: Testületi Szociális Felelősség a Kis- és Középvállalkozásoknak Dokumentációs Központ)

Rendben van. De miért hidd el mindezt? Miért legyél éppen te felelős, amikor azt tapasztalod, hogy mások nem azok? Miért jó neked az, hogy csak tiszta eszközökkel veszel részt a versenyben, amikor *tudod*, hogy a konkurencia korrump? Miért lennél te a munkahelyi demokrácia megteremtésének úttörője, amikor a munkavállalót kizárólag a pénz érdeкли?

Úgy tűnik, hogy a társadalmi részvétel „jó gesztus”

- a potenciális fogyasztók,
- a befektetők,
- a piaci elemzők,
- az üzleti partnerek felé.

De még az éves jelentésben, a hírekben is jól fest, sőt „jól jöhet” a döntéshozók, a hatóságok és a bírók szemében is.

Emellett pedig „jó érzéseket kelt”

- az alkalmazottak,
- a jelenlegi fogyasztók,
- a részvényesek és
- a vezetőségi tagok körében.

És ezzel együtt „jót tesz”

- a brand-nek,
- a pénzügyi kimutatásnak (bottom line)
- és a közösségnek.

Néhányan még azt is állítják, hogy a társadalmilag felelősségvállaló cég *hosszabb életű*. Philip Kotler könyvében a következő analógiát hozza: sok egészségügyi szakember állítja, hogy amennyiben elkötelezzük magunkat a rendszeres testgyakorlás mellett, jobban fogunk kinézni, jobb lesz a közérzetünk, s hosszabb ideig élünk majd. Sokan állítják, hogy a társadalmi felelősségvállalásban való részvétel hasonló eredményekkel jár.

Több jelentős kutatóintézet objektívnek tekinthető mérései mutatják azt, hogy a CSR pozitív kapcsolatban áll a hosszú távú üzleti haszonnal. A Business for Social Responsibility¹⁷ kutatási tapasztalata, hogy a CSR hatására:

1. növekszik a cég eladása és piaci részesedése,
2. megerősödik a brand pozíciója,
3. megerősödik a vállalati imázs,
4. növekszik a vállalat képessége a munkaerő felkutatására, motiválására és megtartására,
5. csökkennek a működési költségek,
6. megnő a cég vonzereje a befektetők és a pénzügyi elemzők szemében.

A Cone Incorporation és a Roper Archívum¹⁸ közös amerikai vizsgálata már 2000-ben is azt mutatta, hogy a vállalatok több mint kétharmada tervezi a jövőben egyes társadalmi és környezeti ügyek iránti elköteleződésének növelését.¹⁹ A Cone 2004-es kutatása alapján állítható, hogy 21%-kal nőtt azon amerikaiak aránya, akik szerint a bizalomépítés terén jelentős szerephez jut a vállalatok által felvállalt társadalmi ügyek támogatása.²⁰

17 — A Business for Social Responsibility egy amerikai szervezet (NGO), mely információkkal, tréninggel, eszközökkel látja el a cégvilágot abból a célból, hogy azok integrálják a CSR-t üzleti tevékenységükbe és vállalati stratégiájukba. (www.bsr.org)

18 — A bostoni Cone Incorporation huszonöt éve létező brand-építő és kommunikációs cég, mely célja „olyan innovatív programok létrehozása, melyek révén a cégek választ adhatnak a vevők szükségleteire és szenvedélyeire”. www.coneinc.com. A Roper Center Public Opinion Archives 1947 óta működő közvéleménykutató archívum (www.ropercenter.uconn.edu).

19 — Cone/Roper Executive Study (2000): Cause Branding from the corporate perspective

Mielőtt tételesen végignéznénk azt, hogy a vállalatod különböző egységei számára – marketing, PR, HR, adminisztráció – milyen kézzelfogható előnyöket hordoz a CSR-tevékenység, ejtsünk néhány szót arról a *környezetről*, mely a cégedet övezi. Kik azok, akikkel érintkezésbe lépsz, és mi köze van nekik a te felelősségvállaló cégedhez?

KIK AZOK A STAKEHOLDEREK?

Mindazon emberek és csoportok, akikre a vállalatod tevékenysége, egyáltalán a léte bármilyen hatással lehet. Így mindenekelőtt a befektetők és tulajdonosok, a fogyasztók és a potenciális fogyasztók. Ezen felül pedig a disztribútorok, beszállítók és alvállalkozók, munkavállalóid, a legkülönbözőbb hatóságok és ellenőrző – európai uniós, kormányzati és önkormányzati – szervek, civil szervezetek. És persze ne feledkezzünk el arról, hogy vállalatodnak van telephelye, legalább egy, de inkább számos, így annak a közvetlen fizikai környezetében lévő lakosság, intézmények, egyház, kisebbségek, civilek (megint csak). A stakeholderek körét alkotják a partnervállalatok és bizony a versenytársak is.

„Ne köpj a kútba, mert könnyen lehet, hogy még innod kell belőle” – tartja egy orosz közmondás. És valóban: a fent felsorolt intézmények, szervezetek, csoportok mind hatással vannak vagy lehetnek a vállalatod működésére. Melyik erősebb és közvetlenebb,

20 — A kutatás szerint míg 1993-ban a megkérdezettek 66%-a állította, hogy fontos a vállalatok társadalmi szerepvállalása, addig ez az arány 2001-ben már 70% volt, míg 2004-ben már 72%. (http://www.coneinc.com/Pages/pr_30.html)

melyik gyengébb hatással, de soha nem lehet tudni! A megítélésed, az üzleti sikered függ tőlük. Ha nehéz belátnod ezt némely felsorolt stakeholder esetében, próbáld csak beilleszteni magad a helyükbe! Ez a játék amúgy sokszor segít más esetekben is. Képzeld el, hogy *te* vagy a helyi lakos és a környékeden lévő vállalat megkezdí valami-féle nehézáru, mondjuk terméskő szállítását. Hatalmas dömperek dübörögnek a házad előtt már reggel fél hattól kezdve. Képtelen vagy aludni, ráadásul a házad falán a rezgés következtében itt-ott repedések jelentkeznek.

Egy másik példa. Talán nem nehéz a vásárló (fogyasztó) szerepebe beleélned magad. Mennyire fontos számodra az, hogy a polc-ról óvatlanul leemelt termék szavatosságában akkor is megbízz, ha előtte nem böngészted rajta órákon át az áruház neonfényénél a lejáratí idót? De milyennek láthatja egy civil szervezet (alapítvány, egyesület) a te cégedet? Egyáltalán érdekes ez?

A Kurt Lewin Alapítvány partnert keresett egy uniós programjának PR-munkáíhoz. Lényegében az utcáról hívta fel az egyik vállalat vezetőjét, akinek a titkárnője – hallva, hogy egy alapítványról van szó – azt válaszolta, hogy semmi remény: a főnöke soha nem hív vissza alapítványokat. Még ha így is van, íyet nem mond valaki a telefonban. Ez esetben a cég konkrét megrendeléstől esett el.

A Deloitte Zrt. a VI. kerület peremén található. Ez a pénzügyi vállalat több esetben szervezett iskolai órákat gazdálkodás, illetve környezetvédelem témákban, melyeket a vállalat dolgozói önkéntesen tartottak meg. A dolgozók meggyőződése az volt, hogy cégük közvetlen környezetében kell jót cselekedniük, s arra bírták rá a vállalat vezetését, hogy CSR-tevékenységükkel ne több száz kilométerre lévő

helyeket, hanem a környékbeli utcák rászorultjait keressék meg. A program nyomán számos hátrányos helyzetű gyerek hallhatott egy, a korábbiakhoz képest egészen eltérő gondolkodásmódról.

A CSR HASZNA SZERVEZETI EGYSÉGENKÉNT

Ha valóban társadalomtudatos vállalattá akarsz fejleszteni a céged, akkor annak minden egységét felelős osztállyá, divízióvá kell tenned. Ahelyett, hogy külön foglalkozol azzal, miként teheted például a külső és a belső kommunikációt (PR) társadalomtudatosá, illetve miként állíthatod a CSR-t a csapatépítés szolgálatába, jobb, ha CSR-stratégiát dolgozol ki, mely egyben a vállalatod működésének stratégiája is. Ebből aztán automatikusan fog következni az, hogy egyes vállalati területek CSR-alapúak lesznek. Erről írunk majd a stratégiáról szóló fejezetben.

Most azonban közelebbről szemügyre vesszük, miként hat a vállalatod kommunikációjára, emberi erőforrással való gazdálkodására, a céged társadalomtudatos szemlélete. Arra is fogsz példákat találni, hogy milyen konkrét megoldások vannak a CSR gyakorlati alkalmazására.

PUBLIC RELATION (PR)

Mielőtt még egyetlen szót is ejtenénk a vállalatod PR-tevékenysége és a CSR kapcsolatáról, szükségesnek tartjuk definiálni, mit értünk ebben a könyvben PR alatt. A meghatározást a Magyar Public Relations Szövetség²¹ definíciója alapján közöljük.

21 — Szakmai ajánlás a public relations tevékenység szervezeti integrálására. Székesfehérvári nyilatkozat, 1994.

A public relations vezetési szemléletmód: a vezetőknek a szervezet belső és külső környezetéhez való viszonyát batározza meg. A public relations átfogja a szervezett kommunikációs tevékenység egészét. Célja az egyének, a szervezetek és a környezetük közötti kölcsönös előnyökön alapuló kommunikációs kapcsolatok alakítása.

A szakemberek többek között hangsúlyozzák a szervezet iránti *bizalom építését*, a környezet támogatásának megnyerését a szervezet céljai iránt, valamint a szervezet és környezete kölcsönös magatartásváltozásának elősegítését. Általában a PR szakmának két általános feladatát szokás említeni:

1. a kommunikációs feladatok megoldását,
2. a szervezet egyéb feladatai megoldásának kommunikációs támogatását.

Egyrészt a PR nem *kizárólag a sajtóval* folytatott vagy a médián keresztüli kommunikációt jelenti. Annak ellenére, hogy Magyarországon a jelentését erre szűkítik le. Mindezt azért kell hangsúlyoznunk, mert a CSR szempontjából a PR egészen különleges szerephez jut. Továbbá a céged e nagyon fontos egységének tevékenysége – szintén a CSR szempontjából – korántsem a vállalatod „fényezése”, jó színben való bemutatása, hanem az, hogy általa aktívan és hitelesen kommunikálsz kifelé és befelé egyaránt. „Truth Well Told”, azaz az igazság jól tálalva – ez a felirat áll a McCann Erickson Budapest reklámügynökség magyarországi leányvállalatának bejárata fölött.

A CSR vállalati előnyeinek sorolásakor a PR-előnyök emlegetése szokott a legkézenfekvőbb lenni Magyarországon. Az egyáltalán nem baj, ha előnye származik belőle a vállalatnak. A Kurt Lewin Alapítvány egyik vállalati ügyfele kifejezetten úgy kívánta felépíteni adományozási

stratégiáját, hogy az *ne* a cég érdekeit szolgálja. Amikor a cég szerződést kötött az alapítvánnyal egy CSR-alapú belső átvilágítás lefolytatásáról, talán azért is választott civil szervezetet, hogy ezt biztosítsa. Az adományozásról döntő bizottság (charity committee) tagjai megdöbbenéssel hallgatták a civil szervezet beszámolóját, mely éppen arról szólt, hogy nemhogy nem baj, ha a vállalat érdekeit (is) szolgálja a CSR-tevékenység, hanem kifejezetten az a hasznos, ha *kölcsönös előnyök* származnak belőle a cég és környezete számára. Meggyőződésünk, hogy akkor van értelme a CSR-nek, ha mind a vállalatod, mind a társadalmi, mind pedig a természeti környezet *profitál belőle*.

És ez igaz a PR-re is. Az Európai Bizottság Vállalkozáspolitikai Főigazgatósága *Útmutató a hatásos kommunikációhoz* című kiadványa szerint sok kisvállalkozás nem kommunikálja, nem tájékoztatja a nyilvánosságot felelős vállalkozói magatartásáról. „Egyesek nem akarják, hogy azt higgyék róluk, saját dicséretüket zengik, vagy azal gyanúsítsák őket, hogy szemérmetlen marketing fondorlathoz folyamodtak” – írja a kiadvány. Ugyanakkor, ha a céged megismereti a stakeholdereket társadalomtudatos tevékenységével, növeli a vevők és befektetők bizalmát, ezáltal megkönnyíti a döntésüket; követhető jó példát állítasz mások elé. Egyben másokat – például a versenytársaidat – is ösztönöz ezzel a felelősségvállalásra.

A vállalat társadalmi felelősségvállalása hosszú távon és közvetve is hozzájárulhat a maximális profittermeléshez, célja azonban nem elsődlegesen ez, hanem az előnyök maximalizálása az egész társadalom számára. Ez pedig valósággá válhat. Feltéve, ha minden vállalat törekszik a társadalmi felelősségvállalásra. A megfelelően átgondolt CSR-stratégiának lehetnek és vannak közvetlen PR-előnyei a cégek számára.

„A reklámokkal teli világban sok esetben egyre nehezebb basonló minőségű és basonló árú terméket eladni. (...) Az átlagos fogyasztó egyáltalán kritikussabb is a vásárolt termékkel szemben, és figyel arra, hogy a termék fogyasztása milyen veszélyekkel járhat, mennyire egészséges, sőt sok esetben még arra is, hogy a termék előállítása milyen társadalmi következményekkel jár”
– írja a Demos Alapítvány társadalmi felelősségvállalásáról szóló füzeté.²²

Néhány vállalat éppen a felelősségvállalásra alapozza egész imázsépítését. Így például a Starbucks nemzetközi kávézóhálózat kifejezetten hirdeti a fair-trade (méltányos kereskedelem) értékeit, mely során nem vásárolnak meg gyermekmunkával előállított alapanyagokat. Ugyanakkor még egyszer hangsúlyozni kell, hogy a felelősségvállalás, az etikus beszerzés, a környezettudatos vállalati magatartás célja nem a céged imázsépítési feladatainak a megoldása.

Bár a CSR szempontjából nem annak kommunikációs értéke a legfontosabb, azonban minél később csatlakozik céged a társadalomtudatos vállalatok köréhez, nő a veszélye, hogy annál kevésbé tudod majd az imázsépítést erre alapozni. Hiszen a CSR hónapról hónapra egyre elterjedtebbé válik.

Az alábbiakban bemutatjuk a CSR legklasszikusabb formáit, melyeknek egyenként különböző PR-hatása van.

Jótékonyág. Magyarországon is terjedőben van a corporate philanthropy (közösségi jótékonyág). Ennek során a vállalat készpénz-

22 — Deák Kinga–Győri Gábor–Báron Péter–Ágoston László (2006): Több, mint üzlet: vállalati társadalmi felelősségvállalás. Demos Magyarország Alapítvány, Budapest. 24. oldal. ISBN 963-8705-72-8

zel támogat egy konkrét ügyet. Ez a leghagyományosabb formája a társadalmi részvételnek, ám igazán ad hoc módszer. Ugyanakkor ma már mind több cég érzi annak szükségességét, hogy egy stratégiai megközelítés felé elmozdulva egyetlen témára fókuszáljon, s a filantrop tevékenységét kösse a cég központi üzleti céljaihoz.

*Értelmileg akadályozott gyermekeket támogat a KÜRT
Üzletfelek és munkatársak is részt vettek a választásban*

2006. december 13., Budapest – A KÜRT Zrt. ügyfelei és munkatársai körében végzett szavazása eredményeként idén karácsonykor értelmileg akadályozott gyermekeket támogat. A cég bosszú évek óta hagyományosnak mondható adományozó tevékenysége során ezúttal – közvetlen környezete megkérdezése után – egy Borsod-Abaúj-Zemplén megyei gyógypedagógiai intézmény, a Girincsi Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola és Diákotthon 138 lakóját ajándékozta meg. A 3–24 éves, hátrányos helyzetű gyerekek és fiatalok a spontán felajánlás által több millió forint értékben gyarapodtak különféle fejlesztő eszközökkel. Kmetty József, a KÜRT vezérigazgatója ma délelőtt Girincsen adta át az adományt Kányási Hedvignek, az intézmény igazgatójának.

Szponzoráció. Napjaink kontinentális Európájában a vállalat társadalmi szerepvállalásán jószerivel csupán a szponzorációt szokás érteni. A szponzoráció a közösségi jótékonyosság része: a cég direkt támogatást nyújt készpénzben és/vagy természetben.

Egy magyar nagyvállalat számos eseményt és ügyet (kultúra, sport, esélyegyenlőség, egészségügy) szponzorál. Nevébe erősen kapcsolódik a társadalmi szerepvállalás fogalma. A szóban forgó cég azonban támogat olyan

sportklubot is, mely szurkolótáborának egy kisebb, de igen meghatározó része, szinte szimbóluma a magyarországi szélsőjobboldalnak. Ez a tény pedig megkérdőjelezi a szponzoráció egészének értelmét.



A fent leírtaknál a szponzoráció – mint társadalmi szerepvállalás – esetében valamivel hatékonyabb a méltán világhírű magyar kajak-kenu sport támogatása. A nagyvállalatok anyagi támogatása nélkül a sport és a kultúra nem maradhatna talpon vagy csak nagyon kevés emberhez jutna el. Ugyanakkor tisztában kell lenni azzal, hogy a szponzoráció *üzlet*, nem csak jótékonyság, hiszen a vállalat *reklámfelületet* vásárol. Ebben az esetben is érdemes azonban elgondolkodni, hogy egy telekommunikációs cégnek (Magyar Telekom), illetve egy

olajtársaságnak (MOL Zrt.) a hagyományosnak számító céges szponzoráción túl mi köze van a kajakhoz.

Maradva a sportnál: a 2006-ban Szegeden megrendezett 35. Síkvízi Kajak-Kenu Világbajnokság egyik szponzora a Zepter Medical volt, mely saját misszióját így fogalmazza meg: „termékeit és szolgáltatásait úgy alakították ki, hogy emelje egész családja életminőségét és egészségét”. Küldetése pedig saját állítása szerint: „küldetésünk, hogy innovatív, csúcsmínőségű termékeket fejlesszünk ki az egészség és a jó közérzet javítása és az életminőség jobbátétele céljából”. Ebben a környezetben már egészen sok relevanciával bír a sport és a testmozgást hirdető tevékenységek támogatása.

Egy ügy támogatása. Amikor a vállalat anyagi támogatást nyújt (case promotion), természetbeni hozzájárulást ad vagy más szervezeti erőforrással (például önkéntességgel) segíti a *tudatosság növelését* vagy segíti egy ügy előrehaladását. Például a *The Body Shop (Anita Roddick)* a kozmetikai állatkísérletek betiltását reklámozza. A cég deklarálja, hogy termékeit és hatóanyagait nem teszteli állatokon: „az ilyen jellegű tesztek mind erkölcsileg, mind tudományosan tarthatatlannak gondoljuk” – olvashatjuk a honlapjukon.²³

Igazi PR-értéke van annak is, amikor a vállalat egy társadalmi vagy környezeti ügyet támogat azért, hogy növekedjen a közösség jóléte. Például a *Kraft Foods* úgy döntött, hogy beszüntet mindenféle iskolai reklámozást. A *Starbucks* a *Conservation International*al együttműködve abban támogatja a termelőket, hogy minimalizálják a termelőtevékenység káros környezeti hatásait.

Az igazi PR. A fent említett világcégek – tehát a *The Body Shop*, a *Kraft Foods*, illetve a *Starbucks* – kivétel nélkül jelentős hangsúlyt fordítanak arra, hogy *kommunikálják* társadalmi szerepvállalásukat, illetve a közösség iránt érzett felelősségvállalásukat. Nem csak a korrektség okán szerepelnek ebben a könyvben azok a webcímek, ahol elérheted őket: valóban érdemes ellátogatni a honlapjaikra. A vállalatok fő üzenete valahogy így fest: „mi azért dolgozunk, hogy egy élhetőbb, izgalmasabb, gazdagabb stb. világban élhess; tevékenységünknek csak egy szelete az üzlet, emellett küldetéstudatunk minden más ágazatunkat is áthatja”.

Ezeken a weboldalakon, de a cég más kommunikációs csatornáin keresztül is nagyon gazdag anyag áll rendelkezésre arról, hogy hogyan és miért tartják fontosnak e vállalatok a társadalmi szerepvállalást. Miért fontos vajon a *Kraft Foods* számára a mezőgazdaságban dolgozók és a termőterületek védelme? Azért, mert termékeik voltaképpen a mezőgazdaságból származnak. Miért tartja fontosnak ugyanez a cég az embereket? Mert az *emberek* az ő munkavállalóik, s ez a mintegy 97000 ember termeli meg a vállalat hasznát.

Miért fordít figyelmet arra a Starbucks, hogy világméretű üzletláncának egyes üzlethelyiségei beleilleszkedjenek az épített környezetbe? Mert az egész cégfilozófia elsősorban az ember egyediségére épül, és ezért vele ellentétes az egyenarculat. Sanghaj történelmi Yu Yuan Kertjében nyílt meg Kínában az első Starbucks kávéház 2000-ben, az építők eltökélt szándéka volt eleget tenni a helyiek azon vágyának, hogy a helyiség minél jobban harmonizáljon a történelmi környezettel.

Digitális híd: egy magyar program. Magyarországon nő a digitális szakadék, ami azt jelenti, hogy bár mind többen jutnak hozzá az egyre gyorsabb és gazdagabb tartalmat kínáló világhálóhoz, egy

jelentős rétegnek még csak fogalma sincs arról, hogy mitől van megfosztva, soha nem volt és valószínűleg nem is lesz módja hozzáférni az internethez. A digitális hátrány általában összefügg a települési hátránnyal, az iskolázottsággal és a munkanélküliséggel. A cégek számára nem éri meg behálózni az eldugott aprófalvakat, ahol többnyire idősek és sokgyerekes munkanélküli családok élnek. A cégek nem szívesen vállalják ezeknek az embereknek az internethasználatra való megtanítását.

A Magyar Telekom Digitális Híd Programjának célja, hogy megismertesse az információs és kommunikációs technológia eredményeit és lehetőségeit azokon a területeken, ahol a digitális különbség jelen van, és idővel szakadékká mélyülhet. „A jobb kommunikációs lehetőségekkel tehát az egyének összekapcsolását, a társadalom összekovácsolását tesszük lehetővé.” – szól a program küldetésnyilatkozata. A programban önkormányzati, egyházi és nonprofit intézmények, szervezetek (iskolák, óvodák, alapítványok) vehetnek részt. Az egy-, két-, illetve ötnapos térítésmentes képzéseken a Magyar Telekom nyújtja a tananyagot, a képzés teljes idejére biztosítja az oktatót és szükség esetén a számítógépeket is.

A Kurt Lewin Alapítvány interjúi alapján úgy tűnik, hogy a program résztvevői a cég oldaláról nagyon lelkesek. Általában *önkéntes munka* keretében töltenek el egy vagy néhány napot azon a településen, ahol bemutatják az internet használatát. Ilyenkor a kezdeti féltékenység után szinte megrohmozzák őket a gyerekek, később az idősebb emberek is, akik már-már elválaszthatatlanná válnak a gépektől. A program csapatépítésként sem utolsó, a dolgozók egy ilyen kirándulás után úgy érzik, hogy ezért van értelme ennél a cégnél dolgozni. A program jellegzetessége egyébként az, hogy a kezdeményezés a Magyar Telekom Környezetirányítási és Fenntarthatósági

Csoportjától, tehát valahol a céghierarchia közepéről indult, nem pedig a német tulajdonostól vagy a vállalat felső vezetésétől.

Belső PR. A társadalomtudas vállalat belső kommunikációjára jellemző a *nyíltság*, a félelemmentesség és az őszinteség. Ez időt takarít meg a projektek kialakítása és végrehajtása során, egyszerűbbé teszi a főnök-beosztott, illetve a különböző osztályok közötti párbeszédet.

Nincsen szükség többé a nyílt kommunikációt fejlesztő tréningekre. Nem kell többé a sajtóval, beszállítókkal, vevőkkel érintkező alkalmazottaidat speciális felkészítésen gyötörned azzal, hogy mit mondjanak és mit ne; hogyan mosolyogjanak, miként tűrjék el a másikat. Ha a vállalat teljes kommunikációját áthatja a felelősségvállalás értéke, az óhatatlanul kiütözik a belső kommunikációban is.

Még kevés vállalkozás foglalja értékeit viselkedési kódexbe, ad ki nyilatkozatot a jó üzleti gyakorlatról vagy összegzi a cég jövőképét, felelősségeit és törekvéseit. Pedig ha meghatározza és kommunikálja értékeit, ez segít majd téged és alkalmazottaidat abban, hogy hűek maradjanak ahhoz, amiben hisznek. Segít céged hírnevének kialakításában is azzal, hogy eszközt és szándéknyilatkozatot ad azoknak az embereknek és partnereknek, akikkel foglalkozik. Az emberek szeretnek olyanoknál és olyanokkal dolgozni, akik hasonló értékeket képviselnek, így az értékek megfogalmazása azokat az alkalmazottakat, vevőket, szállítókat és befektetőket vonzza, akik egyetértenek az elveiddel.

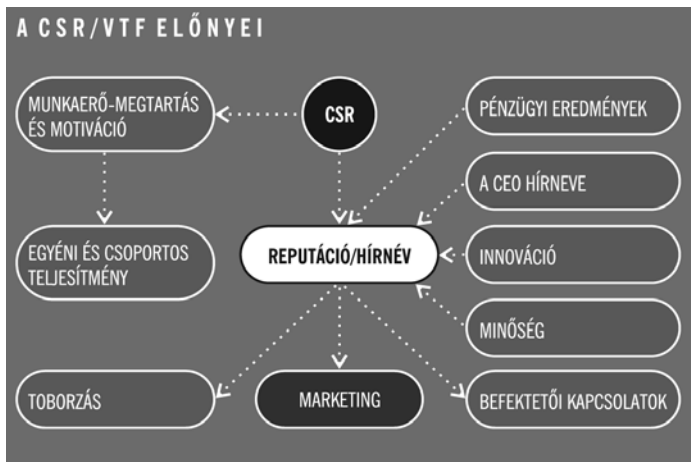
Az alábbi példában szereplő vállalat PR-vezetői személyesen is jelentős elkötelezettséget mutatnak a társadalmi szerepvállalás mellett. Néhány nélkülözhetetlen lépés megtételével azonban az alábbi kezdeményezés kommunikációs értéke is növelhető:

Egy külföldi tulajdonú kelet-európai nagyvállalat (körülbelül ötezer alkalmazottal) karácsony előtt másfél hónappal kezdett lépéseket tenni a játékonyság terén. A középvezetők közül néhányan azt a döntést hozták, hogy a dolgozók ebben az évben nem kapják meg a korábbi évtizedek során megszokott ajándékukat. Ebelyett ők fognak ajándékot csomagolni rászoruló gyerekeknek.

- 1. A következő évi karácsonyi rendezvényükre érdemes már az év elejétől elkezdni a felkészülést.*
- 2. A dolgozók megkérdezésével, megfelelő belső PR alkalmazásával a karácsonyi ajándékozás a vállalati emberierőforrás-politika (HR) szolgálatába állítható.*
- 3. Érdemes a jövőben megvizsgálni, hogy a gyerekeknek szánt ajándékok csomagolása-e az a tevékenység, mely a cég központi üzleti tevékenységéhez a legtesthezállóbb.*
- 4. Nem ugyanezt a játékonyságot üzik-e a versenytársak is?*
- 5. Vizsgálja meg a vállalat, hogy a tevékenység kommunikációja nem fordulhat-e a visszájára a karácsonyi adománydömpingben!*
- 6. Számoljon a cég azzal, hogy van-e elegendő erőforrása a vállalatnak arra, hogy felügyelje az egész folyamatot, vagy fennáll annak a veszélye, hogy lesznek megbántott gyerekek (például világtalan kap labdát).*

Összefoglalva a CSR-tevékenység PR-előnyeit:

1. nő a vevők és befektetők bizalma,
2. jó példa mások számára,
3. a versenytársak ösztönzése a felelősségvállalásra,
4. fejlődik a belső kommunikáció (emlékszel, mit írtunk a korábbi fejezetekben a *nyílt kommunikációról?*),
5. lehetőség nyílik arra, hogy egyáltalán létrejöjjön a kommunikáció számos stakeholderrel.



GÖRAN SJÖBERG INTEGRÁLT BELSŐ ÉS KÜLSŐ KUTATÁSA A HÍRNÉV ÉS MOTIVÁCIÓ MEGISMERÉSÉRE.

A CSR-tevékenységnek nemcsak a közvetlen előnyei mutatkoznak meg a vállalat hírnevében, reputációjában, de a tevékenység más területekre kifejtett jótékony hatásai is. Így a pénzügyi eredményekre, a vállalat vezetőjének elismertségére, az innovációra, a minőségre gyakorolt pozitív hatás kivétel nélkül növeli a céged presztízsét. Ezekről lesz szó a következő alfejezetekben.

PIACTEREMTÉS, MARKETING

Philip Kotler CSR-ről szóló könyvének bevezetőjében két marketing-előnyt említ:

1. megerősödik a brand pozíciója,
2. javul a vállalati imázs.

A Cone Incorporation és a Roper Archívum által 1993–1994-ben végzett kutatás eredményei szerint a fogyasztók

- 84%-a pozitívabban ítéli meg azt a márkát, melyet lehet valamiféle társadalmi szerepvállaláshoz kötni,
- 74%-a esetében valószínűbb, hogy olyan terméket vásárol, mely kötődik a CSR-hez,
- 66%-a váltana márkát, ha azzal támogatna valamilyen ügyet,
- 62%-a szívesen helyezi előnybe a kiskereskedéseket, csakhogy egy ügyet támogasson,
- 64%-a hisz abban, hogy a társadalmi elköteleződéshez kapcsolható (cause-related) marketingnek a vállalati tevékenység állandó részének kell lennie. A kutatók azt találták, hogy a *cause-related marketing* a magas jövedelmű és iskolai végzettségű fogyasztókra van a legerősebb hatással. Ezek az attitűdök erősödtek a szeptember 11-i terrortámadás után.

Philip Kotler könyvében megemlíti több olyan intézményt, fórumot, ahol a társadalmi szerepvállalás szerint a legjelentősebb cégek sorrendje található, még hozzá szigorú sztenderdek szerint. A *Council on Economic Priorities* (ez egy közszolgálati kutató intézmény) rendszeresen jelentet meg egy kiadványt *Shopping for Better World* címmel, mely számos dimenzióban méri a cégek működésének társadalmi hatásait, s befolyásolni kívánja a vevők döntését. Sikerral.

A *Fortune* magazin²⁴ évente közöl egy listát Amerika legcsodáltabb vállalatairól (America's Most Admired Companies). A lista

24 — www.fortune.com A Fortune 500 a cnn.com csoport alatt működő lista, mely évente állítja sorrendbe az Egyesült Államok ötszáz legnagyobb vállalatát. A rendszerben igen erősen jelen van a CSR, például a legjobb munkáltatók közé sorolták 2006-ban a Starbucksot, a FedEx-et, a Microsoftot.

tízezer vállalati vezető és biztonsági elemző megkérdezésén alapszik. Hatalmas szám! A *Business Ethics* pedig rendszeresen közöl egy százas listát a leginkább CSR vállalatokról.

2006-ban, első ízben Magyarországon is megjelent az AccountAbility Rating, mely azt mutatja meg, hogy a legjelentősebb magyar vállalatok mennyire tartják fontosnak társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásaik hatékony kezelését, s miképpen építik be ezeket a szempontokat üzleti stratégiájukba, mennyire vonják be az érintetteket a döntési folyamatokba.²⁵ Az első helyezett 52%-kal a Magyar Telekom lett, a második a MOL Zrt. (41%), a harmadik pedig a Magyar Villamos Művek Zrt. (39%). A teljes adatsor a Mellékletben megtalálható.

Azt állítottuk **először is**, hogy *megerősödik a brand pozíciója*:

A pozicionálás – olvashatjuk az egyik marketing alapműben²⁶ – a vállalati kínálat és *imázs* tervezésének folyamata. Célja, hogy a vállalat tartalmas és megkülönböztetett versenypozíciót foglaljon el a vásárlók tudatában. A könyv a Volvót hozza példának, mely márka megcélzott vásárlója a biztonságigényes felső-középosztálybeli család, a hangsúlyozott előny pedig a tartósság és a biztonság. Az értékígéret: a legbiztonságosabb, legtartósabb családi autó.

25 — A módszertant az AccountAbility nevű civil szervezet (NGO) és a csnetwork dolgozta ki. A magyar besorolásban a 26 legnagyobb árbevételű hazai cég és az 5 legnagyobb mérlegfőösszegű bank vett részt. Az első globális értékelés 2004-ben készült, a Fortune magazinban megjelenő nemzetközi lista mellett 2006-ban először Magyarországon, Oroszorszában és a Dél-afrikai Köztársaságban is készült helyi rangsor. Magyarországon az értékelést a Braun & Pamters végezte. (HVG, 2006. október 21. 22. oldal.)

26 — Philip Kotler (1996): Marketing menedzsment. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 338. oldal. ISBN 963-16-3026-9

A XXI. századi fogyasztó – haladva a Maslow-piramis csúcsai felé – már nemcsak a praktikus, például az ár-érték arány elemeket veszi figyelembe, hanem a „*spirit of brand*”-et is. Azaz arra is tekintettel van, hogy milyen *életérzést* ígér számára a termék vagy a szolgáltatás. Figyeli, hogy mennyiben *hibet* a márkának.

„Az a különbség a jó és a nagyszerű vállalat között, hogy a jó cég kiváló termékeket és szolgáltatást nyújt. A nagyszerű cég természetesen szintén a kiválót nyújtja, emellett azonban arra törekszik, hogy tevékenysége nyomán a világot egy jobb helyé tegye.”

(William Clay Ford Jr. CEO, FORD)

A Dove (2003 Unilever Magyarország Kft.) üzenete egyszerűen: a szépség. „Csodálatosan frissen egész nap”, „selymes simogatás” és hasonló üzenetekkel kínálja a multicég termékeit. A vállalat azonban létrehozta a *Dove Önbecsülési Alapot*,²⁷ mely az átlagos arcú, hajú öltözőkű nőnek szól, akit – mint ahogyan a cég honlapja írja – „naponta kiretusált »szépség« ábrázolások százával, ha nem ezreivel bombáznak”. A kampány és az önbecsülési alap szerint túlságosan sok lányban alakul ki alacsony önbecsülés a külsejük miatti gátlások alapján, és ennek következményeképpen nem érik el céljaikat a későbbiekben. A cég kezdeményezése egyben kísérlet arra, hogy hogyan lehet szembefordulni a kialakult szépségideálokkal és arra biztatni a fiatal lányokat és nőket világszerte, hogy pozitívabban álljanak hozzá a saját testükről kialakult képhez.

Persze egyfelől a Dove által árusított kozmetikai termékek népszerűsítéséről, másfelől (és lényeges, hogy nem másodsorban)

valóban az önbecsülés növeléséről van szó. Emellett a cég működtet oktatási programokat és adományvonalat is.

Motorola, IWTW, Kirowski, Radio Café, Lush. Ezek úgynevezett *cool* márkák. Az európai CoolBrands program áttekintést nyújt azon márkákról, amelyek „cool”-nak minősülnek. A márkákat a fogyasztók választják ki Európa különböző országaiban működő online szavazás során. A kutatás eredményeit nemzeti és nemzetközi médiapartnereinken, valamint szakmai kiadványokon keresztül fogjuk kommunikálni. A CoolBrands program célja, hogy független álláspontról kiindulva olyan hozzáadott értéket generáljon, ami a márka „cool státuszának” kommunikálásánál használható. Egy cool márka alapvetően nem a fősodorba tartozó tömegmárka, hanem olyan termék vagy szolgáltatás, amely tulajdonosát különlegessé, egyedivé teszi mások és önmaga szemében.

A tizennégy országra kiterjedő szavazás során több mint száz-ezer vásárló voksol. Magyarországon még nem jelenik meg a CSR a választás szempontjai között, ám a kiinduló holland CoolBrands²⁸ kezdeményezés a kívánatosságon, stílusosságon és innovativitáson kívül már magába integrálja a charityt, azaz a jótékonyt is. A CoolBrands vállalkozás tevékenységének része a *CoolCharity*, melynek lényege, hogy a jótékonyt szerzők és a cégek között építsen kapcsolatot. A jótékonyt szerzőknek (Stop Aids Now!, Amnesty International, AMREF) nyilvánvalóan nagy segítség ez az adományozás terén, míg a vállalatnak (McDonald's, Audi, Absolut Vodka) a saját márka imázsának erősítéséhez járul hozzá.

Kimondottan magyar trendi vagy cool márka a Radio Café és a Sziget. Az előbbi hallgatottsága töredéke a legismertebb országos kereskedelmi rádióadásokénak, azonban a célcsoport az a

budapesti 20 és 35 év közötti középosztály-beli réteg, amelyik rövidesen vagy már vezető-döntéshozó beosztásba kerül(t). A csatorna zenei programja irányadó, a beszélgetős műsorok beszédtemát adnak a hallgatók számára a hétköznapiak során is, a csatorna imázsát adó kávé pedig a napjainkban felfutóban lévő kávéházi életformát közvetíti.

A Sziget rendezvényt nem csak a magyaroknak nem kell bemutatni: egész Európa ismeri. A rendezvény egészének alapüzenete a tolerancia és a sokszínűség. Akár a programban, akár a fogyasztás összetettségében, akár a Szigetre ellátogató fiatalok sokaságában. A Sziget Fesztivál márka imázsának alapja a nyitottság és a befogadás. Az igazi CSR-kezdeményezés!

Te megfogalmaztad már, hogy saját terméked esetében ki a célvásárló, mi az az előny, amit te nyújtasz a versenytársakhoz képest, és mi az értékígéreted?

Másodszor, javul a vállalati imázs:

Ez azt jelenti, hogy nemcsak egy termékhez, szolgáltatáshoz kötődnek egyre pozitívabb érzetek, például a bizalom, hanem a terméket, szolgáltatást nyújtó cég *egészéhez* is. Sok esetben a magatartásmódok megváltoztatását támogatja egy cég (corporate social marketing). Példa erre a *Philip Morris* saját kezdeményezésű kampánya, mely arra ösztönzi a szülőket, hogy beszélgessenek a gyerekeikkel a dohányzás káros hatásairól.

Napjaink vásárlója egyre kevésbé tekinti pusztán cserének (pénzért terméket) a vásárlást. Sokkal inkább egyéniségének kifejezéséként tekint rá. Deák Kingáék tanulmánya kiválóan mutat rá erre a jelenségre:

„Ha valaki elcsodálkozott már azon, hogyan lehet egy terméket laza fiatalokkal reklámozni anélkül, hogy a termék valaha megjelenne a képernyőn, könnyen rájöhetett: a termék imázs is egyben, és ezt a lazaság/szemfülesség/szépség/szeretet stb. sokkal jobban szimbolizálja, mint a termék fizikai valósága. A vállalatok is rég felfogták, hogy sok vásárló nemcsak terméket vásárol, hanem imázst is vesz hozzá. Manapság a legtöbb esetben egy reklám nem csupán arról szól, hogy milyen alaposan tisztít a »mindenkoszovoldemárnemaz« vagy mennyire finom az »alejobbtejbőlkészült-demégismajdnemkalóriamentes«, hanem arról is, hogy a társadalom milyen rétegeből való, milyen életstílust folytató »fogyasztótársak« vásárolják. A termék identitást nyújtó eszközzé is vált: ezt vásárolom, tehát ez vagyok.” (az idézet a Demos Alapítvány társadalmi felelősségvállalásáról szóló füzetének 14. oldaláról való)

A terméket előállító cég imázsa része a fogyasztott terméknek. Néhány éve történt Magyarországon, hogy az egyik taxivállalat tömegével jelentette meg (fizetett) hirdetéseit a Magyar Fórum oldalain, illetve az akkori Pannon Rádióon. Mindkét médiatermékéről köztudott, hogy a közvélekedés által szélsőjobboldalinak, kirekesztőnek, antidemokratikusnak tartott pártok és csoportosulások médiumai. Jó néhány középosztálybeli fiatalember váltott ennek hatására taxivállalatot, s noha a kampány már régen megszűnt, tudható, hogy jó néhányan azóta sem ülnek be annak a bizonyos cégnek az autóiba. A tudatos vásárlói döntés erejét nem kevésbé csökkenti az a körülmény, hogy a bojkott nem volt szervezett, s róla szinte semmit nem lehetett a médián keresztül hallani: nem volt visszhangja.

A tudatos vásárló Magyarországon még nem a célcsoport meghatározó szegmense. Az itt bemutatott példák, kutatások nem is

annyira általában Nyugaton, inkább az angolszász országokban (Nagy-Britannia, Egyesület Államok, Kanada) jellemzőek. Az elmúlt évszázad tapasztalata azonban az, hogy ha egy eljárás, technológia, kommunikációs forma sikeres ezekben az államokban, az előbbutóbb gyökeret ver a kontinentális Európában, s így hazánkban is.

Most már a te feladatod azt eldönteni, hogy megváród, míg kitaposottá válik az út a tudatos vásárló felé a marketingben, avagy a piacbővítésnek eszközeként hívod ezt is.

HR – A DOLGOZÓID

Talán a legnagyobb erővel az emberi erőforrásra, azaz a munkavállalóra hat a CSR. Bámulatos látvány, egyben a felelősségérzetet fokozó tapasztalat, amikor a társadalmi felelősségvállalással, az önkéntesség hatásával találja szembe magát az ember. Nagyon felemelő érzés látni a munkavállalók lelkesedését, odaadását, mérni bizalmukat és hitüket a cégben.

A vállalatodnál azért dolgoznak emberek, hogy profitot termeljenek. Ha őket megkérdezed, akkor azt fogod találni, hogy ennél több okuk is van arra, hogy a vállalatodnál dolgozzanak. Szükséglet-kielégítésről van ugyanis szó.

A munkavállalók a cégnél kielégítik anyagi szükségleteiket, de itt keresik társas-társadalmi szükségleteiket, a tiszteletre és elismerésre való szükségletük, valamint az önmegvalósításra és az önbecsüléshez való hozzájutásuk kielégülését is. És akkor jó nekik, ha ezt meg is találják. A CSR annak eszköze is lehet, hogy ezt megadja nekik.

Kutatások szerint a társadalomtudatos vállalat képessége növekszik a munkaerő legjobbjának felkutatására, a dolgozók motíválására, valamint a legjobbak megtartására:

- szintén a Cone Incorporation és a Roper Archívum kutatási eredménye, hogy a munkavállalók 38%-kal nagyobb valószínűséggel állították azt, hogy *bisznek* vállalatuk értékeiben ott, ahol volt CSR, mint ahol nem (2001 márciusa),
- a Net Impact 2100 MBA hallgatót megkérdezve azt találta, hogy inkább hajlandóak alacsonyabb fizetésért is dolgozni, ha ezzel valamiféle társadalmi ügy szolgálatában állhatnak,
- a Timberland cégnél az amerikai munkavállalók évente 40 órát hajlandók munkaidőn kívül önkéntesként dolgozni; akik részidős állásban vannak, azok 16 órát.

A vállalkozásod hosszú távú sikere, hatékony működőképessége szinte mindig a dolgozóid tudásán, szakértelmén, újító kreativitásán és motivációján múlik. Persze te eleget teszel a munkaviszonyra, munkaegészségügyre és munkavédelemre vonatkozó jogszabályok betartásával a törvényeknek, de ez – hidd el! – nem elegendő. A demokratikus társadalomban a törvényeknek megfelelni természetes, nem jelent kiemelkedő teljesítményt.

Figyeld meg, hogy azt a bizonyos szükséges pluszt megtéve, hosszú távon azt fogod tapasztalni, hogy az embereid is megteszik érted és a vállalatodért azt, ami nélkül, akkor sem érsz el jelentős sikereket, ha beleszakadsz. Ha a céged társadalomtudatos vállalat, akkor működése hatással van a dolgozóid megelégedettségére, karrierfejlesztésére és személyes jólétére. Leginkább pedig mint egyéneket értékeli őket. Hiszen neked lehet csupán egy szerelőcsarnok az a fémvázaz épület, ami Kovács Jánosnak tizenöt éve a munkahelye.

Emberi bánásmód. Nem merülhet fel olyan szélsőséges helyzet a vállalatodnál, ahol ne lenne elsődleges a munkavállalók

emberi mivoltának megőrzése, a velük való tisztes bánásmód. Ez nem azt jelenti, hogy ne támassz velük szemben követelményeket. Éppen ellenkezőleg: az embereid azt várják, hogy legyenek feléjük elvárások, melyeket ők teljesíteni tudnak, s legyenek szabályok, melyek átláthatóak, betarthatóak és előre le vannak fektetve.

Kezeld a beosztottaidat partnerként! Merj abban hinni, hogy ők is autonóm állampolgárok, értelmes munkavállalói a cégednek, akik tisztában vannak azzal, hogy csak a vállalat sikere vezet hosszú távon az ő céljaik eléréséhez – legyen az anyagi gyarapodás, karrier vagy szakmai siker.

Tudd, hogy dolgozód a *partnereid!* Ha bevonod őket a megvalósítások előkészítésébe, ha módjukban áll véleményt nyilvánítani, akkor a munka gyakorlati részét is a magukénak fogják tekinteni. Tegyük fel, hogy elvállalni készülsz egy anyagilag nagyon kecsegtető, de a határidőt tekintve igen kedvezőtlen munkát. A döntés egyedül a tiéd, de a megvalósítás a munkavállalóid nélkül nem fog menni. Mi történik, ha megkérdezed őket, vajon *szerintük* szabad-e beleugranotok a megrendelés teljesítésébe? Vagy azt mondják, hogy igen, és akkor már az *ő döntésük is*. Vagy ha nemet mondtak volna, akkor is nemet mondanak, ha nem kéred ki a véleményüket, csak éppen a munkapadnál vagy a csomagolásnál teszik ezt. A munkájukkal fognak válaszolni.

Hogyan motiválhatod a munkavállalóidat? Könyvtárnyi irodalom született a témában. Most csak egyetlen – a témába vágó – írásra hivatkozunk: az *Előszőr is szegd meg az összes szabályt!*²⁹ című könyv arról szól,

29 — Buckingham, Marcus – Coffman, Curt (2003): *Előszőr is szegd meg az összes szabályt!* Ba-golyvár Kiadó, Budapest. ISBN: 963-9197-97-1

hogyan választják ki, hogyan kísérik figyelemmel, hogyan motiválják és fejlesztik beosztottaikat a legjobb vezetők. A könyv szerint a kiváló menedzserek teljesítményé változtatják a tehetséget. A könyv alapjául a Gallup által 25 év alatt végzett kutatás eredményei szolgálnak: egymillió dolgozót kérdeztek meg, hogy milyen szempontokat mérlegelnek, amikor eldöntik, hogy maradnak-e a munkahelyükön ahelyett, hogy egy másikat keresnének. A vizsgálat során a legjobban teljesítő céget, részleget, NGO-t mérték. Az alábbi tizenkét szempont körvonalazódott:

Munkafeltételek

1. Tudom-e, hogy mit várnak tőlem a munkahelyemen?
2. Rendelkezésemre állnak-e a jó munkavégzéshez a szükséges anyagok és eszközök?

Én és a munkahelyem viszonya

3. Van-e alkalmam a mindennapos munkám során arra, hogy azt csináljam, amihez a legjobban értek?
4. Az elmúlt hét napban kaptam-e elismerést vagy dicséretet a jó munkavégzésért?
5. Vajon a felettesem vagy valaki más a munkahelyen törődik-e velem mint emberrel?
6. Van-e valaki a munkahelyemen, aki ösztönöz a fejlődésre?

Tényleg ide tartozom-e?

7. Számít-e az én véleményem a munkahelyen?
8. A cégem küldetése/célja alapján fontosnak érezhetem-e a munkámat?
9. Vajon a kollégáim elkötelezték-e magukat a minőségi munka mellett?
10. Van-e igazán jó barátom a munkahelyen?

Milyen kilátásaim vannak a jövőre nézve?

11. Az utóbbi hat hónapban beszéltem-e valakivel az előmenetelről?
12. Az elmúlt évben a munkahelyemen volt-e lehetőségem arra, hogy újat tanuljak és fejlődjek?
Dönts el magad, mi köze van e tizenkét szempontnak a CSR-hoz!

Sérült emberek foglalkoztatása. Vannak olyan vállalatok Magyarországon, melyek alkalmaznak *értelmi sérült* embereket. Mindez jó magának a munkavállalónak, jó a társadalomnak, de hasznos a cégnek is. Kezdjük ez utóbbival: a TESCO (TESCO-GLOBAL Áruházak Rt) személyzeti vezetője szerint ezek az emberek jelentős hatással vannak az egészséges munkatársaikra azzal az akarakterővel, ami belőlük sugárzik.

„Praktikus előnye a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának, hogy rendelkeznek az abszolút erkölcsi tisztasággal, például soha nem lopnak”
– mondja Dobák András HR-vezető.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a testes zabott munkát megbízhatóan végzik el. A kezdeti aggályok természetesen, például az, hogy a kollektíva hogyan fogadja majd be őket, valamint hogyan viszonyul hozzájuk a vásárlóközönség. Magyarországon sajnos voltak atrocitások nagyáruházakban, ahol a pénztáraknál való csomagolást értelmi sérültek segítették, és némely vásárló „hisztériás rohamban” tört ki, hogy az ő zacskójához ne nyúljon ilyen ember. Ez is Európa. Ha már itt tartunk: a megváltozott munkaképességűek 42%-a dolgozik átlagosan az Európai Unióban, míg Magyarországon ez az arány körülbelül 9–15%.



KONYHAI MUNKA,

Forrás: Salva Vita Alapítvány

Néhány vezető kifizetődőnek tartja értelmi sérültek foglalkoztatását, márcsak azért is, mert rendkívül alacsony a hiányzás és a fluktuáció, hiszen ezek az emberek is tisztában vannak azzal, hogy – sajnos – igen nehezen kapnak munkát. Az *Employers' Forum on Disability* mérése szerint azok a cégek, melyek foglalkoztatnak sérült embereket, mind azt nyilatkozták, hogy a továbbiakban is szívesen teszik ezt.

Más vállalatok megváltozott munkaképességű vagy *mozgássérült* embereket alkalmaznak. A fent vázolt előnyök – tehát a lojalitás, a magas megbízhatóság – ugyanúgy fennállnak ebben az esetben. Az Alfa Ipari Rt-nél³⁰ megvalósult az integrált foglalkoztatás. Sérült és ép emberek egymás mellett, egymást segítve dolgoznak. Az asztalos üzemben például a gépi munkákat nagyrészt ép emberek végzik, a csiszolást és a kisebb fizikai erőkifejtést igénylő munkákat pedig megváltozott munkaképességű dolgozók. Sőt, a sérült emberek is segítik egymás munkáját. Mindenhol úgy alakították ki a létszámösszetételt, hogy a különböző sérülésekkel, egészségkárosodással bíró emberek kiegészítsék egymást. Például a mozgáskorlátozottak szalvétát csomagolnak, az anyagot pedig hallássérültek mozgatják. A részvénytársaság gazdasági tevékenységének, adminisztrációjának nagy részét megváltozott munkaképességű emberek végzik.

Az Alfa Ipari Rt. 2004-ben tizennégy telephelyén több száz főt foglalkoztató országos célszervezet volt. A vállalatnál a megváltozott munkaképességű dolgozók létszáma körülbelül 80%-ot tett ki, igaz, a vállalat dotációt igényelt vissza. A Fővárosi Munkaügyi Központ segítségével többek között létrehoztak egy Egészségügyi Centrumot, ami lehetővé teszi sérült emberek testmozgását elektromos tornagépek használatával. Ugyanitt alakítottak ki egy Akadálymentesítési Bemutató Termet és egy üzemcsarnokot. Jászfényszarun varrodát alakítottak ki, az örkényi üzem megalapításakor kerékpárkerék összeszerelésével, centírozásával foglalkozott, ugyanakkor a piaci helyzet kedvezőtlen alakulása miatt új munkalehetőség után kellett nézniük.

30 — Lengyel János (2004. november): Rehabilitációs célú foglalkoztatás támogatása 1998–2003. Pest Megyei Munkaügyi Központ, Budapest

Kiemelkedő a Szerencsejáték Részvénytársaság tevékenysége, mely az ország öt régiójában mintegy hatszáz megváltozott munkaképességű embert foglalkoztat. Az alábbi interjúrészlet a Kurt Lewin Alapítvány CSR-kutatásából való, az interjút György Tamás készítette a Szerencsejáték Zrt. leányvállalatának (SZRT Service Kft.) tanácsadójával:

„Ez a cég egy karitatív sorsjegyértékesítő hálózatot üzemeltet több egyéb feladata mellett. A hálózat kizárólag megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztat, akiket visszavezet a munka világába és számukra folyamatosan munkát ad. Munkabehetet teremt, megfelelő módon bérezi őket, jutalékrendszer működik, érdekeltté teszi őket. Ennek megfelelően a cégnél esélyegyenlőségi terv is van, amely megfogalmaz néhány olyan célt, amelyeket a belépő dolgozók felé kíván érvényesíteni. Hasonló ehhez a rendszerhez Spanyolországban az ONCE nevű szervezet, ahol csak vakok vannak, és körülbelül bűszeszren árulnak sorsjegyet. A társaságnak így önmagában nem lett volna érdeke ez, hiszen a hálózatfejlesztésnek egyéb útjai is vannak. A szervezeten belül három éves időtartamra személyes rehabilitációs tervek készülnek a munkavállalók számára. Ezek az életpályát, a rehabilitációs eszköztrendszert érintik, és konszenzuálisan születnek meg a dolgozókkal.”

A megváltozott munkaképességű emberek visszavezetése a munka világába komoly feladat, és valóban plusz tehertételt ró a cégre. Ahogyan a fenti vállalat szakértője fogalmaz, „főleg azért, mert többen évek óta munkanélküliek voltak, társadalomból kiszakított emberek, a társadalmi integrációjuk nagyon alacsony szintű volt. Sem szociálisan, sem családi szempontból, sem anyagilag, sem kulturálisan, sem életpályabehelyzet tekintetében nincsenek a helyükön ezek az emberek”. Ugyanakkor a vállalat belső szer-

vezése szempontjából hosszú távú előnyökkel jár a karitatív alapú munkaadás. Még akkor is, ha az állam nem minden esetben ad adó- vagy járulékkedvezményt sérült emberek foglalkoztatásakor.

Azt talán nem kell részletezni, miért jó magának a sérült embernek, ha alkalmazza őt egy cég. Az anyagi előnyökön túl az értelmes napi tevékenység és ezen keresztül az önbizalomra gyakorolt hatás felbecsülhetetlen. A munka világának megismerése tángítja ezeknek az embereknek az állampolgári részvételre való alkalmasságát és hajlandóságát.

Miért jó a társadalomnak? Talán ez sem szorul különösebb magyarázatra: eltartott, segélyezett emberből aktív, adófizető munkavállaló válik. Ez pedig ugyebár – ha áttételesen is – jó a te cégednek, mert össztársadalmi szinten kevesebb adót kell fizetni azért, hogy a megváltozott munkaképességű embereket eltartsák a szerencsésebb társaik.

De miért jó a te céged számára? A fent felsorolt előnyökön túl a belső szolidaritás megerősítése a vállalat iránti dolgozói lojalitás általános erősödését is eredményezi. Létezik olyan cég, ahol az egészséges munkatársak közül néhányan gépkocsival munkába tartva elszállítják megváltozott munkaképességű kollégáikat. Ilyen módon spontán erősödnek a belső kapcsolatok, s a segítséget nyújtó munkatársban megerősödik az az érzés, hogy olyan cégnél dolgozik, ahol nem kizárólag az üzleti haszon, de a munkavállalók emberi mivoltának megőrzése is fontos.

Mindezek az előnyök azonban csak akkor jelentkeznek, ha a vállalat CSR tevékenysége *stratégiai alapokra helyezve* működik. Tehát például: ha a cég ugyan ösztönzi embereit, hogy autójukkal a munkahelyre szállítva segítsék mozgássérült kollégáikat, de egy másik

ponton méltatlanul vagy megalázóan bánik az alkalmazottakkal, nemhogy előrébb jut, hanem egyenesen visszaveti a fejlődést.

Ebben a könyvben bőségesen esik szó civil szervezetekről. Egy bekezdés erejéig említsük meg a vállalatok által igénybe vehető külső szakértői segítséget. A Salva Vita Alapítvány javaslatot tesz a munkahely számára, hogy a konkrét munkavállaló esetében milyen módon van lehetőség az alkalmazásra; módot teremt próbamunkára – mindenféle elköteleződés nélkül; tájékoztat a munkavállaló korlátairól és sérülésének természetéről; segíti a betanítást és a beilleszkedést.

Csapatépítési lehetőség és motiváció. Ma már sok vezető tartja fontosnak a csapatépítést. Mind több lehetőség nyílik arra, hogy ne méregdrága helyeken, a hétköznapi világához képest túlföldön művi módszerekkel kovácsolj szolidáris munkatársi gárdát az embereidből, hanem a CSR-t hívd segítségül. A könyv mellékletében találsz konkrét útmutatást a CSR-alapú tréningekre vonatkozóan.

A CSR a csapatépítés eszköze. Ahelyett, hogy drága pénzen vadvízi evezésre küldenéd az embereidet, küldd el őket játszótérre építeni, szemetet gyűjteni a környezetekben lévő erdőbe vagy kimeszteni egy falusi óvodát!

Az a helyzet, hogy a munkavállalóid jól látják ezen közösségi együttműködés szerepét. Részben pontosan tudják, hogy a csapatépítő vagy a projektszerű munkákban való tudatosabb és hatékonyabb részvételt fejlesztő tréningeknek a csapatépítés és a projekt szemlélet terjesztése a célja. Másrészt – kérdezd csak meg őket – nem egy esetben idő-, pénz- és energiapazarlásnak tartják a raftingot vagy a tűzugrást.

Egy nagyvállalat egyik felsővezetője tajtékozott a dühtől, amikor a tréningekről beszélt nekünk egy interjúban. A vállalat a Kurt Lewin Alapítványt bízta meg azzal, hogy mérje fel a belső igényeket, érzéseket és averziókat a cég CSR-tevékenységével kapcsolatban. Interjúalanyunk felháborodva számolt be arról, hogy ameddig az országban az árvíz tombolt, és az ő kollégái közül is többen azért voltak szabadságon, mert a saját házukat védték a homokzsákokkal, addig a cég szinte tudomást sem véve a helyzetről különböző „idétlen” gyakorlatokkal trenírozta a vezetőket.

Csapatépítésnek nem mindig megfelelő a borkóstolás, a karaoke és a vitorlástúra. Több interjúalanyunk számolt be arról, hogy kifejezetten viszolyognak a rendszeresen megrendezett bortúráktól, részint azért, mert maguk sosem fogyasztanak alkoholt, részint pedig azért, mert berúgva sokan az ellenszenves arcukat mutatják. Megfigyelési tapasztalatunk, hogy a végigtivornázott céges szervezésű éjszaka melegágya lehet a sértődéseknek, összeveszéseknek is.

Ezzel szemben a profi trénerek által szervezett, sajátélményű tanulási lehetőséget nyújtó gyakorlati program összehozza a munkatársakat.

Vigyázat, reklám! A Kurt Lewin Alapítvány olyan CSR-alapú tréningeket szervez, melyek a csapatépítést, illetve a projektszemléletű gondolkodás fejlesztését segítik. A tréningek mögött meghúzódó filozófia az, hogy ki kell emelnünk a résztvevőket a hétköznapi világból, s lehetővé kell tennünk számukra azt, hogy reflektálhassanak elsősorban a saját, de társaik tevékenységére is. A másfélnapos gyakorlati fejlesztőprogram keretét mindig egy kistelepülés igényeinek és problémáinak közös feltérképezése, valamint egy konkrét feladat megoldása adja. Részletek a mellékletben.

A CSR-alapú csapatépítés esetében újra csak a *stratégiai szemléletű* tervezést, a vállalat működésének egészét átható CSR-stratégiát kell hangsúlyozni. Van olyan magyar nagyvállalat például, ahol rendkívüli hangsúlyt fektetnek az esélyegyenlőségre, a felelőség-alapú csapatszellel kialakítására. Ugyanakkor a belső újságban külön olyan rovat jött létre, ahol fényképekkel és rövid gúnyiratokkal pellengérezik ki a cégnél dolgozó fiatal operátor lányokat, akik a cégarculathoz ugyebár nem illő plüssmacikat akasztanak ki munkasztalaik fölé. Talán nem kell mondanom, milyen szándékolatlan üzenete van egy-egy ilyen „jópofa” fényképes riportnak.

A sokszínű munkahely.³¹ Miért kellene olyan embereket alkalmazni, akik nem bírják az iramot? Mit lehet kezdeni azokkal, akik nem tudják teljesíteni az elvárásokat? A legtöbb vállalatnál naponta felmerülnek ezek a kérdések. A munkaerőpiacon sokan szeretnének elkelní. A kínálat azonban nem feltétlenül esik egybe a te céged munkaerő-keresletével. Lehet, hogy nagyon kicsi a meritési lehetőséged akkor, ha kizárólag a tapasztalt, de nem idős, fehér, középosztály-beli férfiak csoportjában keresed az ideális alkalmazottakat.

A cégek bizony jó okkal nyitják ki kapujukat sokféle csoport előtt: növekszik a migráció, ezért Európában mind több munkavállaló jelenik meg a harmadik világ országaiból. A magyar vállalatok közül is egyre többen vannak olyanok, melyek nemzetközi porondra lépnek, így elképzelhetetlen, hogy ezek a cégek ne szeressenek

31 — A témával kapcsolatban lásd még: Kun Attila (2005): A multinacionális vállalatok „önkéntes” szociális felelőségéről az ILO, az OECD és az ENSZ kezdeményezései tükrében. Acta Universitatis Szegediensis–Separatum, Szeged. Tomus V., Fasciculus 8. 171–227. oldal.



HÁZÉPÍTÉS A HABITAT FOR HUMANITY SZERVEZÉSÉBEN

szlovák, román vagy más nemzetiségű emberekkel együtt dolgozni. Egyre több nő van a munkaerőpiacon, egyre magasabb a magyar népesség átlagéletkora is, így nagyobbá válik a meritési lehetőség az idősebbek közül, kevesebb a fiatal munkavállaló.

A céged legfőbb ereje a *tehetséges munkatárs*, akit vagy te alkalmazol és megbecsülsz, vagy majd alkalmazza a konkurencia. A tehetség pedig nem ismer etnikai, nemi és vallási határokat, s az életkor előrehaladtával sem csökken, legfeljebb élettapasztalattal párosul. Ezért sok vállalat szívesen nyit az etnikai kisebbségek, nők, idősek soraiból kikerülő alkalmazottak felé.

Ennek értékeire, hasznára már réges-régen rájött számos nagyvállalat és kisvállalkozás, többek között ezért vállalják, hogy

1. esélyegyenlőségi tervet dolgozzanak ki és azt a gyakorlatban is alkalmazzák,
2. fejlesszék a vezetői érzékenységet,
3. házon belül próbálják meg a dolgozókat a cég és a munkavállaló szempontjából is a lehető legjobb munkakörbe helyezni,

A Magyar Telekom rekrutációs gyakorlatában például az elmúlt időben megjelent az az elv is, hogy először lehetőleg bázison belül próbáljanak meg munkaerőt találni az újonnan keletkezett munkakörök betöltésére, esetleg olyanok körében, akik egy technológiai fejlesztésből következő leépítés áldozatai lennének.

4. törekedni a sokszínűsége. Ezt teszi sok olyan cég, melyek nemzetközi vállalati csoport tagjai vagy vannak külföldi kirendeltségei. A Kurt Lewin Alapítvány vállalati partnerei közül például a MOL Zrt., Deloitte Zrt., a Magyar Telekom, az AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt.

Miért rekesztenéd ki például a romákat a vállalatod falain kívülre, amikor a szövetségeseid is lehetnek? Gondolj bele, alig nyolc-vaan évvel ezelőtt a nőkről is az volt az általános nézet, hogy nem tudnak a férfikkal azonos eredményeket felmutatni a munkahelyen. Ha nem veszünk számításba sem emberi méltóságot, sem szolidaritást, hanem kizárólag csak a költségek és hozadékok dimenziójában tekintünk a romák foglalkoztatására, akkor is elmondható, hogy személy szerint neked is jobban megéri, ha hozzájárul a vállalatod ezeknek az embereknek a képzéséhez, lehetővé téve számukra azt, hogy munkát vállaljanak, s adófizető polgárokká váljanak, ahelyett, hogy a munkanélküliség csapdájában vergődve segíyezni kelljen őket.

Vigyázat, reklám! A Kurt Lewin Alapítvány egy speciális tréningje arra a helyzetre szolgál gyakorlati útmutatóval, amikor az egyre növekvő teljesítménykövetelmények miatt a vezetőknek döntést kell hoznia: „kidobja a hajóból” a gyengébben teljesítőket vagy a végrehajtható projekt finomhangolásával minden munkavállalónak segít megtalálni a számára legtesthezállobb munkakört.

És végül egy etikai érv a munkahelyi sokszínűség megteremtéséért. Önmagában véve is érték olyan helyen dolgozni, ahol sokféle ember tevékenykedik együtt. A magyar társadalomban számos csoport kénytelen egymás mellett élni, így a cégek sem tehetik meg azt, hogy erről tudomást nem véve diszkriminálnak munkavállalókat faji, nemi vagy életkori alapon.

Az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete (*International Labour Office*, ILO) olyan képzési tananyagot dolgozott ki, amely

- tudatosítja a vállalatok körében, hogy mit jelent az egyenlő bánásmód a mindennapi gyakorlatban,
- bemutatja a befogadó munkahelyek létrehozásából eredő *gazdasági előnyöket*,
- szakmai segítséget nyújt a cég esélyegyenlőségi vagy sokszínűségi stratégiájának kidolgozásához.

Hozzá kell tennünk azt is, hogy megfelelő társadalmi környezet is szükséges ahhoz, hogy a cégvilág befogadó munkahellyé váljék. Hiába nyitott a vállalat a munkavállalók lehetséges sokszínűségére, ha különböző csoportok tagjainak szinte esélyük sincsen arra, hogy a cég kapujáig eljussanak. Hiába foglalkoztatna szívesen romákat egy vállalat, ha a roma származású munkavállalók túlnyomó többsége nem rendelkezik olyan képességekkel, iskolai végzettséggel, ami a vállalatnál betölthető pozíciókhoz szükséges.

A munkahelyi sokszínűséggel együtt jár az *esélyegyenlőség*. E témában a következő fejezetben szolgálunk konkrét példákkal, bevált módszerekkel. Itt csak annyit említünk meg, hogy ma már jogszabály kötelezi a vállalatok egy részét arra, hogy elkészítsék saját esélyegyenlőségi tervüket. A Kurt Lewin Alapítvány például megfelelő szakmai háttérrel és tapasztalattal rendelkezik a vállalati esélyegyenlőségi tervek kidolgozásának támogatásában és a bevezetésben.

Napjaink Magyarország is középosztályosodik. Ez azt jelenti, hogy az emberek közül mind többen tartoznak ahhoz a réteghez, mely már nem kizárólag a fizetésért és a megélhetésért dolgozik, hanem életstílusának elválaszthatatlan része a szerethető munkahely. A XXI. század embere már nemcsak a pénzkereset szempontjából választ munkahelyet, hanem az öndefiníciójához is hozzájárul. Sokak identitásának része, hogy ennél a mobilszolgáltatónál vagyok „háeres” vagy annál a gépkocsi kereskedői hálózatonál „piáros”. Ezen emberek idejük nagy részét fizikailag a munkahelyen vagy azon kívül is a munkával töltik. Számukra érték egy élhetőbb munkahelyen dolgozni, ahol megbecsülik őket. Nem csak anyagilag.

Érték olyan vállalatnál dolgozni, amely a munkavégzéshez nem kapcsolódó igényeikre is választ tud adni. Például a környezet-tudatos munkavállaló szívesen veszi, ha a cég stratégiai szinten és tudatosan spórol a papírral; a demokratikus érzelmű kolléga már azt is fontosnak tartja, hogy ne legyen a cégnél cigányozás, ne állítsanak pellengérré valakit azért, mert meleg. A dolgozók, akik a hasznot termelik neked, nem ábrándoznak minden pillanatban a kézzel fogható és felmarkolható anyagi hasznon, bónuszjuttatásokon: szeretnek olyan cégnél dolgozni, ahova nem összeszűkült gyomorral mennek be minden nap. Sokan tartják fontos bónusznak, ha karitatív akciókban vehetnek részt, önkénteskedhetnek.

A te vállalatod ilyen munkahely?

KUTATÁSFEJLESZTÉS, MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS, ADMINISZTRÁCIÓ

A társadalomtudatos magatartás a vállalat további területeinek is közvetlen hasznára van, így közvetve szolgálja a profittermelést. A céged *kutatásfejlesztési* tevékenysége sokban függ a munkavállalók

közötti kommunikáció aktív és nyílt voltától. A belső hálózat az egyik alapja a vállalati innovációnak: az alkalmazottak – tekintve, hogy a feladatok végrehajtásának közvetlen közelében vannak, mondhatni a frontvonalon harcolnak – sokkal előbb és közvetlenebbül tapasztalják azt, hogy min és hogyan kell változtatni.

A hatékony belső partneri kötelékek olyan kapcsolatokhoz is vezetnek, amelyek javítják vállalkozásod rugalmasságát, reagálási készségét és azt a képességet, hogy a dolgozók megosszák tudásukat egymással.

A kulcsszó: a reflexió. Akár egy új módszer, termék, szolgáltatás kifejlesztéséről, akár a régiék minőségének fenntartásáról van szó, a külső szem, illetve a vállalaton belül dolgozók visszajelzései a legfontosabb elemek. Mind több multinacionális cég alkalmaz *beszállítói önértékelői kérdőívet*. Ennek kitöltése mindazok számára kötelező, akik beszállítói akarnak lenni az adott nagyvállalatnak. Az ilyen kérdőívek szintén a reflexiót szolgálják. Kitöltésük során szembesülhet a vállalatod az erősségeivel, valamint a fejlesztendő elemekkel.

A CSR-alapú vállalat támogatja a kutatásokat. Nemcsak a műszaki fejlesztések háttérben álló természettudományos kutatásokat, de a társadalomtudományos vizsgálatokat is, hiszen a cég mint emberi szerveződés rendkívül sokat profitálhat a társadalomkutatások eredményeiből. Mind több van kapcsolatban egyetemi tanszékekkel, támogat valamilyen felsőoktatási programot. A tehetőség – akár anyagilag hátrányos helyzetű – hallgatók támogatása, mentorálása, gyakornoki lehetőség biztosítása nemcsak a fiatalok számára kedvező, de a cégnek is, hiszen már akkor megteremtheti innovációjának alapját, amikor ezek a fiatalok még meg sem jelentek a munkaerőpiacon.

Az adminisztrációról veszi le a terhet a magas szintű projekt-szemléletű munkafelfogás. A felelőségek tisztázása, a munkavállalók partneri bevonása a feladatok végrehajtásának *megtervezésébe* csökkentik az adminisztrációs terheket. És végül a Business for Social Responsibility így érvel: „a cégek, melyek képesek gyakorlatuk által is bemutatni különböző társadalmi ügyek iránti elköteleződésüket a kötelező minimumon túlmenően is, általában kevesebb ellenőrzésre és szabadabb játéktérre számíthatnak mind a helyi önkormányzat, mind a kormányzati szervek részéről”.

ÜZLETI HASZON – A LEGFONTOSABB

Talán már magad is sejtet, hogy idézőjelbe fogjuk tenni a „legfontosabb” megjelölést. De nem elsősorban a társadalomjobbítás kihívásai, hanem a vállalatod mint termelő szervezet jellegzetessége miatt. Bár a céged feladata a profittermelés, mégis az értékesítés, a forrásteremtés, az eladás csak egy a szervezeti egységek közül. Ha elhagynak a dolgozóid (HR), rossz a hírneved (PR), nincs piaci beágyazódottságod (marketing), az üzleti haszon megtermelése lehetetlenné válik. A szervezeti egységek összehangolásáról a későbbi fejezetekben még lesz szó *szervezeti kerék* címszóval.

Ez a könyv éppen arról szól, hogy a *bosszú távon fenntartható* üzleti vállalkozás alapja a nyers haszonérdek és a külvilág szempontjainak összehangolása. Ily módon tehát az üzleti haszonnal egyenértékű a környezeti fenntarthatóság, illetve a társadalmi felelősségvállalás. De lássuk most a CSR rövid távú előnyeit! Milyen közvetlen anyagi haszonnal szolgál mégis, ha a vállalatod társadalomtudatos szemléletben működik?

A KÖZVETLEN ANYAGI ELŐNY

1. Csökkennek a működési költségek
 - környezeti elemek: kevesebb szemét termelődik, újrahasznosított anyagok olcsóbbá teszik a működést; a csökkentett víz- és elektromosságfogyasztás hasonlóan: a *Cisco System*nél az energiatakarékossági program eredményeként évi 4,5 millió dollárt takarítanak meg,
 - a megnövekedett publicitás eredményeként csökken a reklámozás költsége: a *Body Shop* indította kozmetikai célú állatkísérletek ellen szóló kampány többszörösen a figyelem reflektorfényébe helyezte a céget.

Az e.On Kraft 2006-ban 70 milliárdos beruházásba (erőmű-építés) kezdett Magyarországon, a Győr melletti Gönyű településen. A vállalat az építkezést mindaddig nem kezdte el, ameddig az összes stakeholderrel nem folytatott párbeszédet, s nem tudta meg, miképpen csökkentheti az építkezéssel járó kényelmetlenségeket, milyen aggályaik vannak a helyieknek stb. Az erőmű közelében korábban működött egy lőtér, melynek valamilyen oknál fogva nem volt fala, ez pedig veszélyessé tette a használatát. A vállalat maga ajánlotta fel, hogy felhúzza a védőfalat. Az ilyen kezdeményezésekkel vonzóbbá vált a beruházás is, mely lehetővé teszi azt, hogy a vállalat a számára is legkedvezőbb helyszínt válassza üzeme telephelyéül.

2. Az adott ügy felvállalásával (cause-related marketing) növekszik a bevétel³²

Példa az American Express, mely a nyolcvanas években jelentősen hozzájárult a New York-i Szabadságszobor renoválásához azzal, hogy minden egyes kártyatranzakció után támogatta az ügyet. A kampány 1,7 millió dollárt eredményezett, továbbá 27%-kal nőtt

a kártyahasználat és 10%-kal az új kártyát kiváltók száma. Persze nem kizárt, hogy a kártyahasználat amúgy is nőtt volna, azonban ma már vannak módszerek a CSR előállította haszon megállapítására is.

3/a. Megnő a vállalatod vonzereje a befektetők és a pénzügyi elemzők felé:

- hosszú távon: növekszik a tőzsdei árfolyam,

„Nem könnyű kimondanom, de mind kevésbé leszek cinikus a CSR-rel. Ez nem azért van, mert a cégek, a lobbisták vagy a politikusok többet áldoztak volna a fogalom súlyának növelése érdekében, hanem mert azokat a vállalatokat, melyek kevésbé vannak kitéve különböző társadalmi, környezeti és etikai kockázatoknak, a piac magasabbra értékeli. Más szavakkal: a befektetők ma már megfizetik a társadalmi, környezeti és etikai tényezőket. Ez korántsem valamiféle szentimentális magatartás; ez a legkülönbözőbb felmerülő költségek bidegfejtő kalkulációja”

– írta Jane Fuller a Financial Timesban, 2003. július 21-én,

- a jelentős nyugdíjalapok csak olyan helyre fektetnek pénzt, amelyek bizonyítottan társadalomtudatos működésűek.

3/b. Elkerülhetővé válnak a negatív pénzügyi következmények

- az etikátlan vállalati viselkedés akár hat hónapra is visszavetetheti a cég részvényeinek tőzsdei árfolyamát (University of Southwestern Louisiana³³)

32 — A cause-related marketingről bővebben lásd egyrészt Philip Kotler és Nancy Lee Corporate Social Responsibility című könyvét, mely egy teljes fejezetet szentel a témának számos amerikai példával (81–113. oldal), másrészt Pringle, Hamis–Thompson, Marjorie (2001): Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands. Wiley, London.

A „hírnév elvesztésének” ára a keletkezett válság után egy héttel bekövetkezett részvényár-csökkenésben mérve:

<i>vállalat</i>	<i>válság</i>	<i>piacvesztés</i>	
Archer Daniels (1995)	Befagyasztott ár	1 milliárd \$	11%
Bankers Trust (1995)	Félrevezetett ügyfelek	2 milliárd \$	4%
Exxon (1989)	Olajszenyezés	3 milliárd \$	5%
Intel (1985)	Termékhiba	3 milliárd \$	12%
J & J (1982)	Termékhamisítás	1 milliárd \$	14%
J & J (1985)	Termékhamisítás	1 milliárd \$	11%
Motorola (1995)	A mobiltelefon egészségügyi hatása	6 milliárd \$	16%
Salomon (1991)	Belépés a kötvénypiacra	1,3 milliárd \$	30%
Texaco (1996)	Faji megkülönböztetés	1,2 milliárd \$	10%

forrás: Reputation Institute³⁴

2003-ban jelent meg Magyarországon a *Márkacégek fekete-könyve*, mely 2001-ben látott napvilágot Németországban, Ausztriában és Svájcban.³⁵ A könyv a szerzők megfogalmazása szerint „a multik mesterkedéseiről” szól. Céljaul tűzte ki bemutatni, hogy a nagy márkacégek, mint például az Adidas, az Aspirin-gyártó Bayer, a McDonald’s, a Nestlé vagy Siemens „hogyan profitálnak az emberek

33 — The Effect of Published Reports on Unethical Conduct on Stock Prices című tanulmány: www.csrwire.com

34 — Charles J. Fombrun (2004): Risk, Value, and Reputation. Towards improved measurement, management, and communication of Corporate Image & Identity. Singapore, 18. oldal.

35 — Werner, Klaus–Weiss, Hans: Márkacégek fekete-könyve. A multik mesterkedései. Art Nouveau, Budapest. ISBN: 963-20-6588-3. Eredeti címe: Schwarzbuch Markenfirmen

kizsákmányolásából, a kényszer- és gyermekmunkából, a környezet-szennyezésből és az állatkínzásból. Részletesen ötven cég leírása található meg – kiegészítve azok terméklistáival. Konkrét ötleteket is ad a vásárlóknak, hogy mit tehetnek ellenük” – ismerteti a könyvet a Wikipedia.

A valóság nyilvánvalóan sokkal bonyolultabb. A multicégeket éppolyan értelmetlen gyűlölni, mint hinni bennük, ezeknek a vállalatoknak hasonló jellemzői vannak, mint más gigantikus méretű szervezeteknek. Ugyanakkor az ilyen és hasonló könyveknek nem-hogy divatja, de egyenesen kultusza van napjainkban, s mind több fogyasztó vásárlási szokásait kezdi meghatározni az, ha valami rossz-szat hall egyik vagy másik nagyvállalat tevékenységéről. Ez pedig közvetlen befolyással van a piacra és az eladásokra. Hozzá kell tenni azt is, hogy helyiértékükön kell kezelni az ilyen könyveket, nem valószínűsíthetjük, hogy például a McDonald's éppen egy ilyen negatív reklám miatt menne tönkre. Vezetői hiba lenne azonban figyelmen kívül hagyni azt a trendet, hogy egyre több olyan kampány indul, mely fel akarja hívni a figyelmet a „multik mesterkedéseire”.

MÉRHETŐ-E A CSR HASZNA?

Göran Sjöberg svéd PR szakember *A 'globális falu' már itt van* című tanulmánya³⁶ közöl egy 2002-es svéd kutatást, mely 37 szervezeti CSR döntéshozó körében készült. Az egyik kérdés arra vonatkozott, hogy a megkérdezettek szerint milyen fő célokat tud elérni a szervezet a CSR kapcsán. A válaszadók 38%-a említette meg a részvényesek

36 — A Nemzetközi PR Szövetség (International Public Relations Association) éves konferenciája, Dubai, 2004. december 14.

elégedettségét (87% az alkalmazottak büszkeségét, 84% pedig az erősebb brandet).

A jelentősnek mondható vállalatok éves jelentéseikben egyre nagyobb teret biztosítanak a pénzügyi eredmények bemutatása mellett a *környezeti* és a *társadalmi* fenntarthatóságra vonatkozó adatoknak. Ezzel párhuzamosan mind több olyan minősítő szervezet és index létezik, mely a vállalatokat a fenntarthatóság alapján rangsorolja. Ez azt jelenti, hogy a vállalat iránti *bizalom* már nem csak egyetlen dimenzió, a profittermelő képesség alapján képződik.

A legfontosabb a Dow Jones Sustainability Group (DJSI) indexe: a New York-i tőzsde (NYSE) fenntarthatóságra vonatkozó indexcsoportjának neve.

Az 1999 óta működő Dow Jones Sustainability Index (DJSI) az első olyan globális index, amely a fenntarthatóságra összpontosító vezető vállalatok pénzügyi teljesítményét kíséri figyelemmel világszerte. Az évente ismétlődő értékelés az első lépés azon vállalatok számára, akik a DJSI globális, európai vagy észak-amerikai fenntarthatósági indexébe akarnak kerülni. A DJSI benchmark magában foglalja a globális, európai és észak-amerikai fenntarthatósági indexeim szereplő vállalatokat. Az értékelés alapját egy részletesen kidolgozott módszertan adja, amelyben a vállalatok környezeti, társadalmi és gazdasági teljesítményét mérik. Az értékelés során vizsgálják az etikai kódexet és más önkéntes szabályozásokat, vállalatirányítást és kockázatkezelést, környezeti teljesítményt, munkakörülményeket, tehetségmenedzsmentet, humánfejlesztést, közösségi szerepvállalást, jelentéstételt, valamint mindegyik dimenzióban szektorspecifikus tényezőket. A DJSI és a STOXX szolgáltatja a listákat, a SAM Group végzi az értékelést. Összesen 2500 megbívtót küldtek ki az értékelésre, végül 1200 vállalat vett részt a megmérettetésben, ebből közel 500 európai. Több mint 500

vállalat vetette alá magát primer kutatásnak, 673-at csak nyikvánosan elérhető információk alapján értékelték. Az értékelések során látható, hogy a DJSI-tagok jobb eredményt mutatnak, mint a nem-tagok.

Másik világszerte ismert index a FTSE4 Good,³⁷ mely a cégek saját tőkéjét mérő indexcsalád. Értékelő kritériumai a jelentéseken és a menedzsmentrendszeren alapulnak. Ahogyan Göran Sjöbergtől tudható: „fő fókusza annak felismerésén alapul, hogy azok a cégek, amelyek bizonyítani tudják az olyan morális elvek mint az emberi jogok elismerése, a fenntartható környezeti fejlődéshez igazított munkavégzés, a fontos érdekgazdákkal kialakított kapcsolatok fejlesztése gyakorlati alkalmazását és támogatását, elismerésben részesülnek. Az a cég, melyet az indexbe történő beszámításra méltatnak, nagyobb profitképességet élvezhet, mint a megnövelt beruházások révén. Az indexnek pozitív hatása van a szervezet hírnevére is.” 2001-ben vezették be a CSR mérésének globális léptékű indexeként.

A magyar Szerencsejáték Zrt. például egyedi formátumú digitális éves üzleti jelentést készített. A jelentés mind az interneten, mind pedig más, igen reprezentatív külsővel rendelkező adathordozón digitális formában elérhető. Annak ellenére, hogy a részvénytársaság mind a mecenatúra, mind pedig a megvaltozott képességek foglalkoztatása terén jelentős CSR-tevékenységet tudhat maga mögött, a jelentésekben eddig ezek a tények sajnos csak alig kaptak hangot. Tudvalevőleg a befektetők azonban a fenntarthatóság lebetősei és nem kizárólag a profitszerzés szempontjai alapján döntenek.

37 — FTSE4 Good Index of Corporate Social Responsibility. (Az FTSE betűszó jelentése: Fiduciary Trust Special Equity = Bizalmi hitel speciális saját tőkéje.)

A korábbiakban már írtunk az AccountAbility Ratingról, mely Magyarországon is minden évben készül. A *Global Reporting Initiative (GRI)*³⁸ nem is éves jelentésekhez, hanem egyenesen *fenntarthatósági jelentések* elkészítéséhez nyújt támogatást. Az útmutató célja, hogy segítse a jelentéstevő szervezeteket és érdekelt feleiket abban, hogy kifejezzék, illetve megértsék, hogy az adott jelentéstevő szervezet mennyiben járul hozzá a fenntartható fejlődéshez. „Átláthatóság, elszámoltathatóság, jelentés és fenntartható fejlődés. A GRI olyan találkozóhely, mely célja, hogy a résztvevők aktivitása nyomán e fogalmak közeledjenek egymáshoz, és felgyorsuljanak az események” – olvashatjuk a GRI honlapján.

Számos további igen népszerű CSR-sztenderd létezik, így a Social Accountability 8000,³⁹ mely a munkavállalói jogokra fókuszáló szabvány, az ETI (Ethical Trading Initiative),⁴⁰ valamint a Caux Round Table, az Interfaith Center on Corporate Responsibility, illetve a Keidanren Charter for Good Corporate Behavior.

A Center for Corporate Citizenship adatai szerint eddig mintegy 2000 cég jelentette be valamilyen formában társadalmi teljesítményét, és ennek több mint a fele a Fortune magazin 100-as listájához tartozik. A megkérdezett hazai tanácsadó cégek közül volt, amelyik még nem is ballott a CSR-eszközökről. Jelenleg a Central European Institute for Leadership and Ethics végez Magyarországon felmérést arról, hogy milyen érdeklődés várható a hazai vállalkozói közegetől ezen eszközök iránt. Geoff Skippage, az intézet

38 — www.globalreporting.org

39 — www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm

40 — www.ethicaltrade.org

üzletvezetője szerint elsősorban a nagy nemzetközi cégek vannak tisztában a kapcsolódó fogalmakkal, amit többek közt a GE kódexe vagy a British American Tobacco társadalmi jelentése példáz.

Nem véletlen, hogy e cégek egy részénél külön osztály ellenőrzi a területet. A nyugati piacokon már érezhető igény mutatkozik ezekre a dokumentumokra, hisz van, aki üzleti döntései során komolyan figyelembe veszi a partner CSR-minősítéseit – tudtuk meg a brit szakembertől. A szervezet idén novemberben kezdi el, itthon elsőként, az Institute for Business Ethics szervezet által kidolgozott – több országban az Ernst & Young, a PricewaterhouseCoopers és a KPMG által is nyújtott – GoodCorporation minősítés végzését és a minősítők kiképzését, arra számítva, hogy a szabvány két-három év alatt tágabb teret nyer a régióban. (Bak Árpád: A kódextől a minősítésig, www.piacessprofit.hu, 2003/10.)

MIRE KÖTELEZNEK A JOGSZABÁLYOK?

A vállalati társadalmi szerepvállalást konkrét jogszabály természetesen nem írja elő. A CSR önkéntes. A cégek tevékenységét ugyanakkor számos törvény és nemzetközi egyezmény szabályozza, melyek közül néhány évszázados múltra tekint vissza. Elég csak a munkavállalói jogok kialakulásának hosszú és harcokkal teli történetére gondolnunk.

A vállalat felelősségvállalását érintő jogszabályok közül a munkavállalókkal való bánásmódot, a járulékok és a társadalombiztosítás kifizetését, valamint a környezetvédelmi szempontokat, illetve a fogyasztók egészségét rögzítő előírások a legfontosabbak.

Fontos, hogy az Európai Unió megfogalmazta új irányelvét a különböző vállalatok éves beszámolójáról, mely már kiter a pénzügyi beszámolási kötelezettségen túl a környezetvédelmi és a foglalkoz-

tatás kérdéseire vonatkozó információk közlésére is.⁴¹ A vállalatok szociális felelősségére az ILO háromoldalú nyilatkozata irányadó.⁴²

Bár nem kötelező, de legalábbis ajánlatos a különböző ISO⁴³ szabványoknak megfelelni. A szervezet 2008-ra tervezi kialakítani CSR-sztenderdjét várhatóan ISO 26000 néven.

A CSR jogszabályi vonatkozásában kiváló irodalom Kun Attila már korábban idézett írása.

41 — Az Európai Parlament és a Tanács 2003/51/EK irányelve (2003. június 18.) a meghatározott jogi formájú társaságok, a bankok és más pénzügyi intézmények, illetve biztosítótársaságok éves és összevont (konszolidált) beszámolóiról szóló 78/660/EGK, 83/349/EGK, 86/635/EGK és 91/674/EGK irányelvek módosításáról

42 — A Multinacionális Vállalatokra és szociálpolitikára vonatkozó alapelvek Tripartit Nyilatkozata. A Nemzetközi Munkaügyi Hivatal Igazgatótanácsa által annak 204-ik ülészakán elfogadva (Genf, 1977. november) a 279-ik ülészak által módosítva (Genf, 2000. november) (Official Bulletin (Hivatalos Közlöny), XXXIII. Kötet, A Sorozat, No. 3.)

43 — International Organization for Standardization (www.iso.org)

A CSR-ÉRTÉK

Eddig arról volt szó, miért *érdeke* a cégednek a társadalom- és környezettudatos magatartásmódok felvállalása, a társadalmi felelősségvállalás. Az előző fejezetben bőségesen vonultattunk fel érveket és konkrét példákat arra vonatkozóan, hogy mi a hasznod a CSR-ből. Most arról lesz szó, hogy milyen *értékek* húzódnak meg mögötte, milyen haszna származik a társadalomnak és a környezetnek abból, ha céged követi a CSR-elveket.

Mit vár a cégvezető a munkavállalótól? Azt, hogy ellássák a feladatköruket – lehetőleg akkor is, ha ő nincsen jelen. És mit vársz *te* az alkalmazottaktól? Hogy lehetőség szerint a cég fennmaradásáért, fejlődéséért dolgozzanak. Ezt persze egyszerű belátniuk – gondolod –, hiszen sorsuk a vállalat sorsához van kötve. Mi a vezető álma? Hogy olyan gárda álljon a háta mögött, melyet nem csak a kemény forintok és kézzel fogható előnyök mozgatnak, amelyik nem csak az azonnali jutalomért végzi jól a dolgát. Olyan csapatról, aki magáénak érzi a vállalatot. Legalább egy picit.

Mit vársz például te egy étteremtől? Azt, hogy ne csak a fogyasztóvédelmi botrány elkerülése céljából készítsen neked a legjobb alapanyagból pörköltet. Ne kizárólag a pénzed legyen az ellenszolgáltatás, hanem a megbecsülésed, az elismerésed, ami az ő mindennapi munkájának szól. Akár évtizedeken keresztül.

És mit vár a társadalom polgára a *te* cégedtől? Voltaképpen ugyanezt. A *te* céged – mint ahogy mindegyik – első és legelső sorban: a profitért dolgozik. Nagyon keményen, de nem mindenáron. Nem csapod be a vevőt, adót fizetsz, nem alkalmazol gyermekrab-szolgákat, bármennyire is szeretnél költséghatékonyabb lenni a munkabérek terén (is).

Ezen túl még milyen kötelezettségeid vannak – kérdezed. Te valóban megtettél mindent, kiváló szolgáltatást nyújtottál, befizetted az adódat. Az összes környezet- és munkavédelmi előírásnak eleget tettél. Mit kéne még tenned, hogy fennmaradjon, sőt fejlődjön a céged? Kinek tartozol még? Senkinek. Valóban megteszel mindent a környezetedért: a vevőkért, beszállítókért, az önkormányzat felé?

GLOBALISAN GONDOLKODSZ?

Csak hogy a világ ennél bonyolultabb, s a változások olykor sokkal dinamikusabbak, mint azt gondolni merjük. A növekvő környezeti problémák, a leszakadó társadalmi rétegek mérete, a terjedőben lévő AIDS, a mind gyakoribb mellrák ugyanannak a külvilágnak a része, mint a vevőid (és *te* magad). A gondok vagy inkább kihívások egyike-másika igazán távol van tőled és a vállalkozásodtól is – gyakran földrésznyire. Más problémák azonban karnyújtásnyira vannak, s a globalizáció folyamata annyit tesz, hogy *bármely* kihívást a *te* üzleted közvetlen közelébe hozza. Egyetlen pillanat alatt. *Te* magad is érintett lehetsz általa, hiszen nem csak vezető vagy és tulajdonos. Állampolgár is vagy, aki autópályát használ, és olykor megbetegszik, pénzügyi kockázatoknak van kitéve, nyaralni utazik távoli országokba. Auto-

nóm állampolgár vagy, aki szeret dönteni a maga sorsáról és elutasítja, hogy az állam (főleg a bürokrata) döntsön életéről, az egészségéről, a pénzéről.

Felelősséget vállaló polgár vagy, hiszen egy komoly vállalkozást irányítasz. És tudod, hogy a felelősséged kiterjed a céged falain túli világra is. Ezért nem csapod be a vevőt akkor sem, ha biztos vagy benne, hogy nem fogja majd észrevenni.

Hogyan lehet ezt a társadalmi-környezeti felelősséget *tudatosan* vállalni? Mit lehet azért tenni, hogy anélkül juttasd kifejezésre ezt a felelősségvállalást, hogy ez jelentős többletkiadással járjon, hogy alkalmazottaidra vagy rád még további munkaterheket rójon? Mit tesznek mások e téren? Hogyan adnak választ a világ kihívásaira? Erről szól ez a fejezet.



VAN KÖZÖD HOZZÁ?

Mit gondolsz, mi közöd van a képen látható jelenségekhez? Ez a kép nem Európában készült, hanem sok ezer kilométerre Magyarországtól. Mégis állíthatjuk, hogy van közünk hozzá. A XXI. század elejére Magyarország is a világ napos oldalára került. Ez öröm, de egyben kötelezettségeket is ró ránk, tehát személy szerint rád is. Közünk van ahhoz, hogy a világban a javak elviselhetetlenül egyenlőtlen módon oszlanak el az emberek között; közünk van ahhoz, hogy léteznek még százezres népiirtást indító diktátorok; közünk van ahhoz, hogy az afrikai gyerekek mintegy harmada AIDS-es.

Hogyan járulhatunk hozzá ahhoz, hogy mindez ne így legyen? Mindenekelőtt a saját napi rutinjainkra való tudatos rácsodálkozással (önreflexió), saját életvilágunk tudatos alakításával, demokratikusabbá és élhetővé tételével, saját társadalmi aktivitásunk felélénkítésével.

DEMOKRATIKUS MUNKAHELY

„A kulturális sokszínűség és a demokrácia szorosan kapcsolódnak egymáshoz, és jelenleg a demokrácia világszerte terjed. A demokrácia terjedése mögött a globalizáció található. Paradox módon ugyanakkor fel is tárja a demokratikus berendezkedés korlátait, nevezetesen a parlamenti berendezkedés struktúráját. A meglévő intézmények további demokratizálására van szükség, sok szempontból olyan módon, hogy az feleljen meg a globális korszak igényeinek.”⁴⁴

A sztárszociológus, Giddens közérthető és olvashányos könyve a meglévő intézményekhez sorolja a munkahely világát is.

44 — Giddens, Anthony (2005): *Elszabadult világ*. Napvilág Kiadó, Budapest. ISBN 963-9350-69-9.

Giddens a globalizációról ír, nem véletlen, hogy őt idéztük. A magunk részéről a következőket gondoljuk:

1. a demokratikus munkahely önmagában véve is érték,
2. mivel a munkavállalók nem csak az anyagi juttatások miatt járnak dolgozni, az egész napot ott töltik, sokak számára a munkatársi gárda jelenti a fő közösséget, az a cél, hogy a dolgozóknak ne a munkahely falain kívül kelljen beszerezniük a munkahelyen elszenvedett sérülésekre a gyógyírt (például drága utazásokkal kompenzálják az összeszorított fogakkal eltöltött hónapokat),
3. a demokratikus munkahelyen hosszú távon jobb a teljesítmény, mélyebb a motiváció, és fellelhető a munkavállalók *belső* motivációja,
4. akkor beszélhetünk demokratikus társadalomról, ha az azt alkotó elemek (például a te vállalatod is) demokratikus szerveződések: minden stakeholdernek – így a munkavállalóknak is – módjuk van a véleménynyilvánításra,
5. a demokrácia alapja, hogy ne tűrjük el a kizsákmányolást, így a gyermekmunkát, továbbá bizonyos csoportok kirekesztését vagy kiszolgáltatott helyzete miatti kigúnyolását, méltatlan helyzetbe hozását.

A CSR-ről szóló irodalom – ez alól a mi könyvünk sem kivétel – lépten-nyomon a te felelősségedet hangsúlyozza. Mindenki arról beszél, hogy a dolgozókkal szemben méltányosnak kell lenni, hogy őket partnernek tekintve minden munkáltatónak kötelessége, de érdeke is a dolgozók szempontjainak figyelembe vétele.

Emellett mi azt hangsúlyozzuk – számos oktatási, kutatási és tréningtapasztalatunk alapján –, hogy kettőn áll a vásár. Vagyis

demokratikus viselkedésre hajlamos munkavállalók nélkül hiábavaló bármilyen munkáltatói vagy vezetői igyekezet. Ha nincsen igényük például a dolgozóidnak a véleményük hangoztatására, akkor bármiféle próbálkozás kudarcba fullad, hiába próbálsz meg például az önkéntes munkát vagy a vállalati adományozást az ő szempontjaik figyelembevételével megszervezni.

A demokratikus munkahely előfeltétele nemcsak a demokrácia szabályait ismerő és azt szívesen alkalmazó vezetők és tulajdonosok megléte, hanem a demokratikus értékeket magukban hordozó munkavállalók aktivitása is. Ezzel pedig nem állunk jól Magyarországon. Az iskolapadból kikerülő fiatalok, illetve a már évtizedeket a munkaerőpiacon eltöltött beosztottak nem szívesen vállalnak aktív szerepet, nem mindig partnerei a vezetésnek. Tartanak a nyílt vitától, a konfliktus jelenségét általában véve inkább elkerülendő rossznak, semmint a problémák kimondásának és megoldásának lehetőségként tekintik.

Támogasd az iskolai állampolgári nevelést! Minthogy a közoktatás világa az első és döntő minta a gyerekek-fiatalok részére a munkahely világáról, rendkívüli jelentőséggel bír az, hogy mit látnak, hallanak, tapasztalnak ott. Természetesen a családi nevelés a legfontosabb, de az intézmények világát sokszor jól leképezi az iskola világa.⁴⁵ Tarts előadásokat, szervezz beszélgetéseket diákokkal, leginkább pedig tedd lehetővé számukra, hogy bepillantást nyerjenek a céged működésébe! Ne feledd: ők is stakeholderek – egyszer munkavállalók, fogyasztók – ki tudja –, talán befektetők lesznek éppen a te cégedben.

45 — Lásd például Ligeti György (2003): Gyűjtös (Iskola, demokrácia, civilizáció). Új Mandátum Kiadó, Budapest. ISBN-963-9494-16-X

A vállalatodnak mint nevelési közegnek is felelőssége van a társadalom felé. Ha az emberek azt látják jónak, hogy a vállalatodon belül csak bólogatni szabad vagy érdemes a felsőbb utasításokra, akkor egyrészt elhagynak azok, akikben van civil kurázi, másrészt a céged napi szintű működése megerősíti bennük a „fejhajtás” értékét – szemben az aktív részvétellel, véleménynyilvánítással. Felelősséggel tartozol tehát azon a téren, hogy milyen közegben töltik a mindennapjaikat a munkavállalók, akik az utcára lépve közügyeket eldöntő szavazópolgárok, illetve fogyasztók, gyermeket nevelő szülők.

A céged járuljon hozzá egyenként a demokratikus értékek terjedéséhez, azok divattá válásához és megerősödéséhez! Azzal teszed a legtöbbet, ha te magad házon belül építesz ki egy átlátható, demokratikus közösséget, mely képes arra, hogy a munkavállalói részvétel nyomán a te üzleti sikeredért is dolgozzon!

CC = corporate citizenship. A vállalatok szerepe és hatalma megnőtt az elmúlt évtizedek során a nemzetállamokéval szemben. A nyolcvanas évektől kezdve az úgynevezett jóléti állam visszaszorult: felgyorsult a globalizáció folyamata. Ezért előtérbe került a vállalatok szerepe a dolgozóik jóléti ellátásában. E témában remek elemzést olvashatsz Kun Attila már idézett könyvében, valamint a nemzetközi szakirodalomban.⁴⁶

A lényeg, hogy ma már a cégeket is felelősség terheli – a harmadik világban különösen – az állampolgárok jogainak biztosítása

46 — Jeurissen, Ronald (2004): Institutional Conditions of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics* 53, 2004, 87–96. oldal.

terén, valamint egy sor más dologban. Ilyen módon például az iskola befejezésével napjaink fiataljainak nevelése korántsem ér véget: a munkahely az iskolaévek egyfajta gyakorlati jellegű meghosszabbításának tekinthető.

Befogadó munkahelyek. A Fővárosi Esélyegyenlőségi Módszertani Iroda 2005-ben először hirdette meg a *Befogadó Munkahely Díjat*.⁴⁷ A kitüntetés célja, hogy a főváros megbecsülését fejezze ki a munkahelyi esélyegyenlőség megerősítéséért aktívan cselekvő, példamutató munkáltatók számára. A hátrányos helyzetű célcsoportok védelmét jogszabály írja elő, a diszkriminációt pedig hivatal bünteti. A 2005. év díjazottja volt többek között a Hewlett Packard Magyarország Kft.

Meggyőződésünk, hogy a HP üzleti életben elért sikereinek titka humánpolitikájának filozófiájában rejlik, melyben a sokszínűség és az egyenlőség a siker záloga. A sokszínűség politikája a szervezet egyik alapértéke, anyavállalatuk segítségével példaértékű sokszínűséget támogató stratégiát, felelősi rendszert alakítottak ki. Pontosan kidolgozott rendszer szabályozza a képzéseket, a rugalmas munkaidőt, illetve a panasztétel rendszerét. Azon túlmenően, hogy diszkriminációellenes szabállyal biztosítják az egyenlő bánásmódot, etikai kódexben követelik meg üzleti partnereiktől is ezt a szemléletet.

Minden évben kidolgozásra kerül a vállalat Sokszínűséget Támogató Terve, melynek végrehajtásáért az Esélyegyenlőségi Felelős felel, akinek munkáját a Sokszínűséget Támogató Csoport segíti, melybe az önkéntesen jelentkező munkavállalók vesznek részt. A terv nemcsak a szervezet stratégiáját írja le,

banem konkrét lépéseket, célokat és mérőszámokat határoz meg, ezzel létrehozva egy ellenőrizhető folyamatot.

Miért éri meg a HP-nek, hogy befogadó munkabélyként működik? A vásárlóink és elvárásaik sokszínűek, meg kell értenünk őket, és válaszolnunk kell ezekre az elvárásokra. A legtöbb országban a munkaerő demográfiai jellemzői változnak, sok területen munkaerőhiány jelenik meg, erősödik a verseny a jó munkaerőért. (Részlet Turi Anikóval, a Hewlett-Packard Magyarország Kft. ügyfélkapcsolati vezetőjével, esélyegyenlőségi megbízottjával készült interjúból)

HOZZÁJÁRULNI A DEMOKRÁCIA MEGERŐSÖDÉSÉHEZ

Egy magyarországi alapítvány PR-vezetője nyilatkozta egy CSR-konferencián: „*a vállalatoknak túl kellene végre lépniük a profitszerzés igényén.*” Valószínűleg ez súlyos tévedés. Ugyanakkor a szerencsétlen megfogalmazást nem számítva igaz lehet, hogy a cégeknek saját érdekeiken túl a szűkebb értelemben vett közösség, illetve a tágabb értelemben vett társadalom érdekeire is tekintettel kell lenniük.

A profitot termelő vállalatnak hozzá kell járulnia a demokratikus társadalmi rendszer fennmaradásához, hiszen ez az a közeg, ami az ő létének is az alapja. Ennek záloga a jogi, valamint a normaszervezőnek elfogadott szabályok betartása, valamint belső működésének demokratikus módja. Az előbbi a vállalat hosszú távú fennmaradását, utóbbi a hatékony működést szolgálja.

A mai vállalkozások közege

- a szabad versenyen alapuló piacgazdaság,
- az annak működési hátteret adó *átlátható* bürokrácia, illetve
- a demokratikusan megválasztott és kontrollálható hatalom.

A piaci alapú kapitalizmus, a szabad verseny csak akkor fenntartható, ha annak haszonélvezői, a cégek is hozzájárulnak működéséhez, s saját jövőjük tervezésekor társadalmi és környezeti szerepvállalásukat a központi üzleti *stratégiájukhoz* illesztik hozzá. Ha jövőképük megrajzolásakor arra is figyelemmel vannak, hogy tevékenységük milyen társadalmi és környezeti hatásokkal jár.

A cégeknek felelőségük van abban, hogy a demokrácia ne pusztán jogszabályok kiszáradt csontváza, hanem tartalommal megtöltött, működő organizmus maradjon. Röviden: a demokrácia olyan jószág, melyet folyamatosan és aktívan ápolni, gondozni, táplálni kell. Ez pedig a profitorientált szerveződések (corporation) dolga is. Nem kevés azon cégek száma, melyek legalább akkora befolyással (így felelőséggel) rendelkeznek, mint a kormányok.

Két példa: ha túl nagyra nyílik a szegénységi olló, ha a társadalom túlon túl nagy hányada válik hátrányos helyzetűvé, kiszorulttá a munkaerőpiacról, a cégek bizonytalan közegben találják magukat. Mind több lesz az eltartott, mind kevesebb a potenciális munkavállaló. Mind többet fordít majd a társadalom éppen az ő adójukból ezeknek az embereknek az eltartására. A vállalatoknak tehát *van* dolguk a hátrányos helyzetűek integrációja terén, a humánerőforrás fejlesztésében.

Egy másik példa: Magyarországon a cégek egy része ahelyett, hogy a törvények módosításának nyílt, tárgyalásos útját választanák, sok esetben az egyéni kijáráson alapuló magánalkukkal próbálják meg jobb belátásra bírni a döntéshozókat. Ez semmiképpen nem kedvez a korrupciómentes, nyitott jogalkotáson alapuló demokráciának, s az egyik vállalat „ügyessége” vagy „élelmessége” természet-

sen a többiek rovására megy majd. Azt magad döntöd el, hogy te az »egyik«, illetve a »másik« cégnél dolgozol-e.

ETIKUS ÜZLETI MAGATARTÁS

Az etikus üzleti magatartás röviden azt jelenti, hogy a vállalat nemcsak a jogszabályoknak felel meg, hanem olyan magasabb erkölcsi elveknek is, melyek figyelembe veszik azok érdekeit is, akik azokat nem képesek érvényesíteni, vagy nem is tudnak arról, hogy bizonyos téren kiszolgáltatottak lehetnek. Más szóval: akkor sem csapod be a vevőt, ha az soha nem jön rá.

Mi az, ami a vállalat etikus magatartásának a keretét adja? A válasz: az etikai kódex. Mindjárt leírjuk, hogy nem létezik egységesen elfogadott kódex, nincsen felsőbb döntés, utasítás, direktíva arra nézve, hogy mit tartalmazhat egy vállalat etikai kódexe. Éppen ez különbözteti meg az etikai szabályokat a jogszabályoktól. Az ilyen kódex létrehozásának a lényege, hogy a vállalat maga alkotja meg azt, méghozzá egy demokratikus vitafolyamat nyomán.

Minél több stakeholder számára nyílik véleménynyilvánítási lehetőség, az etikai kódex annál inkább megfelel a világ elvárásainak, valamint annál jobban tükrözi a cég belső világát. A Magyar Telekom Etikai és Működési Kódexe 2004-ben került megújításra, mely megfelel a Sarbannes-Oxley törvény előírásainak is. A cégcsoport törekvése az, hogy megbízható és kiszámítható partner legyen mindenki számára, aki a vállalattal kapcsolatban áll mind azokban az országokban, régiókban, ahol tevékenykedik. A Működési Kódex az érvényben lévő jogszabályokon alapuló szabályrendszer, amely a csoport tevékenységét már korábban irányító értékrend

alapján írja le – az erkölcsi és jogi szempontból is – a helyes viselkedést szabályozó irányelveket.

A 2002-ben elfogadott Sarbanes-Oxley törvény célja – a világszerte ismertté vált Enron-botrány nyomán – megvédeni a stakeholdereket és a széles értelemben vett közösséget a könyvelési trükköktől és a tisztességtelen üzleti eljárásoktól.

Mint mondtuk, az a helyénvaló, ha a te vállalatod is maga „izzadja ki” saját etikai kódexét, és nem próbál meg másoktól kölcsönzött anyagból egy újat összefércelni. Mégis meg kell említenünk egy olyan etikai útmutatót, melyet példaértékűnek tartunk, s mindenképpen fontosnak gondoljuk megismerését.

Ez pedig a BBC által vallott értékeket és a médium által követett sztenderdeket tartalmazó *Editorial Guidelines*.⁴⁸ A dokumentum az egész csatorna működésére kiterjed, ezzel garantálva azt, hogy maguk a műsorok is át lesznek itatva a benne leírt etikai elvekkel. Aki tud angolul olvasni, feltétlenül nézzon utána, valóban példaértékű!

A külső auditok, így például a környezetvédelem terén elterjedt ISO-standardok, persze komoly verseny elé állítják a minden esetben egyedi etikai kódexeket. Az etikai kódexek és az azokban foglaltak megtartása mentén első ránézésre bajosabbnak tűnik a vállalatok rangsorolása, azonban a belső kódex ereje mindig hatványozottabb, mint a külső standardoké.

Léteznek olyan etikai jellegű útmutatások, melyek nem egy konkrét cég, hanem általában az állampolgárok vagy a különféle

48 — Editorial Guidelines. The BBC's Values and Standards. 2005. június (www.bbc.co.uk/editorialguidelines)

szerveződések (így természetesen például a cégek) számára irányadók. Az alábbiakban bemutatjuk a szén-dioxid kibocsátását csökkenteni segítő környezetvédelmi, illetve a kisebbségekkel szemben elvárt magatartást leíró tanácsokat, intelmeket.

Szabályok, tanácsok, intelmek⁴⁹

Részletek

A többség csak erősebb a kisebbségnél – nem jobb. Ez alapszabály: politikai döntés esetében nem biztos, hogy az a helyes, amit a többség választ, csak annyi biztos, hogy a többség azt akarja.

Ha a kisebbség nemzeti elfogultságból másfelé fordul világpolitikai rokonszenvével, mint a többség – a dolog érdemi részét kell firtatni, nem ámulást szimatolni.

Sose nevezzük a katalánt spanyolnak!

Ha a kisebbségi nem kíván arról beszélni, hogy ő kisebbségi, akkor ne emlékeztessük rá, de ne is feledkezzünk meg róla: nem azért hallgat felőle, mert szegyélli, hanem mert fárasztja a magyarázkodás – és talán mentegetőzésnek érezné, s röstellhetné magát utána.

Ne hidd, hogy kétes erények kedélyes dicséretével közelebb férközől a kisebbségi szívéhez: a katalánok nem szeretik, ha a spanyolok tüzes katalán lányokról vagy az asztal alá ihatatlan katalán cimborákról áradoznak, esetleg édesanyjuk drága öreg katalán szakácsnéjáról, aki olyan istenien főzött – a kisebbségi mindenképp megorrontja a csak látszólag ártatlan fölényérzetet.

Ne utánozd a kisebbségi jellegzetes kiejtését, gesztusait, beszédfordulatait: ez neki nem tréfa!

49 — Tamás Gáspár Miklós (1990): Szabályok, tanácsok, intelmek. Beszélő, 1990. április 14. 2. oldal

Mielőtt fölháborodnál a kisebbségi gőgjén, gondoldj arra, hogy nem áll mögötte erő!

Tenni akarsz valamit a globális felmelegedés megállítása érdekében?⁵⁰

Itt található tíz egyszerű dolog, amit megtehetsz, és az is, hogy ezek által mennyivel kevesebb szén-dioxid kerül a légkörbe:

1. **Cseréldj izzót!** Egyetlen szokványos villanykörte energiatakarékos izzóra cserélése évente 70 kilóval kevesebb szén-dioxidot jelent.
2. **Vezess kevesebbet, járj többet kerékpárral!** Sétálj, kerékpározz, menjetek többen egy kocsival, vagy használj gyakrabban tömegközlekedést! Fél kilóval kevesebb szén-dioxid kerül a levegőbe minden egyes kilométerrel, amit nem gépkocsival teszel meg!
3. **Szelektáld a szemetet!** Évente 1200 kg szén-dioxidtól kíméled meg a földet, ha a háztartási hulladékoknak csak a felét szelektárod.
4. **Ellenőrizd a gumikat!** A megfelelően felfújt gumiabroncsokkal több mint 3 százalékkal csökkenthető az üzemanyag-fogyasztás. Minden liter megtakarított üzemanyag két kilóval kevesebb szén-dioxidot jelent a légkörnek!
5. **Használd kevesebb meleg vizet!** A víz felmelegítése sok energiába kerül. Használd kevesebb meleg vizet kisebb átfolyású zuhanyrózsák felszerelésével (évi 170 kilóval kevesebb

50 — A Kellemetlen igazság című film egyoldalas hirdetése a Pesti Est hasábján (2006. november 16.) www.climatecrisis.net. A szöveg megtalálható a Magyarországi Föld Egyesület (www.itheta.hu) honlapján is.

szén-dioxid) és a ruhák hideg vagy langyos vízben való mosásával (250 kilóval kevesebb szén-dioxid évente).

6. **Kerüld a pazarlóan csomagolt termékeket!**
Évente 600 kiló szén-dioxidtól mented meg a Földet, ha 10 százalékkal csökkented a hulladékod mennyiségét.
7. **Állítsd be a termosztátod és a légkondicionálód!** Ha télen csupán két fokkal lejjebb kapcsolod a termosztátodat, nyáron pedig két fokkal feljebb a légkondicionálódát, az évente körülbelül 1000 kilóval kevesebb szén-dioxidot jelent.
8. **Ültess fát!** Egyetlen fa 1000 kiló szén-dioxidot nyel el élete során.
9. **Légy a megoldás része!** Aktivizáld magad, vegyél részt a www.itheta.hu weboldalon található akcióinkban!
10. **Terjeszd a jó megoldásokat!** Azzal, hogy terjeszted, és egyre több emberhez juttatod el ezeket a megoldásokat, egyre több ember fog hozzájárulni a globális felmelegedés megállításához!

Az ember reflektív lény. Nap mint nap felteszi magának a kérdést: „miért csinálom azt, amit”. Te is el szoktál gondolkodni azon, mi az oka annak, hogy bejársz a munkahelyedre, hogy azon dolgozol, minél jobb legyen a céged. Van egy triviális válasz rá: a megélhetés. Ha nem lenne anyagi forrásod, nem tudnál miből megélni.

Van azonban egy másik, még triviálisabb válasz, amit talán nem fogalmazol meg magadban, vagy – különösen akkor, amikor olyasmit kell tenned, amit utálsz – a háttérbe szorul. Ez pedig az, hogy a vállalatod egy *eszköz* ahhoz, hogy megvalósítsd magad és közösségben legyél, hogy terepet találj az elismeréshez. Vagyis a céged a különböző szintű szükségleteid kielégítésének eszköze.

Tudom, napjaink Magyarországon ezt nehéz belátnunk. A rendszerváltással elsősorban a négy évtizednyi egypártrendszerű állam-szocialista tervezdélködés időszaka ért véget, arról kevesebbet szokás beszélni, hogy befejeződött Kelet-Európa több évszázados elszigeteltsége is a nyugati világtól. Nemcsak gazdasági, de kulturális és társadalmi értelemben is. Ugyanakkor a kelet-európai országokat úgy kell elképzelni, mint egy hirtelen megnyúlt kamaszt: a végtagjai, a magassága már egy felnőtté, de a belső szervei, az állóképessége, a mentális képességei még nem érik el azt. És több más ok mellett ez (f)okozza benne a feszültséget. (Továbbá ez teszi izgalmassá ezt az időszakot.)

Hogyan fogyasztunk? Először is racionalizálunk: nem azért veszünk terepjárót – mondjuk döntésünk indokaként – mert az státuszunk szimbóluma, hanem azért, mert „szükségünk van rá” – noha egy terepjáró képességeit szinte soha nem tudjuk kihasználni. Másodsorra: utol akarjuk érni a Nyugatot. Ezt a fogyasztásban meg is tettük, különösen a hitelfelvételek terén. Kevésbé számolunk azonban azzal, hogy a lakásnégyzetméterben, autó-lóerőben és egzotikus utazásban milyen árat fizetünk. Önmagunk és fogyasztásunk rabszolgái vagyunk. Ez a könyv éppen nem a fogyasztás ellen szól: arra sarkall, hogy minél magasabb szinten elégítsd ki a szükségletedet. Ne a fogyasztásról mondj le, hanem arról a tévhitről, hogy a cég – ahol dolgozol – annak a pénznek a megszerzésére van, amiből aztán utazást, lakást, lóerőt vehetsz!

A rendszerváltás óta eltelt időszak az elmúlt évtizedek „közösségsdíjével” való szembefordulás. Az államszocializmus ideje alatt a közösség fogalmának éppen az a vetülete járatódott le, mely Nyugaton – különösen Angliában – és Amerikában oly erős és áttételesen fenntarthatóvá teszi a gazdasági erőt. Megjegyzendő,

hogy Magyarországon a háború előtt sem voltak túl erősek azok a közösségi formák, melyek egy demokratikus társadalom alapját képezhetik. A Horthy-rendszer évtizedei például kifejezetten az individualitás, az egyéniség érvényesülése ellen hatottak.

A CSR-STRATÉGIA

„Akinek nincs terve, annak bármely út megteszi: sebova sem fog eljutni.”

Hová tart a céged? Milyen lesz majd három év múlva? Miért jó a világnak, hogy létezik a vállalatod? Ilyen és ehhez hasonló kérdésekkel kínozzuk azokat a vezetőket, akik számára vagy inkább akikkel együtt CSR-stratégia tervezését végezzük. Akár egy kis civil szervezetről van szó, akár egy nagyvállalatról, a fenti kérdéseknek előbb vagy utóbb megválaszolásra kell kerülniük.

Miért? A vállalatnak nem a profittermelés a feladata? Nem a legköltséghatékonyabb profitelőállítás a cél? De igen. Azonban – ahogyan már írtuk a korábbi fejezetekben, illetve ahogyan te magad is tapasztalod a saját bőrödön – a külvilág ezer meg ezer elvárással bombáz mindenkit, melyek között napjainkra megjelent a környezet és a társadalom iránti felelősségvállalás követelménye is.

Tetszik vagy nem tetszik, valamilyen módon mindannyiunknak ki kell nyilvánítanunk, miként viszonyulunk környezetünkhöz. Észre sem vesszük, de ezt mi magunk is elvárjuk másoktól. Fürkészted már, hogy vajon bizalommal lehetsz-e a beszállítóddal szemben; hogy egyik vagy másik munkatársad vajon csak a munkaköri leírásában meghatározott minimumot hozza-e vagy számíthatsz tőle arra a meghatározhatatlan picit többletre, amitől úgy érzed, hogy tolja a *közös vállalatotok* szekerét?

Hasonló a külvilág hozzáállása a te cégedhez is. Jóllehet nem tudsz róla, de talán most is van valaki, aki aszerint tekint rátok, hogy vajon csak a törvényi előírások meghatározta minimum várható-e a cégetektől, vagy a szankciók kilátásba helyezése nélkül is megteszitek azt a szükséges pluszt, amitől a világ jobb, élhető(bb) hely lesz.

Mindez pedig szükségessé teszi azt, hogy a társadalmi felelősségvállalásról, vagyis arról a szükséges pluszról, amiről e könyvben szó van, ne csak ad hoc módon, ne esetlegesen, hanem *stratégia*ilag gondolkozz. Ne a véletlen, ne a pillanatnyi kedv, ne csak az anyagi lehetőségek határozzák meg, hogy a vállalatod hozzájárul-e egy élhető(bb) világ fennmaradásához, hanem *tervezd is meg*, mihez milyen eszközökkel és milyen elvárható eredménnyel járultok majd hozzá! Próbáld meg vázolni, hogy milyen költségekkel (pénz, emberi munka stb.) és milyen haszonnal (javuló közérzet, jobb imázs, bővülő piacok) fog majd járni a CSR-tevékenység!

A stratégia kialakítása *befektetés*; többletmunkát, időt, energiát, pénzt igényel. Ám hosszú távon megtérül. Ha szabad egy hasonlatot hozni: úgy is el lehet intézni a karácsonyi nagybevásárlást, hogy elkezdesz főzni abból, ami éppen otthon van. A konyhaablakból fensőbbeséges mosollyal tekintesz majd le azokra az utcán rohangáló emberekre, akik cekkerrel a kezükben jönnek-mennek a boltok között. Aztán észreveszed, hogy nincsen elég hagyma: nosza, lefutsz a sarki zöldségeshez és veszel két fejjel. Kis idő elteltével ugyanez történik a tejföllel, a rozsmaringgal, majd ismét a hagymával, mert a két fej csak a tatárbífsztekhez volt elegendő, a marhasült pácolásához további két fejre lenne szükség. És ez így megy egészen addig, amíg már régen kiürül az utca, s te – stratégia híján – még mindig a boltokba rohangálsz, melyek már lehúzták a rolót. És te vagy az, akire

szánakozó mosollyal tekintenek az ablakból azok, akik vették a fáradtságot az elején, hogy ne csak összeírják, hogy mit akarnak bevásárolni, hanem azt is, hogy mihez mennyi alapanyag kell.

Az alábbiakban látni fogod, hogy ha nekilátsz a CSR-stratégia építéséhez, a folyamat mindenképpen érinteni fogja a vállalatod egészének stratégiáját. Akárhogyan is fogsz hozzá ahhoz, hogy a vállalatodat hosszú távon és stratégiai alapokon tedd társadalom- és környezet-tudatosná, a tervezés és a nyomában következő változtatások befolyással lesznek az egész cégre, változásokat fognak generálni más területeken is. Ezt jó, ha már az elején számításba veszed.

STRATÉGIA HÍJÁN

Mi történik akkor, ha a vállalat ugyan folytat társadalomtudatos tevékenységeket, ám azokat nem fogja össze egyetlen stratégiába? Ha nincsen egy olyan terve, melynek megvalósulása később ellenőrizhető? Az alábbi példa elsősorban azt a helyzetet akarja illusztrálni, amikor a vállalat nem gereblyézi egy kupacba a különféle társadalomtudatos tevékenységeit:

Egy pénzügyi cég a legkülönfélébb jótékonyági, adományozási és önkéntességi programmal igyekezett szolgálni a közt. A cég néhány középvezetője alakított egy jótékonyági bizottságot, mely időről időre összeült, s – a rendelkezésre álló kereteken belül – támogatott különböző alapítványokat, ügyeket. A támogatás minden évben addig tartott, ameddig a költségkeret, így a pénz soha nem akkor fogyott el, amikor azt tervezték (nem tervezték), rendszerint akadt olyan kérelmező, akit támogattak volna, ha maradt volna az éves keretből.

A vállalat számos önkéntes programot szervezett: a beteg gyerekeket éppúgy igyekezett dolgozóival együtt támogatni, mint a környezetvédelem vagy a szegények ügyét. Minekutána nem volt koncepció arra, hogy a vállalat a sok ügy közül melyiket karolja fel, egyszerre mindegyiket igyekezett a magáénak érezni. Így aztán nem volt abban közmegegyezés, hogy a cég pontosan melyik ügynek az elkötelezettje. A legtöbb munkavállaló számára nem voltak világosak a programok részletei és céljai. A dolgozók egy jelentős része – ha hallott is valamit ezekről a kezdeményezésekről – elutasító volt velük szemben: egy részük PR-szágúnak tartotta, mások olyan pénzfecsérlésnek, mely – érzésük szerint – az ő fizetésüket érintette. Negatívan. A játékonyságot szervező bizottság tagjai felbátorítónak találták, hogy a dolgozók nem olvasták el az ezzel kapcsolatos e-mail-eket vagy nem emlékeztek azok tartalmára. A vállalati önkéntesség és játékonyság megmaradt a háromtagú bizottság saját ügyének, akik mind terheesebbnek érezték a feladatot.

(A Kurt Lewin Alapítvány kutatása nyomán)

A fenti példával szemben a következőkben bemutatásra kerülő vállalatra nem az volt jellemző, hogy túlságosan szerteágazó lett volna társadalmi szerepvállalása. Viszont a különböző programok még csak köszönőviszonyban sem álltak egymással. A cég CSR-éért felelős munkatársai mind többet panaszkodtak arra, hogy nehéz megtalálni a támogatandó célcsoportot, nem bíznak azokban a civil szervezetekben, amelyeken keresztül elérhetnék a támogatandó embereket. A legfőbb nehézség azonban az volt számukra, hogy olykor elszigeteltnek érezték magukat a vállalat környezettudatos működéséért felelős csoportjától, illetve azoktól a dolgozóktól, akik aktívan vállalták a környezettudatosság ügyét. Ebben az esetben is valószínűsíthető, hogy a stratégiai jellegű átgondoltság hiánya állt a probléma hátterében.

Egy mobiltelefon-szolgáltató vállalat egyaránt folytatott a falakon belül társadalomtudatos tevékenységet, és olyat, ami kifejezetten a nagyközönséget célozta. A belső CSR-tevékenység – tehát az, amiről a nagyközönség nem is tudott – azt akarta elérni, hogy a több ezer dolgozó hozza be a munkabélyére a már nem használt mobiltelefonját, amelyet a vállalat eljuttat Afrikába. Az akciót attraktív belső plakátok hirdették, a külvilág erről semmit nem tudott, a belső PR csak a munkavállalókat célozta. A cél elsősorban a környezet-személyező készülékek összegyűjtése volt. Ezzel párhuzamosan a szóban forgó vállalat minden évben komoly összeget fordított a bátrányos helyzetű emberek (hajléktalanok, színesbőrűek) támogatására. Csakbogy a cégnek nem volt CSR-stratégiája. Mondhatjuk, hogy „a bal kéz nem tudta, mit csinál a jobb”: a két akciónak, tehát a bázison belüli telefonkészülék-gyűjtésnek, valamint a szociális jellegű támogatásnak semmi köze nem volt egymáshoz, így azok nem tudták erősíteni egymást, nem lehetett például egyetlen konzisztens kommunikációs programot rájuk építeni.

Van olyan magyar cég, amely méreteihez képest komolyan kiveszi részét a társadalmi szerepvállalásból, mégsem rendelkezik semmiféle ilyen irányú stratégiával. Az alábbi interjút Vida Szabolcs készítette:

Milyen formában valósul meg a cég társadalmi szerepvállalása?

Alapítványi támogatás megy sok helyre, de csak minimális összeggel támogatjuk őket pont azért, mert az alapítványokról az emberben kialakul egy rossz kép, de azért azt sem akarjuk, hogy nem adunk. Mindenkinek adunk ötezer forintot, körülbelül így néz ki. Néha ha valaki eljut az ügyvezetőig valami nemesebb céllal, és mi is úgy érezzük, akkor szoktunk adni „komolyabb” összeget, ötven-százezer forintot. De az a bajom, hogy tudom, hogy a pénzek

fele rossz helyre megy. Az alapítványok nagy része gyerekeknek gyűjt, amit szívesen támogatunk, de azért hall az ember rosszakat is ezekről.

Sokan keresik meg a céget támogatásért?

Rengetegen. Szinte napi jelleggel. Amnyira sokan, hogy néha már megőrülök attól, hogy visszakérdeznek, hogy megkaptuk-e a levelet. Hát – mondom – nem tudom, mert öttel beszéltem és nem tudom... Jönnek a levelek és elolvassuk, mindenkinek adunk egy kis pénzt.

Ezen kívül van valamilyen programjuk, amivel támogatják például a fiatal generációt?

Igen, a Műszaki Egyetemen tanít az egyik tulajdonos műszaki igazgatónk és szoktak itt lenni diákok, minden évben egy-két fő, akik ösztöndíjjal tevékenykednek nálunk buzamosabb ideig és van olyan, aki aztán itt is marad nálunk dolgozóként.

Együttműködtek valaha civil szervezettel, vagy terveznek együttműködni a jövőben?

Olyanokat szoktunk csinálni, hogy például tűzoltó szövetségnek támogatjuk a rendezvényeit, mert azért nekünk mégis a tűzvédelemben közünk van. Tehát ezek nem alapítványnak számítanak, hanem egyéb szervezetnek. Volt idén is egy bizonyos tűzvédelmi napok, azt a rendezvényt is például százezer forinttal támogattuk.

HOZZUNK LÉTRE CSR-STRATÉGIÁT!

A KÉT CIKLUS

Ebben a könyvben többször leírjuk, hogy mit sem ér a legőszintébb szándékú adakozás, a legkörütekintőbben megtervezett szponzoráció, illetve a dolgozói részéről megmutatkozó legodaadóbb önkéntesség, ha azok nincsenek összeszervezve egyetlen rendszerré. A vállalatot csápjainak hiábavaló rendezetlen kalimpálása következtében kárba veszhet minden jószándéktól vezérelt társadalomtudatos gesztus, ha nincs a háttérben egy átlátható és tiszta CSR-stratégia.

A cégek persze nem rögtön CSR-stratégia kialakításával kezdi társadalom- vagy környezettudatos tevékenységüket. A sorrend a valóságban általában az, hogy van a vállalatnak valamiféle adományozási múltja, így egyre többen keresik meg támogatás reményében. Emellett mutatkozik szándék az önkéntességre, valamint arra, hogy a cég olyasmit szponzoráljon, ami nemcsak reklámerővel bír, de hátszelet is ad egy fontos ügynek. Ezek a tevékenységek jellemzően kis szigetekként működnek: a nagy vállalati struktúrában nem vagy csak esetlegesen érintkeznek ezek a programok.

Az a tapasztalatunk, hogy a CSR-tevékenységek egyikével a házson belül foglalkozó munkatársak rendszerint a külvilág felől – nem egyszer a sajtóból – értesülnek: „jé, mi szponzoráljuk ezt vagy azt a mozgássérült sportegyesületet”? Már az is jelentős lépés szokott lenni, amikor a szigetszerűen működő CSR-programok egyike saját irányelvet állít fel. A magyarországi Deloitte Zrt. például megbatározta saját adományozási politikáját.⁵¹

Adományozási politika (részlet)

Hiszünk abban, hogy a közösség tagjaiként feladatunk az emberi civilizáció – vallási, ideológiai, földrajzi és faji korlátoktól mentes – vívmányainak és értékeinek megismerése és megőrzése az utókor számára, ezért támogatni kívánjuk a helyi közintézmények által ilyen céllal szervezett eseményeket, továbbá a környezetünkben lévő építészeti, tudományos, művészeti alkotások fennmaradását célzó kezdeményezéseket.

Jótekonysági, szponzorációs döntéseinkkel ki szeretnénk fejezni a Deloitte 'each other' gondolatát; azt, hogy az embertársainkért, környezetünkért érzett elkötelezettségünk nem korlátozódik a Deloitte falain belülre. Ez a felelősségvállalás és gondoskodás elsődlegesen a hátrányos helyzetű emberek – főleg gyerekek – megsegítésére irányul, olyan közösségek, csoportok, kezdeményezések felkarolására, akik a támogatással lehetőséget kapnak a nem hátrányos helyzetű emberek életviteléhez hasonló életvezetésre, illetve nehezélethelyzetükben az adomány valamilyen könnyebbéget biztosít számukra.

Stratégiai jellegű tervezésre csak akkor *szánja* el magát a vállalat, amikor már „túl sok a jóból”. Amikor már több egymással párhuzamosan létező CSR-program üti fel a fejét a cégen belül, azok megkezdik önálló életüket, s olykor ütköznek is egymással, ami sokszor a mögöttük álló emberek közötti konfliktusokban mutatkozik meg. Amikor a külvilágból érkező visszajelzés szerint a cég a szegény gyerekek támogatója, máskor meg a biztonságos közlekedés zászlóvivője. Amikor olyan mértékűre nő a támogatásért sorban állók száma, hogy azzal „kezdeni kellene valamit”. Amikor a PR és a HR osztály összevesznek egymással, hogy ki és hogyan végezze egy jótekonysági program kiértékelését (evaluáció).⁵²

A CSR-stratégia kialakítása *két egymásba ágyazott ciklusból* áll:

1. **nagy ciklus:** a helyzet felmérésétől kezdve a stratégiai tervezésen át, a terv megvalósításán keresztül egészen a programok evaluációjáig;
2. **kis ciklus:** a stratégiai terv kialakításának szakasza, mely egy körkörös folyamat. Egészen addig tart, ameddig el nem jut a vállalat egy stratégiai tervhez, melyet konszenzus övez.

A NAGY CIKLUS: CSR-STRATÉGIA

Mint minden tervezési folyamatnak, a céged társadalomtudatos működésének alapját képező stratégia tervezésének is megvan a maga menetrendje. Az első és legfontosabb, hogy *ciklikusságban* érdemes gondolkodni, ahogyan azt az alábbi ábra is mutatja. A stratégiát folyamatosan meg kell újítani.



A stratégiaalkotásra általánosságban igaz, hogy a tervezés során

- tájékozódunk a szervezetünk helyzetéről,
- elkészítjük a stratégiát,
- megvalósítjuk azt,
- a program finomhangolása érdekében tapasztalatainkat visszacsatoljuk egy újabb tervezési fázisba.

Nincs ez másképpen a CSR-stratégia tervezésekor sem. A vállalatod minden bizonnyal rendelkezik már valamilyen adományozási, jótékonyági, önkéntességi előtörténettel. Talán már több alapítvány vagy magánszemély megkeresett benneteket korábban, hogy támogassátok valamelyik programjukat. Ezekre a helyzetekre a céged adott is valamilyen választ. Vagy támogató volt vagy elutasító, vagy nem tudtatok mit kezdeni a helyzettel, de mindenképpen *valahogyan viselkedett* a céged. Reagált a helyzetre. Te is gondoltál valamit, esetleg tettél lépéseket, és a munkatársaid is így voltak ezzel.

Amikor azt írjuk, hogy *tájékozódj a céged helyzetéről*, azalatt azt értjük, hogy tegyél előre megtervezett lépéseket, mely nyomán

- előre lefektetett szempontok szerint,
- meghatározott körben és módszerrel
- objektív információkhoz jutsz
- a vállalatod társadalom- és környezettudatos tevékenységéről. Ez az **első lépés**.

A **második lépés**, hogy *hozz döntést!* Az elegendő mennyiségben rendelkezésre álló információ alapján a vezető feladata, hogy irányítsa a stratégia megalkotását. A döntés eredményeként hozz létre – kollégáiddal – egy olyan irányvonalat (*policy*), mely keretet ad annak, mit támogat a vállalatod és mit nem! Behatárolja azt, hogy milyen tevékenységeket vállaltok fel, azok miért jók az ügynek és egyben a vállalatnak, hogyan fogjátok a tevékenységeket koordinálni, konkrét lépésekre lebontani, s hogyan méritek meg azok hasznát. Egyszóval: készítsd el a céged CSR-stratégiáját!

Innentől kezdve csak hátra kell dőlnöd, hiszen a megvalósítás (**harmadik lépés**) már halad előre a korábban lefektetett síneken. Látszólag. A megvalósításnak a lehető legtudatosabbnak,

leginkább pedig *önreflektív*nek kell lennie. Nem elegendő az, hogy nekiálltok a még csak papíron létező terv valósággá változtatásához. Szükséges, hogy mindvégig módot adjatok arra, hogy legyen, aki figyeli a folyamatot, megadott szempontok szerint értékeli azt, s vele kapcsolatban visszajelzéseket fogalmaz meg. A szakzsargon *benchmarking*nek nevezi azt, amikor meghatározott időközönként méréseket végzünk, összehasonlítjuk az eredményeket – így jutva visszajelzéshez arról, mennyi haszna van a CSR-tevékenységnek.

És innen eljutunk az *evaluáció (negyedik lépés)* szakaszáig: ha a megvalósítás szakaszát mindvégig sikerült megfigyelés alatt tartani, akkor mód nyílik a reflexióra, a visszacsatolásra. Ez pedig lehetővé teszi majd, hogy a következő programszakasz megtervezése már az előző tapasztalatainak figyelembe vételével történjék. A megfelelő evaluáció segít a gyakorlati megvalósulás erőnyeinek hangsúlyozásában, tudatosításában a végrehajtásban résztvevő emberek számára. Ugyanakkor abban is segít, hogy a még fejlesztendő elemek a figyelem fókuszába kerüljenek, és így legközelebb már ne kövessétek el a korábbi baklövéseket. Az alábbi alfejezetek erről a négy szakasról szólnak.

1. LÉPÉS: A FELMÉRÉS – A CSR-STRATÉGIA ELŐKÉSZÍTÉSE

Ne tervezz előzetes felmérés nélkül!

A stratégia elkészítéséhez a saját helyzetünkre való – viszonylag – objektív reagálásra, *önreflexióra* van szükség. Ez nem ördögösség, csupán annyit jelent, hogy kiszakadsz a hétköznapi taposómalmából, s *kívülről*, hideg fejjel tekintesz rá a vállalatodra. Voltaképpen ugyanezt teszi a filozófus vagy a társadalomkutató (szociológus) is,

amikor a világgal kapcsolatban tesz fel kérdéseket vagy fogalmaz meg állításokat: kívül helyezkedik a megfigyelt közegen és felveszi az objektív kívülálló szemüvegét. Ezt a helyzetet a *Sofie világa*⁵³ című filozófiai regény igen plasztikusan mutatja be:

(...) egy bűvészmutatványnál: képtelenek vagyunk felfogni azt, amit a saját szemünkkel látunk. Persze, hogy megkérdézzük, miként lebetséges, hogy a bűvész néhány selyemsálból élő nyulat tud varázsolni. (...) A nyúlra visszatérve, legyen az mondjuk a világegyetem. Mi az univerzum lakói aprócska lények vagyunk a nyuszi bundájának legmélyén. A filozófusok pedig igyekeznek felkapaszkodni a szőrszálak hegyére, hogy szemébe nézhessenek a nagy bűvészek.

A felmérésről szóló alfejezetben először leírjuk, mit tartunk a leghatékonyabb menetrendnek a Kurt Lewin Alapítvány tapasztalatai alapján a stratégiai tervezést előkészítő szakasszal kapcsolatban. Azt írtam: mit tartunk, ezzel azt akartam hangsúlyozni, hogy a civil szervezetünk szerint ez a rendszer a leghatékonyabb, de ez nem jelenti azt, hogy ne lenne célravezető más útvonal is. Sőt: mi magunk is folyamatos finomhangolást végzünk a tervezést előkészítő felmérési módszertanunkon.

Mielőtt bármiféle tervezéshez hozzálát a vállalatod, határozd meg a *tervezés okait!* Próbáld megfogalmazni, hogy *miért* láttok hozzá a CSR-stratégia elkészítéséhez! Készíts egy vázlatot arra vonatkozóan, hogy mi lesz a felmérés menetrendje! Erre azért van szükség,

53 — Jostein Gaarder (2001): *Sofie világa. Regény a filozófia történetéről.* Magyar Könyvklub, Budapest. 20. oldal. ISBN 963-547-377-X

hogy lásd, mekkora emberi, tárgyi és anyagi erőforrást, mennyi munkaórát és milyen tudást igényel a felmérés lefolytatása. Olyan döntéseket kell ebben a szakaszban meghoznod, hogy például a céged önmaga kívánja a felmérést lebonyolítani, avagy inkább külső szervezettel dolgozik együtt. A felmérés egy új CSR-stratégia megalkotását célozza vagy az eddigi tevékenységek megújítását, finomhangolását hivatott segíteni?

1. Mit mérünk fel? Azaz mi kerül az érdeklődésed homlokterébe? A céged stakeholderei (vezetők, tulajdonosok, vevők, sajtó, munkavállalók, támogatók, versenytársak stb.)? Az eddigi CSR-tevékenységet, a vállalat korábbi küldetésnyilatkozatát, pénzügyi helyzetét, társadalmi megítélését fogod elemezni.

2. Miért végezzük a felmérést? Mielőtt eldöntöd, hogy mi lesz a felmérés köre, hogy mi kerül a vizsgálódás fókuszába, meg kell határoznod, hogy mi az oka a felmérésnek! Ha a dolgozók társadalmi, környezeti ügyek iránti elköteleződését akarod fejleszteni, akkor mindenképpen őket kell megkérdezned. Ha a tulajdonosok CSR-igényeire akar választ adni a vállalatod, akkor őket, a vállalatod vezetőit kell feltérképezni, valamint megismerni, hogy mit tesznek a versenytársak. Végül, ha az adományozási stratégián kívánsz változtatni, akkor a támogatókat kell megkérdezni, de nem árt kikérni az ügyfeleid, vevőid véleményét sem.

3 Hogyan mérjük? A vezetők attitűdjeire, aggályaira vagy kíváncsi? Mindenképpen készíts *interjúkat* velük, lehetőleg olyanokat, melyek nem csak egy-kétszavas válaszokat eredményeznek,

ugyanakkor lehetővé teszik a vélemények összehasonlítását! Ezt hívják strukturált interjúnak. A dolgozód véleményére vagy kíváncsi a korábbi önkéntes programokkal kapcsolatban? Készíts interjút, vagy töltsd ki velük kérdőívet! Igen ám, de mikor melyik eszközt kell alkalmazni? Ha néhány tíz vagy néhány száz munkavállalóról van szó, mintát vehetsz és készíttethetsz velük interjút. Néhány ezer dolgozónál (tapasztalatunk szerint egyébként néhány száz esetben is) igen hasznos lehet a kérdőív. De hogyan érd el őket? Hogyan szűrd meg a válaszokat? Hogyan biztosítsd az anonimitást?

Vigyázat, reklám! A Kurt Lewin Alapítvány korábbi CSR-felmérései során egyaránt alkalmazta az interjú és a kérdőív módszerét. Az interjúk előnyei közé tartozik többek között az, hogy a megkérdezettek mélyebben ki tudják fejteni a véleményüket, s az előre gyártott kérdéseken túl mód nyílik olyan információk gyűjtésére is, melyekre nem számítottak korábban a felmérés megrendelői. A kérdéses aktusa ezen felül pedig már önmagában a vélemény kinyilvánításának lehetőségével növeli a munkavállalók odaadását a cég által vállalt társadalmi ügy iránt. Az alapítvány végzett kérdőíves felmérést digitális felületen keresztül is. Ennek lényege az volt, hogy nemcsak a kérdéseket lehetett több ezer dolgozónak feltenni, s a válaszaikat másodpercek alatt összegezni, de lehetett őket szöveggel, képpel, mozgófilmmel tájékoztatni a CSR mibenlétéről és a vállalati felelősségvállalás hasznosságáról.

A könyv mellékletében találsz egy teljes kérdőívet, mely segítségével kis- és középvállalkozások (SME⁵⁴) egy első pillanatfelvételhez

juthatnak saját magukat illetően a munkahelyi működés, környezet- és piacpolitika, a vállalati értékek, illetve a közösségi politika terén. A kérdőívet az Európai Bizottság Vállalkozáspolitikai Főigazgatósa⁵⁵ a vállalatok társadalmi felelősségvállalása kapcsán állította össze. A kérdések arra vonatkoznak, hogy milyen módon tudod nyereséges és ésszerű formában javítani vállalkozásod úgy, hogy egyben a társadalmi jólét fenntarthatóságát se veszítsd szem elől. A kérdőív abban is segít, hogy eldöntse, milyen további lépésekre van szükség, hogy vállalkozásod, illetve annak hírnevét és teljesítményét megerősítsd.

Mint azt a korábbiakban írtuk, a nagyvállalatok mind gyakrabban szólítják fel beszállítóikat önértékelésre. Mivel a verseny kiélezett, valamint a beszállítók sokan vannak, a nagyvállalatoknak módjuk nyílik arra, hogy a válogatás szempontjai között érvényesítsék a társadalmi és környezeti felelősségvállalás szempontjait is. Az *Információs és Kommunikációs Technológia (ICT) Beszállítói Önértékelő Kérdőív* például olyan kérdéseket tesz fel, mint „Van-e a vállalatnak írott munkaerő és/vagy etikus viselkedéspolitikája (vagy nyilatkozata az elkötelezettségről)?” vagy: „Figyelemmel van-e a beszállító a gyermekmunka elkerülésére (nem alkalmaznak kiskorúakat, nem adnak veszélyes munkát fiataloknak), a diszkriminációmentességre (kor, nem, faji hovatartozás, vallási, szexuális, politikai orientáció stb.)?”. Egy ilyen kérdőív kitöltése igen hasznos eszköze az önreflexiónak.

Az alábbiakban bemutatott interjúvázzlat egyike azoknak, melyeket a Kurt Lewin Alapítvány használni szokott a partnervállalatoknál a dolgozók körében végzett igényfelmérés során:

55 — http://europa.eu/pol/enter/index_hu.htm

MUNKAVÁLLALÓI CSR INTERJÚVÁZLAT

interjúalany:

cég neve:

dátum:

készítette:

- A vállalati társadalmi felelősségvállalás elköteleződés a társadalom, **a közösség jóllétének** fejlesztése mellett, **önkéntes üzleti gyakorlatok** és vállalati forrásokból történő **hozzájárulás** formájában.
- A gazdasági szféra szereplői üzleti működésükbe a jogi kötelezettségeiken felül önkéntesen integrálnak **szociális** és **környezeti szempontokat**, és ezen elvek mentén alakítják kapcsolataikat a tevékenységüket érintő csoportokkal.
- A CSR az érintettek: tulajdonosok, vevők, munkatársak, beszállítók, hitelezők és a közösség, továbbá az egész társadalom **érdekeinek harmonizációjáról** szól.
- **Túlmutat** az egyszerű, stratégiai megfontolások nélküli **jótékonykodáson**.

1. EDDIGI CSR

Milyen társadalmi célú tevékenységben vett részt cége az elmúlt egy évben?

Milyen hatással volt ez a tevékenység a cégen belüli légkörre?

Hogyan viszonyult Ön ehhez?

- A **vásárlás** területén az állampolgárok **tudatosabbá** váltak a társadalmi felelősségük tekintetében, és ezért elvárják, hogy a vállalatok is megváltoztassák társadalmi szerepüket. A vásárlás egyre inkább egy **cég értékeinek támogatása vagy a cég elutasítása**.
- A **változó fogyasztói magatartás** miatt szükséges a **vállalatok attitűdváltozása**: a közösség érdekei iránti elkötelezettsége.
- Az önkéntes társadalmi felelősségvállalás lehetőséget nyújt arra, hogy minden cég olyan **tevékenységgel** tegyen hozzá a közjóhoz, ami leginkább **beleilleszkedik a profiljába**.

- A cégeknek lehetőségük van **káros hatásaik ellensúlyozására**, illetve a saját tevékenységüktől független **társadalmi problémára való reagálásra**.
- Fontos, hogy a CSR illeszkedjen a termékeket vagy szolgáltatásokat **igénybe vevők**, illetve a **munkatársak preferenciáihoz**, ezáltal a CSR **összeegyeztethető** lesz az **üzleti érdekekkel**.

2. KÜLSŐ CSR

Mi az a társadalmi probléma, aminek a megoldásához szívesen hozzájárulna? Milyen tevékenységet tud elképzelni a cég keretein belül? Milyen probléma megoldása kapcsolódna a cég tevékenységéhez?

Ösztönzi-e cége Önt és munkatársait, hogy részt vállaljanak helyi közösségi tevékenységekben?

Milyen jellegű tevékenységben venne szívesen részt?

- A következetes CSR-stratégia eredménye a **kedvezőbb társadalmi megítélés**, a **lojális fogyasztói kör** kialakulása.
- A munkahely pozitív társadalmi megítélése pozitív hatással van a **munkatársak** hangulatára, a **megelégedettségükre**, hogy a cégnél dolgozhatnak.
- A munkatársak **hatékonyabban** dolgoznak, ami növeli a cég **eredményességét**, és kevésbé hajlamosak munkahelyet váltani, ami csökkenti a képzési költségeket és növeli a cégnél felhalmozott tudást.
- A következetes CSR-stratégia természetesen a cégen belüli közösségért, az **alkalmazottakért is felelősséget vállal**, gondoskodik a jó munkahelyi légkörről, és figyelembe veszi a **munkavállalók érdekeit**, igényeit, szolgáltatásokat, képzéseket nyújt számukra.
- A társadalmi felelősséget vállaló cégnél a dolgozókat **esélyegyenlőséget** garantáló feltételek között alkalmazzák, illetve megteremtik számukra a **megfelelő munkakörülményeket**.

3. BELSŐ CSR

A munkahelyi légkör javításához milyen belső változtatásokat találna szükségesnek?

Milyen problémákat lát a cégen belül a munkavállalók szempontjából?

Hogyan tudná ezen problémák megoldását elképzelni?

Ismeri-e Ön a cégének értékeit és viselkedési szabályait?

Érintettnek érzi magát abban, hogy milyen a cége társadalmi megítélése?

Egyáltalán nem Nem Nem tudom Igen Igen, nagyon

Ösztönzi-e a cége Önt és munkatársait, hogy valódi szakmai ismereteiket és hosszú távú karrierjüket fejlesszék?

Egyáltalán nem Nem Nem tudom Igen Igen, nagyon

Kielégítőek-e a cégnél az egészségügyi, munkavédelmi és szociális intézkedések, amelyek kellő védelmet nyújtanak Önnek és munkatársainak?

Egyáltalán nem Nem Nem tudom Igen Igen, nagyon

Megfelelő egyensúlyt biztosít-e a cége Önnek és munkatársainak munkájuk és magánéletük között, például rugalmas munkaidővel vagy az otthoni munka engedélyezésével?

Egyáltalán nem Nem Nem tudom Igen Igen, nagyon

Akár külső céggel végezteted el a felmérést, akár te magad adod rá a fejed, tájékozódj az ilyen típusú felmérések logikái és tudományos hátterének alapjairól a szakirodalomban! Az alábbiakban találsz néhány javasolt irodalmat:

BABBIE, EARL (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.*

Balassi Kiadó, Budapest. 704 oldal, 3500 Ft, ISBN 963-5060-39-4

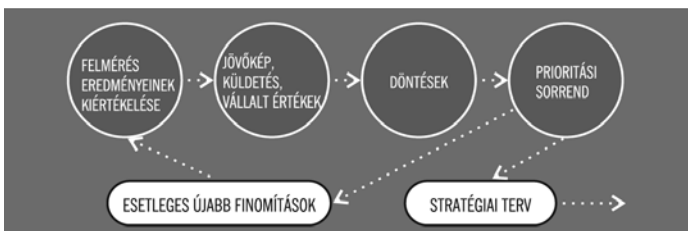
VICSEK LILLA (2006): *Fókuszcsoport. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás*. Osiris Könyvkiadó, Budapest. 405 oldal, 4200 Ft, ISBN 963-3898-82-X

HÉRA GÁBOR – LIGETI GYÖRGY (2005): *Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása*. Osiris Könyvkiadó, Budapest. 372 oldal, 4280 Ft, ISBN 963-3897-88-2

2. LÉPÉS: A KIS CIKLUS: A STRATÉGIAI TERV MEGÍRÁSA

Rendben megérkeztünk a felmérés végére: kezdődhet a tervezés! Rendelkezésedre állnak azok az információk, melyek alapján stratégiai döntéseket hozhatsz. Meg tudod határozni azt is, kit-kiket vonj be a döntési folyamatba: mi azt javasoljuk, hogy lehetőleg az összes stakeholdert. Tehát a befektetőktől kezdve egészen a telephelyed környezetében működő cigány kisebbségi önkormányzatig. Ennek hozadéka ugyanis, hogy

1. mivel sokan tudnak majd arról, hogy a céged CSR-stratégiát dolgoz ki, sokan fognak majd felelős vállalatként tekinteni rátok,
2. a tervezésbe bevont emberek és szervezetek véleményt nyilváníthatnak, s ötleteikkel gazdagabbá tehetik a készülő tervet,
3. mivel részt vehettek a tervezésben, magukénak fogják érezni az elkészült terv elemeit.



A kis ciklus során

1. megfogalmazásra kerül a vállalati jövőkép, a küldetés, a felvállalt érték,
2. történik meg a felmérésből származó adatok kiértékelése,
3. ezek alapján egy sor döntés meghozatala,
4. a CSR-tevékenység során követendő prioritási sorrend felállítása után készül el a stratégiai terv,
5. esetleges újabb finomítások, változtatások történnek a jövőkép, küldetésnyilatkozat stb. megfogalmazásában.

A tervkészítés is ciklikus folyamat, mivel mindaddig újra meg újra vissza kell térnünk az alapértékek, a jövőkép, a küldetés meghatározásához, ameddig az nem konzisztens más elemekkel – lehetőségek, piaci környezet, a társadalom elvárásai.

Magyarországon több mint ötvenháromezer civil szervezet létezik, ezek közül kevesebb mint száz olyan van, amelyik stratégiai tervvel rendelkezik. Rendkívül büszkék vagyunk arra, hogy a Kurt Lewin Alapítvány e száz szervezet közül való. Stratégiai terve összesen tíz oldal, mégis fél éven keresztül kilenc munkatárs (operatív vezető, programvezetők, beosztottak, önkéntesek) dolgozott rajta. Az alapítvány számot vetett eddigi programjaival, eddigi stratégiáival, programjainak finanszírozásával, a külvilág megítélésével. És persze rengeteg belső vita övezte a terv készítését, újabb és újabb igények merültek fel különböző felmérésekre, például a Kurt Lewin Alapítvány honlapjai olvasóinak megkérdezésére vagy a támogatókkal, célcsoportokkal, megrendelőikkel történő interjúk készítésére.

A munka nehéz volt, közben a hétköznapiak ugyanúgy zajlottak, mint máskor. A viták során számos konfliktus, nehézség került felszínre. Ezek a konfliktusok, nehézségek persze akkor is léteztek

volna, ha történetesen nem beszél róluk senki. A tervezés nem hagyta a résztvevőket érintetlenül érzelmileg sem: nem egy esetben az – egyébként minden szervezetben létező – „szent tehenet” is érintette. Kiderül, hogy ami az egyik munkatárs számára megkérdőjelezhetetlen, az másoknak korántsem olyan fontos. Kiderült, hogy szükséges újrafogalmazni azokat az elveket, amelyekben hiszünk, nélkülözhetetlen megerősíteniünk magunk számára azokat az értékeket, melyek – úgy érezzük – áthatják a szervezet működésének mindennapjait. És sikerült konszenzusra jutnunk azokban a kérdésekben, hogy mit tekintünk az alapítvány küldetésének, kiket tekintünk a célcsoportunknak és kiket nem.

A civil szervezetekben alkalmazott stratégiai tervezési eljárás tapasztalatai sikerrel átültethetők a vállalati CSR-stratégia elkészítésébe is. Az alábbiakban a saját módszerünket írjuk le, mely kidolgozásának elméleti hátterét többek között a *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*⁵⁶ című könyv adta.

Jövőkép (vision) felvázolása. Ha képes vagy arra, hogy magadban vagy munkatársaiddal együtt meghatározd, milyen lesz a vállalatod egy, három vagy tíz év múlva, akkor képes leszel arra is, hogy olyanná tedd céged, amilyennek megálmodtad. Az emberiség előbb vagy utóbb minden olyat meg tud valósítani, amit megálmodott. Miért ne lenne ez így egy cég esetében is? Ha van egy víziód arra vonatkozóan, hogy milyen lesz a vállalatod mondjuk öt év múlva, akkor később majd módodban áll visszanezni és körülhatárolni azt,

56 — Michael Allison–Jude Kaye (2005): *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, Inc., San Francisco. ISBN 0-471-44581-9

hogy mi az, ami megvalósult az elképzelésekből és mi az, ami nem. És arra is módod nyílik majd, hogy megválaszold azt a kérdést: mi volt az oka annak, ha valami nem valósult meg.

Azt mondd, hogy nehéz tervezni. Lehetetlen előre látni a jövőt: annyi minden változik, a külvilág felől oly sok tényező befolyásolja az üzletmenetet, a technológia annyira gyorsan változik, a magyar és a kelet-európai viszonyok még mindig oly képlékenyek, hogy senki nem várja tőled, hogy megmondd, milyen lesz a vállalatod a jövőben. Ez így igaz. Ám ha nem tervezel, akkor is rendkívül bonyolult a világ, a jövő akkor is kiszámíthatatlan, csak éppen esélyed sem nyílik arra, hogy a magad képére alakítsd a céged vagy a világot, amiben élsz.

A küldetésnyilatkozat (mission) megfogalmazása.

Ha már itt tartunk: miért jó a világnak, hogy létezik a te vállalatod? Elsősorban *neked* jó, hiszen neked hoz hasznot. Azonban a céged adót fizet, így hozzájárul a köz anyagi gyarapodásához; munkát ad embereknek, ezzel nemcsak megélhetést, de napi ritmust és értelmes tevékenységet biztosít számukra és a beszállítóidnak. És persze olyan terméket gyárt vagy olyan szolgáltatást nyújt, amely élhetőbbé teszi a világot. Igaz?

Ha igen, akkor te egy felelős vállalatnál dolgozol, legfeljebb ezt így még nem mondtad ki. A XXI. század polgára tudatosabbá válik. A vásárlás terén már nemcsak a termék primer előnyei alapján válogat, de arra is tekintettel van, hogy annak létrehozása milyen környezeti károkat okoz, van-e benne gyermekmunka stb. Ugyanez a polgár munkaideje lejártával például egy civil szervezetnél végez önkéntes munkát. Miért választaná el állampolgári énjét cégvezetői, for profit irányítói énjétől? Egyre kevésbé realitás az, hogy valaki

etikusan, filantróp módon éli szabadidejét, ezzel szemben mindenféle felelősségvállalástól mentesen dolgozik munkahelyén akár vezetőként, akár beosztottként.

A CSR stratégiai megközelítése a cég által érintettek érdekeinek harmonizációjáról szól, ezért a vállalatot nem lehet kiemelni annak működési környezetéből. A döntéshozókról feltételeznünk kell, hogy etikusan gondolkodó polgárok, s az általuk irányított szerveződés stratégiai irányvonalainak kijelölésekor a vállalat által foglalkoztatottak, a vállalatnak helyet adó település érdekeit, továbbá adott esetben a versenytársakkal szemben követendő etikai normákat is figyelembe veszi. Függetlenül attól, hogy ez *rövid távon* hasznot hajt-e számára.

„Van egy különbség a jó cég és a nagyszerű vállalat között. A jó cég kiváló termékeket és szolgáltatást nyújt. A nagyszerű vállalat is természetesen kiválóat nyújt, emellett azonban arra törekszik, hogy tevékenysége nyomán a világ egy jobb hely legyen.”

(William Clay Ford Jr. CEO, FORD)

Van példa arra is, amikor az etikai elvek és a pozitívnak mondható küldetésudat nem párosulnak megfelelően körüljárt, átgondolt stratégiával; amikor a jó szándékhoz nem járul szakmai átgondoltság:

Van azonban valami, ami tizenhárom évtizede és öt esztendeje közös. A szellemiség. A feltétel nélküli elkötelezettség a bűnüldözés, a bűnüldözők mellett. Elretentő célzatú írásainkkal tragédiákat előzünk meg. Bűnesetekről szóló tudósításaink tanulságosak. Az áldozattá válás bonyolult folyamatában mi a – manapság oly népszerűtlen – tisztesség oldalán állunk.

(Boldog születésnapot! Zsaru magazin, 2004/41. 3. oldal)

Értékek (values). Bár a civil szervezeteket szokás értékvezérelt szervezeteknek hívni, ma már a cégek is megfogalmazzák, milyen értékek mellett elkötelezettek. Gondolj csak a Benettonra, melynek központi értéke (és üzenete) a sokszínűség, s ez ruhakollekciójában éppen úgy visszaköszön, mint reklámjaiban, ahol távol-keleti, afro-amerikai, fehér emberek együtt láthatóak. És a Benetton által támogatott és felvállalt *Colors Magazine*-ra, melynek célja a világ „árnyékosabb” oldalának bemutatása. A korábbiakban említett Dove *Önbecsülési Alap* a vállalat egyik fontos értékéhez, az *önbecsüléshez* kötődik.

Az alábbi táblázat azt kívánja szemléltetni, hogy az elvi nyilatkozatok miként fordíthatók stratégiává, illetve milyen *konkrét* megvalósításuk lehetséges:

<i>értékek</i>	<i>jövőkép</i>	<i>küldetés</i>	<i>CSR-stratégia</i>	<i>megvalósítás</i>
Emberi párbeszéd	Magyarország lakosságának 90%-a hozzájut a modern kommunikációs eszközökhöz	Az emberek közötti kommunikációs szakadék betemetése	Telekommunikációs eszközöket és tudást eljuttatni a hátrányos helyzetű emberekhez	Internethasználat oktatása aprófalvakban dolgozói önkéntes program keretében
Környezeti fenntartó hatóság	Unokáink is látni fognak erdőt	Hozzájárulni egy élhetőbb világhoz	Eszközök gyártása újrahasonítható anyagokból, az elektronikai szemét begyűjtése és újrafelhasználása	Válogatás a beszállítók között, csak újrahasonítható alkatrészeket átvenni, irodai papírhasználat minimalizálása

A mai vállalatoknál vagy az anyacég direktíváit kell végrehajtani, vagy a cégen belül egyfajta alulról-középről érkező kezdeményezés nyomán jobbra a CSR iránt elkötelezett munkatársak személyes ambíciói döntenek. Ha azonban stratégiaileg gondolkodsz, s a vállalatodat nem csak a saját vagy a baráti köröd világjobbító vágyait kielégítő terepének tekinted, akkor próbáld megválaszolni az alábbi kérdéseket:

1. Melyik társadalmi ügyet vállalja fel a cégem?
2. Milyen kezdeményezésekkel célozzam a probléma megoldását?
3. Hogyan tudok kifejleszteni és alkalmazni egy programtervet?
4. Hogyan fogom mérhetővé tenni a CSR társadalmi, környezeti és üzleti hasznát?

1. Melyik társadalmi ügyet vállalja fel a cégem?

Az számodra sem újdonság, hogy bajból, problémából, kínból, nyomorból bőségesen van a világban. De melyik megoldásában vagy megelőzésében való közreműködés az, amelyik a céged alaptevékenységéhez a legközelebb áll? És milyen szempontok alapján lehet ezt eldönteni? Nagyon nehéz kérdésről van szó, de a megoldás megtalálása egyáltalán nem lehetetlen.

Engedd meg, hogy néhány javaslattal segítsük a döntésedet:

1. Csak kevés támogató társadalmi ügyet válassz! Több magyar nagyvállalat követi el azt a hibát, hogy megkísérli a teljes magyar társadalombiztosítás, oktatásügy és kulturális kormányzat feladatkörét magára vállalni. Ennyi pénz és erőforrás a világon nincs. Sokkal többet ér, ha a rákkutatás vagy a romák társadalmi integrációjának ügyét kötik a cégedhez, mint mindenfélét – és éppen ezért semmit sem.

2. Olyan ügyet válassz, mely szinergiában van a céged küldetésével, jövőképével, termékeivel és szolgáltatásaival! Ilyen módon például egy gyógyászati segédeszközök forgalmazó vállalat az egészséges életmóddal kapcsolatos ismeretek és viselkedésminták terjesztését, az orvosi vizsgálatokhoz és gyógyászati lehetőséghez való hozzájutás esélyének növelését tűzheti ki maga elé.
3. Az ügy kiválasztásakor légy figyelemmel az üzleti céljaidra: marketing, beszállítókkal való kapcsolat, megnövekedett termelékenység, költségcsökkentés!
4. A kiválasztott ügy legyen tekintettel a kulcsfontosságú csoportokra, így a munkavállalókra, a piaci célcsoportra, a vevőkre, a befektetőkre és a vállalati vezetőkre! Ezt hivatott szolgálni a felmérés szakasza. Tehát véletlenül se találj ki olyan programot, melytől idegenkednek a dolgozód! Ha nem szeretnének világtalan gyerekekkel kézen fogva együtt futni, akkor kénytelen vagy más ügyet választani, különben csak visszaüt a jószándékú kezdeményezés.
5. Hosszú időn keresztül támogatható ügyet válassz!

Döntést kell hoznod arról, hogy a választott ügy támogatása hogyan segít az üzleti céljaid elérésében. Semmi szégyellni való nincs abban, ha a felvállalt ügy nem áll kifejezetten szemben a vállalat profitérdekeivel. A Magyar Telekom *Digitális Híd* programja a vállalat munkatársainak önkéntes munkáján alapszik, és az a lényege, hogy olyan falvakban tanítják a szakemberek az internet használatát, ahol az ottani időseknek és gyerekeknek nem sok esélyük lenne hozzáférni a világháléhoz. A célcsoportot többnyire munkanélküli szülők gyerekei, illetve nyugdíjasok alkotják.

Ezzel a vállalat településszinten mégis hosszabb távon igényt teremt az internet bekapcsolására. Ráadásul az elmúlt évben gyakorlatilag befektetés nélkül 12 millió forintos megrendeléshez jutott.



A MAGYAR TELEKOM DIGITÁLIS HÍD PROGRAMJA (GÁVAVENCSELLŐ)

A vállalatod működése, az előzetes felmérések eredményei és a piac ismerete alapján vajon mennyire illeszkedik a vállalt ügy képviselete az üzleti stratégiádhoz? Egy energiaszolgáltató partnerünk munkatársai például megfeszített erővel dolgoztak azon, hogy éhező gyerekek számára karácsonyi ajándékként mintegy tizenkettőezer doboznyi szaloncukrot megvásároljanak, becsomagoljanak, s még idejében el is juttassanak. Igen ám, de vajon a választott megoldás-mód mennyiben harmonizál a cég központi üzleti tevékenységével (core business)?

Mekkora valójában az adott társadalmi probléma mérete? A korábbi felmérési szakasz során e kérdésre is választ kell adni, s ennek alapján kell meghoznod a döntést. Ez persze nem olyan egyszerű. Mindannyian a saját életvilágunk rabjai vagyunk,

s csak azon a szemüvegen keresztül és csak annyit látunk az egész világból, amennyit hétköznapijaink látni engednek. Ez azt jelenti, hogy szükség van a különböző társadalomtudományok által megteremtett hatalmas mennyiségű tudás igénybevételére. Ma már egyre több olyan kutató szakember dolgozik Magyarországon, aki képes a vállalatod számára rövid, átlátható, lényegre törő, mégis hiteles információkat adni a legkülönbözőbb társadalmi problémákról, azok méretéről, esetleges megoldási lehetőségeiről. Persze olyan megoldási módokról, melyek a te céged méreteihez és hajlandóságához illeszkednek.

Milyen háttérokai vannak a problémának? És persze nem elhanyagolható az a tudás sem, mely azt a sok esetben rejtve maradó ismerethalmazt tárja fel számodra, hogy mik a bajok okai. Tételezzük fel, hogy a rákbeteg gyerekek ügyének támogatását tartod személy szerint a legnemesebb társadalmi szerepvállalásnak, és úgy gondolod, céged ezen a téren tud a leghatékonyabban és a legtöbbet tenni. Valószínűleg nem a rákkutatás finanszírozása a járható út, hacsak nem orvosi műszerek gyártásával vagy más, egészségügyi szolgáltatással foglalkozik a vállalatod. Ugyanakkor a leukémiás gyerekek egy része igenis gyógyítható. Kutatások bizonyítják azt, hogy nagyobb a gyógyulás valószínűsége, ha a gyerekeket nem kórházszerűen helyezik el, s a szüleikkel lehetnek.

Megoldatlan a transzplantáción már átesett, de még gyakori orvosi ellenőrzést igénylő, nem Budapesten élő gyermekek elhelyezése. Egy gyermek bat- vagy akár nyolc hetes bennfekvése alatt a szülőket, rendszerint az édesanyákat, csak a fekvőbeteg osztályon, aktív ágyakon tudják a kórházak

elhelyezni. Ez súlyos probléma, hiszen túl azon, hogy az anya betegetől veszi el a helyet, akaratlanul is megfertőzheti lábadozó gyermekét. Az édesanyák gyakran méltatlan körülmények között, a gyermek ágya mellett, betekig széken alszanak. Ez teljesen kimeríti őket, és kevesebb erejük marad gyermekük gondozására. Egyre több transzplantációt végeznek, így a visszarendelt betegek száma is növekszik. Ha elkészülhet a tervezett anya-gyermek otthon, a Déméter Ház, a csontvelő transzplantáción átesett gyermekek (a steril boxok elbonyolítása után) orvosi felügyelet mellett, családi légkörben, szülei társaságában kapnak meg a legnagyobb esélyt a gyógyulásra. A speciális követelmények kielégítésére tervezett apartmanházban megővöbhatják a fertőzésveszélytől a frissen transzplantált betegeket, és a vidékről felutazók is megpihenhetnek a többrés kezelések után. A gyermekek lelki felépülése is gyorsítható lenne, ha kevesebb időt töltenének a kórházi osztályon. Ezzel a megoldással csökkenne a transzplantációra várakozó betegek száma is, hiszen aktív transzplantációs ágyak szabadulnának fel. A külföldi példákhoz hasonlító apartmanházak Magyarországon már több gyermek hematológiai centrumban működnek eredményesen. A daganatos gyermekek gyógyításában a szerető családi báltér és biztonság meghatározó jelentőségű. (a Déméter Ház ismertetője)

Tudd meg, hogy nem foglalkozik-e már az adott ügyel más vállalat? Ez sem elvetendő szempont. Képzeld csak el, hogy te mindent megteszel azért, hogy például a környezeted (stakeholder) a ritka madárfajok védelmét, a roma gyerekek továbbtanulásának segítségét vagy a régi temetők rendberakását kösse a márkához. Te a magad részéről mindent elkövetsz a vállalt ügy érdekében: szabad nyomdai kapacitást biztosítasz, segíted a témával behatóan foglalkozó civileket, önkéntes munkában oktatsz,

szemetet szedsz. És egyszerre csak kiderül számodra, hogy már van e területen más cég is, akinek sokkal inkább a nevéhez köthető az általad vállalt ügy, mint a te cégedhez. Derült égből villámcsapás!

Mit fognak vajon a részvényeseid, befektetőid gondolni, ha csatlakozunk az ügyhöz? Kérdezd meg őket! Sokkal nagyobb hatékonysággal végezhetsz CSR-tevékenységet, ha az nemhogy nincs ellenére a befektetőknek, részvényeseknek, hanem egyenesen támogatják is azt. Az egészen biztos, hogy *létezik* olyan környezeti vagy társadalmi ügy, mely mellé ők is szívesen leteszik a voksot. Annál is inkább, mert például a világ legnagyobb befektetői, a nagy amerikai nyugdíjalapok ma már csak olyan üzletbe fektetnek, mely üzleti jelentése tartalmazza a társadalmi és környezeti felelősségvállalás szempontjait. (Lásd korábbiakban a Dow Jones Indexről írottakat!)

Mi a véleményük az alkalmazottainknak? A döntést te hozod meg, a véleményt a munkavállalók nyilvánítják ki. Ez azt jelenti, hogy a stratégiai döntés és egyben felelősség a vállalat vezetőjének kezében van. A munkavállalók véleménye csak egy a vizsgálandó szempontok közül. Akár a dolgozóid sugallatára, akár kifejezett rosszallásuk ellenére kívánsz bevezetni bármit, mindvégig tudatában kell lenned, hogy *lesz* róla véleményük, akár kifejezésre juttatják azt, akár nem.

Az is kérdés, hogy ha a munkavállalóid ugyan nincsenek is averzióval a támogatandó üggyel szemben, mégis mennyire hozza őket izgalomba. Hajlandóak-e áldozni rá a szabadidejükből? Örömmel

veszik-e, ha a céged készpénzt fordít az ügyre ahelyett, hogy prémiumként szétosztaná közöttük? Eszükbe jut-e otthon az adott téma, vagy kilépve a kapun a hátuk mögött hagyják az ügyet?

2. Milyen kezdeményezésekkel célozzam a probléma megoldását? Ahhoz, hogy eldöntsd, milyen tevékenységekkel fogja a vállalatod a kiválasztott ügyet támogatni, ismét egy sor kérdést meg kell válaszolnod. Mindez függ az alkalmazottaid számától, területi megoszlásától, az anyagi kereteidtől és természetesen attól az üzleti tevékenységtől, amit a vállalatod végez. A stratégiai tervezés *kis ciklusa* során az alábbi szempontokra kell tekintettel lenned, illetve kérdésekre is választ kell adnod. A válaszok pedig befolyással lehetnek a jövőkép és a küldetésnyilatkozat megfogalmazására. Ezek a kérdések többek között:

Hogyan valósítsuk meg a CSR-stratégiát, hogy a lehető legkisebb zavart okozza az alapvető üzleti munkánkban? Azért írjuk azt, hogy a *lehető* legkisebb zavart, mert egészen biztos, hogy az eddigiekben megszokott struktúrákra hatással lesz a CSR-stratégia megvalósítása. Azonban ebből a turbulenciából előnyt is kovácsolhatsz: megfigyelve a folyamatokat kapsz egy képet a vállalatod működésének egészéről.

Hogyan teszi láthatóbbá a vállalat működését a kezdeményezés? Ez a stratégiai tervezés lényege. Azt állítjuk ugyanis, hogy ha a vállalatod központi stratégiájául a *felelősségvállalást* választod, ezzel a céged összes egységét (HR, PR, adminisztráció stb.) át fogod hatni az általad leírt értékekkel. Ha a döntésed stratégiai természetű és nem csak felületi, akkor a CSR-stratégia megvalósulása *önmagában* növeli a vállalat ismertségét.

Hogyan tervezzem meg a munkavállalók által önkéntesen végzett munka idejének költségét? Nem kényelmesebb egyszerűen kitöltenünk egy csekket, semmint az áruházunk polcait szentelni az ügynek?

3. Hogyan tudok kifejleszteni és alkalmazni egy programtervet? A tervezés e szakaszában a következőkről kell döntened:

1. Van-e partnered a megvalósításban? S ha van, akkor
 - 1.1 ki,
 - 1.2 milyen mélységben vonod be őt,
 - 1.3 kinek mi lesz a feladata, és hogyan fogtok kommunikálni egymással.
2. Melyek a megvalósítás kulcslépései?
- 2.1 Milyen eszközöket használsz majd? Jótékonyság? Önkéntesség? Cause Related Marketing?
- 2.2 Milyen időbeosztással és költségvetés-allokációval dolgozol majd?
- 2.3 Melyek a különböző résztvevők kompetenciái, felelősségei, határidői, jogai? Hogyan kommunikálnak majd egymással? Ki lesz az operatív irányító, és kinek tartozik majd beszámolási kötelezettséggel?
- 2.4 A tevékenységek miként hatják majd át a vállalatot különböző egységeit (HR, PR stb.)?
3. Milyen kommunikációs és terjesztési csatornákat használsz majd a CSR-stratégia megismertetésére?
4. Milyen forrásokat használsz majd fel?

Ahogy láthatod, éppen ugyanolyan tervről van szó, mint bármilyen más projekt tervezésekor. Ugyanazokra a kérdésekre kell választ adnod, fontos azonban, hogy

1. minél több stakeholdert vonj be,
2. próbáld meg összehangolni az elkészülő operatív tervet a céged business érdekeivel és a társadalmi-környezeti szempontokkal,
3. minden konkrét lépés, ötlet, minden adományozott forint összhangban álljon a korábban megfogalmazott jövőképpel és küldetésnyilatkozattal!

És most érkezünk el a *kisciklus* végéhez. Ezen a ponton nagyon könnyen lehet, hogy szükséges visszatérni a jövőkép felvázolásához és a küldetésnyilatkozat újrafogalmazásához. Amennyiben kiderül, hogy a fenti kérdések némelyikére nem tudsz a partnereiddel kielégítő választ adni, úgy lehetséges, hogy kénytelen vagy újragondolni például a vállalat küldetését.

Ez azonban nem baj, hanem kihívás. Tekints úgy a CSR-stratégia tervezésére mint lehetőségre, mely felszínre hoz a vállalatodban olyan problémákat, ellentéteket, lehetséges végiggondolatlanságokat, melyek más módon nem jöttek volna elő. Tétélezzük fel, hogy a CSR-stratégia megvalósításában gondot okoz a partnerek bevonása és annak pontos meghatározása, hogy kinek milyen felelőssége és kompetenciája van. Ez hatással lehet tulajdonképpen az egész cég partnerkapcsolati hálójának megítélésére.

4. Hogyan fogom mérhetővé tenni a CSR társadalmi, környezeti és üzleti hasznát? Ez a kérdés nagyon fontos, s már a tervezés szakaszában ki kell dolgoznod az arra vonatkozó *indikátorokat*, melyek ebben a három *dimenzióban* jól mérhetővé teszik a vállalatod társadalmi szerepvállalását. Ne feledd el, hogy nem csak úgynevezett kvantitatív mérőeszközök, tehát számokban kifejezhető eredmények léteznek, hiszen sokszor egy interjú többet

mond el a céged tevékenységéről, mint ezer kérdőív összesített adata. Ebben a fejezetben lesz még szó a mérhetőségről.

3. LÉPÉS: A MEGVALÓSÍTÁS LÉPÉSEI

Felvirradt a nagy nap: láss neki a megvalósításnak! Ne térj el a tervtől, ahogyan a villamos is csak a sínek által kijelölt útvonalon jár, de mindvégig tartsd fenn annak a lehetőségét, hogy monitorozhasd, mérhesd a CSR-tevékenységet, azaz teremtsd meg a benchmarking lehetőségét!

A tervek alapján lehetséges, hogy csak egyetlen formáját válaszd a CSR-nek (például csak adományozol vagy kizárólag a vállalati önkéntes munkán keresztül vonódsz be a társadalmi problémák megoldásába). Ettől függetlenül a megvalósításnak a *céged egészét* át kell hatnia. Ilyen módon arra kell figyelned, hogy a cégedet tekintve egyfajta holisztikus szemlélet érvényesüljön a CSR-tevékenység során. Tehát ettől a naptól kezdve *nem* azért nem nyomtatnak ki a dolgozók nyakra-főre minden e-mail-t, mert észbe kapnak, hogy az rendkívüli mértékben fogyasztja a papírt, hanem azért, mert a vállalatod működésének stratégiája a felelősségvállalásra épül.

Képzeld el, milyennek látja majd a cégedet az, aki ellátogat a telephelye(i)tekre! Látszik-e az, hogy a vállalatod felvállalt egy társadalmi vagy környezeti ügyet? Van-e hatása a vállalatra a CSR-stratégia megszületésének és gyakorlati megvalósításának? Üljenek össze rendszeresen azok, akik felelősséget vállalnak nálatok a CSR-stratégia megvalósulásáért, és próbáljanak meg rendszeresen visszajelzéshez jutni már a megvalósulás közepette!

4. LÉPÉS: EVALUÁCIÓ

Azt szokták mondani, hogy az a vezető, aki stratégiaileg gondolkodik, és reggel ébredés után hirtelen tenni akar valami jót, gyorsan aludjon vissza! Hiszen éppen attól stratégiai jellegű a vállalat vezetése, hogy nem kap bele mindenbe. Ha egy cég már elkészítette saját CSR-stratégiáját, nem ugrik bele hirtelen új adományozási programba, hiába lenne az rendkívül nemes, és hiába könnyezük meg a támogatásra szoruló beteg gyerekek sorsát.

Ettől függetlenül ne félj változtatni a programon! Az evaluáció célja éppen az, hogy visszajelzést adjon arról, mi az, ami értékes, ami jó, és mi az, ami fejlesztendő, változtatandó. A program folyamatos finomhangolására van szükség ahhoz, hogy életben maradjon a vállalatod, valamint szolgálja a közösség érdekeit.

Borzasztóan nehéz mérni és bizonyítani a CSR hatását; a McDonald's szerint például: *„jelenleg nincs arra kidolgozott rendszerünk, hogy összegyűjtsünk és aggregáljunk körülbelül 5500 független üzletből adatokat, melyből kiderül, mit tesznek ők a saját közösségükért, a környezetükért.”* A legtöbb vállalkozás nehéz helyzetben lenne, ha valóban számszerűsítene kellene CSR tevékenységének a hozadékát.

Ha csak a nagyon szigorú számszerűsíthetőségről beszélünk, akkor is mindenképpen meghatározhatjuk, hogy *három* dimenzióban kell majd mérhetővé tenni a CSR-stratégia alapján végrehajtott konkrét lépések hatását:

- üzleti-gazdasági,
- társadalmi,
- környezeti indikátorok.

Az üzletmenetre gyakorolt hatás a brand ismertségében, a megnövekedett eladásokban és a profitban mérhető. A társadalmi indikátorok között megemlítendő például a betegség miatt kimaradt munkanapok száma és aránya, a nők és hátrányos helyzetűek alkalmazásának aránya, míg környezeti indikátor a CO₂-kibocsátás vagy éppen az elektromos áram felhasználásának változása.

Az indikátorok előállíthatók részben az üzleti jelentésből, részben a különböző benchmarkingot végző szervezetek (például GRI vagy AccountAbility) segítségével. Ugyanakkor magad is végezhetsz méréseket: ilyen módon tölthetsz ki kérdőívet a vevőiddel, a munkavállalóiddal vagy akár annak a célcsoportnak a tagjaival, mely a jótékonyságod vagy önkéntes tevékenységed haszonélvezője.

Emellett soha ne feledkezz meg a *kvalitatív* mérőeszközökről, tehát az interjúkról, a megfigyelésekről, a fókuszcsopotról vagy a dokumentumelemzésről! Jelentős lépés a *benchmarking* és a program-evaluáció során a CSR-stratégia által lefedett időszakban megjelent újságcikkek és hirdetések (valamint azok hatása) feltérképezése és összehasonlítása azzal az időszakkal, amikor még nem volt CSR-stratégiája a cégednek.

A program evaluációja során legyél különös figyelemmel a következőkre:

1. Mekkora mértékű kezdetben és a későbbiekben a vállalatod erőfeszítésének láthatósága vagy látványossága?
2. Milyen mértékű erőforrásokat vesz igénybe a partnerekkel való együttműködés koordinációja és hogyan javítható e terület?
3. Mekkora a munkatársak ideje és bevonódása a programba? Mi lehet erre befolyással?
4. Milyen a programod külső (stakeholderek) megítélése?

Kérdés, hogy a felmérés, a tervezés, a megvalósítás és az evaluáció szakaszába bevonj-e külső szakértőket. Mellette több érv is szól:

1. a felmérésben, átvilágításban mindenképpen objektívebbek, mint ti házon belül,
2. a külső kapcsolataid és a munkavállalóid (stakeholderek) jobban megnyílnak nekik, különösen akkor, ha biztosítják őket, hogy az interjúk anonimek és önkéntesek,
3. olyan professzionális eszközeik vannak, melyek neked nem mindig állnak rendelkezésedre.

A cégvilággal való kapcsolatunk során azt tapasztaltuk, hogy nem érdemes egyetlen külső tanácsadóra rábízni a munkafolyamat (tehát a felmérés, a megvalósítás és az evaluáció) teljes ciklusát, mert az akarva-akaratlanul olyan tervet ad le, mely

1. a maga malmára hajtja a vizet,
2. egyfajta megoldást kínál többeknek, ez olyan, mintha egy nagyon elegáns bálon két egyforma öltözetű nő találkozna szembe.

LÉTEZIK-E EGYÁLTALÁN CSR-STRATÉGIA?

Mostanra túl vagy a legnehezebb dolgon: stratégiai alapokra helyezted vállalatod társadalomtudatos tevékenységét. Az adományozás, a dolgozók önkéntes munkája, a céged által szponzorált rendezvények, a reklámjaitokból sugárzó üzenet mind-mind egyetlen, a cég által vállalt ügy irányába mutatnak.

Igen ám, de a CSR-stratégia miként illeszkedik a vállalatod általános üzleti stratégiájához? Hogyan szolgálják egymást?

Hangsúlyoznám – ez nem egy köztudott dolog – hogy az nagyon nagy biba, amikor CSR-stratégiáról beszél egy vállalat, mert olyan nem létezik. Illetve ha van, az már baj. Mert pont az a lényege az egész kérdésnek, hogy egyetlen vállalati stratégia van, és abba kell beépíteni ezeket a szempontokat. Ha van egy stratégiám, nem szabad, hogy legyen egy másik, illetve nem szabad, hogy a CSR-szempontok látszanak, azaz hogy címkézzem ezeket bármilyen szinten. A fenntartható fejlődés elveit kell alkalmazni, azaz a gazdasági, a környezeti és a társadalmi fenntarthatóság bármásának harmóniáját kell megteremteni. (Az interjút Megadja Gábor készítette Pallaghy Orsolyával a MOL Zrt. SD vezető tanácsadójával.)

A fenti interjúrészlet a következő fejezet felvezetése. Az egyik legnagyobb magyar vállalat CSR-rel és fenntartható fejlődéssel foglalkozó szakembere nyilatkozik arról, hogy a cégek társadalom- és környezettudatos gondolkodásának a vállalatok egészét kell áthatnia. Röviden: nem létezik önmagában társadalmi felelősségvállalás és üzletpolitika, hanem kizárólag fenntarthatóság és az arra való törekvés mozgathatja a vállalatokat.