

# Társadalmi felelősségvállalás a közsférában



**Czippán Katalin – Fülöp Sándor – Bojtor András**

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001  
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése”  
című projekt keretében készült el és jelent meg.

**Szerkesztő:**

Czippán Katalin

**Szerzők:**

Czippán Katalin: 1., 2., 3.1.3., 3.1.4., 3.3., 3.4. fejezet

Dr. Fülöp Sándor: 3.3.5., 4. fejezet

Bojtor András: 2.4., 3.1.1., 3.1.2., 3.2. fejezet

**Szakmai lektor:**

Harangozó Gábor

**Olvasószerkesztő:**

Császár-Biró Anna

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2018. december 21.

**Kiadja:**

© NKE, 2019

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert

Dékán

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

# TARTALOM

<b>1. Bevezetés</b> .....	<b>5</b>
<b>2. A Fenntartható fejlődés fogalma és célrendszere</b> .....	<b>9</b>
2.1. A Környezet védelmétől a Fenntartható fejlődésig – nemzetközi mérföldkövek .....	10
2.1.1. 1972: Stockholm – ENSZ Konferencia az emberi környezetről. ....	10
2.1.2. A „Brundtland Bizottság”. ....	10
2.1.3. 1992: Rio de Janeiro – Környezet és Fejlődés Világkonferencia ....	10
2.1.4. 1997: New York – az ENSZ Közgyűlés Rendkívüli Ülésszaka (Rió+5) ..	11
2.1.5. 2002: Johannesburg – Fenntartható Fejlődés Világkonferencia. ....	11
2.1.6. 2012: Rio+20 .....	11
2.2. A fenntartható fejlődés fogalma .....	12
2.3. A Fenntartható fejlődési célok (FFC) – Agenda 2030 .....	12
2.4. A Fenntarthatóság mérőszközei .....	15
2.4.1. Környezeti mutatók. ....	16
2.4.2. Társadalmi és Gazdasági mutatók .....	18
2.4.3. Vállalati mutató .....	19
2.4.4. Komplex Fenntarthatósági mutatók .....	20
2.4.5. AZ FFC-k teljesülésének mérése. ....	24
<b>3. A társadalmi felelősségvállalás</b> .....	<b>25</b>
3.1. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása .....	25
3.1.1. A vállalati társadalmi felelősségvállalás definíciói. ....	26
3.1.2. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának mozgatórugói .....	28
3.1.3. A társadalmi felelősségvállalás intézményesülése .....	28
3.1.4. Érdekeltek és érintettek. ....	32
3.2. A Társadalmi felelősségvállalás nemzetközi keretei .....	35
3.2.1. Gazdasági Együtműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD). ....	35
3.2.2. ISO 26000:2010 .....	35
3.2.3. Európai Unió .....	37
3.2.4. ENSZ Globális Megállapodás. ....	38
3.2.5. Globális Jelentéstételi Kezdeményezések .....	38
3.3. Közsféra eszköztára a társadalmi felelősségvállalásért .....	39
3.3.1. Állami eszköztár a vállalati felelősségvállalás előmozdítására .....	40
3.3.2. A közsféra szervezetinek társadalmi felelősségvállalása .....	43
3.3.3. Zöld és társadalmilag felelős (köz)beszerzések. ....	45
3.3.4. Minőségbiztosítás és folyamatszabályozás a fenntartható fejlődésért ..	46
3.3.5. Hatósági eszközök. ....	48
3.4. Társadalmi felelősségvállalás Magyarországon .....	49
3.4.1. A magyar CSR Cselekvési terv .....	50
3.4.2. Szociális szövetkezetek .....	51
3.4.3. Hazai jó gyakorlatok a közsférában .....	53
<b>4. A társadalmi felelősségvállalás konfliktusai.</b> .....	<b>55</b>
4.1. Konfliktus .....	55
4.1.1. A konfliktusok fajtái és okai .....	55

4.1.2. A konfliktusok kezelésének lehetséges szintjei . . . . .	56
4.1.3. Az konfliktus-helyzet kiterjesztett szemléletei . . . . .	57
4.1.4. A NIMBY szindróma – részvétellel kapcsolatos konfliktus . . . . .	58
4.1.5. A környezeti konfliktusok megoldására javasolt módszerek . . . . .	59
4.1.6. Struktúrák, a konfliktus észlelése és értelmezése. . . . .	62
4.1.7. Érdekiegyensúlyozó elméletek. . . . .	62
4.1.8. A környezetvédelmi alapelvek szerepe a konfliktusok kezelésében . . .	63
4.2. A környezeti konfliktusok jogi megoldásának kulcseleme: a közösségi részvétel . . . . .	64
<b>5. Jogszabálytár . . . . .</b>	<b>67</b>
<b>6. Irodalomjegyzék . . . . .</b>	<b>69</b>

## 1. BEVEZETÉS

A Nemzeti Közszerzői Egyetem által irányított Jó Állam Jelentést megalapozó kutatások keretében a kormányzás számos vetülete kerül a kutatók figyelmének középpontjába. Az eredmények kvantitatív és kvalitatív vizsgálata mellett, hangsúlyosan megjelennek a folyamatokkal, azok okaival, a társadalmi elvárásokkal, a gazdasági és környezeti területekkel foglalkozó kutatások. A Magyar-program alapján, „Az állam attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja.”<sup>1</sup> (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2012., 6.). A nemzetközi szakirodalom szerint a jó kormányzás magába foglalja a jogállamiságot, integritást, pártatlanságot, befogadást, nyitottságot, ügyfélközpontúságot, reakcióképességet, elérhetőséget, hatékonyságot, eredményességet, jövőképet, önértékelést, innovációt, számonkérhetőséget és nem utolsósorban a fenntarthatóságot (*Európai Bizottság* 2017/b., 19-20.). A jó államnak ezért nemcsak a meglévő szakpolitikák hatékony alkalmazására kell képesnek lennie, hanem a jövő trendjeinek és fejlődésének felismerésére, és a változásokat támogató környezet kialakítására. (LAMO 2017.)

Az, hogy mit tartunk jó államnak, jelentősen függ az állampolgárok elvárásaitól, és attól, hogy mennyire képesek az állami intézmények a felmerült igényeket kielégíteni. Az állami kapacitások és a kormányzati képességek országonként jelentős eltérést mutatnak. A magyar állam és kormányzás teljesítményének kvantitatív és kvalitatív értékelésére törekszik az évente megjelenő Jó Állam Jelentés (KAISER 2017.), amelynek hat hatásterülete közül egy részletesen foglalkozik a fenntarthatóság területeivel.

Az állam szerepe és annak eszköztára a történelem során folyamatosan változott és változik. Napjainkban leggyakrabban úgy gondolunk az államra, mint azon intézményre, amely biztosítja a jogi kereteket és betartatásukat (törvényhozás, rendvédelem, honvédelem, közigazgatás), és olyan alapvető közszolgáltatásokat nyújt, mint az egészségügy, az oktatás, a szociális védelem és a természetvédelem. Ebből következik, hogy a „közsféra alapvető funkcióiból adódóan felelősséget vállal a társadalom iránt.” (SZEDEDI 2017., 191.) Itt érdemes megemlíteni az állam gazdasági stabilizációs feladatát is, amely iránti igény növekedését megtapasztalhattuk – többek között – a pénzügyi válság idején is.

Az utóbbi évtizedekben számos olyan súlyos, illetve „vad problémával” (wicked issues) kell szembe néznünk, mint a klímaváltozás, a legújabb kori népvándorlás, az elöregedő nyugati társadalom, a növekvő jövedelmi és vagyoni egyenlőtlenségek, a szegénység, amelyek megoldása nem képzelhető el sem kizárólagos piaci, sem kizárólagos állami szerepvállalással. Ezen ügyek – többek között – már abban is különböznek a „szelíd”, jól strukturált ügyektől, hogy sokszor már a probléma mibenlétében sincs egyetértés a szereplők között. A megszokott rutinjainktól eltérően nem lehet először megérteni és utána megoldani őket. Minden lépés, beavatkozás megváltoztatja a helyzetet,

<sup>1</sup> “A közjó fogalma, hogy

1. az állam jogszerű és méltányos egyensúlyt teremt a számtalan érdek és igény között, e célból igényérvényesítést tesz lehetővé, és védelmet nyújt;
2. az állam kellő felelősséggel jár el az örökölt természeti és kulturális javak védelme, tovább örökítése érdekében;
3. az állam egyetlen önérdéke, hogy az előző két közjó elem érvényesítésére minden körülmények között és hatékonyan képes legyen, azaz megteremt a hatékony joguralmat, ennek részeként az intézményi működést, az egyéni és közösségi jogok tiszteletben tartását és számon kérhetőségét.” (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2012., 6.)

ebből következően a megoldásokról sem eldönthető, hogy jók vagy rosszak, hanem, hogy jobb vagy rosszabb irányba változott-e a helyzet. Az okok értelmezése is többféle, így a beavatkozások, megoldáskeresések is többfélék lehetnek. (KEREKES 2018.)

Ebből következik, hogy már a számunkra, s nemcsak az a következő nemzedékek számára élhető világ kialakításához és működtetéséhez is hangsúlyosan szükség van a társadalmi szereplők felelősségvállalására, az állam, a piaci szereplők, a társadalmi szervezetek és az állampolgárok közötti szoros együttműködésre, a szereplők közötti bizalom szintjének növelésére. Az állam szerepének, megítélésének változásával együtt az állam és a többi szereplők közötti viszony is folyamatosan változott és változik mind a mai napig.

A közszféra felelőssége a társadalmi normaalkotásban, a felismert problémák megoldásában, a szereplők közötti konfliktusok – a hosszú távú és globális érdekeket figyelembe vevő – rendezésében megkérdőjelezhetetlen. Ennek egyik fontos eszköze az érintettek és érdekelték (stakeholderek) feltárása, elemzése és a velük, illetve köztük való párbeszéd folyamatos fenntartása, a felmerült konfliktusok értelmezése és kezelése.

A társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság fogalmi rendszere is jelentős fejlődésen ment keresztül. Megfigyelhető, hogy bár eltérő alapokon indultak, mostanra nagyon közel kerültek egymáshoz, szorosan kiegészítik egymást, ugyanakkor külön is lehatárolhatók, szétválaszthatók. (BERKESNÉ 2018.) A fenntarthatóságra úgy is tekintünk, mint egy gyakorlatias átfogó szemléletre vagy eszközre, amely biztosítja, hogy „adott esetben egyes szakpolitikákat egyeztetve, a szinergikus hatásokat kihasználva oldjunk meg társadalmi feladatokat.” (BARTUS, 2013. 847.) Ezt figyelembe véve a közszféra társadalmi felelősségvállalásának tárgyalásához részletesen át kell tekinteni a fenntarthatóság keretrendszerét, amely kitűzi az egymással szorosan összefüggő környezeti, társadalmi és gazdasági célokat az emberiség hosszú távú fennmaradásának és életminőségének megőrzése, javítása érdekében. Fenntartható fejlődést az állami szereplők, a vállalatok, a közösségek és az egyének csak közösen képesek elérni. A fejlődés ezen iránya minden szereplőtől megkívánja a célok melletti elköteleződését. Napjaink piaccgazdaságában a közszféra feladata, hogy a szereplőknél (beleértve saját magát is) kialakítsa a fenntarthatóság normarendszerét és támogassa az erre irányuló tevékenységeket. (HASSE – WEIGELT 2007., 254.)

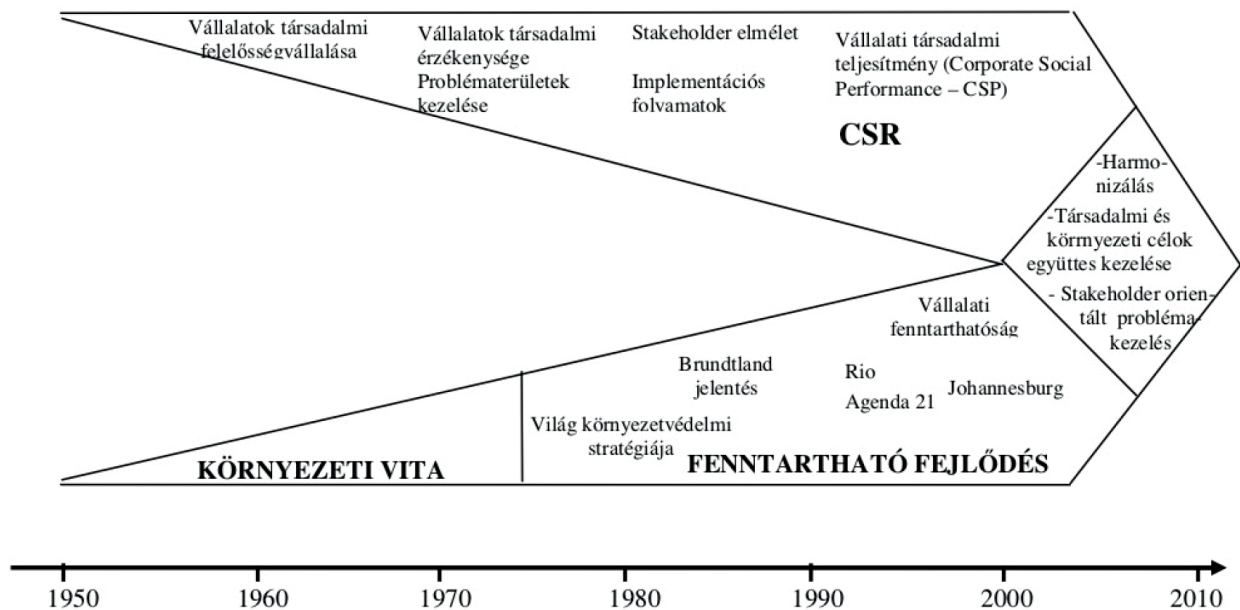
A fenntarthatóság célja olyan társadalmi és gazdasági folyamatok kialakítása, amelyek képesek a Föld – az emberiséget – eltartó képességének megőrzésére, amelyben minden ember emberhez méltó jóléte biztosítható. Ezért véleményünk szerint a társadalmi felelősségvállalás a fenntarthatóság felé történő elmozdulásnak egy nagyon fontos, elengedhetetlen eszköze, mivel „a társadalmilag felelős, köztudatos vállalat azzal, hogy versenyképes termelését összhangba hozza a társadalom és a természet hosszútávú érdekeivel, valójában a fenntarthatóságot szolgálja.” (SZLÁVIK 2009., 19.) Az utóbbi évtizedben azt tapasztalhatjuk, hogy a kormányok szakpolitikáik alakításával is ösztönzik az üzleti világot a vállalati felelősségvállalásra, arra, hogy felelősen és fenntartható módon végezzék gazdasági tevékenységüket. (ALBAREDA et. at. 2007.)

A társadalmi felelősség a közszféra intézményei esetében sajátosan értelmezendő, mivel szerepükből fakadóan felelősek a társadalom jólétének és a környezet eltartóképességének biztosításáért. A fenntartható fejlődés felé történő elmozdulás érdekében folyamatosan értékelniük és fejleszteniük kell mind saját működésüket, intézkedéseik hatását a társadalom többi szereplőjének működésére, mind pedig a társadalmi norma alakításában játszott pozitív szerepüket.

A tananyagban a vállalatok társadalmi felelősségvállalására úgy tekintünk, mint a jogi, szabályozási környezetben túlmutató önkéntes elköteleződésre a társadalmi jóllét és környezeti fenntarthatóság előmozdításának érdekében. Az 1. ábra jól szemlélteti, a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás fogalmi kereteinek együtt-fejlődését és a napjainkra összeért teendők kereteit.

Az egészséges társadalom és a jól működő vállalat között kölcsönös függőség figyelhető meg: a minőségi oktatás és jól működő egészségügy biztosítja az egészséges munkaképes munkaerőt, a sikeres vállalatok pedig emberbarát munkahelyeket teremtenek és társadalmi és környezeti szempontból is jobbnál jobb szolgáltatásokkal és termékekkel állnak elő. Ebből következik, hogy a vállalati

döntéshozók és a szakpolitikák alkotói is érdekeltek a „közös értékek” (shared value) kialakításában. Ezen értékek mentén kell dolgozniuk, biztosítva a stratégiai társadalmi felelősségvállalást. (Porter – Kramer 2006.)



1. ábra: A társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság időbeli kialakulásának a folyamata  
 Eredeti forrás: LOEW 2004., fordította: CSIGÉNÉ NAGYPÁL 2008. 25.

A jól működő közsféra képes arra, hogy a fenntartható fejlődés alapelveinek megfelelően hosszú távú érdekek mentén alkossa meg szakpolitikáit, és irányítsa azok végrehajtását, alakítsa a társadalmi normákat, megelőzze vagy kezelje a társadalmi konfliktusokat. Továbbá képes alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez annak érdekében, hogy állampolgárainak valós igényeit a lehető legmagasabb színvonalon szolgálhassa.

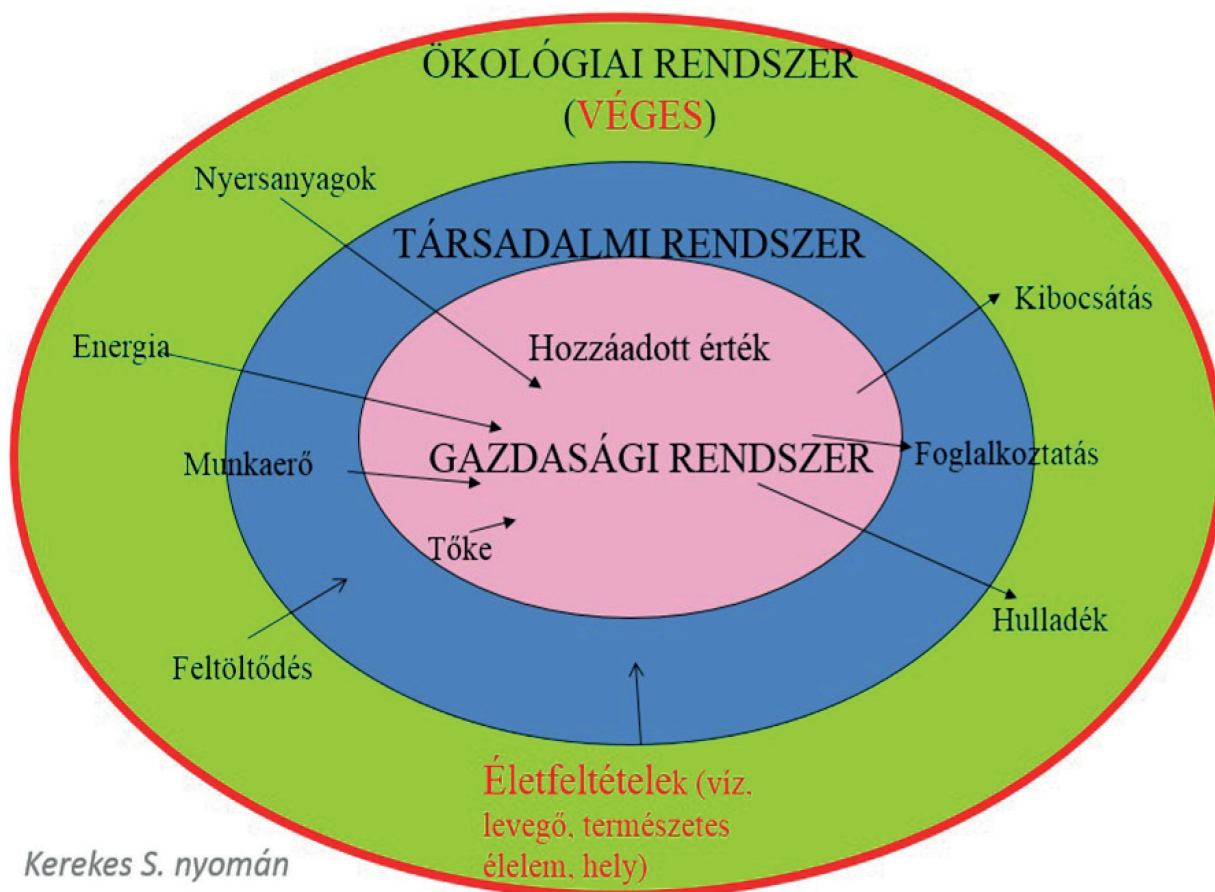




## 2. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS FOGALMA ÉS CÉLRENDSZERE

A közigazgatás elsődleges célja a közjó, a társadalmi jóllét biztosítása az emberek és a társadalom számára, melynek elengedhetetlen eleme az alapvető életfeltételeket biztosító természeti környezet megóvása, fenntartása. A gazdaság pedig előállítja a természeti (és emberi) erőforrásokból a szükséges javakat, valamint közreműködik a keletkezett hulladék ártalmatlanításában.

A társadalmi, az ökológiai valamint a gazdasági rendszer kapcsolatát szemlélteti a 2. ábra.



2. ábra: A környezeti, társadalmi, gazdasági rendszer kapcsolata  
Forrás: Kerekes S. nyomán

A fenntartható fejlődés fogalmköre a környezeti problémák felismeréséből indult. A XVIII-XIX. században a fenntarthatóság fogalmát a német nyelvű térségben az erdőgazdálkodásban alkalmazták, azaz folyamatosan, hosszú távon is biztosítsák az erdőből kitermelhető famennyiséget (tartamos gazdálkodás).

Az irodalom a környezetkárosító tevékenységekkel való globális szembenézést, a környezetvédő mozgalmak erőteljes indulását, felerősödését Rachel Carson tengerbiológusnő *Néma tavasz* című könyvének, 1962-ben, a *New York Times* magazin hasábjain történt megjelenéséhez köti. Carson a növényvédőszerrel, elsősorban a DDT hatásait tanulmányozta és apokaliptikus jövőt ábrázoló könyvében figyelmeztette az emberiséget a tevékenységének veszélyeire:

„A hatalmától megrészegült emberiség – minden jel szerint egyre tovább és tovább merészkedik a saját maga és az egész bolygó megmérgezéséhez vezető kísérletei által.”

A Massachusettsi Technológiai Intézet (MIT) rendszerkutató csoportja 1972-ben a Római Klub megbízásából elkészítette és publikálta a világmódellezésen alapuló, „A növekedés határai” című könyvet (MEADOWS ET AL. 1972.). Ebben kimutatják, hogy amennyiben az akkori trendek folytatódnak a népességnövekedés, az élelmiszerelőállítás, a hulladéktermelés, az ipari termelés és az erőforrásfelhasználás terén, akkor 2020-30-tól komoly válságokra lehet számítani. Felvázolják a fenntartható alternatívákat is, mellyel bevezetik a fenntartható fejlődés fogalmát.

## **2.1. A KÖRNYEZET VÉDELMÉTŐL A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSIG – NEMZETKÖZI MÉRFÖLDKÖVEK**

### *2.1.1. 1972: STOCKHOLM – ENSZ KONFERENCIA AZ EMBERI KÖRNYEZETRŐL*

Az emberi környezet megóvásával foglalkozó első világméretű programot 1972-ben Stockholmban, az ENSZ környezeti világkonferenciáján dolgozták ki. Az együttműködés irányítására, a nemzetközi erőfeszítések összehangolására létrehozták az ENSZ Környezeti Programját (UNEP). A Stockholmi Nyilatkozat keretében első ízben fogadták el hivatalosan, nemzetközi szinten az emberhez méltó környezethez való jogot. A nyilatkozatban a kormányok kötelezettséget vállaltak arra, hogy megóvják és jobbá teszik az ember környezetét a mai és a jövő nemzedékek számára. Általános elfogadást nyert a gazdasági fejlődés és a környezetterhelés közötti kölcsönhatás és az, hogy a természeti erőforrások csökkenése, az ember és természet közötti összhang megbomlása csak globális szinten értelmezhető. A konferencia kísérletet tett arra is, hogy a fejlett és fejlődő országok között a környezet védelme és a gazdaság fejlesztése kérdéseiben vallott szemléleti különbségek áthidalja, és általánosan elfogadtatta, hogy az ökológiailag „egészséges,” fejlődés érdekében szükséges a környezetvédelmi szemlélet és gazdálkodás.

1974 és 1981 között az ENSZ egy sor szakmai konferenciát rendezett az élelmezés, népességnövekedés, településfejlesztés, elsvatagosodás, az egészségügy és agrárreform, az új és megújuló energiaforrások kérdésében.

### *2.1.2. A „BRUNDTLAND BIZOTTSÁG”*

1984-ben az ENSZ Közgyűlés létrehozta a Környezet és Fejlődés Világbizottságot, melynek vezetésével a norvég Gro Harlem Brundtland miniszterelnököt bízták meg. A bizottság elkészítette a „Közös Jövők” című jelentést (ENSZ: Our Common Future, 1987.) mely először fogalmazta meg a fenntartható fejlődés fogalmát. A jelentés egy olyan fejlődési modellt vázolt fel, mely a mennyiségi növekedést és a minőségi fejlődést egyaránt tartalmazza, s kimondja, hogy a gazdaság csak a környezet megőrzésével növekedhet. A fenntartható fejlődés három pillére, a környezet–gazdaság–társadalom egymással összefügg, a döntéseknél mindháromat figyelembe kell venni.

### *2.1.3. 1992: RIO DE JANEIRO – KÖRNYEZET ÉS FEJLŐDÉS VILÁGKONFERENCIA*

Az ENSZ 1992-ben Rio de Janeioban megrendezett Környezet és Fejlődés Világkonferenciája előkészítéskor a Közös Jövők jelentés megállapításait vették alapul. A riói konferencián fogadták el a „Feladatok a XXI. századra” (Agenda 21) dokumentumot, mely a fenntartható fejlődés átfogó programja, a fenntarthatóság elveit tartalmazó Riói Nyilatkozatot, valamint a tartamos erdőgazdálkodás

elveit. Megnyitották aláírásra a Biológiai Sokféleségről szóló Egyezményt és az Éghajlatváltozási Keretegyezményt, melyeket riói egyezményeknek is neveznek.

A világkonferenciát követően, 1993-ban alakult meg az ENSZ Fenntartható Fejlődés Bizottsága a program végrehajtásának koordinálására. A konferencia eredményeként erősítették meg a Globális Környezeti Alapot (GEF), melynek feladata lett többek között a két riói egyezmény pénzügyi támogatási rendszerének működtetése.

#### 2.1.4. 1997: NEW YORK – AZ ENSZ KÖZGYŰLÉS RENDKÍVÜLI ÜLÉSSZAKA (RIO+5)

A riói világkonferencia után öt évvel, 1997-ben az ENSZ Közgyűlés Rendkívüli Ülésszaka értékelte a program megvalósítását a világkonferencia óta eltelt időszakban. Az ENSZ és szakosított szervei és más nemzetközi szervezetek is elkészítették saját fenntartható fejlődési programjukat, az OECD ajánlásokat fogadott el 2001-ben. Az Európai Unió is elkészítette Fenntartható Fejlődési Stratégiáját, melyet a 2001. júniusi göteborgi ülésen fogadtak el.

#### 2.1.5. 2002: JOHANNESBURG – FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS VILÁGKONFERENCIA

2002 őszén a dél-afrikai Johannesburgban rendezték meg a Fenntartható Fejlődési Világkonferenciát. Ezen értékelték a riói konferencia óta elért eredményeket, a kitűzött célok megvalósulását, valamint feltárták a megvalósítást akadályozó tényezőket, az elmaradások okait.

Megállapították, hogy bár a nemzetközi környezetvédelmi együttműködés számos területén történt ugyan jelentős előrelépés, de a Föld általános környezeti állapota összességében mégis erőteljesen romlott, a környezeti problémáknak a világméretű összefogás révén történő kezelése egyre sürgetőbbé vált. Ezzel párhuzamosan a társadalmak közötti fejlettségi, átlagos életminőségi különbségek is nagymértékben nőttek, s ebben is óriási szerepe van az erőforrásokhoz való hozzáférésben, azok hasznosításában, hasznosításának hatékonyságában megmutatkozó különbségeknek.

A johannesburgi konferencián résztvevő államok elfogadták a politikai nyilatkozatot és a végrehajtási tervet, amely megvalósítandó célokat fogalmaz meg a vízellátásra, szanitációra<sup>2</sup>, az energia és vegyi anyag használatára, az egészségügy területére, a biológiai sokféleség csökkentésének megállítására, valamint a nők helyzetének javítására. Itt fogalmazzák meg azt a szolidaritási elvet, hogy a gazdag országok nemzeti jövedelmük 0,7 százalékát utalják át segélyként a fejlődő országok számukra. A dokumentum megállapítja, hogy a szegénység jelenleg a „legnagyobb globális kihívás, amivel a világnak szembe kell néznie”. Az akcióterv pedig kimondja, hogy a fenntartható fejlődéshez mind nemzeti, mind nemzetközi szinten felelős kormányzásra van szükség<sup>3</sup>.

#### 2.1.6. 2012: RIO+20

Húsz évvel a riói Föld csúcs, 10 évvel a Fenntarthatósági világcsúcs után, 2012-ben ismét Rio de Janeioban találkoztak a világ vezetői, hogy a fenntartható fejlődés iránti elkötelezettségükről és feladataikról tárgyaljanak a világban kialakult, pénzügyi, élelmezési, energiaválság, látható népesség-

<sup>2</sup> Szanitáció: az alapvető közegészségügyi feltételek elsősorban a megfelelő szennyvízkezelés, a tiszta víz és a higiénés szükségletek biztosítása révén

<sup>3</sup> Lásd: [www.ff3.hu](http://www.ff3.hu) A „fenntartható fejlődés” – Fenntartható Fejlődés Bizottság honlapja (utolsó letöltés: 2018. augusztus 1.)

növekedés ismeretében. Sajnos végül csak két kulcskérdést tudtak részletesen megtárgyalni: a zöld gazdaság hozzájárulását a fenntartható fejlődéshez és a szegénység elleni küzdelemhez, valamint a fenntartható fejlődéssel foglalkozó nemzetközi intézményrendszert. A konferencia előkészítését és eredményeit számos ország és szervezet kudarcként élte meg. Talán ezért is fogadta szinte eufórikus örömmel a világ közvéleménye és intézményei 2015 szeptemberében New Yorkban, ENSZ közgyűlésen a Fenntartható Fejlődési Célok (Agenda 2030) elfogadását (lásd később az azonos című fejezetben), majd 2015 decemberében a „párizsi klímacsúcson” született megállapodást.

## 2.2. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS FOGALMA

A fenntartható fejlődés, a fenntarthatóság nemzetközi környezetben született. Egyik fontos ismérve a változások gyorsulása miatt az, hogy az alkalmazkodó, helyzetfelismerő, alternatívákat állító, és azokat rendszerben mérlegelő tudásunk, képességeink fejlesztésével, valamint az emberek közötti, közösségi kapcsolatokat, közös jövőképzést és felelős döntéshozatalt erősítő viselkedésre törekszünk.

A Brundtland Bizottság által megfogalmazott, az ENSZ által 1987-ben kiadott definíció szerint „a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.” (ENSZ 1987.)

A magyar környezetvédelmi törvény konkrétan fogalmaz. A fenntartható fejlődést a társadalmi-gazdasági viszonyok és tevékenységek olyan rendszereként határozza meg, amely a természeti értékeket megőrzi a jelen és a jövő nemzedékek számára, a természeti erőforrásokat takarékosan és célszerűen használja; ökológiai szempontból hosszú távon biztosítja az életminőség javítását és a sokféleség megőrzését. (1995. évi LIII. törvény a környezetvédelemről)

A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia a fenntarthatóság felé való átmenet céljaként a közjó tartós biztosítását az úgynevezett nemzeti erőforrások megőrzését és gyarapítását tűzi ki, és kimondja, hogy ehhez a hosszabb távú értékek megóvását a rövid távú érdekekkel egyensúlyba hozó kormányzás, szabályozás és gazdálkodás szükséges. A Keretstratégia abból indul ki, hogy minden nemzedék anyagi, szellemi és lelki jólétének elősegítéséhez szükséges javak – legyenek azok a piaci koordináció révén előálló termékek és szolgáltatások, illetve az állam vagy más intézmények által biztosított közjavak – létrehozása nem lehetséges négy alapvető erőforrás: az emberi (humán), a társadalmi, a természeti és a gazdasági erőforrások fenntartása nélkül. (NFFT 2012)

## 2.3. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉLOK (FFC) – AGENDA 2030

Az egyre nyilvánvalóbb jelenségek (mint a klímaváltozás, az időjárási és vízjárási szélsőségek, az erőforrások egyenlőtlen elosztása miatti háborúk, a népvándorlás stb.) miatt a fenntartható fejlődés kellő módon a döntéshozók és a közgondolkodás előterébe került. Az Egyesült Nemzetek Szövetsége 2015-ben fogadta el a Fenntartható Fejlődési Célokat (FFC), az Agenda 2030-at. Ebben az egyes alrendszerek közötti kapcsolatokat is figyelembe véve egységes keretrendszerbe foglalták a környezet megóvását, az emberhez méltó életfeltételek biztosítását jelentő, és az ezekhez szükséges társadalmi, gazdasági folyamatok terén elérendő célokat. Többek között az egészséghez, az ivóvízhez és szanitációhoz, az oktatáshoz, a biztonsághoz és az egyenlő bánásmóddhoz való jog biztosítására, a szegénység felszámolására, a fenntartható termelési és fogyasztások kialakítására vonatkozó nemzetközi törekvéseket is.

A Világunk átalakítása, a fenntartható fejlődés 2030-ig megvalósítandó programja (a dokumentumra Agenda 2030-ként is szoktak hivatkozni) 17 célt és azok megvalósítását részletesebben lebontó

169 alcélt határoz meg a világ országai és szervezetei számára. A Nyilatkozat leszögezi, hogy „olyan világot tartunk szem előtt, amelyben a demokrácia, a jó kormányzás és a jogállamiság, és egy bátorító, lehetőségeket teremtő nemzeti és nemzetközi környezet szükségesek a fenntartható fejlesztéshez, ideértve a tartós és mindenkire kiterjedő gazdasági gyarapodást, a társadalmi fejlődést, a környezet védelmét, valamint a szegénység és az éhezés felszámolását. Amelyben a fejlesztés és a technológia-használat figyelembe veszi az éghajlatváltozást, tiszteletben tartja a biológiai sokféleséget, teherbíró és alkalmazkodóképes. Olyan világot, melyben az emberiség békében él a természettel, és amelyben a vadon élő állatok és más fajok védelemben részesülnek.” (ZLINSZKY-BALOGH 2016., 21.)

A célok megvalósítása során az országok kormányainak törekedniük kell a szakpolitikák koherenciájának érvényesítésére, a célok egymásra gyakorolt hatásainak figyelembevételére, mivel a fenntartható fejlődési célok és a megvalósításukhoz szükséges cselekvési tervek nagyon összetettek. Egy-egy cél megvalósítása önmagában is több ágazat, szektor összehangolt munkáját igényli. A társadalom és a társadalom létfeltételeit biztosító környezet iránti felelős működés, a társadalmi felelősségvállalás a feltétele az emberiség emberhez méltó körülmények közötti, hosszú távú fennmaradásának.

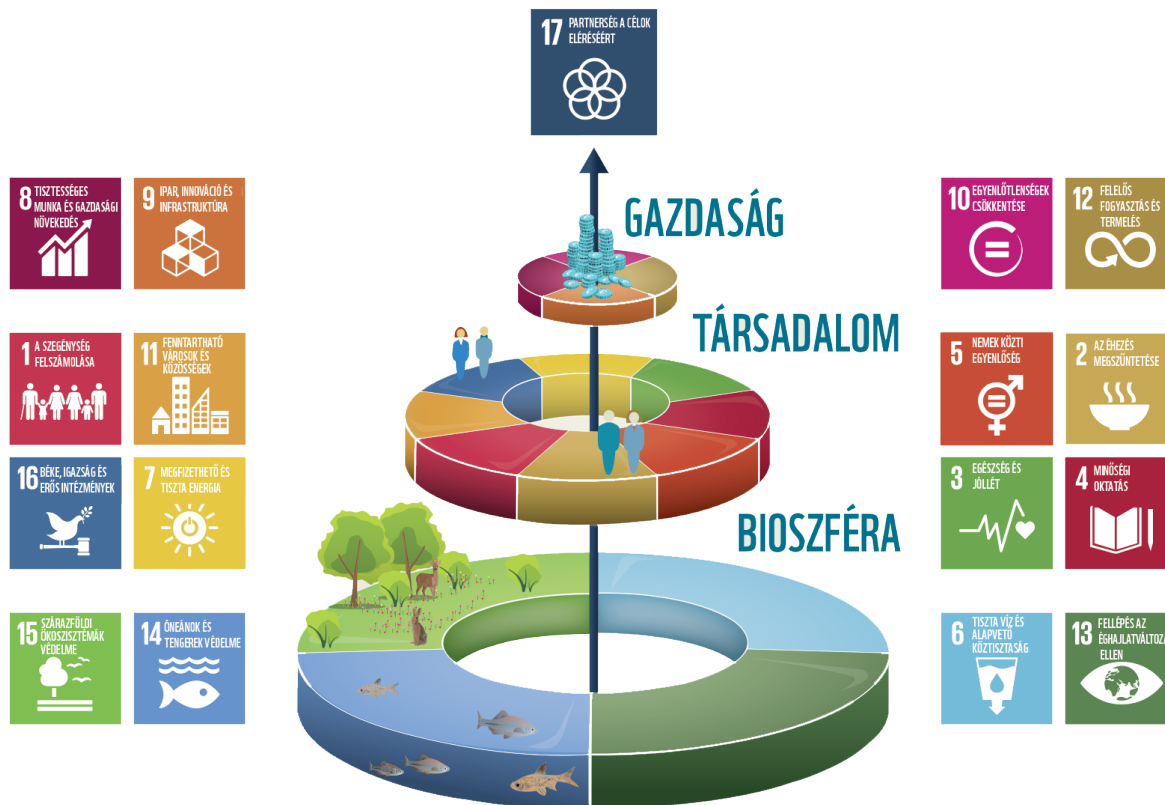
### Fenntartható fejlődési célok – Agenda 2030

1. A szegénység valamennyi formájának felszámolása mindenhol.
2. Az éhezés megszüntetése, az élelmezésbiztonság és a jobb táplálkozás megteremtése, valamint a fenntartható mezőgazdaság támogatása.
3. Az egészséges élet biztosítása és a jóllét előmozdítása mindenki számára, minden korosztályban.
4. Az inkluzív, méltányos és minőségi oktatás biztosítása, valamint az élethosszig tartó tanulás lehetőségeinek megteremtése mindenki számára.
5. A nemek egyenlőségének megvalósítása, minden nő és lány társadalmi szerepének megerősítése.
6. A vízhez és szanitációhoz történő hozzáférés és a fenntartható vízgazdálkodás biztosítása mindenki számára.
7. A megfizethető, megbízható, fenntartható és modern energiához való hozzáférés biztosítása mindenki számára.
8. A hosszan tartó, átfogó és fenntartható gazdasági növekedés, a teljes és eredményes foglalkoztatás és méltányos munka előmozdítása mindenki számára.
9. Alkalmazkodó infrastruktúra kiépítése, az inkluzív és fenntartható iparosítás támogatása és az innováció ösztönzése.
10. Az országok közötti és az országokon belüli egyenlőtlenségek csökkentése.
11. A városok és más emberi települések befogadóvá, biztonságossá, alkalmazkodóképessé és fenntarthatóvá tétele.
12. Fenntartható fogyasztási és termelési szokások kialakítása.
13. Sürgős lépések megtétele a klímaváltozás és hatásainak leküzdése érdekében.
14. Az óceánok, a tengerek és a tengeri erőforrások megőrzése és fenntartható használata a fenntartható fejlődés érdekében.
15. A szárazföldi ökoszisztémák védelme, helyreállítása és fenntartható használatának támogatása, fenntartható erdőgazdálkodás; a sivatagosodás leküzdése, a talajdegradáció megállítása és visszafordítása, valamint a biológiai sokféleség csökkenésének megállítása.
16. Békés és befogadó társadalmak támogatása a fenntartható fejlődés érdekében, az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása mindenki számára és a hatékony, elszámoltatható és mindenki számára nyitott intézmények kiépítése minden szinten.
17. A végrehajtás eszközeinek erősítése és a globális partnerség újjáélesztése a fenntartható fejlődés érdekében.



3. ábra: Fenntartható fejlődési célok  
 Forrás: ENSZ 2015.

A célok többféle megjelenítése közül a 4. ábrán szereplő piramidális ábrázolás összecseng a 2. ábrán szemléltetett rendszerrel, mely szerint a biofizikai vagy ökológiai rendszer biztosítja a társadalom életfeltételeit és a társadalom, a saját igényeinek kiszolgálására működteti a gazdaságot.



A fenntartható fejlődési célok hierarchiája  
 ROKSTRÖM - SUHDEV 2014., idézi FOLKE et al. 2016. alapján WWF 2018 26. oldal

## 2.4. A FENNTARTHATÓSÁG MÉRŐESZKÖZEI

A pénzügyi és gazdasági válság következtében a mérhetőségi kérdések a nemzetközi figyelem középpontjába kerültek. A közigazgatásban a források elosztásakor, a beavatkozások, intézkedések háttáselemzésekor a FFC-k szellemében fontos, hogy ne csak a gazdasági szempontok érvényesüljenek. 2008-ban Nicholas Sarkozy francia köztársasági elnök hathatós közreműködésével felállításra került a *Stiglitz – Sen-Fitoussi Bizottság*, abból a célból, hogy megvizsgálja milyen alternatív, a GDP-től eltérő eszközökkel lehet mérni a vagyonosodási és társadalmi folyamatokat. A szakértők 2009 szeptemberére készítették el a jelentésüket (STIGLITZ et al. 2009.), külön fejezetben elemezve a GDP-vel és életminőséggel kapcsolatos területeket, továbbá a fenntartható fejlődés és a környezet témakörét. A jelentésben kiemelik, hogy eltérés lehet a statisztikai adatok által mutatott trendek és az ugyanarra a területre vonatkozó állampolgári észlelések között; illetve általánosabban, a GDP maximáláson alapuló állami gazdaságpolitika a fenntartható fejlődéssel összeegyeztethetetlen döntésekhez vezet. Például, ha az egyenlőtlenség gyorsabban növekszik az egy főre jutó GDP növekedési üteménél, a legtöbb ember a korábbinál rosszabb anyagi helyzetbe kerülhet, annak ellenére, hogy az átlagjövedelem nő. (STIGLITZ et al. 2009., 8.)

Az emberek jóllétének mérésekor, a gazdasági erőforrások elemzése mellett, a nem gazdasági dimenziókat is figyelembe kell venni.<sup>4</sup> „A fenntarthatóság értékelése a jelenlegi jóllét és gazdasági teljesítmény kérdésének kiegészítése... Félreértésre adathat okot például, ha valaki megpróbálja a jelenlegi jóllétet és fenntarthatóságot egyetlen indexben összekapcsolni. Ezt úgy képzelhetjük el, mint egy olyan műszert, amely az autó sebességét és üzemanyag szintjét egyetlen számban kifejezve méri, ami azonban nem sok információt, segítséget nyújt a vezetőnek. Mindkét információ kulcsfontosságú, ezért elkülönülve, jól láthatóan kell mutatni őket.” (STIGLITZ et al. 2009., 17.)

A mérések és a mérőrendszerek tárgyalásakor fontos felhívni a figyelmet arra, hogy „A mérés és a megfigyelés mindig valamilyen elméletet tételez fel a háttérben. A megfigyelés eredménye, illetve a mért érték csak ezen elmélet alapján értelmezhető.” (BRÓDY 1990., idézi HARCSEA 2011., 1084.). A statisztikai megfigyelések és a gazdasági, társadalmi jelenségek között az indikátorok a közvetítők, amiket a felhasználók igényei szerint indikátorrendszerekbe lehet szervezni. Az indikátorok, mivel meghatározott célokhoz kapcsolódnak, normatív jellegűek, ugyanakkor relevánsnak, könnyen értelmezhetőnek és transzparensnek is lenniük kell. Az indikátorok specifikusak, mérhetőek, elérhetőek, megbízhatóak és behatárolt időszakra vonatkoznak. (HAVASI 2007). A fenntarthatóság témakörének helyzetéből adódóan az ideális mutatók „mozgósító erővel bírnak”. (TROMBITÁS, 2015.) Mindannyiunk érdeke, hogy a minket körülvevő környezet (társadalmi, gazdasági, természetes) élhető legyen és élhető maradjon. Külön nehézség lehet a nemzeti és globális fenntarthatóság közötti ellentmondások feloldásának a kényszere, illetve az egymásnak ellentmondó jellemzők összehasonlítása. (TROMBITÁS 2015.) Például az erőforrások túlhasználásának a legerősebb oka a népességgrobbanás, Magyarországon viszont csökken a lakosság létszáma. Az őserdők földi méretekben is nagyon fontos szerepet játszanak a biológiai sokféleség megőrzésében és a klíma stabilizálásában, a kitermelhető fa, vagy még inkább az erdőirtással nyert terület azonnali, bár csak rövid távú mezőgazdasági hasznosítása fontos megélhetést jelenthet a helyiek számára.

Az indikátorok használatakor az alábbi „Hét halálos bűnt” kell elkerülnie a szakértőknek:

1. A számokba helyezett túl nagy bizodalmat.
2. Az indikátoroknak az eredeti célon túli felhasználását.

<sup>4</sup> A Bizottság az alábbi dimenziókat javasolja figyelembe venni a jóllét vizsgálatokor: anyagi életszínvonal (jövedelem, fogyasztás és vagyon); egészség; oktatás; egyéni tevékenységek, beleértve a munkát; politikai képviselet és kormányzás; társadalmi és személyes kapcsolatok; környezet (jelenlegi és jövőbeli feltételek), illetve gazdasági és fizikai jellegű bizonytalanság. (STIGLITZ et al. 2009., 14.)

3. A mérés mögötti jelentés elfelejtését.
4. A normativitás csapdájába való beleesést.
5. Annak figyelmen kívül hagyását, hogy „nem minden számít, amit meg tudok mérni, s nem mindent tudok megmérni, ami számít”.
6. A tünetek követését az okok helyett.
7. Az okság feltételezését ott, ahol csak korreláció van.

Amit és ahogyan mérünk, illetve amit kommunikálunk, meghatározza, hogy mi kerül a figyelem középpontjába. Sokszor a nagyon fontos dolgok, folyamatok nem vagy nehezen mérhetőek, mégis fontos a megfelelő információkat beszerezni a döntésekhez. (WILLIAMS 2011.)

A következőkben néhány, a fenntarthatóság szempontjából releváns mérőeszközt és indikátorrendszert mutatunk be, melyek ismerete segíthet a kormányzati, önkormányzati munka során szükséges mérések, értékelések megtervezésében és elvégzésében; abban, hogy az együttműködő partnereket milyen szempontok, rangsorban elért eredmény szerint válasszuk ki. Külön megemlíjtük az Agenda 2030 céljai mentén történő előrehaladás mérésére kidolgozott rendszert, amely csakis a vállalati nonprofit-állami szférák szoros és kiterjedt együttműködése esetén fog tudni pozitív eredményeket felmutatni. A relevánsnak ítélt mutatókat gazdasági – társadalmi – környezeti és komplex (gazdasági, környezeti és társadalmi is egyben) kategóriák szerint csoportosítva mutatjuk be az áttekinthetőség végett.

### 2.4.1. KÖRNYEZETI MUTATÓK

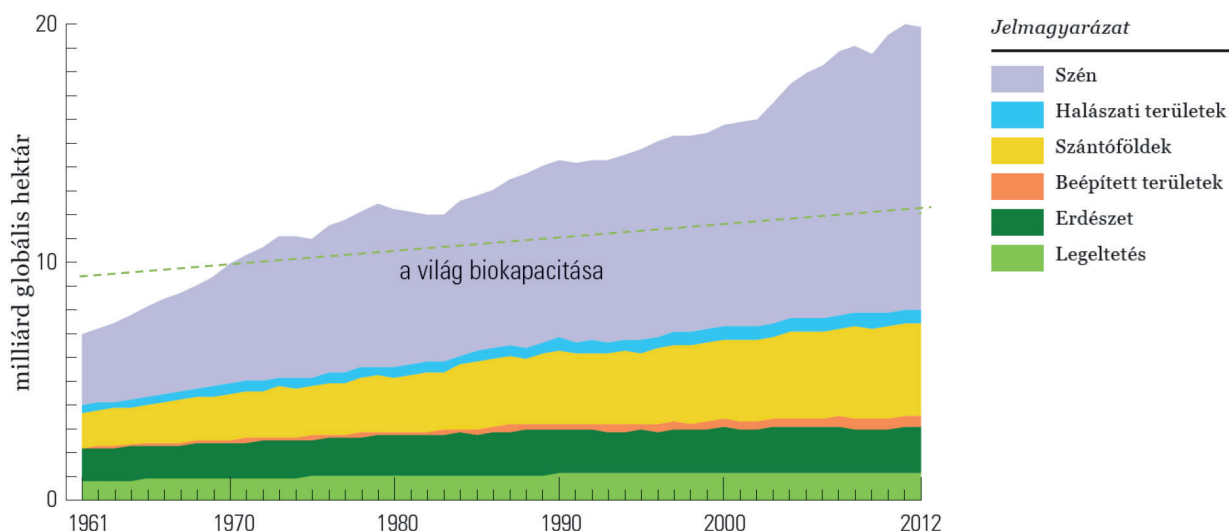
#### Ökológiai lábnyom

„Az ökológiai lábnyom egy olyan elszámolási keretrendszer, amely bemutatja, hogy az ökoszisztéma termékeiből és szolgáltatásaiból mekkora részt képvisel a humán célú felhasználás, és ennek meghatározásához a termékek és szolgáltatások előállításához szükséges bioproduktív területek (szárazföld és tenger) nagyságát használja fel mutatóként” (EWING et al. 2010., 1.). Nagyon leegyszerűsítve, egy olyan érték, ami kifejezi, hogy adott technológiai fejlettség mellett egy emberi társadalomnak mennyi föld- és vízterületre van szüksége az önmaga fenntartásához és a megtermelt hulladék elnyeléséhez, ártalmatlanításához. Ez az érték kiszámítható egyes emberekre, csoportokra, régiókra, országokra vagy vállalkozásokra<sup>5</sup>.

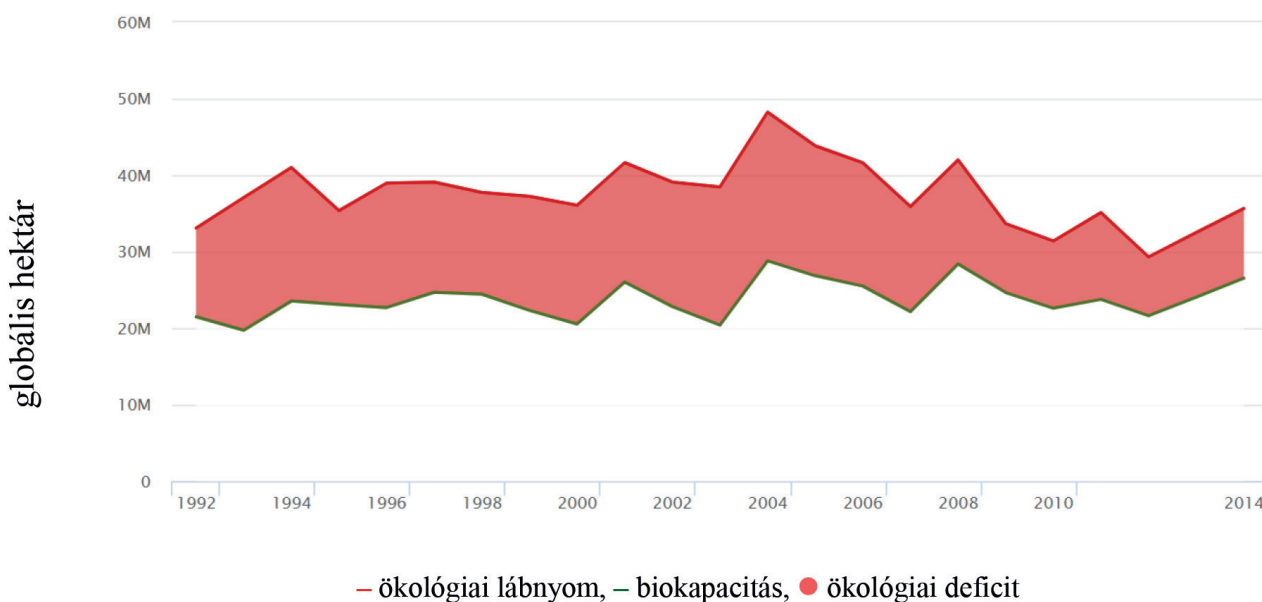
Az ökológiai lábnyom számításai alapján, ma „a Magyarországon élők átlagosan közel kétszer annyi erőforrást használnak, mint a globálisan ránk jutó, míg az országos biokapacitáshoz képest 40%-os túlhasználatban vagyunk. Ez az érték 2013-ban a 2012-eshez képest romlott. Ha az EU-ban az átlagos fogyasztási szokásokat nézzük, akkor akár három bolygóra is szükségünk lenne” (KAISER 2017., 112.)

<sup>5</sup> A lábnyomról egy szemléletes videó angol nyelven: [https://www.youtube.com/watch?v=g\\_aguo7V0Q4&t=19s](https://www.youtube.com/watch?v=g_aguo7V0Q4&t=19s) (utolsó letöltés: 2019. március 10.); nemzetközi adatbázis: <http://data.footprintnetwork.org/#/> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)





5. ábra: A globális ökológiai lábnyom összetevői a világ biokapacitásához viszonyítva



6. ábra Magyarország ökológiai lábnyoma a biológiai eltartó képességéhez viszonyítva  
 Forrás: <http://data.footprintnetwork.org/#/countryTrends> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

Az ökológiai lábnyom számításának mintájára megalkották a vízlábnyomot és a CO2 lábnyomot is. Az előző a közvetlen és a közvetett (termények, termékek előállításához) elhasznált víz mértékére és így a tudatos vízhasználatra hívja fel a figyelmet, az utóbbi pedig az energia- és anyagfelhasználással előidézett széndioxid kibocsátást hivatott kimutatni és nyomon követni, akár a vállalati vagy az országhatáron, a termékek teljes életciklusára vonatkozóan is. Valamennyi lábnyom számítását folyamatosan pontosítják, de a hibáik ellenére is mindhárom alkalmas szemléletformálásra, időbeli összehasonlításra és a tudatos termeléshez és fogyasztáshoz szükséges gondolkodás elterjesztésére, döntések megalapozására.

### Élő Bolygó Index (Living Planet Index)

Az Élő Bolygó Index a világ biológiai sokféleségének az állapotát szándékozik mérni. Megmutatja, hogy a különböző gerinces állatfajok populáción belüli egyedsűrűsége átlagosan mennyit változik. Világszerte 3706 gerinces állatfaj (emlős, madár, hal, kétélű és hüllő) 14152 populációjának megfigyelésén alapszik. (WWF 2016., 8.) Eredményeit a kétévente megjelenő Élő Bolygó Jelentésben hozza nyilvánosságra. 1970 és 2002 között 58 százalékos csökkentés figyelhető meg a globális indexben. A fajokat veszélyezteti az élőhelyek pusztulása és eltűnése (például bányászat következtében), a fajok túlzott kizsákmányolása (például túlhalászás vagy orvvadászat), a környezetszennyezés, az özönfajok és betegségek, valamint az éghajlatváltozás is. (WWF 2016., 2018.)

### Környezeti Teljesítmény Mutató (Environmental Performance Index)

A Környezeti Teljesítmény Mutató<sup>6</sup> 180 ország 10 területének (levegő minősége, víz és szanitáció, nehézfémek, biológiai sokféleség és élőhely, erdők, halászat, klíma és energia, levegőszennyezés, vízi erőforrások és mezőgazdaság) 24 indikátora alapján jellemzi és sorolja rangsorba az államokat. A környezeti trendek megfelelő mérése a vizsgált országokban a hatékony politikaalkotás és döntéshozatal alapjául szolgálhat. Így a jó kormányzás feladata az is, hogy megtalálja az egyensúlyt a környezeti teljesítményben mért, a gazdasági fejlődés mentén két látszólag egymásnak feszülő dimenzió, a környezeti egészség (environmental health) és az ökoszisztéma életképessége (ecosystem vitality) között. Az adatok alapján napjaink legnagyobb problémája a levegő minősége, különösen az olyan gyorsan urbanizálódó országokban, mint Kína és India. (EPI 2018.)

Magyarország a 2018-as összesített rangsorban a 43. helyet foglalja el, a környezeti egészség szerinti rangsorban a 107. helyet, míg az ökoszisztéma életképessége esetében a 12. helyen található. A három legjobban teljesítő ország Svájc, Franciaország és Dánia. A V4 országokat vizsgálva, Szlovákia a 27., Csehország a 33., míg Lengyelország az 50. helyen áll a rangsorban. (EPI 2018)

## 2.4.2. TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI MUTATÓK

### Emberi fejlettségi index (Human Development Index – HDI) és az egyenlőtlenséggel korrigált emberi fejlettségi index (Inequality-adjusted Human Development Index – IHDI)

Az emberi fejlettségi indexet 1990-ben dolgozták ki, és kezdték el használni, hangsúlyozva, hogy a gazdasági növekedés mellett más mutatókat is figyelembe kell venni egy ország fejlettségének a megállapításához. A HDI-t az emberi élet három fő dimenziója (egészség, oktatás, jövedelem) normalizált indexeiből állítják össze. A hosszú és egészséges életet a születéskor várható élettartammal méri. Az oktatáshoz két mutatót használ, a 25 éves és annál idősebb korosztály körében az iskolában töltött évek számát, valamint az iskolakezdők várható iskolában eltöltött éveinek száma. A megfelelő életminőséget a vásárlóerő paritáson vett egy főre eső bruttó nemzeti jövedelem (Gross National Income – GNI).<sup>7</sup>

A hosszú és egészséges élet, valamint az oktatás szemszögéből a HDI nem képes kifejezni a társadalmon belüli eloszlási egyenlőtlenségeket. (HICKS 1997.) Ezért 2010-ben bevezették az egyenlőtlenséggel korrigált emberi fejlettségi indexet. Az IHDI az emberi fejlettségi index egészség, oktatás és jövedelem mutatói átlagainak az egyenlőtlenség szintjével korrigált értéke<sup>8</sup>. A rangsor elején Norvégia, Svájc és Ausztrália található. Magyarország a 45. helyen állt a 2017-es értékek alapján,

<sup>6</sup> Bővebb információ az alábbi linken érhető el: <https://epi.envirocenter.yale.edu> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>7</sup> Bővebben lásd: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>8</sup> Bővebben lásd: <http://hdr.undp.org/en/content/inequality-adjusted-human-development-index-ihdi> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

amely ugyan némi visszaesést mutat a 2012-es adatokhoz képest, azonban magasabban áll, mint a GDP rangsorban.<sup>9</sup>

**Többdimenziós szegénységi index (Multidimensional Poverty Index)**

Érdeemes még megismerni a fejlődő országok számára 2010-ben bevezetett többdimenziós szegénységi indexet (Multidimensional Poverty Index), amely a fejlődő világ 65 országában a HDI dimenzióiban vállalkozik a nélkülözés különböző megjelenési formáinak megragadására:<sup>10</sup>

- egészség: gyermekhalandóság és táplálkozás alapján;
- oktatás: iskolában való megjelenési arány, a háztartás egyik tagja sem végzett el legalább hat osztályt;
- életszínvonal: van-e elektromosság, van-e tiszta ivóvíz hozzáférhetőség, szanitáció, min főznek, van-e valamilyen infokommunikációs (például rádió), vagy közlekedési (például kerékpár, autó), vagy megélhetési (például hűtő) eszköz.

**Nemi indexek**

A nemi egyenlőtlenség fontosságára már az ENSZ alapító okirata is kitért (ENSZ, 1945), miszerint az emberi jogokat és az alapvető szabadságokat biztosítani kell mindenki részére, fajra, nemre, nyelvre vagy vallásra való tekintet nélkül történő tiszteletben tartásának előmozdítása és támogatása. Az Agenda 2030 17 célja közül az ötödik cél kifejezetten a nemi egyenlőséggel foglalkozik. A téma fontosságát megerősíti az a tény, hogy globálisan a jelenleg házasságban élő nők közül 750 millió nő házasodott meg 18 éves kora előtt.<sup>11</sup>

Az ENSZ által kidolgozott nemi egyenlőtlenségi index<sup>12</sup> (Gender Inequality Index – GII), valamint a nemi fejlettségi index (Gender Development Index – GDI). A nemi egyenlőtlenségi index az alábbi három dimenzióban végez méréseket:

- munkaerőpiac: munkaerőpiaci részvétel nemek szerinti aránya;
- szerepvállalás: női parlamenti képviselők aránya, legalább középfokú végzettséggel rendelkezők nemek szerint megoszlása;
- egészség: anyasági halandóság aránya, serdülőkori szülési arány.

A nemi fejlettségi index<sup>13</sup> az egészség, a tudás és az életszínvonal nemek közötti különbségeit mutatja be 2014 óta.

2017-ben a magyar nemi fejlettségi index 0,985 volt, ami a legkevesebb a V4 országok között. A nemi egyenlőtlenségi indexben Magyarország az 54. helyen szerepel 2017-ben. Szlovákia a 39., Lengyelország a 32. és Csehország a 29. a rangsorban. A lista elején Svájc, Dánia és Svédország található.

### 2.4.3. VÁLLALATI MUTATÓ

#### **Dow Jones globális fenntarthatósági index (Dow Jones Sustainability Global Index)**

Először 1999 szeptemberében jelent meg, és a Dow Jones globális teljes tőzsdei piac indexben (Dow Jones Global Total Market Index) szereplő 2500 vállalat felső 10 százalékát értékeli gazdasági, környezeti és társadalmi kritériumok mentén. A Dow Jones fenntarthatósági Európa index a 600 legnagyobb európai vállalat 20 százalékára alapján kerül összeállításra 2010 óta. A vállalatok RobecoSAM által összeállított a teljes fenntarthatósági érték (total sustainability score) alapján kerülhetnek értékelésre. A

<sup>9</sup> Adatok forrása: <http://hdr.undp.org/en/composite/trends> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>10</sup> Bővebben lásd: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2016\\_technical\\_notes.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2016_technical_notes.pdf) (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>11</sup> Forrás: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>12</sup> Bővebben lásd: <http://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>13</sup> Bővebben lásd: <http://hdr.undp.org/en/content/gender-development-index-gdi> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

bevonott vállalatok között olyanokat találhatunk, mint például a Siemens AG, Electrolux AG, LG Electronics Inc., Deutsche Bank AG, Danone SA, Deutsche Post AG, Cisco Systems Inc., SAP SE, Bayerische Motoren Werke AG, míg Magyarországról a MOL Nyrt., az indexet alkotó vállalatok között.<sup>14</sup>

#### 2.4.4. KOMPLEX FENNTARTHATÓSÁGI MUTATÓK

##### **Boldog Bolygó Index (Happy Planet Index)**

Az Új Gazdasági Alapítvány (New Economics Foundation, NET) által kifejlesztett Boldog Bolygó Index a fenntartható jólét mérésére vállalkozik. Egy-egy országra vonatkozóan a mutató értéke négy elemből áll össze:

- 1) az étellel való általános elégedettségéből (a Gallup World Poll alapján);
- 2) a születéskor várható életkorból;
- 3) korrigálva az 1)-2) mutató egyenlőtlenségével; valamint
- 4) mindez az egy főre jutó ökológiai lábnyomra vetítve. (NEF 2016.)

A komplex fenntarthatósági mutató tehát azt vizsgálja, hogy mennyire élünk boldog és hosszú életet (számláló) és mindezt milyen ökológiai áron érjük el (nevező). Nem szerepel közvetlenül a mutatóban a gazdasági teljesítmény, amelyet gyakran az egy főre jutó bruttó hazai termékkel mérünk, az emberi jólét más dimenzióiról nem szolgáltat információkat, amelyek ugyancsak meghatározzák az életminőségünket. A Boldog Bolygó Index első helyein olyan országokat találunk, mint Costa Rica, Mexikó vagy Kolumbia 2016-ban. Az Európai Unió tagállami közül Spanyolország található a ranglista legmagasabb, 15. helyén. A fejlett országok hátrасorolódása fejlettségükkel együtt járó nagymértékű környezeti terhelésükből származik. Magyarország a 140 vizsgált ország közül a 69. helyen található. A Gallup felmérése alapján, az emberek étellel való elégedettsége hazánkban nagyon alacsonynak tekinthető, míg a születéskor várható élettartam és az ökológiai lábnyom globális összehasonlításban közepesnek mondható.



7. ábra A Boldog Bolygó Index számítása

##### **A fenntartható fejlődés irányítópultja**

Az előzőekben tárgyalt mutatók a fenntartható fejlődés egyes, viszonylag lehatárolt dimenzióival foglalkoznak, helyenként szervezet-specifikusak. Mivel a feladat, a fenntartható fejlődés felé történő elmozdulás tervezése, megvalósítása és annak mérése – mint a célok és definíciók között is rámutatunk – sokszorosán összetett, az ENSZ a 2016-os Emberi fejlődési jelentésében (UN 2016) vezette be A fenntartható fejlődés irányítópultjának nevezett összetett mutatórendszert, amely a HDI szerint

<sup>14</sup> Forrás: [https://www.robecosam.com/media/3/6/7/3675c8ae3d3036577e901f0266105c5b\\_djsi-2018-component-list-world\\_tcm1011-15777.pdf](https://www.robecosam.com/media/3/6/7/3675c8ae3d3036577e901f0266105c5b_djsi-2018-component-list-world_tcm1011-15777.pdf) (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

sorbarendezve mutatja be az egyes országok eredményeit környezeti, gazdasági és természeti indikátorok szerint is. A környezeti fenntarthatóság szempontjából bemutatja például a megújuló energiafogyasztást, a CO<sub>2</sub> kibocsátást, gazdasági oldalról a kutatás és fejlesztésre fordított kiadásokat, a korrigált megtakarításokat, míg a társadalmi oldalról a nemek közti jövedelmi egyenlőtlenségeket vagy az öregkori függőséget.

A 2018-ban megjelent jelentésben (UN 2018) az emberi fejlettségi index mellett már 5 másik terület (emberi fejlődés minősége, női szerepvállalás, nemek szerinti különbségek az életpályában, környezeti és társadalmi – gazdasági fenntarthatóság) szempontjából is elkészíti az irányítópultokat a döntéshozatal segítése érdekében.

### **Nemzeti fenntartható fejlődési indikátorrendszerek**

A nemzeti indikátorrendszerek előnye, hogy országspecifikusak, jobban képesek figyelembe venni egy-egy ország nemzeti sajátosságait, problémáit, mint nemzetközi összehasonlító rendszerek. Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal 2007 óta két évente készíti el és hozza nyilvánosságra „A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon” című kiadványát. Eleinte a fenntartható fejlődés hármasságának megfelelően környezeti, társadalmi, gazdasági szempontok szerint választották és mutatták be az indikátorokat. A legutóbbi, a 2016. évről szóló jelentésben (KSH 2017) a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács által kidolgozott Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégiának megfelelően négy fő dimenzió (emberi, társadalmi, természeti és gazdasági) mentén találhatóak meg a kiválasztott releváns mutatók.

A magyar példához hasonlóan más országok statisztikai hivatalai is kidolgozták a saját fenntartható fejlődésük monitorozásához szükséges indikátorrendszerüket. Olaszországban az *Il Benessere Equo e Sostenibile in Italia*, Svájcban a *Monitoring der Nachhaltigen Entwicklung (MONET)*, Ausztriában a *Wie geht's Österreich* kerül rendszeres időközönként összeállításra. Németországban 2017-ben fogadták el a Német fenntartható fejlődési stratégia új változatát, amihez 63 indikátort választottak ki (STATISTISCHES BUNDESAMT 2016).

### **Kormányzati körkép (Government at a Glance)**

Az OECD kiadványai között megtalálhatóak a kormányzatok teljesítményét 2009 óta összehasonlító, két évente értékelő „Government at a Glance” kiadványa, valamint az országok által megrendelt, speciális ország jelentések vagy átfogó tematikus jelentések. Az előbbi jelentés a gazdaság főbb adatainak alakulása mellett, kiterjed többek között a közfoglalkoztatási, költségvetési, közbeszerzési és közszolgáltatások (egészségügy, oktatás és igazságszolgáltatás) állapotának a bemutatására is. Vizsgálja bizonyos államizgatási rendszerek létezését is például a nyílt kormányzás szempontjából. A kormányzást a ráfordítás, folyamat, eredmény és hatás indikátorral is jellemezni igyekeznek. A felhasznált adatok jelentős része az OECD módszertanát alkalmazó kormánytisztviselőktől származik. A legutóbbi, 2017-ben megjelent Körkép kiemelt problémaként azonosította a közintézményekbe vetett alacsony bizalmi szintet, amelynek javítására sarkalja az államok intézményeit. Újdonsága 2017-es kiadványnak, hogy külön fejezetet szenteltek a közszektor innovációjának (public sector innovation) és a kockázati kormányzásnak (risk governance). (OECD 2017/a.)

### **Jobb élet index (Better Life Index)**

2011 óta két évente jelenteti meg az OECD a jóllét mérésére vonatkozó jobb élet indexét, amelynek keretrendszerében megjelennek az életminőségnek (egészségi állapot, munka-magánélet egyensúlya, oktatás és képzés, társadalmi kapcsolatok, polgári elkötelezettség és kormányzat, környezeti minőség, személyes tevékenységek, szubjektív jóllét) az anyagi jóllét (jövedelem és vagyon, munka és keresetek, lakhatás), valamint a jövőbeli jóllét erőforrásai (természeti, gazdasági, társadalmi és emberi tőke) indikátorai is.



OECD (2015), *How's Life? Measuring Well-Being*, OECD Publishing, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/how\\_life-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/how_life-2015-en).

8. ábra Az OECD jóllét keretrendszere



9. ábra: Magyarország eredményei  
Forrás: OECD, 2017c, 1.

Az OECD<sup>15</sup> 2017 júniusában jelentette meg az FFC-k országok szerinti megvalósítását, illetve annak mérését elősegítő jelentését (OECD 2017d.). Első körben összehasonlította, hogy miképpen kapcsolódnak egymáshoz a FFC-k és az OECD jólléti keretrendszere, a „Milyen az élet?” jelentésben. Az utóbbi rendszernek mindösszesen két elemét (a társadalmi kapcsolatok és szubjektív jóllét) dimenzióját nem feleltették meg az Agenda 2030-nak, a 17. fenntartható fejlődési cél pedig nem jelenik meg a jelentésben. A két rendszer között alapvető különbség, hogy míg az FFC a „megosztott felelősségen” és a „univerzális-értékek eredményein” nyugszik, addig az OECD a tagállamok társadalmi állapotának jellemzésére koncentrál. Az előbbi szakpolitikai elköteleződéseket sorakoztat fel, míg az utóbbi „diagnosztikai” eszköz. (OECD 2017/d., 6.) A jelentés, amely 131 indikátor felhasználásával 98 célt érintett megmutatja, hogy a vizsgált országoknak még jelentős tennivalóik vannak az Agenda 2030 teljesítésének érdekében. A legkevesebb tennivalót az egészségügy, víz és energia célok jelentik, míg

<sup>15</sup> Magyarország nem szerepelt a részletesen vizsgált országok között.

a nemi egyenlőséggel kapcsolatos célok teljesítése tűnik a legtávolabbinak (OECD, 2017d., 21.).

### **Fenntartható gazdasági fejlődés értékelése (Sustainable Economic Development Assessment – SEDA)**

A Boston Consulting Group 2012-ben dolgozta ki a SEDA (Sustainable Economic Development Assessment) rendszerét, amely a jóllét és gazdasági növekedés kettősségére épül. A rendszer kidolgozói szerint nem kell választani a két elv között, az országok lakosainak jólléte lehet a legmagasabb prioritása az állami gazdaságpolitikáknak, a fenntartható és erőteljes gazdasági növekedés mellett. (BCG 2018.) Az értékelés 10 dimenzió (jövedelem, gazdasági stabilitás, foglalkoztatás, egészség, oktatás, infrastruktúra, egyenlőség, civilszféra, kormányzás és környezet) 40 indikátorán alapszik. A 2018-as elemzésben a világ 152 országát állították rangsorba.<sup>16</sup> A visegrádi országok közül Magyarország szerepel a legrosszabbul a rangsorban, a 37. helyen, Szlovákia a 33., Lengyelország 32., míg Csehország a 24. Az értékelés alapján Norvégia, Svájc és Észtország a három legjobban teljesítő állam az értékelt országok közül a világban 2018-ban.

#### *2.4.5. AZ FFC-K TELJESÜLÉSÉNEK MÉRÉSE*

A fenntartható fejlődési célok mérésére szolgáló hivatalos indikátorokat az ENSZ Statisztikai Bizottsága 48. ülésén, 2017 márciusában fogadta el. Az adatgyűjtés kulcsszereplői természetesen a nemzeti statisztikai rendszerek, amelyek előállítják az adatokat és a metaadatokat, míg a nemzetközi statisztikai szervezetek összegyűjtik, összehasonlíthatóan összerendezik és bemutatják őket. A regionális szervezetek indokolt esetben közreműködnek az adatok globális szervezeteknek való továbbításában. Az ENSZ statisztikai részlege a nemzetközileg összehasonlítható adatokat egy adatbázisba rendezi, és felhasználja az éves jelentések elkészítéséhez. Ez a folyamat biztosítja az átláthatóságot, valamint lehetővé teszi az adatfelhasználóknak – beleértve a tagországokat is –, hogy könnyen és egy helyen juthassanak hozzá a FFC-k megvalósítását jelző adatokhoz.

A nemzetközi indikátorfejlesztéssel párhuzamosan készülnek fel az országok a globális indikátorok méréséhez szükséges adatok gyűjtésére nemzeti szinten, illetve kiválasztják és/vagy kifejlesztik a specifikus indikátorokat.

A teljes mérési rendszer kialakításáig is folyamatosan monitorozzák az országok a teljesítményüket úgynevezett önkéntes jelentésekben.<sup>17</sup> Az jelentések készítői közé Magyarország is bejelentkezett 2018-ban.<sup>18</sup> Az összegzést 2018 októberében jelentette meg az ENSZ.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> A SEDA interaktív online irányítópultja elérhető az alábbi linken: <https://www.bcg.com/publications/interactives/seda-2018-guide.aspx> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>17</sup> Lásd: <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>18</sup> A magyar jelentés összegzése: <http://ensz.kormany.hu/download/7/e8/42000/Az%20Agenda%202030%20nemzeti%20v%C3%A9ghajt%C3%A1s%C3%A1r%C3%B3l%20sz%C3%B3l%C3%B3%20jelent%C3%A9s%20magyar%20nyelv%C5%B1%20%C3%B6sszefoglal%C3%B3ja.pdf> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>19</sup> Lásd: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/210732018\\_VNRs\\_Synthesis\\_compilation\\_11118\\_FS\\_BB\\_Format\\_FINAL\\_cover.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/210732018_VNRs_Synthesis_compilation_11118_FS_BB_Format_FINAL_cover.pdf) (utolsó letöltés: 2019. március 10.)



## 3. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

### 3.1. A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (corporate social responsibility – CSR) gyökerei a XIX-XX. század elejére nyúlnak vissza, amikor a vállalatok tulajdonosai a munkásaik számára házakat, az idősebbeknek öregotthonokat, a gyermekeik számára pedig óvodákat építettek. (TÓTH 2007.) Számos vallási közösség és szociálisan érzékeny gondolkodó olyan gyárat alapított, amelyben a közösségi értékek ápolása úgy jelent meg, hogy helyiek bevonták.

A modern társadalmi felelősségvállalást többek között az ENSZ Emberi Jogok Egyetemleges Nyilatkozatának 23. cikkelyére szokás visszavezetni, amely szerint mindenkinek joga van a méltányos munkához, az egyenlő munkáért járó egyenlő bérhez. Az 1960-as években ismét nagyobb hangsúllyal merült fel az a kérdés, hogy milyen társadalmi felelőssége van a vállalatoknak. Az egyik meghatározó vélemény szerint az üzletemberek döntéseik és tevékenységeik során részben a vállalat direkt gazdasági és technikai érdekein túl is cselekednek. (KEITH, 1960) Ezzel szemben, a közgazdasági Nobel-emlékdíjjal elismert, monetarista közgazdász, Milton Friedman (1970) a szabad piac híveként amellett érvelt, hogy a vállalatoknak csak egyetlen céllal kell törődniük, a profitmaximalizálással: „a vállalatoknak egyetlen társadalmi felelősségük van: hogy erőforrásaikat oly módon használják, olyan tevékenységeket folytassanak, melyek növelik a vállalat profitját, betartva a szabályokat. Más szavakkal: nyílt és szabad versenyben vegyenek részt, csalás és megtévesztés nélkül.”

Valószínűleg ez utóbbi, monetarista gondolkozás térnyerése miatt az Amerikai Egyesült Államokban a nagyvállalati vezetőkkel szemben bizalmi válság alakult ki az 1970-es évekre. A többség úgy tekintett rájuk, hogy csakis profit érdekek mozgatják őket, míg társadalmi problémák alól teljesen kivonják magukat. (SZLÁVIK, 2009., 33.)

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának vizsgálatakor Sethi (1975) megállapította, hogy a kulturális keretek, a legitimitáció és a társadalmi kötelezettségek egyaránt fontos szerepet játszanak. A társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy a vállalat viselkedését az uralkodó társadalmi normákhoz, értékekhez és a vállalat működésével szembeni elvárásokhoz igazítják. Véleménye szerint a vállalatok viselkedésének három szintje különböztethető meg:

- társadalmi kötelezettségek, előírások;
- társadalmi felelősség;
- társadalmi érzékenység.

Az 1980-as években több jelentős nyilvánosságra került környezeti és társadalmi károkozás hívta fel a közvélemény figyelmét a vállalatok nem megfelelő működésére (BRAUN 2015.) és az így okozott, okozható katasztrófákra:

- egy vegyigár mérgező gázkibocsátása 1984. december 3-án Bhopálban, Indiában 2259 em-

#### Egy nemzetközi sportszergyártó útja a vállalati CSR-hoz

Az 1990-es évek elején tiltakozási hullám indult az egyik jelentős nemzetközi sportszergyártó ellen, mivel nyilvánosságra került, hogy embertelen körülmények között foglalkoztatták az embereket. Elsőre zsigeri válaszként tagadták a vádakot, majd későbbiekben saját munkaügyi kódexet dolgoztak ki, s a független külső értékelést is engedélyezték, hogy megvizsgálhassák, mennyire is tartják be a leírtakat. 1996-ban külön osztályt hoztak létre a vállalaton belül, amelynek a beszállítók dolgozóinak a munkakörülményeit kellett ellenőriznie. Ezen döntések a vállalat hosszútávú, profit érdekeit is jelentősen befolyásolták pozitívan. (Zadek, 2004)

- ber azonnali halálát okozta;
- egy jelentős olajipari vállalat olajszállító hajójának a balesete 1989. március 24-én, amely során ötvenmillió liter olaj ömlött a tengerbe Alaszkánál, ami 200 000 madár, 2800 tengeri vidra és számos rozmár és más állatfaj egyedeinek pusztulását vonta maga után, és halászok és halkereskedők, valamint a turizmusból élők veszítették el megélhetési forrásukat;
  - egy neves nemzetközi sportszergyártónál alkalmazott rabszolgamunka, amely során a munkavállalók napi bére a vállalat távol-keleti gyáraiban 1,25-2 USD között mozgott.

A megelőzés elmaradása vagy nem megfelelése miatt bekövetkező károknak, terheknek a társadalomban jelentkező költségeit, negatív externáliáit a vállalati működés, árképzés során figyelembe kell(ene) venni, ez szorosan kapcsolódik a vállalatok társadalmi felelősségvállalásához is. Az 1990-es években egyre nagyobb figyelmet kaptak a pénzügyi jelentések mellett a vállalatok társadalmi jelentései is, amelynek szabványai a 2000-es évekre készültek el (lásd részletesebben a Globális Jelentésteleki Kezdeményezésről szóló 3.2.5 alfejezetben is).

### *3.1.1. A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS DEFINÍCIÓI*

A szakirodalomban számos meghatározást találhatunk a társadalmi felelősségvállalásra. Ezek közül az egyik leggyakrabban hivatkozott definíció Carrol (1991) nevéhez kötődik: egy vállalatnak mindegyelőtt profitábilisan, a törvényeket betartva, etikus kapcsolatokat ápolva az érintettekkel és érdekeltekkel,<sup>20</sup> és a nyereségük egy részét a társadalomnak visszajuttatva kell működni. Tevékenységük alapja a profittermelés, a gazdasági felelősség, így az alábbi piramis alján helyezkedik el, ennek során be kell tartani a vonatkozó jogszabályokat, tehát a jogi felelősség a következő szint. Természetesen minden szervezetnek etikai felelőssége van az általa kínált termékek szolgáltatások előállításért és értékesítésért, ezeken felül nyereségéből emberbaráti (filantrópikus) tevékenységet is végezhet.

---

<sup>20</sup> A stakeholder kifejezést magyarul érdekeltként és érintettként értjük a szakanyagban.



10. ábra: A társadalmi felelősségvállalás szintjei  
Forrás: CARROL 1991.

A fenntartható fejlődés három pillérére alapozza Elkington (1997) a vállalatok számára megfogalmazott hármas eredményességkritériumot (triple bottom line). Eszerint a vállalatoknak a gazdasági eredményesség mellett, a környezeti és társadalmi hatásokra is figyelemmel kell lennie, a teljesítményeik értékelésénél az utóbbi két dimenziót is figyelembe kell venni.

Egyszerűbb megközelítésnek tűnik a Kotler (2005) szerinti megfogalmazás: a vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat. Amennyiben azonban figyelembe vesszük, hogy a társadalom jólétét a környezeti feltételek meghatározzák, akkor ebbe is beleérthetjük a fenntarthatóság különböző dimenzióit.

Tóth Gergely (2007., 66.) konkrét célokat is megfogalmaz 5 alapvető területen egy valóban (társadalmilag) felelősen működő vállalat számára:

1. **Szállítás:** A szállítási teher minimalizálása, helyi beszerzésre való törekvés.
2. **Igazságosság:** igazságtalanságok felerősítésének elkerülése, méltányos kereskedelem, munkabérek és munkakörülmények.
3. **Ökonomizmus:** gazdaságosságra való törekvés, de nem mindenképp felett.
4. **Méret:** optimális méret kialakítása (se nem túl nagy, se nem túl kicsi).
5. **Termék:** valódi szükségletek kielégítésére, s nem újak keltésére.

A különböző meghatározások elemzése alapján társadalmi felelősségvállalásának öt alapvető dimenziója rajzolódik ki (DAHLSTRUD 2008):

1. **Környezeti dimenzió:** tisztább környezet, környezeti felelősségvállalás, környezeti szempontok az üzleti tevékenységben.
2. **Társadalmi dimenzió:** jobb társadalomhoz való hozzájárulás
3. **Gazdasági dimenzió:** nyereségesség fenntartása, gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás.
4. **Érintettek, érdekelték dimenzió:** párbeszéd a munkavállalókkal, a beszállítókkal, a vásárlókkal és a közösségekkel.
5. **Önkéntességi dimenzió:** etikai szabályok alapján, jogi kötelezettségeken túl, önkéntesség.

### 3.1.2. A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁNAK MOZGATÓRUGÓI

A társadalomban egyre inkább megjelenik az az igény, hogy a vállalatok a gazdaságos működésük mellett állítsanak elő társadalmi értéket is. Amennyiben a vállalatok a stratégiájukba tudatosan beépítik a társadalom jólétéhez való hozzájárulást, az sokszor versenyelőny számukra. Ezek az úgynevezett nyertes-nyertes (win-win) helyzetek. Ezek túlmutatnak az egyszerű adományozói tevékenységeken.

Empirikus kutatások alapján (SKARE – GOLJA 2014.) a társadalmi felelősségvállalási politikával rendelkező vállalatok fontos mozgató rugói a gazdasági növekedésnek és a CSR-t támogató szakpolitikával rendelkező országok magasabb növekedési rátát érnek el.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása kialakításának ösztönzői három kategóriába sorolhatók, amik általában piaci előnyökön, kockázatokon vagy veszélyeken alapszanak. (MAZURKIEWICZ) Jól látszik, hogy a gazdasági ösztönzők mellett társadalmi és politikai ösztönzők is megfigyelhetők.

A prezentáció készítés dinamikus módját kínáló innovatív szoftvereket fejlesztő, magyar alapítókkaal rendelkező vállalat, olyan ügyeket támogat, amelyek segítik a vállalat ismertségét, elismertségét és a szoftver használatát is egyben. A fejlesztett programjuk ingyen elérhető a diákok és a tanárok számára a kezdetek óta. 2014-ben pedig csatlakoztak Barack Obama amerikai elnök kezdeményezéséhez, és százmillió dollár értékű licenct ajánlottak fel alulfinanszírozott iskolák számára. (Hermann - Siposs 2016., 50.)

Gazdasági ösztönzők	Társadalmi ösztönzők	Politikai ösztönzők
vállalat hírneve	civil szervezetek nyomása	jobb megítélés a kormány részéről
javított kockázatmenedzsment	helyi közösségnek nyomása	jogi, szabályozási ösztönzők
kompetitív előny	kutatások	politikai nyomás
az üzleti partnerek elvárásai	működési engedélyezés	működési engedélyezés
vásárlói elvárások		
befektetői elvárások		
versenyképesség		

1. táblázat: A társadalmi felelősségvállalás ösztönzői

Forrás: MAZURKIEWICZ 2004.

Az előzőkből látszik, hogy a munkavállalók igényeit figyelembe vevő munkakörülmények kialakítására, a társadalmi szükségletek kielégítésére és a környezeti hatékonyságra való törekvés a későbbiekben innovációk és versenyelőnyök forrása lehet a vállalatok számára. (PORTER – KRAMER 2006.)

### 3.1.3. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS INTÉZMÉNYESÜLÉSE

A társadalmi felelősségvállalási programját kezdeményezheti a vállalat vezetése elkötelezettségből vagy a fogyasztók, a munkavállalók, a társadalom nyomására (alulról felfelé/bottom-up), vagy az adott ország szakpolitikája, kormányzati elvárások hatására (felülről lefelé/top down). A vállalatok indíthatják azért is, mert növeli elismertségüket. Az egyik ilyen lehetőség az ügyszöz kötött mar-

keting (cause related marketing, CRM). A többi programhoz hasonlóan akkor tölti be jól a szerepét, ha egy átgondolt CSR stratégia része, amikor a vállalatok egy jól lehatárolt célt, ügyet támogatnak, sokszor egy-egy szolgáltatás, termék árának, vagy bevételük bizonyos százalékából egy társadalom vagy a környezet szempontjából hasznos ügyet támogatnak, és ezen ügy támogatását hirdetik. Ez a marketing a termék, szolgáltatás értékesítését is várhatóan megnöveli. Sokszor arról, hogy mely ügyeket, szervezeteket támogassák, a vevőket is megszavaztatják, ami további vevői elköteleződéshez vezethet. Ez egy többszörösen nyertes-nyertes helyzet, amennyiben valódi felelősségvállalás vezérli.

Ezt a tevékenységet sokszor az a kritika éri, hogy a támogatott ügy csak a „zöldre festést” szolgálja, azaz a vállalat által nyújtott támogatás csak ügyes marketingfogás, értéke töredéke az így megnövekedett nyereségének, vagy az így elért marketing értékének, illetve amennyiben a vállalt működésének egésze nem átgondolt a környezeti és társadalmi felelősség szempontjából, és komoly környezeti terhelést okoz, vagy társadalmilag méltatlan helyzetet teremt. Ez a vád megelőzhető vagy

kivédhető amennyiben a vállalatnak van nyilvános CSR stratégiája, melyet az érdekeltekkel is megvitatott.

Egy vállalat CSR tevékenysége kiindulhat a munkaerővel szembeni felelősségéből is. Ebben az esetben is az állami szereplők előtt járnak, például kollektív szerződésekben a kötelezően előírtakon felül teljesítenek többek között a munkaegészségügy, munkabiztonság területein.

Napjaink globalizált világában szükség van arra, hogy a transz- és internacionális vállalatok (és a közzféra intézményei is) minél nagyobb mértékben beszálljanak a globális problémák kezelésébe. Önkéntesen, mivel a jogi szabályozás sok esetben nem elégséges a környezeti és társadalmi fenntarthatóság kezelésére. A vállalatok bevonása ösztön-

zőleg hathat arra is, hogy a vállalatok környezeti teljesítménye is javuljon. (SZLÁVIK 2009., 23.). Kiváló példa erre, hogy az Amerikai Egyesült Államokban, ahol az állami szerepvállalás folyamatosan csökken a klímaváltozás elleni küzdelemben, a nagyvállalatok fogtak össze és tettek vállalásokat saját kibocsátásuk csökkentésére, energiafelhasználásuk átalakítására.

A társadalmi felelősségvállalás beépítése az intézmények működésébe változást igényel, és mint ilyen, természetesen magán hordozza az egyéni és intézményei változás lépéseit, ismerveit. Az intézményi tanulási folyamatok lépéseit az alábbi táblázat foglalja össze. (ZADEK 2004.)

Egy hazai üdítőitalokat gyártó cég, egy ideig bizonyos üdítőinek dobozait piros kupakkal látta el, és ezen termékeinek árából bizonyos százalékkal a pirosorrú bohócdoktorok tevékenységét támogatta. Ez jó volt a vevőnek, hogy forintjaival jó ügyet is támogat, jó volt az alapítványnak, illetve a kis betegnek, akikhez így eljutottak a vidám doktorok és nyilván jó volt a gyártó és forgalmazó vállalatoknak is, mert többen keresték ezt a terméket.

Egy nemzetközi üdítőitalokat gyártó cég egy iskolai rendezvényt támogatott üdítőitalal, és minden, a rendezvényen résztvevő gyereknek adott egy-egy sapkát vagy pólót, amelyen jól kivehetően, egyértelműen beazonosítható volt a cég neve. Ebben az esetben az így kapott célzott marketing, és a mozgó reklámfelületek értéke többszöröse volt annak a tíz-húszezer forintnak, amit a termékek ingyenes „adományozása” jelentett az intézménynek. A fogadó intézmény(ek) vagy fenntartóik felkészült érdekérvényesítése valószínűleg tudott volna változtatni az arányokon az adományozási feltételeken.

Lépcsőfok	Mit tesz a szervezet?	Miért csinálja a szervezet?
védekezés	gyakorlatok, eredmények, felelősségek visszautasítása	védekeznek a hírnevüket ért támadások ellen, ami rövid távon befolyásolja az eladásokat, a munkaerőfelvételt, a termelékenységet, és a márka megítélését is
egyetértés	szakpolitikák elfogadása, jogszabályok teljesítésének beépítése a vállalati költségekbe	a futó hírvetésből és bírósági eljárásokból eredő bevételkiesés, vagy a részvények értékének csökkenése középtávon
irányítás	a társadalmi ügyek beépítése a vállalati irányítási folyamatokba	a gazdasági érték eróziójának a csökkentése középtávon és hosszú távú haszonszerzés a felelős üzletelési gyakorlatok mindennapi működésbe való átültetése által
stratégia	a társadalmi ügyek integrálása a központi üzleti stratégiába	a gazdasági érték növelése hosszú távon és az „először lépők előnyének” megszerzése összehangolt stratégiával és a társadalmi ügyeket érintő folyamatok innovációjával
polgári/civil	iparági részvétel előmozdítása a vállalati felelősségvállalásban	a gazdasági érték fokozása az első lépés hátrányainak a leküzdésével és a hasznos realizálása a kollektív tevékenység által

2. táblázat A társadalmi felelősségvállalás beépülésének folyamata

Forrás: ZADEK 2004.

Egy vállalat külső szervezetek számára nyújtott eszköztára klasszikusan az alábbiakból állhat:

- pénzügyi támogatás (például egy esemény, rendezvény, kiadvány közvetlen támogatásában, de ilyen az AIDS elleni küzdelem támogatása, vagy a nők iskolázottságának segítése globális szinten);
- fizikai javak juttatása (például számítógépek biztosítása iskoláknak, társadalmi szervezeteknek), rendezvények, gyűjtések szervezése rászorulóknak;
- a vállalati kapcsolatok felhasználása (a fogyasztókat kéri fel, hogy önkéntesen járuljanak hozzá egy-egy jó ügyhöz, például kerekítésből származó összeg civil szervezeteknek, plusz egy kávé, menü előre kifizetése egy hajléktalannak egy étteremben);
- ügyhöz kötött marketing (például a hirdetésekben felhívják egy társadalmi problémára a figyelmet, egy adott termék eladásából származó bevétel bizonyos részét felajánlják egy társadalmi ügy érdekében);
- vállalati, dolgozói önkéntesség (például iskola kifestése, munkaidőben végezhető önkéntes munka, jutalom az elvégzett önkéntes munkáért, vállalati szakértelem (például jogász, gazdasági szakember tréner stb. ) felajánlása szociális, civil szervezeteknek.);
- különböző szolgáltatások nyújtása kedvezményesen, ingyenesen szervezeteknek. rászorulóknak, közvetlen oktatástámogatás, helyi szinten gyakori egy-egy iskolai program, tábor élelmiszerrel történő segítése, vagy szállítási költségek átvállalása.

**Közösségi bank Magyarországon**

A 100%-ig magyar magántulajdonban lévő bank ügyfelei eldönthetik, hogy a bank nyereségének 10 %-ával milyen társadalmi szervezeteket, ügyeket támogassanak. Továbbá a bank a nála lekötött bizonyos betétek után közösségi hiteldíj kedvezményt nyújt a betétes által kiválasztott hitelfelvevő vagy hitelfelvevők csoportja részére. Ezáltal a betétesek döntik el, hogy a bank mely kezdeményezéseket, projekteket támogasson a pénzükből.

Ezeket a javakat, szolgáltatásokat nyújthatják közvetlenül vagy pályázati formában.

Mindezek az eszközök, akciók akkor hitelesek, és nem csak az imázs javítását szolgálják – külsőségek alapján –, ha a vállalat, szervezet a teljes működését, beszerzési, gyártási folyamatait és

átvilágítja, folyamatosan javítja a környezeti, társadalmi felelősségvállalás jegyében. Ha munkavállalói felé is megnyilvánul a felelős viselkedés munkakörülményeik, egészségügyi, szociális helyzetük folyamatos javításában. A felelős társadalmi szereplőként helyi, regionális vagy országos ügyekben is szerepet vállal társadalmi megállapodások révén.

A fenntarthatóság céljainak beépítése működésbe kompetitív előnyökhöz juttathatja a vállalatot, és egyben hozzájárulhat társadalmi elfogadottságának és ismertségének a növeléséhez is. (MOON, 2007.) 1992-ben 50 vállalat megalapította az Üzleti Tanácsot a Fenntartható Fejlődésért, amelynek a tagszervezete, a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért 2007 óta működik hazánkban, 81 vállalati és 3 magánszemély a tagja. Összhangban a nemzetközi szervezet által kidolgozott Víziónél (WBCSD 2010), a hazai szervezet elkészítette az Action 2020 Magyarország programját,<sup>21</sup> amely konkrét, 2020-ig elérendő, mérhető célokra bontja a hosszú távú nemzetközi tervet. Az alábbi öt területen fogalmaztak meg 20 makroszintű célt a magyar tervben:

- élelmezés;
- fenntartható életmód;
- foglalkoztatás;
- klímaváltozás;
- víz.

Az egyik legnagyobb japán általános kereskedő vállalat, amelynek egyik részlege textil termékekre szakosodott, programot indított az indiai gyapottermelők számára az organikus művelési módszerek elterjesztéséért. Az egész program azzal kezdődött, hogy egy japán pop zenekar organikus gyapotból készült pólókat kért a vállalattól. Egy felelős beszerző személyesen utazott Indiába feltárni a lehetséges beszállítókat, amikor is megtapasztalta a termesztek jövedelmi és egészségügyi kihívásait. A hagyományos termesztéshez felhasznált vegyi anyagok, a talaj állapotának rombolása mellett súlyos egészségügyi problémákat is okoznak a termelőknek, akiknek viszont megfelelő termés hozamra van szükségük, hogy elegendő bevételhez jussanak.



11. ábra: Az élelmezés témaköréhez tartozó célkitűzések

Forrás: <https://action2020.hu/wp-content/uploads/2015/11/elelmez-es-1-action2020.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

<sup>21</sup> Szemléletes animáció a hazai célokról: <https://www.youtube.com/watch?v=VB6Fid8n94> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

### 3.1.4. ÉRDEKELTEK ÉS ÉRINTETTEK

A gazdasági életben és a közszférában is etikus viselkedéssel csökkenthetők a társadalmi költségek. Ha a szereplők figyelembe veszik a döntéseik meghozatalakor a másik szereplő érdekeit, és társadalmilag elfogadott általános etikai normák szerint cselekszenek, akkor minimalizálhatják a konfliktusokat és a költségeket. Az érdekeltek és érintettek (stakeholders) elmélete az 1980-as évek elejére vezethető vissza. (FREEMAN – REED 1983.) A stakeholder elemzés által érvényre lehet juttatni az etikai felelősséget is. (ZSOLNAI 2001.)

Az elemzés során a legfontosabb érdekek, problémák azonosítása mellett szükséges azt is feltárni, hogy milyen érdekelteket és érintetteket kell bevonni a (szak)politikák tervezésébe és megvalósításába ahhoz, hogy a legjobb eredményre vezessenek. Az elemzés során először azonosítjuk a külső és belső érintetteket és érdekelteket, majd feltárjuk a beazonosított szereplők érdekeit és elvárásait, a meglévő vagy potenciális konfliktusokat. A vállalati, de bármilyen szervezeti működés során a döntéseket mindig egy bonyolult érték-érdekmátrix ismeretében kell meghozni. Minél alaposabban tártuk fel a szereplőket, érdekeiket és érintettségüket, a döntésre, megvalósításra való befolyásukat, valamint a meghozott döntések hatásait rájuk nézve, annál tisztább kép alapján tudunk dönteni. Az etikus magatartás pedig azt kívánja meg, hogy a kitett, gyengébb érdekérvényesítési képességgel rendelkező érintett csoportok érdekeit is ugyanolyan súllyal vegyük figyelembe, mint a befolyásosokét.

Természetesen a szereplők érdekei között alapvető eltérések figyelhetők meg. Míg a részvényeseknek, befektetőknek és tulajdonosoknak valószínűleg a profitmaximalizálás az elsődleges célja, addig a szakszervezeteknél a társadalmi szempontok a meghatározóak. A civil szervezetek számára fontos szempont, hogy mind a vállalatok, mind a közszféra is átláthatóan, felelősségre vonhatóan működjön, és sokszor ők képviselik az erőtlenebb csoportok érdekeit vagy a természetvédelmi szempontokat is.

Az érintettek<sup>22</sup> körét a vállalatok esetében két módon szokás csoportosítani, egyrészt piaci (például beszállítók, üzleti partnerek, vásárlók, munkavállalók stb.) és nem piaci érintettek (például helyi közösségek), valamint belső és külső érintettek. A belső és a külső érintettek között az intézmény maga jelenti a határvonalat. (RADÁCSI IN BODA – RADÁCSI 1996.)

	Vállalatok	Közszféra
Belső érintettek	tulajdonosok menedzserek alkalmazottak	állami vezetők közigazgatás munkavállalói a közszolgáltatás munkavállalói
Külső érintettek	fogyasztók szállítók az állam és intézményei természeti környezet nyomásgyakorló csoportok helyi közösségek	helyi, országos közösségek üzleti szektor szereplői és szervezeteik civil szervezetek, vallási szervezetek, pártok természeti környezet, kulturális keretek nemzetközi szervezetek

3. táblázat Belső és külső érintettek csoportosítása a vállalatok (RADÁCSI in BODA – RADÁCSI, 1996.) és a közszféra esetében

<sup>22</sup> A szerző a kiadványban nem tesz különbséget az érdekeltek és érintettek között, így ebben az idézetben az érintett kifejezés mindkettőt jelöli.



A 4. táblázat egy példát mutat arra, hogy kik lehetnek stakeholderei egy állami intézménynek, és nekik milyen érdekük, szerepük van, lehet az adott intézmény, döntés szempontjából nézve. Ezeket az elemzéseket célszerű elkészíteni egy adott CSR stratégia, egy projekt, egy döntés tervezésekor, és egyedileg, az adott helyzetben, időtávban eldönteni, feltárni a konkrét érdekeket, hogy később figyelembe lehessen venni.

<b>Állampolgárok</b>	<b>Állami vezetők</b>
Alacsony adók Megbízható, biztonságos és jó minőségű szolgáltatások Ügyfélbarát megközelítés (udvariasság, elektronikus hozzáférés) Az ügyfelekről szóló információk bizalmas kezelése A közszféra átláthatósága, elszámoltathatósága Véleménynyilvánítás lehetősége	Újraélesztés, hosszú távon stabil hatalom A tulajdonosi funkciókat gyakorolva az állampolgárok elvárásainak érvényesítése A közszféra hatékony működése: eredményes és hatékony feladatmegvalósítás, áttekinthető folyamatok Anyagi és erkölcsi megbecsülés
<b>Munkavállalók</b>	<b>Civil szervezetek</b>
Biztos munkahely Anyagi és erkölcsi megbecsülés Biztonságos és egészséges munkahely Emberi jogok, személyiségi jogok védelme Továbbképzés, karrierlehetőségek Széles körű informálás és döntésekbe való bevonás	Lehetőség értékeik, érdekeik képviseletére Szerződéses kapcsolatok közszolgáltatások biztosítására Erőforrások a működésükhöz Részvétel a döntésekben Együttműködés közös projekteken A közszféra kontrollja
<b>Gazdasági szereplők</b>	<b>Beszállítók</b>
Vállalkozásbarát környezet Alacsony adók Kiszámítható, stabil szabályozás Alacsony adminisztratív terhek	Kölcsönösen előnyös bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítése A tisztességes verseny szabályainak betartása Pontos időbeni és szerződés szerinti kifizetés
<b>Helyi közösségek</b>	<b>Természeti környezet</b>
Helyi közösségek megőrzése Az életminőség javítása Munkahelyek Megfelelő infrastruktúra Biztonság Közösségfejlesztő kezdeményezések A közösség támogatása	A környezetvédelmet biztosító jogszabályok Környezetbarát közszféra: termékek, szolgáltatások, működés A beszállítói lánc környezetvédelemre ösztönzése A környezeti tudatosság, környezetvédelmi kultúra széles körű elterjesztése
<b>Nemzetközi közösség</b>	<b>Nemzetközi szervezetek</b>
A nemzetközi közösségek megsegítése, támogatása, a szolidaritás felvállalása Az emberi jogok védelmének elősegítése Fenntartható fejlődés	Együttműködés a gazdasági, társadalmi, környezeti problémák megoldásában Elvárásaik, ajánlásaik figyelembevétele Jó kormányzás, átlátható, elszámoltatható, korrupciómentes közszféra

4. táblázat: Példa a közszféra érintettjeinek és elvárásainak térképére  
Forrás: SZEGEDI 2017., 198. oldal

Minden program, kezdeményezés, így a társadalmi felelősségvállalás eredményességének is fontos eszköze a tudatosan megtervezett, azaz stratégiai kommunikáció. Ilyenkor a szervezet egy program tervezésének kezdetétől figyelembe veszi, hogy kik lehetnek érdekeltek vagy érintettek (külső és belső egyaránt) a megvalósításban, milyen szerepük lehet a célok elérésében és a kommunikációs célokat, a tevékenységeket, az üzeneteket és az eszközöket ennek megfelelően tudatosan beépíti a programba.

Az érintettekkel való kapcsolattartásban, a tőlük vagy általuk elvárt szerepek alapján a vállalatok kommunikációjában három eltérő stratégia különíthető el. Ezek a megközelítések nemcsak a vállalatok CSR programjára érvényesek, hanem segítségükkel bármely szervezet – beleértve a kormányzati, államigazgatásai szektort is – átgondolhatja kommunikációját ennek mentén. A valóságban ezen megközelítések az adott feladat jellegétől, méretétől függően vegyesen alkalmazhatók. A legtöbb időt, a legnagyobb munka befektetését kívánó folyamat az érdekeltek bevonása. A tapasztalatok azt mutatják, hogy hosszú távú hatást, elköteleződést, támogató környezetet ezúton lehet a leginkább kialakítani. Amikor a partnerek, érdekeltek is magukénak érzik a feladatokat, és saját egyéb tevékenységüket is a közösen lefektetett célok mentén szervezhetik, meg is sokszorozhatják a kommunikációs hatást.

	Tájékoztatás	Reagálás	Bevonás
Kommunikációs megközelítés	Nyilvános információ, tájékoztatás, egyirányú kommunikáció	Kétirányú, aszimmetrikus kommunikáció	Kétirányú, szimmetrikus kommunikáció
Érintettek, érdekeltek	Információt igényelnek (kapnak) a szervezet céljairól, tevékenységéről.	Meg akarnak bizonyosodni róla, hogy a vállalat etikusan és társadalmilag felelősen működnek	Együtt alakítják a tevékenységeket
Érintettek, érdekeltek szerepe	Támogatják vagy ellenzik a vállalat tevékenységét	Az érdekeltek reagálnak a vállalati tevékenységre, megkeresésekre.	Az érdekeltek bevonódnak, részt vesznek a vállalati tevékenységek alakításában, javaslatokat tesznek.
Stratégiai irányok azonosítása	Felsővezetői döntés	Felsővezetői döntés. Visszajelzések vizsgálata például felmérésekkel, kutatásokkal.	Az érdekeltek részvételével, párbeszédben tervezik meg a stratégiai irányokat.
Stratégiai kommunikációs feladatok	Az érdekeltek tájékoztatása az intézményi döntésekről és tevékenységekről	Az érdekelteket biztosítani arról, hogy az intézmény számára fontosak a meglátásaik.	Rendszeres, intézményszerű proaktív dialógus kialakítása.
Intézményi kommunikációs feladatok	Megnyerő üzenetek közvetítése az intézményi tevékenységről.	Releváns érdekeltek és számukra megfelelő kommunikációs csatornák azonosítása, a beérkezett vélemények alkalmazása a kommunikációs munkában.	Kapcsolatok kiépítése, ápolása.
Harmadik fél általi kezdeményezés	Szükségtelen	Felmérések, rangsorok és véleményfelmérések integrált elemei. A vélemények szelektív beépítése a további munkába.	Az érdekeltek aktívan részt vehetnek a tevékenységek kialakításában. .

5. táblázat: *Intézményi kommunikációs stratégiák*  
 Forrás: MORSING – SCHULTZ 2006. nyomán

A fenntartható fejlődés jegyében a társadalmi felelősségvállalás megkívánja, hogy az adott társadalmi, környezeti problémákat, esetleg megoldási lehetőségeket az azokat képviselő, azokhoz értő, vagy abban érintett szervezetekkel, szakemberekkel megbeszéljék. Hátrányos helyzetű csoportok számára a velük közösen tervezett programok nagyobb valószínűséggel érnek célba, vagy még a tervezés fázisában kiderülhetnek olyan lehetséges hibák, melyeket el lehet kerülni. Hasonló a helyzet a természet- és környezetvédelmi területen is; a kitűzött célokkal ellentétes hatást érhetnek el a szervezett programok a szakemberek, igazgatási vagy civil szervezetek bevonása nélkül. Például egy teljesen jószándékúan szervezett hulladékgyűjtési akció a nem megfelelő időben megzavarhatja a költési, fészekrakási időszakban a madarakat. Egy gondozatlan patak csatornázása a szakszerű, a patak természetes élővilágát, öntisztulását helyreállító revitalizáció helyett csak további – a nem természetes patakéletből – fakadó gondokat szülhet (algásodás, iszaposodás, bűzösödés). A rendszeres hulladékszedést, a hulladék eldobásának megelőzéséhez szükséges infrastruktúra kialakítását, esetleges büntetéseket és a szemléletformálást természetesen egyik esetben sem hanyagolhatjuk el.

### 3.2. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS NEMZETKÖZI KERETEI

Számos nemzetközi szervezet foglalkozik a társadalmi felelősségvállalás előre lendítésével mind a közsférában, mind pedig az üzleti életben. Az alábbi fejezetben a legfontosabbnak ítélt intézményeknek a témához kapcsolódó ajánlásai olvashatóak.

#### 3.2.1. GAZDASÁGI EGYÜTTMŰKÖDÉSI ÉS FEJLESZTÉSI SZERVEZET (OECD)

Az OECD 1976-ban fogadta el először a Multinacionális vállalatokra vonatkozó irányelveit (Guidelines for Multinational Enterprises), amelyet 2011-ben frissítettek legutoljára (OECD 2011.). A kormányok (nem kötelező érvényű) ajánlásait tartalmazza a nemzetközi vállalatok számára. Alapvető célja, hogy a nemzetközi befektetések légkörét javítsa, úgy hogy a multinacionális vállalkozások nagyobb mértékben járuljanak hozzá a fenntartható fejlődéséhez. Az üzleti etika minden releváns területe megtalálható benne. 2017 júniusáig 35 OECD tagország mellett 13 másik ország is csatlakozott hozzá. Magyarországon a megvalósításáért az állami oldalról az OECD Magyar Nemzeti Kapcsolattartó Pont a felelős.

#### 3.2.2. ISO 26000:2010

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (International Organizations for Standardization – ISO) egy 2001-ben indult folyamat eredményeként dolgozta ki az *ISO 26000:2010 Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz (Guidance on Social Responsibility)* önkéntes, normatív alapú szabványt 2010-re, amely érinti a fenntartható fejlődés mindhárom (gazdaság, társadalom, környezet) pólusát. A szabvány kidolgozását végző munkacsoportokban számos nemzetközi szervezet és több száz szakértő tevékenykedett

#### ISO CSR definíciója

A szervezet felelősséget vállal azért, hogy a döntései és tevékenységei során a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásainál, átlátható módon és etikusan:

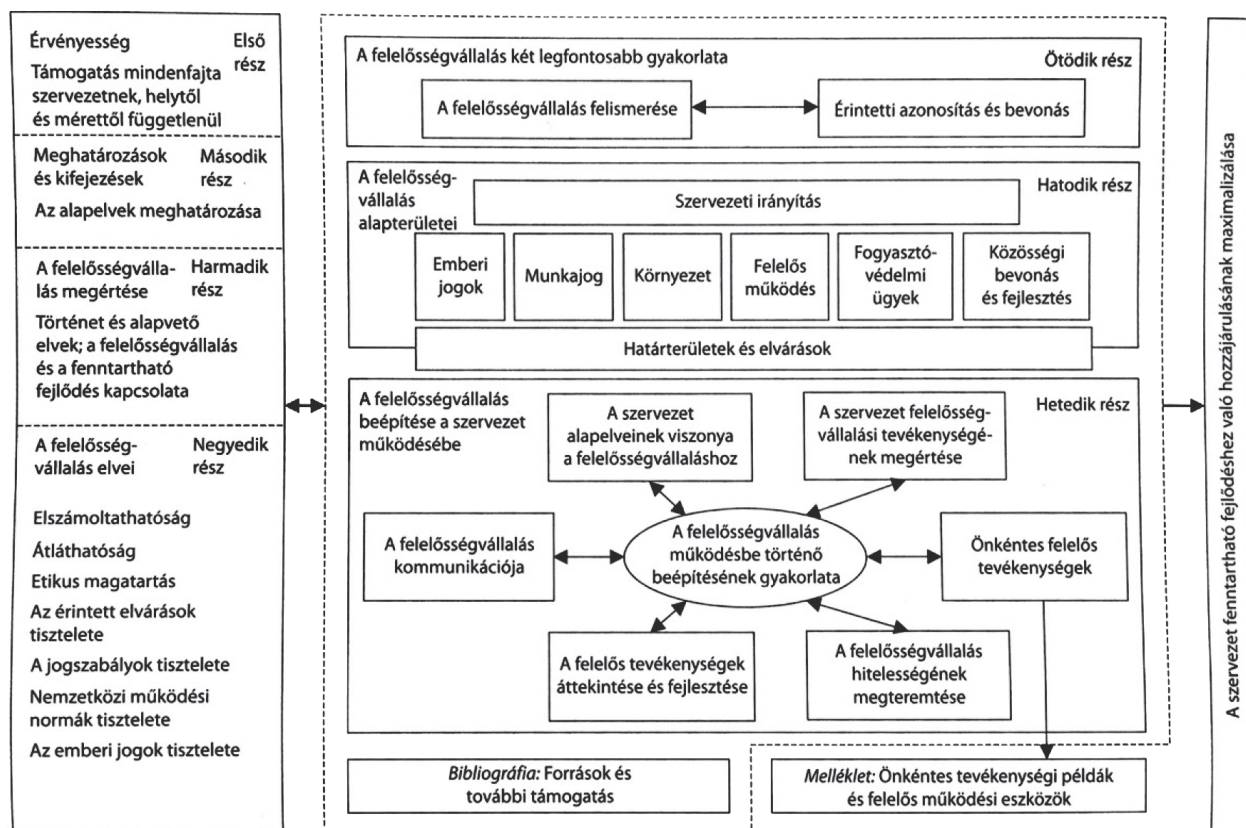
- hozzájárul a fenntartható fejlődéshez, beleértve az egészséget és a társadalom jólétét is;
- figyelembe veszi az érdekelték és érintettek elvárásait;
- megfelel az alkalmazott jogszabályoknak és illeszkedik a nemzetközi viselkedési normákhoz;
- a társadalmi és környezeti felelősségvállalását integráltan beépíti a szervezet működésébe és alkalmazzák a kapcsolataikban is.

Forrás: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:tab:2>  
(utolsó letöltés: 2018. december 21.)

több mint 99 országból. A munkacsoportokban az ipar, a kormányzat, a fogyasztók, a társadalmi szervezetek, a munkavállalók és a releváns kutatóintézetek képviselői szerepeltek. (HENRIQUES, 2011.) A kidolgozott szabvány teljesítése túlmutat a jogi környezetnek való megfelelésen. Bátorítja az intézményeket, hogy tevékenyen vegyenek részt a fenntartható fejlődés előmozdításában. (ISO 2017) Az ISO 26000:2010 szabvány inkább irányelvek összessége, jobban útmutatás, mint követelmény. Így – eltérően a szabványok többségétől – nem lehet ilyen irányú ISO minősítést szerezni. Minden szervezeti típus (állami, üzleti és nonprofit) számára követendő útmutatásokat nyújt. Az állami szervezetek esetében hangsúlyozzák, hogy a szabvány követése nem váltja ki az állami szerepből kötelezően eredő kötelezettségeket. Az ISO 26000:2010 a társadalmi felelősségvállalás szabványa, nem a fenntarthatóságé, habár bizonyos elemeiben magában hordozza azt. (HENRIQUES 2011.) Az útmutató társadalmi felelősségvállalás alábbi alapterületeivel foglalkozik:

- az emberi jogok;
- a munkaügyi gyakorlatok;
- a környezet;
- a fogyasztói kérdések;
- a közösségi részvétel és a fejlődés;
- tisztességes működési gyakorlat.

Az ISO 26000:2010 keretrendszere világosan megmutatja a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolatát. (12. ábra)



12. ábra: Az ISO 26000:2010 keretrendszere

Forrás: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:tab:2>  
(utolsó letöltés: 2019. március 19.),  
fordítás: BRAUN 2015 216. oldal

**A szabványnak megfelelő intézményi folyamatok kialakításának javasolt lépései:**

1. önértékelés, CSR jelenlegi állapotának a feltárása, célok kijelölése;
  2. csapattagok azonosítása, koordinálása;
  3. belső és külső érintettek, érdekelteltek elköteleződésének kialakítása;
  4. az intézmény számára lényeges fókuszpontok meghatározása;
  5. mérhető célok kijelölése, CSR terv elkészítése;
  6. terv végrehajtásának folyamatos követése, ellenőrzése;
  7. kommunikáció és jelentés;
  8. önértékelés megismétlése, előrehaladás áttekintése, kommunikáció folytatása.
- (Bernhardt et al. 2011., 4-5.)

### 3.2.3. EURÓPAI UNIÓ

Az Európai Unió társadalmi felelősségvállalással foglalkozó zöld könyve (EC 2001), kiemeli a CSR önkéntes természetét, s a fenntartható fejlődés érdekében meglévő kötelezettségeket, amiket partnerségeken keresztül lehetséges, megfelelően átláthatóan elérni. Az Európai Bizottság definíciója alapján a vállalati társadalmi felelősségvállalás az az üzleti koncepció, melynek értelmében a vállalatok – önkéntes alapon – érvényesítik a társadalmi és környezetvédelmi szempontokat gazdasági tevékenységük során és partnereikkel fenntartott kapcsolataikban.

Csaknem tíz éve, 2011-ben fogadták el a vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégiát (2011-2014), amelyben átfogalmazták, részletezték CSR meghatározását, eszerint a társadalmi felelősségvállalás a vállalatoknak a társadalomra gyakorolt hatásuk iránti felelőssége. Ennek úgy tudnak teljes mértékben eleget tenni, hogy az érintettekkel és érdekeltelkekkel szorosan együttműködve építik be a társadalmi, környezeti, etikai, emberi jogi és fogyasztói kötelezettségeket üzleti tevékenységükbe és alapstratégiájukba és folyamataikba, melynek célja:

- a tulajdonosaik/résztvényeseik és a többi érdekelt fél, valamint tágabb értelemben vett a társadalom számára a lehető legtöbb közös érték előállítására;
- a tevékenységük révén felmerülő lehetséges negatív hatások felismerése, megelőzése és enyhítése. (EB 2011.)

Ezzel a meghatározással látható módon meghaladták a 2001-ben még hangsúlyosan szereplő önkéntességet. Fontos hangsúlyozni, hogy a vezető szerep a vállalatoké, amit az állami hatóságok csak támogatni tudnak.<sup>23</sup>

**Európai gazdasági hálózat a társadalmi felelősségvállalásért – CSR Europe**

A CSR Europe (European Business Network for CSR) az EU vezető CSR szervezete, amelynek 45 vállalati és 41 nemzeti CSR szervezet a tagja. Célja a fenntarthatóság előmozdítása, és az Agenda 2030 többoldalú hálózati csomópontjaként funkcionál. Számos nemzetközi programban részt vesz, például a Horizon 2020 által finanszírozott R2π, amelynek célja, hogy a körkörös gazdaság fogalmakörét, egy egységes modellbe foglalja.

Forrás: <https://www.csreurope.org>  
(utolsó letöltés: 2018. december 21.)

<sup>23</sup> Forrás: [https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en) (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

### 3.2.4. ENSZ GLOBÁLIS MEGÁLLAPODÁS

A Globális Megállapodás (UN Global Compact) egy olyan 2000-ben indított önkéntes kezdeményezés, amelynek keretében az azt elfogadó vállalatok elkötelezik magukat, hogy a megállapodás 10 alapelvét figyelembe véve hozzák meg a stratégiáikat és azokat szem előtt tartva szervezik működésüket. Megközelítőleg 10 000 résztvevő vállalat 75%-a tevékenyen hozzájárul valamelyik fenntartható fejlődési cél megvalósításához. (UN 2017.) A vállalatok az elkötelezettségükről biztosítják mind a munkavállalóikat, mind az üzleti partnereiket és a vállalati közösség résztvevőit is. Célja, hogy a környezeti mellett a társadalmilag fontos ügyek is megjelenjenek a gazdasági tevékenységük során. A civil szféra kritikával illeti a megállapodást, mivel az nem rendelkezik formális felügyeleti és szankcionálási mechanizmussal. (HANKS in Henriques 2001.)

#### A Globális Megállapodás tíz alelve

##### *Emberi jogok*

1. alapelv: A vállalatok támogatják és tiszteletben tartják a nemzetközi emberi jogok védelmét.
2. alapelv: A vállalatok mindent megtesznek, hogy semmilyen módon ne kerüljenek összefüggésbe emberi jogok megsértésével.

##### *Munkaerő*

3. alapelv: A vállalatok elismerik a csoportosuláshoz és a kollektív tárgyaláshoz való jogot.
4. alapelv: A kényszer- és kötelező munka minden formájának megszüntetése.
5. alapelv: A gyermekmunka hatékony megszüntetése.
6. alapelv: A munkavállalással és foglalkozással kapcsolatos diszkrimináció megszüntetése.

##### *Környezet*

7. alapelv: A vállalatok támogatják a környezeti kihívások elővigyázatos megközelítését.
8. alapelv: A vállalatok szélesebb körű környezeti felelősségvállalást ösztönző kezdeményezéseket indítanak.
9. alapelv: A vállalatok támogatják a környezetbarát technológiák fejlesztését és elterjedését.

##### *Antikorrupció*

10. alapelv: A vállalatok küzdenek a korrupció minden formája ellen, beleértve a zsarolást és a megvesztegetést.

Forrás: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

### 3.2.5. GLOBÁLIS JELENTÉSTÉTELI KEZDEMÉNYEZÉSEK

A Globális jelentéstételi kezdeményezés<sup>24</sup> (Global Reporting Initiative, GRI) egy hálózat, melyet a fenntarthatósági jelentések egységesítésének céljából alapított a Környezetért Felelős Gazdasági Koalíció (Coalition for Environmentally Responsible Economies – CERES)<sup>25</sup> és a Tellus Intézet 1997-ben,<sup>26</sup> az ENSZ Környezetvédelmi Program (UNEP) támogatásával. A fenntarthatósági jelentést elkészítését segítő útmutatóban<sup>27</sup> olyan teljesítmény indikátorokat és elveket határoznak meg, amelyekkel a szervezetek a társadalmi, gazdasági és a környezeti teljesítményüket mérhetik. A társadalmi fe-

<sup>24</sup> Lásd: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>25</sup> Lásd: <https://www.ceres.org/about-us> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>26</sup> Lásd: [www.tellus.org](http://www.tellus.org) (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>27</sup> Lásd: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

lelősségvállalás első nemzetközi tanúsítványa SA8000,<sup>28</sup> amelyet a nonprofit, nem kormányzati Társadalmi Elszámoltathatósági Intézet<sup>29</sup> (Social Accountability Institute – SAI) hozott létre 1997-ben. Legfontosabb célja, hogy garantálja a munkavállalók jogait, úgy, hogy az minden érdekeltnek (vállalatok, munkavállalók, szakszervezetek, kormányzat) kedvező legyen, tiltja a gyermek- és kényszermunkát, a diszkriminációt, szabályozza a maximális munkaidőt és a munkafeltételeket. A szabvány jelenleg hatályos verziója 2014-ben jelent meg: SA8000:2014 (SAI 2016), amely többek között előírja, hogy a tanúsítvánnyal rendelkező szervezetnél egy Egészségügyi és Biztonsági Tanácsnak kell működnie a dolgozók és a menedzsment képviselőinek a részvételével. Ezen szervezeti egység felelőssége az egészségügyi és biztonsági kockázatok figyelemmel kísérése.

A fenntarthatósági jelentések és a közpolitikák kapcsolatát vizsgálták 35 kanadai vállalaton. A kutatás eredményeként kiderült, hogy a kormányzatok kevés figyelmet szentelnek a fenntarthatósági jelentésekre. A vállalatok további kormányzati iránymutatásokat várnának el jelentéseik készítéséhez. A kutatók szerint a kormányoknak kell(ene) lenniük a fenntarthatóság legfontosabb ösztönzőinek. Különösképpen fontosnak tartják ezt Kanadában a pénzügyi, energetikai szektorokban. Vannak kormányok (például Nagy-Britannia, Olaszország), amelyek önkéntes alapon bátorítják a CSR politikák beépítését, míg más országokban (Norvégia, Franciaország) a törvényhozáson keresztül kívánják elérni ezt.

Forrás: Beare – Buslovich – Searcy, 2013.

### 3.3. KÖZSZFÉRA ESZKÖZTÁRA A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÉRT

A közgazdaság tudományában a kezdetektől fogva létezik az állam és piac viszonyáról szóló diskurzus. Az államok, amelyeknek legitimitációját a demokratikus választások biztosítják, felelősek a fejlesztési politikákért, a szabályozásért és bizonyos szolgáltatások nyújtásáért. A magánszektor legitimitációja, a törvények és adófizetési kötelezettségeik betartásával nyújtott szolgáltatásokon és termékeken nyugszik.

Az országonként eltérő mértékű, de ugyanakkor a többségében megjelenő állami szerepvállalás a piaci kudarcok kezelése mellett, a vagyon újraelosztásában is tetten érhető. Az államoknak – függetlenül attól, hogy milyen funkciókat látnak el napjainkban – számos problémával kell szembenéznük a közeljövőben, amit csak egymással, valamint a vállalati és a nonprofit szférával együttműködve fognak tudni kezelni.

<sup>28</sup> Lásd: <https://www.sgs.hu/hu-hu/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

<sup>29</sup> Elérhető: <http://www.sa-intl.org/> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

	Piaci hibák kezelése			Igazságosság javítása
Minimális funkciók	Egyszerű közjavak biztosítása Védelem Törvények és szabályozások Tulajdonjogok Makroökonómiai menedzsment Népegészségügy			Szegények védelme Szegénység elleni küzdelem Katasztrófa elhárítás
Közbtűsítő funkciók	Externáliák kezelése Alapfokú oktatás Környezetvédelem	Versenyszabályozás Társasági jog Versenypolitika	Nem tökéletes információk leküzdése Biztosítások (egészség, élet, nyugdíj) Pénzügyi szabályozás Fogyasztóvédelem	Társadalombiztosítás Újraelosztáson alapuló nyugdíj Családi támogatások Munkanélküli segély/biztosítása
Aktívista funkciók	Versenyszektor koordinálása Piacszabályozás Piaci ösztönző csomagok			Redisztribúció Vagyon újraelosztása

6. táblázat: Az állam funkciói a gazdasági szektor szempontjából nézve  
Forrás: World Bank 1997. 27.

A CSR kiegészíti a kötelező érvényű jogi szabályozásokat olyan területeken, ahol újabb jogszabály alkotása nem kívánatos, nem időszerű vagy lehetetlen. A kormányzati irodalom alapján a társadalmi felelősségvállalás területének kimondott jellemzője a hálózat és partnerség alapú kormányzás. (MOON 2002.) A kormányzat számára lényeges lehet a vállalati társadalmi felelősségvállalás támogatása, hisz jóléti szolgáltatásaik biztosítása kihívásokat jelent a számukra, vagy a fejlődő országokban még nem is épültek fel ilyen rendszerek a kormányzati képességek hiányában. A globalizáció következtében megsokszorozódnak a határon átnyúló tevékenységek napjainkban. (MOON 2007.)

### 3.3.1. ÁLLAMI ESZKÖZTÁR A VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ELŐMOZDÍTÁSÁRA

A Világbank négy kategóriába csoportosítja, hogy a közszféra milyen eszközökkel tudja támogatni a vállalatok társadalmi felelősségvállalását (FOX et. at 2002):

- **Kötelezés/előírás** (mandating) révén a kormányzatok minimum szabványokat határoznak meg a vállalatok számára jogi keretek között. Ide tartozhatnak a meghatározott kibocsátási értékek bizonyos iparágakban. Ide tartoznak az „Utasító és ellenőrző” szakpolitikák. Számos kormány alkalmaz nem-pénzügyi jelentéstételi kötelezettséget. (erős szabályozási környezetet kíván).
- **Ösztönzés** (facilitating) révén a kormányzat ösztönzi a vállalatokat (például adókedvezményrel vagy támogatással, támogatási előnyökkel) bizonyos CSR tevékenység végzésére. Ehhez a kormányzati intézmények iránymutatásokat adhatnak ki, külön jelölések, címkék használatát biztosíthatják a kikötött feltételeket teljesítő vállalatok számára. (közepes erősségű szabályozási környezet).
- **Együttműködés** (partnering) során a közszféra szorosan együttműködik (résztevézőként, fo-



lyamatsegítőként vagy problémagazdaként) a nonprofit szervezetekkel és a vállalkozói világgal nagyon összetett társadalmi és környezeti problémák megoldásán. (közepes erősségű szabályozási környezet).

- **Elismerés/ajánlás** (endorsing) megjelenhet a beszerzésekben vagy a menedzsmenti gyakorlatokban. Ide tartoznak az elnyerhető díjak is. (gyenge szabályozási környezet).

Egy 22 európai országban – köztük Magyarországon is – elvégzett összehasonlító vizsgálat (KNUDSEN et al. 2015.) gyűjtötte össze az egyes országok állami gyakorlatát a CSR támogatásában. Tapasztalataik szerint a posztkommunista országok vonakodnak kötelező erejű CSR politikát alkalmazni, míg a mediterrán országokra az elismerő/ajánló CSR politikák a jellemzőek. Nagy-Britannia, Írország és a skandináv országok kiterjedt tárházát használják a társadalmi felelősségvállalás eszköztárának. Az kutatásban feltárt gyakorlatok összegzését mutatja a 7. táblázat.

Elismerés/ajánlás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Német minisztériumi honlapok a CSR-hoz és fenntartható fejlődéshez kapcsolódóan</li> <li>• Brit minisztériumok erősítik a disszeminációt</li> <li>• Politikai retorikát alkalmaznak Spanyolországban, Görögországban, Olaszországban, Portugáliában</li> <li>• Díjak létrehozása: Nagy-Britannia, Írország, Ausztria, Dánia, Magyarország, Görögország, Szlovákia, Szlovénia, Bulgária, Németország</li> </ul>
Ösztönzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediterrán országokra kevésbé jellemző</li> <li>• Nagy-Britannia 2003-ban bevezette a fenntartható közbeszerzést</li> <li>• Támogatás a vállalatoknak, a tartósan munkanélkülieket foglalkoztatnak Bulgáriában, Magyarországon, Romániában</li> <li>• Társadalmi vagy környezeti tevékenységekhez kapcsolódó adókedvezmények Svédországban, Olaszországban Bulgáriában, Lengyelországban, Nagy-Britanniában.</li> <li>• Adókedvezmény az etikus vagy zöld beruházások után Hollandiában, Belgiumban, Németországban,</li> </ul>
Együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Többszereplős fórumok létrehozása Ausztriában, Németországban, Olaszországban és Svédországban.</li> <li>• Nagy-Britanniában és Dániában Etikai Kereskedelmi Kezdeményezések szövetségét (vállalatok, szakszervezetek, NGO-k között) támogatja a kormányzat</li> <li>• Ezen intézkedések nem igazán jellemzőek Mediterrán országokra</li> </ul>
Kötelezés/előírás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jelentési kötelezettségeket szabályozzák Franciaországban</li> <li>• Dániában nem-pénzügyi jelentéskészítési kötelezettsége van a nagyvállalatoknak</li> <li>• Franciaországban, Belgiumban és Nagy-Britanniában az állami nyugdíjalapoknak jelentéstételi kötelezettségei vannak</li> </ul>

7. táblázat: *Eszközök (gyenge szabályozástól az erősig)*

*Forrás: KNUDSEN et al. 2015.*

Az Európai Unió tagállamai számos szakpolitikai eszközzel szándékoznak előre mozdítani a vállalatok társadalmi felelősségvállalását. „A szakpolitikai eszközök olyan – korlátozott mértékű – beavatkozási lehetőséget és módszert jelentenek a kormányok kezében, amelyekkel képesek befolyásolni a vállalati politikákat.” (HOWLETT – RAMESH 1993., 4.) A kormányzat számára a vállalatok társadalmi felelősségvállalása lényeges, mivel ezáltal tudja bevonni az üzleti szektort, hogy hozzájáruljon a szakpolitikai célok megvalósításához, a felmerülő igények kielégítéséhez.

Az társadalmi felelősségvállalás előmozdítására Steurer (2010), a terület kiváló kutatója áttekintette a CSR szempontjából az igazgatás által használt szakpolitikai eszközcsoportokat, valamint a szakpolitikák tématerületeit. Az alábbi táblázat összefoglalja, hogy az egyes szakpolitikai eszközcsoportokban milyen konkrét intézkedéseket lehet tenni a társadalmi felelősségvállalást előmozdító tématerületeken.

Tématerületek					
		1. Szemléletformálás a kapacitásfejlesztés a CSR-ért	2. Elszámolás és átláthatóság javítása	3. Társadalmilag felelős, fenntartható beruházások (SRI) előmozdítása	4. Példamutatás például közbeszerzésben, SRI alkalmazásában, (C)SR menedzsmen-teszközök felhasználásában
Eszközök	Jogi	Jogi és alkotmányos törvények, amelyek fenntarthatósági vagy CSR elköteleződést MUTATNAK	CSR jelentésekről szóló törvények Nyugdíjalapok közzétételére vonatkozó törvények	Bizonyos befektetéseket tiltó törvények Nyugdíjalapok SRI törvényei	Törvények, amelyek a fenntartható közbeszerzéseket támogatják vagy lehetővé teszik (SPP) SRI törvények a kormányzati alapokról
	Gazdasági	CSR tevékenységhez kapcsoló támogatások, ösztöndíjak, export hitelek Adókedvezmények a jótékonykodó vállalkozásoknak vagy bértámogatások a civil társadalmi szervezeteknek	Díjak, címek CSR jelentésekért	Adó ösztönzők a befektetőknek és a megtakarítók-nak Támogatások	Leginkább indirektek
	Információs	Kutatási és oktatási tevékenységek (konferenciák, szemináriumok, továbbképzések) Tájékoztatási anyagok (honlapok, kiadványok, tanulmányok) Irányelvek és magatartási kódexek Kampányok	CSR jelentési irányelvek CSR jelentésről szóló tájékoztatás	Tájékoztatás a SRI-ről SRI irányelvek és szabványok	SRI-ről és SPP-ről szóló tájékoztatások például kormányzati ügynökségek (irányelvek, brossúrák, honlapok) Kormányzati szervek társadalmi felelősségi jelentéseinek megjelenítése
	Partnerségi	Hálózatok és társulások (stratégiai és adományozási) Önkéntes/megtárgyalt megállapodások	CSR kapcsolati pont Multi-stakeholder fórumok	Hálózatok és partnerségek SRI-ről	Közbeszerzők hálózata

Vegyes	Központok, platformok, kapcsolati pontok (információs és partnerség)	Termék vagy vállalati címkézések (információs és gazdasági)	SRI-t alkalmazó és előremozdító nyugdíjalapok	SPP akciótervek SRI akciótervek a kormányban
	Multistakeholder kezdeményezések, beleértve a menedzsment és jelentési eszközök (közös) fejlesztését. (tájékoztatási, partnerségi és/ vagy gazdasági)			
	CSR díjak és „szégyen” listák (tájékoztatási és gazdasági következmények)			
CSR politikák koordinálása például kormányzati stratégiákban és akciótervekben				

8. táblázat: Társadalmi felelősségvállalás állami eszköztárának átfogó áttekintése a téma területenkénti bontásban  
Forrás: STREUER 2012., 11.

Mint az előbbieken láttuk, a közszférának megvannak az eszközei arra, hogy előmozdítsa a vállalati felelősségvállalás erősödését, mivel a gazdasági szektor legfontosabb, azonban nem mindenek feletti célja a nyereség termelése. Reich (2009., 263.) szerint „a társadalmi felelősség és a nyereségesség hosszú távon összetartanak. Azért van így, mert az a cég, amely tiszteli és értékeli az alkalmazottakat, a közösséget és a környezetet, az utóbbi elnyeri az alkalmazottak, a közösség és a tágabb társadalom háláját és tiszteletét – és ez végső soron segíti abban, hogy nagyobb nyereséget érjen el. A természeti, környezeti értékek fenntartható használatával pedig működési feltételeit tudja hosszú távon biztosítani.”

### 3.3.2. A KÖZSZFÉRA SZERVEZETINEK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

A 8. táblázatból is látszik, hogy a társadalmi és környezeti felelősség terén a közszférának jó példát kell mutatnia a vállalatok számára is, mivel a felelősség közös. A közös felelősség érzékeltetésére, a vállalati társadalmi felelősségvállalás nyomán, megszületett a *kiterjesztett társadalmi felelősségvállalás* fogalma, mely szerint minden szervezet társadalmi felelőssége, hogy mind a külső mind a belső érintettjei számára etikusan és fenntartható módon végezze tevékenységét és vegyen részt a közéletben. (JÁNOSIK – VÖRÖS 2012., 7.)

A közszféra intézményeinek és más szervezeteknek is segítséget nyújt a társadalmi felelősség integrált tervezéséhez és megvalósításához a következő 8 lépéses modell.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> A gyakorlati példa részletesen feldolgozásra kerül az elektronikus tananyag keretében.

	Tematikus terület	Lépések	Példa a kismamák foglalkoztatásán keresztül
1	Helyzetvizsgálat	A társadalmi kihívások és a stakeholderek azonosítása	Kihívás a kismamák visszatérése a munkaerőpiacra Stakeholderek: kismamák, munkaadók, önkormányzat, bölcsőde, óvoda, gyermekmegőrző helyek, családi napközik, közlekedésben érdekelt vállalkozások
2	Elkötelezettség	A társadalmi felelősség koncepciójának megértése, a felelősség vállalása	A különböző szereplők érdekei, felelősségi körei: Kismamák részvétele a munkaerőpiacon felszabadít forrásokat a szociális ellátásokban, így azokat más rászoruló csoportok részére lehet biztosítani Minél később tér vissza a munka világába, annál nehezebb dolga van (például korábbi kompetenciák megkaphattak) A vállalatok számára előny, hisz javulhat a munkavállalók motivációja, elkötelezettsége a vállalt irányába
3	Alapelvek meghatározása	Fenntartható fejlődés, etikus magatartás, transzparencia, elszámoltathatóság	Fontos alapelv az esélyegyenlőség Gyermekvállalás nem okozhat munkaerőpiaci hátrányt a nők számára Pilot program bevált gyakorlatainak folytatása a projekt után is
4	Releváns témák meghatározása	Emberi jogok, környezetvédelem, fair működés, munkaügyi gyakorlat, ügyfélkapcsolat, helyi közösség fejlesztése	Női esélyegyenlőség, különösen a kismamák esetében Helyi partnerség fejlesztése az önkormányzat és a vállalati szféra szervezetei között
5	Célok	Indikátorok meghatározása: projektek kialakítása (feladat, felelős, határidő)	Célindikátor: 10 kismama elhelyezkedése A vállalatok számára tájékoztató előadások szervezése Közös fórum szervezése a stakeholderek számára Projekt vezető/koordinátorának a kijelölésére, illetve a projekt első szakaszának megvalósítására, az érintettek felkeresésére és az első találkozó megszervezésére 2 hónap áll rendelkezésre
6	Projektek megvalósítása	Kommunikáció, oktatás, szervezés, együttműködés, érintettek bevonása	Előadások, fórumok szervezése 2-2db Helyszínek megszervezése, stakeholderek meghívása a rendezvényekre, hirdetések a helyi újságokban, hirdetőtáblákon Program eredményeinek disszeminációja,

7	Értékelés, jelentés-készítés	Az eredmények értékelése, ellenőrzés, jelentéskészítés, legjobb gyakorlatok, belső és külső kommunikáció	<p>Programok értékelése kérdőívekkel, mélyinterjúk lefolytatásával</p> <p>Eredményindikátorok értékelése</p> <p>Költség-haszonelemzés elvégzése</p> <p>Jó gyakorlatok azonosítása</p> <p>Disszemináció a helyi közösség lapjában, önkormányzat honlapján,</p> <p>Folytatási lehetőségek mérlegelése, módjai, új projekt indításának követelményei</p>
8	Hatások	Elégedett állampolgárok, környezeti és társadalmi problémák csökkenése, minőségjavulás, hitelesség, szervezeti kultúra fejlődése, motivált munkatársak.	<p>Kismamák könnyebben el tudnak helyezkedni</p> <p>Javul a helyi közösség mentális állapota</p> <p>Erősödik a közösség összetartozása</p> <p>Motiváltibbá váló munkavállalók</p> <p>Erősödik a helyi vállalatok és az önkormányzat közötti kapcsolattartás, kommunikáció</p>

9. táblázat: Társadalmi felelősség integrálásának elmélete és gyakorlati példája  
 Forrás: SZEGEDI 2015. 210. oldal, saját példa

A közsféra vezetői a társadalmi felelősség vállalásával jó példaként szolgálhatnak a saját munkatársaik és más szektorok számára is. Az állami tulajdonú vállalatok pedig követendő mintát mutathatnak az üzleti világ szereplőinek is.

### 3.3.3. ZÖLD ÉS TÁRSADALMILAG FELELŐS (KÖZ)BESZERZÉSEK

A (zöld) beszerzés során az ajánlatkérő környezeti szempontokat alkalmaz a beszerzésében, azaz minél több egyértelműen azonosítható környezeti vagy környezetvédelmi szempontot megjelenít a beszerzés tárgyában, részletes leírásában (műszaki feltételek stb.), a beszállítótól elvárt követelmények között (például alkalmassági feltétel), a szerződés feltételeiben vagy a kiválasztás során. A beszerzendő termékek és szolgáltatások egész életútja (azaz: nyersanyagok kitermelése, előállítás, szállítás, használat/működtetés, hulladékká válás) során keletkező környezeti hatásokat figyelembe kell venni, és a környezetet legkevésbé terhelő, az erőforrások kimerülését mérséklő változatot kell kiválasztani. A Környezetbarát Termék/Szolgáltatás (Magyarországon a kocsányos tölgy stilizált emblémájával jellemzett termék) mellett számos termékminősítés, öko címke segíti a fogyasztók tájékoztatását, a termékek megítélését, és akár ezekhez köthető gazdasági előnyök megszerzését, nyújtását. A címkék köre szerencsére folyamatosan bővül. Mindig érdemes utánanézni, hogy független, nyilvános és objektív feltételek mellett zajló tanúsítási rendszerek vannak-e mögöttük. Pozitív megítélés esetében érdemes beszerzéseknél előnyben részesítene a tanúsított termékeket, vagy pályázatoknál, partnerségi megállapodásoknál az előállítójukat.

Számos termékcsoporthoz elérhető magyar nyelven a közös európai javaslatrendszer.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> A szociális közbeszerzésekről részletesen: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=hu>  
 Zöld közbeszerzési rendszerről részletesebben lásd: [http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu\\_gpp\\_criteria\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm)

**Zöldbeszerzés a gyakorlatban**, avagy hogyan lehet könnyen és gyorsan alkalmazni az irodai beszerzéseknél:

- újrahasznosított papírból készült borítékok;
- környezetbarát irodai eszközök;
- újrahasznosított papír használata;
- környezetbarát bútorok;
- újrahasznosított papír használata;
- energiahatékony izzók;
- energiahatékony irodagépek;
- környezetbarát festékek, faanyagok;
- biológiailag lebomló tisztítószer;
- környezetbarát gépjárműpark;
- környezetbarát növényvédő- vagy rovarirtó szerek.

Forrás: MKNE (2008): Fenntartható fejlődés – fenntartható társadalom. Személyes és közösségi lépések a fenntarthatóság felé)  
További információ: <http://www.zoldiroda.hu/>

#### **Zöldközbeszerzésen túl: a fenntartható beszerzések**

A fenntartható közbeszerzés integrálja azon követelményeket, specifikációkat és kritériumokat, amelyek kompatibilisek a környezetvédelemmel, társadalmi haladással és a gazdasági fejlődéssel, pontosabban az erőforrás-hatékonysággal, a termékek és szolgáltatások minőségének a javításával és a költségek optimalizálásával.

A fenntartható közbeszerzés során az intézmények jelzést adhatnak a piacok számára, hogy a fenntarthatóság elvének megvalósulását támogatják a termékek és szolgáltatások piacán, s azt a saját anyagi erőforrásaikkal is kifejezésre juttatják:

- gazdasági megfontolások: a pénzért a legmagasabb érték, ár, minőség, elérhetőség, funkcionalitás;
- környezeti megfontolások: zöld közbeszerzés, környezetre gyakorolt hatások, „bölcsőtől a sírig” (teljes életciklus elemzés);
- társadalmi megfontolások: a beszerzési döntések hatása az emberi jogokra, a szegénységre, nemzetközi helyzet.

A fenntartható beszerzésre 2017 áprilisa óta van egy globális szabvány, az ISO 24000.

Forrás: <https://www.ungm.org/Shared/Knowl->

### **3.3.4. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS ÉS FOLYAMATSZABÁLYOZÁS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSÉRT**

*A társadalmilag felelős és a környezettudatos menedzsment* gondoskodik arról, hogy egy szervezet által végzett tevékenység ne okozzon komoly negatív hatást a társadalomnak, különös tekintettel a kitettebb, alacsonyabb érdekérvényesítő képességgel rendelkező csoportoknak, továbbá ne járjon jelentős környezeti terheléssel, valamint, ha lehet, pozitív hatásra törekedjen. Ez egyaránt fontos a gazdasági szereplők, a közszféra intézményei és a civil, valamint egyéb szervezetek esetében. A tevékenységek közvetlen és közvetett hatásait széles körűen, valamint rövid, közép- és hosszú távon is javasolt átgondolni, elemezni. A kiterjesztett társadalmi felelősség integrált megközelítése szerint már a tervezés időszakában fel kell mérni a tervezett tevékenység várható hatásait. Az elemzés alapján pedig gondoskodni kell a várható terhelések megelőzéséről, de legalább mérsékléséről, és legutolsósorban a következmények ellentételezéséről.

A közszférának számos eszköz áll rendelkezésére (többek között a különböző hatásvizsgálati

Például egy oktatási tevékenység környezeti hatása nemcsak a megszervezésének körülményeitől (megközelíthetőség, terem adottságai, felhasznált papír mennyisége, minősége, ellátás környezeti lábnyoma), hanem az oktatás tartalma, szemlélete, a fejlesztett kompetenciák hosszú távon befolyásolhatja a szereplők által később végzett tevékenységek környezeti, társadalmi hatásait.

eljárások, jelentéstételi kötelezettségek), hogy a beruházások és a gazdasági tevékenységeit hatásaikat ellenőrizhesse.<sup>32</sup> Saját intézményei fenntartható, felelős működésének ösztönzése a példamutatás révén többszörösen túlmutathat a közvetlen hatásokon. Ezt lehet kötelezően előírt *fenntarthatósági vagy társadalmi felelősségvállalási terv* készítésével, vagy *kötelező tanúsítási rendszer alkalmazásával* előírni, esetleg pályázatoknál előnyben részesíteni a terv meglétét, majd a pozitív előre lépéseket, esetleg külön díjakkal jutalmazni és a jó példákat a közbeszéd részévé tenni.

Valamennyi folyamat elengedhetetlen része a vezetők munkatársak szakmai (tovább)képzése, a jó gyakorlatok és a tudás megosztása és a célok elérését szolgáló együttműködések kialakítása, működtetése.

*A társadalmi és környezeti szempontból felelős működés tanúsítható* nemzetközileg használt vagy nemzeti szinten kialakított szabványok alapján, nyilvánosan és átlátható szabályok szerint működő hitelesítő, tanúsító szervezet által. A 3.2 fejezetben ismertettünk néhány nemzetközi gyakorlatot a társadalmi felelősségvállalás tanúsítására vagy elismerésére. További lehetőség például az ISO 14001:2004 vagy az Európai Unió által kidolgozott Környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszer, az EMAS (Eco Management and Audit Scheme).<sup>33</sup> (CZIPAN szerk. 2015.)

Hazai minősítési rendszer működik köznevelési intézmények számára, ennek keretében nyerhetők el az „Ökoiskola” és a „Zöld Óvoda” címek. Ilyen cím azoknak az iskoláknak, óvodáknak adható, amelyek átgondoltan, intézményesítetten, rendszereszerűen foglalkoznak a fenntarthatóság tanításának és tanulásának gyakorlati megvalósításával.

*A fenntarthatósági terv vagy stratégia célja*, hogy a munkavállalókkal és az intézmény partnereivel, ügyfeleivel párbeszédben megfogalmazza, hogy az adott intézmény számára, mely fenntarthatósági célokat tűzi maga elé. Önmagában a fenntarthatósági tervnek nincs kötelező formai követelményrendszere, lehet önálló dokumentum, használhatja valamelyik nemzetközi szervezet útmutatóját, illeszkedhet egy díj vagy cím szempontrendszeréhez, és persze szerencsés, ha illeszkedik valamelyik tanúsított minőségirányítási, kiválósági rendszerhez. Végrehajtatása akkor hatékony, ha a szervezet vezetése támogatja a tervezési folyamatot, elfogadja a tervet, beilleszti a meglévő szabályozási folyamatokba, dokumentumokba és a minőségirányítási rendszerbe.

*Az ökotérképezés* egy olyan közösségi elemzési és értékelési módszer, amely a környezetvédelmi és az emberi egészség kapcsán felmerülő problémákat térképezi fel és keres rájuk megoldásokat bármely szervezet számára. Bár jellegéből adódóan elsősorban kkv-k számára ajánlott, akik nem rendelkeznek egy bürokratikusabb környezetirányítási rendszer bevezetéséhez és fenntartásához

2000-ben indult Magyarországon az Ökoiskola Program, amelynek célja a fenntarthatóságra való nevelés, amelyet az úgynevezett „egész iskolás megközelítéssel” szándékoznak elérni. 2018 januárjában 967 intézmény hordozza az Ökoiskola, Örökös Ökoiskola Címet, ahol a diákok 28 százaléka tanul, s pedagógusok 29 százaléka dolgozik. (Jánosik – Vörös 2012.) Az iskolák önként, a fenntarthatóságért, a környezet és a társadalom iránt érzett felelősségből alakítják programjukat és működésüket, felismerve, hogy az oktatásnak kulcsszerepe van a társadalmi normaalkotásban, a jövő alakításában. Ez oktatási intézményi társadalmi felelősségvállalás, mert túlmutat a jogszabályi kötelezettségeken. Az állam pedig pályázási előnyként ismerte el az ökoiskolaként való működést, valamint működteti és fenntartja a tudásmegosztó és tudásbővítő hálózatot is, a résztvevő szervezetek között kialakult kapcsolati háló koordinálását. A szülői elégedettség pedig növekedett az ökoiskolák esetében.

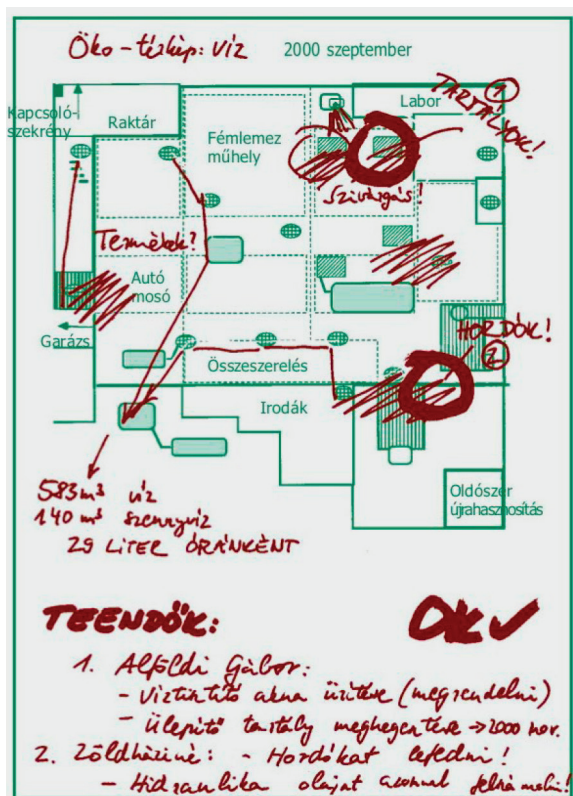
Svédországban törvényi szabályozás írja elő a környezeti menedzsment tanúsítását az állami hivatalokban: EMAS, ISO 14001 illetve más alkalmazható környezetvédelmi szabályozást és tanúsítványt.

A svájci szövetségi kormány RUMBA néven 1999-ben kezdeményezett programot, melynek célja, hogy kereteket adjon a rendszerszerű erőforrás és környezetgazdálkodáshoz az állami intézményekben.

<sup>32</sup> Bővebben lásd 3.3.1 fejezet

<sup>33</sup> Lásd: <http://emas.hu/>

szükséges erőforrásokkal, elfogadják az ISO 14001 szerint környezetirányítási rendszer (KIR) bevezetésének támogatásához is. Első lépésként egy térképet kapnak a résztvevők, majd megjelölik rajta (például pirossal) a problémás területeket. Grafikusan megjeleníthető a probléma súlyossága is. Egy másik (például zöld) színnel a kedvező gyakorlatokat lehet megjeleníteni. A pontok azonosítása csoportmunkában oldható meg a leghatékonyabban, és ha több csoportban dolgoznak, akkor az egyes térképek alapján elkészíthető egy közös térkép. Ökotérképet lehet készíteni a vállalat és a környezet kapcsolatára vagy a településre is. A feltárt problémákat értékelni kell, majd munkatervet készíteni a kezelésükre. (SZÜCS et al. 2011.)



13. ábra: Ökotérkép  
Forrás: KÖVET 2000.

### 3.3.5. HATÓSÁGI ESZKÖZÖK

#### 3.3.5.1. A KÖRNYEZETI HATÁSVIZSGÁLAT

A környezeti hatásvizsgálat a környezeti konfliktusok megelőzésének az egyik legfontosabb eszköze. Az 1980-as években az Európai Gazdasági Közösség elfogadta a környezeti hatásvizsgálati irányelvet, majd ennek nyomán egységesen elterjedt az európai országok között. Léteznek hatásvizsgálat típusú jogintézmények ma már nem csak a tervezett nagyberuházásokra, hanem a működő beruházások felülvizsgálatára is, a kisebb, ám tömegében nagyobb környezeti fenyegetéssel járó tevékenységekre (telepengedély), a létesítmények felszámolása vagy a működtetők csődje esetére, sőt nemzetközi szinten is az Espooi Egyezmény alapján.

A nagyberuházások tervezése során lefolytatott környezeti hatásvizsgálati eljárás sok rokonságot mutat a társadalmi felelősségvállalás intézményeivel, és megfelelő kezelése mellett jó alapot teremthet a későbbi, működő beruházás környezeti és társadalmi igényeket figyelembe vevő felelős működéséhez. A hatásvizsgálat során ugyanis a környezet védelméért felelős hatóság előtt folyó eljárásban



számos más ágazati hatóság is részt vesz, aktív szerepet játszanak továbbá az érintett önkormányzatok, helyi közösségek és civil szervezetek is. A hatásvizsgálat több lépcsős, vissza-visszatérő (iteratív) eljárásában a résztvevők (stakeholderek) megismerhetik, sőt össze is hangolhatják, egyeztetethetik az elképzeléseiket a beruházás környezeti hatásainak mérsékléséről, az adott környezeti-társadalmi hálózatba való sikeres beilleszkedéséről.

### 3.3.5.2. STRATÉGIAI KÖRNYEZETI VIZSGÁLAT

A társadalmi párbeszéd és a közösségi részvétel minden formájára igaz, hogy a tervezési eljárás minél korábbi fázisában kell fellépni, még akkor, amikor az alternatívák nyitva állnak. Ez a hatásvizsgálatra is igaz. A stratégiai környezeti vizsgálat (SKV) a korai konfliktuskezelést szolgálja, amely még nem egyedi beruházásokról szól, hanem általában egy terület, iparág stb. hosszabb távú fejlesztési terveiről, programjairól, ágazati stratégiájáról (FÜLÖP 2018., 39.). Az SKV eljárás egyik legfontosabb területe az önkormányzatok településrendezési tervezése. A jelentős környezeti hatásokkal járó projektek korai megvitatásával az is lehetővé válhat, hogy a beruházók ne kötelezzék el magukat egyetlen megoldás mellett, és ne költsenek százmilliókat egy olyan alternatívára, amelyről később kiderül, hogy tarthatatlan, vagy az érintett közösségek számára teljes mértékben elfogadhatatlan.

A környezeti, gazdasági és társadalmi hatások együttes és egymásra tekintettel történő vizsgálata a fenntartható fejlődés alapvető követelményével jobban összhangban áll, alkalmasabb arra, hogy a tervezési folyamat során előálló vagy annak eredményeképpen jelentkező konfliktusokat felmérje, megelőzze, orvosolja. Azonban a hatásvizsgálati eljárás önmagában is alkalmas lehet arra, hogy bizonyos mértékig egyeztesse a szemben álló érdekeket, és egy mindenki számára elfogadható kompromisszumot teremtsen a szakértők által elvégzett környezeti hatáselemzések által megadott tartományon belül, ami tükrözi a beruházó gazdasági célkitűzéseit és azok megvalósíthatóságát az adott társadalmi-gazdasági és természeti környezetben.

A társadalmi-gazdasági hatások kötelező vizsgálata a magyar formális hatásvizsgálati eljárás egyik fontos, olykor kulcseleme, amelynek ugyanakkor jelentős szociológiai háttere is van, amelyre a nemzetközi szakirodalomban külön eljárásrendet és módszertant dolgoztak ki. A társadalmi hatásvizsgálat (social impact assessment, SIA) egy tervezett projektnek az életminőségre és a jóllét érzésére gyakorolt hatásait vizsgálja a hatásterületén, illetőleg azt, hogy az egyes egyének és csoportok hogyan tudnak alkalmazkodni a projekt által kiváltott környezeti hatásokhoz. A társadalmi hatások eredhetnek közvetlenül a környezeti hatásokból, közvetve pedig egészségügyi vagy akár lelki hatásokból is, például a hatásterületen lakók fokozottabb sérülékenységből, frusztrációjából, életvitelük elnehezüléséből, elszigetelődésükből és egyéb hasonló tényezőkből. A hatások tehát lehetnek közvetlenek vagy közvetettek, olykor a konfliktus középpontjában éppen az utóbbiak állnak, mivel a felek nem értenek egyet a távolabbi következményekhez vezető folyamatok természetét illetően. Természetesen a hatások nem csak negatívak lehetnek, tipikusan a kibővült gazdasági lehetőségek, munkahelyek és megint csak természetesen a különböző hatások különbözőképpen érinthetnek egyes társadalmi csoportokat. (BARROW 2010., 293.)

## 3.4. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS MAGYARORSZÁGON

Az Európai Unió kelet-közép-európai tagállamai jelentősen elmaradnak a CSR szakpolitikai eszköztárának a használatában a régi tagállamokéhoz képest. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának tématerülete nem kap kellő hangsúlyt a politikai és társadalmi napirendjük kialakításában. Szakadék alakult ki régi és az új tagállamok között, amelynek kezelésére az Európai Unió szervezeti egységei nem mutatnak hajlandóságot. (STREURER et al. 2012.)

Magyarország esetében a modern, nyugati mintákon alapuló társadalmi felelősségvállalásról a rendszerváltás utáni időszakról kezdve beszélhetünk. Az ezt megelőző időszakban, a tervgazdaságban, a „teljes foglalkoztatáson” belül az állami „szocialista” vállalatok számos kulturális és társadalmi infrastruktúra (például sportlétesítmények, könyvtárak, óvodák) kiépítésében és működtetésében vállaltak aktív szerepet. A rendszerváltás során, mialatt rengetegen elveszítették a munkahelyüket, a vállalatok is leépítették a társadalom számára nyújtott korábbi szolgáltatásaikat. Az 1990-es évek elejében a tervgazdaságot felváltotta a piacgazdaság Magyarországon, az állami tulajdon helyett a magántulajdon, az állami vállalatok helyett a magánvállalatok kerültek túlsúlyba a magyar gazdaságban. A korábbi teljes körű, társadalmi felelősségvállalást felváltotta a profitorientált, önkéntes társadalmi felelősségvállalás. (SEGAL 2007) Az új formái kezdték átvenni a korábban megszokottak helyét. Azok a külföldi tulajdonú vállalatok, amelyek a hosszú távú helyi működést tűzték ki célul, lassan kezdték meghonosítani az általuk alkalmazott gyakorlatokat.

A környezeti jelentések után napjainkra megfigyelhető a „társadalmi felelősségi” jelentések térhódítása Magyarországon is. (KEREKES – WETZKER 2007.) Ez egyértelműen mutatja, hogy egyre hangsúlyosabban jelennek meg a komplex, társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi elemeket egyaránt magában foglaló megközelítések a vállalatok társadalmi felelősségvállalási politikáiban is. Több állami szervezet is készített fenntarthatósági vagy társadalmi felelősségvállalási jelentést mostanra.

### 3.4.1. A MAGYAR CSR CSELEKVÉSI TERV

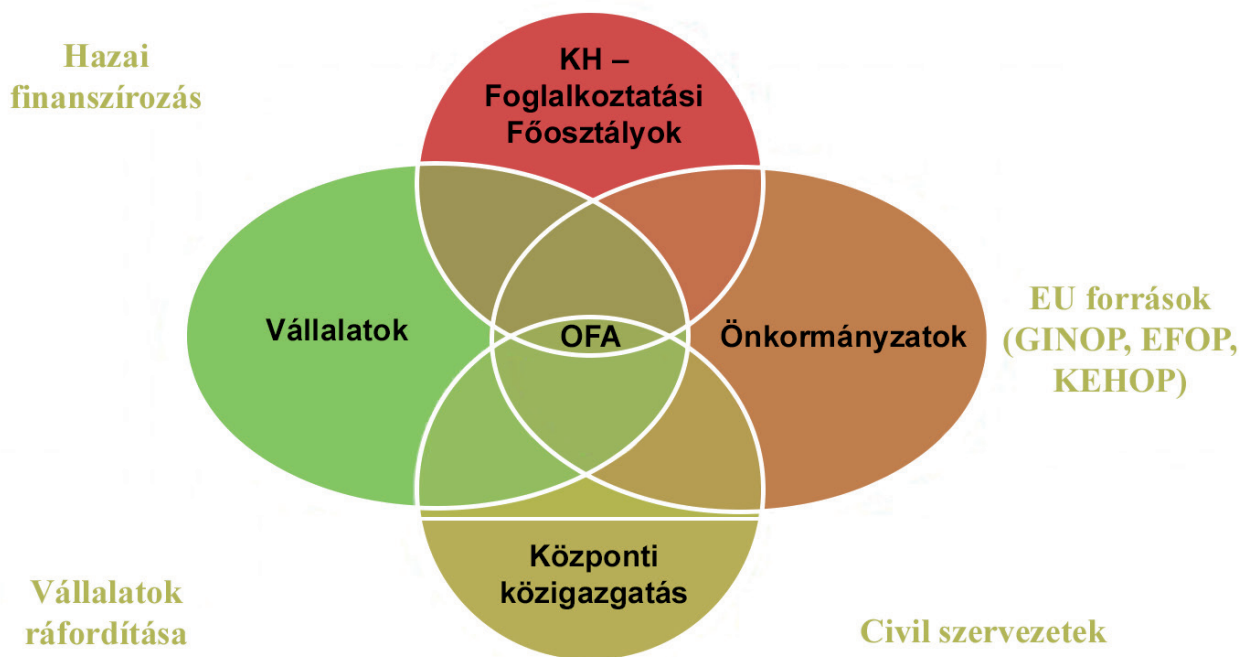
Az első magyarországi CSR Cselekvési terv [1201/2015. (IV. 9.) Korm. Határozat] vertikális prioritásai a következők:

- gazdaságfejlesztés;
- munkaügy és esélyegyenlőség;
- környezetvédelem.

Célcsoportjába a fiatalok, kisgyermekes szülők, idősebb (55+) munkavállalók, megváltozott munkaképességű személyek, alacsony képzettségű munkavállalók, tartós álláskereső, valamint a hátrányos térségben élő munkavállalók tartoztak. Gazdaságfejlesztés keretében kiírásra került a klímabarát település program és a szociális gazdaság kiterjesztésére is mutattak jelek.

Horizontális prioritásai a következők:

- a fiatalok foglalkoztatásának ösztönzése;
- mikro- és kkv-k aktívabb szerepvállalásának elősegítése;
- diszkriminációmentes foglalkoztatás;
- munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzése.



14. ábra A cselekvési terv megvalósítói és forrásai

A cselekvési tervek megvalósításában jelentős szerepet kaphatnak Magyarországon a szociális gazdaság szereplői, amelyeknek nemcsak a száma, hanem a hatásai is megemelkedtek az elmúlt időszakban.

### 3.4.2. SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETEK

A magyar társadalmi felelősségvállalás cselekvési terv kiemelt célja a munkahelyteremtés a hátrányos helyzetben levő potenciális munkavállalók számára. Ennek megfelelően több száz szociális szövetkezet<sup>34</sup> alakult az elmúlt években, melyekben minden esetben szerepel önkormányzati vagy karitatív szervezeti tag. Ezen társaságok<sup>35</sup> célja, a hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése. Működésük során szintén átgondolhatják az alapvető céljuk mellett, mely más fenntarthatósági célok teljesítését veszik figyelembe rendszerszinten a felelősségvállalási programjukban. A gazdasági élet szereplői pedig saját CSR programjuk keretében segíthetik a szociális szövetkezetek gazdaságilag is

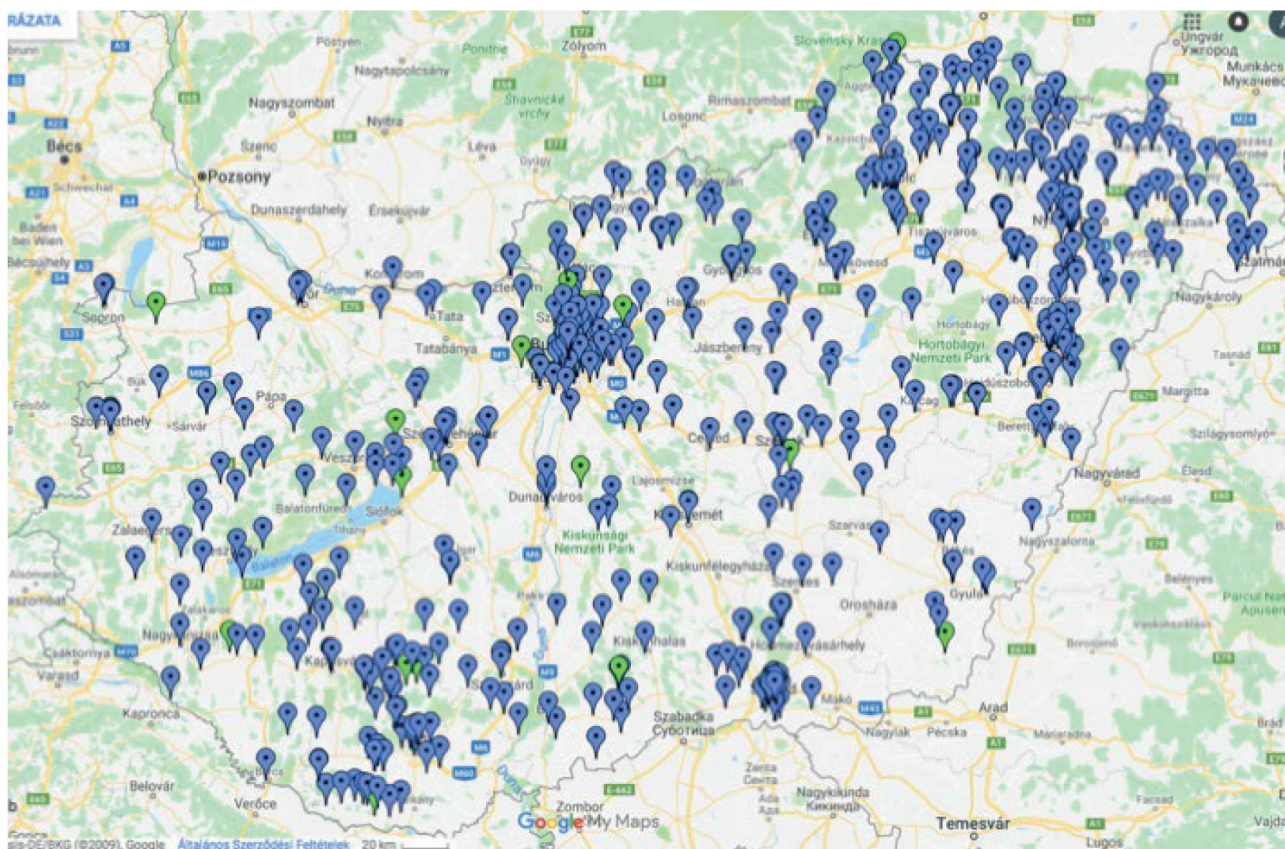
<sup>34</sup> Szociális vállalkozások nemzetközi szervezetének elérhetőségei: <https://www.ashoka.org/en/about-ashoka>

<sup>35</sup> Kapcsolódó jogszabály: 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről.

Szokoly település jelentős fejlesztéseket hajtott végre: többek között növénytermesztési és savanyítási tanfolyamot szerveztek, amelyek megalapozták a Sólyom savanyúságok előállításához szükséges, megfelelő tudást és képzettséget. Erre a bázisra és már kiépített termelési és értékesítési kapcsolatokra alapozva, 2016-ban alapították meg a Szokolyi Sólyom Termelő, Feldolgozó és Értékesítő Szociális Szövetkezetet. A községben az önkormányzat mindent megtermel, sőt, a finom alapanyagokból már saját feldolgozóüzemükben állítják elő a Sólyom márkanévre hallgató hazai savanyúságot, valamint a település saját tésztaját is. A házas savanyúságok, lekvárok, valamint a tészták alkotják termékkínálatukat.

A szövetkezet, a saját településen kívül, saját üzletben is árulja készítményeit, ahol a közeli termelők termékei is megtalálhatóak. A 2017-es Országos Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Kiállításon, a Magyar Nemzeti Vidék Hálózat standján képviselték Tolna megyét.

hatékony, fenntartható működését például saját tapasztalataik, szakembereik tudásának megosztásával, tanácsadással vagy helyszíni, képzések, utazás biztosításával.



15. ábra Magyarországi szociális szövetkezetek

*Forrás: <http://maps.google.hu/maps/ms?ie=UTF8&hl=hu&msa=0&msid=214819643574443793150.0004a33a40ed22ad7e52a&ll=47.182246,19.313965&spn=5.323954,9.876709&z=7> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)*

## 3.4.3. HAZAI JÓ GYAKORLATOK A KÖZSZFÉRÁBAN

**Társadalmi felelősségvállalás a Nemzeti Közzolgalmati Egyetem**

Az egyetem különleges helyzetben van, hiszen a jövő közzolgalmi képzésében vesz részt. Ez lehetőséget teremt arra, hogy mostani (kötelező továbbképzések keretében), valamint a jövő nemzedék (egyetemi hallgatók) naprakész elméleti tudással rendelkezzenek a fenntartható fejlődés témakörének fontosságáról, amelynek alapelveit a napi munkavégzésük során is használhatnak. Az egyetem Víz tudományi Karán belül külön Fenntartható Fejlődési Tanulmányok Intézete működik. Az egyetem munkavállalói rendszeresen gyűjtnek adományokat a rászoruló gyermekek részére a tanév kezdetekor, valamint a karácsonyi ünnepek közeleztével az Új Start Alapítvánnyal együttműködve. A Nemzeti Közzolgalmati Egyetem Fenntarthatósági Stratégiája mentén fenntarthatósági célokat tűzött ki az intézmény, amelyeket a működése során szándékozik megvalósítani. A Ludovika Campus fejlesztése során energiatakarékos, intelligens épületvezérléseket építettek ki.

**Bejössz nekünk! Mindenki Operája, Gyermekprogramok**

Alap probléma, hogy a minőségi komolyzenei programokat a társadalom szűk rétege engedheti meg magának, szükség van arra, hogy a fiatalok felé nyitassanak. A 2012/2013-as évadban az érvényes igazolvánnyal rendelkező nagycsaládok, nyugdíjasok és diákok térítésmentesen nézhették meg az évadnyitó előadás főpróbáját. Az ezt követő főpróbákat pedig negyed áron lehetett megtekinteni.

Forrás: [http://www.csrpiac.hu/CSR\\_intezkedesek/details/ujszeru-programszervezes-az-operahazban-avagy-a-tarsadalmi-felel.html](http://www.csrpiac.hu/CSR_intezkedesek/details/ujszeru-programszervezes-az-operahazban-avagy-a-tarsadalmi-felel.html) (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

**Gondolkodj Zöldben**

A Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zrt. és a Budapesti Polgárőr Szövetség közös programja, amelynek célja az illegális hulladéklerakatok felszámolása. Nagy hangsúlyt helyeznek a szemléletformálásra. Kifejlesztésre kerül egy telefonos alkalmazás, ahol be lehet jelteni az illegális szemétkerakatot, illetve információval szolgál a gyűjtőudvarokról. A kritikus pontokon a Polgárőrség fokozott járőrözésére lehet számítani. (FEHÉRVÁRY 2018.)

**„Az Év Felelős Foglalkoztatója” díj**

2018-ban került harmadszorra meghirdetésre az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. díja, amelyre olyan vállalkozások pályázhatnak, amelyek fontosnak tartják a minőségi munkahelyek teremtését, a család-barát hozzáállást, a közösségteremtést, a fejlődési lehetőségek biztosítását, az helyi közösségeket és az egészségmegőrzést, és az előbbi területeken követésre érdemes jó gyakorlattal rendelkeznek.

**Gazdasági Versenyhivatal közfelelősség vállalási stratégiája**

Kérdőíves lekérdés alapján a szervezet munkatársai elkötelezték a társadalmi felelősségvállalásért, amelynek keretében a végzett tevékenységek 1/3-a az intézmény alaptervékenységéhez tartozik.

Forrás: [http://gvh.hu//data/cms1036194/GVH\\_PSR\\_strategia\\_2017\\_04\\_27.pdf](http://gvh.hu//data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf) (utolsó letöltés: 2019. március 10.)

**Energiakövetek**

A Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal a kötelező feladatain túlmutatóan ösztöndíj pályázatot írt ki egyetemistáknak, a kiválasztás után felkészítette őket arra, hogy általános és középiskolákban tartsanak energiatudatosságra, energiahatékonyságra, fenntartható életvitelre ösztönző programokat. A program 2018-ban elnyerte a Magyar Üzleti Felelősség díjat.

Forrás: <http://energiakövetek.hu> (utolsó letöltés: 2019. március 10.)



## 4. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KONFLIKTUSAI

Mint azt korábban láttuk, mind a vállalatok, mind a közszféra társadalmi felelősségvállalása akkor tud igazán hatékony és sikeres lenni, ha minél több szereplő kapcsolódik be a folyamatokba, lehetőleg önkéntes alapon, saját indításból. Nagyon fontos a szektorok közötti partnerség és együttműködés a fenntartható fejlődés szempontjából is. A fenntartható fejlődési célok magával hozzák az érdekelték és érintettek közötti konfliktusok megjelenését, amelyeket megfelelően kezelni kell. A konfliktusok forrásai, kiterjedése és megoldásai nagyon sokszínűek lehetnek. Érdemes visszatekinteni a 2. ábrára, amely a társadalom–gazdaság–környezet hármasságát mutatja be; gondoljunk azokra a vitákra, amelyek egy-egy nagyobb zöldmezős (legfőképpen autóiipari) beruházás bejelentésekor bontakoznak ki a környezeti veszélyeket és a gazdasági előnyöket soroló csoportok között. A környezeti konfliktusok felől közelítve a társadalmi felelősségvállalás nem más, mint a konfliktusok megelőzésének vagy megfelelő kezelésének az egyik nélkülözhetetlen előfeltétele. Ha az adott gazdasági vagy politikai/közigazgatási döntéshozó társadalmi felelősségvállalásai alapján megfelelő közösségi kapcsolatrendszerrel rendelkezik, a konfliktusok megelőzhetők vagy minimális erőforrás ráfordítással kezelhetők.

A társadalmi konfliktusok specifikus esetei a környezeti konfliktusok, amelyek jellegzetessége, hogy olyan komplex (többszereplős és több vitapontot érintő) helyzetet eredményeznek, amelyben minden résztvevőnek van egyéni és közös érdeke is. Általában hosszú távon jelentkező, visszafordíthatatlan hatásokkal járó döntések kapcsán alakulnak ki, amelyek emberek sokaságát, sőt gyakran a jövő nemzedéket is érintik. (FARAGÓ – VÁRI 1989.) Lényegében a környezeti konfliktusok vad („wicked”) jellegére utal Asah is: „Manapság a környezeti erőforrásokkal való gazdálkodásra jellemzők az elhúzódozó és makacs többoldalú környezeti konfliktusok, amelyek zűrzavarosak, összetettek és következetesen ellenállnak a megoldásnak.” (ASAH 2012., 108.) Az ilyen konfliktusokat alapvetően át kell alakítani ahhoz, hogy a megoldásukra esély mutatkozzon. „A környezeti konfliktusokban kifejtett erőfeszítések 90%-a rossz problémák megoldására fecsérlődik” ezért a probléma pontos meghatározására különösen nagy gondot kell fordítani. (ASAH 2012., 118.)

### 4.1. KONFLIKTUS

#### 4.1.1. A KONFLIKTUSOK FAJTÁI ÉS OKAI

A környezeti konfliktusok tárgyalása előtt vizsgáljuk meg a társadalmi konfliktusok általános természetét. (FÜLÖP 2018., 14.) A konfliktusok meghatározása során érdemes megvizsgálni azok jellegét:

- *értékkonfliktusról* akkor beszélünk, amikor az egyik fél megpróbálja saját értékeit elfogadtatni a másikkal, vagy a másik számára elfogadhatatlan értéket kezd el képviselni;
- a *kapcsolati konfliktusok* okai a konfrontációban részt vevő felekben kialakult erős negatív érzelmek és a köztük lévő rossz kommunikációból fakadó félreértések;
- az *információs konfliktusok* létrejöttének okai az információhiány, a rendelkezésre álló információk nem megfelelő közlése vagy értelmezése, valamint az információ eltérő szempontok szerinti értékelése;
- a *strukturális konfliktusok* okai gyakran a konfliktusban részt vevő felek által nem befolyásolt korlátozó tényezők (például távolság- vagy időkorlát, külső hatalmi nyomás stb.);
- végül az *érdekkonfliktus* eltérő javakért, eszközökért folyik a résztvevők között, és a részt

vevő felek gyakran úgy érzik, hogy érdekeiket csak a másik fél rovására érvényesíthetik. (KELEMEN 2009., 212.)

A konfliktusok a kiváltó okok szerint is csoportosíthatók:

- strukturális vagy mélyen fekvő okok – amelyek az adott társadalomban, közösségben vagy meghatározott politikák folytatásában kódoltak, ezeket az okokat nevezhetjük a konfliktus előfeltételeinek is;
- közvetlen okok – a strukturális okok szimptomái, amelyek megelőzik, vagy éppen kifejezetten kiváltják a konfliktus kifejlődését;
- kiváltó okok – egyes események vagy esemény sorok, amelyek ténylegesen elindítják a konfliktust. (BARROW 2010., 296.)

A területhasználattal és más környezeti kérdésekkel kapcsolatos változtatások rutinszerűen váltanak ki ellenérzéseket és társadalmi felszültségeket, amik elmozdíthatják a tervezési eljárásokat az optimális eredményektől, ezt gyakran diszfunkcionális konfliktusoknak nevezik, amelyeket az előzőekben többször használt kategória, a vad („wicked”) helyzetek egyik alesetének tekinthetünk. Legfőbb jellemzőjük, hogy a résztvevői nem magára az ügyre, a problémára koncentrálnak, hanem elsősorban egymásra, egyfajta mélyen nyugvó és többnyire történelmi gyökerekkel bíró szociális konfliktust játszanak le a környezeti konfliktus ürügyén. (COLVIN 2015., 237.) A konfliktusok eszkalációja meghatározható stádiumokon megy keresztül. A konfliktus résztvevőinek ingerültsége, elszántsága fokozódhat, ahogyan egy előre haladó vitában vagy kritikai akcióban részt vesznek, ami után fokozott lobbizásba, tiltakozásba kezhetnek, blokkolhatják a másik fél vagy felek törekvéseit perekkel, de élhetnek akár megfélemlítéssel, vagy a konfliktus nemzeti vagy nemzetközi szintre történő kiterjesztésével. (COLVIN 2015., 240.)

#### 4.1.2. A KONFLIKTUSOK KEZELÉSÉNEK LEHETSÉGES SZINTJEI

A konfliktusok mélyebb megértéséhez és kezeléséhez segíthet a konfliktus három szintjének beazonosítása:

- a) az érdekek vizsgálata és egyeztetése;
- b) az igazságosság és jog érvényesítése;
- c) az erőviszonyok érvényesülése.

Adott esetben egy tényleges konfliktus is e három pont mentén fejlődhet, és egyre többbe kerülhet a résztvevőknek.

Az érdekek tulajdonképpen meghatározott szükségletek, kívánságok, aggodalmak vagy éppen félelmek; olyan dolgok, amelyek valakit valamilyen cselekvésre ösztönöznek, és a társas viszonyokban meghatározzák a helyzetüket. Az érdekek összehangolásához azok mélystruktúrájának megértése, kreatív alakítása vagy éppen cserék és engedmények szükségesek. Ezeket a felek megtárgyalhatják, lebonyolíthatják magukban vagy erre kiképzett pártatlan harmadik személy, mediátor közreműködését kéri.

A tárgyalásokról nem lehet teljesen kizárni az érzelmeket, a konfliktus megoldatlansága felett érzett csalódottságot vagy dühöt, ezeket azonban progresszíven, a megoldást szolgáló energiákként kell felhasználni, becsatornázni.

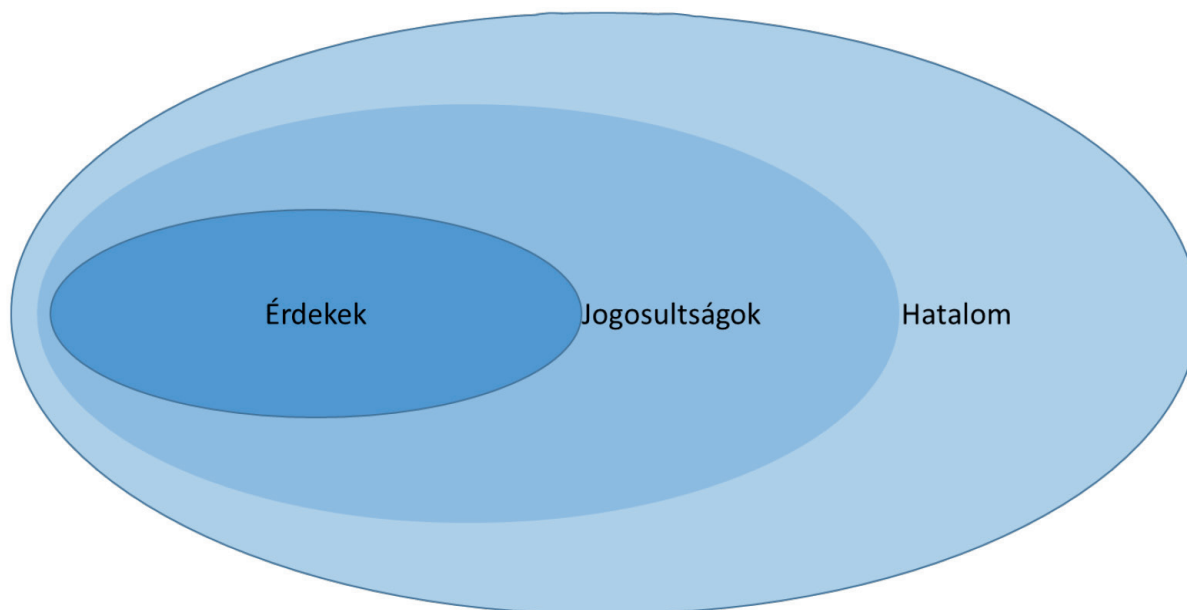
A jogosultságok összemérése adott esetben nem feltétlenül jogszabályi vagy hatósági határozat-

Egy bányában az egyik bányász bakancsát az öltözőből ellopták, így aznap attól tartott, hogy nem tud leszállni a műszakjával, kiesik egy napi munkabére és még a drága, speciális ruhadarabot is újból meg kell vennie. Panaszt emelt a műszakvezetőnél, aki csak annyit mondott, hogy legközelebb vigyázzon jobban a holmijára. Azonban köztisztelőben álló és véleményvezér volt, aki akár figyelmeztető sztrájk megszervezésére kész az öt ért méltánytalanság miatt, azaz a konfliktus fokozódhatott. (Ury 1993.)



ban, esetleg szerződésben szabályozott jogosultságot jelentenek, hanem a társadalmi konvenciók, az általánosan elfogadott morál alapján is eldönthető a konfliktus, vagy például a kölcsönösség, a szokások, az egyenlőség esetleg az érdekek alapján is. A feloldás azonban nagyon ritkán egyértelmű, a különböző szabályok homályosak, ellentmondásosak lehetnek, gyakran ezért harmadik személyek (döntők, választott bíró stb.) vagy intézmények (hatóság, bíróság) segítségét is igénybe kell venni.

Végül pedig általában az dönt, kinek nagyobb a hatalma, aki rá tudja kényszeríteni az akaratát a másik félre. Fenyegetés, erőfitogtatás, agresszió, bántalmazás, nevetségessé tétel, szabotázs, fizikai támogatás, a másik fél megfosztása valami számára fontostól és más eszközöket is bevethetnek. A kölcsönös függőségen alapuló kapcsolatokban döntő lehet, hogy ki függ jobban a másik féltől vagy, hogy mennyire kielégítő alternatívák állnak az egyes felek rendelkezésére. A hatalmi harcban (is) sok függ a szituáció helyes felmérésétől, attól, hogy látjuk-e, mennyire erős a másik fél, vagy attól is, hogy tisztában vagyunk-e a motivációival, elszántságával, azzal, hogy ténylegesen mekkora erőforrásokat képes és hajlandó mozgósítani a küzdelemben.



16. ábra Az érdek, jogosultságok, hatalom modell

A fenti ábra a három tényező viszonyának elemzésekor abból indul ki, hogy az érdekegyeztetés a felek jogosultságainak és hatalmának keretrendszerében zajlik, utóbbiak határozzák meg a tárgyalási pozícióit, illetőleg azt, hogy érvényt tudnak-e szerezni az érdekeiknek és a jogosultságoknak megfelelő megállapodásnak.

#### 4.1.3. AZ KONFLIKTUS-HELYZET KITERJESZTETT SZEMLÉLETEI

Az egy időben, egy helyen lezajló konfliktus lényegében szélső eset, a valóság nem ilyen, Ury és más szerzők csak a könnyebb megértés végett egyszerűsítették le a konfliktus bemutatását. Ennek a modellnek több irányú kiterjesztése is lehetséges, az egyik ilyen az időbeli *kiterjesztés*. A konfliktusok általában nem oldódnak meg egy csapásra, inkább vissza-visszatérnek, intenzitásuk, komplexitásuk halad valamilyen irányba. Ez azt jelenti, hogy a szociális kapcsolatban résztvevő felek általában hosszabb ideig versengenek vagy működnek együtt, az érdekeiktől, a kényszerítő körülményektől vagy akár a jogtól és a moráltól függően. Históriajukból előre láthatják, egyre biztosabban kiszámíthatják a másik fél lépéseit és ezekhez igazíthatják saját reakcióikat.

Érdeemes figyelni a kétoldalú konfliktusok *csoport vagy társadalmi szintű kiterjesztésére* is. A konfliktusba került felek, érdekcsoportok természetesen nem légtüres térben tevékenykednek, a cse-

tepatéra felfigyel szűkebb vagy tágabb közösségük is, majd a helyzettől és a szereplők személyétől, társadalmi pozícióitól függően igyekszik a konfliktust megelőzni, elsimítani vagy éppen valamelyik fél javára eldönteni. Ide tartozik a konfliktusok, közelebről a környezeti konfliktusok értelmezése a társadalmi identitás fogalma segítségével. Az érdekek és az érintettség meghatározhatja valakinek az állásfoglalását és viselkedését egy konfliktusban.

A konfliktusok csoportképző hatása visszahat a konfliktusokra, a csoportokon belül szolidaritást, a csoportok között pedig ellenséges magatartást válthat ki. Ez a fajta társadalmi, közösségi elem nagy rugalmasságot és kiszámíthatatlanságot is visz a konfliktusokba. Egyfelől a résztvevők több csoporthoz tartoznak egyidejűleg, továbbá számos résztvevő a konfliktus előrehaladtával változtathat a pozícióján, kiléphet bizonyos csoportokból, sőt át is léphet másokba. (COLVIN 2015., 242-243.)

A közösség gyakran a gyengébb oldalára áll, sokszor a gyengék összefognak az erősebbek ellen és igazságosabb, ezáltal hatékonyabb normákat honosítanak meg és érvényesítenek. „A kölcsönös függésekre és kapcsolatokra épülő világot összefüggésekkel teli egységként kell elgondolni (...) a pusztá erő használata már elavult az összetett társadalmi problémák kezelésében, a hálózatok diplomáciája lép tehát az erő dominanciájának helyébe.” (GLIED 2013, 78.). A modern társadalmak joga, különösen az alkotmányos berendezkedés alappilléreinek számító emberi és állampolgári jogok is korlátokat állítanak a nyers hatalomérvényesítéssel szemben.

Érdekes megfigyelés, hogy egy konfliktusban az érdekeltek és azok, akiknek nem fűződik semmilyen közvetlen érdekük a kérdés eldöntéséhez, nem adnak szignifikánsan eltérő választ a rendelkezésre álló döntési alternatívák helyessége, elfogadhatósága (fairness) kérdésére. Az érdekek és az igazságosság szembeállítására vagy legalábbis elkülönülten kezelése helyett *fair döntés*re törekednek, amelyben az érdekelt és az igazságosság nem alá-, hanem mellérendelt kategóriák. Az érdekekkel a disztributív (az erőforrások, hasznok, kockázatok és terhek elosztására koncentráló), illetve az eljárási igazságosság egyenlő súlyt képviselnek. (KALS et al. 2007, 221, 223. és 231.)

Szükség van tehát technikai, tudományos eszközökkel az alternatívák értékelésére, és nem kerülhető el a különböző célok rangsorolása sem. A környezeti konfliktusok megoldásához tehát az vezethet, hogyha az egyes alternatívákat minél komplexebb módon, a társadalmi-ökológiai rendszerre gyakorolt hatásokat is számba véve értékeli a döntéshozó. Mindazonáltal még az ilyen megalapozott döntések esetében is ritkán kerülhető el a döntés következményei által érintett társadalmi csoportok közötti konfliktusok kialakulása. (KELEMEN 2009., 120.)

#### 4.1.4. A NIMBY SZINDRÓMA – RÉSZVÉTELEL KAPCSOLATOS KONFLIKTUS

Az állampolgárok jelentős részét a „ne az én hátsó kertemben” (not in my backyard, azaz NIMBY) attitűd jellemzi; vagyis elfogadják, hogy adott beruházásra (például hulladéklerakóra, erőműre, útra) szükség van, de a lakóhelyükön történő megvalósítás ellen határozottan tiltakoznak. (FÜLÖP 2018.) Előfordulhat ennek az ellenkezője is, amikor egy országosan/globalisan környezetszennyezőnek ítélt létesítmény (például autópálya, ipartelep elhelyezése, építése érdekében lép fel a helyi közösség, mert azt remélik, a beruházás tényleges haszna ellensúlyozza majd a negatív hatásokat (put in my backyard, azaz PIMBY). Előbbinél világosan kirajzolódik az érintettek közti konfliktus, utóbbinál viszont ez hiányzik, illetve rejtve marad. (GERGELY 2009., 165.)

Pakson a kiegészítő fűtőelemek átmeneti tárolója elleni tiltakozás ugyancsak egy pénzügyi természetű kérdéssel, az áramdíjkezdvezmény kiterjesztésével fonódott össze. Amikor ez utóbbról kiderült, hogy reménytelen, a tiltakozás is abbamaradt. Ugyancsak érdekes tény, hogy az atomerőművi hulladék odaszállítására elleni püspökszilágyi tiltakozást is a kompenzáció folyósítása „csendesítette le”. Sőt, a korábbi püspökszilágyi polgármester éveken át harcolt azért, hogy az ottani lerakót bővítsék, és ne építsenek Bátaapáti lerakót. Ez egy sajátos jelenség, a NIMBY ellentétének a PIMBY hazai megjelenését mutatja. (Vári 2006., 286.)

Kérdés, hogy ez vajon abszolút képtelenség-e, vagy éppen egy rossz döntés bárkire való ráerőszakolásával szembeni logikus és következetes ellenállás. Lehetséges az is, hogy az ilyen esetekben a beruházó részéről a logikus válasz a terv gyökeres átalakítása, újragondolása volna. Al Gore (1993., idézi GLIED 2013., 124.) szerint például a NIMBY tünetegyüttes egy egészséges tendencia kezdete, mert megérteti a döntéshozókkal, hogy az „udvar” valójában az egész emberiség közös lakóhelye.

Szántó Richárd akkumulátorbontókkal kapcsolatos kutatásában elsősorban a NIMBY jelenségnek tudta be az összes telepítési terv megghiúsulását. Úgy vélte, hogy megfelelő ellentételezéssel (helyi adók, munkahelyek, egyéb, akár nem is nyilvános alkuk) ez a fajta sértődöttséggel, irigységgel is összefüggő ellenkezés legyőzhető. (Szántó 2008., 61-63.)

A kollektív elutasítás legtöbb esetben semmilyen kompromisszumot nem hajlandó elfogadni egészen addig, amíg a beruházó el nem áll a helyszíntől, vagy nem ellentételezi (kompenzálja) azt kellő időben és megfelelő mértékben. A kompenzáció mértékének kiszámítása elsősorban közgazdasági megközelítéssel történik, ráfordítás-haszon elemzést követően. Ennek során figyelembe veszik a telepítés helyszínének pénzügyi helyzetét, természeti adottságait, infrastrukturális ellátottságát, az ott élők életkörülményeit. Mindezek összegzéseként a befektető reális ellentételezést ajánl, mely szerint elegendő a feltételezett lakossági ellenállás eliminálására. Michael O’Hare (1977., idézi GLIED 2013., 121.) arra hívja fel a figyelmet, hogy a számítások általában nem fektetnek hangsúlyt kellő mértékben a pszichológiai hatásokra, melyek ugyanannyit nyomhatnak a latba, mint a pénzügyi megoldások. Ennek meghatározó eleme az élőhely lehetséges szakrális felértékelése vagy általánosabban a kiterjesztett egyéni szféra érzete, mely a környezet megváltoztatására irányuló törekvést az intim szférába történő belépésbe érzékeli, továbbá a veszélypercepciók felnagyítása, a telepítés elleni tiltakozás hatalommal szembeni kiállásba transzformálása és a látszólag ok nélkül kialakuló dac.

A NIMBY viselkedés kialakulásának főbb okai:

- bizalmatlanság a befektető céggel, vagy annak képviselőjével szemben;
- információhiány, titkolózásra utaló jelek;
- a telepítés előnyei és esetleges negatív következményei nem egyenlítik ki egymást;
- helyi hagyományokban rejlő konfliktusosság;
- hasonló jellegű telepítések negatív emlékezete. (KRAFT – CLARY 1991., idézi GLIED 2013., 122.)

Láthatjuk, hogy a valós okok között nem szerepelnek olyan szubjektív elemek, mint a szűklátókörűség vagy az irigység, ellenben olyan jelenségek, amelyekről az általános konfliktuselméletekben azt láttuk, hogy a helytelen kommunikáció, az érdekek és értékek eltérése, a beruházók, üzemeltetők részéről mindennek az elhanyagolása állhat mögöttük.

#### 4.1.5. A KÖRNYEZETI KONFLIKTUSOK MEGOLDÁSÁRA JAVASOLT MÓDSZEREK

##### 4.1.5.1. A KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE A KÖRNYEZETI KONFLIKTUSOKBAN

Az érdekelték és érintettek beazonosítása, a velük való kommunikáció természetesen a konfliktusok kezelésének és megoldásának kulcskérdései. A következő példák áttekintése, elemzése a környezeti konfliktusokban érintett felek számára hasznos lehet.

Legelőször is, a nyelv szerepét a szereplők nem mindig értékelik megfelelően, pedig ha a felek nem értik egymást, vagy mást értenek a kifejezéseken, vagy egy problémához egy meghatározott megfogalmazást, érzést hozzátapasztanak, annak rendkívül komoly következményei lehetnek. A környezetvédők esetében például a komoly ökológiai problémát leíró, ám militánsan hangzó „invazív

fajok” kifejezés zászlaja alatt vonulva elég szép pusztítást végezhetnek jó szándékú laikus környezetvédők is bizonyos állat- vagy növényfajokban. (WEBB 2008., 1199.)

Skóciában egy környezetvédelmi konfliktus zajlott a Külső Hebridák szigetcsoporthoz tartozó Benbecula, valamint az északi és déli Uist szigeteken, ahol rendkívül értékes, ám eredetileg természetes ellenségek híján a földön fészkelő tengeri madarak élőhelye található. 1974-ben a szigeten élő gazdálkodók betelepítettek néhány sündisznót, hogy segítsenek a kerti kártevők féken tartásában. Segítettek, de cserébe jól elszaporodtak és elkezdtek rájárni a madárfészkekre is. A természetvédő szervezetek az irtást javasolták, a sündisznóvédők viszont inkább az áttelepítést szorgalmazták, olyannyira, hogy hajlandónak mutatkoztak 20 Fontot (6-7000 Ft) kifizetni minden élve elfogott állatkáért. A harc egyre élesedett, már az országos lapok is előszeretettel cikkeztek róla. A kutatók 3 év alatt 466 újsághírt találtak a témában. Természetesen itt is teljes mértékben eltért a két oldal nyelvhasználata, és bár ebben az esetben mind a két oldal természetvédő, sőt állatvédő volt, a konfliktus dinamikája, nem utolsósorban a sajtó részvétele miatt az álláspontok és az egész vita stílusa polarizálódott. A sünivédők inkább érzelmi húrokat pengettek, és ennek megfelelően olyan szavakat használtak, mint „tömeggyilkosság”, ami a madárvédők kegyetlenségére utalt. A madárvédők pedig, amely oldalon az intézkedést szorgalmazó szakértők és az azt elrendelő hatóság helyezkedtek el, inkább a szárazabb szakmai érvekkel és ennek megfelelő stílusjegyekkel operáltak. (Webb 2008.)

Az ilyen jellegű konfliktusokban, ahol valójában „testvérháborúról” van szó, megoldható a kommunikációs szempontcsere, esetleg mediátorok felkérése, akik kérhetik a feleket, hogy helyezkedjenek egymás nézőpontjára. Például a sünivédők fogalmazzák meg a madárvédelmi szempontokat, a madárvédők pedig állategészségügyi, állatvédelmi oldalról is közelítsék meg a konfliktust. Egy másik javaslat, a szembenálló felek szóhasználatában bekövetkező időbeli változások (durvább, általánosítóbb, vagy éppen finomabb, árnyaltabb kifejezések gyakoribbá válása) elemzése. Ezek mutatják a felek álláspontjának közeledését vagy éppen távolodását, ezt pedig akár a felek, akár egy mediátor hasznosíthatja a megfelelő beavatkozás megválasztásához. (WEBB 2008, 1203.).

A szembenálló felek bányászok és esőerdő védők („mineros” és „ecologistas”) álláspontja élesen különbözik. A bányapártiak esetelik, hogy a régió lakosai nélkülözik a modern egészségügyi és oktatási ellátást, a közlekedést és egyéb infrastruktúrát, tehát vállalkozási, üzleti lehetőségeik behatároltak. A rézbánya számos lehetőséget hoz, a falusi környék életszínvonalát megemeli majd. A környezetvédők pedig arra hivatkoznak, hogy az esőerdők megővésének globális, nemzeti és helyi jelentősége egyaránt óriási, ráadásul olyan pótolhatatlan ökológiai szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek a helyieknek számos megélhetési forrást biztosíthatnak. A hatalmas területre tervezett külszíni bányák visszafordíthatatlan károkat okoznának, helyettük inkább védeni kellene a helyi életminőséget, minimalizálni kellene a helyi társadalmi szövedéket és a kisfarmerek jólétét fenyegető terveket. (Buchanan 2013., 20.)

A környezetvédők ellátogattak Peruba egy másik rézbánya területére, és az ott látott borzasztó természeti állapotokról hozott hírek keresztbe-kasul járnak a közösséget. A beruházó lényegtelennek, anekdotikusnak próbálja beállítani a perui példát, mondván, hogy annak semmi köze sincs az ő beruházásához. Igen ám, de az ellenzők megszerezték a perui beruházó japán cég eredeti környezeti hatástanulmányát, amiben az equadorihoz igencsak hasonló ígéretek sorjázta. A természetvédelmi érvek mellett, ahhoz részben kapcsolódva, gazdasági érvek is felsorakoztak: a természeti adottságaikat kihasználva a területen különlegesen jó minőségű kávé és egyéb bio-termékek állíthatók elő, aminek az ára a világpiacon egyre nő. Emellett az ingatlanok értéke is megjelent az érvek között, a lakhatási körülmények és a közegészségügyi állapotok romlásával összefüggésben. Ilyen módon egy morális-filozófiai szál is bekapcsolódik a közbeszédbe, a környezeti terhek igazságtalan elosztásával (equity) kapcsolatosan.

A környezetvédők használták világhálót keresztül egy spanyol-angol nyelvű honlap segítségével, amiben az egész világ számára hírt tudtak adni ennek a fontos biodiverzitás konfliktusnak a fejleményeiről. Ezzel szemben a bányászati cég honlapján csak igen szűkszavú, kizárólag angol nyelvű közlemények jelentek meg, holott egy helyi, chilei-equadori állami vállalkozásról van szó. Az elemzők szerint a cég igyekezett kerülni minden hírverést. Ha mégis foglalkoztak a környezeti érvekkel, igyekeztek azokat eljelentékteleníteni, sőt nevetségessé tenni. Paradox módon, egy a környezet védelmét szolgáló jogintézmény a környezeti hatásvizsgálat játszott ebben a leginkább a kezükre, hiszen az eljárás alapjául szolgáló hatástanulmányt Equadorban is, mint csaknem mindenütt, maga a beruházó készítethette.

Karen Buchanan ugyancsak kommunikációs szempontból elemez egy másik éles környezeti konfliktust Equadorból, az Andokban levő Intag régió esőerdővel borított területéről.

Figyeljük meg, hogy a bányapártiak jövő időben beszélnek, a fényes jövőt ígérik, amire bizony nagy kereslet lehet egy elmaradott, deprivált régióban. A környezetvédők pedig inkább a múltra koncentrálnak, annak megőrzendő értékeit igyekeznek feltárni, ezzel együtt azokból kiindulva szervesen felépíteni egy harmonikus és talán realisabb jövőt.

A felhasznált kommunikációs fordulatok olyan háttérrel szolgálnak a konfliktusban, amely egyszerre tükrözi és formálja a két tábor mindenkori erőviszonyait. A bányapártiak kommunikációs nyersanyaga a technika, a tudomány, a neoliberalis közgazdaságtan nyelve, a környezetvédők, bár megpróbálhatnak ugyanezen terepen küzdeni, használják a helyi tudásra, hagyományokra épített fogalom- és értékrendszerüket is. A tudomány oldaláról a nemzetközi természetvédelmi kutatások, konferenciák, államközi egyezmények nyelvezetéből a biodiverzitás fogalomkörére és annak kapcsolatára az élet- és egészségvédelem, az esztétika, sőt olyan tudományok, mint a gyógyszerészet vagy akár a járványok keletkezésének és elterjedésének területével is.

#### 4.1.6. STRUKTÚRÁK, A KONFLIKTUS ÉSZLELÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE

A konfliktusok makacs elhúzódásának egyik legfontosabb oka lehet, hogy az abban résztvevő felek eltérő fogalomrendszerrel, kognitív háttérrel közelítenek ugyanahhoz a problémához. Megkülönböztethetünk diagnosztikus sémákat (a konfliktus értelmezése) és prognosztikus sémákat (a konfliktus lehetséges kimeneteleinek észlelése). Ezeknek a sémáknak az átalakítása, a résztvevő felek számára közös fogalomrendszer kialakítása segít a probléma egységes megfogalmazásában és hosszabb távon való kezelésében egyaránt. Az átfogalmazás egyfajta letisztítás is, a nem szorosan a problémához tartozó, ráakódott elemektől, az elhúzódó konfliktus során kialakult ellenséges tartalmaktól és sérelmekről való megszabadulás. A közös nyelv és fogalomrendszer kialakítása történhet kognitív alapon (a józan észre, alapvető logikai szabályokra apellálva) és/vagy megegyezéssel alapon (a felek fogalomrendszerének fokozatos közelítésével, egyeztetésével). (ASAH, 2012.)

Asah és kutatótársai Minnesotában tanulmányoztak egy környezeti konfliktust a természetvédők, természetjárók, erdészek, földtulajdonosok, valamint a terepmotorozást, terepi autózást kedvelők között. Utóbbiak a természetvédők áldozatainak tekintették magukat, mivel megtagadták tőlük a közösségi területek szabad használatának a jogát. A természetvédők pedig a természetpusztítást, talajeróziót és a zajt tekintették a probléma lényegének. Közbenes szereplők igyekeztek volna a terepmotorosoknak-autósoknak kompromisszumként olyan útvonalakat kijelölni, ahol a károkozás és a zavarás minimális, de próbálkozásaik rendre elakadtak a két „szélsőségen”. (Asah et al. 2012., 109-111.)

A konfliktust végül úgy próbálták megoldani, hogy a mediátorok egyenként felmérték a résztvevő oldalak fogalmi készletét, azaz azt, hogy milyen szemüvegen át látják, hogyan fogalmazzák meg a problémát. A fogalmi keretek összesített listáját azután a résztvevőknek visszaadták és arra kérték őket, hogy ismerkedjenek meg a többi fél szemléletével, válasszák ki azokat az elemeket, amik számukra is elfogadhatóak és legalábbis értsék meg azokat, amik kevésbé azok. Nagyon sok véleményt összegyűjtve, különböző elemzési módszerekkel három problémacsoport kristályosodott ki:

- a) a természetvédelem nem elég hatékony, különösen nem a nagy társadalmi és gazdasági befolyással rendelkező „motorizált természetjárókkal” és szervezeteikkel szemben;
- b) a terepmotorozással vannak problémák, különösen az, hogy nem viselkednek felelősen (úgy érzik, hogy nekik „joguk van” az erdőben és a mezőkön autózni, motorozni) és nem is térítik meg az általuk okozott kárt;
- c) általában véve az idevonatkozó joganyag nem világos, egyebek között nem tisztázott, hogy milyen jellegű és intenzitású zavarás gyakorol jelentős káros hatást a természeti területek élővilágára és a „csendes használókra”. Amennyiben a szabályozás világos lenne és egyértelmű, akár a terepmotorosok egyesületein és klubjain keresztül is megfelelően lehetne őket terjeszteni és betartatni. (Asah et al. 2012., 115-116.)

Látható, hogy a kiinduló tartósan éles szembenálláshoz és kölcsönös vádaskodásokhoz képest ez a feldolgozott, átfogalmazott konfliktus már a megoldás irányába mutat, anélkül, hogy bármelyik álláspontot eltorzította vagy akár csak jelentősen felpuhította volna. A közös fogalmi keret beazonosítható megoldás felé vitte az annak előtte élesen szembenálló, egymás mellett elbeszélő érdekcsoportokat.

#### 4.1.7. ÉRDEKKIEGYENSÚLYOZÓ ELMÉLETEK

A konfliktusok megoldását alapvetően négyféle szempontból értékelhetjük:

- a) mennyibe került a feleknek a felhasznált erőforrások vagy éppen az elmaradt lehetőségek figyelembe vételével;
- b) mennyire kielégítő az eredmény a felek számára, figyelembe véve azt is, hogy nem lehetséges mindig minden igény, követelés teljesítése, de attól még a felek elégedetten

- állhatnak fel az asztaltól, ha a megoldást és különösen a megoldáshoz vezető eljárást méltányosnak, igazságosnak találták;
- c) hogyan befolyásolta a felek kapcsolatát, megszilárdította-e vagy éppen aláásta; és végül
- d) mennyire tartós a megoldás, mennyire lehet számítani a konfliktus újjáéledésével vagy máskor, más formában való felbukkanásával. (URY 1993., 12.)

Ahhoz, hogy a környezeti konfliktust megelőzhessük, vagy ha már felmerült, a fenti négy szempontnak megfelelően elemezhesük, fel kell mérnünk, hogy a szereplőknek, érintetteknek (stakeholdereknek) mik az érdekeik és azt hogyan tudják a legjobban érvényesíteni.

A beruházóknak, ahhoz hogy sikeres legyen, nem csak a vállalati-piaci stratégiáját kell megfelelően kidolgozni, hanem egy integrált stratégiában a nem piaci jellegű szempontokat is figyelembe kell vennie. Ennek keretében átlátható vállalati működésre van szükség, az érintettekkel való folyamatos kapcsolattartásra, különösen a telepítés szerinti helyi közösségekkel kell jó kapcsolatot ápolni például helyi eseményeken való részvétellel, azok támogatásával, közösségi beruházásokban való részvétellel. (SZÁNTÓ 2008., 65.) Ezzel Baron tulajdonképpen azt állítja, hogy a zártkörű, kétoldalú érdekérvényesítés helyett a teljes érdekezében, az összes szóba jöhető érdekelt érdekeinek a figyelembevételével lehet tartósan és hatékonyan kezelni, ami összhangban a társadalmi felelősségvállalás szempontrendszerével.

Közigazgatási eszköz az egyes érdekek képviselőinek összehívása, hogy ismertessék és egyeztessék álláspontjaikat és közösen dolgozzanak ki megoldási javaslatokat. Ilyenek az úgynevezett állampolgári tanácsok, amik választott testületek és hatóságok döntéshozói munkájának segítésére és a döntések széles körű társadalmi elfogadásának megalapozására hivatottak. Fontos, hogy minden érdekelt véleményét belefoglalják a döntéshozókhöz továbbított dokumentumba, nem engedik elsikadni a kisebbségben maradt álláspontokat. (ALFÖLDI 2017., 1.)

#### ***4.1.8. A KÖRNYEZETVÉDELMI ALAPELVEK SZEREPE A KONFLIKTUSOK KEZELÉSÉBEN***

A konfliktusok közvetlen közlő, különösen pedig a benne résztvevők számára általában fájó ellentmondásokkal teli, megoldhatatlan csapdahelyzeteknek tűnnek. Az előző fejezetekben láhattuk, hogy a megoldásukban kulcsszerepet játszik az, hogyha meg tudjuk változtatni a konfliktus szemléletének léptékét: térben, időben, társadalmi vagy még magasabb szintre tudjuk emelni, vagy egy magasabb absztrakciós szinten vizsgáljuk meg. A környezetvédelemben a riói folyamatban kikristályosodott és kanonizált alapelvek éppen ezért nagy segítséget nyújthatnak a környezeti konfliktusok jobb megértéséhez és kezeléséhez. Esély van arra, hogy az elvont elvekkkel (elvben) a konfliktus minden résztvevője hajlamos egyetérteni, az pedig már csak technika kérdése, hogy lebontsuk, mi következik az adott alapelvből az adott szituációban. (FÜLÖP, 2018, 18.)

##### **4.1.8.1. A SZENNYEZŐ FIZET ELVE**

A társadalmi igazságosságból fakadóan a környezethasználónak állnia kell az általa felhasznált vagy elszennyezett természeti erőforrások teljes társadalmi költségét elv alkalmazása gyökeres változtatást igényel azon a több évszázados szemléleten, ami szerint a tiszta levegő, a vizek és többé-kevésbé a környezet többi eleme is a szabad javak közé tartozik, amit „aki kapja marja” alapon bárki fel- és elhasználhat. Nem tartható tovább a szabad versenyes kapitalizmus hőskorából fennmaradt szemlélet, ami az adózott profitot teljes egészében a vállalkozónál tartja, viszont a kockázatot, különösképp a környezeti kockázatot viszont mintegy társadalmisítja. (FÜLÖP 2018., 19.)

#### 4.1.8.2. A KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL ELVE

Az alapelv 1992-es riói megfogalmazásának központi eleme, hogy a környezeti konfliktusok csak az összes érintett érdemi részvételével oldhatók meg. Ennek megfelelően az érintett közösségeknek és civil szervezeteknek rendelkezésükre kell bocsátani (kérelemre vagy azt akár be sem várva) az adott környezeti konfliktus szempontjából lényeges összes információt, meg kell hallgatni véleményüket, tiltakozásukat és azt, figyelembe kell venni a megoldás során (vagy ha ez nem lehetséges, meg kell indokolni, hogy miért nem fogadták el azokat), illetőleg a megfelelő jogorvoslat lehetőségét is biztosítani kell.

#### 4.1.8.3. AZ ELŐVIGYÁZATOSSÁG ELVE

Az elővigyázatosság elve szerint, a környezetbe történő beavatkozással kapcsolatos bizonytalanság nem szolgálhat a környezet, illetőleg a többi környezethasználó kárára, és amíg a bizonytalanságot nem tisztázzák megnyugtatóan, a tevékenységet korlátozni kell, vagy teljesen abba kell hagyni. Egy példával bemutatva az elővigyázatosság elvét: egy tereprally szervezői azt állították, hogy a verseny nem jár majd a védett természeti területen maradandó természeti károsodásokkal. Akár előre is lehetett látni, mindenesetre kellő gondossággal számítani kellett arra, hogy a versenyautók letérnek az utak nyomvonaláról a jobb eredmény érdekében, a nézők pedig a jobb látvány kedvéért letaposnak olyan területeket, amelyekre nem is lett volna szabad bemenniük. Ugyancsak a természetvédelmi példa volt, hogy egy gyönyörű természeti környezetben lezajló filmforgatás előtt a producer cégen legyen a bizonyítási teher a tekintetben, hogy a díszletek elhelyezése, a stáb kivonulása, a forgatás és a levonulás nem jár majd környezeti károkkal. (JNO 2011., 145.)

#### 4.1.8.4. AZ INTEGRÁCIÓ ELVE

A környezetvédelem a tudomány és a jog területén új ágazat, sokáig „karanténba zárva” működött, azzal, hogy védje csak a környezetet az, akinek ez a feladata, a többiek pedig hadd tegyék csak a saját dolgukat az eddig szokásos módon. Ez a vélekedés a továbbiakban nem tartható. A környezet védelme az egész társadalom, minden gazdasági, politikai és állami-közigazgatási döntéshozó közös ügye. A legkülönbélebb ágazatokban merülhet fel, hogy a döntéseknek környezeti következményei lehetnek, azokat pedig figyelembe kell venni és megfelelően kezelni kell. Az alapelv szokásos megfogalmazásaiból kiindulva ehelyütt azt emelnénk ki, hogy a különböző szakmai szempontok és társadalmi érdekek integrációja éppen az, ami egy környezeti konfliktus megoldásában döntő szerepet játszhat. Senki sem követelhet kizárólagosságot, azonban semelyik érdeket nem szabad teljesen vagy döntő mértékben figyelmen kívül hagyni. Láthattuk, hogy a környezeti konfliktusok kommunikációjában, az érdekegyeztetésben is ez a szemlélet érvényesül. (FÜLÖP 2018., 20.)

## 4.2. A KÖRNYEZETI KONFLIKTUSOK JOGI MEGOLDÁSÁNAK KULCSELEME: A KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL

### 4.2.1.1. A KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL

A korábbi fejezetekben már tárgyaltuk a környezeti konfliktusok értékalapú megközelítésének a nehézségeit, egyebek mellett a szakmai és laikus elem helyes arányát, kölcsönös kontrolját és működő kompromisszumait, mint a demokrácia előnyös találmányát. A közösségi részvételnek ezeket az előnyeit Bierle a következőkben foglalta össze:



- a) a döntéshozatali folyamat egyesíti a társadalmi értékeket;
- b) javítja a döntés minőségét;
- c) feloldja a szemben álló érdekek közti konfliktusokat,;
- d) növeli az intézmények iránti bizalmat;
- e) neveli és tájékoztatja a társadalmat. (BIERLE, idézi KISS 2012., 378.)

A közösségi részvétel biztosításával az összes lényeges szempontot össze lehet gyűjteni egy döntéshozatali eljárásban, illetőleg ezzel összefüggésben megnő a döntés társadalmi elfogadottsága. A részvétel által a döntés meghozatala során több nézőpont találkozhat, többféle tudás egyesülhet, és a döntések legitimitása is növekedhet. (KISS 2012., 370.). A közösségi részvételt mindezek miatt a rendszer szemléletű fenntartható fejlődés leglényegesebb megnyilvánulásának és a társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósítása eszközeként tekinthetjük, mivel a döntéshozók morális kötelessége is bevonni azokat, akiket a döntés következményei érinteni fognak. (COLVIN 2016., 266.).

A környezeti konfliktus kezelésének „sikeréről” már volt szó, ugyanez a kérdés a közösségi részvétellel kapcsolatban is felmerül. Nyilvánvaló, hogy a beruházó vagy a hatóság oldaláról sikernek számít, ha megszületik egy támogató döntés, amit az érintettek többé-kevésbé elfogadnak, esetleg kisebb kompromisszumok árán. A másik oldal szerint viszont a részvétel akkor eredményes, ha a döntés jogát vagy legalább annak egy jelentős részét az érintett közösség kapja meg: „a hatalomhoz való jog mellett az ember alapvető fizikai-pszichológiai igénye, hogy a saját létének körülményeit meghatározó dolgokról maga dönthessen.” (KIRÁLY 2012., idézi KISS 2012., 369.) Ugyanígy: „a részvételi demokrácia és a társadalmi részvétel eszméje abban gyökerezik, hogy visszaadja a hatalmat a népnek, és mindezek által kiteljesítse a demokráciát.” (PATAKI 2007., idézi KISS 2012., 368.) Vannak, akik a részvétel lényegét az állami döntéshozói hatalomból való, lehetőleg minél nagyobb mérvű részesedésben látja, vannak, akik a párbeszédet szolgáló környezet megteremtésében, vagy ezek együttesében. A döntési hatalom megosztásából kiinduló közösségi részvétel definíciója alapján a részvételnek különböző szintjei vannak:

- a) állampolgári ellenőrzés, átadott döntési hatalom, partnerség;
- b) kompenzáció, konzultáció;
- c) tájékoztatás, egy bizonyos helyzet kezelése és a direkt manipuláció. (KISS 2012., 375.)

A jó és igazságos döntést eljárási oldaláról nézve a részvételi folyamatok sikerével kapcsolatban arról is kell beszélni, hogy milyen eljárási kritériumokat kell magának a részvételi folyamatnak teljesítenie ahhoz, hogy eredményesnek vagy sikeresnek mondhassuk. A döntés minőségét ez az eljárási megközelítés is érintheti: eszerint a jó részvétel az, aminek során a résztvevők a lehető legkompetensebbek és aminek folytán a döntés az érintett közösségek érdekét a lehető legjobban szolgálja és a lehető legkiegyensúlyozottabb, legmértányosabb lesz. Az eljárás korrektsége alapvetően kihat a részvétel, és ezzel a döntéshozatal színvonalára: a résztvevők reprezentativitása, függetlensége a (parciális) beruházási érdekektől, a döntéshozatal korai fázisában kerüljön rá sor, illetőleg az egész folyamat minden érintett és külső követő számára átlátható legyen. Az sem elhanyagolható szempont persze, hogy mindezekkel együtt a részvételi folyamat költséghatékony és megfelelően időszerű legyen.

#### 4.2.1.2. A KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTEL BEÉPÍTETT KONFLIKTUSAI

A Jövő Nemzedékek Szószólója egy közelmúltban kiadott állásfoglalásában a következőképpen fogalmazott a közösségi részvétel fontosságáról „A természet gazdasági érdekekkel szemben is hatékony védelmének egyik legfontosabb biztosítója a széles körű társadalmi részvétel. A lokálpatrióta és szakmai civil szervezetek együttműködése a természetromboló tendenciák hatékony fékje lehet.” (AJB 2016., 329.) Ez a megfogalmazás tehát már a gyakorlati konfliktusok oldaláról közelíti a közösségi részvétel fogalmát, amit a részvételt szabályozó jogintézmények igyekeznek megfelelő

mederben tartani. A környezetvédelmi ügyekben a közérdekű információhoz való hozzájutásnak, a véleménynyilvánításnak és a jogorvoslat keresésének hármasszögletű jogalapja van:

- egyrészt a környezeti demokrácia mindhárom pillérében megfigyelhető az Alaptörvényben régóta szereplő három alapjognak, az információs szabadságnak, a véleménynyilvánítás szabadságának és a jogorvoslati jognak;
- másrészt a közigazgatás átláthatósága és elszámoltathatósága érdekében szintén az állam működésének általános, alkotmányos szabályai között régóta részletes szabályok állnak rendelkezésre a közérdekű adatokhoz való hozzáférésről, illetőleg a közigazgatási jogban speciálisan az ügyfelek és egyéb érdekelt információhoz való hozzájutásáról és jogorvoslati jogairól a közigazgatási eljárásokban;
- harmadrészt pedig legspeciálisabban a környezeti ügyekben való közösségi részvételről szóló Aarhusi Egyezmény, valamint az azt végrehajtó EU jog és annak alapján a magyar környezetjog közösségi részvételi joganyagának a szabályai. (FÜLÖP 2018., 27.)

A környezeti ügyekben a közösségi részvétel jelentősége aligha vitatható, az érintett közösségeknek és a környezetvédelemre szakosodott civil szervezeteknek nem csak a jogrendszerben mélyen gyökerező jogosultságai vannak, hanem (nyilván ezzel szoros összefüggésben), igen komoly társadalmi érdekek szólnak közvetlenül a közösségi részvétel szükségessége mellett. A rövid távú gazdasági és politikai érdekek ellensúlyozására egy adott közösség, terület vagy ökoszisztéma hosszú távú érdekei védelmében nem tudunk jobb megoldást felmutatni. Ugyanakkor a közösségi részvétel ellenérzést vált ki a legtöbb döntéshozóból és számos érvet hoznak fel ellene: költségnövelő, időrabló, elfogult, felkészületlen stb. Mások viszont ezzel szemben állítják, hogy összességében sokkal több kerül és több időt emészt fel, ha egy környezetre vonatkozó döntést úgy visznek keresztül, hogy abból kizárják az érintett közösségeket és szervezeteket. A helyi közösségek és civilek elfogultsága több mint érthető, hiszen a saját és gyermekeik életéről, egészségéről és vagyontárgyairól van szó. A részletes szakmai felkészültséget pedig számos oldalról ellensúlyozni képes a motivált, problémaorientált, holisztikus szemlélet, a civilek által elérhető kiterjedt szakmai hálózat és a mainstream civil szervezetek támogatása. Ugyanakkor, ha egy döntéshozó kevésnek találja a résztvevő közösségek és civil szervezetek szakmai felkészültségét, ez részben az ő hibája is: a közösségi részvétel szabályai nem csak arra kötelezik ugyanis, hogy engedje (eltúrja) a közösségi részvételt, hanem arra is, hogy számos eszközzel igyekezzék gondoskodni annak hatékonyságáról, azaz alkalmazza a részvételre képesítés szabályait is (lásd például az Aarhusi Egyezmény 3. cikkét).

## 5. JOGSZABÁLYTÁR

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

1995. évi LIII. törvény a környezetvédelemről

NFFT (2012): Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia

2006. évi X. törvény a szervezetekről



## 6. IRODALOMJEGYZÉK

- ALBAREDA, Laura – LOZANO, Josep M. – YSA, Tamyko (2007): Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*. 74, pp. 391-407.
- ALFÖLDI Zoltán (2017) Segítheti-e a bioetika a környezeti konfliktusok gyakorlati megoldását? LIX. Georgikon napok, alternatív közgazdasági szekció; konferencia kiadvány. Keszthelyi Egyetem.
- Archie B. CARROLL (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August. Elérhető: <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- ASAH, Stanley, T. et al. (2012): Diagnostic reframing of intractable environmental problems: Case of a contested multiparty public land-use conflict *Journal of Environmental Management* 108, pp. 108-119.
- BARROW, C.J. (2010): How is environmental conflict addressed by SIA? *Environmental Impact Assessment Review* 30, pp. 293–301.
- BARTUS Gábor (2013): A fenntartható fejlődés fogalom értelmezésének hatása az indikátorok kiválasztására. *Statisztikai Szemle* 91.évf. 8-9. szám, pp. 842-869.
- BCG (2018): Striking a Balance Between Well-Being and Growth. The 2018 Sustainable Economic Development Assessment.
- BEARE, Dan – BUSLOVICH, Ruvena – SEARCY, Cory (2014): Linkages between Corporate Sustainability Reporting and Public Policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 21, pp. 336-350.
- BEKE Zsuzsa (2016): Felelősségvállalás elkötelezetten. *Egészségprogramok*. Figyelő. 2016.10.20., p. 42.
- BERKESNÉ Rodek Nóra (2018): CSR EMAT – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment és értékelési eszköze. Doktor (Ph.D) értekezés. Pannon Egyetem, Veszprém.
- BODA Zsolt – RADÁCSI László (1996): Vállalati etika. BKE Vezetőképző Intézet.
- BRAUN Robert (2015): Vállalati társadalmi felelősségvállalás. A vállalatok politikája. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- BRIGGS, Asa (1961). The Welfare State in Historical Perspective. *European Journal of Sociology/ Archives Européennes De Sociologie/Europäisches Archiv Für Soziologie*, 2(2), pp. 221-258. Elérhető: <http://www.jstor.org/stable/23987939> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- BROWN, Denise (2009): Good Practice Guidelines for Indicator Development and Reporting. Elérhető: <https://www.oecd.org/site/progresskorea/43586563.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- BUCHANAN, Karen S. (2013): Contested discourses, knowledge, and socio-environmental conflict in Ecuador, *Environmental Science and Policy* 30, pp. 19-25.
- COLVIN, R.M. – WITT, G. Bradd – LACEY, Justine (2015): The social identity approach to understanding socio-political conflict in environmental and natural resources management, *Global Environmental Change* 34., pp. 237–246.
- CZIPPAN Katalin – BOJTOR András (2018) Kormányzás és fenntartható fejlődés – nemzetközi átte-

- kintés. In: Kaiser Tamás szerk.: A jó állam mérhetősége III. Megjelenés alatt.
- CZIPPAN Katalin szerk. (2015): Fenntartható fejlődés, az erőforrások tudatos használata. Tananyag. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- CZIPPAN Katalin – ALBERT Judit szerk. (2018): A fenntarthatóság tanulása és tanítása, Módszertani gyűjtemény. Baja, NKE-VTK, kézirat.
- CSIGÉNYÉ NAGYPÁL Noémi (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz. Doktori értekezés. BME GTK, Budapest.
- DAHLSRUD, A. (2008), How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, 15: 1-13. Elérhető: <http://doi:10.1002/csr.132> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- DALY, Herman E. – COBB, John B. – COBB, Clifford W. (1994): For the Common Good: Redirecting the Economy Toward Community, the Environment, and a Sustainable Future. Beacon Press.
- DANS, Enrique (2015): Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility. Forbes. 27. September. Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/#70b5e8f04405> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- DENNIS, Bryan et al. (1998): Body Shop International: an exploration of corporate social responsibility. Management Decision. 36/10 649-653. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810245291> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- ELKINGTON, John (1997): Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Limited, Oxford.
- EMLA, (2018) (interjúk Dr. Berki Zsuzsanna, Dr. Gajdics Ágnes és Dr. Kiss Csaba közérdekű környezetvédelmi jogászokkal a Környezeti Management és Jog Egyesületben, 2018. január-február során).
- ENSZ (1945): Egyesült Nemzetek Alapokmánya. Elérhető: <http://www.grotius.hu/doc/pub/HBJFWJ/az%20ensz%20alapokmánya.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- ENSZ (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Elérhető: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- ENSZ: Emberi jogok nyilatkozata [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/hng.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/hng.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- EPI (2018): 2018 Environmental Performance Index. Global metrics for the environment: Ranking country performance on high-priority environmental issues. Elérhető: <https://epi.envirocenter.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- Európai Bizottság (2011): A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia (2011-2014). COM(2011) 681 végleges. Elérhető: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_hu.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- Európai Bizottság (2017b): Quality of Public Administration, A Toolbox for Practitioners 2017 edition, Abridged version. Elérhető: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- European Commission (2001): Green Paper: Promoting European framework for Corporate Social Responsibility. COM(2001) 366 final.

- EWING, B. et al. (2010): Calculation Methodology for the. National Footprint Accounts.
- FARAGÓ Klára – VÁRI Anna (1989): Környezeti konfliktusok és megoldási lehetőségeik. In Társadalomkutatás, 7, pp. 5-23.
- FEHÉRVÁRY Krisztina (2018): Drága szemetünk. Demokrata. 2018.06.13., pp. 24-16.
- FOLKE, Carl et al. (2016): Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. Ecology and Society 21(3), p. 41. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08748-2103041> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- FOX, Tom – WARD, Halina – HOWARD, Bruse (2002): Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A baseline study. Világbank. Elérhető: <http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/pdf/346550CSR1CSR1interior.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- FREEMAN, R. Edward – REED, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. Vol XXV. No. 3. Spring.
- FREY Mária (2007): Szociális gazdaság kézikönyv. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest. Elérhető: [http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/pdf/szoc\\_gazd\\_kezikonyv.pdf](http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/pdf/szoc_gazd_kezikonyv.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- FRIEDMAN, Milton (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profit. The New York Times Magazine. September 13.
- Fülöp Sándor (2018): Környezetjog – Környezeti konfliktusok, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest (jegyzet).
- FÜLÖP Sándor (2016): Wilderness Protection in Hungary in: Kees Bastmeijer (ed.): The Role of International European and National Law, Cambridge University Press. pp. 337-360.
- FÜLÖP Sándor szerk. (2010): A jövő nemzedékek országgyűlési biztosának beszámolója, 2008-2009, az Országgyűlési Biztos Hivatala, Budapest.
- FÜLÖP Sándor szerk. (2011): A jövő nemzedékek országgyűlési biztosának beszámolója, 2010, az Országgyűlési Biztos Hivatala, Budapest.
- FÜLÖP Sándor szerk. (2012): A jövő nemzedékek országgyűlési biztosának beszámolója, 2011, az Országgyűlési Biztos Hivatala, Budapest.
- Gazdasági Versenyhivatal (2016): A GVH társadalmi közfelelősség (PSR) vállalási stratégiája. Elérhető: [http://gvh.hu/data/cms1036194/GVH\\_PSR\\_strategia\\_2017\\_04\\_27.pdf](http://gvh.hu/data/cms1036194/GVH_PSR_strategia_2017_04_27.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- GERGELY Gyöngyi (2009): A hazai zöld civil szerveződések szerepe, lehetőségei a helyi környezeti konfliktusok megoldásában. Stratégiai perek: Szűkülő mozgástér? Tér és Társadalom 23. évf. 2009/3., pp. 161-171.
- GLIED Viktor Imre (2013): Társadalmi részvétel helyi környezeti ügyekben – a tiltakozás és partnerség kultúrája, doktori disszertáció, Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Politikai Tanulmányok Tanszék, Pécs.
- HANKS, Jonathon (2011): ISO 26000 and other standards – the relationship between ISO 26000, the UN Global Compact and the Global Reporting Initiative in HENRIQUES, Adrian (2011): Understanding ISO 26000, A Practical Approach to Social Responsibility. British Standards Institution, London.
- HARCZA István (2011): Gondolatok a társadalmi fejlődés méréséről. Statisztikai Szemle 89. Évf. 10-11. szám, pp. 1081-1097.

- HASSE, Rolf H. – WEIGELT, Klaus szerk. (2007): A szociális piacgazdaság lexikona. Gazdaságpolitika A-tól Z-ig. Magyar Almanach Kiadó, Budapest.
- HAVASI Éva (2007): Az indikátorok, indikátorrendszerek jellemzői és statisztikai követelményei. Statisztikai Szemle 85 évf. 8. szám, 677-689.
- HENRIQUES, Adrian (2011): Understanding ISO 26000, A Practical Approach to Social Responsibility. British Standards Institution, London.
- HERMANN Irén – SIPOSS Zoltán (2016): Magyar filantrópok. Forbes 12. szám.
- HICKS, Douglas A. (1997): The Inequality-Adjusted Humand Development Index: A Constructive Proposal. World Development vol 25. No 8. 1283-1298. Elérhető: <http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Hicks-1997.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- HOWLETT, Michael – RAMESH, M. (1993): Patterns of Policy Instrument Choice: Policy Styles, Policy Learning and the Privatization Experience. Policy Studies Review, Spring /Summer 12:1/2. Elérhető: <https://www.sfu.ca/~howlett/documents/j.1541-1338.1993.tb00505.x.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- ISO (2017): ISO 26000 and OECD Guidelines – Practical overview of the linkages. Elérhető: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- JÁNOSIK Orsolya – VÖRÖS Andrea (2012): Társadalmi felelősségvállalás. Mit tehet a közszféra? Tempus Közalapítvány.
- JÁVOR Benedek – RÁCZ Judit szerk. (2006): Do we owe them a future? The opportunities of a representation for future generations in Europe. Védegyelet, Budapest.
- JNO (2009): A jövő nemzedékek országgyűlési biztosának beszámolója 2008-2009. Elérhető: [http://beszamolo.jno.hu/pdf/JNO\\_beszamolo\\_2008-2009.pdf](http://beszamolo.jno.hu/pdf/JNO_beszamolo_2008-2009.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- JNO (2011): Beszámoló a jövő nemzedékek országgyűlési biztosának a 2011. évi tevékenységéről Elérhető: [http://beszamolo2011.jno.hu/JNO\\_beszamolo\\_2011.pdf](http://beszamolo2011.jno.hu/JNO_beszamolo_2011.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- KAISER Tamás szerk. (2017): Jó Állam Jelentés 2017. Budapest, Nemzeti Közszołgálati Egyetem, Dialóg Campus Kiadó.
- KALS, Elisaberth – SYME Geoffrey J. – KARCHER, Juliane D. – MÜLLER, Markus M. és NANCARROW, Blair E. (2007): Community views of fairness in environmental conflicts: evidence from Germany and Australia. New York, Baywood Publishing.
- KAUR, Sanmet (2010): Edward Christie, Finding Solutions for Environmental Conflicts – Power and Negotiation c. könyvének ismertetése, RECIEL 19 (3), pp. 366-367.
- KEITH, Davis (1960): Can Business Afford to Ignore Social Responsibility? California, Management Review. 2,3, pp. 70-76.
- KELEMEN Eszter, MÁLOVICS György és MARGÓCZI Katalin (2009): Ökoszisztéma szolgáltatások felmérése során feltárt konfliktusok az Alpári-öblözetben. Természetvédelmi Közlemények 15, pp. 119-133,
- KEREKES Sándor – WETZKER Konrád (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. Harvard business manager magyar kiadás 9. Évfolyam 4. szám, pp. 37-47.
- KEREKES Sándor (2018): Kergetjük a lehetetlent. Magyar Minőség 2018/3. 5-13.o Elérhető: [https://iask.hu/wp-content/uploads/2002/07/2018\\_03\\_mm.pdf?x51955](https://iask.hu/wp-content/uploads/2002/07/2018_03_mm.pdf?x51955) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)



- KISS Gabriella (2012): Milyen a jó részvétel? Társadalmi részvételi folyamatok értékelése környezeti ügyekben, *Társadalomkutatás* 30. 4, pp. 370–385.
- KNUDSEN, Jette Steen – MOON, Jeremy – SLAGER, Rieneke (2015): Government policies for corporate social responsibility in Europe: a comparative analysis of institutionalisation. *Policy & Politics*. Vol 43. No 1. pp. 81-89.
- KOTLER, Philip – LEE, Nancy (2005): *Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons. Inc., Hoboken, New Jersey.
- KÖVET (2000): Öko-térképezés. Elérhető <http://www.14000registry.com/pdf/ecomaph.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- Közgazgatási és Igazságügyi Minisztérium (2012): *Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési program (MP 12.0)*. Elérhető: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- KSH (2017): A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon 2016. Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl16.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- LAMO, Said Achmad (2017): *Corporate Social Responsibility in Perspective of Public Administration (A Governance Study)* Elérhető: [https://www.researchgate.net/publication/318036463\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Perspective\\_of\\_Public\\_Administration\\_A\\_Governance\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/318036463_Corporate_Social_Responsibility_in_Perspective_of_Public_Administration_A_Governance_Study) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- LÁNYI András szerk. (2001): *A szag nyomában. Környezeti konfliktusok és a helyi társadalom*. Osiris, Budapest.
- LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor (2015): Társadalmi felelősségvállalás a bankszektorban. In *Pénzügyi Szemle* 2015/ 1., pp. 96- 104.
- Magyar Nemzeti Bank (2014): Tudás és érték, társadalmi felelősségvállalás stratégia elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-tarsadalmi-spread-low-1.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- MAZURKIEWICZ, Piotr (2004): *Corporate Environmental Responsibility: Is a common CSR framework possible?* Világbank. Elérhető: <https://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOM-SUSDEVT/Resources/csrframework.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- MEADOWS, H. Donella et. al. (1972): *The Limits of Growth*. Universe Books. New York. Elérhető: <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- MÉRŐ László (2009): Többszintes fogolydilemma, *Magyar Tudomány*, 2009/9.
- MOON, Jeremy (2007): The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. *Sustainable Development* 15. 296-306.o. Doi:10.1002/sd, p. 346.
- MOORE, Carol (2014): *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value*. Heifer International. Elérhető: [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper\\_FINAL.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper_FINAL.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- MORSING, Mette – SCHULTZ, Majken (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: European Review* vol. 15 Number 4, pp. 323- 338.
- NEF (2016): *Happy Planet Index 2016, Methods Paper*. Elérhető: <https://static1.squarespace.com/static/5735c421e321402778ee0ce9/t/578dec7837c58157b929b3d6/1468918904805/Methods+->

paper\_2016.pdf (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

- OECD (2011): OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition. OECD Publishing, Paris Elérhető: <https://www.oecd.org/corporate/mne/48004323.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- OECD (2017a): Government at a Glance. OECD Publishing, Paris Elérhető: <http://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- OECD (2017b): How's Life 2017? Measuring Well-being. OECD Publishing, Paris. Elérhető: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/how\\_life-2017-en.pdf?expires=1538407975&id=id&acc-name=oid053906&checksum=82948151032459811D6FDA9A0FC05C6D](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/how_life-2017-en.pdf?expires=1538407975&id=id&acc-name=oid053906&checksum=82948151032459811D6FDA9A0FC05C6D) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- OECD (2017c): How's life in Hungary? OECD Publishing, Paris Elérhető: <http://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Hungary.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- OECD (2017d): Measuring Distance to the SDEG targets. An assessment of where OECD countries stand. OECD Publishing, Paris. Elérhető: <http://www.oecd.org/sdd/OECD-Measuring-Distance-to-SDG-Targets.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- PELTONEN, Lasse; SAIRINEN, Rauno (2010): Integrating impact assessment and conflict management in urban planning: Experiences from Finland, *Environmental Impact Assessment Review* 30, pp. 328–337.
- PORTER, Michael E. – KRAMER, Mark, R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December, pp. 78-94.
- REICH, Robert (2009): Szuperkapitalizmus. Gondolat Kiadó, Budapest.
- SAI (2016): Guidance Document for Social Accountability 8000 SA8000 (2014). Elérhető: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=563&documentFormatId=1166&vDocLinkOrigin=1&CFID=4474116&CFTOKEN=50830596d9c62cf5-1CF48953-1C23-C8EB-800225FEBFCFC980D> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- SEGAL, Jean-Pierre et. al. (2003): Corporate social responsibility and working conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Elérhető: <http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/03/ef0328en.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- SEITH, S. Prakash (1975): Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*. Vol. 17. Issue 3. Elérhető: <https://doi.org/10.2307/41162149> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- SKARE, Marinko – GOJA, Tea (2014): The impact of government CSR supporting policies on economic growth. *Journal of Policy Modelling*. Vol. 36 Issue 3. May–June, pp. 562-577.
- Statistisches Bundesamt (2016): *Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Indikatorenbericht 2016*. Elérhető: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltoekonomischeGesamtrechnungen/Umweltindikatoren/IndikatorenPDF\\_0230001.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltoekonomischeGesamtrechnungen/Umweltindikatoren/IndikatorenPDF_0230001.pdf?__blob=publicationFile) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- STEURER, Reinhard (2010): The Role of Government in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, 43/1, pp. 49-72.
- STIGLITZ, Joseph E. – SEN, Amartya. – FITOUSSI, Jean-Paul (2009) *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

- STREURER, Reinhard – MARGULA, S.– MARTINUZZI, A. (2012): Public policies on CSR in Europe: Themes, instruments, and regional differences. Discussion Paper 2-2012. InFER.
- SZÁNTÓ Richárd (2008): Környezeti konfliktusok Magyarországon, KOVÁSZ – 2008. tavasz-nyár, pp. 47–70.
- SZEGEDI Krisztina (2017) Társadalmi felelősségvállalás. in BÁBOSIK Mária szerk. (2017): Vezetés a közjó szolgálatában. Állami Szemvevőszék. Typotex Kiadó. Budapest.
- SZLÁVIK János szerk. (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.. Budapest.
- SZÜCS Edit – BUDAI István – MATKÓ Andrea (2011): Környezetmenedzsment. Elektronikus könyv. Elérhető: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021\\_Kornyeztmenedzsment/ch07.html#s7.1](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyeztmenedzsment/ch07.html#s7.1) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- TÓTH Gergely (2007): A Valóban Felelős Vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. KÖVET. Budapest.
- TÖPFLER, Klaus – MEULEMAN, Louis – BACHMAN – Günter; JUNGCURT, Stefan; NAPOLITANO, Jamel; PEREZ-CARMONA, Alexander; SCHMIDT, Falk (2011): Transgovernance The Quest for Governance of Sustainable Development, Institute for Advanced Sustainability Studies, Potsdam.
- TREMMELE, Joerg Chet (2009): A theory of intergenerational justice, Earthscan, London.
- TROMBITÁS Gábor (2015): A fenntarthatóság mérése. Szakdolgozat. Pázmány Péter Katolikus Egyetem.
- UN (2016): Human Development Report 2016. Human Development for Everyone. Elérhető: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- UN (2017): United Nations Global Compact Progress Report, Business solutions to sustainable development. Elérhető: [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure\\_Concept-FINAL.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure_Concept-FINAL.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- UN (2018): Human Development Indices and Indicators. 2018 Statistical Update. Elérhető: <http://www.hdr.undp.org/en/2018-update> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- URY, William (1993): Getting Disputes Resolved – Designing Systems to Cut the Costs of Conflict, Harvard Law School, Cambridge, Massachusetts.
- VÁRI Anna – FERENCZ Zoltán (2006): Fordulatok és kérdőjelek a radioaktív hulladékok hazai kezelésében, Társadalomkutatás 24, 4, pp. 469–492.
- WACKERNAGEL, Mathis REES, William E. (2001) Ökológiai lábnyomunk Hogyan mértékeljük az ember hatását a Földön? Föld Napja Alapítvány, Budapest.
- WBCSD (2010): Vision 2050. The new agenda for business. Elérhető: <https://www.wbcsd.org/content/wbc/download/1746/21728> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- WEBB, Thomas J.; RAFFAELLI, Dave (2008): Conversations in conservation: revealing and dealing with language differences in environmental conflicts, Journal of Applied Ecology, 45, pp. 1198–1204.
- WILLIAMS, Gareth (2011): What makes a good governance indicator? Policy Practice Brief 6. Elérhető: <https://thepolicypractice.com/wp-content/uploads/2014/09/PolicyBrief6.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)
- World Bank (1997): The World Development Report 1997. The State in a Changing World. Elér-

hető: <http://documents.worldbank.org/curated/en/518341468315316376/pdf/173000REPLACEMENT0WDR01997.pdf> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

WWF (2016): Élő Bolygó Jelentés 2016, Összefoglaló. Elérhető: [http://wwf.hu/media/file/1477309609\\_WWF\\_Elo\\_Bolygo\\_Jelentes\\_osszefoglalo\\_2016.pdf](http://wwf.hu/media/file/1477309609_WWF_Elo_Bolygo_Jelentes_osszefoglalo_2016.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

WWF (2018): Élő Bolygó Jelentés 2018, Összefoglaló. Elérhető: [http://wwf.hu/media/file/1540880459\\_LPR\\_2018\\_summary\\_final\\_HUN.pdf](http://wwf.hu/media/file/1540880459_LPR_2018_summary_final_HUN.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

WWF (2018): Élő Bolygó Jelentés 2018. Tegyük magasabbra a léccet!. Elérhető: [https://wwf.hu/media/file/1540880459\\_LPR\\_2018\\_summary\\_final\\_HUN.pdf](https://wwf.hu/media/file/1540880459_LPR_2018_summary_final_HUN.pdf) (utolsó letöltés: 2019. március. 10.)

ZADEK, Simon (2004): The Path to Corporate Responsibility. Harvard Business Review. December. Elérhető: <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility> (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

ZLINSZKY János – BALOGH Dorka szerk. (2016): *Világunk átalakítása, A fenntartható fejlődés 2030-ig megvalósítandó programja*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Kara. Budapest. Elérhető: [https://jak.ppke.hu/uploads/collection/546/file/Vilagunk\\_atalakitasa.pdf](https://jak.ppke.hu/uploads/collection/546/file/Vilagunk_atalakitasa.pdf) (utolsó letöltés: 2018. december 21.)

ZSOLNAI László (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó.

**A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.**



**Kiadó:**

Nemzeti Közsolgálati Egyetem;  
Államtudományi és Közigazgatási Kar  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős Kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**Kiadói szerkesztő:**

Császár-Biró Anna

**Tördelőszerkesztő:**

Frieberth Máté

ISBN 978-963-498-037-7

A kiadvány a  
KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001  
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és  
oktatás technológiai fejlesztése”  
című projekt keretében készült el és jelent meg.

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**