

FELELŐS ÉS FENNTARTHATÓ VÁLLALAT



Budapest, 2021

Szerző
Radácsi László

A kézirat lezárva: 2021. június

ISBN 978-963-638-611-5

Kiadja a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
Felelős kiadó: Sarkadi-Nagy András, a SALDO Zrt. vezérigazgatója
A SALDO Kiadó az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

© *A Saldo Kiadó valamennyi kiadványa szerzői jogvédelem alatt áll.
E kiadvány bármely részének sokszorosítása, bármilyen adatrendszerben való
tárolása (papír, elektronikus stb.) a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos!*

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐHANG	9
A KÖTET LOGIKÁJA	13
A FELELŐS ÜZLETI MŰKÖDÉS SZAKTERÜLETÉNEK ELNEVEZÉSE	16
Miről is van szó?	16
Vállalat, szervezet	20
A FELELŐS MŰKÖDÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ SZAKTERÜLETEK	23
Üzleti etika	23
Vállalatkormányzás, felelős vállalatirányítás.....	25
Környezeti menedzsment	26
Jogi megfelelés (compliance).....	26
Minőségirányítás	27
Kockázatmenedzsment.....	28
MÉRFÖLDKÖVEK A FELELŐS ÜZLETI MŰKÖDÉS TÖRTÉNETÉBEN	29
Az „ősforrások”	29
A szakterület kialakulásának kezdete: az 1950-60-as évek.....	32
Az 1970-es évek	35
Az 1980-as évek	37
Az 1990-es évek	40
A 2000-es évek	41
ÉRTÉK, ÉRTÉKTEREMTÉS, ÜZLETI MODELL	42
Mit jelent az „érték”?	42
Értékteremtés az üzleti modell által	44
<i>Üzleti modell</i>	45
<i>A tőkejavakból származó inputok</i>	45
<i>Üzleti tevékenységek és interakciók</i>	48
<i>Eredmények: kibocsátás és kimenetek</i>	48
<i>Időtáv</i>	49
Értékteremtés és pénzügyi eredményesség	51
ÉRINTETTEK, ÉRINTETTI MENEDZSMENT, ÉRINTETTEK BEVONÁSA	53
Az üzlet mint az érintettek kapcsolatrendszere	53
Kik azok az érintettek?	53
Érintettség: jogok, ügyek, témák, problémák.....	56
Az érintettek csoportosítása.....	58
Milyen lehetőségeket és kockázatokat jelentenek számunkra az érintettek?	61
Kinek az érdeke számít?.....	61

Melyek a fontos ügyek érintettjeink számára?	62
Az érintetti folyamatok kezelése: érintetti menedzsment.....	63
Érintettek bevonása	68
<i>Bevonási fokozatok</i>	69
<i>A bevonás folyamata</i>	73
<i>Az érintetti bevonást és annak tanúsítását támogató útmutatók, szabványok</i>	75
HATÁSOK, LÉNYEGES ÜGYEK	76
A hatások csoportjai	76
Hatásmérés	77
Hatások és stratégia.....	82
Lényeges ügyek.....	84
A GRI megközelítése.....	85
Listából fókusz – priorizálás	86
Nehézségek.....	89
NEM PÉNZÜGYI JELENTÉSEK, TANÚSÍTÁS	92
A nem pénzügyi jelentések fejlődése	92
A jelentések globális sztenderdjei, útmutatók	94
<i>Integrált jelentések</i>	97
A jelentések elterjedtsége	100
A jelentések minősége	102
Tanúsítás	107
Jelentések Magyarországon.....	109
<i>Ösztönzők</i>	109
<i>Az EU jelentési irányelv a magyar jogban</i>	110
A MUNKAHELYI KÖZÖSSÉG: AZ ÉRINTETTEK, AKIK MINDEN MÁS ÉRINTETTÉRT DOLGOZNAK	113
A munkatársak érintettsége	113
<i>Amit a jogszabályok is felelősséggént határoznak meg</i>	114
A formális szerződéseken túl.....	117
<i>Elégedettség, elkötelezettség</i>	117
<i>Az alkalmazottak értékrendje, elvárásai</i>	119
A vezetők felelőssége	120
A HR és a vállalati fenntarthatóság kapcsolata	121
Vállalati önkéntesség.....	122
<i>Az önkéntesség előnyei</i>	125
<i>Önkéntességi motivációk</i>	126
<i>Kihívások az önkéntességben</i>	129

FELELŐS FOGYASZTÁS, FELELŐS MARKETING.....	130
Kutatások.....	132
A tudatos fogyasztásra ható tényezők	134
A leggyakoribb mérlegelési szempontok	136
Az alapvető dilemmák.....	140
Fogyasztói reakciók	141
<i>Bojkott.....</i>	<i>141</i>
<i>Lemondás a fogyasztásról</i>	<i>143</i>
Vállalati reakciók	145
<i>Egy biztosan rossz válasz: a zöldre mosás</i>	<i>145</i>
<i>Egy előremutató válasz: az etikus márképítés</i>	<i>146</i>
Kormányzatok és a felelős fogyasztás	147
FELELŐS BEFEKTETÉSEK, AVAGY AZ ÖNÉRDEKKÖVETŐ	
KAPITALISTA VISSZAVÁG	148
Etikai motivációk	149
A felelős befektetések típusai	150
Az ENSZ felelős befektetési irányelvei	153
Megtérülés	153
Szereplők	154
<i>Indexek, alapok</i>	<i>154</i>
<i>Értékelő / minősítő vállalkozások (rating agencies).....</i>	<i>156</i>
<i>Felelős tőzsdék.....</i>	<i>158</i>
Kritikák.....	159
Magyarország	162
FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI	
SZEKTORBAN, VALAMINT A STARTUPOKBAN.....	166
Az mkkv-szektor jelentősége	166
Felelős működés az mkkv-szektorban.....	167
Kisvállalati sajátosságok	169
Az mkkv-k felelős működésének fejlesztése.....	173
Fenntarthatóság a startup vállalkozásoknál	176
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK	180
Történet, meghatározás	180
Jellemzőik.....	183
A társadalmi vállalkozás működtetésével kapcsolatos sajátos problémák.....	188
Támogatásuk, fejlesztésük.....	190

A MAGÁNSZEKTOR ÉS A CIVIL SZFÉRA EGYÜTTMŰKÖDÉSE:	
SZEKTORKÖZI PARTNERSÉGEK	192
Miért időszerű a téma?	192
A partnerségek meghatározása, jellemzőik	194
A partnerségek előnyei	196
Hatásmérés	199
Hogyan működnek a partnerségek?	200
<i>Folyamat, együttműködési módszertan</i>	201
<i>Partnerségközvetítők</i>	202
<i>Általános és specifikus sikertényezők</i>	203
A partnerséggel kapcsolatos mítoszok	204
Partnerségek Magyarországon	206
FENNTARTHATÓSÁGI KIVÁLÓSÁGI RANGSOROK ÉS DÍJAK	211
A leghíresebb nemzetközi rangsorok	214
Díjak	217
FÜGGELÉKEK.....	223
1. Függelék: További magyar nyelvű olvasmányok.....	223
2. Függelék: Egy fenntarthatósági stratégia fejlesztésének, megvalósításának és értékelésének néhány eszköze	230
3. Függelék: ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok.....	236
IRODALOMJEGYZÉK	239
ILLUSZTRÁCIÓK JEGYZÉKE	264
Ábrák jegyzéke.....	264
Táblázatok jegyzéke	265

Édesanyám emlékére

ELŐHANG

Mára a felelős szervezeti működés eszméje és gyakorlata ahhoz épp elég ismert lett Magyarországon, hogy sokan sok mindent álmodhassanak és magyarázhatnak bele.

A vállalatok globális hatalmának növekedésével felerősödött az aggodalom amiatt, hogy a legfontosabb emberi, társadalmi kérdések a gazdaság, de legalábbis a gazdasági logika befolyása alá kerülnek. A vita így már sokszor nemcsak arról szól, hogy mi az üzleti vállalkozások felelőssége, hanem magáról a vállalatok működési alapját jelentő társadalmi-politikai berendezkedésről. Természetes következtetés ugyanis, hogy egy adott társadalomfilozófiára épülő gazdasági rendszer szervezetei magukban hordozzák a rendszer sajátosságait is, tehát a szervezetek elemzése és esetleges kritikája alkalmas magának a befogadó nagyobb egésznek a vizsgálatára és kritikájára is. A legújabbkori modern kapitalista gazdaság vállalatai emiatt gyakran mint a piacgazdasági logika legszembevetőbb képviselői szerepelnek az ezen rendszerrel különböző elméletek és elvek mentén szembe helyezkedő elemzők kritikájában. A vállalati felelősség kérdése emiatt érthetően elő-előbukkan a politikatudomány, a politikai filozófia, a szociológia tudományterületein is.¹

A felelős üzleti működésben egyesek így a kapitalizmust leromboló gazdasági-társadalmi forradalmat, az emberi gondolkodást és együttműködést megváltoztatni képes szellemi fordulatot látják és láttatják. Mások a felelős működésben megvalósuló technikai megoldások formáit és módszereit – s általuk persze az ezeket tápláló elveket – hangsúlyozzák: a fenntarthatósági és integrált jelentések átláthatóságát, az érintetti párbeszéd egyenrangúságra törekvését, a szektorokat összekötő együttműködések szinergiáit, a munkahelyi közösségek fejlesztésének felhatalmazó demokratizmusát, a fogyasztóknak szóló kommunikáció tanító-nevelő hatását tisztelik leginkább.

Nincsenek kevesen, akik egyenesen a szervezeti felelősségvállalás és fenntarthatóság konok ellenfeleiül esküdtek. Mert például a témában a jelenlegi gazdasági hatalom gyakorlóinak visszataszító erőlködését és szemfényvesztését kritizálják, amellyel a *fent* lévők leplezni próbálják közönyös kapzsiságukat, valamint nemtörődömségüket a *lent* élők kiszolgáltatottsága, akár nyomora iránt. Vagy mert egy sosem volt gazdasági rend nevében küzdenek a „felelősség” – szerintük rendszeridegen – értelmezése és annak megvalósulása ellen. Az „üzlet célja az üzlet” harsogják az utóbbiak, mit sem törődve sem a zsolozsmává vált idézet eredeti szövegkörnyezetével, sem azzal a ténnyel, hogy az elmúlt évtizedek alapvetően változtatták meg az „üzletelő üzlet” társadalmi közegét.

¹ A vállalat és a vállalati felelősségvállalás politikai természetéről lásd például: McMahon, 1995; Henderson, 2001; Moon et al., 2003; Matten et al., 2003; Crane et al., 2004; Bendell, 2005; Crane – Matten, 2005; Scherer et al., 2006; Scherer – Palazzo, 2007; Richter, 2010.

A legtöbben azonban a fogalom és a gyakorlatok létezéséről sem tudnak mifelénk. Természetesen nem arra a hiányra gondolok, ami az akadémiai-akadémikus ismeretek birtoklásában mutatkozik. Inkább azt a mai állapotot élem meg lehetőségként, hogy nap mint nap úgy használjuk a piacgazdaság intézményeit, veszünk részt mindennapos ügyleteiben, hogy nem veszünk tudomást a legegyszerűbb összefüggésekről sem. Naponta szalasztjuk el azokat az esélyeket, amelyeket szerepeink megfontoltabb megélésével és cselekvéseinkkel valóra válthatnánk.

Az utolsó mondat is jelzi, hogy nehéz úgy a vállalati felelősségvállalásról gondolkodni, írni, vitázni, előadni, hogy félretehetnénk a „telosz”-ra, a (felelős) vállalati működés céljára, legfőbb értelmére vonatkozó kérdéseket. Az előző bekezdésben lehetőségekről, azaz reményről írtam. Úgy tartom, a felelős szervezeti működés támogatja *valaminek* a fejlődését, ami most nincs, vagy kevésbé van, mint ahogy lehetne. Segít megváltoztatni *valamit*, ami másképp jobb lenne. Eszközöket ad ahhoz, hogy amiből túlzás van, csökkenhessen.

De miért kellene megváltozni bárminek? Miért nem jó, ami van, úgy, ahogy most létezik? Mi annak a bajnak a természete, amelyen épp ez a szakterület lenne képes segíteni?

A változást sürgető indokok sora az isteni kinyilatkoztatás(ok)nak megfelelőbb társadalmak megteremtésének parancsolatától az ökológiai katasztrófa miatti aggodalmon keresztül a társadalmi stabilitás érdekében elkerülhetetlen demokratizálás és felhatalmazás szükségszerűségéig terjed. Változatos filozófiai, társadalomszervezési eszmék és eljárások hívei formálgatják, hajlítgatják a felelősségvállalás témáját saját elméleteik, modelljeik következtetései és elvárásai szerint. Csoda, hogy mára bábeli zűrzavart idéz akár az alapfogalmak rengetege is?

Az Olvasó esetleg mostanra úgy érezheti, hogy az eddigiek csupán saját véleményem kifejtésének felvezetését szolgálták. És most majd következnek a célok, a miértek. De ha képes lennék ilyen röviden is megfogalmazni a válaszokat, akkor pár bekezdésnyi aforizmát (ha még hatékonyabb lennék, akkor haikut) írtam volna a témáról, nem egy egész kötetet. Remélem, az értő olvasók felfedeznek majd alapvetéseket, értékeket, amelyeket magaménak vallok. Ezek közül bizonyosan a legfontosabbak közt van számomra az átláthatóság, a rendszerszemlélet, a nem relativizáló pragmatizmus, valamint a szakmai minőség igénye.

Több barátom szerint hiábavaló vállalkozás a mai világban könyvet írni: a tudás megosztásának ennél ma már sokkal hatásosabb platformjai léteznek. Egyetértek velük. A kötetet azonban nem egy olyan vállalkozásnak látom, amely az általam birtokolt tudás közreadását szolgálja. Sokkal inkább tartom magam egy beszélgetés résztvevőjének, akinek megadatott, hogy az elmúlt évtizedekben közletről figyelje, akár személyesen is formálja ezt a szakterületet Magyarországon és néha külföldön. Amikor valaki ezeket a szövegeket olvassa, épp nálam van a szó. Abban a pillanatban azonban, ahogy

az olvasó a szövegekhez hozzáköti saját élményeit, kérdéseket fogalmaz meg, alkalmazza a leírtakat, vitázik azokról, együttal beszélgetőtárrsá is válik. A kötet erre a beszélgetésre invitál minden olvasót.

Az irodalomtörténetben ismert néhány legenda arról, hogy melyik, mára klasszikussá vált mű hány évig készült. WILLIAM GOLDING öt év alatt írta meg *A legyek urát*. Ugyanennyi időre volt szüksége GEORGE R. R. MARTINNAK a *Trónok harcához*, J. K. ROWLINGNAK hat év kellett a *Harry Potter és a bölcsék köve* befejezéséhez. Ezek a szerzők nemcsak minőségben és irodalmi értékben szárnyalták túl ezt a kötetet, de gyorsabbak is voltak: ez a kötet nyolc évig készült.² Az évek során nemcsak a minden valaha volt szerző leggyakoribb panasza, a koncentrált idő hiánya hátráltatott, de nyomasztóan hatott rám a szakterület fejlődéséből fakadó reménytelenség-érzet is.³

A kötet befejezésének és közreadásának inspirációját végül az adta, hogy a Budapesti Gazdasági Egyetem a régióban elsőként 2017-ben minden üzleti alapszakos hallgatónak kötelezővé tette a „Felelős és fenntartható vállalat” című tárgy teljesítését. A felmenő rendszerben bevezetett változás mostanra ért el oda, hogy évente akár több ezernyi hallgatóhoz juttathatjuk el a szakterület alapjait. Ezért a kötetet elsősorban hallgatóinknak és oktatótársaimnak ajánlom. Remélem, hasznos beszélgetések kiindulópontja lesz.

A könyv megírására sokan biztattak, annak megszületését sokan támogatták hozzájárulásukkal. Közülük Csillag Sára, Heidrich Balázs, Pogány Éda Glória és Timár Gigi támogatását tartom fontosnak külön megköszönni. Csákány Viviennek, Negyedes Liliána Fédranak és Veres Annamáriának köszönöm a kötet gazdagításához és adatokkal való feltöltéséhez nyújtott segítségét.

Gigi szerkesztői munkájával is nagy részt vállalt a kötet végső logikájának és formájának kialakításában. A gördülékenyebb és élvezhetőbb szövegrészek sokszor az ő hozzájárulását is dicsérik. (Az esetleg kevésbé fogyasztható részekben így kizárólag az én kunkságom nyomait látni.)

Köszönöm annak a több ezer alap-, mester- és posztgraduális hallgatónak, akik különböző országok különböző intézményeinek képzéseiben voltak tanúi a kötetben is megjelenő gondolatok megszületésének. Kérdéseik, de akár a magyarázataim elégtelensége nyomán az arcukon tükröződő elégedetlenség nagyon sok mindenre tanítottak.

² Vigasztaló, hogy J. D. SALINGER *Zabhegyezője*, M. MITCHELL *Elfújta a szél-je*, is tíz évig készült, VICTOR HUGÓNAK meg egyenesen tizenkét évbe telt elkészíteni a *Nyomorultakat*. Megfontoltságban azonban kedvenc „benchmarkom” egyértelműen EZRA POUND. A *Cantók* eposz énekei 57 (!) évig íródtak, és a művet a szerző még halálakor sem tekintette befejezettnak.

³ A folyamatos fejlődésre nagyon jó példa a fenntarthatósági jelentésekről szóló fejezetben szereplő kronológia: a témát tanulmányozó szakember az elmúlt tíz évben minden hónapban azt érezhette, hogy épp most nem szabad meghúzni egy határvonalat, mert a következő időszakban megint történik valami áttérés...

Hálás vagyok azoknak a szakembereknek, vállalatvezetőknek, akik tanácsadói praxisomon keresztül támogattak fejlődésemben. A legtöbbször velük közösen kialakított gyakorlati megoldások sikerei és botlásai is arra figyelmeztetnek, hogy az elmélet és gyakorlat világának egymás ellen fordítása mindig veszteséggel jár. Az akadémiai világ eljárásai és az ott felhalmozott ismeretek éppúgy képesek gyarapítani az üzlet gyakorlatát, ahogyan a vállalati gazdálkodás megvalósult formái is formálni képesek az erre érzékeny tudományt.

Köszönöm kutató- és oktató társaimnak, akikkel az elmúlt huszonöt évben izgalmas tudományos projektekből, fejlesztésekből dolgozhattam együtt. Pályám kezdetén néhai Kindler József professzor úr hatása volt a legnagyobb, büszke vagyok, hogy nemcsak első doktorandusz hallgatója voltam, de pár évig munkatársa is lehettem. Pataki Györggyel közös munkáink máig a legszebb szakmai emlékeim között vannak; Csillag Sárával, Csákné Filep Judittal és Kása Richárddal közös kutatómunkáink eredményei ezt a kötetet is gazdagítják. A Közgáz (ma Budapesti Corvinus Egyetem) és a Budapesti Gazdasági Egyetem oktató közösségeivel negyedszázad alatt több tárgyat indítottunk útjára, az ő munkájuk nélkül az ebben a kötetben szereplő gondolatok is csak holt bitek és bájtok maradnának.

Sikerként élném meg, ha az olvasók reagálnának a könyvben foglaltakra: nagyon érdekel, hogy miként lehetne a tartalmat és a stílust továbbfejleszteni, javítani az érthetőségen, a párbeszédre, a tanításra való alkalmasságon. Minden visszajelzést, javaslatot örömmel fogadok ezen az elérhetőségen: radacsi.laszlo@uni-bge.hu.

Azért a személyes bevezetés végén jöjjön egy haiku:

Ma könyvet írni?
Nem tudsz az új emberről?
Olvassatok csak.

Radácsi László
Budapest, 2021 május

A KÖTET LOGIKÁJA

A könyvet a fenntartható és a felelős üzleti működés fogalmának magyarázatával kezdjük. Megismerkedünk a szakterület elnevezésének burjánzó szakirodalmával és kiválasztjuk azt az értelmezést, amellyel a későbbiekben dolgozni fogunk.

Annak érdekében, hogy a felelős működéshez szorosabban-tágabban kapcsolódó szakmák között kiigazodjunk, sorra veszünk néhány társterületet, és kijelöljük a közös halmazokat.

A felelős üzletről való (újkori) gondolkodás történelmét azért fontos áttekintenünk, mert később látni fogjuk, hogy a ma is heves vitákban sokszor többszáz éves dilemmák öltenek testet újra és újra. Emellett a történeti áttekintés tartalmaz több olyan elméletet és modellt, amelyet a mai napig használunk az elemzésekben.

Ezután a kötet talán legfontosabb fogalmaival, az értékteremtéssel és az üzleti modellel ismerkedünk meg. Ez a két meghatározás azért különösen fontos eleme a felelős üzleti működésről való gondolkodásnak, mert a kettő együtt nyilvánvalóvá teszi, hogy a sikeres értékteremtés, azaz az üzleti siker elválaszthatatlan az értéklánc különböző szereplői közötti együttműködéstől. Ez az együttműködési kényszer arra szorítja a vállalkozásokat, hogy keressék a kölcsönösen előnyös, egymás elvárásait, érdekeit tiszteletben tartó megoldásokat.

Az értéklánc szereplőinek a felelős szervezeti működés irodalmában egy saját elnevezést is létrehoztunk: érintetteknek nevezzük őket. Miközben az érintettekkel közös, az érintettek érdekében való gazdálkodás szükségszerűsége akár absztrakt etikai elvekből is levezethető, mi többnyire két egyszerűbb kérdés mentén gondolkodunk: „Miért éri meg figyelembe venni az érintettek elvárásait?” és „Hogyan lehet hatékonyan és hatásosan menedzselni az érintetti kapcsolatokat?”

A válaszuk egyszerű lesz: mert a vállalkozás működése hatással van rájuk, így annak megfelelően fognak reagálni a vállalati cselekedetekre, hogy számukra a vállalat értéket teremt, avagy értéket rombol. A hatások és a lényeges ügyek fogalmainak megértése ezért különösen fontos számunkra: a szervezeteknek az érintettek számára fontos témákban kell a hatásokat ügyesen kiegyensúlyozniuk.

A nem pénzügyi jelentések fejlődéstörténete is ezért jelentős számunkra. Ezek a vállalati dokumentumok nemcsak kommunikációs platformjai a felelős működés tényeinek, hanem maguk is hajtóerői az egyre átláthatóbb, egyre több hatásterületre tudatosan odafigyelő gazdálkodásnak.

Három érintetti csoportot külön is megvizsgálunk: a munkavállalók, a fogyasztók és a befektetők azért érdemelnek kiemelt figyelmet, mert a piacgazdaságra szabott gazdasági elméletek elsősorban ennek a három csoportnak az érdekeiből vezetik le a vállalkozások mozgásterét és a sikerhez vezető út játékszabályait. Ha megértjük, hogy ebben a három

érintetti csoportban a tudatosságnak milyen fejlődése ment végbe, sokkal jobban fogjuk érteni mind a körülöttünk zajló változásokat, mind saját (egyéni) felelősségvállalási mozgásterünket is.

A felelős működés szakirodalmának nagy része a nagyvállalatokról és a nagyvállalatoknak szól. Ugyanakkor gazdasági jelentőségük miatt nem hagyhatjuk figyelmen kívül a mikro-, kis- és középvállalkozásokat sem. Ezek a cégek nem egyszerűen „kisebb méretű nagyvállalatok”, így körükben más logika jellemzi a felelős működés fejlődését és megjelenési formáit is.

Ezután egy egyre népszerűbb vállalkozási formával ismerkedünk meg: a társadalmi vállalkozásokkal. Nem hozunk döntést arról, hogy ezek a cégek az üzlet jövőjét jelenítik-e meg a mában, vagy egy gyorsan múló divatot tükröznek, esetleg egy örökre velünk maradó, de kicsi és különös vállalati fajt képviselnek-e; de különlegességüket megállapítjuk és elemezzük.

A szektorokon átívelő partnerségek viszont bizonyosan velünk maradnak a jövőben is. Ezért külön fejezetben igyekszünk megérteni az együttműködések motivációit, a sikeres partnerségek jellemzőit.

A záró fejezetben a felelős működésben való kiemelkedés két dimenziójával foglalkozom: a rangsorokról és a díjakról lesz szó. Nem konkrét vállalatokért fogunk lelkesedni, hanem próbáljuk megérteni, hogy mit is látunk (és mit nem), amikor fenntarthatósági első helyezetteket és felelősségvállalási díjazottakat hirdetnek.

A függelékben a legkitartóbbaknak kínálok további olvasni- és elmélkedni valót, bemutatok egy stratégia fejlesztési keretet, valamint ismertetem az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljainak vállalati relevanciáját.

A kötetben sok ábra és táblázat támogatja a pontosabb megértést, illetve a szövegben több tucatnyi olyan magyarázó részt is elhelyeztem, amelyek célja az adott témában való elmélyülés.

A kötet szövegezése kétségtelenül nem könnyed ismeretterjesztő stílusú: a néhol esetleg bonyolultnak tűnő szakmai nyelvezet azonban remélhetőleg nem teszi lehetetlenné az alaptételek és összefüggések megértését.

A legtöbb helyen megadom a magyarul használt kifejezések eredeti angol változatát, így támogatva a szakkifejezések azonosíthatóságát, az esetleges további szakirodalmi kutakodást.

A FENNTARTHATÓ, FELELŐS ÜZLET FOGALMA	<ul style="list-style-type: none"> • (vállalati) Fenntarthatóság • Vállalati felelősségvállalás
A FELELŐS ÜZLETHEZ KAPCSOLÓDÓ SZAKTERÜLETEK	<ul style="list-style-type: none"> • Üzleti etika, felelős vállalatirányítás, környezeti menedzsment • Jogi megfelelés, minőségirányítás, kockázatmenedzsment
A FELELŐS ÜZLET ÚJKORI TÖRTÉNETE	<ul style="list-style-type: none"> • A gyökerek • A 20. század második felének fejleményei
ÉRTÉKTEREMTÉS ÉS ÜZLETI MODELL	<ul style="list-style-type: none"> • Érték, értéketeremtés, üzleti modell • Input, teljesítmény, kimenet, hatás
ÉRINTETTEK	<ul style="list-style-type: none"> • Érintettek csoportjai és azonosításuk • Érintettek bevonása
HATÁSOK, LÉNYEGES ÜGYEK	<ul style="list-style-type: none"> • Hatások és mérésük • Lényeges ügyek és prioritizálásuk
NEM PÉNZÜGYI JELENTÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Történetük és jelentőségük • Tanúsítás
A MUNKAHELYI KÖZÖSSÉG	<ul style="list-style-type: none"> • A munkatársak és a vezetők érintettsége • A HR és a CSR kapcsolata • Vállalati önkéntesség
FELELŐS FOGYASZTÁS, FELELŐS MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Jelentősége és jelentése • Vállalati reakciók
FELELŐS BEFEKTETÉSEK	<ul style="list-style-type: none"> • Történet és csoportosítás • Szereplők
FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A KKV-SZEKTORBAN	<ul style="list-style-type: none"> • Sajátosságok • Startupok
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK	<ul style="list-style-type: none"> • Jellemzőik, problémáik
SZEKTORKÖZI PARTNERSÉGEK	<ul style="list-style-type: none"> • Jellemzőik • Magyarországi helyzet
KIVÁLÓSÁGI RANGSOROK ÉS DÍJAK	<ul style="list-style-type: none"> • Mit jelentenek és mit (nem) jeleznek?

1. ábra. A KÖTET SZERKEZETE

A FELELŐS ÜZLETI MŰKÖDÉS SZAKTERÜLETÉNEK ELNEVEZÉSE

Miről is van szó?

Az üzlet, a társadalom és a természeti környezet metszéspontjával, az üzleti vállalkozások felelősségével foglalkozó szakterület elnevezésének jogáért az elmúlt évtizedekben valóságos verseny indult. Ennek egyik oka, hogy ez a határterület rendkívül gazdag izgalmas elméleti és gyakorlati témákban, problémákban. Attól függően, hogy melyik részterület (pl. környezetvédelem, üzleti értékteremtés, a vállalatok társadalmi haszna, a fogyasztói jogok, a vezetői döntéshozatal stb.) kerül a vizsgálódások fókuszába, a szakterület elnevezése is más-más lehet. Szintén befolyásolja az elnevezéseket, hogy milyen szférából érkeznek a névadási verseny résztvevői. A közgazdászok, a morálfilozófusok, a főáramú nagyvállalatok vezetői, a szociológusok, a társadalmi vállalkozók mind-mind leginkább saját szempontjaikat, értékeiket látják és látatják, amikor a témáról értekeznek. Befolyásolja az elnevezésekkel kapcsolatos álláspontot a szakértők nemzeti-kulturális háttere is.

Az talán senkit nem lepne meg, hogy ha összeültetnénk háromnál több akadémiai embert egy terembe, és arra kérnénk őket, egyezzenek meg központi fogalmunk egy közösen elfogadott meghatározásában, nem remélhetnénk gyors sikert. Az azonban talán nagyobb problémára utal, hogy akkor sem várhatnánk gyors megegyezést, ha a sztereotípiák alapján saját álláspontjukhoz csökönyösen ragaszkodó akadémiai embereket kicseréljük a sokkal gyakorlatiasabbnak tartott üzletemberekkel. Az összezárt szakértőknek valószínűleg az alábbi részletekben lesz nehéz megegyezniük:

- a fogalom kiterjedtsége (milyen témákat ölel fel és milyen szervezetekre vonatkozik),
- a fogalom jelentősége (kinek a számára fontos, mi adja a téma súlyát),
- az üzleti etika, a vállalati felelősségvállalás és a fenntarthatóság viszonya (melyik származtatható a másiktól),
- a témát legjobban leíró kifejezés (mit nyerünk és mit veszítünk, ha egyik vagy másik fogalmat használjuk).

FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS, FENNTARTHATÓSÁG

A fenntarthatóság és a fenntartható fejlődés fogalmait az 1980-as évek közepétől vannak jelen a közbeszédben. A fogalmak forrása a környezetvédő mozgalmak azon megfigyelése, hogy a természeti környezet állapota szoros összefüggésben van a gazdasági és társadalmi igazságossággal. A fenntartható fejlődés kifejezés 1987-től terjedt el széles körben, mivel az ENSZ közgyűlés határozatára megalakult Környezet és Fejlődés Világbizottsága ekkor fogadta el és adta ki a Közös

jövőnk (Our Common Future) című jelentést. (A Bizottságot gyakran emlegetik Brundtland Bizottsággént is, mivel elnöke GRO HARLEM BRUNDTLAND asszony, Norvégia akkori miniszterelnöke volt. A 22 tagú Bizottságnak egyébként magyar tagja is volt, a 2016-ban elhunyt LÁNG ISTVÁN akadémikus.) A Brundtland-jelentés legfontosabb üzenete a fenntartható fejlődés térnyerésének erősítése volt. A fogalmat a Bizottság a következőképpen határozta meg:

„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generációk szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk hasonló igényeinek kielégítését.” (Persányi, 1988).

A szakterület kiemelkedő gondolkodója, HERMAN E. DALY amerikai ökológiai közgazdász összekapcsolta a gazdasági növekedés és a fenntarthatóság kérdését. Szerinte a „fenntartható fejlődés a folyamatos szociális jólét elérése anélkül, hogy az ökológiai eltartóképességet meghaladó módon növekednénk. A növekedés azt jelenti, hogy nagyobbak leszünk, a fejlődés pedig azt, hogy jobbak. A növekedés az anyagi gyarapodás következtében előálló mennyiségi változást, míg a fejlődés a nagyobb teljesítőképesség elérését jelenti.” (Daly, 1991). Ez a meghatározás azt emeli ki, hogy a jelen generációk szükségleteiket csak az ökológiai környezet eltartóképességének tiszteletben tartásával elégíthetik ki. Ha a most élők átlépjék ezt a határt, akkor az erőforrások nem tudnak megújulni, ezzel pedig csökkennek a jövő generációk lehetőségei.⁴

A két meghatározásban közös, hogy a mennyiségi szemlélet helyett a minőség ösztönzését és a természeti értékek tiszteletét és védelmét hangsúlyozza. Arra is felhívják a figyelmet, hogy a fenntarthatóságnak három dimenziója van: a környezet minősége, a gazdasági jólét és a társadalmi igazságosság. Manapság kevesen vitatják, hogy a három dimenzió viszonylagos egyensúlya nélkül nem lehetséges hosszú távon fenntartani egyetlen szervezetet, egyetlen közösséget, egyetlen nemzetgazdaságot és a nemzetek közösségét, így a világgazdaságot sem.

Abban természetesen nagy viták vannak, hogy ennek az „egyensúlynak” melyek a helyes arányai, illetve hogy milyen szabályozási és ellenőrzési rendszerek lennének szükségesek a helyesnek vélt arányok fenntartására. Arról is folyamatos a tudományos és a közpolitikai vita, hogy a kívánatosnak tartott állapot elérése érdekében milyen mértékű beavatkozások szükségesek, illetve mikor és kinek kellene ezekben a változásokban élen járni. Egyesek szerint például egyáltalán nem szükséges lényegi változást végrehajtani a jelenlegi termelési, elosztási és fogyasztási szokásokban. Mások

⁴ Mára az emberiség már meghaladta bolygónk ökológiai kapacitásait, vagyis átlépte a korlátokat. WILLIAM REES ÉS MATHIS WACKERNAGEL ökológiai lábnyom koncepciója alapján az emberiség lassan két Föld ökológiai kapacitását használja (Wackernagel – Rees, 1996). Az emberiség először 1970-ben lépte túl a Föld erőforrás-felhasználásának fenntartható szintjét. Akkor még december 29-ére esett az a nap, amikor elhasználtuk a bolygónk egy évre elegendő erőforrásait, ettől az időponttól kezdve az év hátralévő részében annak kimeríthető tartalékaira hagyatkoztunk. Az elmúlt 50 évben azonban az ún. Túlfogyasztás vagy más néven Túllövés Világnapja folyamatosan egyre korábbra esett – 2019-ben már július 29-én volt, vagyis 5 hónappal előrébb, mint 1970-ben. (2020-ban augusztus 22-én volt a Világnap, de ez nyilván nem a tudatosság növekedése miatt volt így, hanem a pandémia miatt bekövetkezett korlátozások és a gazdasági visszaesések miatt.)

szerint mélyreható és azonnali változások nélkül nem elérhető a fenntartható fejlődés. Megint mások magát a „fejlődés” szót is számúznék a megnevezésekből.

A szervezetek szintjén leginkább a „fenntarthatóság” vagy a „vállalati fenntarthatóság” fogalmait használjuk, míg a „fenntartható fejlődés” megmaradt a nemzeti és a globális szintű közpolitikai stratégiák és intézkedések megnevezésének. Az utóbbi fogalom gyakran merül fel a globális problémák (az éghajlatváltozás, a népességrobbanás, a szegénység, a társadalmi egyenlőtlenségek stb.) kapcsán, míg a fenntarthatóság kifejezést a szervezetek is sűrűn alkalmazzák saját stratégiáik és programjaik összefoglaló megnevezésére.

A tudósok évtizedek óta kutatják, hogy a különböző meghatározásokban mi a közös és miben különböznek egymástól. Nem elég, hogy a „vállalati felelősségvállalás” (*Corporate Responsibility, CR*), „vállalati társadalmi felelősségvállalás” (*Corporate Social Responsibility, CSR*) fogalmainak használata mögött sem fedezhető fel egyértelmű logika, a képet még tovább árnyalja, hogy mind a szakemberek, mind a vállalatok gyakran „vállalati fenntarthatóságról” (*Corporate Sustainability, CS*), „hároms értékkeremtésről” (*Triple Bottom line, TBL*) írnak és beszélnek. Hallani „vállalati polgárságról” (*Corporate Citizenship, CC*), „közös értékkeremtésről” (*Creating Shared Value, CSV*) „környezeti, társadalmi, vállalatkezelési” (*Environmental, Social, Governance, ESG*) stratégiákról is.

Ezek az elnevezésbeli irányzatok sokak szerint nem épülnek jól elkülöníthető elméleti bázisokra, az elemzések is azt mutatják, hogy a fogalmakat használók legtöbbször felcserélhetően használják a kifejezéseket.

A CSR egyik legnagyobb alakja, kutatóműhelyek, szakmai szervezetek és folyóiratok alapítója, a 2018-ban elhunyt WILLIAM CRITTENDEN FREDERICK már az 1970-es években arról írt, hogy a CSR más és mást jelentett különböző korszakokban. Végül az 1990-es évek végére állt össze az általa négy szakasszal jellemzett fejlődési modell (Frederick, 2008).

SZAKASZ	JELLEMZŐK
CSR ₁	Vállalatok mint a társadalom szolgálói – <i>Corporate Social Stewardship</i> (1950-es és 1960-as évek)
	Vezető CSR elv: A vezetők a közvagyon kezelői (public trustees) és a társadalom szolgálói (social stewards)
	A legfontosabb CSR tevékenység: vállalati jótékonyág
	CSR mozgatórugók: a vezetők lelkiismerete és vállalat hírneve
	CSR szabályozás: jótékonyág és PR

SZAKASZ	JELLEMZŐK
CSR₂	Vállalatok társadalmi érzékenysége / válaszadási képessége – Corporate Social Responsiveness (1960-as és 1970-es évek)
	Vezérlő CSR elv: A vállalatoknak reagálniuk kell a legitim társadalmi elvárásokra
	A legfontosabb CSR tevékenység: interakció az érintettekkel, a jogszabályok betartása
	CSR mozgatórugók: érintettek nyomása, kormányzati szabályozás
	CSR szabályozás: tárgyalás az érintettekkel, jogszabályoknak való megfelelés
CSR₃	Vállalati / üzleti etika – Corporate / Business Ethics (1980-as és 1990-es évek)
	Vezérlő CSR elv: Etikus vállalati kultúra megteremtése és fenntartása
	A legfontosabb CSR tevékenység: tisztelettel és méltósággal kezelni minden érintettet
	CSR mozgatórugók: emberi jogok és vallási-etnikai értékek
	CSR szabályozás: küldetésnyilatkozatok, etikai kódexek, társadalmi szerződések
CSR₄	Globális vállalati polgárság – Corporate Global Citizenship (1990-es és 2000-es évek)
	Vezérlő CSR elv: A globális vállalati hatásokból fakadó felelősség elfogadása
	A legfontosabb CSR tevékenység: globális fenntarthatósági programok adaptálása és megvalósítása
	CSR mozgatórugók: a globalizáció káros hatásai a gazdaságra és természeti környezetre
	CSR szabályozás: nemzetközi kódexek betartása, fenntarthatósági stratégiák

1. táblázat. A CSR NÉGY SZAKASZA

Forrás: Frederick, 2008

Az egyes történelmi szakaszokra hamarosan visszatérek, itt most azt érdemes megjegyeznünk, hogy ugyanaz a 'CSR' kifejezés eltérő jelentéssel bír, bírhat még az ugyanazon a szakterületen működők számára is.

A kötetben én emiatt a „vállalati felelősségvállalás”, a „vállalati társadalmi felelősségvállalás”, a „vállalati fenntarthatóság”, a „környezeti–társadalmi–vállalkormányzási stratégiák”, „közös értékteremtés” kifejezéseket, valamint azok angol rövidítéseit (CSR, CR, CS, ESG, CSV) egymással azonos értelemben használom. Ettől csak akkor térek el, ha valami különleges oka van a megkülönböztetésnek. (Mert például egy konkrét, a fenti fogalmak közül egyiket-másikat jobban kedvelő, esetleg kisajátítani igyekvő vállalat saját megközelítéséről esik szó.)

A rengeteg eltérő meghatározás elemzése helyett járjunk el gyakorlatiasan és vizsgáljuk meg az egyes definíciók legtöbbször előbukkanó közös elemeit. Azt találjuk, hogy a szervezeti felelősségvállalás a vonatkozó írásművek többsége szerint

- a jogi kötelezettségeken túlmutató, tehát önkéntes vállalásokat jelent;
- a gazdasági hatásokkal, a természeti környezettel és a társadalmi-szociális ügyekkel kapcsolatos kérdések széles körét öleli fel;
- nem működhet hatékonyan a szervezetekkel kapcsolatban álló szereplőkkel (az érintettekkel) való együttműködés nélkül;
- csak akkor lehet garanciája a hosszú távú eredményességnek, ha a szervezetek integrálják a felelősségvállalás témáját a stratégiai és operatív működést meghatározó szervezeti-intézményi keretbe, azaz a menedzsment- / vállalatirányítási rendszerbe és folyamataikba.

Annak ellenére, hogy a több száz lehetséges definíció közül több is jól tükrözi ezt az integratív gondolkodást, azért idézem most mégis szó szerint épp az Európai Unió felelős vállalat meghatározását, mert a kötet az abban szereplő fogalmak kibontásával folytatódik.

Az Unió először 2001-ben adta közre CSR-stratégiáját (EC, 2001), majd 2011-ben publikálta a 2.0-ás változatot (EC, 2011a). Az eredetileg még egy hosszabb bekezdés méretű definíció a frissebb változatban már nagyon leegyszerűsödött. Eszerint „a vállalati felelősségvállalás (CSR) a vállalkozások felelőssége a társadalomra gyakorolt hatásaiért” (EC, 2011a).

Az EU-s dokumentum a továbbiakban megjegyzi, hogy ennek az elvárásnak a vállalatok csak úgy tudnak megfelelni, ha mindenekelőtt betartják a vonatkozó jogszabályokat és a szociális partnerek kollektív megállapodásait.⁵ Az uniós meghatározást megalkotók szerint a vállalkozásoknak továbbá olyan folyamatokat kell létrehozniuk, amelyek biztosítják a társadalmi, környezetvédelmi, etikai, emberi jogi és fogyasztói elvárások integrációját az üzleti működésbe és a stratégiába. Mindezt az érintettekkel való szoros együttműködésben kell kialakítani és működtetni, annak érdekében, hogy

- maximalizálják a közös értékteremtést a tulajdonosaik / részvényeseik, illetve az érintettjeik számára, valamint hogy
- azonosítsák, megelőzzék és kezeljék tevékenységük káros hatásait.

Vállalat, szervezet

Amikor megjelent a felelősségvállalás ISO szabványa, sokak számára meglepő volt, hogy az nem *vállalati*, hanem *szervezeti* felelősségről beszél. Az ISO 26000 megalkotói így akarták jelezni, hogy a felelős szervezeti működés nemcsak az üzleti szféra szervezeteitől,

⁵ A „szociális partnerek” kifejezés az EU szóhasználatában a munkavállalók és a munkaadók érdekképviseleti szerveit jelenti, azaz a munkaügyi kapcsolatok alanyaira utal.

s különösen nem kizárólag az üzleti vállalkozások egy speciális fajtájától, azaz a hagyományos vállalatoktól elvárt működési mód.

A „szervezet” ugyanis jóval általánosabb fogalom. Szervezeteknek azokat a rendszereket nevezzük, amelyek az emberek feladatmegoldásának, céléléréseinek kereteit adják. Azt a célt, amelynek elérésére a szervezet létrejött, a szervezet alapvető céljának nevezük. Az üzleti vállalkozás például olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. A vállalat még ennél is szűkebb csoportot jelöl, hiszen az a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete (Chikán, 2008, 24. o.).⁶

Az utóbbi években megszorodtak azok a kezdeményezések, melyek a vállalati felelősségvállalás eszközeinek más társadalmi szférákba, azaz sok szempont szerint másfajta szervezetek világába való átemelését célozzák. Emiatt is érdemes hangsúlyozni, hogy a vállalat olyan különleges szervezet, amelyre vonatkozó elvek, szabályok, elvárások nem minden esetben általánosíthatók más szervezetekre. A nyereségszerzésre nem – a hatékony működésre ideális esetben viszont ugyanúgy – kötelezett kormányzati szervek számára nem feltétlenül értelmezhető a „felelős működésbe való befektetés megtérülése” kifejezés. Ezen intézmények esetén az elégedetlen érintettek valószínűleg nem is képesek például fogyasztásuk radikális visszafogásával jelezni kritikájukat. Emiatt aztán az esetleges sikertelen működés következtében beálló anyagi ellehetetlenülés sem ugyanúgy fenyegeti őket, mint piaci alapon működő társaikat.

Ugyanígy más jellegű problémákra kell megkeresniük a jó válaszokat a civil szféra szervezeteinek. A legtöbb esetben számukra kevésbé merül fel a társadalmi hasznosság bizonyításának kényszere, s emiatt az ezzel járó költségekkel sem kell számolniuk. Közülük csak nagyon kevesen működnek olyan komplex szervezetrendszerek részeként, hogy szükségük lenne a felelős nagyvállalatoktól elvárt kiterjedt formális rendszerek kiépítésére.

Ez nem azt jelenti, hogy ne lenne érdemes a „felelős szervezet” fogalmáról és szükségleteiről gondolkodni, akár olyan rendszereket tervezni, amelyek az általánosabb intézményi szinten is érdekesek és fontosak. Hatásai minden szervezetnek vannak, működjön bármely szférában és legyen bármekkora méretű. Emiatt hatásait minden szervezetnek elemeznie és kezelnie is kell(ene). Érintettjeinek (de legalábbis valamely kulcsérintett) támogatása nélkül egyetlen szervezet sem maradhat fent. Emiatt az érintettek menedzsmentjére, bevonására a vállalatoknál, a vállalatokra kialakított technikák

⁶ Mára több közgazdász-üzletember generáció nőtt fel CHIKÁN ATTILA, első változatában 1991-ben megjelent, azóta folyamatosan átdolgozott és bővített Vállalatgazdaságtan c. tankönyvén. A tankönyv már első kiadásában is foglalkozott az érintettekkel és az érintett elméletekkel. Tiszteletadás okán is fontos nekem, hogy itt is használjam az életem első főállású munkahelyén született és oktatót – emiatt nemcsak diákként sokat forgatót – alapvető művet.

nagyon is hasznosak lehetnek más szervezetek számára is. A felelős üzleti működés eszköztára sok probléma, döntési helyzet megoldásában lehet hatásos. Azonban akár elméleti kérdést elemzünk (pl. „Milyen társadalmi felelőssége van a közigazgatási szervezeteknek?”), akár gyakorlati kérdést vizsgálunk (pl. „Milyen indikátorok képesek jól jellemezni a felelős szervezeti teljesítményt?”), ügyelnünk kell arra, hogy a szervezetek jellege és jellemzői alapvetően befolyásolják válaszaink tartalmát és értelmezési tartományát. Ez a kötet a vállalatok felelősségvállalásával foglalkozik, tárgyalásunkban más szervezettípusok csak mint a vállalatok érintetti körébe tartozó szereplők jelennek meg. Emiatt sokszor a „szervezet” kifejezés is a „vállalat” szinonimájaként szerepel, remélhetőleg mindig egyértelmű módon.