



ÖNKÉNTES SZEMLE

2025.
5. évfolyam
2. szám

ELMÉLET | **GYAKORLAT** | **MÓDSZERTAN**

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Kuti Éva *tiszteletbeli elnök*, **Perényi Szilvia** *elnök*

szerkesztőbizottsági tagok:

Bognár Bulcsu, Dániel Botond, Gyorgyovich Miklós, Laki Ildikó, Nárai Márta,

Pallay Katalin, Pusztai Gabriella, Sebestény István, Szabó Máté

SZERKESZTŐSÉG

Bartal Anna Mária

főszerkesztő

Dorner László

Fényes Hajnalka

Hegedűs Rita

Nagy Réka

Perpék Éva

szerkesztőségi tagok

www.onkentesszemle.hu

szerkesztoseg@onkentesszemle.hu

KIADÓ

Alapítvány a Magyar Önkéntesség Fejlesztéséért

1024. Budapest, Buday László utca 5/b.

Kmetty Zoltán (*kurátor*) **Bartal Anna Mária** (*főszerkesztő*)

ISSN 2786 – 0620

2025

TARTALOM

ELMÉLET

- Putzer Petra – Béla-Csovcsics Andrea:** A CSR halála, az ESG felemelkedése?! – a vállalati társadalmi felelősségvállalástól a környezetvédelmi, szociális vállalatirányításig. 3-27
- Bartal Anna Mária – Molnár Klára – Vida Vivien:** Dilemmák idején – a magyar nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalásának jellemzői egy felmérés tükrében (2025). 28-55
- Nárai Márta:** A Pro bono – a szakmai vagy szakértelmen alapuló önkéntesség értelmezési és gyakorlati keretei. 56-81

GYAKORLAT

- Dániel Botond – Elekes István – Gál-Pál Péter:** Társadalmi felelősségvállalás: vállalati és civil szervezeti háló a Gyergyói medencében. 82-108
- Siposné Nándori Eszter:** Vállalati önkéntességgel a rászorulóknak a megsegítéséért egy hátrányos helyzetű régióban – három vállalat esettanulmánya. 109-121
- Bakó Csaba:** Új utakon a vállalati szakmai önkéntesség – A Simipact-modell ismertetése. 122-135

MÓDSZERTAN

- Marton Kriszta:** Mérhetővé tenni a mérhetetlen – egy társadalmi hatásmérés-projekt módszereinek, eredményeinek és használhatóságának bemutatása. 136-148

RECENZÍÓ

Bartal Anna Mária: A hazai vállalati és civil-nonprofit szervezetek 149-156 együttműködését segítő „piaci” szegmens.

A CSR HALÁLA, AZ ESG FELEMELKEDÉSE?!- A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSTÓL A KÖRNYEZETVÉDELMI, SZOCIÁLIS, VÁLLALATIRÁNYÍTÁSIG

PUTZER PETRA¹ – BÉLA-CSOVCSICS ANDREA²

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.2.3-27>

Absztrakt

Vajon a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) korszaka már véget ért, és jelenleg a környezetvédelmi, szociális vállalatirányítás (ESG) rendszerszintű szemléletének felemelkedése játszódik le? Jelen tanulmány fő célja, hogy a szakirodalom alapján feltárja azokat a dimenziókat, amelyek mentén a CSR és az ESG koncepciói hasonlóságot, valamint eltérést mutatnak. További cél, hogy bemutassuk, a vállalati felelősségvállalás gyakorlata milyen mélyen tud integrálódni a vállalat stratégiájába – csupán felszínes kiegészítője, vagy ráépülő jellegű tevékenység tud lenni a vállalat életében. Mindezekből kiindulva a tanulmány kitér a CSR-t életre hívó okok ismertetésére, valamint prezentálja a CSR mérhetetlensége és a zöldre mosás jelenségének veszélye miatti, a CSR-t érő kritikákat. E kritikák fényében vizsgáljuk meg az ESG-megközelítés térnyerését. A tanulmánynak célja annak feltárása is, hogy az ESG mennyiben képes választ adni a CSR korlátaira, illetve mennyire szervesen képes beépülni a vállalatirányítás rendszerébe és a döntéshozatali folyamatokba. A két megközelítés összevetése által rávilágítottunk arra, hogy a CSR és az ESG nem egymást kizáró szemléletek, hanem sokkal inkább egy evolúciós folyamat szereplői, azaz az ESG-re, mint a CSR mérhető és transzparens továbbgondolására tekinthetünk. Míg a CSR inkább minőségi módon teszi felelős cselekvőkké a vállalatokat, addig az ESG kvantifikálható mutatók segítségével értékeli a vállalat fenntarthatósági gyakorlatait, valamint társadalmi kezdeményezéseit, és a két megközelítés együttes alkalmazása révén lehet kielégíteni a fogyasztók, a befektetők és a szabályozók fokozódó elvárásait egy fenntarthatóbb és felelősebb üzleti működéssel kapcsolatban.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás, CSR, ESG, környezeti, társadalmi és irányítási szempontok, tisztára mosás

¹ Rácz-Putzer Petra (PhD), egyetemi adjunktus, Fenntarthatósági Központ vezető, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

² Béla-Csovcsics Andrea egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Marketing Szakcsoport

The death of CSR and the rise of ESG?! - From CSR to ESG

Petra Rácz-Putzer – Andrea Béla-Csovcsics

Abstract

The question may be raised whether the era of CSR is over and the rise of a systemic approach to ESG is now taking place. The aim of this paper is to explore the dimensions along which the concepts of CSR and ESG show similarities and differences. It will also show how deeply CSR can be integrated into a company's strategy or whether it can be a superficial complementary, add-on activity in the life of the company. The paper will also discuss the life-creating reasons for CSR, while presenting the criticisms of CSR for its immeasurability and the dangers of the greenwashing phenomenon. It is in the light of these criticisms that the rise of the ESG approach will be examined. The study also aims to explore the extent to which ESG can respond to the limitations of CSR and how well it can be integrated into corporate governance and decision-making processes. By comparing the two approaches, the paper shows that CSR and ESG are not mutually exclusive but rather both are part of an evolutionary process – ESG can be seen as a measurable and transparent extension of CSR. While CSR tends to make companies responsible actors in a qualitative way, ESG uses quantifiable indicators to assess a company's sustainability practices and social initiatives.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Environmental, Social, Governance, CSR-integration, greenwashing

A CSR RÖVID FEJLŐDÉSTÖRTÉNETE, AVAGY ÖNKÉNTES TEVÉKENYSÉG VERSUS VÁLLALATI KÖTELEZETTSÉG KÜLSŐ NYOMÁSRÁ?

Noha a CSR-nek (corporate social responsibility), azaz a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak ma sem létezik egységes definíciója, mégis a kortárs értelmezések jelentős eltéréseket mutatnak ahhoz az eredeti koncepcionális kerethez képest, amelyik a CSR fogalmának kialakulásakor felvetődött. Annak ellenére, hogy a vállalati forma megjelenésével szinte egy időben felmerült a gazdasági aktorok társadalmi felelősségvállalásának kérdése is (Carroll 1979), a CSR fogalmának kialakulására az 1950-es évekig kellett várni. Ekkor fogalmazódott meg először az üzletemberektől elvárható társadalmi felelősségvállalás gondolata. A CSR „atyjaként” is emlegetett Howard Bowen (1953) jelölte ki a vállalkozók számára azt az irányt, miszerint az üzletemberek „*azokat a politikákat folytassák, azokat a döntéseket hozzák, vagy azokat a cselekvési irányvonalakat kövessék, amelyek társadalmunk céljai és értékei szempontjából kívánatosak*”, ezzel megalkotva a társadalmi felelősség (social responsibility) fogalmát (Bowen 1953:6). Ahogyan Bowen művének címéből – *Social Responsibilities of the Businessman* – is kiderül, ekkor még a vállalatvezetőket jelölte meg a

társadalmilag felelős tevékenységek kialakításának mozgatórugójaként, a felelősség gyakorlásának indíttatása tehát belülről fakadt. Davis (1960) meglátása szerint a háttérben álló motiváció ezekben az időkben a hosszú távon szerezhető haszon volt. Bowen munkássága gondolatébresztőként szolgált kortársai számára, hiszen sorra jelentek meg a CSR-t érintő pozitív és negatív kritikák.

Az evolúciós folyamat következő lépcsője Joseph McGuire (1963) nevéhez köthető, aki kiszélesítette a CSR hatáskörét, működési területét. McGuire már a társadalom oktatási-, illetve politikai szükségleteit, valamint a dolgozók és a közösség jólétét szolgáló megfontolások szükségességét hangoztatta CSR-definíciója során, véleménye szerint *„a vállalatnak nemcsak gazdasági és jogi kötelezettségei vannak, hanem bizonyos, ezeken a kötelezettségeken túlmutató felelősségei is a társadalom felé”* (McGuire 1963:144). Míg a fejlődési szakasz első állomása esetében a vállalat által végzett, társadalmilag felelős tevékenységek elsődleges hozadékaként szolgáltak a vállalat számára hosszú távon realizált hasznok, addig Johnson (1971) meglátása szerint a CSR nem korlátozódik csupán ezekre az előnyökre. Johnson ennek felismerésére hívta fel a figyelmet és fogalmazott úgy, hogy a vállalatoknak egyensúlyt kell teremteniük az eltérő területeket átölelő érdekeik érvényesítése között, ezáltal a céljaikat is prioritizálva. A CSR kiterjesztett hatáskörének elve mentén készült CED (Committee for Economic Development)³ tanulmány egy átfogó értelmezési keretet határoz meg a vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozóan. Az elemzés három koncentrikus körből álló modellt alkalmazva különíti el egymástól a vállalati felelősségvállalás eltérő aspektusait: az alapvető üzleti kötelezettségeket (az üzleti működéshez szükséges felelősségek), a társadalmi és környezeti érzékenységet (például a környezet megóvása), valamint a vállalatok tágabb, formáló szerepvállalását (például szegénység ellensúlyozása) (Braun 2015).

Ezzel rezonál Archie Carroll (1991) széles körben elfogadott piramis-modellje, amely a vállalati felelősségvállalás négy „összetevőjét” jeleníti meg – ahogyan a szerző fogalmaz (1. ábra). Ezek az összetevők a következők (Carroll 1991; Hetesi – Csovcsecs 2015):

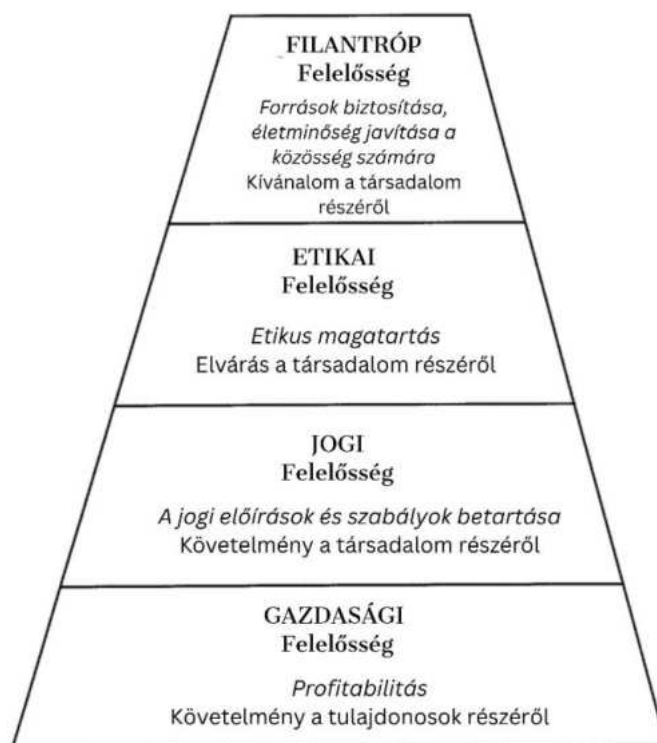
- Gazdasági felelősség: a vállalatnak gazdasági intézményként kell működnie azáltal, hogy olyan árukat állít elő és ad el a társadalomnak tisztességes áron, amelyeket a társadalom a valódi értékének érez. A gazdasági felelősség a vállalat tulajdonosai számára egyértelműen

³ A CED 1942-ben került megalapításra. Tagjai között szerepelnek a legjelentősebb amerikai vállalatok vezetői, valamint egyetemi kutatók (lásd Braun 2015).

követelményként definiálható, hiszen a profitabilitás alapvető elvárás számukra, ugyanakkor a társadalom szemében is követelményként jelenik meg.

- **Jogi felelősség:** ezek kodifikált etikai és jogi szabályok, azaz a társadalom törvényhozói által kidolgozott tisztességes üzleti gyakorlat elveit kell betartani. A vállalatnak a társadalom számára a tisztességes üzleti gyakorlat elveit kell betartania. A jogi felelősség vállalása követelményként jelenik meg a társadalom részéről.
- **Etikai felelősség:** olyan tevékenységek és gyakorlatok a jogi kereteken túl, amelyeket a társadalom elvár, vagy pedig tiltanak azok a társadalmi normák, értékek, szabványok, elvárások, amelyeket az érdekelt felek igazságosnak, tisztességesnek és az erkölcsi jogaikkal összhangban lévőnek tartanak. Ez egyfajta elvárás a társadalom részéről.
- **Filantrop felelősség:** tisztán önkéntes kezdeményezések, amelyekben a vállalkozás részt kíván venni. Mivel nem kötelező, nem nevezhető sem jogi, sem etikai felelősségnek. A filantropia tehát önkéntes természetű. A közösség számára a megfelelő életminőség szavatolásához szükséges források biztosítását jelenti a felelősség e kategóriája, amely egyfajta kíváncsalmként jelenik meg a társadalom részéről.

1. ábra. A Carroll-féle CSR piramis-modell



Forrás: Saját szerkesztés Carroll (1991:42) és Barizsné Hadházy Edit és szerzőtársai (2018:3) munkái alapján.

Carroll modellje azt mutatja be, hogy egy vállalkozás felelősségvállalással kapcsolatos tevékenysége különálló, egymást nem kizáró, dinamikus feszültségben álló összetevőkből formálódik, amelyeknek egy része önkéntes tevékenység, míg egyes alkotóelemei külső nyomásra megvalósuló vállalati kötelezettségek. E szemléletmód tudatosítja a CSR-tevékenységgel kapcsolatos belső feszültségeket és egyfajta korlátként tekint rájuk, ennek ellenére egy holisztikus felelősségvállalási keretrendszerként értelmezi és „arra törekszik, hogy a vállalat egyidejűleg olyan döntéseket, intézkedéseket és programokat valósítson meg, amelyek mindezen szinteket egyszerre szolgálják” (Carroll 1991: 42).

A CSR INTEGRÁLTSÁGA – A FELSZÍNESTŐL A VALÓS VÁLLALATI VÁLTOZÁSOKIG

A CSR célja hagyományosan kettős: egyrészt hozzájárulni a vállalat gazdasági versenyképességéhez, másrészt pozitív társadalmi hatásokat elérni (Porter – Kramer 2006). Ez a shared value-, vagyis megosztott érték-koncepció, amely azt hangsúlyozza, hogy a vállalat a társadalmi problémák megoldásában nem csak jótékonykodó szereplő, hanem érdekeltté válik a rendszerszintű változásokban is. A vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlata azonban nagyon eltérő mélységben épülhet be a vállalatok működésébe, s ily módon eltérő mértékű társadalmi hatásokat eredményezhet. Léteznek felszínes, úgynevezett „ráépülő” CSR-tevékenységek, melyek inkább a vállalat imázsát szolgálják, s nem oldják meg a társadalmi problémát, inkább tünetet kezelnek, szemben a beépülő CSR-megoldásokkal, amelyek valódi belső változásokat hoznak a cég működésében, s ily módon képesek pozitív társadalmi változásokat is katalizálni. A szakirodalomban ezt gyakran „bolt-on” (utólag hozzátoldott) vs. „built-in” (beépített) CSR-ként különítik el (Dowling – Moran 2012; Putzer – Csapi 2018; Rahman – Blake 2021). A felszínes CSR jellemzően alacsony költségű, a core üzleti tevékenységen kívüli, azaz az alaptevékenységhez nem kötődő, azt nem befolyásoló akciókat jelent, tipikus példái az adományozás, a szponzoráció vagy az ügyhöz kötött marketing kampányok. Ezek inkább PR-értéket teremtenek, de csak csekély társadalmi vagy környezeti haszonnal járnak (Putzer – Csapi 2018; Rahman – Blake 2021). Ezzel szemben a mélyen integrált CSR a vállalat alaptevékenységéhez szorosan kapcsolódik, beépül a vállalati stratégiába, a napi működésbe és a vállalati kultúrába. Ez költségesebb és erőforrás-igényesebb, sőt bizonyos esetekben még belső feszültséget is kelthet (Maccarrone – Contri 2021; Sitaloppi et al. 2021). Ide sorolhatók például a hosszú távú partnerségek civil

szervezetekkel, az vállalati önkéntes programok ösztönzése a dolgozók körében, a fenntartható innováció a termelésben vagy általában a társadalmilag felelős üzleti gyakorlatok bevezetése. Daniela Ortiz-Avram és szerzőtársai (2018) is hasonló következtetésre jutottak a kis- és középvállalkozásokat (kkv) vizsgálva. Eredményeik alapján a kkv-k esetében is a CSR alapstratégiához való igazítása, abba való beépítése szükséges, nem pedig felszínes kiegészítő, ráépülő jellegű tevékenység. A CSR nagyobb integráltsága alatt tehát azt értjük, amikor a társadalmi és környezeti célkitűzések a vállalat stratégiai és operatív működésébe mélyen beágyazódnak, nem csupán külsődleges PR- vagy filantróp aktivitásként jelennek meg.

Franziska Wolff és Regine Barth (2005), valamint Putzer Petra (2011) egy négy szintű CSR-piramist vázoltak fel, melynek csúcán a vállalatok a legmagasabb szintű felelős működést valósítják meg, ahova már a stratégiai szintű, üzletmenetbe beépült CSR tartozik. Tahniyath Fatima és Said Elbanna (2023) is egy holisztikus, többszintű keretrendszert javasol, mert a CSR végrehajtása többdimenziós folyamat (értékek beágyazása, kommunikáció, értékelés stb.), melynek célja a vállalati CSR-politika és -gyakorlat közötti szakadék folyamatos csökkentése annak érdekében, hogy a CSR teljes mértékben beépülhessen a stratégiába és a vállalat napi működésébe. E modellek szerint a vállalat felelősségvállalása akkor tekinthető integráltnak, ha az nem különül el a napi üzleti döntésektől, hanem a szervezet kultúrájának és stratégiájának részévé válik.

Fontos azonban megjegyezni, hogy a valóban mély CSR-gyakorlatot folytató vállalatok aránya alacsony. Egy korábbi hazai felmérés szerint a magyar vállalatok CSR-integrációs szintje átlagosan csak közepes mértékű (3,45 az 1-től 5-ig terjedő skálán), és a megkérdezett cégek 90 százalékának nem volt stratégiája a CSR mélyebb beépítésére (GKI 2011). Ez azt jelenti, hogy bár sok cég végez valamilyen CSR-tevékenységet, ezek többnyire elszigetelt programok maradnak, és nem járnak együtt a vállalat átfogó átalakulásával. Nemzetközi viszonylatban is hasonló a helyzet, a CSR-t gyakran inkább eszközként alkalmazzák bizonyos célok (például reputáció növelése) érdekében, szemben azzal, amikor a cég értékrendjébe szervesen integrálódik. Egy korábbi kutatás (Putzer – Csapi 2018) három vállalati csoportot különböztetett meg: a „CSR-hívők” (akik hisznek a felelős működés üzleti értékteremtő erejében és mélyen beépítik azt), a „realisták” (akik szelektíven alkalmazzák a CSR-t bizonyos területeken) és a „szkeptikusok” (akik csak formálisan vagy egyáltalán nem foglalkoznak vele) csoportját.

A valódi vállalati változást eredményező CSR integrációja számos esetben még várat magára, ami azért probléma, mert a felszínesen alkalmazott CSR kevésbé képes tartós pozitív hatást gyakorolni mind a vállalati felelős(ebb) működésre, mind a társadalomra, s így lassítja a felelős átállást. A mélyen integrált megközelítés hosszabb távon értékorientált kultúraváltást hozhat létre a szervezetben és a környezetében. Ahogy a fejezet elején említettük, a CSR nemcsak vállalati szempontból jelent pozitív változást (például hírnév, piaci versenyelőny, kockázatcsökkentés), hanem egyidejűleg társadalmi és környezeti értékteremtést is célul tűz ki. Carroll és Shabana (2010) szerint a CSR kétirányú értékteremtést jelent: egyszerre szolgálja a vállalat stratégiai érdekeit és a társadalom hosszú távú jólétét. A CSR társadalmi hatásai nehezen számszerűsíthetők, bár a szakirodalom megkülönböztet közvetlen (például helyi közösségi programok támogatása, munkahelyek létrehozása, társadalmi vállalkozások finanszírozása) és közvetett társadalmi (a társadalmi tőke növekedése, bizalom és együttműködés erősödése, hátrányos helyzetű csoportok támogatása, a társadalmi mobilitás javítása) hasznokat, azok mérésére nincs standard megoldás (Vallentin – Murillo, 2012). A társadalmi hatások mérése gyakran kvalitatív mutatókon (stakeholder visszajelzések, esettanulmányok) alapul, bár vannak törekvések a kvantitatív indikátorok kialakítására is (lásd GRI standardok, Social Return on Investment – SROI módszer; Nicholls et al. 2012). Bár a társadalmi hasznok mérhetősége még korlátozott, viszont az bizonyos, hogy mindezek a hasznok csak akkor érvényesülhetnek, ha az integráltabb, valódi CSR valósul meg. Egy cég, amely csak évente egyszer adományoz egy jótékonyági szervezetnek, de üzleti modelljét nem változtatja meg, felszínes CSR-t folytat, és társadalmi, környezeti impaktja jóval kisebb, mint annak a vállalatnak, amely átállítja termelését környezetbarát technológiákra, fenntartható ellátási láncot épít ki, és akár fizetett munkaidőt biztosít alkalmazottainak önkéntes tevékenységekre, vagyis már valódi változásokat eszközöl a működésében. Az utóbbi esetben a CSR nem különálló projekt, hanem a cég értékeibe ágyazódik.

Összességében elmondható, hogy a CSR integráltsága széles spektrumon mozog a kirakatjellegű akcióktól a cég egészét átformáló, misszióba beépülő, felelős üzleti működésig. A CSR akkor a leghatékonyabb, ha nem csupán kommunikációs eszköz, hanem a vállalat identitásának és stratégiájának szerves része. Minél integráltabb a vállalati felelősségvállalás, annál hatékonyabb is egyben, és a valós változások miatt a társadalmi haszna is annál nagyobb. Ebben az értelemben a „hatékonyság” azt jelenti, hogy a CSR-tevékenységek nemcsak jobb társadalmi hatásokat generálnak (például fenntarthatóbb beszállítói lánc,

inkluzív munkaerőpiaci gyakorlat), hanem jobban szolgálják a vállalat hosszú távú értékteremtését is (például reputáció, stakeholder bizalom, kockázatkezelés) (Porter – Kramer 2011). A mélyebb elköteleződés és az integráltság hiányában a CSR könnyen üres ígéretté válhat, amely nem hív életre valódi vállalati változásokat.

A CSR életre hívása és előnyei – avagy milyen okok miatt kezdenek bele a vállalatok?

Számos indok állhat annak hátterében, hogy egy vállalat társadalmilag felelős gyakorlatot vezet be és működtet. A fenntartható fejlődést figyelembe vevő célok, valamint a felelős gondolkodás beépítése a vállalati stratégiába sokféle előnnyel szolgálhat mind a vállalat, mind a stakeholderei számára. Hiszen össztársadalmi szinten ökológiai és társadalmi javulást eredményezhet, emellett viszont a vállalat üzleti érdekeinek érvényesülését is támogathatja (Matolay 2010). Az egyik ok a fogyasztói elvárások változása, hiszen a tudatos vásárlók, a jól informált fogyasztók egyre inkább előnyben részesítik azokat a vállalatokat, amelyek felelős viselkedést tanúsítanak a környezettel, a gazdasággal és a társadalommal szemben. Másrészt a vállalat belső és külső kapcsolataira is kihathat a CSR-szemléletmód alkalmazásának ténye. Napjainkban a kormányzatok, valamint a nemzetközi szervezetek jelentős része alapvető elvárásként kezeli a CSR-t. A felelősségteljes magatartást tanúsító vállalatok elé pedig több lehetőség tárul, hogy különböző támogatásokra tegyenek szert, például állami támogatások előnyét élvezhetik, illetve növeli a befektetők érdeklődését a vállalat iránt (Győri 2010).

Több tanulmány is beszámol arról a megállapításról, miszerint a jól alkalmazott CSR-gyakorlat pozitív hatást gyakorol a vállalat hírnevére (Allui – Pinto 2022; Hsu – Bui 2022; Gandasari et al. 2024). Emellett a hiteles CSR-kommunikáció képes tompítani a vállalat életében bekövetkező krízisek hatását, valamint hozzájárulhat a negatív vállalati imázs pozitív irányú formálásához. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez a hatás csak abban az esetben érvényesül, ha a fogyasztók a vállalati felelősségvállalás mögött őszinte szándékokat feltételeznek (Yoon et al. 2006), valamint nem alakul ki bennük negatív CSR-asszociáció a márka kapcsán (Jahn – Brühl 2019). Utóbbi következménye lehet például a negatív szájreklám (Skarmeas – Leonidou 2013). A reputációs előnyök viszont hosszú távon versenyelőnnyé alakulhatnak át, hiszen a vállalat, a márka vonzóbbá válik a fogyasztók, a munkavállalók és a partnerek számára egyaránt. Stephen Oduro és szerzőtársai (2024) a kkv-szektorban szerzett tapasztalataik alapján megerősítették azt a megállapítást, miszerint a CSR pozitívan befolyásolja a versenyképességet és a teljesítményt. A vállalat versenyhelyzete javul, piaci részesedése pedig

nő, hiszen akár niche piacokat is megszólít (Győri 2010). Szintén nyomós indok a CSR-szemlélet szerinti működés mellett való elköteleződés, miszerint a munkavállalók munkateljesítményét kedvezően befolyásolja a CSR (Korschun et al. 2014). A Deloitte 2023-ban készült globális felmérésének adatai szerint az Y és Z generáció tagjai olyan munkahelyet keresnek elsősorban, melynek értékei összhangban állnak a sajátjaikkal, valamint amelyek lehetőséget biztosítanak számukra, hogy „céltudatos, értelmes munkával elő tudják mozdítani a társadalmi változást”.⁴ Egy társadalmilag felelős szervezet munkavállalói nagyobb valószínűséggel éreznek büszkeséget vállalatuk iránt (Fu et al. 2014). Ez az érzet pedig elősegítheti a kedvezőbb munkamorált, valamint a munkavállalói elkötelezettség megerősödését (Jahn – Brühl 2019). Az elkötelezett alkalmazottak lojálisak és a vállalat érdekeit tartják szem előtt (Sanford 2002). Egy olyan szervezet esetében, ahol a munkavállalók elkötelezettségének szintje magasabb, jelentős teljesítménynövekedés tapasztalható. E pozitív változások vonatkozhatnak az általános termelékenységre, az ügyfélhűsége, a nyereségességre vagy a minőségfejlesztésre is (Jarvis – Parker 2011). Nem csak, hogy motiváltabbá és lojálisabbá teszi a munkavállalókat a jól kialakított CSR program alkalmazása, de hozzájárul az alkalmazottak önkoncepciójának javításához is (Glavas – Kelley 2014). Ezen felül a fogyasztókkal való kapcsolat bizalmi stabilitását is erősíti (Virvilaite – Daubaraite 2011), mivel a CSR-tevékenységek érzelmileg jobban kötik a fogyasztókat a vállalatokhoz. Mindezek miatt az erős CSR-teljesítménnyel rendelkező vállalatok olyan előnyöket élveznek, mint a kedvező vevői értékelések, a vevői hűség és a vásárlói elégedettség (Kim et al. 2010). Utóbbi egyértelműen a társadalom tagjai számára is előnyként mutatkozik meg.

A reputációs előnyök közé sorolható az is, hogy a vállalati társadalmi hozzájárulás javítja a vállalat hírnevének megítélését, az emberek vonzónak titulálják ezeket a vállalatokat (Greening – Turban 2000), ez pedig hozzájárul a motivált, jó készségekkel rendelkező munkavállalók vonzásához (Sharma et al. 2009). Egyes szerzők szerint a megfelelően alkalmazott CSR-gyakorlat nemcsak a pénzügyi teljesítményt javítja (Oduro et al. 2022), hanem a vállalati nyereségességhez is érdemben hozzájárulhat (Hsu – Bui 2022). Egy vállalatnál a CSR okozta változások költségcsökkentéshez vezethetnek, amelynek pozitívumát a vásárlók is érezhetik, amennyiben ez árcsökkenést eredményez (Carrol – Buchholtz 2008).

⁴https://hrpwr.hu/cikk/hiteles-es-felelos-munkaadokhoz-lojalisak-a-fiatal-munkavallalok?utm_source=chatgpt.com

Továbbá szintén kiemelendő a CSR-nek az az előnye, hogy gyakran ösztönzi az új, környezetbarát vagy fenntartható termékek és szolgáltatások, illetve a termelési, értékesítési és működési folyamatok fejlesztését (Padilla-Lozano – Collazzo 2021). A zöldebb javak biztosítása (Cerin 2006) egy olyan hozzájárulás, amely szintén bővíti a közösségi előnyök körét, hiszen ez a típusú felelős cselekvés csökkenti a vállalati tevékenységek által okozott társadalmi és környezeti károkat (például az ipari üzemekből származó környezetszennyezés mértékét, a légszennyezést, támogatja az alternatív energiafelhasználási módokat). E megmozdulások a helyi közösségek egészségi állapotára is hatással vannak (Arnold 2010). Paulina Księżak (2017) Malcolm Arnold 2010-es tanulmányát idézve rámutat arra, hogy a CSR a tisztességes verseny betartására ösztönözheti a vállalati szereplőket, melynek eredményeként jobb minőségű termékek előállításra törekednek. Ennek pozitív hatásából pedig a társadalom szintén profitál. Összességében elmondható, hogy a CSR alkalmazása a vállalat számára számos haszonnal kecsegtet, ugyanakkor a társadalom tagjai is jócskán előnyét élvezik, hiszen e tevékenységek egészségesebb és képzetesebb társadalmat eredményeznek (Arnold 2010).

A CSR PROBLÉMÁI

Noha elméletben a CSR a vállalatok felelős és etikus működését hivatott előmozdítani, ugyanakkor a gyakorlatban számos kritika éri a vállalati CSR-tevékenységeket azok hitelessége, átláthatósága és mérhetősége kapcsán, a gyakorlati megvalósítás sokszor elmarad az elméletben vázolt „jót jól tenni” koncepciótól. Az egyik leggyakoribb alkalmazási probléma a különféle színű „washing” jelenségek köre, amikor a cég csak látszólag felelős, kommunikációjában jobb színben tünteti fel magát, mint amilyen a valós teljesítménye. Ennek legismertebb formája a greenwashing (zöldre mosás), amely során a vállalat környezetbarát imázst épít, miközben tényleges működése környezetszennyező vagy fenntarthatatlan (Lyon – Montgomery 2015).

Hírhedt példa a Volkswagen dízelbotránya, amikor is a cég „tisztább dízel” kampánya és környezetbarát kommunikációja közepette kiderült, hogy manipulálták a károsanyag-kibocsátási teszteket (csaló szoftverrel szépítették az eredményeket), ami minden idők egyik legnagyobb greenwashing botrányává vált – a vállalat végül 30 milliárd dollárnyi büntetést fizetett a megtévesztő gyakorlat miatt (Maamoun 2021).

A CSR gyakorlata nemcsak környezeti, hanem társadalmi célokat is megfogalmaz, ugyanakkor az ilyen típusú társadalmi felelősségvállalás esetében is jelentkeznek problémák. Például a diversity washing (sokszínűségre utaló látszatintézkedések), vagy a közösségi projektek PR-célú túldimenzionálása olyan gyakorlatokat takarhatnak, amelyek nem hoznak valós változást. Több tanulmány is felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi CSR-kezdeményezések esetében különösen fontos a stakeholderek bevonása, a célcsoportok valódi szükségleteire építő tervezés, és az eredmények hatásalapú értékelése (Scheyvens et al. 2016; Muthuri et al. 2009). Amennyiben ez elmarad, az előbbihez hasonló kommunikációs-magatartás gap alakul ki, amit összefoglalóan social washingnak neveznek, ez az előbbieken bemutatott greenwashing-jelenség társadalmi vetülete. A cég társadalmilag felelősnek mutatja magát (például jótékonykodik, sokszínűséget hirdet), de közben a kommunikációban, illetve a felelősnek tűnő tevékenységek mögött súlyos problémák lehetnek (Pope – Wæraas 2016). Erre példa lehet, amikor egy globális kávézólánc büszkén hirdeti, hogy „100% etikus forrásból” szerzi be a kávé és elkötelezett a munkavállalói jólét vagy egy kisebbség iránt, ugyanakkor kiderül, hogy vezetése aktívan akadályozza a dolgozók szakszervezeti mozgolódását és olyan beszállítóktól vásárol, ahol gyermekmunkát és szexuális visszaéléseket dokumentáltak, vagy megtiltja dolgozóinak, hogy kiálljanak ilyen csoportok érdekében. Az ilyen és ehhez hasonló esetek rámutatnak a CSR-kommunikáció és a valós vállalati magatartás közti szakadéokra, bár Shawn Pope és Arild Wæraas (2016) tanulmányukban arra jutnak, hogy ez a típusú eljárás és az érdekeltek megvezetése egyre kevésbé jellemző.

Egy másik társadalmi vetületű probléma az önkéntesség kérdésköre. Miközben a CSR egyik gyakori és látványos eszköze az önkéntes tevékenységek szervezése, amelyek során a munkavállalók sokszor – de nem minden esetben – munkaidőben társadalmilag hasznos feladatokat végeznek, például szociális intézményekben, iskolákban, ezek eseti ad hoc jellegűek és a felszínesebb ráépülő CSR-elemek közé süllyednek. A vállalati önkéntesség nemcsak társadalmi értéket teremt, hanem erősíti a szervezeti kultúrát, a lojalitást és a dolgozók bevonódását is (Caligiuri et al. 2013), ugyanakkor több kutatás is rámutatott arra, hogy az önkéntesség valódi hatását gyakran nem is értékelik a vállalatok, mert PR célzatú a tevékenység, továbbá sokszor inkább „alkalmi jótékonyág” jellegűek, mint hosszú távú, a vállalati kultúrába és működésbe beépülő társadalmi hatást generáló beavatkozások (Haski-Leventhal et al. 2010). A CSR önkéntes programjainak integráltabbá és így hatékonyabbá

tételéhez elengedhetetlen lenne az együttműködő szervezetekkel való partnerség, valamint a hatásmérés beépítése.

A fenti „talk vs. walk”⁵ ellentmondásokat, vagyis az attitűd–magatartás gap-et,⁶ gyakran emlegetik a CSR kritikájaként. Sok vállalat deklarál értékeket és célokat a fenntarthatóság terén, de ezek nem mindig tükröződnek a döntéshozatalban és a mindennapi működésben. Ugyanakkor ez az attitűd–magatartás gap nem csak a vállalatoknál jelentkezik, hasonló jelenség a fogyasztói oldalon is megfigyelhető, ami nehezíti az integrált CSR terjedését. A fogyasztók ugyan pozitív attitűddel viszonyulnak a fenntarthatósághoz, társadalmi/környezetvédelmi aggályokat vallanak, azonban a vásárlások során hajlamosak félre nézni és a kevésbé felelős alternatívát választani, vagyis valós vásárlási döntésekben gyakran mégis az olcsóság és kényelem dominál. Michal Carrington és szerzőtársai (2014) tanulmányukban négy kulcsfontosságú tényezőt azonosítottak, amelyek akadályozzák az etikusan gondolkodó fogyasztókat a tényleges felelős magatartásban. Ezek a következők: (1) az etikai aggályok prioritásként való kezelése a mindennapi életben, (2) az etikai szándékot felülíró szokások és tervek, (3) a kényelem vagy az ár feláldozására való hajlandóság és (4) a vásárlási módok (például rutinszerű vs. reflektív). A fogyasztói oldalon megjelenő elméleti támogatottság és az elmaradó kereslet a felelősebb termékek, szolgáltatások iránt a vállalatokat is a felszíneesebb, kirakat tevékenységek felé sodorják. Az őszinte CSR-kezdeményezéseket folytató vállalatoknak pedig számolnia kell azzal, hogy a nagyobb erőfeszítést igénylő, valós CSR-politika sem változtatja meg azonnal a fogyasztói magatartást. Az attitűd és a magatartás közötti rés mind a vállalatoknál, mind a fogyasztóknál alááshatja a CSR hitelességét. Hiába van a vállalatnak felelősséget magában foglaló küldetésnyilatkozata, ha a cég lépései nem igazolják vissza, a stakeholder-szkepticizmus⁷ nőni fog (Nguyen et al. 2023).

⁵ A „talk vs. walk” arra a helyzetre utalhat, amikor egy vállalat egy tervet dolgoz ki (talk), majd ezt a tervet megvalósítja az ügyfelekkel való kommunikációban, az alkalmazottak képzésében, vagy a marketingkampányban (walk).

⁶ Az „attitűd–magatartás gap” (más néven „attitűd–viselkedési szakadék”, vagy „attitude-behavior gap”) azt jelenti, hogy az egyéni attitűdök és -viselkedés nem feltétlenül egyeznek.

⁷ A „stakeholder-szkepticizmus” kifejezés arra utal, hogy az érdekelt (stakeholder) csoportok vagy személyek kételkedő, hitetlenkedő hozzáállást tanúsítanak valamilyen projekttel, döntéssel vagy vállalkozással kapcsolatban, ami befolyásolja őket.

További problémakör a CSR mérhetősége és auditálása. Mivel a CSR eredendően önkéntes vállalati gyakorlat, hosszú ideig nem létezett egységes mérési keretrendszer arra vonatkozóan, hogy egy cég „mennyire felelős”. Ennek következtében a vállalatok sokszor saját maguk által választott mutatókkal és esettanulmányokkal támasztották alá CSR-jelentéseiket, ami megnehezíti az összehasonlítást és a számonkérhetőséget. Bár létrejöttek nemzetközi szabványok (például: GRI – Global Reporting Initiative, ISO 26000 útmutató stb.), a nem-pénzügyi jelentések auditálása még gyerekcipőben jár. Sok cég CSR-riportját külső fél egyáltalán nem ellenőrzi, vagy ha igen, az ellenőrzés csak korlátozott biztosítékot nyújt (Diez-Cañamero et al. 2020). A területhez kapcsolódó kutatások alapján a világ legnagyobb vállalatainak fenntarthatósági jelentései tele vannak félrevezető állításokkal, ködösítéssel és mellébeszéléssel – azaz a jelenlegi auditálási gyakorlat nem szűri ki a „zöldre festést”, sem a többi említett washing-problémát, sőt, olykor maga is a problémák részévé válik (Carmichael et al. 2022). A nem-pénzügyi jelentések piacán nincs olyan letisztult, kötelező erejű keretrendszer, mint a pénzügyi könyvvizsgálat terén, ezért az ilyen beszámolók hitelessége erősen változó (Diez-Cañamero et al. 2020; Carmichael et al. 2022). Az előbbiekből adódóan a vállalatok gyakran csak a pozitív eredményeiket emelik ki, miközben a kedvezőtlen hatásokról egyáltalán nem esik szó, vagy csak kevés, vagy éppen olyan általános célokat fogalmaznak meg, vagy olyan távoli időpontra ütemezik a cél elérését, amelyek teljesülése nehezen számonkérhető (például a „társadalmi jólét előmozdítása”). Mindezek a hiányosságok oda vezetnek, hogy a nyilvánosság és a befektetők egy része bizalmatlan a CSR-jelentésekkel szemben (Lock – Seele 2016).

Összefoglalva elmondható, hogy a CSR-t érintő problémák abban gyökereznek, hogy a szándék és megvalósítás között gyakran rés van, a vállalati beszámolók pedig nem minden esetben objektívek és az ellenőrzésük, külső auditálásuk is elmarad.

A CSR ÉS AZ ESG ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A tanulmányban már több elem kapcsán érintettük, miben más a CSR és az ESG. Mivel a CSR és az ESG együttes alkalmazása tűnik a leghatékonyabb megoldásnak, ezért jelen fejezetben szisztematikusan elemezzük és hasonlítjuk össze a két koncepciót annak érdekében, hogy lássuk, miképp is történhet a CSR ESG-be való beágyazódása. A két megközelítés – a hagyományos CSR és az újabb ESG – mutat hasonlóságot, vannak átfedések, például már az

alapcél, a fenntarthatósági átmenet támogatása és a fenntartható vállalati működés, azonban a két koncepció számos ponton különbözik, bár vannak átfedések is. Az alábbi 1. táblázat különböző szempontok (származás, célok, fókusz, érintetti kör, mérhetőség, szabályozás stb.) mentén foglalja össze a CSR és az ESG fő jellemzőit, és rávilágít a hasonlóságokra és különbségekre.

1. táblázat. A CSR és az ESG összehasonlítása

Szempont	CSR	ESG
Fogalom, eredet	- az 1950-es évektől formálódó koncepció (Bowen 1953), - a vállalatok önkéntes szerepvállalását hangsúlyozza a társadalmi és környezeti jólét érdekében, - az 1990-es évektől globálisan elterjedt	- a 2000-es években megjelenő keretrendszer, amelyet a pénzügyi szektor hívott életre, - az „ESG” kifejezés 2004-ben tűnt fel először (ENSZ: <i>Who Cares Wins</i> jelentés), - globális befektetési gyakorlattá vált, a 2020-as évekre jelentős szabályozói támogatással (például: EU CSRD).
Alapvető cél és fókusz	Értékvezérelt felelősségvállalás: - önkéntes jellegű hozzájárulás, - célja a pozitív hatás növelése és a negatív externáliák csökkentése elsősorban erkölcsi megfontolásból és a jó hírnév érdekében, - átfogó, kvalitatív szemlélet: stratégiák és programok összessége, amellyel a cég beépíti az etikus és fenntartható gyakorlatokat a működésébe	Mérési és kockázati keret: - elsődleges célja a teljesítmény nyomon követése és jelentése konkrét E, S, G mutatók alapján, - fókusza adatvezérelt, azt vizsgálja, hogyan teljesít a pillérek mentén, - három pillérre építő, kvantitatív szemlélet, az információkat felhasználja a befektetői döntéshozatalban
Kötelező jelleg	Önkéntes jellegű elköteleződés: a cég saját értékei és etikai normái motiválják, jogilag többnyire nem kikényszerített (országoként lehetnek ajánlások, de általában nem kötelező), - nincs egységes szabályozás, a gyakorlatok nagy szabadságot élveznek	Szabályozott megfelelés: egyre inkább jogszabályi keretek írják elő, - számos országban és különösen az EU-ban kötelező bizonyos méret felett ESG-adatokat közzétenni és standardok szerint jelenteni, - kötelező érvényű példák: EU CSRD irányelv, taxonómiák, tőzsdei előírások, - külső kényszert is jelent a cégeknek a felelős teljesítményre
Érintett célcsoport	Széles stakeholder-kör: a CSR a vállalat és minden érintett viszonyáról szól, - célcsoportjai a közösségek, civil társadalom, fogyasztók, munkavállalók – mindazok, akikre a cég hatással van, - gyakran a vállalati reputációt építik a nyilvánosság és a vásárlók felé, valamint a dolgozók lojalitását erősítik	Elsősorban befektetők és szabályozók: az ESG-információk fő felhasználói a <i>befektetők, pénzügyi elemzők</i> és hatóságok, akik a cég ESG-mutatóit értékelik a kockázatok és lehetőségek szempontjából, - az ESG-jelentések a többi stakeholder számára is nyilvánosak, de a hangsúly a pénzügyi relevancián van

Implemen-táció	- Jellemzően külön programok, filantrópia, kevésbé jellemző a stratégiai, egész szervezetet átszövő stratégia - gyakori elemek: közösségi kezdeményezések, jótekonyság, önkéntesség, dolgozói well-being-programok, - a CSR-projektek illeszkednek a cég kulturális értékeihez, de sokszor különálló kezdeményezésként futnak a vállalat alaptevékenységétől elkülönülten.	- Integrált stratégia az egész szervezetben, jellemzően a különböző funkcionális területeket (pénzügy, HR, termelés, marketing stb.) egyesítő (integrált) önálló egység - több részleget átfogó, integrált folyamat (pénzügyi, operációs, jogi, megfelelési területek), - cél, hogy az ESG-szempontok beépüljenek a vállalat üzleti tervébe és kockázatkezelésébe, - elvárt elemek: adatgyűjtő rendszerek, mérhető célok kitűzése, folyamatos monitoring, felsővezetői felelősségvállalás, - szisztematikusabb, mint a CSR
Jelentés és mérés	- A CSR-eredmények bemutatása gyakran minőségi leírásokra épül (esettanulmányok a hatásról) - nincs egységes mérce, a jelentések változatosak, cégre szabottak – ez megnehezíti az összehasonlítást, - kevés kötött formátum van	Adatvezérelt és standardizált - a jelentések kvantitatív mutatókon alapulnak, konkrét KPI-eket kell megadni, akár több ezer adatpontot, - nemzetközi keretrendszerek (GRI, SASB, IFRS-ESRS stb.) szabják meg a struktúrát, - a jelentések összehasonlíthatóak és auditálhatók, az adatok hitelességét sokszor külső auditor is ellenőrzi
Kritikák, gyengeségek	- A CSR lehet pusztán látszattevékenység – greenwashing, social washing, szubjektív értékelés, kevés objektív számonkérés, - a vállalat szabadon dönt, miről számol be, hiányos külső ellenőrzés: a CSR-jelentéseket ritkán auditálják független szervezetek, - eltérés lehet a kommunikáció és a valóság között (attitűd-rés)	ESG-washing kockázata – az ESG is válhat pusztán PR-eszközzé (pl. „pipálják” a pontokat anélkül, hogy valódi változás történne), értékelési inkonzisztencia: a különböző ESG-minősítő ügynökségek eltérő eredményei félrevezetőek lehetnek, túlzott bürokrácia: hosszú kérdőívek, nagyon sok adatpont, ami nem garantálja a valódi fenntarthatósági hatást, - politikai viták kereszttűzésében is áll (például ESG-ellenes hangok bizonyos piacokon)

Forrás: Saját szerkesztés Kaźmierczak (2022), Passas (2024) és Stewart (2025) munkái alapján.

Az összehasonlításból látható, hogy míg a CSR inkább egy vállalat belső indíttatású értékrendjét és önkéntes hozzájárulását jelenti a közjóhoz, addig az ESG külső elvárások által vezérelt mérési- és jelentési rendszer. A CSR „miértje” a felelős és etikus működés eszméje, a cég morális küldetése és társadalmi szerepe, míg az ESG esetében a fenntarthatósági teljesítmény számszerű értékelése és kommunikálása. A két megközelítés természetesen nem zárja ki egymást, sőt, ahogy írtuk korábban, ideális esetben kiegészítő viszonyban állnak. A CSR adja a stratégiai irányt és értékeket (pl. egy cég elhatározza, hogy felelősen működik, mert ez a küldetése), az ESG pedig keretet ad ahhoz, hogy ezeket az értékeket mérhető célokká és

eredményekké formálják, melyeket nyomon lehet követni és be lehet mutatni a befektetőknek, hatóságoknak, nyilvánosságnak (Kaźmierczak 2022; Passas 2024; Stewart 2025).

Mindkét megközelítés a fenntartható fejlődés (üzleti) támogatásáról szól; közös céljuk, hogy a vállalat ne csak pénzügyi értelemben legyen sikeres, hanem pozitív hatást is gyakoroljon a társadalomra és a környezetre, illetve az összes vállalati érintettre. Ugyanis a CSR és az ESG is reagál az érintettek elvárásaira, azonban a CSR inkább a közvetlen társadalmi igényekre (helyi közösségek, fogyasztók etikus termékek iránti vágya stb.), az ESG pedig a befektetői és szabályozói elvárásokra a hosszú távú kockázatkezelés terén. Mindkettő hozzájárulhat a vállalat reputációjának, imázsának javításához és a hosszú távú értékteremtéshez. Utóbbinak kissé eltér a formája. A CSR elsősorban a márkahűség és stakeholder-bizalmon keresztül, míg az ESG a tőkeköltség csökkentésén és a stabil működésén keresztül (Kaźmierczak 2022; Passas 2024; Stewart 2025).

A táblázat rávilágít arra, hogy a CSR „puhább”, kvalitatív, kulturális-értékalapú megközelítés, amely nehezebben számszerűsíthető, míg az ESG „keményebb”, kvantitatív keretrendszer, konkrét mutatókkal és szabályokkal. A CSR inkább alulról jövő (bottom-up) kezdeményezés, a vállalat etikai identitásából nő ki, miközben az ESG-re a felülről jövő (top-down) kezdeményezés jellemző, hiszen külső standardok formájában jelenik meg a vállalatoknál. További különbséget jelent, hogy a CSR hagyományosan a vállalat jópolgári mivoltát hangsúlyozza, hogy „jót jól tegyen”, míg az ESG a kockázatokra és a teljesítmény-menedzsmentre koncentrál, vagyis, hogy „mit mérünk és hogyan felelünk meg”. (Kaźmierczak 2022; Passas 2024; Stewart 2025).

MEGOLDJA-E A CSR-PROBLÉMÁIT AZ ESG? – AVAGY CSR-BŐL ESG LESZ?

Az elmúlt években egyre többször az ESG-keretrendszert említették már, ha fenntarthatóságról és felelős működésről van szó, amely részben a CSR továbbfejlesztéseként, részben attól függetlenül jelent meg. A CSR- és ESG-megközelítések közötti átmenet azonban nemcsak mérési és szabályozási változásokat jelent(ett), hanem hangsúlybeli eltolódásokat is. Míg a CSR keretében gyakoriak voltak a társadalmi célú önkéntes kezdeményezések, közösségfejlesztő programok, az ESG-irányzatban egyre inkább a környezeti fenntarthatóság (pl. klímacélok, karbonsemlegesség) került fókuszba. A ‘S’ (social) dimenzió gyakran háttérbe

szorul a gyakorlatban, s a 'G' (governance) láb sem olyan erőteljes, mint a környezeti 'E' (environmental) pillér, mindez pedig kérdéseket vet fel az ESG valódi társadalmi hatásait illetően is (Ioannou – Serafeim 2015; Eccles – Klimenko 2019).

Felmerülhet tehát a kérdés, hogy vajon az ESG tényleges megoldást nyújt-e a CSR előbb említett gyengeségeire, vagy csupán ráncfelvarrás és ugyanaz folytatódik új elnevezés alatt, ami hasonló problémákat rejt. Az ESG egy standardizált keretrendszer, kvantitatív kritériumok gyűjteménye, amelyeket a vállalatok környezeti, társadalmi és vállalatirányítási teljesítményének mérésére és közzétételére használnak. Ahogy az összehasonlítás során rávilágítottunk, a koncepció a pénzügyi szektorból indult, s a kifejezés először a 2004-es „Who Cares Wins” című ENSZ-jelentésben tűnt fel, amely ötven nagy pénzügyi intézmény ajánlásait foglalta össze az ESG-szemponatok tőkepiaci érvényesítéséről (United Nations 2004). Azóta az ESG-mozgalom jelentősen bővült, s az értelmezés esetében már tágabb közelítés is megfigyelhető. A nemzetközi standardok (például GRI,⁸ SASB,⁹ TCFD¹⁰) ESG-pillérekre épülő szerkezetét követve, tág értelemben használják a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontokat magában foglaló, nem pénzügyi teljesítmény aggregált mutatói. Fontos különbség, hogy míg a CSR inkább egy vállalaton belüli filozófia (hogyan viselkedjünk felelősen), addig az ESG egy külső értékelő keretrendszer is, melynek keretében a vállalatoknak számszerű adatokkal kell igazolniuk fenntarthatósági teljesítményüket a befektetők és a szabályozók felé (Putzer – Posza 2024).

Az ESG egyik előnye, hogy igyekszik kezelni a CSR átláthatósági és mérhetőségi problémáit. Szabványosított jelentési követelményeket vezet be. Az EU 2024-től fokozatosan kötelezővé teszi a nagyobb cégek számára az ESG-jelentéstételt az új CSRD-irányelv¹¹ alapján, mely egységes mutatószámokat és auditálást ír elő (európai fenntarthatósági jelentési standardok,

⁸ A GRI (Global Reporting Initiative), vagy más nevén Globális Jelentéstételi Kezdeményezés, egy független, nemzetközi szervezet, amely a vállalatokat, kormányokat és más szervezeteket segíti a fenntarthatósági jelentéstételben.

⁹ A SASB (Sustainability Accounting Standards Board) egy NGO, amely fenntarthatósági számviteli szabványokat alakít ki, amelyek segítenek a vállalatoknak pénzügymentileg releváns fenntarthatósági információkat közölni az érdekelt felekkel, különösen a befektetőkkel.

¹⁰ A TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) egy nemzetközi kezdeményezés, amely iránymutatást ad a vállalatoknak az éghajlatváltozással kapcsolatos pénzügyi kockázatok közzétételére.

¹¹ A vállalati fenntarthatósági irányelv (CSRD), amely átláthatóvá és összehasonlíthatóvá teszi az EU-n belüli és kívüli nagyvállalatok fenntarthatósági információit.

ESRS¹²) (Moradi et al. 2024). Ez alapján elmondható, hogy az ESG nem pusztán a CSR átkeresztelése, hanem valódi változást kell jelentsen a vállalatok életében, hiszen kemény jogszabályi előírások és mérőszámok formájában teszi kézzelfoghatóvá a fenntarthatósági elvárásokat. Az ESG keretében a vállalatoknak nem elég általánosságban felelősnek lenniük – bizonyítékokkal alátámasztott módon kell beszámolniuk pl. a szén-dioxid-kibocsátásukról, a nemek közti bérkülönbségről, a korrupcióellenes intézkedésekről stb. Ez az adatvezérelt megközelítés elvben növeli a számonkérhetőséget, könnyebben összevethetők a cégek egymással (Moradi et al. 2024, Zervoudi et al. 2025), és így nehezebb eltitkolni vagy „kifesteni” a gyenge teljesítményt. E tekintetben az ESG túlmutat a CSR-en, hiszen rendszerszintű szemléletet és kockázatkezelési keretet ad. A vállalat nem pusztán „jónak” akar látszani, hanem konkrét fenntarthatósági kockázatokat kezel és lehetőségeket ragad meg, melyek a hosszútávú üzleti értékteremtés részeivé válhatnak (Zervoudi et al. 2025).

Ugyanakkor kritikusok rámutatnak, hogy az ESG esetében is vannak potenciális problémák. Egyrészt fennáll a veszélye, hogy az ESG is egy kötelező, formális megfelelési gyakorlatként jelenik meg a vállalatok számára, amelyben csupán a minimum követelmények teljesítésére törekednek, a valódi vállalati változás és mélyebb elköteleződés nélkül. Az Egyesült Királyságban például csökkent az ESG-szemponthoz figyelembe vevő befektetők aránya (2021-ben 65 százalék volt, 2023-ra már csak 53 százalék), míg egy másik befektetői felmérés szerint közel háromnegyedük nem bízik abban, hogy a vállalatok ténylegesen megvalósítják ESG-vállalásaikat és ígéreteiket (UCEM 2024). Ezek az eredmények hasonlóak a CSR esetében megjelenő szkepticizmushoz, csak míg a CSR esetében a célcsoport és a szkeptikus a fogyasztó, addig az ESG esetében a befektető. Elképzelhető, hogy az ESG csak új keretek között folytatja a zöldrefestés (greenwashing) gyakorlatát. Evanthia Zervoudi és szerzőtársai (2025) megállapították, hogy szabványosítás és elszámoltathatóság nélkül az ESG-mérőszámok kijátszhatóak, ami a CSR-hez hasonló hitelességi problémákat vet fel. Szigorúbb, egységesített ESG-szabványok és szabályozások bevezetését sürgetik annak érdekében, hogy az ESG beváltsa a CSR hiányosságainak kezelésére tett ígéretét és ne váljon egy pusztán formális megfelelésre korlátozódó, tartalom nélküli, adminisztratív gyakorlattá.

¹² Az ESRS (European Sustainability Reporting Standards) az Európai Unió által kidolgozott fenntarthatósági jelentéstételi szabványok összességét jelenti, amelyek célja a vállalatok fenntarthatósági teljesítményének átláthatóságának és összehasonlíthatóságának növelése.

Jelenleg az ESG-értékelések rendszere nem tökéletesen egységes, hiszen különböző hitelminősítő intézetek és elemzők eltérő módszertanokat alkalmaznak, ami miatt ugyanazon cég ESG-pontszáma is nagyon különböző lehet attól függően, ki méri. A magas ESG-pontszámmal rendelkező vállalatok esetében gyakran nagy a különbség a kommunikált teljesítmény és a valós eredmények között, ami arra utal, hogy a jelenlegi ESG-besorolások a tényleges hatás helyett a hatékony reklámozást jutalmazhatják (Kathan et al. 2025). Manuel Kathan és szerzőtársai (2025) kutatásuk során negatív korrelációt mutattak ki a vállalatok ESG-pontszámai és a valós teljesítmény között.

Az ESG részben küzd a standardizátlanság problémájával (bár az EU pont ezt igyekszik orvosolni). Florian Berg és szerzőtársai (2022) hat nagy hitelminősítő intézet adatait elemezve arra a megállapításra jutottak, hogy a minősítések jelentősen eltérnek egymástól ugyanazon cégek esetében (a korrelációk gyakran alacsonyak), amit „aggregált zavarnak” neveznek. A szerzők rámutattak, hogy az ügynökségek eltérnek abban, hogy mely (környezeti, társadalmi, irányítási) tényezőket hangsúlyozzák (eltérő súlyozás), és pontosan hogyan mérjék azokat, ami összességében következetlen jelzéseket eredményez a piac számára. A standardizátlanság hiánya azt jelenti, hogy az ESG jelenlegi állapotában nem oldja meg teljes mértékben a CSR mérhetőséggel és átláthatósággal kapcsolatos problémáit, sőt éppen ellenkezőleg, zavart okozhat a javulni próbáló cégek és a valóban fenntartható vállalatok azonosítására törekvő befektetők számára.

Az ESG tehát bizonyos területeken előrelépés a CSR-hez képest – különösen a mérés, az összehasonlíthatóság és a kötelező érvényűség terén –, de nem helyettesíti a hiteles vállalati értékrendet és elköteleződést. Az előbbieken bemutatott, ESG-vel kapcsolatos gyenge pontok arra intenek, hogy az ESG önmagában nem old meg mindent. Az ESG-keretrendszer olyan eszköz, amely segíthet áthidalni a CSR hiányosságait, feltéve, hogy a vállalatok nem csak marketingeszközként tekintenek rá. Ha viszont az ESG-t is kijátsszák vagy felszínesen alkalmazzák, ugyanúgy kialakulhat az „ESG-washing” jelensége. Az ESG-módszerek nagyobb konvergenciája és átláthatósága szükséges ahhoz, hogy az ESG hatékonyan kezelje a CSR hiányosságait (Berg et al. 2022). Ám igazán jó eredményt a CSR és az ESG együttes alkalmazása hozhat, a CSR biztosítja a célokat és értékeket, kiemelve az etikus működést és döntéseket, az ESG pedig a mérés és beszámolás kereteit. Így az ESG nem kiváltja a CSR-t, hanem inkább kibővíti azt egy szigorúbb adat- és számonkérhetőségi dimenzióval.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmányban bemutattuk, miképp alakult ki a CSR, integráltságát tekintve milyen széles spektrumon értelmezhetők e tevékenységek, s mindez milyen motivációkra vezethető vissza. Mivel a „jót jól” tenni-filozófia nagyon megengedő és a CSR-re nem jellemző az ESG-nél már megjelenő, talán kissé túlságosan is bürokratizált folyamat, ezért számos nem várt negatív hatást is jelentkezett a CSR terjedésével. Bár sokan csodafegyverként tekintettek az ESG-re, azt várták, minden CSR kapcsán felmerült problémát megold, azonban a tanulmányban rávilágítottunk, hogy önmagában az ESG sem jelent megoldást, és a zöldremosás vagy éppen a socialwashing helyett az ESG-washing kockázata áll fenn. Mindezek alapján kijelenthető, hogy végső soron a modern vállalatoknak mindkét szemléletet érdemes alkalmazniuk. A CSR biztosítja, hogy a cég küldetése és kultúrája felelősségteljes legyen, az ESG pedig biztosítja ennek átlátható bizonyítását és integrálását az üzleti folyamatokba. A CSR és az ESG együtt tudja csak teljes mértékben kielégíteni a fogyasztók, a befektetők és a szabályozók növekvő elvárásait egy fenntarthatóbb és felelősebb üzleti működéssel kapcsolatban. Vagyis a CSR nem hal meg, hanem integrálódik az ESG-be. Meg kell és meg is tud újulni az ESG-ben, elsősorban annak E (enviroment) és S (social) pilléreibe integrálódva, és betöltheti az eredetileg neki szánt valódi vállalati társadalmi felelősségvállalást.

IRODALOM

- Allui, Alawiya – Pinto, Luisa (2022). Non-financial benefits of corporate social responsibility to saudi companies. *Sustainability*, 14(6), 3446. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063446>
- Arnold, Malcolm F. (2010): Competitive Advantage from CSR Programmes, in: Louche, Céline – Idowu, Samuel O. – Filho, Walter L. (eds.): *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Barizsné Hadrázi Edit – Ujhelyi Mária – Kiss Zsuzsanna (2018): A társadalmi felelősségvállalás szemléletének megjelenése gazdasági képzésben résztvevő egyetemi hallgatók körében, Business students' attitude to social responsibility. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 3(4) pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.1>.
- Berg, Florian – Kölb, Julian F. – Rigobon, Roberto (2022): Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*, 26(6) pp. 1315-1344. DOI: <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bowen, Howard Rothmann (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Bros.
- Braun Róbert (2015): *Vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Caligiuri, Paula – Mencin, Ahsiya – Jiang, Kaifeng (2013): Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4) pp. 825-860. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12019>
- Carmichael, Donna – Soonawalla, Kazbi – Stroehle, Judith C. (2022): Sustainability Assurance as Greenwashing. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2023, pp. 34-39.
- Carroll, Archie B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. DOI: <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, Archie B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4) 39-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll, Archie B. - Shabana, Kareem M. (2010): The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1) pp. 85-105. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carroll, Archie B. – Buchholtz, Ann K. (2008): *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Boston: Cengage Learning.
- Carrington, Michal J. – Neville, Benjamin A. – Whitwell, Gregory J. (2014): Lost in Translation: Exploring the Ethical Consumer Intention–Behavior Gap. *Journal of Business Research*, 67(1) pp. 2759-2767. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.022>
- Cerin, Pontus (2006): Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis. *Ecological Economics*, 56(2) pp. 209-225. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.01.016>.
- Davis, Keith (1960): Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, pp. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Diez-Cañamero, Borja – Bishara, Tania – Otegi-Olaso, Jose Ramon – Minguez, Rikardo – Fernández, José María (2020): Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings, and Ratings. *Sustainability*, 12(5), 2153. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12052153>
- Dowling, Grahame – Moran, Peter (2012): Corporate reputations, Built in or bolted on? *California Management Review*, 54(2) pp. 25-42. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.25>
- Fatima, Tahniyath – Elbanna, Said (2023): Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1) pp. 105-121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Eccles, Robert G. – Klimenko, Svetlana (2019): The investor revolution : shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), pp. 106-116. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution> Letöltve: 2025.05.31.
- Fu, Hui – Haobin Ye, Ben – Law, Rob (2014): You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.004>
- Gandasaria, Dyah – Tjahjanab, David – Dwidienawatic, Diena – Ichsan, Mohammad (2024): How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2323774. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- GKI (2011): *A belső érdekek mozgatója a vállalatok CSR-gyakorlatát*. <https://gki.hu/language/hu/2011/08/16/cikk-a-belső-érdekek-mozgatója-a-vállalatok-csr-gyakorlatát/> Letöltve: 2025.05.20.

- Glavas, Ante – Kelley, Ken (2014): The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2) 32-45. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Greening, Daniel W. – Turban, Daniel B. (2000): Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3) pp. 254-280. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Győri Zsuzsanna (2010): *CSR-on innen és túl*. Ph.D. értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Haski-Leventhal, Debbie – Meijs, Lucas C. P. M. – Hustinx, Lesley (2010). The third-party model: Enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1) pp. 139-158. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279409990377>
- Hetesi, Erzsébet – Csovcics, Andrea (2015): Volunteering as part of CSR and company support for employee volunteering. *Responsibility and Sustainability Socioeconomic, political and legal issues*, 3(3) pp. 3-14. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/60> Letöltve: 2025.05.31.
- Hsu, Yi – Bui, Gam (2022): Consumers' perspectives and behaviors towards corporate social responsibility—a cross-cultural study. *Sustainability*, 14(2), 615. DOI: 10.3390/su14020615
- Ioannou, Ioannis – Serafeim, George (2015): The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations: Analysts' Perceptions and Shifting Institutional Logics. *Strategic Management Journal*, 36(7) pp. 1053-1081. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2268>
- Jahn, Johannes – Brühl, Rolf (2019): Can bad news be good? On the positive and negative effects of including moderately negative information in CSR disclosures. *Journal of Business Research*, 97, pp. 117-128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.070>
- Jarvis, Chris – Parker, Angela (2011): The business benefits of corporate volunteering: an examination of the business benefits resulting from effects of employee volunteer programs. Toronto, https://www.academia.edu/2538730/HR_Briefing_The_Business_Benefits_of_Corporate_Volunteering letöltve: 2025.05.20.
- Johnson, Harold, L. (1971): *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Kathan, Manuel C. – Utz, Sebastian – Dorfleitner, Gregor – Eckberg, Jens - Chmel, Lea (2025): What You See is Not What You Get: ESG Scores and Greenwashing Risk. *Finance Research Letters*, 74, 106710. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106710>
- Kaźmierczak, Magdalena (2022): A Literature Review on the Difference between CSR and ESG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 162, pp. 275-288. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
- Kim, Hae-Ryong – Lee, Moonkyu – Lee, Hyoung-Tark – Kim, Na-Min (2010): Corporate social responsibility and employee - company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4) pp. 557-569. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Korschun, Daniel – Bhattacharya, C. B. – Swain, Scott D. (2014): Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3) pp. 20-37. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Księżak, Paulina (2017): The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4) pp. 53-65. DOI: <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>

- Lock, Irina – Seele, Peter (2016): The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122 (20 May 2016) pp. 186-200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060>
- Lyon, Thomas P. – Montgomery, A. Wren (2015): The Means and Ends of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2) pp. 223-249. DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Maamoun, Ahmed (2021): Volkswagen's greenwashing backfires: The road to redemption. In *Sage Business Cases*. SAGE Publications, Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529759396>
- Maccarrone, Paolo – Contri, Anna Maria (2021): Integrating Corporate Social Responsibility into Corporate Strategy: The Role of Formal Tools. *Sustainability*, 13(22), 12551. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212551>
- Matolay, Réka (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 41(7-8) pp. 43-50. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.07.05>
- McGuire, Joseph W. (1963): *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Moradi, Amir – Tóth-Pajor, Ákos – Gobato Souto, Hugo (2024): Unraveling the ESG Reporting Landscape: A Comprehensive Analysis of Standards, Frameworks, and Impact on Firms. In: Polona, Šprajc – Damjan, Maletič – Nataša, Petrović – Iztok, Podbregar – Andrej, Škraba – Daniel, Tomić – Anja, Žnidaršič (eds.): *43rd International Conference on Organizational Science Development Green and Digital Transition – Challenge or Opportunity = 43. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti Zeleni in digitalni prehod – izziv ali priložnost*. Maribor: University of Maribor Press, pp. 667-682.
- Muthuri, Judy N. - Chapple, Wendy - Moon, Jeremy (2009): An Integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 85(2) pp. 431-444. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9739-7>
- Nguyen, Nga – Priporas, Constantinos-Vasilios – McPherson, Mark – Manyiwa, Simon (2023): CSR-related consumer scepticism: A review of the literature and future research directions. *Journal of Business Research*, 169 (December), 114294 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114294>
- Nicholls, Jeremy - Lawlor, Eilis - Neitzert, Eva - Goodspeed, Tim (2012): *A guide to Social Return on Investment*. The SROI Network, London: Cabinet Office.
- Oduro, Stephen – Adhal Nguar, Kot D. – De Nisco, Alessandro – Alharthi, Rami H.E. – Maccario, Guglielmo – Bruno, Lara (2022): Corporate social responsibility and SME performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 40(2) pp. 184-204. DOI: <https://doi.org/10.1108/mip-05-2021-0145>.
- Oduro, Stephen – Bruno, Lara – Maccario, Guglielmo (2024): Corporate social responsibility (CSR) in SMEs: what we know, what we don't know, and what we should know. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 36(2) pp. 207-238. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1951064>.
- Ortiz-Avram, Daniela – Domnanovich, Julia – Kronenberg, Christopher – Scholz, Markus (2018): Exploring the Integration of Corporate Social Responsibility into the Strategies of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 201, pp. 254-271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.011>
- Padilla-Lozano, Carmen Paola – Collazzo, Pablo (2021): Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing. *Competitiveness Review*, 32(7) pp. 21-39. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160>
- Passas, Ioannis (2024): The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4) pp. 1711-1720. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>

- Pope, Shawn – Wæraas, Arild (2016): CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique. *Journal of Business Ethics*, 137(1) pp. 173-193.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z>
- Porter, Michael – Kramer, Mark (2006): Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12) pp. 78-92.
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> Letöltve: 2025.05.31.
- Porter, Michael – Kramer, Mark (2011): Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2) pp. 62–77.
- Putzer Petra Eszter (2011): CSR - Merre tovább? *Marketing és Menedzsment*, 54(4) pp. 45-52.
- Putzer Petra – Csapi Vivien (2018): Mire jó a CSR? Hazai vállalati csoportok a felelősség mentén és reálopciók elemzésük. *Marketing és Menedzsment*, 52(EMOK különszám) pp. 10-18.
- Putzer Petra – Posza Alexandra (2024): Transition from CSR to ESG in Tourism – A Bibliometric Analysis. *Organizacija: Journal of Management, Informatics and Human Resources*, 57(3) pp. 249-259.
DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0018>
- Rahman, Noushi – Blake, Laura (2021): A review of CSR classification schemes and the operationalization of bolted-on vs. built-in CSR. *Business Ethics, The Environment & Responsibility*, 30(3) pp. 248-261. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12345>
- Sanford, Barb (2002): *Building a highly engaged workforce. A Q&A with Curt Coffman*.
- Scheyvens, Regina – Banks, Glenn - Hughes, Emma (2016): The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6) pp. 371-382.
DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Siltaloppi, Jaakko – Rajala, Risto – Hietala, Henri (2021): Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 174(1) pp. 507-527.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Sharma, Supran – Sharma, Joity – Devi, Arti (2009): Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management. *Business Intelligence Journal*. 2.
- Skarmas, Dionysis – Leonidou, Constantinus N. (2013): When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10) pp. 1831-1838.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.004>
- Stewart, Robert (2025): ESG and the Changing Language of Corporate Social Responsibility. *California Management Review Insights*.
<https://cmr.berkeley.edu/2025/02/esg-and-the-changing-language-of-corporate-social-responsibility/> Letöltve: 2025.05.20.
- UCEM - University College of Estate Management (2024): *The criticism of ESG: why is it becoming controversial?*
<https://www.ucem.ac.uk/whats-happening/articles/criticism-of-esg/#:~:text=Learn%20more%3A%20types%20of,and%20how%20to%20spot%20them> Letöltve: 2025.05.20.
- United Nations (2004): *Who Cares Wins*. Connecting financial markets to a changing world. UN Global Compact.
- Vallentin, Steen – Murillo, David (2012): Governmentality and the politics of CSR. *Organization*, 19(6) pp. 825-843. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508411426183>

- Virvilaite, Regina – Daubaraite, Ugne (2011): Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Engineering Economics*, 22(5) 534-543. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.5.972>
- Wolff, Franziska – Barth, Regine (2005): *Corporate social responsibility: Integrating a business and societal governance perspective—The RARE project's approach*. Berlin: Öko-Institut.
- Yoon, Yeosun – Gürhan-Canli, Zeynep – Schwarz, Norbert (2006): The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4) pp. 377-390. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9
- Zervoudi, Evanthia K. – Moschos, Nikos – Christopoulos, Apostolos G. (2025): From CSR and ESG Criteria to the Greenwashing Phenomenon: A Comprehensive Literature Review of Causes, Consequences and Solutions. *Sustainability*, 17(5), 2222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052222>

DILEMMÁK IDEJÉN – A MAGYAR NAGYVÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁNAK JELLEMZŐI EGY FELMÉRÉS TÜKRÉBEN (2025)

BARTAL ANNA MÁRIA¹ – MOLNÁR KLÁRA² – VIDA VIVIEN³

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.2.28-55>

Absztrakt

A környezetvédelmi, társadalmi és vállalati irányítási (ESG) feltételeknek való megfelelés törvényi szabályozása nemzetközi és hazai szinten is új alapokra helyezte a vállalatok működési és irányítási szempontjait. Ezt a folyamatot azonban – mind a vonatkozó szakirodalomban, mind pedig a vállalatok gyakorlatában – áthatja annak a dilemmának a tárgyalása, hogy az ESG megjelenésével mi lesz a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) sorsa. A CSR és/vagy ESG dilemma táptalajául szolgáló okok közül kiemelt figyelmet szenteltünk az erkölcsi értékek (CSR) kontra mérés-vezérelt megfelelés (ESG), a „washing” - kockázat, a rövidtávú költségek kontra hosszú távú nyereségek, az erőforrás elosztás, illetve az irányítás és szervezeti struktúra kérdések elemzésének. Mindezekből kiindulva az Effekteam Egyesület által 2025 februárjában, 45 hazai, főként nagyvállalat körében végzett online kérdőíves megkérdezés elsődleges célja az volt, hogy felmérjük: az ESG/CSDR szempontoknak való megfelelés milyen hatással van arra, hogy a hazai vállalatok miként viszonyulnak a CSR-aktivitásokhoz. A másik cél az volt, hogy ebben az új helyzetben is képet adjunk a hazai nagyvállalatok körében megvalósuló vállalati önkéntesség főbb mutatóiról, típusairól és megvalósulási formáiról. A nem reprezentatív mintát olyan nagyvállalatok dominálták, melyek jelentős foglalkoztatói a hazai vállalati szektornak és többségükben országos, magyarországi hatókörrel rendelkeztek. CSR-ra fordított éves költségvetéssel 80 százalékuk rendelkezett, míg a vállalati önkéntességet külön pénzügyi kerettel 58 százalékuk támogatta. Eredményeink szerint a nagyfoglalkoztató vállalatok mintegy háromötöde a CSR és az ESG/CSDR közötti kapacitás egyensúlyban tartását tervezte a következő időszakban. E tekintetben a CSR-ra fordított költségvetési keret nagysága különböző kapacitás elosztási stratégiákat indukált a vizsgált vállalatok körében. A vállalatok CSR-aktivitását és a vállalati önkéntességet alapvetően az érték-motivációk (filantrópia/altruizmus) dominálták és erőforrásaikkal forráshiányos szervezeteket, intézményeket és szolgáltatási területeket támogattak. Az ESG-hatás erősödését láttuk abban, hogy nagyvállalatok – főként a CSR irányítása, a támogatási döntések terén – stratégiai megközelítéssel és komplexebb

¹ Bartal Anna Mária (PhD) szociológus, az Önkéntes Szemle főszerkesztője.

² Molnár Klára (dr.) jogász, az Effekteam Egyesület igazgatója.

³ Vida Vivien, az Effekteam Egyesület operatív menedzsere.

eszköztárral közelítettek a felelősségvállaláshoz, valamint a korábbiakhoz képest a környezeti és gazdasági területek támogatása is nagyobb hangsúlyt kapott.

Kulcsszavak: társadalmi felelősségvállalás (CSR), környezetvédelmi, szociális vállalatirányítás (ESG), vállalati önkéntesség, washing-kockázat, erőforrás elosztás, filantrópia, altruizmus

In times of dilemmas – Characteristics of corporate social responsibility of large hungarian companies. Result of a survey (2025).

Anna Mária Bartal – Klára Molnár – Vivien Vida

Abstract

The legal regulation of compliance with environmental, social and corporate governance (ESG) conditions puts the operational and governance aspects of companies on a new footing both internationally and domestically. However, this process – both in the relevant literature and in the practice of companies – is permeated by the discussion of the dilemma of what will happen to corporate social responsibility (CSR) with the advent of ESG. Among the reasons underlying the CSR and/or ESG dilemma, we paid special attention to the analysis of moral values (CSR) versus measurement-driven compliance (ESG), "washing" risk, short-term costs versus long-term gains, resource allocation, and governance and organizational structure issues. Based on all this, the primary goal of the online questionnaire survey conducted by the Effekteam Association in February 2025 among 45 domestic, mainly large companies, was to assess the impact of compliance with ESG/CSRD criteria on how domestic companies relate to CSR activities. The other goal was to give an idea of the main indicators, types and forms of corporate volunteering among large Hungarian companies in this new situation. The non-representative sample was dominated by large companies that are significant employers of the domestic corporate sector and most of them had a nationwide, Hungarian reach. 80 percent of them had an annual budget spent on CSR, while 58 percent of them supported corporate volunteering with a separate financial framework. According to our results, about three-fifths of companies of large employers planned to balance the capacity between CSR and ESG/CSRD in the coming period. In this respect, the size of the budget allocated to CSR induced different capacity allocation strategies among the examined companies. The CSR activity of companies and corporate volunteering were basically dominated by value motivations (philanthropy/altruism) and supported underfunded organizations, institutions and service areas with their resources. We saw a strengthening of the ESG impact in the fact that large companies – especially in the field of CSR management and support decisions – approached responsibility with a strategic approach and a more complex set of tools, and the support of environmental and economic areas was also given greater emphasis than before.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), environmental, social corporate governance (ESG), corporate volunteering, washing risk, resource allocation, philanthropy, altruism

BEVEZETÉS

Az Effekteam Egyesület 2011 óta követi nyomon a hazai, főként nagyvállalatok egy jelentős csoportjának tevékenységét, fejlődését a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR), ezen belüli is a vállalati önkéntesség terén. Molnár Klára (2021) legutóbbi eredményei szerint az önkéntesség fokozatosan nyert teret a hazai nagyvállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlatában, de még mindig nem foglalta el az őt megillető szervezeti helyét, szakmai reputációját – noha a cégek társadalmi befektetéseinek egyik legnagyobb potenciállal rendelkező területe – a vállalatirányításban.

Az elmúlt négy évben Magyarországon is – követve a 2000-es évektől kialakult nemzetközi szabályozási trendet – mindinkább előtérbe kerültek a környezetvédelmi, társadalmi és vállalatirányítási (Environmental Social Governance, ESG) szempontok. Ráadásul 2023. december 12-én a magyar Országgyűlés elfogadta „A fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról” szóló 2023. évi CVIII törvényt.⁴ Az új szabályozással a jogalkotó célja az volt, hogy lefedtesse a hazai fenntarthatósági jelentéstételi és az ellátási lánc átvilágítási kötelezettségek alapjait, valamint megfeleljen az Európai Unió fenntarthatósággal kapcsolatos iránymutatásainak.⁵ Az ESG mellett még egy betűszót, a CSRD-t (Corporate Sustainability Reporting Directive – a Vállalati Fenntarthatósági Jelentésről szóló Irányelv) is meg kellett tanulni, ami az Európai Parlament és Tanács irányelveként lépett hatályba 2024 januárjában. A CSRD célja, hogy megteremtse azokat az alapokat az Európai Unióban, ami zöld átálláshoz és a 2050-re célul kitűzött klímasemlegesség eléréséhez kell. Az

⁴ Lásd bővebben: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2300108.tv#>

⁵ A 2024. évben érintettek voltak mindazon közérdekklődésre számot tartó nagyvállalkozások, melyek esetében az adott üzleti évet megelőző üzleti évben az alábbiak közül legalább kettő fennállt: a mérlegfőösszegük meghaladta a 10 milliárd forintot, az éves nettó árbevételük meghaladta a 20 milliárd forintot és az átlagosan foglalkoztatotti létszámuk meghaladta az 500 főt.

A 2025. évre vonatkozóan a törvény hatálya azon nagyvállalkozások körére bővült, amelyek a megelőző év mérlegfordulónapján az alábbi három mutatót tekintve legalább kettő esetében átlépték a megjelölt határértéket: a mérlegfőösszegük meghaladta a 10 milliárd forintot, az éves nettó árbevételük meghaladta a 20 milliárd forintot és az átlagosan foglalkoztatotti létszámuk meghaladta az 250 főt (Szendrey et al. 2024:26).

ESG-törvény és a CSRD – kis különbséggel – hasonló körben kötelezi a vállalatokat jelentéstételre.⁶

Az ESG-feltételeknek való megfelelés törvényi szabályozása nemzetközi és hazai szinten is új alapokra helyezte a vállalatok működési és értékelési szempontjait (lásd például Alshehhi et al. 2018; Bartolacci et al. 2019; Khan 2022; Narula et al. 2023; Szendrey et al. 2024; Zervoudi et al. 2025). E folyamatot azonban – mind a vonatkozó szakirodalomban, mind pedig a vállalatok gyakorlatában – áthatja annak a dilemmának a tárgyalása, hogy az ESG megjelenésével mi lesz a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) sorsa (lásd például Louche – Lyndenbergh 2011; Pollman 2021; Kaźmierczak 2022; Coulson-Thomas 2023; Zervoudi et al. 2025). Párhuzamosan halad-e a két koncepció egymás mellett (Kaźmierczak 2022) vagy a CSR alárendelődik az ESG-koncepciónak (Gillan et al. 2021; Zervoudi et al. 2025), vagy netán az ESG teljesen felváltja a CSR-t, hiszen sokan az ESG felemelkedésével már a CSR „haláláról” beszélnek (Rácz-Putzer – Béla-Csovcsics 2025).

Mindezen problémákból is kiindulva az Effekteam Egyesület által 2025 februárjában, 45 hazai, főként nagyvállalat körében végzett online kérdőíves megkérdezés elsődleges célja az volt, hogy felmérjük: az ESG/CSRD szempontoknak való megfelelés milyen hatással van arra, hogy a hazai vállalatok miként viszonyulnak a CSR-aktivitásokhoz, mekkora és milyen forrásokat rendelnek hozzájuk és milyen jelentőséget tulajdonítanak e tevékenységeknek.

Véletlen egybeesés, hogy 2025 januárjában az egyik jelentős kanadai tanácsadó cég, a Benevity éves riportot közölt arról, hogy milyen a vállalati vezetők CSR-befektetések iránti elkötelezettsége a külső üzleti kihívások közepette (The Executive CSR Report, Benevity 2025).⁷ A megkérdezett vállalatvezetők többsége (76 százaléka) úgy nyilatkozott, hogy az ESG megjelenésével a CSR-befektetések nem csökkenni, hanem nőni fognak. Ugyanakkor azon vezetők közel fele, akik azt mondták, hogy „csak” fenntartják vagy éppen csökkentik a CSR-kezdemenyzésekbe történő befektetéseiket, legfőbb okként az ESG-kötelezettségvállalások nyilvános ellenőrzését jelölték meg (Bartal 2025).

⁶ ESG és CSRD jelentéstételre kötelezettek: a közérdeklődésre számot tartó nagyvállalatok és a nagyvállalatok. Csak ESG jelentésre kötelezettek a közérdeklődésre számot tartó (önkéntes) kkv-k, illetve csak CSRD-re kötelezettek a zárt- vagy vagyonbiztosítók, az EGT-tőzsdén jegyzett kkv-k, harmadik országbeli vállalkozás, leányvállalata vagy fióktelepe. Forrás: ESG törvény és CSRD – mi a különbség a két szabályozás között? <https://www.csrdsoftware.com/post/esg-torveny-es-csrd---mi-a-kulonbseg-a-ket-szabalyozas-kozott>

⁷ Felmérésünkben 2024-ben 500 felsővezetőt kérdeztünk meg az Egyesült Államokból és az Egyesült Királyságból.

A felmérés másik célja az volt, hogy ebben az új helyzetben is képet adjunk a hazai nagyvállalatok körében megvalósuló vállalati önkéntesség főbb mutatóiról, típusairól és megvalósulási formáiról, valamint a tevékenységek vállalati támogatásáról.⁸ Ennek kapcsán abból indultunk ki, hogy a CSR és az ESG immanens jellemzőit különböző szempontok alapján feltáró tanulmányok (lásd például Baraibar-Diez – Odriozola 2019; Gillan et al. 2021; Kaźmierczak 2022; Park et al. 2023; Zervoudi et al. 2025; Rácz-Putzer – Béla-Csovcsics 2025) leginkább azt emelik ki, hogy a CSR alapvetően belső értékek, társadalmi elvárások által vezérelt, míg az ESG adatvezérelt, mérhető és a pénzügyi befektetői szempontokra összpontosít. Ugyanakkor Samuel Graves és Sandra Waddock már 1994-es írásukban arra hívták fel a figyelmet, hogy a – CSR egyik meghatározó felelősségvállalási elemét, a filantróp felelősségvállalást (Carroll 1979) kifejező – vállalati önkéntesség az egyik olyan mérőszám, melynek alapján egy vállalat társadalmi felelősségvállalásának szintjét értékelni lehet. Az elmúlt másfél évtizedben a vállalati önkéntesség eredménymutatói részei lettek a CSR-jelentéseknek, és ez egyébként – közvetve – az ESG-jelentés vállalatirányítás (G-governance), 14-es pontjában is tetten érhető.⁹

A tanulmány következő részében először a kutatási kérdéseket megalapozó szakirodalmi háttérrel, majd ezt követően a felmérés módszertanát és a nem reprezentatív válaszadói minta főbb jellemzőit ismertetjük. A harmadik részben mutatjuk be az első kérdéscsoportra – az ESG/CSDR szempontoknak való megfelelés hatása a CSR-aktivitásokra, a vállalatok CSR-tevékenységének szervezeti és motivációs jellemzőire, a támogatott célcsoportokra, a támogatási prioritásokra és az alkalmazott támogatási formákra – vonatkozó eredményeket. Majd pedig a vállalati önkéntességgel kapcsolatos eredményeket ismertetjük, úgymint: a vállalati önkéntesség támogatási formái a vállalaton belül, szervezeti irányítása és céljai, valamint típusai és megvalósulási formái.

⁸ A felmérés első eredményeinek összefoglalója elérhető az „Így alakítja át a CSR szerepét az ESG térnyerése” címen az Effekteam Egyesület honlapján: <https://effekteam.hu/effekteam-kutatas-igy-alakitja-at-az-esg-a-csr-szerepet/>

⁹ „Vállalkozása szervez ismétlődő jelleggel munkavállalói számára társadalmi, környezetvédelmi szemléletformáló programokat vagy részt vesz ilyen programokon?” Lásd bővebben: <https://sztfh.hu/tevekenysegek/esg-hatosagi-tevekenyseg/esg-kerdoiv-tamogato-segedlet/#1741859143466-7b8ede59-5e1d>

A FELMÉRÉST MEGALAPOZÓ SZAKIRODALMI HÁTTÉR

A kutatási célokat megalapozó szakirodalom feldolgozását két témára – a CSR és/vagy ESG dilemma hátterére, illetve a vállalati önkéntesség szerepére – koncentrálni szeretjük. Ennek során főleg azokat a tanulmányokat használtuk fel, amelyek a szakirodalmi eredmények átfogó elemzésén alapultak.

A CSR és/vagy ESG dilemma háttere

Ahogy már a bevezetőben is utaltunk rá, a CSR és/vagy ESG dilemma abból a feszültségből ered, hogy a megváltozott gazdasági-társadalmi, de elsősorban szabályozási környezetben miképpen navigáljanak a vállalatok a társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a környezetvédelmi, társadalmi és vállalatirányítási (ESG) keretrendszerek között. A két témával foglalkozó szakirodalmi áttekintések (Alshehhi et al. 2018; Bartolacci et al. 2019; Gillan et al. 2021; Khan 2022; Narula et al. 2023; Zervoudi et al. 2025; Rácz-Putzer – Béla-Csovcsics 2025) alapján öt olyan kérdés azonosítható, amely CSR és/vagy ESG dilemma táptalaját szolgálhat. Az első ilyen kérdés *az erkölcsi értékek (CSR) kontra mérés-vezérelt megfelelés (ESG)*, amelynek megértéséhez nem érdektelen arra az evolúciós narratívára (Zervoudi et al. 2025:3-5) kitérni, ami a CSR és az ESG létrejöttét, változásait és gazdasági-társadalmi beágyazottságát írja le. A társadalmi felelősségvállalás vallási és etikai követelményei (a vállalkozások jótékonyága a közösségek érdekében) a XVII. századig nyúlnak vissza és majd a XIX. században (a munkások munkakörülményeinek és szociális jólétének javítására¹⁰) a „felvilágosult” filantrópiában öltöttek testet (Bartal 2005:158). Ez virágzik ki az 1950-es években – az adományozási és közjóléti programok révén – a modern filantrópiában, amely a következő évtizedekben meghatározza a vállalati társadalmi felelősség gyakorlatai megvalósulásait. Az 1960-as és 1970-es években egy másik értékdimenzió – a környezeti felelősség – kezd beszivárogni a vállalati társadalmi felelősségvállalás „hatókörébe”. A XXI. század elejére a CSR-koncepció formalizálttá és globálissá vált, ami egyrészt azt jelentette, hogy mindinkább része lett a vállalati stratégiáknak, másrészt az ENSZ és az Európai Unió a fenntartható üzleti gyakorlatok és a felelős vállalati magatartás ösztönzése érdekében különböző – például emberi-,

¹⁰ Lásd a Lord Shaftesbury által 1830-ban alapított Népbarátok Társasága (Labourer's Friend Society).

munkajogi-, korrupció elleni- és környezetvédelmi- stb. – politikákat, szabályozásokat fogalmaztak meg és vezettek be.

Az ESG-koncepció születését Evanthia Zervoudi és szerzőtársai (2025) a Globális Jelentéstételi Kötelezettség (Global Reporting Initiative, GRI)¹¹ 1997-es megjelenéséhez kötik. Ennek célja az volt, hogy előmozdítsa és nyilvánosságra hozza a vállalatok fenntarthatósági erőfeszítéseit, és azoknak az érintett stakeholderekre gyakorolt hatását. A 2000-es évek elején egyre több globális nagyvállalat ismerte fel, hogy a fenntarthatósági, társadalmi és vállalatirányítási tényezők nem csak etikai, hanem pénzügyi és operatív szempontból is fontosak. Az ESG mérési kritériumainak megjelenését 2004-re datálják, amikor is húsz pénzintézet vezetője Kofi Annan ENSZ főtitkár kérésére javaslatot tett egy olyan szempontrendszer tervezetére, hogy a befektetők miként integrálhatják a környezetvédelmi, társadalmi és irányítási szempontokat döntéseikbe (Gillan et al. 2021). Rá két évre az ENSZ felelős befektetői alapelve (Principles for Responsible Investment, PRI) már arra ösztönözte a befektetőket, hogy az ESG-kritériumokat érvényesítsék is investíciós döntéseik meghozatalakor.

A vállalati működésbe újonnan beágyazódó ESG egyrészt azzal hozott újat, hogy vállalatirányítási szemponttá lépett elő, másrészt olyan mérhető kritériumrendszert állított fel, amely kulcsfontosságú eszközévé vált a fenntartható és etikus működés értékelésének (Zervoudi et al. 2025:6). Harmadrészt az „új fenomén”, az ESG úgy integrálja – a bevett, de megújításra szoruló – a CSR-t, hogy azt a pusztán filantrópia területéről a mérhetőségbe helyezi át azért, hogy a befektetők, a fogyasztók a számosítás által értékeljék a vállalat külső és belső társadalmi gyakorlatát (Kažmierczak 2022:162).

Magától értetődő kérdésként merül fel, miért kell a CSR-tevékenységeket, programokat megújítani és mértehetővé tenni, ha eddig is kötelező volt az éves, vállalati társadalmi felelősségvállalásról szóló jelentéseket közzétenni? Ennek hátterében a szakirodalmi elemzések (például Bartolacci 2020; Gillan 2021; Narula et al 2023; Zervoudi et al. 2025; Rácz-Putzer – Béla-Csovcsics 2025) alapján három egymással is összefüggő probléma rajzolódik ki: a „washing” (tisztára mosás) kockázata, a rövidtávú költségek kontra hosszú távú nyereségek és az erőforrás elosztás kérdése.

¹¹ Lásd bővebben: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>, illetve: <https://www.unep.org>

Mindamellett, hogy a CSR formalizálttá és globálissá vált, az elemzések (például Miras-Rodríguez et al. 2020 idézi Zervoudi et al. 2025:5) azt mutatták, hogy jelentős szakadék van a vállalati CSR-jelentések és -gyakorlatok között. Ennek hátterében egyrészt az állt, hogy a vállalatok „önkéntesen” dönthették el, hogy miként tűnjenek felelősnek, másrészt a CSR-politikák sok esetben függetlenedtek a profitorientált céloktól. Harmadrészt a szabványosított irányelvek hiánya miatt nagyon gyakran marketing- és PR-eszköznek használták a CSR-t, ami felvetette az úgynevezett *washing-kockázatot*. Ez megnyilvánulhatott akár valódi társadalmi (social washing) akár a tényleges környezeti (green washing) felelősségvállás és magatartás hiányában (lásd Pollmann 2021; Zervoudi et al. 2025; Rácz-Putzer – Béla-Csovcsics 2025).

Számos szerző amellet foglal állást, hogy az ESG-stratégia implementálása – amiben az eredmények mérhetők és értelmezhetők – a szervezeti elszámoltathatóság holisztikusabb és szabványosított megközelítésére ad lehetőséget, és ez elejét veheti a washing-kockázatoknak. Ugyanakkor az utóbbi években már tanulmányok sora tette vizsgálat tárgyává az ESG-washing jelenségét is (lásd például Huang et al. 2024; Todaro – Torelli 2024).

Harmadikként a *rövidtávú költségek kontra hosszú távú nyereségek* dilemmájára kell kitérnünk. Többek között Leonardo Becchetti és szerzőtársai mutatnak rá elemzésükben, hogy az ESG bevezetésével a társadalmi (S) fenntarthatóság szempontját öt téves mítosz övezi: „1) a társadalmi adatok pénzügyi szempontból kevésbé fontosak, mint a környezeti adatok; 2) a társadalmi adatokat túl nehéz mérni; 3) nem állnak rendelkezésre megbízható és összehasonlítható adatok; 4) a szociális dimenziók csak minőségi adatokkal mérhetők; 5) az "S" mutatók integrálása csak a hatásfinanszírozási befektetők számára releváns.” (Becchetti et al. 2022:9). A CSR vonatkozásában ez úgy jelenik meg például, hogy számos vállalat támogat adománnyal vagy vállalati önkéntességgel olyan közösségi programokat – az oktatás, a szociális ellátás vagy a kultúra terén –, amelyek közvetlenül nem hoznak ESG „nyereséget”, azaz hatásuk csak hosszú távon mérhető. Ezért változtatnak támogatáspolitikájukon és csak azon programoknak adnak prioritást, amelyek például a munkavállalók megtartásához járulnak hozzá vagy a márkaértéket növelik (lásd például a CRM marketing,¹² mint támogatási forma növekvő népszerűségét).

¹² A CRM, avagy Cause Related Marketing, az egyik legsikeresebb és lekedveltebb marketingforma. Azt jelenti, hogy a vállalat kiválasztja azt a termékét vagy szolgáltatását, aminek az árába ideiglenes vagy állandó jelleggel be szeretne építeni az adományösszeget. Ebben az esetben az eladások utáni adományok az adott cégnél gyűlnek, amelyet meghatározott időközönként elutal az adott civil-nonprofit szervezetnek. Az adomány összegével az

Ugyanez a dilemma jelenik meg egy másik vetületben, az *erőforrások elosztásakor* is. Egyrészt a korlátozott költségvetés arra kényszeríti a vállalatokat, hogy inkább kézzelfogható ESG-fejlesztésekbe (például energiahatékonyság) fektessenek be, mint az olyan immateriális CSR programokba (például oktatási programok), amelyek megtérülése sok esetlegességet rejt. Másrészt, Tim Heubeck és Annina Ahrens (2025) arra hívják fel a figyelmet, hogy a szűkös erőforrások az irányba is ösztönözhetik a vállalkozásokat, hogy innovatív és a stakeholderekre összpontosító kezdeményezésekbe fektessenek. Úgy vélik, hogy a vállalati humánerőforrásban, technikai eszközökben rejlő laza erőforrások megtalálása jelentősen hozzájárulhat a pénzügyi erőforrások kiegészítéséhez és ebben kiemelt szerepet tulajdonítanak a CSR-t koordináló szervezeti egységeknek. Véleményük szerint egy külön CSR-t koordináló szervezeti egység elősegítheti az ESG-vel kapcsolatos döntések jobb igazgatósági felügyeletét, és az etikusabb és elszámoltathatóbb magatartás felé irányíthatja a vezetőket.

Tulajdonképpen ezzel már el is érkeztünk az ötödik kérdéshez, ami a CSR és/vagy ESG dilemma során felmerül: milyen *irányítást, szervezeti struktúrát* igényel a CSR és milyen az ESG, illetve mely vállalatirányítási területek ennek a zászlóshajói. Mind a nemzetközi, mind pedig a hazai gyakorlatban azt látjuk, hogy a CSR-tevékenységek irányítási „központja” igen diverzifikált képet mutat, bár a csomósodási pontok a kommunikációs-, marketing- és HR-egységek körül rajzolódnak ki, és nem igazán jellemző az önálló CSR-irányítási egységek megléte. Ennek oka vélhetően szorosan összefügg azzal, hogy vállalatirányítási szempontból „miként tekintenek” a CSR-ra. Mindezzel ellentétben az ESG-hez funkciókon átívelő koordináció szükségeltetik, beleértve a jogi, megfelelőségi, pénzügyi területeket. Ez pedig azt igényli, hogy a CSR is integráltabb legyen a vállalati irányítás különböző területeibe. Itt kell visszautalnunk a Benevity-felmérés azon eredményére, miszerint a megkérdezett vállalati vezetők a CSR-befektetések fenntartásának vagy csökkentésének okaként a CSR-vezetők „izoláltságát” is megjelölték (The Executive CSR Report, Benevity 2025).

A vállalati önkéntesség

Az Archie Carroll (1979) által felállított CSR-modellben az adományozás és a vállalati önkéntesség elsősorban a filantróp felelősség körébe sorolható, bár hatással van rá a vállalat

adózás előtti eredményét csökkentheti a vállalat. Forrás: Cause Related Marketing. Lásd erről bővebben: <https://www.csrplatform.hu/hu/tudastar/causerelatedmarketing.html>

etikai felelőssége is. Az 1960-as évektől, az adományozásban és közjóléti programokban testet öltő modern filantrópia ma is egyik fontos eleme a vállalatok CSR-tevékenységének. Noha modern filantrópiáról beszélünk, de fellelhető benne a „klasszikus” jótékonyág paternalista és partikuláris¹³ jellege (lásd Bartal 2005:87), és az olyan proszociális motívumok is mint az altruizmus vagy az empátia.

A korai vállalati önkéntes tevékenységek szorosan kapcsolódtak az adományozáshoz, de az Egyesült Államokban egyes vállalatok már az 1970-es évektől ösztönözték munkavállalóik ezirányú közösségi aktivitását (Hetesi – Csovcics 2015). Valójában a vállalati önkéntesség a 2000-es évekre, a CSR formalizáltságával és globalizációjával, valamint az önkéntességet övező percepcióváltással (lásd az ENSZ által meghirdetett Önkéntesség Nemzetközi Éve 2001-ben és az Európai Unió által 2011-ben létrehozott Önkéntesség Európai Éve, illetve az ezekhez kapcsolódó direktívák által) vált a CSR egyik kulcsfontosságú elemévé. Ehhez nagyban hozzájárultak azok a kutatási eredmények is (lásd például Peterson 2004; Meijs et al. 2009; Grant 2012; Glińska-Neweś et al. 2019; Howard – Serviss 2022; Oliveira et al. 2022), amelyek a vállalati önkéntesség hatásait tárták fel egyrészt a vállalat szempontjából: például javítja az alkalmazottak megtartását, növeli a munkahelyi elégedettséget, erősíti a munkahelyi kapcsolatokat és növeli a vállalat hírnevét. Másrészt a munkavállalóknál például erősíti a lojalitást, hatással van az új készségek tanulására, fejleszti a közösségi érzést.

Általánosságban a vállalati önkéntességet egy leíró definícióval értelmezik, ami szerint: egy vállalat, vagy munkavállalói által szervezett kezdeményezés, amely során az alkalmazottak szabadidejükkel, készségeikkel, képességeikkel járulnak hozzá a vállalaton kívüli szervezetek, intézmények, társadalmi csoportok és ügyek jóllétéhez. A tevékenységnek társadalmi hatása van, miközben a vállalat megfelel a társadalmi felelősségvállalás elvárásainak is (Grant 2012; Hetesi-Csovcics 2015).

Differenciálása számos metszet mentén történik. A leggyakoribb a munkavégzés jellege szerinti megkülönböztetés: fizikai vagy készségfejlesztő/szellemi. A készségfejlesztő/szellemi önkéntesség az elmúlt két évtizedben vált a vállalati önkéntesség legigéretesebb formájává, amely lényegesen kevesebb erőforrást is igényel, mint a csoportos önkéntesség. A tevékenységet jellege és hatása – értékes szakértelmet kínál a nonprofit szervezeteknek és

¹³ A partikularizmus alatt azt értjük (Salamon 1991) alapján, hogy a támogató szervezetek, ha nem is direkt módon, de hajlanak arra, hogy „csak” bizonyos – marketing szempontból is jól kommunikálható – „könnyen elérhető” társadalmi csoportok problémáival foglalkozzanak.

javítja az alkalmazottak készségeit – miatt Kiera Dempsey-Brench és Amanda Shantz (2021) a CSR és a HR metszéspontjában helyezik el. A készségalapú önkéntességhez sorolják például a mentorálást, vagy a szakmai- és projektalapú önkéntességet. A további leggyakoribb csoportosítási szempont, hogy a munkavállalók részvétele alapján lehet egyéni és kis- vagy nagycsoportos, illetve ideje szerint pedig egyszeri (akció), epizodikus és projektalapú, netán rendszeres is.

Hogyan illeszthető össze az ESG-koncepció és a vállalati önkéntesség? A vállalati önkéntesség – ahogy már idéztük, Graves és Waddock (1994) szerint – az egyik olyan mérőszám, melynek alapján egy vállalat társadalmi felelősségvállalásának szintjét értékelni lehet. Mike Wagner és Melanie Boyle (2022) azt vetik fel, hogy a vállalatok ESG-teljesítményét növelni lehet a munkavállalói magatartás ösztönzésével, amelyre a vállalati önkéntesség kiváló eszköz lehet. Számos önkéntes program olyan környezetvédelmi erőfeszítéseket foglal magában, mint az újraerdősítés vagy a természeti területek megtisztítása, amivel hozzájárul az ESG környezetvédelmi pilléréhez. Az önkéntes kezdeményezések – mint ahogy több példa is van már rá – elősegíthetik a társadalmi befogadást, az esélyegyenlőséget és a kiszolgáltatott csoportok támogatását, összhangban az ESG társadalmi dimenziójával. Végezetül a vállalati önkéntesség megerősíti a vállalat etikai értékeit, de vissza is hat rájuk: bizonyítva a fenntartható fejlődés iránti elkötelezettségét, javítva a cég hírnevét és irányítását.

A VÁLLALATI FELMÉRÉS MÓDSZERTANA ÉS A NEM REPREZENTATÍV MINTA FŐBB JELLEMZŐI

A kutatási mintát az Effekteam szegmentált vállalati adatbázisa alapján állítottuk össze. Az adatbázisban szerepelt az aktuális TOP 200 vállalat (a Figyelő éves listái és a nettó árbevétel alapján), a TOP 20 bankintézmény (a Figyelő éves listái, a mérlegfőösszeg és az eredmény alapján), valamint a TOP 10 biztosító (a Figyelő éves listái és a díjbevételek alapján), ezen túlmenően pedig olyan cégek, amelyekkel az Effekteam az elmúlt 20 évben kapcsolatba került. A válaszadói mintába számos olyan nagyvállalat is bekerült, amely a Heti Világgazdaság által bevezetett (HVG 2024) ESG-rangsor Top 10-es listáján az ESG három pillérében a legjobban teljesítő vállalat volt.

A kérdőív két nagy részből állt. Az első kérdéscsoport arra vonatkozott, hogy a vállalatok¹⁴ az ESG/CSDR szempontoknak való megfelelés tükrében mekkora jelentőséget tulajdonítanak a CSR-tevékenységeknek, és milyen forrásokat rendelnek hozzá, továbbá milyenek a CSR-tevékenységek szervezeti és motivációs jellemzői, valamint melyek a támogatott célcsoportok, támogatási prioritások és az alkalmazott támogatási formák. A második kérdéscsoport a vállalati önkéntességre vonatkozott, úgymint: a vállalati önkéntességre fordított keret nagysága, szervezeti jellemzői és céljai, valamint az önkéntesség típusai és formái.

A 45 válaszadó vállalat közül 35 volt országos, magyarországi, 10 vállalat pedig nemzetközi hatókörű. Magyarországi munkavállalók létszámát tekintve többségük (33 vállalat) 500 főnél több alkalmazottal rendelkezett, 6 vállalat 250-500 főt, 5 vállalat pedig 50-250 főt foglalkoztatott.¹⁵ A nem reprezentatív mintát tehát olyan nagyvállalatok dominálták, amelyek jelentős foglalkoztatói a hazai vállalati szektornak és többségükben országos, magyarországi hatókörrel rendelkeztek (1. táblázat).

A megkérdezett 45 vállalat 80 százalékának (36 vállalatnak) volt társadalmi felelősségvállalásra (CSR-ra) szánt éves költségkerete 2024-ben.¹⁶ A vállalati CSR-költségkerettel rendelkező 37 vállalat közel felének (16 vállalatnak, 43 százalék) 1 és 10 millió között, míg további 41 százalékuknak (15 vállalatnak) 10-100 millió forint, és csak 16 százalékuknak (6 vállalatnak) volt 100 millió feletti.

Éves, önkéntességre fordított kerettel már csak az összes vizsgált vállalat 58 százaléka (26 vállalat) rendelkezett 2024-ben.¹⁷ Az egyéb válaszokat is figyelembe véve végülis 29 vállalat

¹⁴ A konkrét válaszadók a vállalatok olyan szakemberei közül kerültek ki, akiknek munkaköréhez tartozott a vállalati ESG/CSR, illetve önkéntes tevékenységek irányítása, koordinálása.

¹⁵ E beosztás nem követi teljesen a vállalkozások tankönyv szerinti létszámbesorolását, ami a 250 foglalkoztatottnál többel rendelkező vállalkozásokat nagyvállalatoknak, a 250 főnél kevesebbel rendelkező vállalkozásokat középvállalkozásnak, az 50 főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkezőket pedig kisvállalkozásoknak nevez.

¹⁶ Annál a kilenc vállalatnál, ahol ez nem volt, a háttérben lévő okokat a következőkben jelölték meg a válaszadók: a vállalat bizonytalan, hogy milyen CSR-tevékenységeket indítson (2 vállalat); nincs elég forrás a vállalati CSR-tevékenységekre (2 vállalat); ügytől, céltől függően nyújtanak támogatást, nem költségkeret alapján (2 vállalat), a felsővezetés részéről nem mutatkozott igény a CSR-tevékenységekre, illetve nem volt stratégiai irány erre a területre (1 vállalat), valamint a munkavállalók részéről nem mutatkozott igény a vállalati CSR-tevékenységekre (1 vállalat).

¹⁷ A vállalati önkéntességre fordított keret hiányára (19 esetben) a következő indokokat adták a megkérdezettek: a felsővezetés részéről nem mutatkozott igény a CSR-tevékenységekre, illetve nem volt stratégiai irány erre a területre (3 vállalat), továbbá a munkavállalók részéről nem volt igény a vállalati CSR-tevékenységekre (2 vállalat), valamint sem a felsővezetés, sem a munkavállalók részéről nem mutatkozott igény a vállalati CSR-tevékenységekre (2 vállalat); a vállalat bizonytalan, hogy milyen CSR-tevékenységeket indítson (2 vállalat), illetve a vállalat bizonytalan és nincs elég humánerőforrása a vállalati önkéntesprogramok indítására (1 vállalat); nem volt elég forrás a vállalati CSR-tevékenységekre (2 vállalat), valamint nem volt külön költségvetés a vállalati

fordított különböző nagyságú összegeket a vállalati önkéntes programok megvalósítására: 500 ezer forint alatti összeget 3 vállalat (10 százalékuk), 500 ezer és 2 millió forint között 11 vállalat (38 százalékuk), 2 millió és 5 millió forint között 6 vállalat (21 százalékuk), 5 millió forint felett pedig 9 vállalat (31 százalékuk).

1. táblázat. A válaszadói minta főbb jellegzetességei (N=45)

Működési hatókör	országos	35 vállalat
	nemzetközi	10 vállalat
Foglalkoztatotti létszám	50-250 fő között	6 vállalat
	250-500 fő	6 vállalat
	500 fő felett	33 vállalat
Éves, tervezett CSR-költségkeret 2024-ben	van	36 vállalat
	nincs	9 vállalat
CSR-költségkeret nagysága 2024-ben	nincs adat	8 vállalat ¹⁸
	1-10 millió Ft között	16 vállalat
	10-100 millió Ft között	15 vállalat
	100 millió Ft felett	6 vállalat
Éves, tervezett vállalati önkéntesség költségkerete 2024-ben	van	26 vállalat
	nincs	19 vállalat ¹⁹
Vállalati önkéntesség-költségkeret nagysága 2024-ben	nincs adat	16 vállalat
	500 ezer Ft alatt	3 vállalat
	500 ezer 2 millió Ft között	11 vállalat
	2 millió 5 millió Ft között	6 vállalat
	5 millió Ft felett	9 vállalat

Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felméréseinek adatai alapján.

Az elemzés azt mutatta, hogy a CSR-ra és az önkéntességre fordított vállalati költségek között szignifikáns összefüggést ($p < 001$) találtunk, azaz minél nagyobb volt a CSR-költségvetése egy vállalatnak, annál többet költött a vállalati önkéntesség támogatására is.

önkéntességre (1 vállalat); ad hoc alapon történik a vállalati önkéntesség (1 vállalat), valamint egyéb válaszok (5 vállalat), mint például: „lényegében zéró budget-ből megoldható az a program, amit az önkéntesség keretein belül tesznek”; „nem éves költségvetés van, hanem negyedéves”; „nincs külön keret, egy nagyobb csomag része”; „külön programot hoztak létre”, és egy esetben nem volt indoklás.

¹⁸ A különbséget az magyarázza, hogy egy 500 fő feletti foglalkoztatottal rendelkező nagyvállalatnál nem éves költségkeret alapján nyújtanak támogatást.

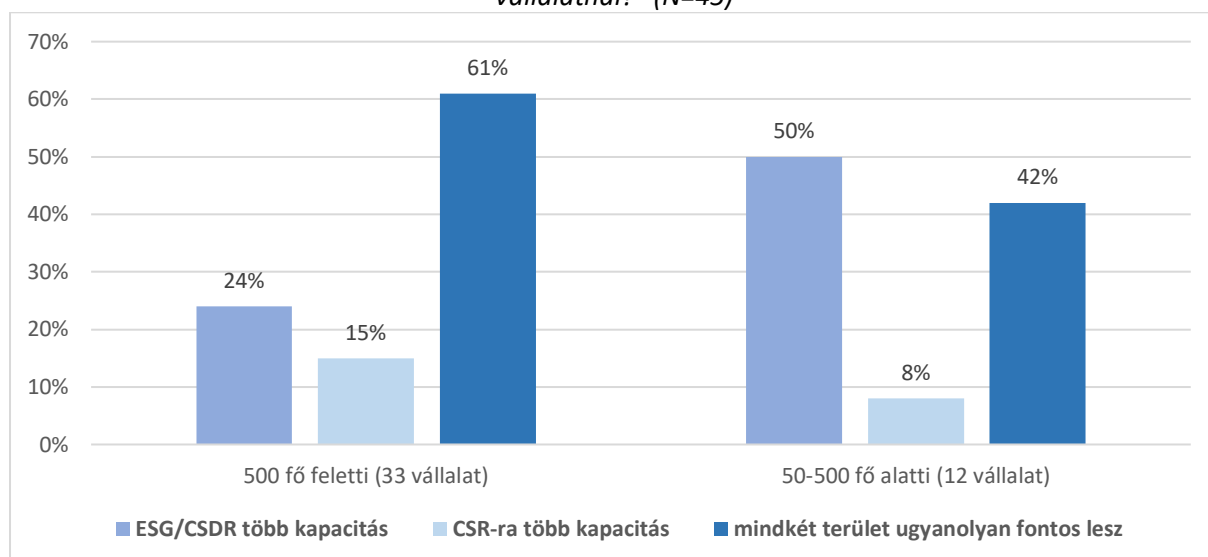
¹⁹ A különbséget az magyarázza, hogy három vállalatnál nem éves költségkeret alapján nyújtanak támogatást, így tizenhat vállalat az, ahol nincs egyáltalán költségkerete a vállalati önkéntességnek.

A VIZSGÁLT VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁNAK JELLEMZŐI A KÖRNYEZETVÉDELMI, SZOCIÁLIS ÉS VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI KIHÍVÁSOK TÜKRÉBEN

A környezetvédelmi, szociális és vállalatirányítás (ESG) és a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) hangsúlya

A vizsgálat céljainak megfelelően a felmérés első kérdése az volt, hogy „A következő időszakban a CSR, valamint az ESG/CSRD hangsúlya hogyan alakul a vállalatnál?” Erre, ahogy az 1. ábra is mutatja, három válaszlehetőség közül választhattak a válaszadók, az adatokat pedig a vállalatok nagysága alapján elemeztük, ahol is külön kezeltük az 500 fő feletti (33 vállalat) és az az alatti foglalkoztatottal rendelkező válaszadókat (12 vállalat).

1.ábra. „A következő időszakban a CSR, valamint az ESG/CSRD hangsúlya hogyan alakul a vállalatnál?” (N=45)



Forrás: Saját készítésű ábra az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

Az eredmények szerint a magas foglalkoztatotti létszámú vállalatok mintegy háromötöde (20 vállalat) a CSR és az ESG/CSRD közötti kapacitás egyensúlyban tartását tervezi a következő időszakban. Ugyanezt az alacsonyabb foglalkoztatási létszámú (50-500 fő alatt) vállalatoknak csak kétötöde jelezte, míg felük (6 vállalat) inkább az ESG/CSRD vonatkozásában a megfelelésre kívánja tevékenységének hangsúlyát helyezni. Több CSR-kapacitást tervez az 500 fő feletti nagyvállalatok közel egyhatoda (5 vállalat), de ez a kisebb munkaerő létszámú vállalatok közül csak egy esetben került említésre.

Nyilvánvaló, hogy a társadalmi felelősségvállalásra (CSR) fordított kapacitást erőteljesen befolyásolja, hogy mekkora keret áll rendelkezésre a CSR-tevékenység megvalósítására. Ahogy a 2. táblázat adatai is mutatják, az 500 fő feletti foglalkoztatottal rendelkező nagyvállalatok körében az alacsony CSR-költségvetéssel rendelkező cégek közel fele számára ugyanolyan fontos lesz mindkét terület – a CSR és az ESG/CSDR megfelelés –, de további 33 százalékuk a CSR-ra fordítana több kapacitást, míg valamivel több, mint egyötödük pedig az ESG/CSDR vonatkozásában a megfelelésre. A közepesen nagy CSR pénzügyi kerettel rendelkező nagyvállalatok közel háromnegyede az egyensúlyi fejlesztés mellett foglalt állást, míg ez a nagyon magas CSR-költségvetéssel rendelkezőknek csak felére volt jellemző. Ugyanakkor másik felük inkább az ESG/CSDR kapacitás növelését tűzte ki célul.

2. táblázat. A CSR, valamint az ESG/CSDR hangsúlya a társadalmi felelősségvállalásra fordított összegek arányában, az 500 fő feletti foglalkoztatottal rendelkező nagyvállalatok körében, 2024 (N=29)

CSR-ra fordított összeg 2024-ben	ESG/CSDR-re több kapacitás (N=8)	CSR-ra több kapacitás (N=4)	Mindkét terület ugyanolyan fontos lesz (N=17)
1-10 millió Ft között (N=9)	2 vállalat	3 vállalat	4 vállalat
10-100 millió Ft között (N=14)	3 vállalat	1 vállalat	10 vállalat
100 millió felett (N=6)	3 vállalat		3 vállalat

Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felméréseinek adatai alapján.

A válaszadói minta másik csoportja – az 50-500 fő közötti foglalkoztatotti létszámú vállalatok – közül három vállalat az ESG/CSDR-, míg további egy a CSR-kapacitás növelését, illetve három vállalat ugyanannyi kapacitást jelölt meg mindkét területre következő évben.

Az eredmények tehát arra utalnak, hogy a CSR-ra fordított költségvetési keret – nem figyelmen kívül hagyva a vállalatirányítási prioritásokat is – különböző kapacitás-elosztási stratégiákat indukált a vizsgált vállalatok körében. Egy mélyebb, kvalitatív vizsgálat tárgya lehetne, hogy milyen többtényezős okok határozzák meg a nagyvállalatok e stratégiáit.

A vállalatok CSR-tevékenységének szervezeti és motivációs jellemzői

Általánosságban jellemző, hogy a magyarországi vállalatok körében a CSR-tevékenységek koordinálása eléggé diverzifikált képet mutat. A teljes mintában (45 vállalat) azt találtuk, hogy

15 esetben a kommunikációs részleg felelős a vállalati társadalmi felelősségvállalási programokért, míg 14 esetben több részleg, elsősorban a marketing- és/vagy a kommunikáció- és/vagy a PR-részleg, illetve további 10 esetben a HR, más területekkel együttműködésben. Az egyébhez soroltuk azokat az eseteket, ahol önálló CSR boardhoz/osztályhoz/csoporthoz vagy ESG-, környezetvédelmi-, munkabiztonsági- (Environment, Health, and Safety, EHS), illetve munkáltatói márka (Employer Branding, EMBRD) részleghez tartozott, ami 6 esetben került említésre.

Ahogy a 3. táblázat adatai alapján látható, a magas CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatoknál első sorban a kommunikációs részlegek felelősek a vállalati társadalmi felelősségvállalási programokért. A közepesen nagy CSR-költségvetésű vállalatoknál már több terület is megjelenik, de esetükben is döntően a kommunikáció- és/vagy a marketing- és/vagy a PR-részlegekhez tartozik a CSR-tevékenység.

3. táblázat. A CSR irányítási szervezeti egysége és a CSR-ra fordított összeg, 2024 (N=37)

CSR-ra fordított összeg 2024-ben	Kommunikáció (N=13)	Marketing, kommunikáció, PR (N=10)	HR és egyéb területek (N=8)	Egyéb (N=6)
1-10 millió Ft között (N=16)	3 vállalat (24%)	4 vállalat (40%)	7 vállalat (87%)	2 vállalat (33%)
10-100 millió Ft között (N=15)	5 vállalat (38%)	5 vállalat (50%)	1 vállalat (13%)	4 vállalat (67%)
100 millió Ft felett (N=6)	5 vállalat (38%)	1 vállalat (10%)	-	-

Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

Mindezekkel szemben az alacsonyabb CSR-költségvetésű vállalatok többségükben a HR és más területeket jelölték meg és csak másodsorban a kommunikációs- és/vagy marketing részlegeket. Mindezek közvetve arra utalnak, hogy a nagy és közepesen nagy CSR-költségvetésű vállalatok elsősorban kommunikációs és másodsorban marketing- és/vagy PR-irányítás alá helyezik a vállalati társadalmi felelősségvállalást.

A felmérés következő kérdése arra vonatkozott, hogy mi motiválja a vállalat CSR-aktivitását. Az eredmények szerint – nem meglepő módon – a CSR-költséggel rendelkező 37 vállalat több, mint felének (21 vállalat, 57 százalék) elsődleges motivációja az önzetlenség és a vállalati filantrópia, míg valamivel kevesebb, mint egyharmaduk (11 vállalat, 30 százalék) inkább

kommunikációs értéket látott benne, és csak 5 vállalat (13 százalék) mondta azt, hogy a CSR-tevékenységet az ESG-kötelezettségnek való „megfelelésre” használja fel.

Noha nem találtunk szignifikáns összefüggést a vállalati CSR-aktivitást meghatározó motivációk és a CSR-tevékenységre fordított éves keret között, de az alábbi, 4. táblázat adatai jeleznek némi különbséget az érték (az önzetlenség, illetve vállalati filantrópia) és a célracionális (kommunikációs érték, ESG-kötelezettségeknek való megfelelés) motivációk között.

4. táblázat. A CSR-aktivitás motivációi és a CSR-ra fordított összeg, 2024 (N=37)

CSR-ra fordított összeg 2024-ben	Önzetlenség/ filantrópia (N=21)	Kommunikációs érték (N=11)	ESG-kötelezettségnek való megfelelés (N=5)
1-10 millió Ft között (N=16)	8 vállalat (50%)	6 vállalat (37 %)	2 vállalat (13 %)
10-100 millió Ft között (N=15)	10 vállalat (67%)	4 vállalat (27%)	1 vállalat (6%)
100 millió Ft felett (N=6)	3 vállalat (50%)	1 vállalat (17%)	2 vállalat (33%)

Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

Óvatosan fogalmazva, a nem reprezentatív minta adatai arra utalnak, hogy az érték motivációk leginkább a 10-100 millió forint közötti CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatok CSR-aktivitását határozzák meg. Az alacsonyabb és a magas CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatoknál az érték és a célracionális motivációk már azonos arányban dominálták a vállalatok CSR-aktivitását.

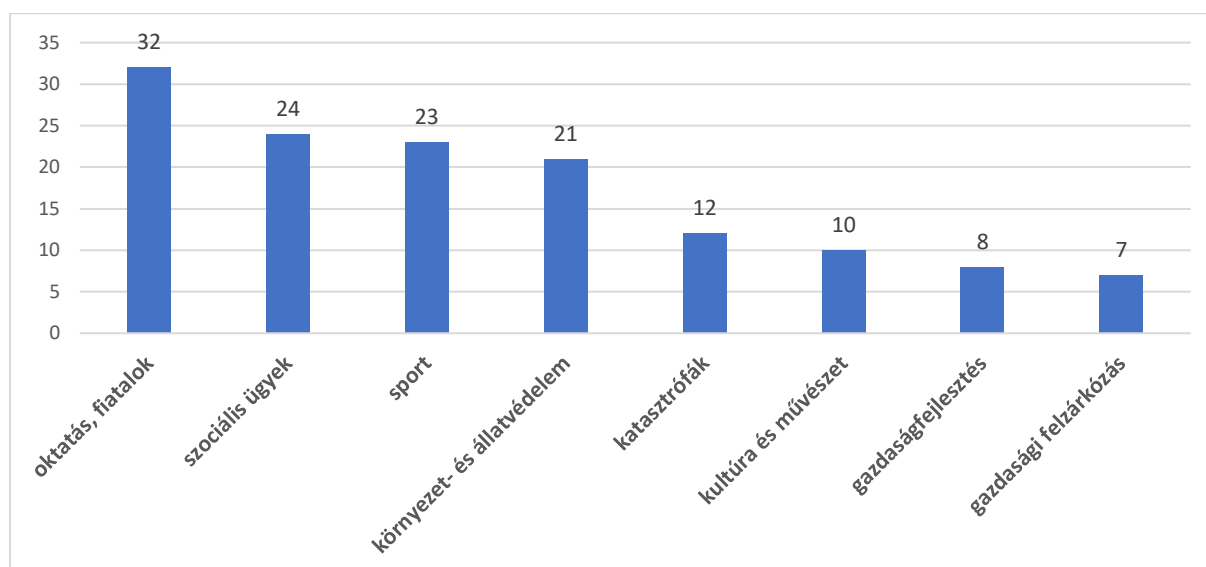
A vállalatok által támogatott célcsoportok, a támogatási prioritások és az alkalmazott támogatási formák

Az CSR-költségvetéssel rendelkező 37 vállalat által támogatott szervezetek leginkább a civil-nonprofit szféra szereplői közül kerülnek ki, úgymint: alapítványok, egyesületek (32 említés), továbbá társadalmi vállalkozások (9 említés), nonprofit szervezetek (8 említés) és (helyi) informális szerveződések (6 említés). A vállalati támogatások másik fő célcsoportjai közé tartoztak a köznevelési intézmények (25 említés), az állami intézmények (15 említés) és az önkormányzati intézmények (7 említés). Mindebből jól látszik, hogy a mintát alkotó vállalatok széles társadalmi felelősséget vállalnak mind a civil-nonprofit, mind pedig az állami és

önkormányzati intézmények forráshiányának kiegészítésében, illetve működési feltételeinek biztosításában.

Az a 37 vállalat, amely a mintából 2024-ben CSR-költségvetéssel rendelkezett, 9 fajta támogatási ügyről adott számot, és egy vállalat átlagosan 4,67 különböző társadalmi területet, csoportot támogatott. A vállalati CSR főbb támogatási döntései még mindig a klasszikus, vállalati jótekonysági mezőben (oktatás és fiatalok, szociális ügyek, sport) zajlanak (2. ábra). Ugyanakkor látni vélhető az ESG-hatás a környezet- és állatvédelem támogatásának növekedésében, valamint a gazdaságfejlesztési és felzárkóztatási szempontok megjelenésében.

2. ábra. A vállalatok által támogatott tevékenységi területek, ügyek, 2024 (említések száma)



Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

A CSR-költségvetés nagysága szerinti elemzés azt mutatta, hogy a közepesen magas CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatok igyekeznek két fő prioritási terület (egészségügy és a sport) mellett még további (általában három) társadalmi ügyeket is támogatni. Mindezekkel szemben a magas CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatok erősen priorizálták a támogatási területeket: első- és másodszorban is két-két ügyet neveztek meg (egészség, sport, illetve környezetvédelem, valamint az oktatás és az ifjúság támogatása) és csak harmad-negyedrészt jelöltek meg négy, illetve öt támogatási területet.

A támogatandó ügyeknek ez a fajta priorizálása rávilágít a vállalatok társadalmi érzékenységre és felelősségvállalására is, hiszen egyrészt a leginkább forráshiányos

szolgáltatási területeket igyekeznek segíteni, másrészt támogatásaikat beruházásnak is tekintik a jövőbe, illetve a környezet védelmébe is. Ugyanakkor az is megjelent, hogy míg az alacsony és a közepesen magas CSR-költségvetéssel rendelkező nagyvállalatok igyekeznek minél több támogatási területet felvállalni, a magas CSR-költséggel rendelkezők magatartását ez esetben is egyfajta célracionalitás jellemzi, nem „aprózzák el” támogatási forrásaikat.

A vizsgált vállalatok pénzbeli, természetbeni és az önkéntes munka jellegű támogatásokról számoltak be. Eredményeink szerint az alacsony és a magas CSR-költségvetéssel vállalatok körében a pénzbeli támogatások dominanciája mutatkozott meg. Noha ez a vállalati filantróp magatartás sajátosságaként értelmezhető, de ezt árnyalja, hogy 23 vállalat legalább háromfajta támogatási formában is segítette a vele támogatási kapcsolatban lévő szervezeteket/intézményeket, illetve társadalmi ügyeket.

A különböző nagyságú CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatoknál eltérő támogatási struktúrát találtunk (5. táblázat). Az alacsony CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatok többségükben a pénzügyi mellett esetenként természetbeni és/vagy önkéntes munka jellegű támogatásokat is nyújtottak. A közepesen magas, de főként a magas CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatokra pedig az volt a jellemző, hogy mindhárom támogatási formát alkalmazták (a közepesen magas CSR-költségvetésű vállalatok valamivel gyakrabban a természetbeni támogatásokat).

5. táblázat. A vállalatok támogatási formái és a CSR-ra fordított összeg, 2024 (N=37)

CSR-ra fordított összeg 2024-ben	Pénzbeli támogatás (N=34)	Természetbeni támogatás (N=29)	Alkalmazottak munkaideje/ önkéntesség (N=30)
1-10 millió Ft között (N=16)	16 vállalat	10 vállalat	12 vállalat
10-100 millió Ft között (N=15)	12 vállalat	13 vállalat	12 vállalat
100 millió Ft felett (N=6)	6 vállalat	6 vállalat	6 vállalat

Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

A CSR-támogatások a költségvetéssel rendelkező 37 vállalatnál általában két-három döntési módszer alapján realizálódtak, ami arra is utal, hogy egyre többértű eszköztárat alkalmaznak támogatási döntéseikben. Leggyakrabban a vállalati önkéntesség szempontjait (28 említés)

és/vagy a CRM-módszert (19 említés) alkalmazták. Pályázati rendszer kialakítása 17 vállalat esetében került említésre, a stratégiai partnerekkel való együttműködés pedig 15 vállalatnál volt jellemző, de nem volt ritka az ad hoc döntések (13 említés) alapján megszülető döntési támogatás sem. (Három vállalat említett még a fentiekén kívüli egyéb döntési módszereket.)

A VÁLLALATI ÖNKÉNTESÉG JELLEMZŐI A VIZSGÁLT VÁLLALATOK KÖRÉBEN

A CSR-költségvetéssel rendelkező 37 vállalat 70 százalékának (26 vállalatnak) volt éves költségvetése a vállalati önkéntes tevékenységekre. Ahogy a módszertani résznél az egyéb válaszokból kiderült, végül is 29 vállalat fordított különböző nagyságú összegeket 2024-ben a vállalati önkéntesprogramok megvalósítására. Az elemzés azt mutatta, minél nagyobb volt a CSR-költségvetése egy vállalatnak annál többet költött a vállalati önkéntesség támogatására is.

6. táblázat. A CSR-ra és a vállalat önkéntességre fordított összeg, 2024 (N=45)

Önkéntességre fordított összeg	500 ezer Ft alatt (N=3)	500 ezer – 2 millió Ft között (N=11)	2 millió – 5 millió Ft között (N=6)	5 millió Ft felett (N=9)	Nincs adat (N=16)
CSR-ra fordított összeg					
1-10 millió Ft között (N=16)	3 vállalat	6 vállalat	1 vállalat	0 vállalat	6 vállalat
10-100 millió Ft között (N=15)	0 vállalat	3 vállalat	3 vállalat	5 vállalat	4 vállalat
100 millió Ft felett (N=6)	0 vállalat	0 vállalat	2 vállalat	4 vállalat	0 vállalat
Nincs adat (N=8)	6 vállalat	0 vállalat	2 vállalat	0 vállalat	6 vállalat

Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

A vállalati önkéntességet 30 vállalat támogatta munkaidőkedvezménnyel. Ez az önkéntességre pénzügyi eszközöket fordító vállalatok 79 százalékára (23 vállalatra) volt jellemző, tehát további 7 vállalat, noha pénzügyileg nem, de legalább munkaidőkedvezménnyel segítette dolgozói önkéntes aktivitását. A vállalati önkéntesség anyagi költségeinek biztosításához 35 vállalat járult hozzá, és ezek közül 26 vállalatnak volt büdzséje az önkéntességre, míg 9 vállalatnak nem.

Összességében ezek az adatok egyrészt azt mutatják, hogy a teljes mintában résztvevő vállalatok 67-78 százaléka valamilyen módon támogatólag állt a vállalati önkéntességhez.

Másrészt a vállalati önkéntességet pénzügyileg is tervező 29 vállalat 79-89 százaléka további kedvezményeket és támogatást adott dolgozói önkéntes aktivitásához.

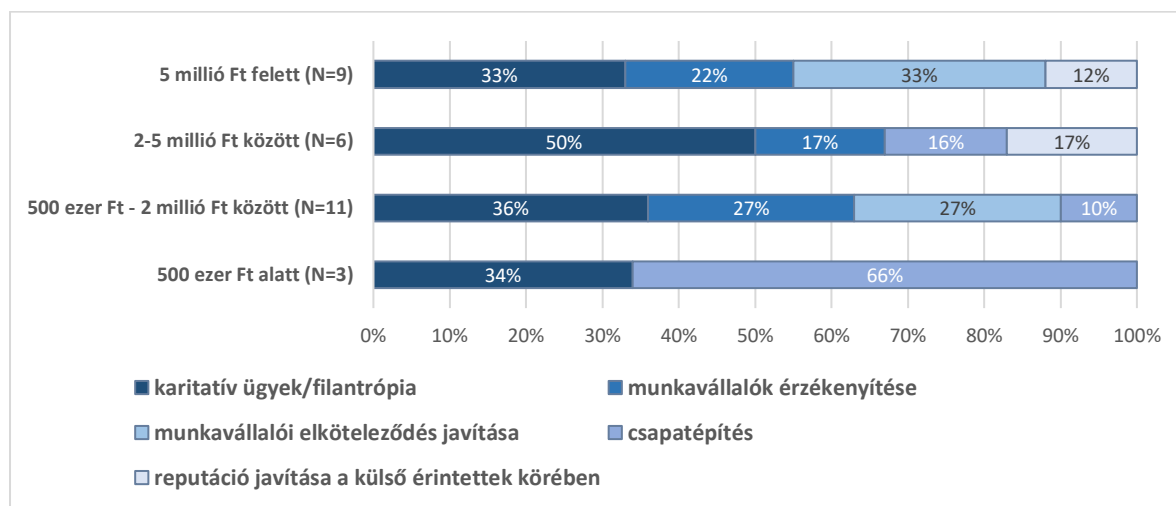
A vállalati önkéntesség szervezeti jellemzői és céljai

Szemben a CSR-tevékenység szervezeti delegálásával, a vállalati önkéntesség elsődlegesen a HR és/vagy más területekhez (14 vállalatnál) és másodlagosan a kommunikáció- és/vagy a marketing-kommunikáció- és/vagy a PR-részlegekhez (12 vállalatnál), míg 3 vállalatnál egyéb szervezeti egységekhez tartozott a megkérdezettek körében. Ugyanez a feladatmegosztás volt jellemző azoknál a vállalatoknál is, ahol nem volt az önkéntességnek külön pénzügyi kerete.

A vállalati önkéntességnek két vezető célja mutatkozott meg, függetlenül attól, hogy volt-e a vállalatnak éves büdzsége az önkéntességre vagy sem: a filantrópia/karitatív ügyek (35-43 százalék) és dolgozók érzékenyítése (23-29 százalék).

Azonban számottevő prioritásbeli különbségek voltak kimutathatók a vállalati önkéntesség céljaiban aszerint, hogy mekkora volt a vállalat éves pénzügyi kerete, amit az önkéntességre szánt (3. ábra).

3. ábra. A vállalati önkéntesség céljai és az önkéntességre fordított pénzügyi keret nagysága (N=29)



Forrás: Saját készítésű ábra az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

- A legalacsonyabb költségvetési kerettel rendelkező vállalatok esetében az önkéntesség támogatása elsődlegesen csapatépítő szerepet tölt be.
- Az 500 ezer és 2 millió forint közötti kerettel gazdálkodó vállalatok számára a vállalati önkéntesség első helyen a karitatív ügyek támogatását jelentette, amit a munkavállalók

elkötelezettségének javítása és az érzékenyítésük követett, míg a csapatépítést csak a válaszadók 10 százaléka jelölte meg.

- A 2 millió és 5 millió forint közötti támogatási budget-vel rendelkező vállalatok felénél a filantrópia/karitatív ügyek támogatása volt a legfontosabb célja a vállalati önkéntességnek, és csak ezt követte jóval alacsonyabb arányban a munkavállalók érzékenyítése és a vállalati reputáció javítása a külső érintettek körében, illetve a csapatépítés. A munkavállalók elkötelezettségének javítása egyáltalán nem szerepelt a célok között.
- A legnagyobb költségkerettel rendelkező cégek a vállalati önkéntesség egyformán fontos céljának tartották a filantrópia/karitatív ügyek támogatását és a munkavállalók elkötelezettségének javítását. Valamivel több mint egyötödük a munkavállalók érzékenyítését, 12 százalékuk pedig a vállalati reputáció javítását jelölte meg célként, ugyanakkor a csapatépítés nem jelent meg a vállalati önkéntesség támogatásában.

A vállalati önkéntesség típusai és formái

A megkérdezés során a vállalati önkéntesség megvalósulásának három formájára kérdeztünk rá: a fizikai (szaktudást nem igénylő munka), a szellemi (a dolgozók által adományozott szaktudás) és a pro bono (díjmentes vagy csökkentett díjas szakmai szolgáltatási tevékenység) típusú önkéntességre.

A vállalati önkéntesség a legtöbb esetben (36 említés, 82 százalék) fizikai önkéntességben realizálódik, míg szellemi önkéntességre a vállalatok 58 százalékánál (26 említés), pro bono tevékenységre azonban csak 18 százalékuknál (8 említés) volt lehetőség (4. ábra). Ugyanakkor az elemzés azt is megmutatta, hogy egyfajta önkéntes tevékenység csak 12 vállalatnál volt, míg 19 vállalatnál kétfajta és 6 vállalatnál háromfajta önkéntes munkavégzésre is lehetőség volt.

A 4. ábra fontos eredménye, hogy az önkéntességgel elkülönített összeggel nem rendelkező vállalatok felénél-egyharmadánál megtalálható volt mind a három típusú önkéntesség, sőt a szellemi és a pro bono tevékenységek említése magasabb is volt, mint a fizikaié. A nagyon alacsony önkéntes-költségvetéssel rendelkezőknél csak a fizikai önkéntesség jelent meg.

Az alacsony és közepes összegű budget-vel rendelkező vállalatoknál a fizikai és/vagy szellemi önkéntes munkavégzésre volt példa, míg a magas költségvetésűeknél a fizikai és/vagy szellemi mellett esetenként megjelent a pro bono lehetősége is.

Mindez egyrészt arra utal, hogy noha a fizikai önkéntesség még mindig túlsúlyos a vállalati önkéntes tevékenységekben, de egyre inkább lehetőségük van a munkavállalóknak többfajta tevékenységet is választaniuk. Másrészt a szellemi, de különösen a pro bono önkéntesség vagy a budge-vel nem, vagy csak a nagyobb pénzügyi kerettel rendelkező vállalatoknál valósult meg, noha éppen az alacsonyabb költségvetésű vállalatoknál lehetne ez „költségkímélő” formája a vállalati önkéntességre fordított költségvetésnek.

4. ábra. Az önkéntes munka jellege az önkéntességre fordított pénzügyi keret nagysága szerint (említések száma)

	Fizikai önkéntesség (N=36)	Szellemi önkéntesség (N=26)	Pro bono (N=8)
Nincs vállalat önkéntességre szánt összeg (N=16)	9	5	5
500 ezer Ft alatt (N=3)	3	0	0
500 ezer 2 millió Ft között (N=11)	9	7	1
2 millió 5 millió Ft között (N=6)	6	5	0
5 millió Ft felett (N=9)	9	9	2
Nem jellemző	7	19	26

Forrás: Saját készítésű táblázat az Effekteam Egyesület 2025. évi nagyvállalati felmérésének adatai alapján.

A vállalati önkéntes programokat jellemzően a vállalatok szervezik a megkérdezettek 76 százaléka (32 vállalat) szerint. Ugyanakkor felük (21 vállalat) teret ad a dolgozói önszerveződéseknek is, illetve 8 vállalatnál (19 százalék) belső pályázati rendszert dolgoztak ki. Átlagosan a megkérdezett vállalatoknál legalább két szervezési formában valósulnak meg a vállalati önkéntes programok.

A vállalati önkéntesség költségkeretének függvényében:

- a vállalati szervezésnek és a dolgozók kezdeményezésének a nagyon alacsony és a nagyon magas önkéntesség-költségvetéssel rendelkező vállalatoknál volt elsődleges szerepe.
- belső pályázati rendszert leginkább a magas és nagyon magas önkéntesség-költségvetéssel rendelkező vállalatok alkalmaztak.

- mind a három szervezési forma előfordult, sőt ad hoc vállalati önkéntes programok megszervezése is említésre került az 500 ezer és 2 millió forint költségvetésből dolgozó vállalatoknál.

Mindez arra utal, hogy jelentős elmozdulást történt az irányba, hogy a munkavállalói kezdeményezések egyre inkább teret nyerjenek a vállalati önkéntesség megszervezésében, hiszen ez lehetőséget ad a dolgozók személyes motivációinak kibontakoztatására, miközben erősíti a vállalat iránti bizalmat és elkötelezettséget.

ÖSSZEGZÉS

A nem reprezentatív felmérést azok a vállalatok dominálták, amelyek jelentős foglalkoztatói a hazai vállalati szektornak és többségükben országos, magyarországi hatókörrel rendelkeznek, így eredményeink elsősorban erre a vállalatcsoportra nézve relevánsak.

Az egyik fő kérdésünk az volt, hogy miként ítélik meg a megkérdezettek a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), illetve a környezetvédelmi, társadalmi és vállalatirányítási feltételeknek (ESG) hangsúlyát. Eredményeink azt mutatták, hogy a magas (500 fő feletti foglalkoztatók) és az ennél kisebb munkavállalói létszámmal rendelkező vállalatok között számottevő különbségek vannak e téren. A nagyfoglalkoztató 33 vállalat többsége a CSR, illetve az ESG/CSRD tekintetében egyensúlyi „politikára” törekszik és úgy tűnik, költségvetési terveiben nem osztja a CSR „halálát” (Rácz-Putzer – Béla-Csovcsics 2025), de nem is kíván – a nemzetközi példával (The Executive CSR Report, Benevity 2025) ellentétben – több forrástallokálni a CSR-területre.

Ezzel szemben az 500 főnél kisebb foglalkoztatók már megosztottabbnak mutatkoztak a kérdés megítélésben, hiszen felük az ESG/CSRD-t, míg valamivel több, mint kétötödük az egyensúlyi fejlesztést tartotta fontosabbnak. Mindezek mögött persze állhat a kisebb vállalatok felkészültségi helyzete, illetve kapacitás- és humánerőforrás hiánya az ESG-kritériumoknak való megfelelés terén.

Fontos eredménynek tartjuk, hogy a strukturált keretek (éves büdzséje) megléte egyre általánosabb, ami a felelős vállalati működés tudatosságának erősödésére utal. Az is jól látható, hogy a kisebb cégek leginkább kapacitásbeli korlátok és stratégiai bizonytalanság miatt maradnak el a CSR-tevékenységek terén.

A vállalatok CSR-aktivitását és a vállalati önkéntességet alapvetően az érték motivációk (filantrópia/altruizmus) dominálták leginkább. Ez a közepesen magas CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatoknál látszott igazán, míg az alacsonyabb és a magas CSR-költségvetéssel rendelkező vállalatoknál az érték- és a célracionális motivációk (a kommunikáció, az ESG-kötelezettségeknek való megfelelés) közel azonos arányban voltak jelen.

A vizsgált vállalatok erőforrásaikkal forráshiányos szervezeteket, intézményeket és szolgáltatási területeket támogattak, és ez nem utal arra, hogy az ESG-szemponatoknak rendelnek alá támogatásaikat, de arra se, hogy innovatív, stakeholdrekre összpontosító kezdeményezésekbe fektetnének (lásd Heubeck – Ahrens 2025).

2012-ben még csak a vállalatok fele nyilatkozott úgy, hogy engedi a munkatársak számára az önkéntes munkát, 2016-ban már közel háromnegyedük jelezte ezt (Molnár 2021). Jelenlegi adataink szerint a vizsgált mintában szereplő vállalatok 67-78 százaléka valamilyen módon támogatólag állt a vállalati önkéntességhez. Sőt, a vállalati önkéntességet pénzügyileg is tervező 29 vállalat 79-89 százaléka további kedvezményeket és támogatást adott dolgozói önkéntes aktivitásához.

A vállalati önkéntesség céljai terén is inkább érték- (például karitatív ügyek támogatása, filantrópia), mint célracionális motivációkat találtunk. Számottevő prioritásbeli különbségeket sikerült kimutatni a vállalati önkéntesség céljaiban aszerint, hogy mekkora volt a vállalat éves pénzügyi kerete, amit az önkéntességre szánt. Azt találtuk, hogy a vállalatok többsége még mindig a szervezeti motiváció (munkavállalók érzékenyítése, munkavállalói elköteleződés, csapatépítés) mentén szervezi önkéntes aktivitásait és kevésbé a munkahelyi elégedettség, a munkahelyi kapcsolatok, közösségek erősítése, új készségek tanulása terén (Peterson 2004; Mejis et al. 2009; Oliviera et al. 2022; Dempsey-Brench – Shantz 2022).

Összességében az ESG-hatás erősödését láttuk abban, hogy nagyvállalatok – főként a CSR irányítása, a támogatási döntések terén – stratégiai megközelítéssel és komplexebb eszköztárral közelítettek a felelősségvállaláshoz, valamint a korábbiakhoz képest a környezeti és gazdasági területek támogatása is nagyobb hangsúlyt kapott.

IRODALOM

Alshehhi, Ali – Nobanee, Haitham – Khare, Nilesh (2018): The impact of iustainability practices on Corporate Financial Performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2) p. 494. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10020494>

- Baraibar-Diez, Elisa – Odriozola, María D. (2019): CSR Committees and their effect on ESG performance in UK, France, Germany, and Spain. *Sustainability*, 11(18) p. 5077.
DOI: <https://doi.org/10.3390/su11185077>
- Bartal Anna Mária (2025): A CSR program az átgondolt és fenntartható ESG-megközelítés kulcsa. *Vállalati Önkéntesség Hálózat Platform*, 2025.02.13.
<https://vallalationkentessseg-platform.hu/hir/a-csr-program-az-atgondolt-es-fenntarthato-esg-megkozelites-kulcsa/> Letöltve: 2025.05.29.
- Bartal Anna Mária (2005): *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Budapest: Századvég.
- Bartolacci, Francesca – Caputo, Andrea – Soverchia, Michaela (2020): Sustainability and financial performance of SMEs: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(3) pp. 1297-1309. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2434>
- Becchetti, Leonardo – Bobbio, E. manuele – Prizia, Frederico – Semplici, Lorenzo (2022): Going Deeper into the S of ESG: A relational approach to the definition of social responsibility. *Sustainability*, 14(15), p. 9668. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159668>
- Carroll, Archie B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4) pp. 497-505. DOI: <https://doi.org/10.2307/257850>
- Coulson-Thomas, Colin (2023) *CSR and Exploring the evolution of ESG in the new world economy*. In. 18th International Conference on Corporate Social Responsibility, December 21st – 22nd, 2023, Mumbai, Institute of Directors (India).
https://www.iodglobal.com/front_assets/images/events/theme-paper-18th-international-conference-on-csr.pdf Letöltve: 2025.05.29.
- Dempsey-Brench, Kiera – Shantz, Amanda (2022): Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering, *Human Resource Management Review*, 32(4) p. 101016 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100874>
- Gillan, Stuart L. – Koch, Adrew – Starks Laura (2021): Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66(3) p. 101889.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>.
- Glińska-Neweś, Aldona – Hatami, Akram – Hermes, Jan – Keränen, Anne – Ulkuniemi, Pauliina (2019): Organizational outcomes of corporate volunteering: the qualitative study. *Journal of Positive Management*, 10(1) pp. 32-43.
<https://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JPM/article/view/JPM.2019.011> Letöltve: 2025.05.29.
- Grant, Adam M. (2012): Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4) pp. 589-615.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- Graves, Samuel B. – Waddock, Sandra A. (1994): Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4) pp. 1034-1046.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256611>
- Heubeck, Tim – Ahrens, Annina (2025): Governing the responsible investment of slack resources in Environmental, Social, and Governance (ESG) performance: How Beneficial are CSR Committees? *Journal Business Ethics*, 198(2) pp. 365-385. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05798-6>
- Hetesi, Erzsébet – Csovcics, Andrea (2015): Volunteering as part of CSR and company support for employee volunteering. *Responsibility and Sustainability Socioeconomic, Political and Legal Issues*, 3(3) pp. 3-14.
<https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/60> Letöltve: 2025.05.29.

- Howard, Matt C. – Serviss, Emory (2022): The antecedents and outcomes of corporate volunteering: an employee- and organizational-level meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2) pp. 93-110. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0018>
- Huang, Kuo-Jui – Bui, Dien Giau – Hsu, Yuan-Teng – Chih-Yung Lin, Chih-Yung (2024): The ESG washing in banks: Evidence from the syndicated loan market. *Journal of International Money and Finance*, 142(7) p. 103043. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2024.103043>.
- HVG (2024) ESG-lista top 40 – exkluzív felmérés a hazai cégekről a hvg360-on. https://hvg.hu/360/20240508_hvg-esg-rangsor-2024 Letöltve: 2025.05.29.
- Kaźmierczak, Magdalena (2022): A literature review on the difference between CSR and ESG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 162, pp. 275-288. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
- Khan, Muhammad Arif (2022): ESG disclosure and firm performance: A bibliometric and meta analysis. *Research in International Business and Finance*, 61, p. 101668. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>
- Louche, Céline – Lydenberg, Steve (2011): *Dilemmas in responsible investment*. New York: Taylor & Francis.
- Meijs, Lucas C. P. M - Tschirhart, Mary - Ten Hoorn, Esther M.- Brudney, Jeffrey L. (2009): Effect of Design Elements for Corporate Volunteer Programs on Volunteerability. *The International Journal of Volunteer Administration*, 26(1) pp. 23-32. https://www.ijova.org/IJOV_FA_LIST_6148783.php Letöltve: 2025.05.29.
- Miras-Rodríguez, Maria del Mar – Bravo-Urquiza, Francisco – Escobar-Pérez, Barnabé (2020): Does Corporate Social Responsibility reporting actually destroy firm reputation? *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 27, pp. 1947-1957. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1938>
- Molnár Klára (2021): A nagyvállalati önkéntesség az elmúlt tíz évben – az Effekteam vizsgálatának tükrében. *Önkéntes Szemle*, 1(4) pp. 102-122. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.102-122>
- Narula, Radhika, Rao, Purnima and Rao, Akshat Aditya (2023): Impact of ESG on firm value: a conceptual review of the literature. *Journal of Social and Economic Development*, 25(Suppl 1) pp. 162–179 DOI: <https://doi.org/10.1007/s40847-023-00267-8>
- Oliveira, Miguel – Proenca, Theresa – Ferreira, Miguel. R. (2022): Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness?, *Social Responsibility Journal*, 18 (7) pp. 1229-1250. DOI: <https://doi.org/10.1108/srj-03-2021-0109>
- Pollman, Elisabeth (2021): Corporate Social Responsibility, ESG, and Compliance. In: van Rooij, Benjamin – Sokol, Daniel D. (eds.): *The Cambridge Handbook of Compliance*. Cambridge: Cambridge University Press (Cambridge Law Handbooks) pp. 662-672.
- Park, Jong Gyu - Park, Kijung - Noh, Heena - Kim, Yonng Geun (2023): Characterization of CSR, ESG, and corporate citizenship through a text mining-based review of literature. *Sustainability*, 15(5) p. 3892. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15053892>
- Peterson, Dane K. (2004): Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6) pp. 615-627. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480410561510>
- Putzer – Béla-Csovcsics (2025): A CSR halála, az ESG felemelkedése?! – a vállalati társadalmi felelősségvállalástól a környezetvédelmi, szociális, vállalatirányításig. *Önkéntes Szemle*, 5 (2) pp. 3-27. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.2.3-27>

Szendrey Orsolya – Bányai Gábor – Dombi Mihály – Futó Judit – Gulyás Dávid János – Karcagi-Kováts Andrea – Harazin Piroska (2024): ESG-szabályozás és ami mögötte van – lehetőségek és kihívások a vállalkozások magyarországi ESG felkészülésében. *Competitio*, 23(1-2) pp. 19-41.

DOI: doi:10.21845/comp/2024/1-2/2.

Todaro, Lucia D. – Torelli, Riccardo (2024): From greenwashing to ESG washing: A focus on the circular economy field. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5) pp. 4034-4046.

DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2786>

The Executive CSR Report, Benevity (2025).

<https://benevity.com/research/the-executive-csr-report> Letöltve: 2025.05.29.

Zervoudi, Evanthia K. – Moschos, Nikos – Christopoulos, Apostolos G. (2025): From the Corporate Social Responsibility (CSR) and the Environmental, Social and Governance (ESG) criteria to the greenwashing phenomenon: A comprehensive literature review about the causes, consequences and solutions of the phenomenon with specific case studies. *Sustainability*, 17(5) pp. 2-26.

DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052222>

Wagner, Mike S. – Boyle, Melanie Ellen (2022): Defining employee pro-environmental, social and governance behaviors. *Business and Management Review*, 13(2) pp. 230-236.

<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:252372978> Letöltve: 2025.05.29.

A PRO BONO – A SZAKMAI VAGY SZAKÉRTELMEEN ALAPULÓ ÖNKÉNTESSÉG ÉRTELMEZÉSI ÉS GYAKORLATI KERETEI

NÁRAI MÁRTA¹

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.2.56-81>

Absztrakt

A pro bono, azaz szakmai vagy szakértelmen alapuló önkéntesség a társadalmi felelősségvállalás/szerepvállalás komoly hozzáadott társadalmi és gazdasági értéket nyújtó formája. Az elmúlt 10-15 évben hazánkban is kezd teret nyerni. Számos cég építi be CSR- vagy ESG-tevékenységei körébe, de vállalati kereteken kívül magánszemélyek is nyújthatnak, nyújtanak ingyenesen szaktudáson alapuló szolgáltatásokat olyan hátrányos helyzetű személyek, vagy, jellemzően, civil/nonprofit szervezetek számára, akik azok piaci árát nem tudják kigazdálkodni, vagy olyan tudásokhoz juttatja a szervezeteket, amelyek működésükben nincsenek jelen. Sok szó esik manapság a pro bonoról, akár úgy is, hogy ismernénk, pontosan mit is takar és milyen keretrendszerben értelmezhető a kifejezés. Jelen tanulmány ezt a hiányosságot próbálja meg oldani azáltal, hogy a pro bono legáltalánosabb és legismertebb fogalmi meghatározásán túl számba veszi a pro bono önkéntesség értelmezési keretrendszereit, részletesen bemutatja elméleti beágyazottságát (pl. vállalati társadalmi felelősségvállalás, társadalmi tőke, társadalmi részvétel/szerepvállalás, önkéntesség, motivációs megközelítések), taglalja a gyakorlati alkalmazási területeinek körét, lehetőségeit. Emellett kitér – az elsősorban a jogi pro bono szolgáltatásokra – vonatkozó nemzetközi normákra és sztenderdekre is. A jövőben várhatóan növekedni fog a kereslet a különféle szakterületeken nyújtott pro bono szolgáltatások iránt, ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a pro bono szolgáltatásokat nyújtó szereplők elsősorban piaci árú szolgáltatásokból élnek. Lehetnek bármennyire is társadalmilag érzékenyek és elkötelezettek a pro bono mellett, gazdaságilag (is) behatárolt az erre való képességük. Ez egyúttal korlátokat szab a pro bono lehetőségének és terjedésének.

Kulcsszavak: pro bono, szakmai önkéntesség, szaktudás, civil/nonprofit szervezetek, vállalati társadalmi felelősségvállalás, társadalmi érték

¹ Nárai Márta (PhD.), szociológus, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar, Szociális Tanulmányok és Szociológia Tanszék.

Interpretation and practical framework of pro bono, as a professional volunteerism

Márta Nárai

Abstract

Pro bono, or professional or expertise-based volunteering, is a form of social responsibility/commitment that provides significant added social and economic value. Over the past 10-15 years, it has started to gain ground in Hungary as well. Many companies incorporate it into their CSR or ESG activities, but individuals outside of corporate frameworks also provide free expertise-based services to disadvantaged individuals or typically civil/nonprofit organizations, who cannot afford the market price for these services, or provide organizations with knowledge that is absent from their operations. There is a lot of discussion about pro bono nowadays, sometimes to the extent that we believe we know exactly what it means and in what framework the term can be interpreted. This study aims to address this deficiency by examining frameworks for interpreting pro bono beyond its most general and well-known conceptual definition. It provides a detailed presentation of its theoretical embedding (e.g., corporate social responsibility, social capital, social participation/role engagement, voluntarism, motivational approaches), discusses the range and possibilities of its practical applications. Additionally, it touches on international norms and standards related mainly to legal pro bono services. In the future, the demand for pro bono services provided in various fields is expected to grow; however, it is important to emphasize that those offering pro bono services primarily rely on market-priced services. They may be socially sensitive and committed to pro bono as much as possible, but their capability to do so is economically constrained. This also sets limits on the possibility and spread of pro bono.

Keywords: pro bono, professional volunteering, expertise, civil/nonprofit organizations, corporate social responsibility, social value

BEVEZETÉS

A pro bono, azaz a szakmai önkéntesség a társadalmi felelősségvállalás/szerepvállalás új formájaként hazánkban az elmúlt egy évtizedben kezdett teret nyerni. Még azon vállalatoknál is kevésbé ismertek ennek keretei, lehetőségei, amelyeknél az önkéntességnek már „hagyományai” vannak, része a cég működésének, társadalmi felelősségvállalási (corporate social responsibility, CSR) stratégiájának (Effekteam 2022). Másutt azonban, például az USA-ban vagy az Egyesült Királyságban a jogi szakmában, jogi szolgáltatások területén már régóta működő gyakorlat (Boon – Whyte 2022).

Egyre gyakrabban használjuk ezt a fogalmat, sokszor talán anélkül is, hogy ismernénk, mit is takar és milyen keretrendszerben értelmezhető a kifejezés. Jelen tanulmány célja oldani ezt a hiányosságot. A dolgozat a pro bono önkéntesség értelmezési kereteinek bemutatására

vállalkozik: fogalmi meghatározását, elméleti keretrendszerének és gyakorlati alkalmazási területeinek számbavételét, valamint a pro bono munkával kapcsolatos nemzetközi normák és sztenderdek áttekintését adja. A tanulmány elméleti jellegű, saját empirikus felmérést nem tartalmaz, elsősorban nemzetközi szakirodalmakra és szakmai szervezetek kiadványaira támaszkodik.

FOGALMI ÉS ELMÉLETI KERETEK

A pro bono fogalma és története

A pro bono önkéntesség összekapcsolja a szakmai tudást a társadalmi felelősségvállalással/szerepvállalással, hidat képez a professzionális szakterületek és a civil/nonprofit szféra között. De mit is jelent maga a kifejezés, hogy pro bono?

Gyakori, hogy a szakirodalmakban pusztán csak a pro bono kifejezést vagy pro bono munka (pro bono work) szókapcsolatot használják, kevésbé fordul elő a pro bono önkéntesség. A pro bono a pro bono publico latin eredetű kifejezésből ered (Waller 2010), melynek szó szerinti jelentése: „a közjóért”.² A pro bono munka tehát szó szerint a közjóért végzett munkát jelenti. Azonban nem minden munkatevékenységre használjuk ezt a kifejezést. Sajátossága, hogy magas szintű, piaci értékkel bíró szakértelmet jelent, professzionális szakmai munka felajánlása, amelyet a szakember önkéntesen és díjazás nélkül végez olyan személyek, szervezetek vagy közösségek számára, vagy jó ügyek érdekében, amelyek azt más módon nem tudnák elérni (Boon – Whyte 2022), mivel nem tudják a magas szintű szaktudást igénylő szolgáltatás piaci árát megfizetni. A hagyományos önkéntességtől tehát – ami szintén a közjóért történik, de általában nem kapcsolódik szaktudáshoz, inkább laikus és fizikai vagy általános segítségnyújtást jelent (például adományosztás, ételosztás, kerítésfestés, beszélgetés stb.) – az különbözteti meg a pro bonót, hogy speciális szaktudáshoz kötött professzionális szakmai munka végzéséről van szó (Cnaan et al. 1996). Csiszárik-Kocsir Ágnes és Garai-Fodor Mónika (2021:205) megfogalmazásában „*szakmai tudástranszferen alapuló önkéntes tevékenység*”, más szerzők szerint „*az idő és a tudás ingyenes megosztása*” (Sedak – Novoselac 2019:72).

² <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/2024>

A kifejezést eredetileg a jogi szférában, az ügyvédi gyakorlatban használták; sok évtizedes, sőt évszázados múltja van ennek például Angliában és Walesben, az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása érdekében jogsegélynyújtás, illetve jogi képviselet formájában³ (Boon – Whyte 2022). De nemcsak az Egyesült Királyságban van ennek többévszázados múltja, hanem gyakorlatilag Európa-szerte is, hiszen az állami jogsegélyrendszerek kiépítéséig (20. század) a jogsegély biztosítását a magánügyvédek által nyújtott jótékonyági kötelelességként kezelték, azt követően azonban „már nem a szakma tiszteletre méltó kötelelességének, hanem az állam kötelezettségének tekintették” (Khadar 2016:6). A LawWorks által kiadott The pro bono protocol (2018:1.1.) meghatározásában a pro bono jogi munka *„ügyvédek által közérdekűen, azon magánszemélyeknek, jótékonyági szervezeteknek és közösségeknek nyújtott jogi tanácsadás vagy képviselet, akik nem engedhetik meg maguknak a tanácsadás vagy képviselet költségeinek megfizetését, és ahol állami vagy más alternatív finanszírozási források nem állnak rendelkezésre”. [...] „A jogi munka csak akkor minősül pro bono jogi munkának, ha az ingyenes az ügyféloldalon és nem jár fizetéssel az ügyvéd vagy az ügyvédi iroda számára, és azt az ügyvéd vagy az irodája önkéntesen nyújtja.”* (LawWorks 2018:1.2.)

Ugyanakkor a 2000-es évektől számos országban a pro bono gyakorlat elterjedése figyelhető meg, és más szakterületeken is (mint például a marketing, a reklám/PR, az építészet/design, a mérnöki tervezés, az informatikai fejlesztés, a stratégiai tanácsadói, illetve az egészségügy/orvosi tevékenységek, oktatás-kutatás-akadémiai élet) tapasztalhatjuk, hogy egy szakember díjazás nélkül nyújtja szaktudását – elsősorban hátrányos helyzetű – magánszemélyek, csoportok vagy civil szervezetek számára (lásd például Alveros–Bergenudd 2011; Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019⁴). Sőt vannak törekvések és ajánlások a pro bono önkéntesség felsőoktatásba történő integrálására is (Hurst – Hartman 2008; Csiszárík-Kocsir – Garai-Fodor 2021; Garai-Fodor. et al. 2021; Boon – Whyte 2022). Ennek köszönhetően a fogalomhasználat kibővült, ma már elsősorban a magas szintű szaktudást igénylő, specifikus szakmai kompetenciákon alapuló szolgáltatások közösségi-társadalmi célokra történő, önkéntes és ingyenes nyújtását jelöli (James – Wooten 2010), a szakmai tudás közösségi,

³ Az Andrew Boon – Avis Whyte (2022) szerzőpáros a Global pro bono kötetben megjelent tanulmányukban a pro bono jogi szolgáltatások átalakulását mutatják be Anglia és Wales esetében. A pro bono jogi munka történeti múltja egészen a középkorig nyúlik vissza, a szegények ingyenes jogi képviselete formájában jelent meg az in forma pauperis eljárásokban.

⁴ <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/2024>

térítésmentes hasznosítása (Hurst – Hartman 2008). A pro bono önkéntességben az erkölcsi és a szakmai felelősségvállalás összekapcsolódik (Alveros – Bergenudd 2011).

Vanessa Burbano és szerzőtársai (2018) természetbeni szolgáltatásként (in-kind services⁵) említik a pro bono önkéntességet, amit azoknak nyújtanak a szakemberek, akik másként ezt nem engedhetnék meg maguknak, és megállapítják, hogy ez a leggyakoribb társadalmilag felelős kezdeményezés a professzionális szolgáltatási ágazatokban. A profitorientált üzleti világban a pro bono egyfajta projektként, projektmunkaként fogható fel, ahol nem számítanak fel a szolgáltatásért ellenértéket, a cégek társadalmi előnyök érdekében vesznek azokban részt (Weibel 2011), a projekt céljától függően pedig tulajdonképpen maga a pro bono kifejezés többféleképpen is meghatározható (Alveros – Bergenudd 2011).

A pro bono elméleti beágyazódása

Elméleti megközelítésben a pro bono tevékenység értelmezése több tudományterületet érintően lehetséges, hiszen több diszciplínában is – például menedzsment, szociológia, pszichológia – helye van a pro bono önkéntességről, annak megjelenési formáiról, kereteiről, szerepéről, jelentőségéről, motivációiról, hatásairól stb. folytatott gondolkodásnak.

A pro bono mint a CSR része. Az egyik legmeghatározóbb elméleti megközelítés a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és vállalati etika keretrendszerében, annak részeként, illetve egyik formájaként értelmezi a pro bono önkéntességet, ami a CSR olyan kulcseleme lehet, mely nem csupán altruista gesztus, hanem a cégek számára stratégiai befektetés is lehet (Burbano et al. 2018). Vannak, akik a „vállalati társadalmi felelősségvállalás új dimenziójaként” említik (Effekteam 2022), vagy a CSR új eszközeként tekintenek rá. Kétségtávol, a pro bono önkéntesség kultúrája a 2000-es években jelent meg a nem jogi területeken, de a profitorientált piaci szereplők társadalmi problémák kezelésébe való aktív(abb) bekapcsolódása is csak az elmúlt pár évtizedben vált meghatározó társadalmi-gazdasági tényezővé/aktivitássá. A CSR talán legismertebb meghatározása szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás *„a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel – valamint az érintett felekkel –*

⁵ Az in-kind szolgáltatások olyan javakat vagy szolgáltatásokat jelentenek, amelyeket hozzájárulásként, adományként vagy készpénz helyett kifizetésként nyújtanak. Ezek a hozzájárulások értékes erőforrások lehetnek a szervezetek számára, különösen a nonprofitok számára, mivel csökkenthetik a költségeket és javíthatják a programokat.

fenntartott kapcsolatokban” (European Commission 2001:8). A profitorientált szereplők gazdasági tevékenységük és vállalt társadalmi tevékenységeik kapcsán széleskörű társadalmi hatást gyakorolnak (Reisinger – Nárai 2022). Michael Porter és Mark Kramer már egy 2002-ben megjelent tanulmányukban arról írtak, hogy a vállalatok filantróp magatartásuk során, illetve az által hogyan teremtenek gazdasági és társadalmi értéket (Porter – Kramer 2002). E gondolatukat továbbfejlesztve később megalkották a közös értékteremtés (Creating Shared Value: CSV) koncepcióját (Porter – Kramer 2011), amely a vállalatok és a társadalom kapcsolódásának újfajta megközelítését jelenti, melynek lényege, hogy a vállalatok a különböző társadalmi folyamatokat figyelve, azokba a közösségek igényeit szem előtt tartva avatkoznak be, értéket teremtve mind a társadalom, mind a vállalatok számára (Reisinger – Nárai 2022). A CSR és a CSV is *„olyan folyamat, amely magában foglalja a társadalmi problémák iránti tudatosságot”* (Garai-Fodor 2023: 7), de fontos a belső és külső kommunikációja is e tevékenységeknek, valamint a CSR-értékek szervezeten belüli beágyazása (Tahniyath – Elbanna 2022).

A pro bono az ESG koncepcióban. A vállalati társadalmi felelősségvállalás aktivitásait az utóbbi időben már sok cégnél az ESG-célok (Environmental, Social, Governance), azaz a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontok alakítják (Effekteam 2025). E tevékenységrendszerbe illeszkedik bele a pro bono önkéntesség mint *„tudásmegosztáson alapuló CSR-aktivitás”* (Garai-Fodor 2023: 6), vagy mint értékteremtő vállalati reagálás, vagy akár ESG-célkitűzést megvalósító tevékenység. A CSR keretében, vagy akár a vállalati önkéntesség koncepciójának, illetve az ESG-céloknak is megfelelően így a cégek (már) nemcsak anyagi támogatást nyújtanak (adományozás) vagy különböző programokat finanszíroznak/biztosítanak, hanem dolgozóik szakmai kompetenciáit és szakértelmét bocsátják – nem piaci alapon – a társadalom rendelkezésére, azaz a munkatársaik magas szintű tudását díjmentes szolgáltatások nyújtásával közhasznú célok érdekében hasznosítják (Weibel 2011). A pro bono szolgáltatások a cégek egyik legértékesebb hozzájárulási formáját jelentik a közösségi jóléthez (Porter – Kramer 2011). Tulajdonképpen szakértelem adományozása történik a pro bono önkéntesség során.

A pro bono a filantrókapitalizmus értelmezésében. A pro bono definíciójából következik, hogy a munkát a közjóért végzik és nem magáért a vállalatért (Alveros – Bergenudd 2011). A CSR-tevékenységek esetében azonban gyakorta felmerülő kérdés, hogy mi a valódi cél, filantróp/erkölcsi indíttatás, altruizmus, akár egyszerűen csak a lelkiismeret megnyugtatósa,

vagy inkább cégmarketing, fogyasztók megnyerése, egyéb stakeholderek meggyőzése, a cég számára valamilyen „előny” biztosítása/szerzése, pusztán (akár a társadalom, akár a politika irányából) a társadalmi felelősségvállalásra irányuló egyre határozottabban megjelenő elvárásoknak való megfelelés, vagy valami más. Ez utóbbi gondolattal összekapcsolva érdekes és sajátos megközelítést olvashatunk Mikkel Thorup (2013) filantrokapitalizmusról⁶ írott tanulmányában. Thorup alapállítása, hogy a modern filantrópia nem csupán jótékonyági gyakorlat, hanem a kapitalizmus egyik legitimációs mechanizmusa. A filantrokapitalizmust a kapitalizmus és a jótékonyág összefonódása jellemzi, mely igazából nem csökkenti a társadalmi egyenlőtlenségeket, hanem ideológiailag elfedi, és végső soron legitimálja azokat, és hozzá is járul a fennmaradásukhoz. Thorup kritikusan viszonyul a vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlatához is, a filantrokapitalizmus egyik formájának tekinti azt. A vállalati filantrópiát a CSR egyik alkategóriájaként értelmezi, ami a CSR aktív felvállalását jelenti (filantro-vállalatok). Thorup a CSR-t (is) olyan gyakorlatnak tekinti, melynek során az etikai igényekre oly módon válaszolnak (a cégek), amely nem akadályozza, hanem elősegíti a kapitalista folyamatokat. Azáltal, hogy a cégek a CSR-t üzleti stratégiájuk részévé teszik, a jótékonyág és a profittermelés közötti határ elmosódik. A vállalati jótékonyág (értsd: CSR) tulajdonképpen a hitelesség „biztosítéka” az élet minden területén, és gyakorlatilag azt közvetíti, „hogyan az üzlet és a profit valójában nem cél, hanem csak eszköz valami máshoz és jobbhoz” (Thorup 2013:564). De valójában az aktív jótékonyág, a pro bono is egyenlőtlenségből táplálkozik, szakmai segítségadás olyanoknak, akik az adott szolgáltatást nem tudják megfizetni, és mivel nem valódi cserén alapul a támogató és a támogatott közötti kapcsolat, hanem igazából hierarchián, nem kölcsönösség, hanem alá-fölérendeltségi viszony jön létre, valamint az egyenlőtlenség nem szűnik meg, nem kérdőjeleződik meg. A filantrokapitalizmus a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a fogyasztói filantrópia, a milliárdosok adományai, a celebek jótékonyági szerepvállalása és a „Gospel of Wealth” ideológiája⁷ által elrejt, illetve újratermeli a strukturális viszonyokat, ahelyett, hogy

⁶ A filantrokapitalizmus fogalmát a Bishop–Green (2008) szerzőpárosnak köszönhetjük. Filantrokapitalizmus című könyvük alcíme magyar fordításban: Hogyan menthetik meg a gazdagok a világot, és miért kellene ezt hagynunk? (Eredeti nyelven: *Philanthrocapitalism. How the rich can save the world and why we should let them*).

⁷ A „Gospel of Wealth” ideológia legfőbb üzenete, hogy a gazdagoknak erkölcsi kötelessége adományozni. E gondolatot Andrew Carnegie (skót-amerikai iparmágnás) 1889-ben a „Gospel of Wealth” (A gazdagság evangéliuma) címmel írt esszéjében tette közzé, melyben az önerőből meggazdagodott új felsőosztály filantróp felelősségéről értekezett (Carnegie 2017).

megszüntetné vagy megkérdőjelezné a társadalmi egyenlőtlenségeket, a jótékonyság különböző formáinak gyakorlása által morális igazolást biztosít azoknak (Thorup 2013).

A pro bono mint társadalmi részvétel/aktivitás/önkéntesség. A pro bono önkéntesség másik meghatározó értelmezési keretrendszere a civil társadalom, társadalmi részvétel/aktivitás, társadalmi tőke megközelítések. A társadalmi felelősségvállalás, szerepvállalás egyik legaktívabb, tényleges bevonódást megkívánó és megvalósító formája az önkéntesség (Nárai – Reisinger 2016), mely olyan tevékenységeket jelent, melyeket szabad akaratból, azaz nem kötelezettségből, fizetség, ellenszolgáltatás nélkül, jótékonyági céllal, formális vagy informális szervezeti keretek között végeznek az emberek (Cnaan et al. 1996; Anheier – Salamon 1999; Szigeti 2003). Az önkéntesség nyitottságot és érzékenységet feltételez az egyén közvetlen személyes életterébe, kapcsolatrendszerébe nem tartozó emberek, szervezetek, intézmények helyzetére, problémáira, különböző társadalmi-közösségi ügyekre, és aktív részvételt jelent ezek alakításában, kezelésében, megoldásában stb. Az egyéni érdekeken és célokon mindenképpen túlmutató magatartás (Központi Statisztikai Hivatal 2012; Nárai – Reisinger 2016). Az önkéntesség nem egyszerűen az aktív állampolgárság megnyilvánulása, hanem a közösségi együttműködésnek, a társadalmi szolidaritás jelenlétének, a segítségnyújtásra való hajlandóság mértékének fontos indikátora és eszköze is. Az önkéntesség erősíti a közösségi bizalmat, a szolidaritást, elősegíti a társadalmi integrációt és hozzájárul az esélyegyenlőség növeléséhez és a demokratikus normák fenntartásához (Musick – Wilson 2008). A társadalmi tőke meghatározó építőköve (Putnam 2000). A pro bono munka ebbe a keretbe illeszkedik, az önkéntesség egy speciális formája, ahol a szakmai kompetencia és a szakmai felelősség játszik központi szerepet (Cnaan et al. 1996). Ram Cnaan és szerzőtársai (1996) különféle önkéntességi formákat, típusokat vizsgálva rámutatnak arra, hogy a pro bono ki is lóg a hagyományos önkéntesség értelmezéséből, ami jellemzően nem igényel szaktudást és nem kapcsolódik professzionális szolgáltatásokhoz. A pro bono tevékenységet viszont általában magasan képzett szakemberek végzik, komoly szervezeti elvárások, szakmai normák és protokollok mentén, ráadásul az „önkéntes” státus nem mindig egyértelmű, ha a tevékenység szakmai jellegű. A szakmai tudás terén nyújtott szolidaritás és redistribúció, a pro bono önkéntesség szerepe különösen fontos lehet ott, ahol a (köz)szolgáltatások alulfinanszírozottak vagy nem elérhetők a társadalom bizonyos csoportjai számára (Boon – Whyte 2022). A pro bono nem csupán a segítő szándékról szól, hanem strukturális elemként jelenik meg a társadalmi integráció és kohézió szintjén, nemcsak a

társadalmi egyenlőtlenségeket mérsékli,⁸ hanem az érintettek társadalmi beágyazottságát is növeli. Valamint hozzájárul a támogatott, általában korlátozott anyagi- és humán erőforrással bíró civil/nonprofit szervezetek működési hatékonyságának javításához (Alveros – Bergenudd 2011; Morosoff 2014). A pro bono tevékenységek által a profitorientált szolgáltatások egy része nem a piac, hanem tulajdonképpen a társadalmi szolidaritás logikája mentén működik, és az altruizmus, a reciprocitás és a társadalmi igazságosság értékeit helyezi előtérbe (Granovetter 1985).

A pro bono motivációs háttere. Motivációs oldalról is közelíthetünk a pro bonóhoz, hiszen az ilyen jellegű munka iránti elköteleződést a belső motivációs tényezők is befolyásolják. Ez elsősorban a szociológia, illetve a pszichológia tárgykörébe tartozó elméleti megközelítések értelmezési keretébe vezet bennünket. A pro bono munka lényege, hogy a szakemberek pénzbeli juttatások nélkül járulnak hozzá a társadalom jobbá tételéhez, miközben értékes tapasztalatot is szerezhetnek saját területükön. Azonban a cégek és munkatársaik társadalmi felelősségvállalásának, így a pro bono önkéntességnek a fenntarthatóságát is csak az e tevékenységek iránti elkötelezettség kialakításával lehet biztosítani. Ez azonban már az egyéni dimenziót jelenti, a személyes értékek és a belső motivációs tényezők befolyásoló szerepe meghatározó, a külső tényezők – gazdasági, társadalmi, politikai, etikai elvárások, kényszerek, ösztönzők stb. – mellett az egyéni értékrend és motivációs rendszer is fontos hajtóerő a társadalmi felelősségvállalási aktivitások, így a pro bono önkéntesség tekintetében (Basdekidou 2017).

Az önmeghatározás elmélete (self-determination theory, SDT) (Ryan – Deci 2000) alapján a kompetenciaérzés (hozzaértés), az autonómia (önállóság – döntésekben, cselekvésben) és a kapcsolódás élménye (társas kapcsolatok, kötődés) motiválja a szakembereket arra, hogy szakmai tudásukat önkéntes formában is megosszák, átadják. Az e három alapszükséglet közötti egyensúly megteremtése eredményezheti, hogy az egyén motiválttá, produktívvá és boldoggá válik, és eljut a külső motiváltságtól a belső motiváltságig (Ryan – Deci 2000), azaz olyan „állapotba”, hogy a saját akaratából végez el egy feladatot. Az önmeghatározás-elmélet azt feltételezi, hogy *„az egyén egy organikus[,] fejlődni képes entitás, amely kreatív, érdeklik az új kihívások, tapasztalatokat gyűjt, amelyeket fel is használ a koherens énkép*

⁸ E megközelítéssel szembeállítható Thorup (2013) korábban bemutatott kritikája a filantropkapitalizmus ideológiai „átveréséről”.

kialakításához” (Benke 2018:8). Ennek kapcsán már nem pusztán külső vagy belső motivációs tényezőket különböztethetünk meg a társadalmi cselekvések mögött, hanem olyan egyénről beszélhetünk, aki kívülről irányított, vagy aki integrált belső szabályozással bír, azaz bensőjévé teszi (internalizálja) pl. a pro bono munka végzését, és tulajdonképpen saját magával szembeni elvárásrendszerébe építi azt be, hiszen az boldoggá és elégedetté teszi, és ez motiválja.

A professzionális önkéntesség jellemzőinek feltárására, így motivációs hátterének megismerésére számos kutatást végeztek már, átfogó munkának tekinthető e téren Mark Musick és John Wilson (2008) monográfiája. A szerzők megállapítása, hogy a magasan képzett, stabil munkahellyel rendelkező szakemberek nagyobb valószínűséggel vállalnak pro bono munkát, különösen akkor, ha intézményesített keretek állnak rendelkezésükre. A pro bono szerepvállalásban szerepet játszó motivációs tényezőket három kategóriába sorolják. Megkülönböztetik az instrumentális motivációkat, ide a szakmai fejlődéssel, karrierrel kapcsolatos tényezőket sorolják (például hírnév, kapcsolati háló bővítése, hálózatépítés, karriercélok támogatása, önéletrajzépítés). A motivációk másik csoportja az ún. expresszív motivációk kategóriája, mely tulajdonképpen a segítséssel kapcsolatos szociális beállítottságot, a segítői, jótékonsági attitűdöket tartalmazza (például segítőkészség, társadalmi felelősségérzet, morális vagy vallási meggyőződés, elhivatottság, értékalapú elköteleződés, empátia). A motivációk harmadik csoportja a közösség-alapú tényezők köre, azaz a csoporthovatartozás, a közösségi identitás szintén befolyásoló hatással van/lehet a pro bonóval kapcsolatos hozzáállásunkra (Musick – Wilson 2008). A szerzőpáros hangsúlyozza, hogy a pro bono tevékenység motivációs bázisa általában összetett/vegyes, melyben egyszerre jelen van a professzionális önmegvalósítás, a karrierstratégiai megfontolás és a morális elhivatottság is (Musick – Wilson 2008), ez a megállapítás mind az egyén, mind a vállalatok szintjén érvényes lehet. Hasonló megállapításra jut Amanda Alveros és Märta Bergenudd (2019), akik pro bono munkát végző menedzsment tanácsadó cégek körében folytattak kutatást, melynek során azt is vizsgálták, hogy mi készíti őket az ilyen jellegű tevékenység végzésére. A szerzők kiemelik, hogy a professzionális önkéntesek motivációs rendszere összetett, többségüket egyidőben több motivációs tényező is befolyásolja. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a pro bono önkéntesség egyszerre épül altruista értékekre és önérdékű célokra, azaz a motivációk között általában jelen van az erkölcsi kötelesség tudat, az, hogy fontosnak tartják a társadalmi felelősségvállalást, a segítségnyújtás okozta

elégedettségérzés, de a szakmai fejlődés és a karrier lehetősége is⁹ (például szakmai hírnév építése, új ügyfelek vagy kapcsolatok megszerzése). Továbbá javíthatja a cégek megítélését, hírnevét, növelheti a láthatóságukat. Kiemelik ezen túlmenően a vállalati kultúra és a szervezeti környezet meghatározó befolyásoló hatását is, ami a munkavállalók motiválásának egyik módja lehet, hiszen egyrészt változatosabb munkát végezhetnek a pro bono által, másrészt tapasztalatokat is szerezhetnek, fejleszthetik magukat (Alveros – Bergenudd 2019). *A pro bono mint a vállalati kultúra része.* Ahol a vállalati kultúra része a CSR és benne a pro bono kiemelt jelentőségű vagy támogatott, elismert tevékenység, azoknál a cégeknél a szakemberek részvétele a pro bono önkéntességben nagyobb mértékű. Így a vállalatok felelőssége e téren nem elhanyagolható, a pro bonóval kapcsolatos szervezeti kultúrájuk ösztönözheti a pro bono-aktivitást, de akár csökkentheti is a magasan képzett munkatársak motivációját. Vannak cégek, ahol a dolgozók munkaidőben vagy plusz szabadnapok keretében végezhetnek pro bono munkát, például nonprofit szervezetek számára. Ez, amellett, hogy a cég/cégvezetés társadalom felé való elhivatottságát mutatja, a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét is növeli (Alveros – Bergenudd 2011; EON 2024). A vállalati kultúra mellett a szervezett segítségnyújtási lehetőségek (például konzultációs napok szervezése ügyvédi kamarák által vagy nonprofit szervezetek pro bono ügyfelek és szakemberek egymásra találását segítő kezdeményezései) is bevonhatnak olyan szakembereket a szakmai önkéntességbe, akik korábban nem végeztek pro bono tevékenységet. Ugyanakkor egy ügyvédek körében végzett magyarországi felmérés tapasztalatai megerősítik, hogy a pro bono iránti elköteleződés az empátiával és a szociális érzékenységgel kezdődik (Rutai 2023:8).

⁹ Ez a hagyományos önkéntesség motivációinak kutatása során is egyre inkább tapasztalható. Az önkéntesek motivációs bázisa összetett, például a Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán szerzőpáros (2011) magyar önkéntesek vizsgálata során 15 motivációs faktort különböztetett meg, melyek között vannak szociális, normatív, társadalmi és pszichológiai faktorok is. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy hazánkban az önkéntesség erőteljesen értékvezérelt, illetve elsősorban örömforrás („jó érzés segíteni”), de a cselekvést emellett még leginkább a közösség iránti igény, illetve valamely ügy vagy csoport melletti elköteleződés motiválja (Bartal – Kmetty 2011). Napjainkban egyre határozottabban van jelen a motivációs tényezők között az önkéntes személyes érdeklődése, szükségletei is, ez lehet akár személyes jóérzés, megelégedettség-érzés, de lehet szakmai vagy más kompetenciákban való fejlődés, tapasztalatszerzés, kapcsolatépítés is (Nárai – Reisinger 2016; Bartal 2019). Az önkéntesek körében (is) zajló generációváltás, az Y és a Z generáció megjelenése átalakítja az önkéntesség formáit és jellemzőit, természetesen kihat a motivációkra is. „Jellemző az is, hogy az önkéntességet kevésbé »ügyként« kezelik, hanem inkább konkrét tapasztalatok és jutalmak terepének, és ha elképzeléseiknek a kiválasztott szervezet vagy az önkéntes munka nem felel meg, gyorsan továbbállnak, keresnek más szervezetet, más típusú önkéntességet.” (Bartal 2019:6)

PRO BONO ALKALMAZÁSI TERÜLETEI

A pro bono tevékenység elsősorban olyan területeken jellemző, ahol magas szintű, vagy speciális szaktudásra van szükség, és az e tudásokon alapuló professzionális szolgáltatások piaci ára magas, így elérésük rászoruló magánszemélyek vagy sok szervezet, jellemzően civil/nonprofit szervezetek számára gyakorlatilag lehetetlen. Előfordul, hogy induló kisvállalkozások, startupok részesülnek pro bono támogatásban (Boon – Whyte 2022).

A leggyakoribb és a legrégebbi múltra visszatekintő a jogi pro bono, ahol ügyvédek, jogászok, ügyvédi irodák, jogklinikák, vagy akár jogi tanszékek nyújtanak ingyenes jogi szolgáltatást (jogi tanácsadást, képviselést, jogsegélyt) civil szervezeteknek vagy rászoruló személyeknek (Khadar 2016; Boon – Whyte 2022). Napjainkban azonban sokkal szélesebb körben jellemző már a pro bono önkéntesség, így jelentős például a marketing, a PR, a reklám, az építészet/design, az egészségügy/orvosi ellátás vagy az oktatás-kutatás-akadémiai élet területén, valamint különböző tanácsadói tevékenységek (pl. pénzügyi-, vezetési-, stratégiai-, üzleti-, pszichológiai tanácsadás) formájában, vagy akár az informatikai szektorban is (Salamon 2010; Alveros – Bergenudd 2011; Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019¹⁰).

Pro bono a jog területén

A jogi pro bono kialakulásának hátterében az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása állt (Boon – Whyte 2022), ami – ahogy korábban már említésre került – az állami jogsegélyrendszerek kiépítéséig egyfajta szakmai jótékonysági kötelezettségként volt jelen a magánügyvédek körében (Khadar 2016). Ezt követően azonban a pro bono szellemisége háttérbe került az európai jogi szakmában, tulajdonképpen egészen az 1990-es évekig. Akkortól figyelhető meg újra szélesebb körben a megjelenése, melynek hátterében egyaránt jelen van például az állami jogsegélyszolgálat szűkülése, a társadalmi problémák és egyenlőtlenségek növekedése, a politikai nyomás, a CSR fejlődése, az USA-ban megfigyelhető szélesebb körű pro bono gyakorlat „mintája”, illetve nemzetközi nem-kormányzati (NGO) szervezetek hatása is (Khadar 2016; Boon – Whyte 2022). Andrew Boon és Avis Whyte (2022) Angliára és Walesre vonatkozó, a pro bono jogi szolgáltatások átalakulásáról írott munkájukban hangsúlyozzák, hogy a pro bono kultúrájának fejlődésében különálló szakaszok vannak, és a 2000 után bekövetkező időszak nem hasonlít a korábbi szakaszokhoz. Az elmúlt

¹⁰ <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/2024>

időszakban nemcsak a volumene nőtt meg, de erőteljesen megfigyelhető a jogi pro bono „infrastruktúrájának” kialakulása, az e tevékenységet összefogó és támogató szereplők (szervezetek) létrejötte, nemzetközi ajánlások és protokollok megjelenése, erőteljesebb szabályozottsága is (Boon – Whyte 2022; LawWorks 2018), tehát az USA-hoz hasonlóan egyfajta „intézményesülési” folyamat zajlik Európában is. Számos országban ügyvédi kamarai ajánlások vannak érvényben az elvárt pro bono munka óramennyiségére vonatkozóan, például az USA-ban évi 50 óra az ajánlott (ABA 2002).

A jogi területen elsősorban ingyenes jogi tanácsadást, jogsegélynyújtást vagy jogi képviselést jelent a pro bono. Gyakorlatilag ez bármilyen területet érinthet, a LawWorks 2022-es éves pro bono-jelentése alapján a leggyakoribb ügytípusok közé tartoznak a lakhatási jogviták, például a kilakoltatás elleni védelem, a bevándorlási ügyek (menekültjog és idegenrendészeti ügyek), a kisebbségi jogok védelme és a közérdekű (vs. stratégiai) perek indítása. De említhető még a fogyasztóvédelmi problémák kezelése is (BeOS 2025), a munkajog és a családjog területe (PILnet 2021), vagy akár a jogtudatosság, illetve a jogi készségek fejlesztése, pl. nyilvános jogi oktatás révén (Boon – Whyte 2022), illetve közösségi jogi képzés formájában, valamint a jogreform-érdekvédelem és az adósságkezelés is (Corker 2012). Fontos, hogy a pro bonót nem az állami jogsegélyrendszer helyettesítőjének kell tekinteni (Corker 2012; PILnet 2021), hanem az igazságszolgáltatáshoz való egyenlőbb hozzáférést elősegítő stratégia része kell, legyen (Boon – Whyte 2022).

Pro bono a nem jogi területeken

A nem jogi szakemberek által végzett pro bono tevékenységek a vállalati szektorban gyakran, de nem kizárólagosan a CSR- vagy az ESG-megközelítés keretén belül valósulnak meg. Számos esetben azonban magánszemélyként nyújt valaki társadalmi célú szakértői szolgáltatást. A nem jogi területeken megvalósuló pro bono önkéntesség esetében többnyire nincsenek még olyan jellegű nemzetközi ajánlások és protokollok, mint a jogi pro bonónál. Kivételt képez például az építészet, ahol az Amerikai Építészeti Intézet (American Institute of Architects, AIA) 2010-ben iránymutatást tett közzé a pro bono munkára vonatkozóan (Kp Sales House Kft. 2022). Akár vannak nemzetközi vagy nemzeti szintű szabályozások vagy ajánlások, akár nincsenek, minden területen érvényes, hogy a szakember önkéntesen ajánlja fel szakértelmét olyan hátrányos helyzetű személyek vagy szervezetek számára, akik az adott szakmai szolgáltatást piaci áron nem tudnák megvásárolni, és az ingyenesen nyújtott szolgáltatások

színvonalának az adott szakterületen elvárt szakmai követelményeknek meg kell felelnie. Ma már számos publikáció elérhető, ami egy-egy szakterület pro bono gyakorlatába enged bepillantást, vagy adott területen a pro bono munka lehetőségeiről, előnyeiről, kihívásairól, esetleg fontosságáról értekezik (például Alveros – Bergenudd 2011; Hurst – Hartman 2008; Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019; Kp Sales House Kft. 2022).

A teljesség igénye nélkül a pro bono tevékenység különböző területeken megjelenő lehetőségei:

- Marketing, PR, reklám, üzlet: marketingstratégia kialakítása, márkaépítés (branding), arculattervezés, PR-menedzsment, kommunikációs stratégia kidolgozása, hatékony kommunikáció, ill. közösségi média-használat segítése, kommunikációs csatornák koordinálása, médiakapcsolatok biztosítása, közösségi médiakampányok, teljes kommunikációs kampány vezetése (Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019), stratégiai és üzleti terv készítése, erőforrások tervezése, költséghatékonyság átgondolása, programértékelés és hatásmérés előkészítésének támogatása, fenntarthatóság monitorozása, ESG-tanácsadás (KPMG 2024);
- HR és belső működéshez kapcsolódó tanácsadás: belső működés és döntési folyamatok fejlesztése, adminisztrációs terhek csökkentése; HR kérdésekhez kapcsolódó tanácsadás (pl. toborzás, munkaerő megtartás) (KPMG 2024);
- Pénzügy, számvitel, adózás: pénzügyi tanácsadás, könyvelés, könyvvizsgálat, költségvetés-tervezés, pénzügyi folyamatok átvilágítása, adóbevallás segítése, különböző pénzügyi elszámolások, beszámolók (pl. pályázati elszámolás) készítése, GDPR, civil szervezeteket érintő aktuális adózási kérdésekhez kapcsolódó tanácsadás (KPMG 2024);
- Egészségügy, mentálhigiéné: ingyenes orvosi vizsgálat és/vagy kezelés, ingyenes szűrővizsgálatok, egészségügyi workshopok, orvosi vagy mentálhigiénés tanácsadás; pszichológiai konzultáció, coaching;
- Információs technológia: webfejlesztés, honlap vagy weboldalak készítése, adatbiztonság-adatvédelem, kiberbiztonság, pl. adatbázisok biztonságosságának felmérése, adattárolási gyakorlatok fejlesztése, IT-infrastruktúra fejlesztése, szoftverfejlesztés (KPMG 2024; BeOS 2025);
- Építészet, design, grafika: tervezés, például közösségi házak, menedékhelyek, jótékonyági otthonok tervezése és építése (ez utóbbira példa az USA-ban a Rural Studio tevékenysége [Hurst – Hartman 2008]), rekonstrukciós tervek készítése, például környezeti rombolások

helyre állítására, figyelemfelhívás (Kp Sales House Kft. 2022), plakátok, kiadványok tervezése, közösségi tervezés támogatása;

- Oktatás, kutatás, akadémiai élet: szakmai előadások, workshopok vagy tréningek tartása civil szervezetek számára, kutatás folytatása vagy kutatási eredmények feldolgozása, szakértői vélemények készítése, különböző szakmai anyagok lektorálása, tájékoztató kiadványok írása, szerkesztése.

Van, amikor a vállalati szereplő „felcímkézi”, „szűri” a pro bono irányultságát és csak meghatározott célcsoporttal (pl. csak hátrányos helyzetű gyerekekkel, fogyatékkal élőkkal, nőkkel stb.) foglalkozó civil szervezet(ek) számára nyújt egy-egy cég vagy cégcsoport szakmai önkéntességét.¹¹

A pro bono integrálása az oktatásba

Több területen ma már nemcsak végzett szakemberek, hanem egyetemisták is bekapcsolódnak a pro bono önkéntességbe. Sőt egyes országokban (pl. USA, Anglia) a jogáshallgatóktól elvárt tevékenység, hiszen az ottani jogi egyetemek fontos célja, hogy a hallgatókban kialakuljon a pro bono tevékenység iránti kötelességtudat (Hurst – Hartman 2008). Az amerikai Taproot Foundation ösztönzi és támogatja a pro bono önkéntesség felsőoktatásba való integrálását, nemcsak a jogi egyetemeken, hanem más területeken is (pl. üzleti élet, építészet, design). Az Aaron Hurst - Jamie Hartman (2008) szerzőpáros több működő példát is hoz írásában amerikai egyetemek programjaiból, melyek között interdiszciplináris projektek is vannak, például jogász- és orvostanhallgatók közös tevékenysége szegény közösségek megsegítésére, vagy közegészségügyi információk

¹¹ Ilyen kezdeményezés például hazánkban a Café csoport (Café Communications, BeSocial, Café_CAN) által hirdetett program 2025-ben, melynek során pro bono reklámügynökségi tevékenység keretében olyan nonprofit szervezeteket támogatnak, akik női ügyekkel, nőket és anyákat érintő kérdésekkel, problémákkal, női egyenjogúság biztosításával foglalkoznak, illetve nők és anyák gazdasági, társadalmi és politikai szerepvállalásának elősegítését tűzték ki célul. A projekt során reklámügynökségi szolgáltatásokat biztosítanak, így pl. kommunikációs stratégia tervezését, arculattervezést, közösségi média stratégia kialakítását, valamint kampányok tervezését és kivitelezését vállalják (Café csoport 2025). De hasonlóan meghatározott körnek szólt például 2019-ben a BlackRock Hungary Kft. vagyonkezelőjének budapesti irodája által végzett pro bono tevékenység is, melynek során elsősorban roma közösségekkel dolgozó, valamint női érdekvédelemmel foglalkozó, illetve tehetséggondozási programokat megvalósító civil szervezetek számára nyújtottak szakmai támogatást számos területen (informatikai tervezés és fejlesztés, adatelemzés-adatkezelés, üzleti tervezés, pénzügyi tanácsadás, marketing stratégia kialakítása és kommunikáció, humán erőforrás stratégia és folyamatok tervezése) (BlackRock 2019).

terjesztése design eszközökkel orvostanhallgatók és grafikus hallgatók együttműködése révén. A szerzők kiemelik, hogy a pro bono önkéntesség olyan gyakorlati, valós tapasztalatokat nyújt a diákoknak, melyeket az osztályteremben nem lehet megszerezni, másrészt speciális szakmai készségeiket fejleszthetik, miközben a közjóért tesznek, ami egy gazdagabb, teljesebb életre ad számukra lehetőséget (Hurst – Hartman 2008:3). Csiszárik-Kocsir és Garai-Fodor (2021) az oktatás gyakorlatiasságának növelése mellett a civil társadalom szereplőivel fenntartott kapcsolatok bővítését, valamint az egyetemisták társadalmi szerepvállalásának erősítését emeli ki egy hat országra kiterjedő felsőoktatási pro bono program kapcsán. A különböző szektorok eltérő működési logikájának, szerepköreinek, helyzetének megismerésére és megértésére ad lehetőséget az egyetemisták számára például a civil/nonprofit szervezetek számára végzett pro bono önkéntesség, ami nemcsak szakmai tudásukat, hanem szociális készségeiket is fejlesztheti (Radnai 2017). Boon és Whyte (2022) viszont megjegyzi, hogy az egyetemi gyakorlatban meglévő pro bono sokszor inkább csak a tanulmányi tapasztalat megszerzése miatt van jelen, és nem elsődleges cél az ingyenes jogszolgáltatás biztosítása, a közjóért való cselekvés. De kitérnek arra is, hogy a gyakornokok vagy a kezdő ügyvédek számára is nagyszerű lehetőség a pro bono a szakmai tapasztalatszerzésre, hiszen az lehetőséget biztosít az ügyfelekkel való interakcióra, a jogi készségek és a céltudatosság fejlesztésére. Épp e tapasztalatszerzés miatt a gyakornokok számára kínált képzési lehetőségek körében gyakran megtalálható a pro bono munka. Burbano és szerzőtársai (2018) más területekre is kiterjesztik ezt a gondolatot, az orvostudományt és a menedzsment területét említik, például kevésbé tapasztalt orvosok gyakorlatot szerezhettek azáltal, ha olyan betegeket vizsgálnak vagy látnak el, akik nem tudták megfizetni a kezelést/vizsgálatot, vagy kezdő menedzsment tanácsadók rugalmas szerepköri tapasztalatokat szerezhettek pro bono projekten dolgozva. A szerzők humántőke-tanulási és szűrőmechanizmusként értékelik a pro bonót, és azt hangsúlyozzák, hogy a cégeknek olyan értelemben is előnyös lehet, ha munkatársaik vagy gyakornokaik ingyenes szakmai szolgáltatást nyújtanak, mert így információkat szerezhettek az alkalmazottak különböző helyzetekben, rugalmas szerepkörökben nyújtott teljesítményéről, kvázi tesztelhetik kezdő vagy még nem annyira tapasztalt kollégáikat (Burbano et al. 2018). Garai-Fodor és szerzőtársai az egyetemi képzésbe integrált pro bono gyakorlatok esetében is hangsúlyozzák, hogy a vállalati HR számára a tehetséges jövőbeli szakemberek felkutatására nagyon jó lehetőséget jelentenek e projektek, hiszen a részt vevő önkéntes hallgatók szakmai és szociális kompetenciái is jól

feltérképezhetők, és a hagyományos munkaerő kiválasztási módszerekhez képest hatékonyabb, megbízhatóbb az ez úton történő kiválasztás (Csiszárík-Kocsir – Garai-Fodor 2021; Garai-Fodor. et al. 2021). Az ingyenesen nyújtott pro bono szolgáltatások során nincs akkora kockázat, mint egy fizetős ügyfélnél, így bátrabban bízzák rá a pro bono ügyfeleket a pályakezdő szakemberekre, de pontosan emiatt új vállalati módszerek, technikák, ötletek, innovatív megoldások kipróbálására is nagyobb lehetőséget biztosít a pro bono (Alveros – Bergenudd 2011).

NEMZETKÖZI SZTENDERDEK: NORMÁK ÉS AJÁNLÁSOK

Szervezeti szinten a pro bono gyakorlat akkor tud hatékonyan működni, ha nem ad hoc módon zajlik, hanem van egy egyértelmű stratégia a társadalmi célokkal kapcsolatban, van felelőse a pro bono tevékenység szervezésének, koordinálásának, ha az tervezett, dokumentált és van utánkövetése. A szereplők számára, akár jogi, akár más területekről van szó, kihívást jelenthet a pro bono munka időigényessége, ennek következtében a kapacitáskezelés, a pro bono ügyfelekkel való együttműködés (sok esetben nem egyértelműek a szerepek és elvárások a felek között), minőségi megfelelés, ezzel összhangban a szakmai felelősség vállalása (Cnaan et al. 1996; PILnet 2021).

Elsősorban a jogi területen nyújtott ingyenes szakmai segítségnyújtás terén a pro bono tevékenység minőségének, hatékonyságának és átláthatóságának biztosítása érdekében az elmúlt évtizedekben számos országban szakmai sztenderdeket állítottak fel, illetve nemzetközi szinten is iránymutatásokat, szakmai elvárásokat fogalmaztak meg. Ezek célja nem csupán az egyéni önkéntes hozzájárulás ösztönzése, hanem a strukturált, fenntartható és mérhető pro bono rendszerek kialakítása. Ilyen például a Pro bono kézikönyv (Pro Bono Handbook: a Guide to Establish a Pro Bono Program at Your Law Firm [PILnet 2015]), amely magyarul is elérhető kiadvány (PILnet 2016).

A következőkben a teljesség igénye nélkül röviden bemutatom a nemzetközi szintérre vonatkozóan is legmeghatározóbb szakmai szervezeteket. Az Amerikai Egyesült Államokban az American Bar Association (ABA), az Egyesült Királyságban elsősorban a LawWorks, Ausztráliában pedig a National Pro Bono Resource Centre segíti a jogi pro bono tevékenységek koordinálását. Emellett fontos szerepet tölt be a Pro Bono Institute (USA) és a nemzetközi szintű tevékenységet folytató PILnet is.

American Bar Association (ABA) – Amerikai Egyesült Államok

Az Amerikai Egyesült Államokban az ABA már az 1990-es évektől kezdve aktívan ösztönzi a jogi szakemberek pro bono tevékenységét. Az ABA Etikai Kódexében ajánlást is megfogalmaz az elvárt pro bono munka óramennyiségére vonatkozóan. Minden ügyvédnek évente legalább 50 órányi pro bono szolgáltatást kellene teljesítenie „korlátozott anyagi lehetőségű” magánszemélyek vagy karitatív, vallási, jótékonyági, civil, oktatási, de akár kormányzati szervezetek javára is, amelyek nem tudják megfizetni a jogi segítséget vagy amelyeknek hátrányos helyzetű emberek tartoznak a célcsoportjába (ABA 2002). Bár ez nem kötelezettséget jelent, hanem ajánlást, mégis jelentős morális és szakmai elvárásként él az amerikai jogász kultúrában.

A LawWorks és az Attorney General's Pro bono Co-ordinating Committee – Egyesült Királyság

Az Egyesült Királyságban a jogi pro bono kereteinek kialakításában az egyik meghatározó szereplő a LawWorks nevű karitatív nonprofit szervezet, amely a 2010-ben létrehozott National Pro Bono Centre-ben¹² működik a pro bono jogi szolgáltatások nyújtásával és az igazságszolgáltatáshoz való hozzáféréssel foglalkozó más szakmai és jótékonyági szervezetekkel együtt. A szervezet ügyvédekkel és joghallgatókkal dolgozik együtt, ösztönözve és támogatva őket a pro bono munkára. A Law Works törekvése volt a jogi egyetemek erőteljesebb bekapcsolódása a pro bono önkéntességbe, például pro bono (oktató) jogi klinika működtetése révén (Boon – Whyte 2022). A szervezet strukturált pro bono programokat is működtet, egyének, közösségek és szervezetek is fordulhatnak hozzájuk ingyenes jogi tanácsadásért vagy közbenjárásért, amennyiben nem jogosultak jogsegélyre, illetve nem tudják megfizetni a piaci árú szolgáltatásokat. A szervezet által alkalmazott modell kulcseleme a jogi megfelelés, a titoktartás, az érdekkonfliktusok kezelése és a minőségbiztosítás. Évente közzéteszik jelentésüket (Pro Bono Annual Reports), részletes betekintést nyújtva a pro bono programok nagyságrendjébe és hatásába.

Fontos megemlíteni a kormányzati törekvéseket is. A kettőezres években az akkori kormány közvetlenül beavatkozott a pro bono jogi szolgáltatások kereteinek kialakításába. 2002-ben létrehozták az Attorney General's Pro bono Coordinating Committee-t (A-GPBC, a főügyész

¹² A National Pro Bono Centre létrehozása indította el Angliában az országos, integrált pro bono kultúra kialakításának folyamatát (Boon–Whyte 2022).

Pro bono Koordinációs Bizottsága), melynek első intézkedései közé tartozott egy pro bono protokoll (The Pro Bono Protocol) kiadása. Másik kezdeményezése a National Pro Bono Week (Nemzeti Pro bono hét) rendezvénysorozat volt, amely 2002 óta megrendezésre kerül. A Pro bono hét célja a jogi pro bono népszerűsítése, ajánlása, az így „termelt” társadalmi értékek tudatosítása, egyben a pro bono elismerése (Boon – Whyte 2022).

National Pro Bono Resource Centre – Ausztrália

Ausztráliában a 2002-ben létrehozott National Pro Bono Resource Centre feladata a jogi szakma támogatása a pro bono jogi szolgáltatások nyújtásában. Szorosan együttműködik a különböző szakmai szervezetekkel, irányelveket fogalmaz meg a pro bono jogi szolgáltatások megfelelő dokumentálására, teljesítésére és értékelésére. Meghatározzák, hogy kiknek nyújtott ingyenes jogi szolgáltatás fér bele a pro bono tevékenységébe, és milyen szereplők esetében nem tekintik pro bono munkának az ingyenes szolgáltatást (Australian Pro Bono 2021). Maga a központ nem nyújt jogi tanácsadást magánszemélyeknek, de koordinátorként, erőforrás-szolgáltatóként segítenek olyan szakemberek, illetve ügyvédi irodák vagy úgynevezett pro bono clearing házak (pro bono clearing houses) megtalálásában, amelyek ezt teszik (Corker 2012).

Globális nonprofit pro bono szervezetek

Pro Bono Institute (PBI). Az 1996-ban alapított Pro Bono Institute (PBI) egy nemzetközi szintén jelen lévő, washingtoni székhelyű nonprofit szervezet, célja az USA-ban és világszerte a nagyobb ügyvédi irodák és közérdekű szervezetek pro bono kultúrájának és teljesítményének támogatása és fejlesztése. A szervezet azon dolgozik, hogy a pro bonót teljes mértékben integrálja az ügyvédi irodák gyakorlatába, hogy kialakuljon egy olyan intézményi kultúra, amely támogatást, infrastruktúrát és bátorítást nyújt az ügyvédeknek az ingyenes jogi szolgáltatások biztosításának vállalására. Elemzéseket, értékeléseket készítenek, tanácsadási szolgáltatásokat és képzéseket nyújtanak a jogi szakembereknek, adatokat gyűjtenek a szervezeti szintű pro bono teljesítményekről, és ezzel lehetővé teszik hatékonyság, volumen és hatás összehasonlítását nemzetközi szinten is, illetve joggyakorlatok megosztását is. A PBI-hez kapcsolódik a „Pro Bono Challenge®” kezdeményezés, ami tulajdonképpen egy pro bono szabvány, elsősorban a nagyobb ügyvédi irodák számára, melynek alkalmazása önkéntes, nem kötelező érvényű. A Pro Bono Challenge® aláírói nyilvánosan elismerik cégszintű

elkötelezettségüket arra vonatkozóan, hogy az alacsony jövedelmű egyének és az őket segítő nonprofit szervezetek számára pro bono jogi szolgáltatásokat nyújtanak. A szabvány teljesítménymutatókat is tartalmaz, éves jelentéstételi kötelezettséget ír elő, gyakorlatban egyfajta mérési eszközt és elszámoltathatósági mechanizmust jelent (PBI 2022).

PILNet. A PILnet (Public Interest Law Network) tulajdonképpen egy globális szintű hálózat, amely a jogi pro bono szolgáltatások elérhetőségét segíti világszerte. Ajánlásai elsősorban jogi szakembereknek szólnak. Meghatározó kiadványuk a Pro Bono Handbook (PILnet 2015), amely az ügyvédi irodák számára nyújt támpontokat a pro bono programok indításához. A kiadvány magyarul is hozzáférhető (PILnet Alapítvány 2016). A szervezet fontosnak tartja az etikai irányelvek betartását, a felelősségvállalás egyértelműsítését, valamint a pro bono ügyfél és a szolgáltatást nyújtó fél közötti írásos megállapodások használatát, melyek tartalmazzák a feladatokat, az időkeretet és a felelősségi köröket.

A PILnet központi szerepet játszott a pro bono kultúra nemzetközi „terjesztésében”, például 2005-ben indították el a Közép- és Kelet-Európai Pro Bono Kezdeményezést, amely ebben a térségben kezdeményezte a jogi pro bono intézményesített alapjainak kialakítását. A PILnet Magyarországon is jelen van (PILnet Alapítvány) és fontos szerepet tölt be a pro bono ügyvédi munka magyarországi meghonosításában (Khadar 2016). A PILnet Alapítvány célja jogi segítségnyújtás biztosítása civil szervezetek számára a velük együtt dolgozó ügyvédek pro bono munkája révén, valamint a jogi pro bono népszerűsítése és elismerése. Ez utóbbi érdekében 2011-ben a Budapesti Ügyvédi Kamarával együttműködésben létrehozták a Pro Bono Díjat, melyet azóta minden évben egy egyéni ügyvédnek („Legjobb Pro Bono Ügyvéd”), illetve egy ügyvédi irodának („Legjobb Pro Bono Ügyvédi Iroda”) ítélnek oda, elismerve a kimagasló pro bono teljesítményt (PILnet 2021; Rutai 2023).

American Institute of Architects (AIA). Nem jogi területen az American Institute of Architects (AIA) szervezetet fontos kiemelni, amely az építészet területén végzett pro bono munkára vonatkozóan adott ki ajánlást, valamint a pro bono népszerűsítése érdekében partnerségre lépett a *Public Architecture* nevű társadalmi hatású tervezési mozgalommal. A Public Architecture „*nonprofit szervezetek és a pro bono tervezőirodák közötti közvetítőként fellépve biztosítja a szükséges tudást ahhoz, hogy az épített környezet tervezését a »közjó eszközeként« használják*” (Kp Sales House Kft. 2022).

Magyar példa: Az Önkéntes Központ Alapítvány pro bono programjai

Hazai viszonylatokban a PILnet Alapítvány mellett fontos megemlíteni az Önkéntes Központ Alapítványt (ÖKA), melynek meghatározó törekvése a vállalati önkéntesség volumenének növelése, a cégek ez irányú szerepvállalásának ösztönzése. Ennek érdekében szakmai támogatást nyújtott és nyújt vállalati önkéntes programok szervezéséhez és lebonyolításához. Az utóbbi években pedig a pro bono tevékenységek ösztönzése is előtérbe került, törekvésük, hogy a magas szintű szakmai támogatásra, illetve a szaktudás megosztására „szoruló” civil/nonprofit szervezetek és e szolgáltatásokat nyújtó piaci szereplők között partnerségi együttműködések jöjjenek létre, win-win helyzetek teremthetők. Ehhez nyújtanak szakmai segítséget, például működtetik a Pro Bono a Társadalmi Innovációért közösséget, indítanak újtukra kezdeményezéseket (például Pro Bono Maraton, Talent Pro Bono program) és közreműködnek több cég pro bono programjának megvalósításában (BlackRock 2019; EON 2024; Önkéntes Központ Alapítvány honlapja¹³). Az önkéntesség értékének elismerésére pedig 2009-ben létrehozták az Önkéntességért-díjat, melyet azóta minden évben különböző kategóriákban ítélnek oda (pl. az Év Önkéntese, az Év Közösségi Kezdeményezése, az Év Önkéntes Programja). 2014-től a szakértelmen alapuló, azaz pro bono önkéntes programokat megvalósító vállalatok is elnyerhetik a díjat. Az elismeréssel a szervezet célja az is, hogy növeljék az önkéntesség társadalmi ismertségét és hozzájáruljanak a pozitív társadalmi attitűd kialakításához (Önkéntes Központ Alapítvány honlapja¹⁴).

A fenti szervezetek modelljei alapján az alábbi minőségi alapelvek azonosíthatók a pro bono tevékenységek vonatkozásában:

Önkéntesség: A pro bono munka önkéntesen nyújtott szakmai szolgáltatás, nem lehet kötelező, de elvárásként jelenhet meg szakmai szinten.

Kompetencia és minőség: Csak olyan szolgáltatás nyújtását szabad vállalni pro bono is, amelyet a szakember szaktudása és szakmai kompetenciái alapján megfelelő szakmai minőségben tud biztosítani, a szakmai elvárásoknak meg kell felelni.

Titoktartás és etikai megfelelés: Ugyanazon szabályok alkalmazandók, mint a fizetős ügyfeleknél.

¹³ <https://www.onkentess kozpont alapitvany.hu/tamogass/vallalatoknak/pro-bono-programok/>

¹⁴ <https://www.onkentess kozpont alapitvany.hu/tamogass/vallalatoknak/pro-bono-programok/>

Dokumentálás és utánkövetés: Írásos megállapodások, vállalt feladatok dokumentálása, határidők kijelölése és betartása, valamint visszajelzések szükségesek.

Láthatóság és mérhetőség: A hatás, a ráfordított idő és az eredmények dokumentálása elengedhetetlen.

ÖSSZEGZÉS – A PRO BONO ÖNKÉNTESÉG JÖVŐJE

A pro bono egyfajta szakmai önkéntesség, melynek során magas szintű szaktudás adományozása történik olyan hátrányos helyzetű egyének vagy csoportok, illetve általában civil/nonprofit szervezetek részére, akik nem tudnák megfizetni e szolgáltatások magas árait. A tanulmány bemutatta azt az elméleti-fogalmi mezőt, amibe beágyazódik, értelmeződik ez a régi, mégis újkeletű fogalom.

A pro bono önkéntesség a szakmai kompetenciák társadalmi hasznosításának hatékony formája, társadalmi és gazdasági haszna túlmutat az azonnali segítségnyújtáson: erősíti a társadalmi tőkét, áthidalja és talán csökkenti az egyenlőtlenségeket, hozzájárul a társadalmi kohézió növeléséhez, egy szolidárisabb, befogadóbb társadalom kialakulásához.

Az elmúlt két-három évtizedben a pro bono terjedése figyelhető meg és a jogi terület mellett, ahol Európa-szerte évszázados hagyományai vannak a pro bono munkának, más szakterületeken is megjelenik, illetve jellemzővé válik. Sőt strukturálódik, intézményesül, megfogalmazódnak szakmai ajánlások és protokollok, minőségügyi keretrendszer jön létre (pl. a jogi pro bono terén), valamint megfigyelhető a pro bono önkéntesség integrálása a felsőoktatásba, ami a leendő szakemberek pro bonóval kapcsolatos tudatosságát növelheti, szakmai identitásukba beépítve azt. A megfelelő sztenderdek, támogatási struktúrák és motivációk biztosításával a pro bono önkéntesség hosszú távon is fenntartható és erősíthető, mind nemzetközi, mind hazai szinten.

A jövőben várhatóan növekedni fog a kereslet a különféle szakterületeken nyújtott pro bono szolgáltatások iránt, hiszen a társadalmi egyenlőtlenségek nem visszaszorulnak, hanem erősödnek, a társadalmi problémák köre és élessége nem csökken, egyre nagyobb hangsúly helyeződik a környezeti és társadalmi fenntarthatóságra. Ezzel összhangban egyre nagyobb külső és belső nyomást éreznek a különböző társadalmi szereplők, hogy ezekbe a kedvezőtlen folyamatokba maguk is beavatkozzanak, akár altruista, akár erkölcsi, akár egyéb indíttatásokból (pl. ESG-céloknak megfelelés, üzleti érdekből stb.).

Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a pro bono szolgáltatásokat nyújtó magánszemélyek vagy cégek, vállalkozások, ügyvédi- és más irodák maguk is gazdasági szereplők és piaci árú szolgáltatásokból élnek, és bár lehetnek bármennyire is társadalmilag érzékenyek és elkötelezettek a pro bono mellett, gazdaságilag behatárolt az erre való képességük. Ez egyben korlátokat is szab a pro bono lehetőségének és terjedésének.

IRODALOM

- American Bar Association (2002): *ABA Model Rule 6.1 Voluntary Pro Bono Publico Service*.
https://www.americanbar.org/groups/probono_public_service/policy/aba_model_rule_6_1/
 Letöltve: 2025.05.10.
- Anheier, Helmut K. – Salamon, Lester M. (1999): Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons. *Law & Contemporary Problems*, 62(4) pp. 43-66.
 DOI: <https://doi.org/10.2307/1192266>
- Alveros, Amanda – Bergenudd, Märta (2011): Pro Bono in the business of management consulting. Why and how do companies within the business of management consulting work with Pro Bono? Bachelor thesis in Management. Göteborgs: Göteborgs Universitet.
- Australian Pro Bono Centre (2021)
<https://www.probonocentre.org.au/definition-of-pro-bono-2/> Letöltve: 2025.05.10.
- Bartal Anna Mária (2019): Forgóajtóban – Az Y és Z generációk önkéntességének új tendenciái. *Y.Z. A fiatalok legfrissebb folyóirata*, 1(2) pp. 4-7.
<https://www.yzfolyoirat.hu/index.php/yz/issue/view/2> Letöltve: 2025.06.04.
- Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán (2011): A magyar önkéntesek motivációi. *Civil Szemle*, 8(4) pp. 7-31. <https://www.civilszemle.hu/29-civil-szemle-2011-4/> Letöltve: 2025.06.04.
- Basdekidou, Vasiliki (2017): Green entrepreneurship and corporate social responsibility: Comparative and correlative performance analysis. *International Journal of Economics and Finance*, 9(12) pp. 1-12.
 DOI:10.5539/ijef.v9n12p1
- Benke Mariann (2018): Az önmeghatározás elmélet alkalmazása a tanulási motiváció vizsgálatára. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 10(4) pp. 4-14.
- BeOS (2025): Pro bono jelentése: Miért fontos az ingyenes szolgáltatás?
<https://beos.hu/pro-bono-jelentese-miert-fontos-az-ingyenes-szolgaltatas/> Letöltve: 2025.05.17.
- Bishop, Matthew – Green, Michael (2008): *Philanthrocapitalism. How the rich can save the world and why we should let them*. London: A and C Black.
- BlackRock (2019): BlackRock Pro Bono Program.
<https://www.nonprofit.hu/palyazatok/BlackRock-Pro-Bono-Program> Letöltve: 2025.06.02.
- Boon, Andrew – Whyte, Avis (2022): Chapter Seven - An explosion of legal philanthropy? The Transformation of Pro Bono Legal Services in England and Wales. In: Cummings, Scott L. – de Sa e Silva, Fabio – Trubek, Louise G. (eds.): *Global pro bono. Causes, context, and contestation*. Part two: Europe. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 269-317.
- Burbano, Vanessa C. – Mamer, John – Snyder, Jason (2018): Pro bono as a human capital learning and screening mechanism: Evidence from law firms. *Strategic Management Journal*, 39(11) pp. 2899-2920.
 DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2947>

- Café csoport (2025): Nők hangja. A Café csoport pro bono marketingügynökségi pályázata.
<https://hellononprofit.hu/programok/nok-hangja-a-cafe-csoport-pro-bono-marketingugynoksegi-palyazata/> Letöltve: 2025.06.02.
- Carnegie, Andrew (2017): *The Gospel of wealth*. New York: Carnegie Corporation of New York.
- Cnaan, Ram A. – Handy, Femida – Wadsworth, Margaret (1996): Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3) pp. 364-383.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>
- Corker, John (2012): Government lawyers and Pro Bono legal work. Paper given at the Public Sector In-House Counsel Conference 2012 30 – 31 July. Canberra: ACT.
- Csiszárík-Kocsir, Ágnes – Garai-Fodor, Mónika (2021): Pro bono activity in higher education with a project-oriented approach. In. Kelemen-Erdős, Anikó – Fehér-Polgár, Pál – Popovics, Anett (eds.): *FIKUSZ 2021. Proceedings*. Budapest: Óbuda University, pp. 204-208.
- Effekteam (2022): Pro bono önkéntesség: a vállalati társadalmi felelősségvállalás új dimenziója.
<https://effekteam.hu/pro-bono-onkentesség-a-vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas-uj-dimenzioja/>
Letöltve: 2025.02.10.
- Effekteam (2025): Így alakítja át a CSR szerepét az ESG térnyerése. CSR az ESG korában.
<https://effekteam.hu/effekteam-kutatas-igy-alakitja-at-az-esg-a-csr-szerepet/> Letöltve: 2025.05.05.
- EON (2024): Szakértelemmel a jó ügyekért.
<https://www.eon.hu/hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/szakertelemmel-a-jo-ugyekert.html>
Letöltve: 2025.06.02.
- European Commission (2001): Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, COM (2001) 366.
- Garai-Fodor Mónika (2023): Pro bono önkéntes aktivitás a fiatal generáció körében értékrend-alapú megközelítésben. *Marketing és Menedzsment*, 57(1) pp. 5-14.
DOI: 10.15170/MM.2023.57.01.01
- Garai-Fodor, Mónika – Varga, János – Csiszárík-Kocsir, Ágnes (2021): Correlation between Generation Z in Hungary and the motivating factors to do volunteer work in a value-based approach. *Sustainability*, 13(20), 11519. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132011519>
- Granovetter, Mark (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3) pp. 481-510. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470755679.ch5>
- Hurst, Aaron – Hartman, Jamie (2008): *Pro Bono: An Emerging Trend in American Professional Schools*. San Francisco: Taproot Foundation.
<https://www.readkong.com/page/pro-bono-an-emerging-trend-in-american-professional-schools-8970823> Letöltve: 2025.05.10.
- James, Erika – Wooten, Lynn P. (2010): *Leading under pressure: from surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Milton Park: Routledge.
- Khadar, Lamin (2016): *The growth of Pro Bono in Europe. Using the power of law for the public interest*. New York: PILnet.
- KPMG (2024): KPMG Felelős Társadalomért Program.
<https://kpmg.com/hu/hu/home/about/vallalati-felelossegvallalas/kpmg-felelos-tarsadalomert-program.html> Letöltve: 2025.06.02.
- Kp Sales House Kft. (2022): A humanitárius válságokra adott építészeti megoldások az épületek tervezésén túlmenően.
<https://kp.hu/a-humanitarius-valsagokra-adott-epiteszeti-megoldasok-az-epuletek-tervezesen-tulmenoen/> Letöltve: 2025.05.10.

- Központi Statisztikai Hivatal (2012): Önkéntes munka Magyarországon. A Munkaerő-felmérés, 2011. III. negyedévi kiegészítő felvétele. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- LawWorks (2018): The pro bono protocol. London: LawWorks.
<https://www.lawworks.org.uk/why-pro-bono/what-pro-bono/pro-bono-protocol>
 Letöltve: 2025.05.15.
- LawWorks (2023): LawWorks Clinics Network Report. Analysis of clinic activity between January 2022 – December 2022. London: LawWorks.
<https://www.lawworks.org.uk/solicitors-and-volunteers/resources/lawworks-clinics-network-report-2022> Letöltve: 2025.05.15.
- Morosoff, Jeffrey S. (2014): *Making the case for Pro-bono public relations services for nonprofit organizations on Long Island*. Proceedings of the New York State Communication Association. Article 9.
- Musick, Mark A. – Wilson, John (2008): *Volunteers: A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Nárai Márta – Reisinger Adrienn (2016): Társadalmi felelősségvállalás és részvétel a lokális és területi közösségi folyamatokban. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- PBI (2022): Report on the law firm Pro Bono Challenge® initiative. Washington: Pro Bono Institut.
- PILnet (2015): Pro bono handbook: A guide to establishing a pro bono program at your law firm. New York: PILnet, Association of the Bar of the City of New York, Cyrus R. Vance Center for International Justice.
- PILnet Alapítvány (2016): *Pro bono kézikönyv. Útmutató arról, hogyan indítsunk az ügyvédi irodánkban pro bono programot*. Budapest: PILnet Alapítvány.
- PILnet (2021): European Bars and Pro Bono. PILnet.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2002): The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, pp. 56-68.
<https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> Letöltve: 2025.06.04.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2011): The Big Idea. Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January–February, pp. 3-17.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> Letöltve: 2025.05.04.
- Pro bono (2024): Szólexikon <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/> Letöltve: 2025.06.04.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. New York: Simon & Schuster. DOI: <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Radnai Noémi (2017): Pro bono: tapasztalatszerzés a civil szférában.
<https://juratus.elte.hu/pro-bono-tapasztalatszerzes-a-civil-szferaban/> Letöltve: 2025.05.10.
- Reisinger Adrienn – Nárai Márta (2022): Érték és értékteremtés vállalati megközelítésből – elmélet és gyakorlat. *Civil Szemle*, 19(3) pp. 5-27.
<https://www.civilszemle.hu/72-civil-szemle-2022-3/> Letöltve: 2025.06.04.
- Rutai Zsuzsanna (2023): *A pro bono jogi segítségnyújtás gyakorlata Magyarországon*. Budapest: PILnet Alapítvány.
- Ryan, Richard M.–Deci, Edward L. (2000): Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1) pp. 68-78.
 DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Salamon, Lester M (2010): *The State of Nonprofit America*. Washington: Brookings Institution Press.

Sedak, Kristijan – Novoselac, Veronika (2019): Public relations and Pro Bono campaigns. *South Eastern European Journal of Communication*, 1(2) pp. 71-79.

<https://seejc.sum.ba/arhiva/south-eastern-european-journal-of-communication-1>

Letöltve: 2025.06.04.

Szigeti Ferenc Albert (2003): Az önkéntesség szerepe a fejlett piacgazdaságban. Kézirat. Budapest.

www.onkentes.hu Letöltve: 2019.10.10.

Tahniyath, Fatima – Elbanna, Said (2022): Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(4) pp. 105-121. DOI: 10.1007/s10551-022-05047-8

Thorup, Mikkel (2013): Pro Bono? On philanthrocapitalism as ideological answer to inequality. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 13(3) pp. 555-576.

<https://ephemerajournal.org/contribution/pro-bono-philanthrocapitalism-ideological-answer-inequality> Letöltve: 2025.06.04.

Waller, David S. (2010): Does doing good do good? How pro bono work may benefit advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 50(4) pp. 440-449.

DOI:10.2501/S0021849910091580

Weibel, Betty. (2011): When does it pay to work for free? *Public Relations Tactics*, 18(1) p. 17.

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS: VÁLLALATI ÉS CIVIL SZERVEZETI HÁLÓ A GYERGYÓI MEDENCÉBEN

DÁNIEL BOTOND¹ – ELEKES ISTVÁN² – GÁL-PÁL PÉTER³

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.2.82-108>

Absztrakt

A tanulmány a vállalati és civil szervezeti háló közötti kapcsolatokat vizsgálja a Gyergyói-medence példáján, a vállalati társadalmi felelősségvállaláson és vállalati önkéntességen keresztül. A kutatás középpontjában egy húsipari vállalat és a térségi civil szervezetek közötti együttműködések állnak. A vizsgálat kvalitatív és kvantitatív módszereket ötvöz, többek között interjúk, dokumentum- és adatelemzés alapján. A kutatás során feltérképeztük a vállalat CSR-intézkedéseit, szponzori tevékenységét, valamint a Fuss NEKI! Gyergyó közösségi adománygyűjtő programon keresztül megvalósuló vállalati-civil kapcsolatokat.

Az eredmények rámutatnak, hogy a vizsgált vállalat CSR-tevékenysége strukturált, de nem formalizált módon működik, döntéseit értékalapú orientáció, helyi érzékenység és reputációs célok egyaránt vezérlik. A vállalati önkéntesség több formában is jelen van (szervezett akciók, egyéni részvétel), azonban a szaktudásalapú önkéntesség még kevésbé elterjedt. A civil szervezetek többsége nem épít hosszú távú, stratégiai kapcsolatot a vállalatokkal, de néhány esetben példamutató együttműködési modellek is megfigyelhetők. A vállalat gyakorlatát elméleti modellek is értelmezhető keretbe helyezik, amelyek segítik a CSR és önkéntesség lokális ökoszisztémájának megértését.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), vállalati önkéntesség, középvállalatok, civil szervezetek, szponzoráció, közösségi adománygyűjtő program, esettanulmány, Gyergyói-medence

¹ Dániel Botond (PhD), szociológus, egyetemi adjunktus, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Szociológia és Szociális Munka Kar, Kolozsvár; vezető kutató, Műhely Egyesület – Reziliencia 21 Intézet, Gyergyószentmiklós.

² Elekes István (MA), emberi erőforrás szakértő, programvezető, Műhely Egyesület – Gyergyói Községi és Szociális Erőforrásközpont; kutató, Műhely Egyesület – Reziliencia 21 Intézet, Gyergyószentmiklós.

³ Gál-Pál Péter (MA), a kolozsvári Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Politika-, Közigazgatás- és Kommunikációtudományi Kar, Kommunikációs készségfejlesztés szak végzettje.

Social responsibility: The network of corporate and non-governmental organisations of the Gheorgheni Basin

Botond Dániel – István Elekes – Péter Gál-Pál

Abstract

This study explores the relationship between corporate and civil society networks through the lenses of corporate social responsibility (CSR) and corporate volunteering, using the Gheorgheni Region in Szeklerland for the case study. The research focuses on the collaboration of a regional meat processing company and local civil society organizations. The methodological framework combines qualitative and quantitative approaches, including interviews, document analysis, and data evaluation. The study maps the company's CSR practices, its sponsorship activities, and its connections to civil organizations engaged in the Fuss NEKI! Gyergyó community fundraising program.

The findings reveal that the company's CSR activities are structured yet not formalized, they are guided by value-based orientation, local sensitivity, and PR goals. Corporate volunteering manifests in several forms (organized actions, individual involvement), although skill-based volunteering is still underdeveloped. Most civil society organizations do not maintain long-term strategic relationships with corporate actors; however, a few exemplary partnership models can be identified. The company's practices are interpreted using theoretical models, which help understand the local ecosystem of CSR and volunteering.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), corporate volunteering, mid-sized enterprises, civil society organizations, sponsorship, community fundraising program, case study, Gheorgheni Region

BEVEZETÉS

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) és a vállalati önkéntesség az utóbbi évtizedekben egyre hangsúlyosabbá vált a gazdasági szereplők működésében. A globális vállalatok mellett egyre több helyi és térségi szinten működő cég is felismeri, hogy a fenntarthatóság, a közösségi szerepvállalás és az aktív társadalmi jelenlét reputációs előny mellett hosszú távú társadalmi beágyazottságot és partnerségi hálózatokat is eredményezhet. A vállalati felelősségvállalás kérdése különösen izgalmas akkor, ha egy konkrét kistérség szociális és civil struktúrái felől vizsgáljuk.

Jelen tanulmányban egy székelyföldi húsipari vállalat társadalmi felelősségvállalási gyakorlatát és a Gyergyói-medence civil szervezeteinek vállalati kapcsolatait vizsgáljuk. A vállalat, amely körülbelül 450 alkalmazottal és évi 28-29 millió eurós pénzügyi forgalommal rendelkezik, a térség egyik legnagyobb gazdasági szereplője, ugyanakkor jelentős anyagi támogató is: 2022 és 2025 között 46 térségi civil szervezet mintegy 71 kezdeményezését támogatta. A tanulmány

empirikus fókuszában a vállalat CSR-programja, szponzori tevékenységei, kommunikációs gyakorlata és a vállalati önkéntességi formái állnak. Ezzel párhuzamosan bemutatjuk a 2022 és 2024 között megszervezett Fuss NEKI! Gyergyó közösségi adománygyűjtő programban részt vevő civil szervezetek vállalati kapcsolatait, finanszírozási struktúráját és tapasztalatait a vállalati önkéntesség terén. Az 52 civil szervezet között 14 olyat találunk, amely a vizsgált vállalattól is alkalmilag vagy rendszeresen kap anyagi támogatást. Így lehetőségünk van arra is, hogy a vállalati-civil szervezeti kapcsolatokat vizsgáljuk.

A kutatás célja annak feltérképezése, hogy miként jelenik meg a CSR és a vállalati önkéntesség gyakorlata egy konkrét térségben, és hogyan kapcsolódik össze a gazdasági és civil szféra e gyakorlatok mentén. Esettanulmány-jellegű megközelítésünk lehetővé teszi, hogy ne csak általános jelenségeket, hanem a helyi kapcsolatrendszerekre és működési mechanizmusokra jellemző mintázatokat is vizsgáljunk.

Az elemzés többféle adatforrásra épül: egy interjúra a vállalat ügyvezetőjével, a vállalat által rendelkezésre bocsátott támogatási adatbázisra, nyilvános pénzügyi és kommunikációs dokumentumokra, valamint 31 civil szervezet képviselőivel készített rövid strukturált interjúkra és a Fuss NEKI! programhoz kapcsolódó szponzori adatokra.

A CSR ÉS A VÁLLALATI ÖNKÉNTESSÉG HELYZETE ROMÁNIÁBAN

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalma Romániában a rendszerváltást követő években jelent meg, de elterjedése lassú és fokozatos volt. A CSR-t kezdetben leginkább külső kezdeményezések formálták: nemzetközi civil-nonprofit szervezetek és programok (mint például az USAID vagy az Open Society Foundation), illetve multinacionális vállalatok próbálták megismertetni, adaptálni hazai gyakorlataikat a román üzleti szférával. A 2000-es évek elején, az Amerikai Kereskedelmi Kamara (ACC) és a Közösségi Kapcsolatokért Egyesület (ARC) „People for People” CSR gáláján bemutatkozó cégek (köztük a McDonald's, a Kraft Foods, a Procter & Gamble, a Cisco Systems, vagy az Eli Lilly) voltak az elsők, akik a társadalmi szerepvállalás példáit láthatóvá tették (Korka 2005:56). A CSR gyakorlatának terjedése így elsősorban a Romániában működő multinacionális vállalatokhoz köthető, amelyek saját anyavállalataik stratégiáit adaptálták a helyi környezetre (Korka 2005: 49; Tiron-Tudor – Ivan 2021:314). A hazai tulajdonú közép- és nagyvállalatok ezzel szemben gyakran csupán utánozói voltak a multinacionális mintáknak, és a CSR-t többnyire adományozásként, PR-eszközként

vagy alkalmi jótékonyági akcióként értelmezték (Pop 2016:96). Különösen a közepes méretű vállalatok esetében volt jellemző, hogy társadalmi felelősségvállalásuk inkább informálisan és intuitív módon, helyi szinten valósult meg, gyakran (CSR-) stratégia vagy kommunikáció nélkül. Noha e vállalatok nem rendelkeztek a multinacionális cégekre jellemző kommunikációs- vagy marketingkapacitásokkal, humánerőforrással kisebb léptékű társadalmi felelősségvállalási gyakorlataik mégis jelentős hatással voltak a helyi közösségekre (Korka 2005:49).

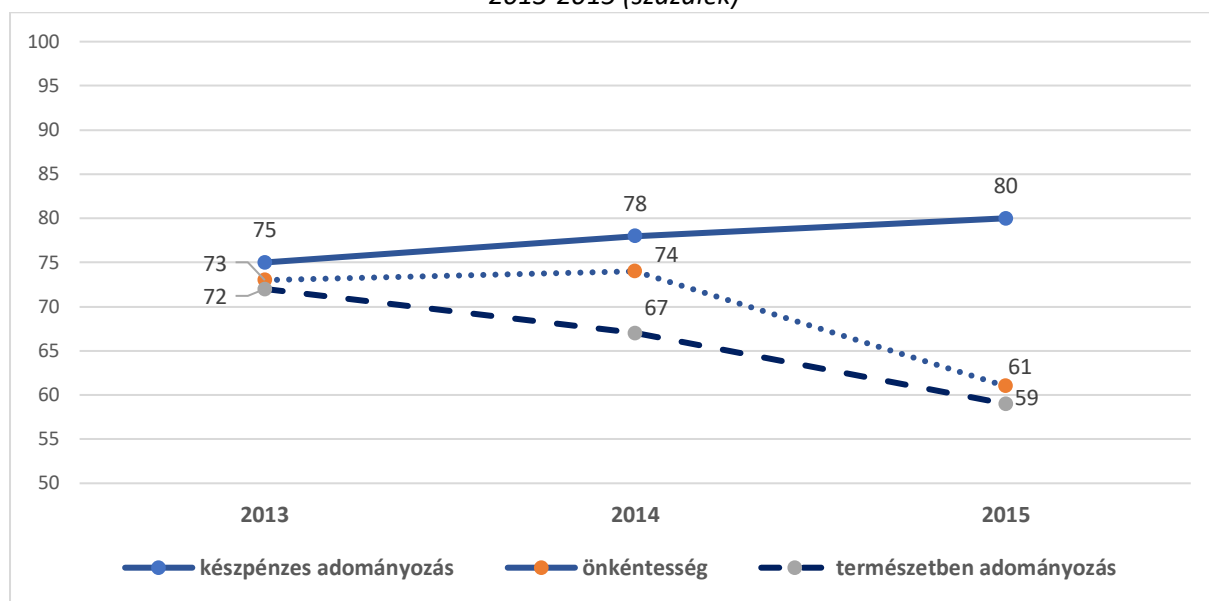
Bár a 2000-es évektől kezdődően egyre több vállalat kezdett „alkalomszerűen” CSR-tevékenységeket folytatni Romániában, ezek sokszor nem stratégiai alapon, hanem esetleges, reputációépítési céllal történtek. A vállalatok jelentős része – különösen a hazai középvállalatok – nem rendelkezett világos CSR-konceptióval, és gyakran nem ismerték fel a társadalmi felelősségvállalás hosszú távú üzleti előnyeit (Pop 2016:96). Az egyik legfontosabb akadályt a CSR-rel kapcsolatos ismeretek hiánya jelentette, mind vállalati, mind társadalmi szinten. Mihai Korka (2005:48) kiemeli, hogy a hazai menedzserek képzése túlnyomórészt műszaki és gazdasági fókuszú volt, és nem terjedt ki a vállalati etika vagy társadalmi felelősségvállalás témáira. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a CSR-t sok esetben a vállalatok külső kényszerként élték meg, nem pedig belső, értékalapú elköteleződésnek (Tiron-Tudor – Ivan 2021:316).

Romániában a CSR-nek hosszú ideig nem volt kötelező erejű jogi szabályozása, hanem inkább ajánlások és nemzetközi szervezetek irányelvei formálták. A változást az Európai Unióhoz való csatlakozás hozta meg: az EU 2011-es meghatározása, mely szerint a CSR „a vállalatok felelőssége a társadalomra gyakorolt hatásukért”, meghatározó keretet biztosított a tagállami szabályozások számára (European Commission 2011, idézi Pop 2016:84). A 2011-2016-os nemzeti stratégia célja a tudatosság növelése, az együttműködés ösztönzése és a civil társadalom bevonása volt (Tiron-Tudor – Ivan 2021:315). A 2014/95/EU irányelv bevezetése előírta a nem-pénzügyi jelentéstételt a nagyvállalatok számára, így áttételesen ösztönözte a kisebb cégeket is CSR-tevékenységeik rendszerezésére és átláthatóbb kommunikációjára (Tiron-Tudor – Ivan 2021:316).

Mindezek következtében (főként a nagyvállalatok) CSR-eszköztára is fokozatosan bővült Romániában. A leggyakoribb formák közé tartozik a vállalati önkéntesség, pénzbeli és természetbeni adományozás, oktatási együttműködések és a munkavállalói jólétet célzó intézkedések (Tiron-Tudor – Ivan 2021:316–317). Érdemes kiemelni az Ernst & Young 2013 és

2015 közötti CSR-felméréseit, amelyek a legelterjedtebb vállalati társadalmi felelősségvállalási formákat vizsgálták Romániában. Az 1. ábra alapján jól látható, hogy míg a készpénzes adományozás fokozatosan erősödött, addig az önkéntesség és a természetbeni támogatások (könyvek, a rendelkezésre álló szabad hely ingyenes használatba adása, eszköz kölcsönzés) aránya csökkenő tendenciát mutatott.

*1. ábra. A legelterjedtebb vállalati társadalmi felelősségvállalási formák változása Romániában
2013-2015 (százalék)*



Forrás: Saját szerkesztés Pop (2016:92) nyomán.

Ez a trend arra utal, hogy a vállalatok egyre inkább az anyagi erőforrás-átadáson alapuló CSR-formákat preferálták a humán részvételre vagy logisztikai szervezésre épülő megoldásokkal szemben. A vállalati önkéntesség és az in-kind⁴ szolgáltatások ugyanis többnyire nagyobb szervezési ráfordítást, kapacitást, vagy közvetlen személyes részvételt igényelnek – ami főként a közép- és nagyvállalatok körében ritkábban vállalt forma.

E tevékenységek főként a multinacionális cégek gyakorlataiban fordulnak elő, amelyek külön CSR-felelőssel, dedikált költségvetéssel és vállalati stratégiával rendelkeznek. A hazai cégek – különösen a kis- és közép- és nagyvállalatok – körében a CSR gyakran nem intézményesített, hanem ad

⁴ Az in-kind szolgáltatások olyan javakat vagy szolgáltatásokat jelentenek, amelyeket hozzájárulásként, adományként vagy készpénz helyett kifizetésként nyújtanak. Ezek a hozzájárulások értékes erőforrások lehetnek a szervezetek számára, különösen a nonprofitok számára, mivel csökkenthetik a költségeket és javíthatják a programokat.

hoc alapon szerveződő és a jelentéstétel is hiányos (Pop 2016:96). A CSR-tevékenységek hatása így gyakran lokális, eseti jellegű, és ritkán válik vállalati szintű stratégiává.

A közepes méretű vállalatok különleges helyet foglalnak el a román CSR-térképen. Noha jelentősebb erőforrásokkal rendelkeznek, mint a mikrovállalkozások, ugyanakkor nem érik el a nagyvállalatokra jellemző CSR-infrastruktúrát. Ez a „két világ között” pozíció gyakran azt eredményezi, hogy a CSR jelen van a működésükben, de nem formalizált módon. Korka (2005:48-49) hangsúlyozza, hogy a közepes vállalkozások gyakran személyes kezdeményezések révén, intuitív módon reagálnak a közösségi szükségletekre, miközben közvetlen kapcsolatban állnak a fogyasztókkal és a helyi szereplőkkel.

Ugyancsak Korka szerint a középvállalatok „nem tudják és nem is kellene” nekik a multinacionális cégek által alkalmazott reklámkampányok vagy kiterjedt CSR-programok költségeit viselni, hiszen sok esetben már az is jelentős társadalmi hatással jár, ha helyi szinten reagálnak problémákra – például adományozással, önkéntességgel vagy civil szervezetekkel történő együttműködéssel. E vállalkozások CSR-je jellemzően közvetlenebb, személyesebb, és gyakran kevésbé látható, de hatékony lehet a helyi közösségek erősítésében (Korka 2005:48-50).

Cornelia Pop (2016:97) is megerősíti ezt a képet, amikor megállapítja: „A Bukaresten kívüli romániai középvállalatok mintegy 10 százaléka nem rendelkezik CSR-orientált belső vállalati kultúrával” (Pop 2016:97). Ez az arány azt jelzi, hogy bár a középvállalatok fontos szereplői lehetnének a CSR hazai elterjesztésének, gyakran hiányzik náluk az ehhez szükséges szemlélet, tudás és stratégiai szempontrendszer. Adriana Tiron-Tudor és Raluca Oana Ivan (2021:316) szerint ugyanakkor az EU-s támogatások és CSR-irányelvek révén hosszú távon jelentős fejlődési lehetőségek nyílhatnak meg e vállalatok számára, különösen, ha sikerül beépíteniük a CSR-t az üzleti modelljükbe.

AZ ESETTANULMÁNY MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉSE

A kutatás célja és esettanulmányi jellege

Kutatásunk célja a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a vállalati önkéntesség térségi megjelenésének vizsgálata egy konkrét székelőföldi kistérség, a Gyergyói-medence példáján keresztül. Az elemzés fókuszában egy jelentős helyi gazdasági szereplő, egy gyergyószentmiklósi húsipari vállalat CSR-gyakorlata, valamint a térség civil szervezeteinek

vállalati kapcsolatokról és tapasztalatokról szóló beszámolóit állnak. A vizsgálat célja kettős: egyrészt bemutatni, hogyan épül fel egy térségi nagyvállalat CSR-stratégiája, másrészt feltárni, hogy a helyi civil szervezetek miként élik meg a vállalati támogatásokat és az önkéntes együttműködések. A vállalat kiválasztását az indokolja, hogy jelentős átfedés található a vállalat által támogatott helyi civil szervezetek köre és a civil szervezeteket támogató Fuss NEKI! Gyergyó közösségi adománygyűjtő programban részt vevő szervezetek köre között, akik az esettanulmányunk empirikus hátterének másik nagy pillérét jelentik.

A választott kutatási forma esettanulmány, amely lehetőséget ad arra, hogy egy konkrét térségi kontextusban, részletesen és több szempontból is vizsgáljuk a CSR és a vállalati önkéntesség működését. Továbbá, ez a megközelítés lehetővé teszi a szereplők közötti kapcsolódások feltérképezését, valamint a szervezeti és társadalmi kontextusba ágyazott értelmezést.

Alkalmazott adatgyűjtési módszerek és források

Az empirikus adatgyűjtés több forrásból épült fel. Félig strukturált interjút készítettünk a vizsgált vállalat ügyvezető igazgatójával, amelyben a vállalat történetére, CSR-programjára, szponzorációs gyakorlatára és vállalati önkéntességi kezdeményezéseire kérdeztünk rá. A vállalat a kutatás rendelkezésére bocsátotta a 2022 és 2025 közötti időszakra vonatkozó szponzortámogatási adatbázisát, amely 97 kezdeményezés támogatási célját és kedvezményezett szervezetét tartalmazza. Az adatbázis alapján elemeztük, hogy milyen arányban részesültek támogatásban helyi (kistérségi) és más térségekből származó szervezetek, valamint, hogy milyen típusú (például sport, ifjúsági, kulturális, közösségi, szociális stb.) kezdeményezések voltak fókuszban. A vállalatról és CSR-kommunikációjáról másodlagos források (honlap, közösségi oldalak, sajtómegjelenések, televíziós interjúk, podcast) segítségével is gyűjtöttünk információt. Elemeztük a vállalat nyilvánosan elérhető pénzügyi adatait is (éves forgalom, profit, alkalmazottak száma), hogy be tudjuk mutatni a cég gazdasági súlyát és fejlődési ívét.

A civil szféra vizsgálatához a 2022 és 2024 között általunk szervezett Fuss NEKI! Gyergyó közösségi adománygyűjtő programban résztvevő 52 civil szervezet szolgált alapul. Ezek közül 31 szervezettel sikerült rövid, strukturált interjút készítenünk, amelyekben a szervezetek vállalati kapcsolataira, bevételi struktúrájára, szponzortámogatásainak gyakoriságára, hosszú távú együttműködések meglétére és vállalati önkéntességgel kapcsolatos tapasztalataira

kérdeztünk rá. Nyilvános pénzügyi adataik alapján az 52 szervezet éves költségvetésének nagyságrendjét is vizsgáltuk. A Fuss NEKI! program keretében megkötött vállalati szponzorszerződéseket szintén elemeztük, mivel ezek kiegészítő adatokat nyújtanak arról, hogy a civil szervezetek milyen típusú cégektől és milyen formában részesültek támogatásban. Kiemelten fontos, hogy a vizsgált húsipari vállalat és az általunk támogatott civil szervezetek köre között 14 szervezet esetében átfedés mutatkozott, ami lehetővé tette az adatforrások metszéspontjainak célzott elemzését.

A vállalattal kapcsolatos adatokat elsősorban leíró és tematikus elemzés segítségével dolgoztuk fel: a pénzügyi mutatók alapján a vállalat növekedési trendjét vázoltuk fel, valamint kategorizáltuk és térségi/tematikus bontásban elemeztük a támogatási adatbázist. A CSR-kommunikációs anyagokat kvalitatív dokumentumelemzés keretében vizsgáltuk.

A civil szervezeti interjúkat strukturált jegyzetek alapján értelmeztük, nem szó szerinti átiratokkal dolgoztunk. Az interjúk célja elsősorban adatok és gyakorlati tapasztalatok gyűjtése volt, nem kvalitatív véleményfeltárás. Az interjúalanyokkal már meglévő szakmai kapcsolataink ismerősséget biztosítottak, így az adatgyűjtés gyors és célzott módon történt. Az interjúk során nem rögzítettünk hanganyagot, hanem jegyzeteket készítettünk az egységes struktúra mentén.

A kutatás során minden érintett adatot anonimizáltunk. A vizsgált vállalatot általános megnevezéssel – „egy gyergyószentmiklósi húsipari vállalat” vagy „húsüzem” – említjük, márkanevet vagy azonosító információt nem közlünk. A támogatott szervezeteket és programokat sem nevezzük meg, bár ezek több esetben nyilvánosan hozzáférhetőek lennének. Az interjút kitöltő 31 civil szervezet esetében sem használtunk szervezetnevet; az adatokat aggregált módon, egyéni azonosíthatóság nélkül használtuk fel.

Mivel kutatócsoportunk tagjai egyúttal a vizsgált kistérség civil szférájának aktív szereplői is – köztük a Gyergyói Községi és Szociális Erőforrásközpont vezetői –, különösen nagy hangsúlyt fektettünk a reflexív tudatosságra. A meglévő kapcsolatok elősegítették a hozzáférést és az adatok hiteles kontextualizálását, ugyanakkor az elemzési szakaszban igyekeztünk elkerülni mindenfajta torzító értelmezést. Nem értékeltünk vagy rangsoroltunk egyes szereplőket, csupán szerkezeti mintázatokat és gyakoriságokat vizsgáltunk. A kutatás célja nem egyéni vagy szervezeti szinten történő minősítés, hanem a CSR és vállalati önkéntesség térségi ökoszisztémájának feltérképezése volt.

A VIZSGÁLT VÁLLALAT ÉS CSR PROGRAMJÁNAK JELLEMZŐI

Az esettanulmányban szereplő vállalat bemutatása

Az esettanulmányban vizsgált vállalkozás 1994-ben alakult meg Gyergyószentmiklóson. A történetéről és működéséről származó információk a vállalkozás hivatalos honlapjáról, két interjúból (egy rádiós és egy podcast formátumú), valamint egy sajtócikkből származnak, a pénzügyi adatokat pedig a nyilvánosan elérhető éves mérlegadatokról nyertük ki.

A húsüzem működésének kezdetei közel öt évtizedre, a kommunista időszakra nyúlnak vissza, amikor a létesítmény vágóhídként és húsfeldolgozóként szolgált. A rendszerváltást követően az állami tulajdonú egységet privatizálták, és svájci tulajdonba került. Az általunk vizsgált vállalkozás 2003-ban vásárolta meg az üzemet. A cél az volt, hogy a termelési egység ismét helyi kézbe kerüljön.

A vállalat az akvizíciót követően fokozatos kapacitásbővítést és technológiai korszerűsítést hajtott végre. 2006-ban megnyitották első saját bemutatóüzletüket, majd 2007-ben megszerezték az ISO 22000 szabvány szerinti élelmiszerbiztonsági tanúsítványt. A 2008-as évben végrehajtott beruházás eredményeként a napi termelési kapacitás 15 tonnára bővült. A termelőegység területe ekkor már meghaladta a 2400 négyzetmétert, és a feldolgozó üzemet korszerű berendezésekkel látták el. 2009-ben regisztrálták a húsüzem saját márkanevét.

A 2017-ben történt tulajdonosváltás új beruházási ciklust indított el. 2017 és 2018 között több mint 2 millió euró értékű technológiai fejlesztés valósult meg, amely új gépek beszerzését és az érlelő részleg teljes korszerűsítését is magában foglalta. 2018-ban új, helyi tájegységre utaló márkanevet regisztráltak, illetve elindítottak egy vendéglátóipari termékcsaládot. 2019-ben uniós pályázati forrásból további 2,5 millió eurós beruházásra került sor, melynek révén a gyártóterületet 2000 m²-rel bővítették. E beruházásokkal párhuzamosan nőtt a napi termelési kapacitás is, amely 2020-ra elérte a 25 tonnát. 2021-ben egy új érlelőegység kialakítására került sor, 2022-ben pedig több mint 1 millió eurós további modernizációs beruházás valósult meg. Jelenleg napelemes rendszer telepítése és két nagy teljesítményű áramfejlesztő generátor beszerzése van folyamatban. 2023-ban megszerezték az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszerek nemzetközi tanúsítványát.

A cég két fő termékvonal mentén szervezi gyártását: egyrészt klasszikus húskészítményeket, másrészt vendéglátóipari felhasználásra szánt, előkészített húсарukat állítanak elő. A kiskereskedelmi termékek több hazai üzletlánc polcain is megtalálhatók.

A vállalkozás jelenleg kilenc megyében van jelen a piacon. Az alapanyagokat részben belföldről, részben külföldről – főként Magyarországról – szerzik be.

Az alkalmazotti létszám a 2003-as újraszervezést követően folyamatosan növekedett. A hivatalos nyilvántartások szerint míg 2010-ben 87 munkavállalót foglalkoztattak, ez a szám 2016-ban 166-ra, majd a beruházások eredményeként 2023-ban 457 főre emelkedett. A vállalkozás munkahelyteremtő szerepét helyi szinten is elismerték: 2024 decemberében a helyi önkormányzat foglalkoztatási díjjal tüntette ki őket a munkahelyteremtő tevékenységükért.

A vállalat pénzügyi adatai jól tükrözik a termelési kapacitás és a piaci jelenlét bővülését. A hivatalos adatok szerint az éves árbevétel 2010-ben 14,1 millió RON volt, amely 2023-ra több mint tízszeresére, 144,3 millió RON-ra nőtt. Hasonló mértékű fejlődést mutat a bruttó eredmény is, amely ugyanebben az időszakban 19 824 RON-ról 8,43 millió RON-ra emelkedett. A jelentősebb kiugrások 2017 után figyelhetők meg, ami szoros összefüggésben áll az új tulajdonosi struktúrával és az intenzív beruházási periódussal. A 2020-as világjárvány éve nem törte meg a növekedést, sőt, az addigi legnagyobb profitot hozta, részben a megnövekedett kiskereskedelmi keresletnek köszönhetően.

A cég bruttó nyereségének alakulása nemcsak pénzügyi stabilitásra utal, hanem arra is lehetőséget biztosít, hogy a profitadó 20 százalékanak nonprofit célokra történő felajánlásával társadalmi szerepvállalását is tovább erősítse.

A vállalat társadalmi felelősségvállalási programja (2017-2025)

A vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenységeinek feltérképezése többféle forrásra támaszkodott. A feldolgozott információk részben a vállalat saját online felületeiről, regionális hírportálokról és nyilvánosan elérhető adatokból származnak, részben pedig elsődleges forrásokon, így a húszem operatív vezetőjével készített interjún, illetve a vállalat által rendelkezésre bocsátott támogatási adatbázison alapulnak. Ez utóbbi a 2022 és 2025 közötti időszakra vonatkozóan tartalmazza azokat a civil szervezeteket, amelyeket a cég különböző formákban támogatott.

A belső CSR-tevékenység jellemzői. A belső CSR a vállalat humánpolitikájára, munkavállalókkal szembeni elkötelezettségére irányul. A húsüzem esetében ez több konkrét intézkedésben nyilvánul meg. A dolgozók jólléte érdekében a vállalat biztosítja a napi étkezést, ugyanakkor a munkavállalók magánéleti elköteleződéseit is igyekeznek támogatni. Amennyiben egy munkavállaló versenyszerűen sportol, aktívan kulturális tevékenységeket folytat, vagy közösségi munkát végez, a munkaidőt rugalmasan alakítják, hogy mindezen tevékenységekre lehetőséget biztosítsanak. A gyermeknapi rendezvény, amelyet 2023-ban és 2024-ben is megszerveztek a dolgozók gyermekeinek, szintén a belső elkötelezettség példája. Emellett jelentős program a fogászati ellátás támogatása: a vállalat a szükséges kezeléseket előfinanszírozza, a költségek felét pedig részletekben visszafizethetővé teszi. A cégtulajdonos szerint ez azért is fontos, mert így az alkalmazott sajátjának érzi a folyamatot, és megerősödik benne az egészsége értékének tudata.

Fontos szociális aspektus még a hátrányos helyzetű személyek foglalkoztatása, amely túlmutat a törvényi kötelezettségen, mivel többet fordítanak a munkavállalók bérköltségére, mint amennyit az állam irányába „büntetőadóként” be kellene, fizessenek, ugyanakkor igyekeznek hosszútávon is alkalmazni őket. *„Alkalmazunk hátrányos helyzetű embereket is, hiszen van egy olyan törvény, hogy 50 alkalmazott fölött kell két hátrányos helyzetűt alkalmazni, különben két minimálbért be kell fizetni pluszba adó formájában az államnak... ennek érdekében felveszünk minden 50 alkalmazott után kettő hátrányos helyzetűt és inkább nekik adjuk azt a pénzt, persze minimálbérnél többet szoktak keresni és így van körülbelül 20 hátrányos helyzetű alkalmazott... és nagyon ügyesek, olyanok vannak akik 5-6 éve nálunk vannak és alapemberek.”* (ügyvezető, személyes interjú)

A társadalmi dimenzió másik fontos eleme az oktatási célú üzemlátogatások támogatása. Az elmúlt években több száz gyermek és diák nyert betekintést a gyártási folyamatokba, emellett egyetemi hallgatók és Erasmus-programos diákok is részt vehettek szakmai gyakorlatokon.

A vállalat környezeti felelősségvállalása szintén több síkon érvényesül. A húsüzem 600 kW-os napelemes rendszerrel rendelkezik, és további, 1 megawattos bővítési pályázatot is benyújtott. Az élelmiszerhulladékokat részben állatmenhelynek adományozzák, a nem adományozható részt pedig a környezetvédelmi normáknak megfelelően szállítják el.

A belső és a külső CSR határán: a vállalati önkéntesség. A vállalati önkéntesség a húsüzem CSR-stratégiájának köztes eleme, amely egyszerre kapcsolódik a belső szervezeti kultúrához és a külső társadalmi felelősségvállaláshoz. Az ügyvezetővel készült interjúból kiderült, hogy a

vállalati önkéntességnek két fő iránya van: a köztisztaság és környezetvédelem, valamint az adománygyűjtés és a szociális segítségnyújtás.

2021-ben, illetve 2022-ben is megszervezték a Békény-patak tisztítását, amely az üzemtől nem messze folyik el. A 2021-es akció során a cég vezérigazgatója az egyik helyi televíziónak adott interjújában elmondta, hogy *„a kezdeményezés onnan indult, hogy már nem tűrtük azt a rengeteg szemetet, ami a patakban volt és meghirdettem a gyárban, hogy ki szeretne jönni szemetet szedni. Beszereztem kellékeket, megszerveztük a szemét elszállítására alkalmas szemeskocsit. Vagy negyvenhatan voltunk összesen... a tisztítás után grillezés és sörözés volt a program”* (cégtulajdonos, TV-interjú)

A 2022-es szemétszedés alkalmával szintén több mint negyven munkavállaló vett részt az akcióban. E számok azt mutatják, hogy a vállalat akkori alkalmazottainak mintegy 10-12 százaléka vonódott be ezen önkéntes tevékenységekbe. 2023 nyarán a húsüzem nagyszabású takarítási akciót szervezett a Gyergyószentmiklósról a Gyilkos-tó felé vezető út mentén. Az esemény megvalósítása a helyi önkormányzattal, valamint több helyi vendéglátóipari egységgel együttműködésben történt. A kezdeményezéshez csatlakozott a húsüzem munkaközössége és más külső önkéntesek is, akik érdeklődtek az akció iránt. A vállalat biztosította az összes szükséges felszerelést a hulladékgyűjtéshez. Az esemény mottója „Szedj még! Zöld út a tiszta vízhez!” volt, amely a környezettudatos szemlélet fontosságát hangsúlyozta. A kezdeményezést a húsüzem Facebook-oldalán is eseményként hirdették meg.

A külső CSR megvalósulási formái: adományozási és szponzorációs tevékenység. Szociális téren a húsüzem saját kezdeményezésre minden évben, karácsony előtt adománygyűjtést szervez a vállalat dolgozóinak bevonásával, az összegyűjtött adományokat a cég saját termékeivel egészíti ki, így készítenek olyan ajándécsomagokat, amelyeket rászoruló családok számára juttatnak el. A 2024-es évben ilyen módon közel 400 csomagot sikerült kiosztani. A vállalat az egyházakkal együttműködésben valósítja meg az adományozást, mivel úgy vélik, hogy az egyházi közösségek a leghatékonyabbak abban, hogy felmérjék, kiknek van a legnagyobb szüksége a támogatásra.

A húsüzem külső CSR-tevékenységeinek fontos területe a helyi közösségek támogatása, elsősorban szponzorizáció útján. A projektek kiválasztásának szempontjairól és a vállalat által képviselt értékrendről a cég ügyvezetője az interjúban kifejtette, hogy a legfontosabb szempont annak mérlegelése, hogy az adott kezdeményezés milyen társadalmi probléma

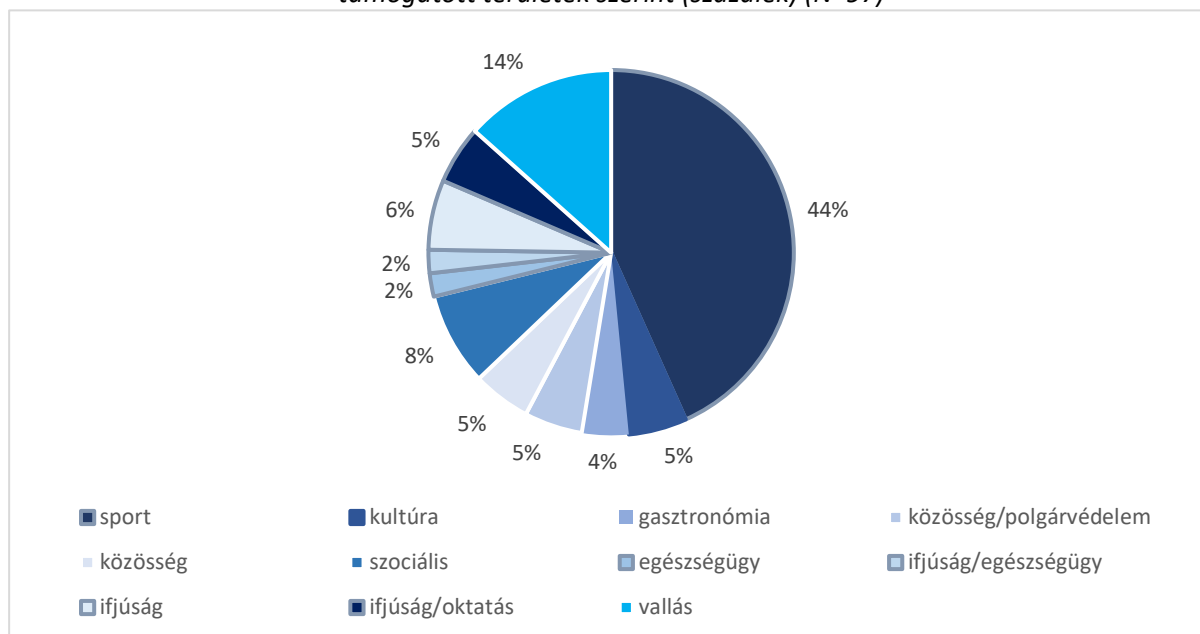
megoldására törekszik vagy milyen célcsoportnak segít, illetve milyen mértékben. Egyéni ügyeket és megkereséseket nem feltétlenül támogatnak, inkább a közösségi kezdeményezések támogatását preferálják.

A vállalat az adatbázisa szerint 2022 és 2025 között közel száz kezdeményezést támogatott. A támogatási összegekről nem kaptunk információkat, viszont a nyilvános mérlegadatokból az éves jövedelemadó mértéke alapján következtetni tudunk a vállalat szponzorkeretére. A romániai adótörvények alapján a jövedelemadót fizető vállalkozások adójuk 20 százalékát, vagy éves bevételük 0,75 százalékát (attól függően, hogy melyik érték az alacsonyabb) adományozhatják szponzorszerződések keretében nonprofit szervezeteknek, vagy akár fiatalok számára (ösztöndíj formájában). Számításaink szerint a vizsgált vállalat 2022-ben körülbelül 13 500 eurónyi, 2023-ban pedig közel 21 000 eurónyi összeget tudott felajánlani jövedelemadójából közösségi célokra. A 2024-es pénzügyi évről szóló mérlegadatok még nem elérhetők.

A támogatott kezdeményezéseket vizsgálva azt láthatjuk, hogy a vállalat valóban nagyon széleskörű érdeklődési körrel rendelkezik (2. ábra). Míg a Hargita megye más térségeiben és más megyékben működő szervezetek esetében elsősorban a sporthoz, a szociális ellátáshoz és a kulturális élethez kapcsolódó tevékenységeket részesítették előnyben, addig a helyi és kistérségi szervezetek számára biztosított támogatások jóval színesebb képet mutatnak.

A támogatások legnagyobb arányban a sport területére irányultak, mintegy 10 szakágban. A vállalat emellett gasztronómiai fesztiválokat és kulturális rendezvényeket is támogatott, valamint hagyományőrző egyesületeket és fúvószenekart. Közösségi biztonságot szolgáló szervezetek (pl. hegyimentők, tűzoltók, Vöröskereszt) szintén részesültek támogatásban, ahogyan egy városrendező civil szervezet is, amely többek között faültetést szervez, emlékpadokat helyez ki, „lábbusz programot” működtet iskolásoknak. A szociális érzékenység leginkább a szeretetkonyha rendszeres támogatásában nyilvánult meg. Az egészségügyi területen a kórházi sürgősségi osztály, valamint fogászati és drogrevenenciós programok kaptak támogatást. Az oktatási intézmények közösségi eseményei (gólyabál, tanévzáró, ifjúsági napok) ugyancsak megjelentek a szponzorált kezdeményezések között. Végül, a vállalat vallási közösségek programjaihoz is hozzájárult, például zenefesztiválok, lelkinapok és gyermek-táborok szervezésén keresztül.

2.ábra. A vállalat 2022 és 2025 között megvalósult közösségi támogatásainak megoszlása a támogatott területek szerint (százalék) (N=97)



Forrás: Saját szerkesztés a vizsgált vállalat szponzorizációs adatbázisa alapján.

Az említett időszakban 69 szervezet részesült támogatásban, amelyek kicsivel több mint kétharmada Gyergyó-térségi (47 szervezet – 68,12 százalék), valamivel kevesebb mint harmaduk (22 szervezet – 31,88 százalék) pedig más térségben, vagy akár más megyében működő szervezet. A nem gyergyói kezdeményezések szinte kizárólag a sport, valamint a szociális és közösségi tevékenységek körébe tartoznak. A sporttevékenységek (15 támogatott kezdeményezés) között off road autóversenyek, repülősport-fesztivál, küzdősport versenyek szervezése, labdarúgó klubok tevékenységei (pl. edzőtábor szervezése) található meg. A szociális kezdeményezések (4 támogatott projekt) kedvezményezettjei elsősorban fogyatékkal élő, illetve betegséggel küzdő gyerekekért dolgozó egyesületek voltak. Továbbá két közösségi szervezet, valamint egy színháztársulat és egy gasztronómiai fesztivál is támogatásban részesült.

A VÁLLALATI ÉS CIVIL SZERVEZETI HÁLÓ A GYERGYÓI MEDENCÉBEN

Noha a vállalatok társadalmi felelősségvállalását sokszor nagyvállalatokhoz kötjük, a kisközösségekben – mint amilyen a Gyergyói-medence – a kisebbek is fontos szerepet játszhatnak a helyi társadalom és gazdaság fejlődésében. Ebben a régióban a CSR gyakorlata

még nem intézményesült, de egyes kezdeményezések, különösen a civil szervezetekkel való együttműködések révén, figyelemre méltó mintázatok rajzolódnak ki.

A gyergyói vállalkozások többségénél a CSR nem tudatos stratégia mentén működik. Döntéseik gyakran személyes ismeretségeken, pontszerű megkereséseken vagy egyéni érdeklődési körökön alapulnak. Egy vállalkozó például motorsport-érdeklődése miatt motorsport-rendezvényeket támogat, míg egy másik a lovas sportokat. Nincs hosszú távú, koherens CSR-politika. A támogatások gyakran marketingköltséggént jelennek meg a könyvelésben, nem értékalapú társadalmi hozzájárulásként. Ugyanakkor vannak kivételek: egyes cégek rendszeresen visszatérnek ugyanazokhoz a projektekhez, nem feltétlenül stratégiai megfontolásból, hanem megszokásból vagy lojalitásból.

A jogszabályi környezet is korlátozza a lehetőségeket. A mikro adós vállalkozások 2024 januárja óta már nem tudják adójuk bizonyos százalékát szponzorációként leírni, így az ő szerepük visszaszorult. Ennek hatására az utóbbi években jelentősen csökkent a kisebb cégek részvétele a közösségi támogatásokban.

A Gyergyói-medencében az elmúlt 35 évben számos civil szervezetet jegyeztek be. A hivatalos szakhatósági adatok szerint Gyergyószentmiklóson és a környező hét településen – Gyergyóalfalu, Gyergyószárhegy, Gyergyóditró, Gyergyóremete, Gyergyócsomafalva, Gyergyóújfalu, Tekerőpatak – összesen 507 bejegyzett civil szervezet működik.⁵ Ezekből 389 egyesület és 118 alapítvány. Ez arra utal, hogy a közösségi kezdeményezés és az önszerveződés erőteljes hagyományokra tekint vissza a térségben, figyelembe véve, hogy a medence összlakossága mindössze 47 238 fő.⁶ E szervezetek tevékenységi köre igen széles: az ifjúsági-, kulturális-, sport- és oktatási célú egyesületek mellett jelen vannak a környezetvédelemmel, a szociális ellátással vagy az identitáserősítéssel foglalkozó alapítványok is. Fontos kiemelni, hogy az 507 szervezetbe beletartozik a szintén egyesületi bejegyzési formával rendelkező 32 mezőgazdasági és erdőgazdálkodási társulás is.

Az igazságügyi Minisztérium 2024. szeptemberi adatai szerint Gyergyói-medence civil szervezeti hálózata gazdagnak és sokszínűnek mutatkozik, de a valóság ennél lényegesen árnyaltabb: nagyon sok civil szervezet van, amely kvázi-inaktívnak tekinthető, hiszen évek óta

⁵ Az igazságügyi Minisztérium adatbázisa szerint: <https://www.just.ro/registrul-national-ong/>

⁶ A 2021-es népszámlálás hivatalos oldala szerint: <https://www.recensamantromania.ro/>

nem végez semmilyen tevékenységet, csak a kötelező éves pénzügyi jelentéseket adja le, így kerülve el a felszámolási eljárást.

A fennmaradó, aktívnak mondható civil szervezetek többsége strukturálisan gyenge, nem rendelkezik stabil tagsági bázissal, sőt, sokszor a tagság formálisan sem létezik. Az önkéntes aktivitás inkább projektszinten, kampányszerűen jelentkezik. A támogatási források többsége európai uniós vagy központi pályázatokból származik, ami egyfajta „pályázati kultúrát” hozott létre, amely háttérbe szorította a közösségi finanszírozás és a helyi mecenatúra hagyományait. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy válsághelyzetekben – például betegségek, tüzesetek kapcsán – a közösségi összefogás még mindig erőteljesen működik. E közösségi összefogásra épít a térség legnagyobb közösségi adománygyűjtő eseménye, a Fuss NEKI! Gyergyó program. A program abban is egyedülálló, hogy a magánszemélyek adományozásra buzdítása mellett erősíti a vállalati-civil hálózati együttműködést is, mivel megnövekedett láthatóságot biztosít a civil szervezeti kezdeményezéseknek és alkalmat ad a vállalati szereplőknek arra, hogy szponzorszerződés segítségével finanszírozzák ezeket. Ugyanakkor ezzel közvetve magát az adománygyűjtő programot is támogatják.

A Fuss NEKI! program szerepe a közösségi-civil élet, valamint a vállalatok közötti kapcsolatok erősítésében

A Fuss NEKI! program a közösségi adománygyűjtés egy olyan formája, amely sporttevékenységen keresztül mozgósítja a helyi közösséget. A program mögött meghúzódó logika szerint civil szervezetek civil nagyköveteket toboroznak, akik vállalnak egy sportteljesítményt (például futás vagy kerékpározás), és ezzel párhuzamosan adományokat gyűjtenek az adott szervezet projektje számára. A program eredetileg Székelyudvarhelyről indult, de 2021 óta Gyergyószentmiklóson is évenként megrendezésre kerül. A résztvevő civil szervezetek száma 25-30 között, míg a nagyköveteké 400-450 között mozog évente.

A Fuss NEKI! pénzügyi erőforrások mellett három hónapos intenzív láthatóságot is biztosít a civil szervezetek számára, amely során kommunikálhatják tevékenységüket. A kampányidőszak alatt a civil szervezetek, a közösség és a vállalkozások között megerősödnek a kapcsolatok, új együttműködések születhetnek, és a közösségi identitás is épül.

A Fuss NEKI! program és a gyergyói vállalkozások kapcsolata több szinten és különböző formákban valósul meg, ami azt mutatja, hogy bár a térségben a társadalmi felelősségvállalás még nem intézményesült, de a vállalkozói szféra nyitott a közösségi ügyek támogatására, ha

világos célokat és személyes kapcsolódási lehetőségeket lát. A programba való bekapcsolódás egyik legelterjedtebb módja a pénzbeli támogatás, amely vagy a rendezvény teljes lebonyolítását segíti, vagy egy-egy konkrét civil szervezet projektjéhez járul hozzá. Ilyen esetekben a vállalkozások saját költségvetésükből adományoznak, és gyakran elvárják, hogy megjelenjenek támogatóként a kommunikációs felületeken is.

A programban gyakori támogatási forma a termék- vagy szolgáltatásbeli hozzájárulás. Az ilyen típusú támogatás lehetőséget ad a kisebb vállalkozásoknak is a részvételre, hiszen nem feltétlenül pénzbeli hozzájárulást igényel, mégis értékes segítséget jelent a civil szervezetek számára.

Egyre gyakoribb jelenség, hogy a vállalatok céges nagyköveteket delegálnak a Fuss NEKI! programba. Ilyenkor egy vagy több munkatárs saját sportvállalást tesz – például lefut egy adott távot –, és adományokat gyűjt egy civil ügy javára. Ez a megközelítés a vállalat társadalmi felelősségvállalását is erősíti, és a dolgozók bevonásán keresztül belső lojalitást és csapatszellemet is épít, miközben a cég emberi arccal jelenik meg a közösség előtt. Számos vállalat ezen kívül vizuális- és marketingtámogatással is hozzájárul a kampányhoz: pólószponzorációval, molinókkal, bannerekkel vagy közösségi médiás megjelenésekkel. Mindezek az eszközök a Fuss NEKI! professzionális szintre emelését szolgálják, és lehetőséget teremtenek a cégek számára, hogy CSR-tevékenységük láthatóvá váljon a helyi közösség előtt. A régió vállalkozásainak jelentős része az 1990-es években alakult, így tulajdonosaik most érik el a nyugdíjkorhatárt. A generációváltás során lehetőség nyílik a CSR-szemlélet megújítására. A fiatalabb generációk – különösen azok, akik maguk is aktívak voltak civil szervezetekben, önkéntes munkát végeztek vagy részt vettek a Fuss NEKI! programban – nagyobb valószínűséggel érzékenyek a társadalmi problémákra. Ilyen például egy ételfutár-szolgálat vagy fiatal vendéglátóipari vállalkozók, akik szolgáltatással vagy kreatív hozzájárulással támogatják a civil ügyeket.

A társadalmi felelősségvállalás a Gyergyói-medencében jelenleg még nem rendszerszintű, de a Fuss NEKI! program és egyes civil-vállalati együttműködések azt mutatják, hogy létezik a közösségi igény és a vállalati nyitottság. A fejlődés kulcsa a tudatosság, a stratégiai gondolkodás és a partnerségek megerősítése. A generációváltás, a gazdasági fejlődés és a közösségi szerepvállalás iránti igény új lehetőségeket teremthet a CSR fejlesztésére a térségben.

A VÁLLATI ADOMÁNYOZÁS ÉS ÖNKÉNTESÉG JELENTŐSÉGE CIVIL SZERVEZETI OLDALRÓL

A Fuss NEKI! Gyergyó adománygyűjtő programban résztvevő civil szervezetek jellemzői

A civil szervezetek fenntartható működése szorosan összefügg pénzügyi stabilitásukkal és forrásteremtő képességükkel. Egy szervezet anyagi háttere meghatározza, hogy milyen hosszú távú célokat tud megvalósítani, mennyire képes reagálni a közösségi igényekre, és mennyire független az adományozóktól. A Gyergyói-medence civil szervezeteinek pénzügyi mozgástere gyakran szűkös: a költségvetések jellemzően kis összegűek, a források pedig erősen pályázatfüggők vagy ad hoc jellegűek. A vállalati támogatások szerepe ebben a kontextusban kiemelt jelentőséggel bírhat, különösen ott, ahol az állami források korlátozottak vagy nehezen hozzáférhetők.

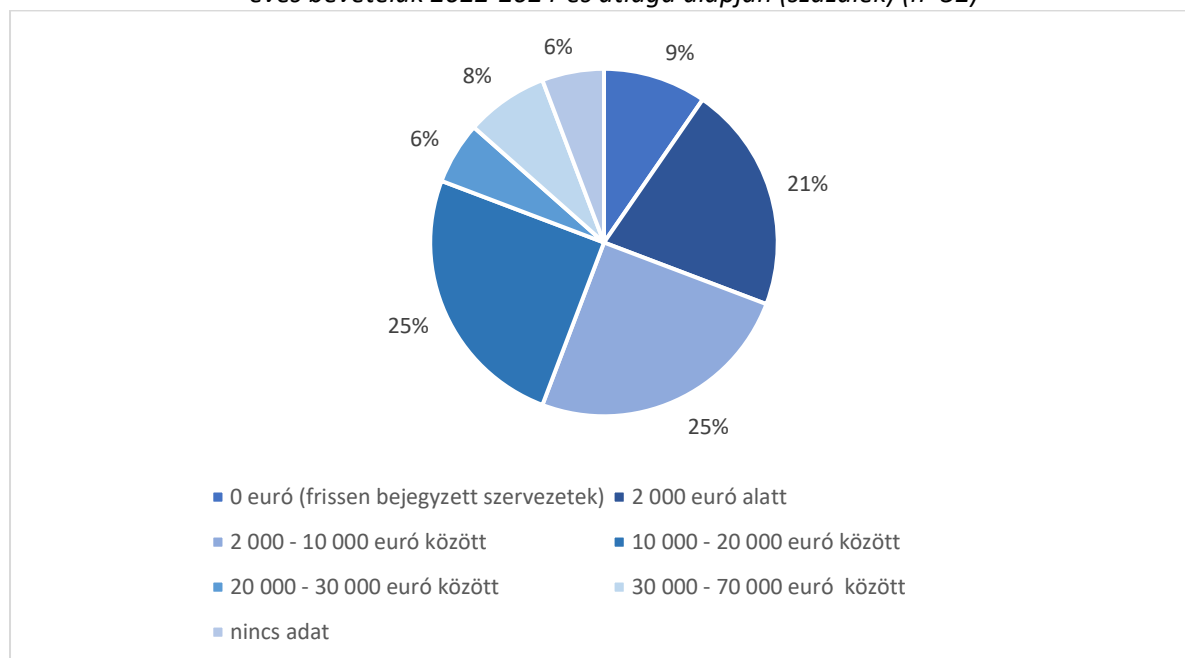
Nem rendelkezünk pénzügyi adatokkal a Gyergyói-medence teljes civil szférájáról, viszont a kontextus megismerését segítheti, ha megvizsgáljuk a Fuss NEKI! Gyergyó adománygyűjtő programban részt vevő szervezetek helyzetét. A program első három évében összesen 52 szervezet vett részt az adománygyűjtésben, ami a térségben bejegyzett szervezetek mintegy 10 százaléka. A részt vevő szervezetek nagyon változatosak, megtalálhatók közöttük kisebb és nagyobb sportegyesületek, kisebb és nagyobb kulturális szervezetek (például néptáncscsoport, színház, bábszínház), kulturális intézmények és oktatási intézmények háttéregyesületei (például múzeum, könyvtár, óvodák, általános iskolák és középiskola), egyházközségek és vallási közösségek, a térség településeinek településfejlesztési egyesületei, polgárvédelmi egyesületek (önkéntes tűzoltók, hegyimentők), különböző ifjúsági egyesületek, nyugdíjas klub és szociális tevékenységű szervezetek (főként fogyatékkal élőkért dolgozó egyesületek) is.

A nyilvános mérlegadatok a 2022-es és 2023-as évre állnak rendelkezésre, a szervezetek egy része (19 szervezet) a 2024-es pénzügyi évre is leadta már mérlegét. Az összehasonlíthatóság kedvéért az elérhető mérlegadatokból átlagokat számítottunk (3. ábra).

A Fuss NEKI! Gyergyó adománygyűjtő programban résztvevő civil szervezetek pénzügyi forrásaik szempontjából is változatos képet mutatnak. Közel azonos arányban találhatók a nagyon kis költségvetésű (évi 2 000 euró alatti), a kis költségvetésű (évi 2000-10000 euró közötti) és a közepes költségvetésű szervezetek (évi 10000-20000 euró). Ugyanakkor néhány nagyobb szervezet is részt vett a programban, amelyek éves szinten 20-30 ezer eurós

költségvetéssel, vagy annál is többel rendelkeznek. A részt vevő szervezetek közül a nagyobb kulturális szervezeteknek van a legnagyobb éves költségvetése, 66-70 ezer euró.

3. ábra. A Fuss NEKI! Adománygyűjtő programban részt vevő szervezetek mérete éves bevételük 2022-2024-es átlaga alapján (százalék) (n=52)



Forrás: Saját szerkesztés a szervezetek hivatalos mérlegadatai alapján.

Az adománygyűjtő program céljait jól mutatja, hogy igyekeznek a kisméretű, illetve a frissen induló szervezeteket támogatni. 2024-ben öt olyan szervezet is részt vett a programban, amely abban az évben alakult, így pénzügyi mérleggel sem rendelkeznek még. Továbbá az ábrán szerepel öt olyan szervezet is, amelynek nem elérhetők a nyilvános mérlegadatai, ezek a különböző vallási felekezetek helyi szervezetei (plébániák, egyházközségek).

Adománygyűjtés a Fuss NEKI! programban

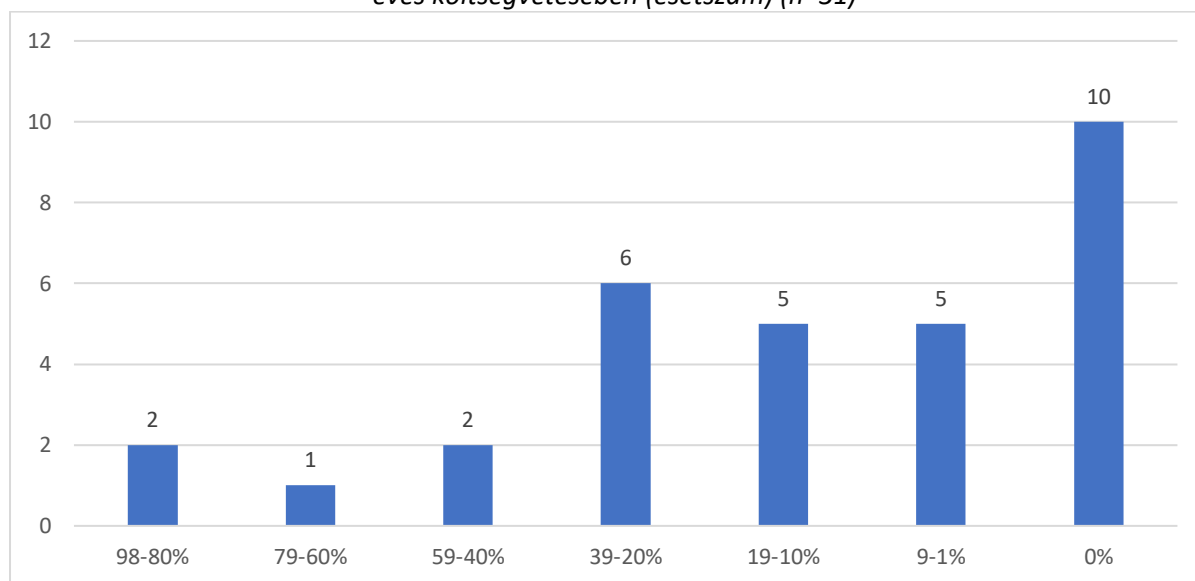
A Fuss NEKI! közösségi adománygyűjtő program során a civil szervezetek kezdeményezéseinek megvalósítására, a nagykövetség adománygyűjtő tevékenységén keresztül a három év alatt összesen mintegy 142 815 euró (714 079 lej) támogatás gyűlt össze, azaz átlagosan évente 47 605 euró. Ez az összeg a programban részt vevő szervezetek éves költségvetésének (átlagosan 551 274 euró a hároméves időszak alatt) mintegy 8,6 százaléka. Természetesen jelentős különbségek vannak a szervezetek között abból a szempontból, hogy a program keretében gyűjtött összeg mekkora arányt képvisel az éves bevételükben (több szervezet esetén csupán

1-2 százalékot, de találunk olyan szervezeteket is, amelyek 60, 80, vagy akár 95 százalékban a Fuss NEKI!-adományokból működnek).

A beérkezett támogatások 10,7 százaléka érkezett vállalati szponzoroktól (76 311 lej, azaz mintegy 15 262 euró), összesen 91 szponzorszerződés keretében. Éves bontásban sajnos negatív a támogatói trend, aminek hátterében nem feltétlenül a vállalatok támogatói kedvének és elkötelezettségének a csökkenése áll, sokkal inkább jogszabályi változások. Az első Fuss NEKI! Gyergyó esemény keretében 49 szerződés által összesen 45 461 lej támogatás érkezett, következő évben, 2023-ban 39 szerződés által összesen 27 750 lej, míg 2024-ben már csak 6 szerződést sikerült megkötni összesen 3100 lej értékben. A jogszabályi változás abban állt, hogy 2024 januárjától a mikroadózási rendszerben lévő vállalkozások már nem írhatták le adókedvezményként a szponzortámogatásokat. Ez a változtatás csak a Fuss NEKI! program esetén 90 százalékos visszaesést jelentett a beérkezett vállalati támogatások mértékében.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás, és azon belül a vállalati szponzoráció Gyergyó-térségi gyakorlatáról árnyaltabb képet nyújtanak azok az adatok, amelyeket a Fuss NEKI! programban részt vevő civil szervezetek vezetőivel készített rövid strukturált interjúk során gyűjtöttünk. A megkérdezett 31 szervezet esetében megközelítő adatokat kaptunk arról, hogy éves bevételük mekkora hányada származik vállalati támogatásokból (4. ábra).

4. ábra. Vállalati támogatások aránya a Fuss NEKI! programban részt vevő szervezetek éves költségvetésében (esetszám) (n=31)



Forrás: Saját szerkesztés a Fuss Neki! program adatbázisa alapján.

Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetek harmadának egyáltalán nincsenek vállalati támogatói és további 16 százalékuk költségvetésének is kevesebb mint 5 százalékát teszik ki a céges támogatások. Így a szervezetek közel feléről (48,4 százalék) mondhatjuk azt, hogy egyáltalán nincs, vagy alig van vállalati támogatója. Válaszadóink között három olyan szervezetet találtunk, amelyek szinte kizárólag vagy nagyon jelentős mértékben vállalati szponzorok segítségével működnek, ezek jellemzően sportklubok, illetve egy helyi közösségi szervezet, amely elsődlegesen faültetéssel és városzépítéssel foglalkozik, illetve önkéntes kísérők segítségével, kisiskolások számára szervez „lábbusz” (csoportosan gyalog az iskolába) programot. Az egyik sportklubot két állandó partner mellett évente közel 70 vállalkozás támogatja, ami a szervezet presztízsén és aktív kapcsolatépítésén alapul.

Ugyanakkor van a szervezeteknek két további, jól körülhatárolható klasztere: az egyik csoportba azok a szervezetek tartoznak, amelyek éves bevételének 20-50 százalékát adják a vállalati támogatók (ide tartozik a válaszadóink negyede), míg a másik csoportba azok a szervezetek, amelyek éves bevételének 10-15 százalékát (ide tartozik a válaszadóink 16 százaléka).

Az interjúkból azt is megtudtuk, hogy a támogatások formája változatos: a pénzbeli adományok mellett gyakoriak a tárgyi adományok, szolgáltatások, vagy akár munkaerő-felszabadítás (pl. javítási munkálatok). A stabil partnerségek kialakítása nehézséggel jár, mivel a legtöbb szervezetnek évente újra kell építenie a kapcsolatokat. Kiemelkedő kivétel az előbb említett közösségi szervezet, ahol négy vállalkozás két éve folyamatosan támogatja ugyanazt a programot. Esetükben a hosszú távú kapcsolatok és a közös értékteremtés bizonyítja, hogy a CSR nemcsak pénzügyi transzfer, hanem stratégiai partnerség is lehet. Az egyik önkéntes tűzoltóegyesület vezetője azt is elmondta, hogy esetükben a támogatók proaktívan keresik velük a kapcsolatot, ami a közösségben szerzett jó hírnévnek és a közvetlen haszonélvezhetőségnek (például tűzoltó felszerelések) köszönhető. Emellett 4-5 állandó vállalati partnerrel rendelkeznek, akik egyben a tűzoltók munkaadói is. Ez a szimbiózis lehetővé teszi, hogy az önkénteseket munkaidőben is elengedjék szolgálatra.

A civil szervezetek és a vállalatok együttműködése a szponzoráció terén

A vizsgált húsipari vállalat és a kutatásba bevont civil szervezetek között 14 esetben azonosítható közvetlen kapcsolat, amely lehetőséget teremtett az adatforrások

metszéspontjainak célzott elemzésére. Az együttműködési mintázatok alapján három típusú szponzori kapcsolat különíthető el.

Az első típusba azon sportegyesületek tartoznak (összesen három), amelyek a vizsgált időszakban legalább két alkalommal részesültek támogatásban, és így már elmélyült, ismétlődő kapcsolatot alakítottak ki a vállalattal. Ez összhangban áll a vállalat szponzorációs gyakorlatával, amely – ahogyan korábban bemutattuk – túlnyomórészt a sport területére összpontosít.

A második csoportot a rendszertelen, eseti jellegű szponzoráció esetei alkotják. Ide hét különböző profilú szervezet tartozik, amelyek egy-egy alkalommal kaptak támogatást a vállalattól, jellemzően alkalmyszerű megkeresés vagy egyedi projekt kapcsán.

A harmadik típust azok a szervezetek képviselik, amelyekkel a kapcsolat a Fuss NEKI! Gyergyó közösségi adománygyűjtő program keretében jött létre. E csatornán keresztül négy szervezet részesült vállalati támogatásban.

Érdemes továbbá kiemelni, hogy a vizsgált szervezetek között jól körvonalazható egy olyan csoport, amely proaktívabb a vállalati kapcsolatok kialakításában és fenntartásában. A 14 szervezet közül öt esetében a vállalati támogatások az éves költségvetésük jelentős hányadát (38-96 százalék) teszik ki. E szervezetek közül több is szerepel a 3. ábrában bemutatott példák között, és ők alkotják azt a magot, amely a vállalattal már tartósabb és stratégiaibb kapcsolatot alakított ki.

A civil szervezetek és a vállalatok együttműködése a vállalati önkéntesség terén

A vállalati önkéntesség bevonása a gyergyói civilszervezetek körében még nem elterjedt gyakorlat, és csak néhány szervezet alkalmazza eseti vagy strukturált formában. A kutatás alapján a legtöbb szervezet nem ismeri vagy nem használja ezt a modellt, amit részben a helyi vállalkozások korlátozott kapacitásának, részben pedig a civilszervezetek támogatókeresési stratégiáinak következménye. Azok a szervezetek, amelyek mégis sikeresen integrálják a vállalati önkéntességet, gyakran a proaktív kommunikációnak és a személyes kapcsolatoknak köszönhetik előnyeiket.

Példa erre egy sportegyesület, ahol grafikusok, fotósok és marketing szakértők dolgoznak önkéntesként, még munkaidőben is. A vállalati önkéntességgel kapcsolatban a szervezet vezetője elmondta, hogy: „A plakáttervező grafikus, a fotósok egy marketing szakértő, mind

önkéntesként dolgoznak a szervezetben. Őket sosem kellett még kifizetni. Emellett a biztonsági szolgálatot is bérmentve vállalta egy szakosodott vállalkozás.”

Ez ugyan kivételnek számít, de jól mutatja, hogyan lehet a vállalati önkéntességet sikeresen alkalmazni, ha a szervezet erős közösségi beágyazottsággal rendelkezik, és szoros kapcsolatokat ápol támogatóival. Az ilyen példák azt mutatják, hogy a szakképzett önkéntesek bevonása növelheti a szervezetek hatékonyságát, ha a támogatók rugalmasan kezelik a munkaidőt.

Egy másik szervezet programjait 70 százalékban vállalati támogatások finanszírozzák, és négy stabil céges partnerrel dolgoznak együtt. Van olyan vállalkozás, amely a szervezet tevékenységét, mint a saját CSR-programját mutatja be – noha már kaptak ajánlatokat vállalati önkéntes programokra, de eddig nem éltek ezzel a lehetőséggel. Ez arra utal, hogy a vállalati önkéntesség potenciálja még nincs teljesen kihasználva, mert a civil szervezetek sem mindig rendelkeznek elegendő és a szükséges kapacitással vagy stratégiával a vállalati önkéntesek bevonására, illetve konkrét programok, feladatok megvalósítására sem.

A tűzoltó- és hegyimentő szervezeteknél is találkozunk vállalati önkéntességgel, például amikor munkaadók rugalmasan kezelik az önkéntesek munkaidejét, így azok szolgálatot teljesíthetnek. A szervezet vezetője így számolt be erről: *„A szervezetnek jelenleg 37 önkéntese van, többnyire mind munkavállalók, őket a munkaadók szívesen elengedik szolgálatot teljesíteni a munkaidejükben is, amit nem kell, bepótoljanak.”* (Önkéntes tűzoltó alakulat vezetője) *„...23 önkéntese van a szervezetünknek és ezeket az önkénteseket munkaidejükben is elengedi a munkaadójuk, hogyha riasztás van.”* (Önkéntes Hegyimentő Szervezet vezetője) Ez különösen fontos, mivel ezekben a szervezetekben a gyors reagálás kulcsfontosságú. A tűzoltó alakulatot vállalkozások is támogatják fizikai munkával, mint például javítási feladatokkal.

A legtöbb civil szervezet esetében azonban a vállalati önkéntesség fogalma, illetve önkéntesek bevonása nem ismert. Sok szervezet, például a lovas egyesületek vagy idősek klubjai, nem dolgoznak önkéntesekkel, míg mások, például oktatási intézmények mellett működő szervezetek, inkább a szülők köréből vonják be őket. Azok a szervezetek, amelyek önkénteseket alkalmaznak, gyakran a helyi közösségből, baráti körökből vagy más civilszervezetekből szerzik őket, és nem vállalati struktúrákból.

Összességében a vállalati támogatások és az önkéntesség fontos szerepet játszanak a civilszervezetek fenntarthatóságában, de a megvalósítás módja és mértéke a szervezetek

típusától, kapcsolataiktól és a vállalati kultúrától függ. A sikeres példákban közös jellemző, hogy a szervezetek proaktívan kommunikálnak és közös értékeket teremtenek a támogatókkal, míg a forráshiányt gyakran a passzív stratégia és a kapcsolati instabilitás okozza.

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány célja a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a vállalati önkéntesség térségi gyakorlatának feltárása volt egy konkrét székelyföldi kistérség – a Gyergyói-medence – példáján keresztül.

Az empirikus eredmények értelmezésében kiemelt szerepet kaptak azok az elméleti modellek, amelyeket Radácsi (2021), Peloza és Hassay (2006), Rodell és munkatársai (2016) valamint Pop (2016) fogalmaztak meg a CSR és a vállalati önkéntesség kapcsán. A tanulmány célja a CSR-tevékenységek és önkéntes gyakorlatok feltérképezése mellett, az is volt, hogy hozzájáruljon a romániai vidéki CSR-kultúra mélyebb megértéséhez.

A vizsgált vállalat CSR-tevékenysége többdimenziós. A szervezeten kívüli adományozással, szponzorálással kezdődik és ezt egészíti ki az akció szerű vállalati önkéntes tevékenységek, amelyek elsősorban fizikai munkán alapulnak (Radácsi 2021).

A belső CSR területén kiemelkedik a dolgozói étkeztetés, a fogászati kezelések támogatása, a rugalmas munkaidő, valamint a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása. Külső CSR-tevékenységei között szerepel a közösségi programok támogatása és az önkéntes programok (környezetvédelmi akciók, szociális adományozás). A vállalat három év alatt 97 kezdeményezést támogatott, becsült teljes szponzorkeretéből (34–50 ezer euró). Ezek többsége kisebb összegű, jellemzően pár száz eurós hozzájárulás volt, ami széles helyi láthatóságot eredményezett.

A CSR-gyakorlat nem épül formális stratégiára, döntéshozatala értékalapú és közösségorientált. Ez illeszkedik Korka (2005) és Tiron-Tudor – Ivan (2021) megállapításaihoz, miszerint a romániai középvállalatok CSR-gyakorlata gyakran informális, de erősen lokálisan beágyazott. Ugyanakkor a sokszereplős, de kisösszegű támogatási rendszer PR-orientált működésre utal, ami Pop (2016) kritikai keretébe illeszkedik: a vállalat egyszerre törekszik társadalmi haszon és reputációs előny elérésére.

A vállalati önkéntességi gyakorlat egyszerre tartalmaz szervezett, csoportos fizikai munkát (pl. patak- és útmenti szemétszedés, évi 40–50 fő részvételével), valamint rászorulóknak számára

szervezett karácsonyi csomagosztást, amelybe a dolgozók is bevonódnak. A Peloza és Hassay (2006) által leírt három szint⁷ közül a szervezeten belüli önkéntesség dominál: a vállalat nemcsak engedélyezi, hanem aktívan szervezi és kommunikálja az akciókat, valamint eszközöket biztosít és elismeri a részvételt. A rugalmas munkaidő biztosítása az egyéni, szervezeten belüli formát is erősíti. Bár a szaktudásalapú önkéntesség egyelőre hiányzik, ez egyértelműen fejlesztendő területként azonosítható.

A Rodell és szerzőtársai (2016) által megalkotott háromszereplős modell szerint az önkéntesség nemcsak a közösség, hanem a munkavállalók és a vállalat számára is előnnyel jár. A vizsgált vállalat gyakorlatában az önkéntesség hozzájárul a munkatársi lojalitáshoz, a belső kommunikációhoz és az elköteleződés erősítéséhez. A részvétel valóban önkéntes, nem kötelező, a lebonyolítás személyes és közvetlen: a vállalatvezető közvetlenül szólítja meg a munkatársakat, ami hiteles és informális belső kommunikációs stílust eredményez. A CSR-kommunikáció és a márkáépítés (Booth et al. 2009) is jelen van, a vállalat rendszeresen hírt ad önkéntes és szponzori tevékenységeiről saját kommunikációs csatornáin.

A civil szervezeti oldal vizsgálata a Fuss NEKI! Gyergyó programon keresztül történt, amelybe három év alatt 52 szervezet kapcsolódott be – ez a térség teljes szervezeti populációjának körülbelül 10–11 százaléka. A szervezetek költségvetése széles skálán mozgott (2 000–70 000 euró között), és a vállalati támogatások szerepe is változatos: a válaszadó szervezetek közel fele egyáltalán nem részesült ilyen támogatásban, míg néhány esetben ezek a költségvetés 50 százaléka fölötti részét tették ki. A hosszú távú partnerségek ritkák, a kapcsolatok töredezettek és gyakran évről évre újraépülnek. A civil szervezetek vállalati kapcsolatainak töredezettsége és rövid távú jellege visszatükrözi a szakirodalomban is azonosított és hangsúlyozott problémákat: a CSR és a civil együttműködés gyakran kampányszerű, projektalapú, és ritkán válik valódi stratégiai partnerséggé (Korka 2015; Pop 2016; Tiron-Tudor – Ivan 2021).

7 Peloza és Hassay (2006) a vállalati önkéntesség szervezeti beágyazottsága alapján három modellt különböztetnek meg. Az első típus a szervezeten kívüli önkéntesség, amikor a munkavállaló saját elhatározásból, a munkaadó szerepvállalása nélkül vesz részt közösségi tevékenységekben. A második forma a szervezeten belüli önkéntesség, amely során a munkavállaló maga választja ki a támogatandó szervezetet, miközben a munkaadó munkaidő-kedvezményrel vagy anyagi hozzájárulással támogatja a tevékenységet. A harmadik modell a szervezeten belüli önkéntesség, amelyben a vállalat aktívan részt vesz az önkéntes programok szervezésében: kapcsolatot épít a fogadó szervezetekkel, és strukturált módon koordinálja a részvételt.

A Fuss NEKI! három év alatt több mint 140 000 eurót gyűjtött össze, ennek 10,7 százaléka érkezett vállalatoktól, a támogatási hajlandóság azonban 2024-ben jogszabályváltozás miatt jelentősen csökkent.

A 31 interjúzott civil szervezet közül 14-nek volt kapcsolata a vizsgált vállalattal. Ezek között az együttműködések három típusa különíthető el: tartós szponzoráció (főként sportklubok esetében), eseti jellegű támogatások, valamint a Fuss NEKI! keretében létrejött kapcsolatok. A szervezetek egy része proaktívabb a vállalati kapcsolatok kialakításában: öt szervezet esetében a vállalati források az éves költségvetésük 38–96 százalékát tették ki, és ezek közül többen már elmélyítették partnerségüket a vizsgált vállalattal.

A vállalati önkéntesség civil oldali megjelenése jellemzően szórványos. Néhány példa azonban ígéretes modellt mutat: szaktudásalapú vállalati önkéntesek támogatnak sportklubokat (grafikai, kommunikációs feladatokban), míg más esetekben (például tűzoltók, hegyimentők) a vállalatok munkaidőben elengedik önkénteseiket. Ezekben az esetekben már részben megvalósul a stratégiai partnerség. A legtöbb szervezet azonban nem tudatosítja a vállalati önkéntesség lehetőségét, és nem rendelkezik a fogadáshoz szükséges strukturális kapacitással – megerősítve Radácsi (2021) azon megállapítását, hogy a közvetítő szervezetek és koordinátorok szerepe kulcsfontosságú lehet a fejlődéshez.

Összegzésként megállapítható, hogy a vizsgált vállalat a térségben a társadalmi felelősségvállalás jó példáit mutatja és a vállalati önkéntesség terén élenjáró szereplő. CSR-tevékenysége nemcsak az adományozás és szponzoráció terén, hanem a vállalati önkéntesség gyakorlatában is érvényesül, annak ellenére, hogy ezek nem épülnek formalizált stratégiára. A tanulmány olyan metszéspontokat tárt fel, ahol a civil és vállalati világ egymáshoz kapcsolódik – ezek jelenthetik a kiindulópontját egy tudatosabb, intézményesülő CSR-ökoszisztéma kialakításának a Gyergyói-medencében és más hasonló térségekben is.

IRODALOM

Booth, E. Jonathan – Park, Kyoung Won – Glomb, M. Theresa (2009): Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2) pp. 227-249. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>

European Commission (2011): *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels.

ISO (2010): *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization.

- Korka, Mihai (2005): Corporate social responsibility in Romania: From theory to practice. *Transition Studies Review*, 12(1) pp. 47-57. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11300-005-0034-3>
- Peloza, John – Hassay, N. Derek (2006): Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4) pp. 357-379.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5496-z>
- Pop, Cornelia (2016): Corporate social responsibility in Romania: A brief survey. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Negotia*, 61(2) pp. 83-104.
- Radácsi, László (2021): *Felelős és fenntartható vállalat*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Rodell, B. Jessica – Breitsohl, Heiko – Schröder, Melanie – Keating, J. David (2016): Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 42(1) pp. 55-84.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Tiron-Tudor, Adriana – Ivan, Raluca Oana (2021): Corporate Social Responsibility in Romania. In: Idowu, Samuel. O. (ed.): *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Berlin: Springer, pp. 311–326. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3_14

VÁLLALATI ÖNKÉNTESSÉGGEL A RÁSZORULÓK MEGSEGÍTÉSÉÉRT EGY HÁTRÁNYOS HELYZETŰ TÉRSÉGBEN – HÁROM VÁLLALAT ESETTANULMÁNYA

SIPOSNÉ NÁNDORI ESZTER¹

Absztrakt

A vállalati önkéntesség keretében a vállalatok nem csupán pénzügyi támogatással járulnak hozzá aktívan a közösség jólétéhez, hanem a munkavállalók bevonásával, azok önkéntes munkájával is. A tanulmány azt vizsgálja, hogy az ország egyik leghátrányosabb helyzetű térségében, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében a vállalati önkéntesség keretében hogyan jelenik meg és milyen jellemzői vannak a rászorulóknak felé irányuló segítségnyújtásnak, és teszi ezt három vállalat esettanulmányán keresztül. A szakirodalom áttekintése után írja le három, a megyében működő vállalatnak (MVK Zrt., Borsodi Sörgyár Kft. és Miskolc Autó Kft.) a rászorulóknak megsegítése érdekében végzett önkéntes tevékenységét, melyhez az elérhető információkon (fenntarthatósági jelentés és sajtóközlemények) kívül a Borsodi Sörgyár Zrt. által rendelkezésemre bocsátott írásos anyagokból, illetve az MVK Zrt-vel folytatott interjúból gyűjtöttem az információkat. A kutatás alapján megállapíthatóvá vált, hogy a három vállalat társadalmi felelősségvállalásában a rászorulóknak felé irányuló segítségnyújtás során hangsúlyosan jelenik meg a filantróp adományozás és a lokális civil szervezetekkel való együttműködés; valamint, hogy a sikeres vállalati önkéntességben az alulról és a felülről jövő kezdeményezések kiegészítik egymást. A vállalati önkéntesség mindhárom esetben az adományozással kezdődött és abból nőtt ki.

Kulcsszavak: vállalati önkéntesség, rászorulóknak, társadalmi felelősségvállalás Borsod-Abaúj-Zemplén megye, esettanulmány

Corporate volunteering to help the economically disadvantaged in an underdeveloped region – case study of three companies

Eszter Sipos Nándori

Abstract

In the framework of corporate volunteering, companies actively contribute to the well-being of the community, not only with financial support but also by involving employees and volunteering. The study examines how and what characteristics corporate volunteering presents in the context of helping those in need in one of the most disadvantaged areas of Hungary, Borsod-Abaúj-Zemplén County, through the

¹ Siposné Nándori Eszter (PhD) közgazdász és szociológus, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet.

case studies of three companies. After reviewing the literature, I present the voluntary activities of three companies in the county (MVK Zrt., Borsodi Sörgyár Kft., and Miskolc Autó Kft.) to help those in need. In addition to the available information (sustainability report and press releases), I collected information from written materials made available to me by Borsodi Sörgyár Zrt. and from an interview with MVK Zrt. As a result, I conclude that philanthropic donations and cooperation with civil organizations are prominent in the field of helping those in need within the framework of corporate volunteering. The examined companies demonstrate successful volunteering through the complementarity of bottom-up and top-down initiatives. Corporate volunteering has started and is evaluated from donations in all three cases.

Keywords: corporate volunteering, those in need, corporate social responsibility

BEVEZETÉS

Bár a forprofit szervezetek elsődleges célja a nyereség maximalizálása, egyre több vállalat felismeri, hogy működésük során nem hagyhatják figyelmen kívül a társadalmi és környezeti problémákat, és a rövidtávú profitmaximalizálási célt mindinkább felváltja a törekvés a hosszabb távú, etikus profitmaximalizálásra. Ennek keretében egyre több szervezetnél kap fontos szerepet a társadalmi problémák iránti felelősségvállalás, melynek egyik megjelenési formája a rászoruló felé irányuló segítségnyújtás. Számos, a vállalati társadalmi felelősségvállalással foglalkozó kutatás (Anam et al. 2024; Burns et al. 2015; Rodell et al. 2017) megállapította, hogy a vállalati önkéntesség számottevően hozzájárul a szegénység csökkentéséhez.

Különösen fontos a segítségnyújtásnak ez a formája egy olyan térségben, ahol magas a szegénységi küszöb alatt élők aránya. Vizsgálatom területéül Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyét választottam, amely több szempontból is hátrányos helyzetű. A megyét magában foglaló Észak-magyarországi régió gazdasági elmaradottságát jól tükrözi, hogy az egy főre jutó GDP-je alapján a 9. helyet foglalja el az Európai Unió legalacsonyabb egy főre jutó GDP-vel rendelkező régiói között. 2023-ban a 27 EU-tagállam átlagos egy főre jutó GDP-jének 48 százalékát produkálta (Torontáli 2025). A régió elmaradottsága nemcsak gazdasági, hanem társadalmi tekintetben is jelentős. A megyét alkotó 16 járásból 7 az ország legkevésbé fejlett 20 járása közé tartozik (Hajdú et al. 2022). A hátrányos helyzet a munkaerőpiac kedvezőtlen állapotából, a magas szegénységi rátából, valamint a jelentős mértékű elvándorlásból fakad (Hajdú et al. 2022; Keller et al. 2016; G. Fekete et al. 2013; Grábics 2012). A hátrányos munkaerőpiaci helyzetet a magas munkanélküliségi-, inaktivitási- és közfoglalkoztatási ráta

okozza. A 2023-as 20,8 százalékos relatív szegénységi ráta az észak-magyarországi régiót tekintve az országban a második legmagasabb érték.

Jelen esettanulmány három olyan, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében működő vállalat – az MVK Zrt., a Borsodi Sörgyár Kft. és a Miskolc Autó Kft. – vállalati társadalmi felelősségvállalását tekinti át, amelyeknél az önkéntes tevékenység jelentős és abban kiemelt szerepet kap a szegények és a rászorultak felé irányuló segítségnyújtás.

A VÁLLALATI ÖNKÉNTESSEGI PROGRAMOK ÉS HOZZÁJÁRULÁSUK A SZEGÉNYSÉG ENYHÍTÉSÉHEZ, RÁSZORULÓK, HÁTRÁNYOS HELYZETŰEK MEGSEGÍTÉSÉHEZ

Az önkéntesség egyik fajtája a vállalati önkéntesség, ami olyan, a munkáltató által szervezett vagy támogatott tevékenység, amely során a munkavállalók idejüket, tudásukat vagy erőforrásaikat jótékony célokra, közösségi ügyek támogatására fordítják, gyakran munkaidőben vagy a vállalat által biztosított feltételek mellett. A vállalati önkéntesség a vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility, CSR) egyik formája, amelyben a vállalat nem csupán pénzügyi támogatással járul hozzá aktívan a közösség jólétéhez, hanem a munkavállalók bevonásával is (Kiss et al. 2024; Hofstede 2021). A vállalati önkéntes programok nem csupán erőforrásokat biztosítanak, hanem hosszú távú társadalmi változásokat is elősegítenek a közösségekben.

A munkavállalók részéről a részvétel motivációi között szerepel a közös, nagyobb hatás elérése, a munka értelmének növelése, a kollégákkal fenntartott kapcsolatok erősítése, valamint a számukra fontos ügyek támogatása (Haski-Leventhal 2022). A vállalati önkéntesség megvalósulhat egyéni vagy csoportos formában, lehet egyszeri vagy rendszeres, történhet munkaidőben vagy azon kívül (Haski-Leventhal 2022; Hofstede 2021).

A 2010-es évektől a vállalati önkéntesség Magyarországon is egyre jelentősebb szerepet tölt be a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. A nagyvállalatok strukturált programokat működtetnek, amelyek közvetlenül és közvetve is hozzájárulnak a rászorulókat támogatásához, a civil szféra megerősítéséhez és a társadalmi felelősségvállalás kultúrájának fejlődéséhez (Molnár 2021; Molnár – Vida 2021; Garai-Fodor et al. 2021). Ezzel szemben a kis- és középvállalatok körében a vállalati önkéntesség ritkábban és rendszertelenül jelenik meg. 2015 és 2018 között csupán minden ötödik kis- és középvállalkozásnál találkozhattunk az önkéntes tevékenység valamilyen formájával (Önkéntes Központ Alapítvány 2018). A kis- és

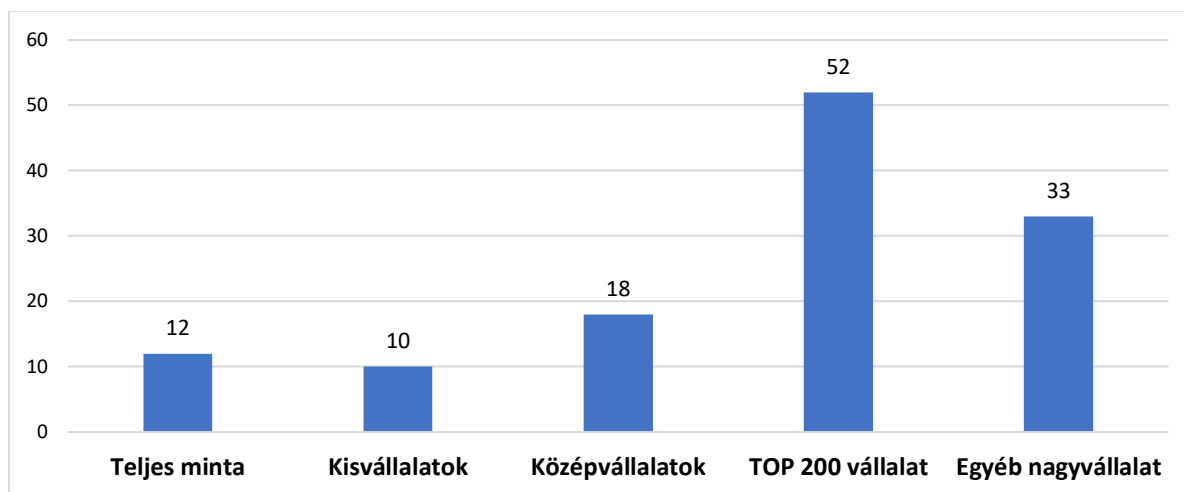
középvállalkozások esetében az önkéntes tevékenységek további sajátossága, hogy kifelé nem, vagy csak korlátozott mértékben kommunikálják ezirányú tevékenységeiket és azok eredményét. Ennek az lehet az oka, hogy az önkéntes tevékenységre, mint a belső szervezetfejlesztés eszközére tekintenek és nem tartják fontosnak a nagyközönség tájékoztatását (Önkéntes Központ Alapítvány 2018).

Mint ahogy már többen (például Molnár 2022; Lough et al. 2011; de Groot – Steg 2008) megállapították, az önkéntesség egyik célja a rászorulóknak megsegítése. A vállalati önkéntesség Magyarországon elsősorban az alábbi módokon járul hozzá a rászorulóknak, hátrányos helyzetűek megsegítéséhez és közvetve a szegénység elleni küzdelemhez.

Közvetlen segítségnyújtás: Adománygyűjtések, élelmiszer- és ruhaosztások, intézmények felújítása, amelyek közvetlenül javítják a rászorulóknak életkörülményeit. A 2015 és 2018 közötti időszakban egy 400 cég bevonásával végzett felmérés megállapította, hogy a mintába került vállalatok 12 százaléka végzett adományozási tevékenységet jótékony céllal (1. ábra). A vállalatok mérete alapján a jótékonyág gyakorisága nagy szórást mutatott: míg a kis- és középvállalkozásoknál 10-20 százalék közötti értékeket mértek, addig a nagyvállalatoknál 30-55 százalékot (Önkéntes Központ Alapítvány 2018).

Civil szervezetek támogatása. A vállalati önkéntes programok gyakran civil partnerekkel együttműködésben valósulnak meg, így erősítik a helyi közösségi hálót és növelik a segítő szervezetek kapacitását (Molnár 2021; Molnár – Vida 2021). Az Önkéntes Központ Alapítvány tanulmánya a 2015 és 2018 közötti időszakra vonatkozóan megállapította, hogy a vizsgált 400 vállalat közel negyedénél (24 százalékuknál) jelenik meg az alapítványok és intézmények pénzügyi támogatása.

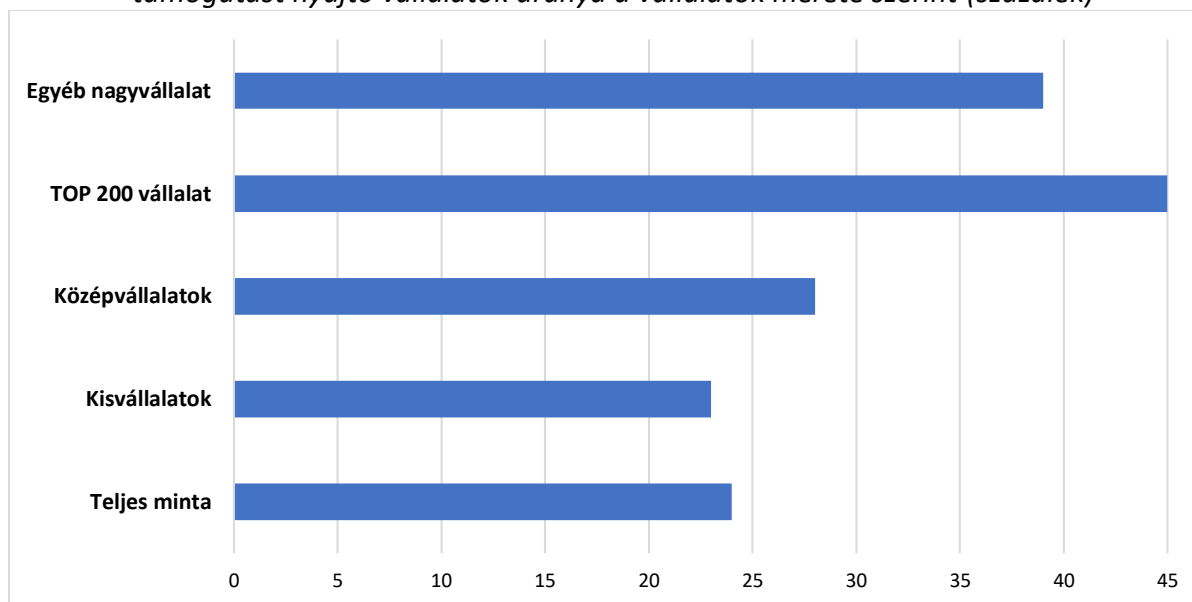
1. ábra. A 2015 és 2018 közötti időszakban eszközök és termékek jótékony célú adományozását végző vállalatok aránya a vállalatok mérete szerint (százalék)



Forrás: Saját szerkesztés az Önkéntes Központ Alapítvány kutatása (2018) alapján.

A vállalatok között méretkategóriák alapján itt is felfedezhetők eltérések: a kisvállalatok átlag alatti, míg a nagyvállalatok az átlagot meghaladó mértékben vesznek részt ilyen jellegű tevékenységekben (2. ábra).

2. ábra. A 2015 és 2018 közötti időszakban alapítványok és szervezetek részére pénzügyi támogatást nyújtó vállalatok aránya a vállalatok mérete szerint (százalék)



Forrás: Saját szerkesztés az Önkéntes Központ Alapítvány kutatása (2018) alapján.

Molnár Klára 2011 és 2021 közötti időszakra vonatkozó kutatása alapján megállapítható, hogy a nagyvállalatok több mint 60 százalékánál (47-ből 29) jelenik meg pénz- vagy tárgyi

adománygyűjtés eseti jelleggel a munkahelyen, önkéntes tevékenység keretében (Molnár 2021).

Társadalmi szemléletformálás. Molnár (2021) szerint a vállalati önkéntesség példát mutathat más cégeknek és a társadalomnak is, elősegítve a szolidaritás és a társadalmi felelősségvállalás kultúrájának erősödését. Garai-Fodor Mónika és szerzőtársai (2021) rámutatnak, hogy bár a vállalati önkéntesség pozitív hatásai egyértelműek, Magyarországon a társadalmi tőke és a lakosság jövedelmi helyzete miatt a részvételi arányok elmaradnak a nyugat-európai szinttől. Az önkéntesség szervezeti szinten jelentősebb, mint egyéni szinten. A vállalatok szerepe meghatározó a szegénység elleni küzdelemben.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatásom során igyekeztem olyan jó gyakorlatokat találni Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében, ahol a vállalati önkéntesség keretében hangsúlyosan jelenik meg a rászoruló felé irányuló segítségnyújtás. Ehhez egyrészt dokumentum-elemzést végeztem, mely során megvizsgáltam, hogy milyen vállalati dokumentumok állnak rendelkezésre a vállalati önkéntességről. Ezek áttekintése után három, a vizsgált megyében működő vállalatot vettem górcső alá. A Borsodi Sörgyár Kft. azzal segítette a munkámat, hogy a rendelkezésemre bocsátotta a vállalatnál megvalósuló önkéntességről szóló dokumentumokat. Az MVK Zrt. esetében képviselőikkel, az Értékesítési és Társasági Kapcsolatok Iroda két munkatársával készítettem interjút 2025 áprilisában, melynek során a következő kérdésekre kerestem választ, Molnár Klára és Vida Vivien (2021) hasonló jellegű kutatását alapul véve:

A vállalati önkéntesség területei, céljai:

- Van-e fókuszterülete az önkéntességnek, milyen témákhoz igazodva dolgozzák ki a programokat? Ki és hogyan dönt az önkéntes tevékenység tartalmáról?
- Mik a fő céljai a vállalati önkéntességnek? Kik a célcsoport?
- Mennyire érvényesül a lokális beágyazottság? A konkrét önkéntes munka meghatározásakor figyelembe veszik-e a helyi igényeket, sajátosságokat?

A vállalati önkéntesség kialakulása, szervezése:

- Alulról vagy felülről jövő kezdeményezésként indul-e a vállalati önkéntesség?
- Ki szervezi az önkéntességet?
- Munkaidő keretében vagy azon kívül van-e mód az önkéntes munkára?

- Az önkéntesség költségeit fedezi-e a vállalat?
- Az önkéntes munkában részt vevő munkatársakat felkészítik-e az önkéntes programok előtt?
- Egyéni és/vagy csoportos-e az önkéntesség?
- A vezetőség részt vesz-e az önkéntességben?
- Hány munkatárs vesz részt évente az önkéntes tevékenységekben?

A vállalati önkéntességben való részvételt befolyásoló, motiváló tényezők:

- A munkavállalók kapnak-e valamilyen elismerést az önkéntes munkáért, illetve, a teljesítményértékelésüknél számít-e, hogy részt vettek önkéntes munkában?
- Hogyan hat az önkéntesség a munkavállalók életére?

Disszemináció:

- Milyen kommunikációs csatornákon kommunikálnak a vállalatok az önkéntességről?

A Miskolc Autó Kft.-nél Kovács Alíz hallgató készítette a mentorálásommal interjút a cégvezetővel 2025 áprilisában.²

A VÁLLALATI ÖNKÉNTESÉG PÉLDÁI MISKOLCON RÁSZORULÓK, HÁTRÁNYOS HELYZETŰEK MEGSEGÍTÉSÉRE

Miskolc Városi Közlekedési Zrt.

A Miskolc Városi Közlekedési Zrt. (MVK) Miskolc közlekedési társasága, a Miskolc Holding tagvállalata. A vállalat kiterjedt önkéntes tevékenységet folytat, melynek jórésze alulról jövő, munkavállalói kezdeményezésként indul. E kezdeményezéseket az ügynevezett munkatársi javaslat lehetőségével igyekeznek ösztönözni. Amennyiben egy munkatársnak van egy ötlete, akkor írnak egy javaslatot a vezérigazgató számára, hogy szeretnék az adott ügyet támogatni, és ha ő ezt aláírja, akkor az Iroda munkatársai elkezdik szervezni az önkéntes programot. Eddig még minden ötletükre, javaslatukra megkapták felülről a támogatást. Az önkéntes tevékenységben való részvételt a vállalat azzal ösztönzi, hogy munkaidő-kedvezményt ad.

A vállalat önkéntes tevékenységeinek jelentős része hosszú évek óta célozza meg a rászorulókat megsegítését adományok gyűjtésével. Az ukrajnai háború kitörésekor például munkatársi

²<https://vallalationkentesség-platform.hu/jogyakorlat/nehezített-pályán-egy-autokereskedő-vállalkozásnál-megvalósuló-társadalmi-felelősségvállalás-es-vállalati-onkentes-kezdeményezések/>

kezdemenyezésre gyűjtést kezdtek az Ukrajnában maradt lakosság megsegítésére, mely során bárki leadhatta a felajánlott tartós élelmiszert a vállalatnál. Emellett több alkalommal vettek részt kupakgyűjtésben, amikor is olyan egyesületekkel működtek együtt, amelyek az összegyűjtött kupakok értékesítésével a nélkülözésben élő családokon segítettek. A kupakok mellett csokoládét is gyűjtöttek, ami szintén alulról jövő kezdeményezésként indult és ehhez a Miskolc Holding összes tagvállalata csatlakozott. Ennek célja az volt, hogy a nélkülözésben élő gyerekeket karácsony környékén meglepetés csokoládéval ajándékozzák meg. Összesen 40 kg csokoládét gyűjtöttek, amivel elnyerték a „Magyarország legédesebb munkahelye” címet a 101 fő feletti munkahely-kategóriában. A csokoládégyűjtési akcióhoz a ZSÓFI ReményVár Egyesületen keresztül csatlakoztak, amely egyesülettel régóta tart a kapcsolatuk. Az egyesületet azok hozták létre 2017-ben, akik korábban az agydaganatban szenvedő Zsófi nevű miskolci kislánynak igyekeztek kupakgyűjtéssel segíteni (B. Bredák 2019). Az MVK Zrt. munkatársai akkor kerültek egymással kapcsolatba az egyesülettel, amikor Zsófi még élt (2016-ban sajnos legyőzte a betegség). Már akkor gyűjtöttek nekik és azóta ez a kapcsolat megmaradt. Gyűjtöttek már az egyesületnek húsvétra, mikulásra, de például gyűjtöttek ruhákat is az egyesület számára, amikor a ReményVár jelezte, hogy szüksége lenne rá.

Az önkéntesség leggyakrabban csoportos formában valósul meg, és az önkéntes programokra, ha szükséges, felkészítik előre a munkatársakat, a költségeket a vállalat finanszírozza. A vezetőség is jellemzően részt vesz ezeken az önkéntes programokon. A vállalat alkalmazotti létszáma 700 fő, ebből általában 20-30 fő vesz részt egy-egy önkéntes akcióban. A gyűjtéseknél a résztvevők számát nem tudják mérni, hiszen olyankor egy kihelyezett gyűjtőedénybe vagy kijelölt gyűjtőpontra bárki leadhatja az adományát.

A megkérdezett munkatársak tapasztalatai szerint a kollégákban benne van a segítő hajlam. Ahhoz, hogy az önkéntesség megvalósuljon, szerintük a legfontosabb, hogy legyen egy kolléga, aki nagyon magáénak érzi a témát, aki elindítja az önkéntes tevékenységet. Ha ez megvan, akkor utána gyorsan csatlakoznak hozzá a többiek.

Az MVK Zrt. önkéntes tevékenységéről a vállalat honlapjáról, illetve a közösségi médiában jelennek meg információk. A vállalat nagy hangsúlyt helyez arra, hogy ne csak segítsen, de kommunikálja is az ilyen fajta tevékenységét. A megkérdezett munkatársaktól megtudtam azonban, hogy az önkéntes programjaiknak csupán egy része szerepel ezeken a felületeken, hiszen korlátozottak a kapacitásaik.

Borsodi Sörgyár Kft.

A másik nagyvállalat, amit vizsgáltam, a Borsodi Sörgyár Kft. volt. A vállalat önkéntes tevékenységéről a vállalat által rendelkezésemre bocsátott fenntarthatósági jelentésekből és sajtóközleményekből gyűjtöttem információkat. Székhelye a Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyei Bőcsön található, alkalmazotti létszáma nagyjából 550 főre tehető.

A vállalat igyekszik az önkéntes tevékenységekre az egész éven átívelően fókuszálni, azonban jellemzően két időszakban kap nagyobb figyelmet a segítségnyújtás: szeptemberben, ami a fenntarthatósági hónap a vállalatnál, illetve a karácsony előtti időszakban. Az önkéntes tevékenység tartalmáról rendszeresen megkérdezik a kollégákat. Amennyiben valamelyik kollégának van kapcsolata valamilyen szervezettel, vagy van tudomása olyan akcióról, melynek keretében segíteni lehet, akkor szívesen vesznek ötleteket és lehetőség esetén csatlakoznak ilyen kezdeményezésekhez.

A rászoruló felé irányuló segítségnyújtás fontos eleme a vállalati önkéntességnek. Rendszeresen gyűjtenek például ruhát, amit anyaatthonoknak adományoznak vagy tartós élelmiszert, amit korábban a Mikulásgyáron keresztül adományoztak a rászorulóknak. A Magyar Élelmiszerbank Egyesülettel pedig évek óta kapcsolatban állnak és figyelik, hogy ott milyen programok zajlanak és mihez tudnának csatlakozni. Az elmúlt években több alkalommal került megrendezésre főzőnap Bőcsön, ahova önkéntes kollégákat is toboroztak és a Magyar Élelmiszerbank Egyesülettel közösen a rászorulóknak főztek. Ennek költségeit a vállalat finanszírozza. Az egyesülettel való együttműködés keretében már sütöttek süteményt a rászorulóknak a karácsonyi időszakban, illetve részt vettek a hátrányos helyzetű családoknak szánt konzervek felcímkézésében is. Az önkéntes segítségnyújtást igyekszik a Borsodi Sörgyár olyan aktivitásokkal összekapcsolni, melyek nemcsak a segítségről szólnak, hanem a munkavállalók figyelmét is felhívják mindeközben az egészséges életmód fontosságára. Részt vettek olyan akcióban is, amikor egy applikáció segítségével számolták a lépéseket és ha egy előre meghatározott lépésszámot értek el, akkor egy adott összeget kaptak, amivel többek között olyan szervezeteket segítettek, melyek rászorulókkal, valamint idősekkel foglalkoznak. A vállalat azzal ösztönzi az önkéntes tevékenységben való részvételt, hogy munkaidő-kedvezményt ad. A több mint 500 fős alkalmazotti létszámból 30-50 fő vesz részt rendszeresen egy-egy önkéntes akcióban. A gyűjtésekben részt vevők számát ők sem tudják mérni, hiszen nincs arról adat, hogy a kihelyezett gyűjtőedényekben hányan helyeznek el például ruhát.

A vállalati önkéntességet és az akcióikat kifelé is kommunikálja a vállalat. Évente megjelenő fenntarthatósági jelentésben számolnak be az önkéntesség keretében végzett társadalmi felelősségvállalási programjaikról, illetve ezen kívül a vállalat honlapján is elérhetők e tevékenységek főbb adatai.

Miskolc Autó Kft.

A megyei kis- és középvállalatok közül érdemes kiemelni a Miskolc Autó Kft-t, amely a Porsche Hungária márkáinak képviselőjét látja el Miskolcon, két telephelyen. Alkalmazottainak száma 100 fő alatt van. A vállalat nagyfokú érzékenységet mutat a lokális közösségi problémák iránt. A vállalati önkéntesség felülről szerveződik, azaz a vezető társadalmi felelősségvállalás iránti elkötelezettsége mozgatja a munkavállalók önkéntességét is. Kapcsolatrendszerük révén rendszeresen megtalálják őket a lehetőségek a segítségnyújtásra, melyeket igyekeznek kihasználni (Kovács 2025).

A Miskolc Autó Kft-nél inkább az adományozás a jelentős. Adományozási tevékenységeik között kiemelt helyet foglal el a gyermekvédelem és a rászoruló felé irányuló segítségnyújtás. 2015-ben egy monoki család számára adományoztak mosógépet, mivel az édesapa nehéz anyagi körülmények között hat gyermekével egyedül maradt a várandós felesége elvesztését követően. 2018-ban a DVTK Jegesmedvékkel közösen részt vettek a „Dobj egy macit” kampányban, ahol a szurkolók plüssmacikat dobtak a jégre, amiket aztán átadtak nehéz helyzetben élő gyermekek részére. A vállalati önkéntesség keretében 2019-ben a nagybarcai gyermekotthon folyosói falainak mesemotívumokkal való kifestésében vettek részt a vállalat kollégái, a tusnádfürdői gyermekotthonnak pedig ruha-, játék- és bútorgyűjtést szerveztek. 2020-ban a nemesbikki szeretetotthonnak ózongenerátort adományoztak a COVID-19 elleni védekezés jegyében (Kovács 2025).

Ezt, az alapvetően adományozási tevékenységet ad hoc módon egészítik ki vállalati önkéntességgel. A gazdasági helyzet vállalati önkéntességet befolyásoló hatását mutatja, hogy a COVID-19 járvány óta visszább esett a vállalatnál az önkéntesség.

A Miskolc Autó Kft. széleskörű adományozói és azt kiegészítő vállalati önkéntessége ellenére nem nagyon kommunikálja e tevékenységeket. A honlapján vagy a közösségi médiában nehéz rábukkanni ezekre. Ez is megerősíti az Önkéntes Központ Alapítvány felmérésének eredményét (2018), miszerint azok a KKV-k, akik élen járnak a vállalati önkéntességben, nem feltétlenül beszélnek róla.

ÖSSZEGZÉS

Az esettanulmány alapját adó vizsgálat olyan Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyei vállalatoknál történt, amelyek fontosnak tartják a vállalati önkéntességet, kiemelten foglalkoznak rászorulókkal, hátrányos helyzetűek megsegítésével. A vállalati önkéntesség mindhárom vizsgált vállalatnál adományozásból nőtt ki, és a közvetlen segítségnyújtás (adománygyűjtés) a mai napig hangsúlyos szerepet kap a vállalati gyakorlatban. A megkérdezett vállalatok jellemzően kikérik a dolgozók véleményét, ötleteit a vállalati önkéntesség fókuszterületének meghatározásához. Igyekeznek valóban hatékony segítséget nyújtani, amit az biztosít, hogy sokszor ilyen irányú tevékenységeket folytató egyesületekkel, alapítványokkal működnek együtt, már elindult akciókhoz kapcsolódnak. Az önkéntes tevékenységekben általában a vállalat vezetése is részt vesz és ezek a dolgozók részéről is nagy népszerűségnek örvendenek. Jelen kutatás megerősítette a szakirodalom azon állítását, miszerint a nagyvállalatok rendszerint kellő figyelmet fordítanak az önkéntes tevékenységeik disszeminációjára, azonban a kis- és középvállalkozások sokszor nem erre koncentrálnak (Önkéntes Központ Alapítvány 2018).

A megkérdezettek tapasztalatai szerint a részvételt nagyban segíti, ha van valaki a vállalatnál, aki magáénak érzi a segítséget és elindítja az önkéntes akciót. Egy már elkezdett akcióhoz könnyebben és szívesebben csatlakoznak a kollégák. Emellett a részvételt a vállalatok leginkább azzal ösztönzik, hogy azt munkaidő alatt lehet végezni.

A vállalati önkéntesség nem helyettesíti az állami támogatásokat és szociális ellátásokat, hanem csak kiegészítheti azokat, sokszor ad hoc és időszakos módon. A vállalati önkéntesség egyrészt kríziskezelő eszköz, másrészt stratégiai elem a fenntartható fejlődésben, feltéve, hogy a programok megfelelnek (és részei) a helyi közösségek valós igényeinek és a vállalat hosszú távú céljainak.

IRODALOM

Anam, Bassey Ekpenyong – Ironbar, Virginia Emmanuel – Ijim, Uno Agbor – Abang, Pius Otu – Duke, Otu Offiong – Ojong, Felix Eja, Eba – Maxwell-Borjor Achuk – Uzoh, Esther Esien-Cobham – Okorn, Felix Tabi – Bisong, Bisong Daniel (2024): Assessing corporate social responsibility and poverty reduction programmes in the emerging markets, *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1) pp. 127-136.
DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1art13>

B. Bredák Alexandra (2019): Hétköznapi hő: Három pici Zsófi hívta életre az egyesületet. *Borsonline*, 2019. október 6.

<https://www.borsonline.hu/aktualis/2019/10/hetkoznap-hos-harom-pici-zsofi-hivta-eletre-az-egyesuletet> Letöltve: 2025. 05. 15.

Burns, Danny – Picken, Alexandra – Akeed, Jody – Turner, Katie – Lewis, Simon – Lopez Franko, Erika (2015): *The role of volunteering in sustainable development*. Brighton: Institute of Development Studies.

Önkéntes Központ Alapítvány (2018): Vállalati önkéntesség: pont azok nem beszélnek róla, akik jól csinálják. *Forbes*, 2018. március 14.

<https://forbes.hu/uzlet/vallalati-onkentesség-pont-azok-nem-beszelnék-rola-akik-jól-csinálják/> Letöltve: 2025.05.18.

Garai-Fodor Mónika – Csiszár-Kocsir Ágnes – Varga János (2021): Az önkéntesség motivációs ereje. Értékrendalapú megközelítés a Z generációs fiatalok körében. *Vezetéstudomány*, 52(10) pp. 42-56.

DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.04>

G. Fekete Éva – Péter Zsolt – Siposné Nándori Eszter – Lipták Katalin – Hegyi-Kéri Ágnes (2013): *Területi politikák és stratégiák*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

Grábics, Ágnes (szerk.) (2012): *Észak-Magyarország megyéinek gazdasági-társadalmi helyzete, 2010*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.

de Groot, Judith. I. M. – Steg, Linda (2008): Value Orientations to Explain Beliefs Related to Environmental Significant Behavior: How to Measure Egoistic, Altruistic, and Biospheric Value Orientations. *Environment and Behavior*, 40(3) pp. 330-354. DOI: 10.1177/0013916506297831

Hajdú Dávid – Koncz Gábor – Lipták Katalin (2022): A közfoglalkoztatottak munkaerőpiacra való kilépését segítő képzések Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, 2016–2020. *Területi Statisztika*, 62(5) pp. 510–537. DOI: 10.15196/TS620502

Haski-Leventhal Debbie (2022): *Corporate volunteering: Implications for policy and practice*. Canberra: National Strategy for Volunteering.

Hofstede, Esther (2021): *What is corporate volunteering?* Eindhoven: Samen Voor Eindhoven.

Keller, Judit – Kovács, Katalin – Rácz, Katalin – Swain, Nigel – Váradi, Mónika (2016): Workfare schemes as a tool for preventing the further impoverishment of the rural poor. *Eastern European Country's*, 22(1) pp. 5-26. DOI: <https://doi.org/10.1515/eec-2016-0001>.

Kiss, Virág Ágnes – Kiss, Kincső – Szakács, Attila – Szűcs, Róbert (2024): CSR expectations and voluntary participation among employees. *Economica* 15(3-4) pp. 14-21.

DOI:10.47282/economica/2024/15/3-4/14668

Kovács Alíz (2025): Nehezített pályán – egy autókereskedő vállalkozásnál megvalósuló társadalmi felelősségvállalás és vállalati önkéntes kezdeményezések. *Vállalati önkéntesség platform*, 2025. május 2. <https://vallalatonkentesség-platform.hu/jogyszerlat/> Letöltve: 2025. május 5.

Lough, Benjamin J. – McBride, Amanda Moore – Sherraden, Margaret Sherrard (2011): International Service and the Perceived Impacts on Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6). pp. 969-990. DOI:10.1177/0899764011421530

Molnár Klára (2021): A nagyvállalati önkéntesség az elmúlt tíz évben – az effekteam vizsgálatának tükrében. *Önkéntes Szemle*, 1(4) pp. 102-122.

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.102-122>

Molnár Klára – Vida Vivien (2021): Vállalati önkéntesség a gyakorlatban. *Önkéntes Szemle*, 1(4) pp. 76-93. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.76-93>

Molnár Zsolt (2022): A nemzetközi önkéntesség társadalmi szerepei. In: Karlovitz János Tibor (szerk.) (2022): *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben*. Komárno: International Research Institute sro, pp. 133-147.

Rodell, Jessica B. – Booth, Jonathan E. – Lynch, John W. – Zipay, Kate P. (2017): Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5) pp. 1662-1681.

DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>

Torontáli Zoltán (2025): Távolodnak a magyar régiók az uniós átlagtól, csak Budapest tört előre. *G7.hu*, 2025. február 12.

<https://g7.hu/adat/20250212/tavolodnak-a-magyar-regiok-az-unios-atlagtol-csak-budapest-tort-elore/> Letöltve: 2025.05.18.

ÚJ UTAKON A VÁLLALATI SZAKMAI ÖNKÉNTESSÉG – A SIMPACT MODELL ISMERTETÉSE

BAKÓ CSABA¹

Absztrakt

A hazai üzleti és civil-nonprofit szektorban jelentős korlátok azonosíthatók a szakmai önkéntesség szélesebb körű elterjedése előtt. A fő problémát abban azonosíthatjuk, hogy a vállalati önkénteseknek még kevés konkrét lehetőségük van szakmai önkéntes programokban való részvételre, illetve ezek csak korlátozottan érik el a célcsoportot, a civil-nonprofit szervezeteket. Mindezekből kiindulva hívta életre a SIMPACT Közhasznú Nonprofit Kft. 2023-ban azt a Likviditástervező programját – az Erste SEEDS program keretében az Erste Stiftung támogatásával –, amelyben szakmai önkéntesek a civil-nonprofit szervezetekkel együttműködve pénzügyi problémákat oldottak meg. A kezdeményezés sikerét mutatja, hogy a harmadik, tematikájában továbbfejlesztett programkörösre 2025 tavaszán már több mint 20 cég közel 100 önkéntese és 65 civil szervezet regisztrált. Jelen tanulmányban az elmúlt három év tapasztalatait mutatjuk be a pilot programtól a konkrét program-megvalósításokig, különös tekintettel az alapmodellre és az egyes programkörök témáira, valamint a szakmai önkéntesek és a civil-nonprofit szervezetek számára elérhető előnyökre, továbbá a program innovatív elemeire és társadalmi hatására vonatkozólag. A program kihívásait a pénzügyi fenntarthatóságban és a toborzásban azonosítottuk. A jövőben törekszünk a program továbbfejlesztésére, mind tematikájában és a bevonható érdekelteket – főként szakmai partnereket – illetően, valamint igyekszünk nemzetközi szinten is implementálni az eddig elért eredményeket.

Kulcsszavak: vállalati önkéntesség, szakmai önkéntesség, civil-nonprofit szervezetek, társadalmi hatás, pénzügyi fenntarthatóság

Corporate volunteer programs with professional expertise on new paths – introduction of the SIMPACT model

Csaba Bakó

Abstract

In the domestic business and nonprofit sector, significant barriers can be identified that hinder the wider spread of professional volunteering. As the main problem, corporate volunteers have few concrete opportunities to participate in professional volunteer programs, and these programs reach the target

¹ Bakó Csaba, közgazdász, alapító-ügyvezető, SIMPACT Közhasznú Nonprofit Kft.

group, the nonprofit organizations, only to a limited extent. Therefore, SIMPACT Nonprofit Public Benefit Ltd. launched its Liquidity Planning Program in 2023 – with the support of Erste Stiftung within the framework of the Erste SEEDS program: professional volunteers solved financial problems in collaboration with nonprofit organizations. The success of the initiative is shown by the fact that in the spring of 2025, nearly 100 volunteers from more than 20 companies and 65 NGOs registered for the third thematic program. This study presents the experiences of the past three years from the pilot program to the actual program implementations, with special focus on the basic model and the topics of each program scope, on the benefits available to professional volunteers and nonprofit organizations, and on the innovative elements and social impact of the program. The challenges of the program were identified in financial sustainability and recruitment. In the future, we will strive to further develop the program, both in terms of its theme and the stakeholders, especially professional partners and to implement the program internationally.

Keywords: corporate volunteer programs, professional volunteering, nonprofit organizations, social impact, financial sustainability

BEVEZETÉS, AVAGY MIÉRT VAN SZÜKSÉG VÁLLALATI, SZAKMAI ÖNKÉNTES PROGRAMOKRA

A civil szektornak égető szüksége van a céges világban elérhető, hatékonyságnövelő módszertanokra ahhoz, hogy a teljes potenciálját kiaknázza. A közhasznú, nonprofit keretekben működő SIMPACT-et is azért hoztuk létre 2016-an, hogy közgazdászokként hidat teremtsünk a forprofit és a nonprofit szektor tudása között, jobban elérhetővé téve az üzleti életben bevált hatékonyságnövelő módszertanokat. Hogy hozzájáruljunk ahhoz, hogy a nonprofit szféra eredményesebben, hatékonyabban működve nagyobb társadalmi hatást érjen el.

Több száz nonprofit szervezettel, társadalmi vállalkozással dolgozva egyre inkább világossá vált számunkra, hogy az általunk képviselt szolgáltatásokra mutató igény mértéke és a SIMPACT fizetett kapacitása között hatalmas különbség van. Ezért fejlesztő programjaink megvalósításába kis létszámban rendszeresen bevontunk szakmai önkénteseket is.

Szakmai önkéntesség alatt a nem fizikai, hanem szellemi munka alapú (vállalati) önkéntességet értjük. A résztvevő önkéntesek a választott önkéntes feladatokban a szakmai tudásukra, képzettségükre építenek. Intenzitás szempontjából a SIMPACT megközelítése a mikroönkéntességhez képest nagyobb kapacitást igényel, általában kisebb méretű projektekben, összefüggő feladatok ellátását jelenti. Az önkéntesség területén jellemző szóhasználat a pro bono önkéntesség alá is besorolható vagy annak megfeleltethető. A pro

bono kifejezést tapasztalataink szerint kevesebben értik, illetve gyakran a jogi jellegű tanácsadásra szűkítik le, ezért a közérthetőség és a modell elterjesztése érdekében inkább a szakmai önkéntesség kifejezést használjuk. Ugyanakkor a konkrét megvalósulástól függően megjelennek, megjelenhetnek benne a mentorálásra és tudásátadásra is jellemző elemek.

A szakmai önkéntesség szélesebb körű elterjedése előtt a hazai üzleti és civil-nonprofit szektorban jelentős korlátok azonosíthatók. Bár egyre nagyobb az igény a szakmai önkéntességre a hazai vállalatok részéről is, tapasztalataink szerint azonban még mindig nagyon kevés konkrét, jól működő lehetőség áll rendelkezésre, és ezek is csak korlátozottan érik el a célcsoportot, a civil-nonprofit szervezeteket.

Ennek hátterében előzetes tapasztalataink szerint a következő, főbb okok állnak:

1. A civil-nonprofit szektort tekintve olyan kihívásokat azonosíthatunk, mint, hogy a legtöbb szervezet nem tudja, hogy konkrétan milyen pro bono segítséget kaphatna a cégektől, mi az a szaktudás, ami neki hasznos lenne. Sőt, eleve nem is érti azokat a fogalmakat, hogy „controlling”, „folyamatmenedzsment” stb., és gyakran az üzleti világban használt munkaköri megnevezéseket sem. Az igények megfogalmazásán túl a vállalatokkal történő hatékony együttműködés is komoly kihívást jelent a döntő többségük számára.

2. A vállalati szektor oldaláról azonosított kihívások azt mutatják, hogy a legtöbb vállalati társadalmi felelősségvállalási programot indító cég (és munkatársaik) nincsen tisztában azzal, hogy milyen igényei vannak egy civil-nonprofit szervezetnek, és az a szaktudás, aminek birtokában vannak a cégek, hasznos-e, illetve miként alkalmazható a civil-nonprofit szervezetek számára. Kevés olyan cég van ma Magyarországon, amely tevékenységének jellegéből adódóan (például kommunikációs ügynökség, jogi iroda, menedzsment tanácsadó cég) könnyen át tudja hidalni ezt az információs és módszertani szakadékot. Továbbá, a szakmai önkéntes programok jellemzően a magas tudású, nagyobb szabad időkerettel rendelkező, seniorabb kollégákat tudják érdemben megszólítani.

Összességében tehát nem meglepő, hogy a – amúgy a kerítésfestéshez képest lényegesen nagyobb hatású – szakmai önkéntesség csak kevés vállalat és kevés civil-nonprofit szervezet együttműködési gyakorlatában érhető el. Amikor pedig megvalósul, gyakran kifejezetten erőforrásigényes a kapcsolódási pontokat megtalálni, és a megfelelő együttműködési kereteket kialakítani. Mi ezen akartunk változtatni, a belépési küszöböt lényegesen lentebbre állítva minden szereplő számára, hogy minél több szakmai önkéntes kezdeményezés valósulhasson meg, jelentős hatással, alacsonyabb egységköltséggel.

A SIMPACT SZAKMAI ÖNKÉNTES PROGRAMJÁNAK JELLEMZŐI

A SIMPACT szakmai önkéntes program modell elindítása, 2023-2025

A program pilotot 2023 tavaszán valósítottuk meg. Ennek közvetlen előzménye egy olyan fókuszcsoporthoz volt, amit az Erste SEEDS² civil kapacitásfejlesztő program keretében, 2022 szeptemberében valósítottunk meg. Az úgynevezett „krízis workshopot” az Erste Social Banking és IFUA Nonprofit Partner kollégáival közösen szerveztük, civil szervezetek és társadalmi vállalkozások számára. Nagyságrendileg 50 fő jött el a félnapos rendezvényre és a civil-nonprofit szektor érintő aktuális kihívásokról (energiaárak, infláció, KATA eltörlése stb.) és az azokra adható válaszokról, az Erste lehetséges szerepéről (Social Banking programok³) gondolkodtunk közösen world cafe-módszertannal.

Az igényfelmérő rendezvény tanulságait elemezve felismertük, hogy a nehezedő körülmények között kulcsfontosságú lenne a civil szférát likviditástervezésben is segíteni. Ezzel hozzásegíthetjük a civil-nonprofit szervezeteket ahhoz, hogy időben előre lássák a közelgő pénzügyi problémákat, és így nagyobb mozgásterük legyen azok megelőzésére, mérséklésére. Ugyanakkor a korábbi, fizetett szervezetfejlesztőket alkalmazó megközelítés helyett azt javasoltuk az Erste számára, hogy a SEEDS program keretében indítsunk egy vállalati önkéntes program modult is, és vonjunk be az Erste és – a CSR programok világában meglehetősen szokatlan módon – más vállalatok szakmai önkénteseit is. A SIMPACT az önkéntes program szakmai és szervezési kereteinek kialakítását vállalta. Így jött létre a Likviditástervező szakmai önkéntes program 2023-ban, amelynek fő célja a civil-nonprofit szervezetek támogatása és felkészítése a pénzügyi tervezés és problémamegoldás terén. A 2023 tavaszán sikeresen megvalósult első programot azóta már két újabb programkör követte 2024-ben és 2025-ben. A harmadik, 2025 tavaszi programkörre már több mint 20 cég közel 100 önkéntese és 65 civil szervezet regisztrált. A nagy, ismert cégek mellett ekkor sikerült először néhány KKV-t is

² A SEEDS programot az ERSTE Stiftung és Erste Group kezdeményezte 2016-ban, társadalmi vállalkozások és civil-nonprofit szervezetek kapacitásfejlesztése céljából. Az Erste által finanszírozott program – folyamatosan továbbfejlesztett formában – azóta is zajlik Magyarországon, a megvalósításért a SIMPACT-tel együttműködve az IFUA Nonprofit Partner felel.

³ Magyarországon a szociális banki tevékenység elsődleges célja, hogy egyenlő hozzáférést biztosítson a pénzügyi szolgáltatásokhoz a hátrányos helyzetű embereket segítő civil szervezetek és társadalmi vállalkozások számára. Az Erste Social Banking támogatása nem csak pénzügyi formában nyilvánul meg. Fő célja a pénzügyi támogatás mellett edukációs programok, stratégiai és pénzügyi képzések nyújtása és egyéni szervezetfejlesztések elérhetővé tétele a társadalmi hatású szervezetek számára.

megszólítani. A programok megvalósítását alapvetően az Erste Stiftung támogatása tette lehetővé, a nagyobb számú önkéntest küldő további cégek részleges hozzájárulást fizettek a harmadik programkörben.

A szakmai önkéntes program alapmodellje

A SIMPACT által kidolgozott szakmai önkéntes program alapmodellje öt lépésből áll (1. ábra).

1. ábra. A SIMPACT szakmai önkéntesség-alapmodell felépítése, a 2025-ös tavaszi programkör ütemezésével



Forrás: A SIMPACT szakmai önkéntes program tervezete, 2023.

1. Jelentkezés: szervezetek és önkéntesek toborzása különféle kommunikációs csatornák igénybevételével. A szakmai önkéntesek toborzását megelőzi a vállalati partnerek felkutatása, mivel az önkénteseket – a SIMPACT által biztosított kreatív anyagok segítségével – a vállalatok toborozzák.

2. Felkészítés: mind a civil-nonprofit szervezeteknek, mind a szakmai önkénteseknek pár órás, online felkészítést tartunk. Elsődleges célunk a választott szakmai témán belül egy olyan megközelítés bemutatása, ami a civil-nonprofit szervezeti kontextusra szabott, már tesztelt megközelítés, és könnyen alkalmas arra, hogy a szakmai önkéntesek erre építve érdemi hatást érjenek el. A szakmai önkéntesek a szervezeti igényektől és saját tapasztalati szintjüktől függően dönthetnek a javasolt módszertan használata mellett, vagy saját tudásuk alapján akár teljesen eltérő megközelítést is alkalmazhatnak. (Tapasztalataink szerint döntő többségükben a javasolt megközelítést választják.) A résztvevők figyelmét felhívjuk a lehetséges buktatókra és azok megelőzési, kezelési lehetőségeire is.

3. Összerendelés: a felkészítő képzések után rövid kérdőív segítségével felmérjük a szervezetek és a szakmai önkéntesek igényeit. Az önkéntesek oldaláról ezek az igények megfogalmazódhatnak például abban, hogy a bemutatott módszertant szeretnék alkalmazni,

vagy kihívásokkal telibb, komplexebb igényű szervezetet keresnek, párban vagy egyedül szeretnék végezni az önkéntes munkájukat stb. A civil-nonprofit szervezetek oldaláról megfogalmazott igények lehetnek például, hogy ugyancsak a bemutatott módszertant szeretnék használni, mire helyeznék az együttműködés súlypontját, vannak-e egyedi igényeik, amihez az átlagnál tapasztaltabb szakmai önkéntes(ek)re van szükségük. Ez is jól mutatja, hogy az összerendelés igen munkaigényes folyamat és feladat, amelyet a SIMPACT munkatársai végeznek el.

4. Implementáció (szakmai önkéntes időszak): egy-egy szakmai önkéntes jellemzően 10-20 órát szán a feladatokra, három hónap átfutási idő alatt. A jellemzően három-négy találkozó időzítése rugalmas, és gyakran online valósul meg. Cél az, hogy a választott téma a civil-nonprofit szervezetre szabva bevezetésre kerüljön, és a használat be is épüljön a szervezet mindennapi működésébe. Az előrehaladás monitorozása és az esetleges elakadások kezelésével a SIMPACT munkatársai az eredményes szakmai önkéntes munkához járulnak hozzá, de a találkozókra nem vesznek részt.

5. Zárás: kérdőív segítségével elégedettség- és hatásmérés a résztvevő civil-nonprofit szervezetek és a szakmai önkéntesek között. Személyes, kétórás záróalkalommal történik meg az eredmények áttekintése értékelése (bemutató prezentáció) – ez nagyon alkalmas további visszajelzések, fejlesztési javaslatok gyűjtése (kerekasztalbeszélgetés, brainstorming, world café) céljából is. Az eseményt mindig kisebb ünneplés is zárja pezsgőbontással.

Az ábrán nem szerepel, de a folyamatot megelőzi a szakmai téma meghatározása és kidolgozása. Mivel a SIMPACT 2016 óta működik együtt civil-nonprofit szervezetekkel, így elsődlegesen a tapasztalatainkra építve keresünk olyan témákat, amelyek a fenti modellben eredményesen megvalósíthatóak. A tervezett témákat kérdőív, interjúk és fókuszcsoport segítségével is tesztelni szoktuk, mielőtt megszületik a döntés új szakmai témák indításáról és a programok tematikájáról.

Mi közül lehet választani? – a szakmai önkéntesség-programban eddig megvalósult témák áttekintése

A program első három megvalósulásában folyamatosan bővítettük az elérhető szakmai témák körét. A tanulmány írásának időpontjában már három téma érhető el. Ezeket mutatjuk most be röviden (2. ábra).

2. ábra. A szakmai önkéntes program első három programkörének szakmai témái



Forrás: A SIMPACT szakmai önkéntes program tervezete, 2023.

Első téma. Pénzügyi helyzet előrejelzése (likviditástervezés): hogyan legyünk naprakészek és lássuk előre a szervezet pénzügyi helyzetét? Egy szervezet stabil működéséhez az kell, hogy likvid legyen. A likviditás egy szervezet fizetőképességét jelenti, azaz, hogy képes-e folyamatosan, határidőre teljesíteni az alapvető fizetési kötelezettségeit, illetve mekkora a szabad mozgástér további kiadások vállalására (például új kolléga felvételére, fizetésemelésre). Minél korábban és minél pontosabban látjuk a közelgő pénzügyi problémát, annál könnyebb azt kezelni, annál kisebb károkat okoz a szervezet programjai és társadalmi hatása tekintetében.

Második téma. Dokumentum-menedzsment (Google Drive): hogyan tegyük elérhetővé és gyorsan megtalálhatóvá a digitális anyagainkat? A mindennapi működés szerves része a különféle dokumentumok elkészítése, tárolása, visszakeresése, előző verzió visszaállítása. Gyakoriak az olyan rossz gyakorlatok, hogyha többen is együtt dolgoznak egy dokumentumon, akkor emailben küldöztetik egymásnak oda-vissza a módosított verziókat. Kihívás, hogy nehéz megtalálni, vagy nem egyértelmű hova kell menteni az elkészített anyagokat. A jól kialakított, felhő alapú dokumentum-menedzsment elősegíti a szervezet hatékonyabb működését, értékes időt és frusztráció(ka)t takarít meg.

Harmadik téma. Hatékony munkaidő-tervezés (kapacitás tervezés): miként osszuk be jól az időnket egyéni és szervezeti szinten? Egyéni szinten megtervezni a kapacitásokat, jól beosztani a munkaidőt, azért, hogy ne vállaljuk túl magunkat – szervezet vezetőként vagy kollégaként – , és mégis a legfontosabb feladatokkal elkészüljünk vagy haladni tudjunk. Fontos ehhez, hogy

új feladatnál el tudjuk dönteni, hogy elvállalható-e, és ha igen, reálisan mikorra. Szervezeti szinten a tervezés segíthet a döntéshozatal, az időmenedzsmentben kialakításában. Továbbá, a kapacitásfelhasználás kiértékelése hasznos reflektálási lehetőség (például, általánosságban szükség lenne a kapacitások bővítésére, hol, hogyan, hány fő, illetve a napi feladatvégzés megfelelően tükrözi-e a stratégiában megfogalmazott irányokat).

A jövőben folyamatosan bővíteni kívánjuk az elérhető témák számát és jellegét is, illetve az alapmodell tekintetében további változatokat is tervezünk.

Miért vonzó a kínált szakmai önkéntes program?

A programot úgy alakítottuk ki, hogy a legfőbb érintettek igényeit maximálisan figyelembe vegyük. Csak úgy lehet sikeres a program, ha a civil-nonprofit szervezeteknek, a vállalatoknak (a CSR/HR/kommunikációs területek képviselőinek) és a szakmai önkénteseknek egyaránt releváns.

Úgy látjuk, hogy a program azért vonzó a civil-nonprofit szervezetek számára, mert konkrétan előre látják, hogy milyen szakmai témában/területen kapnak segítséget, és ezen belül kell csak jelezniük az igényelt súlypontokat. A rövid felkészítő képzés során a bevont civil-nonprofit szervezet maga is megtanulja a módszertani alapokat és szemléletmódot, így a szakmai önkéntesekkel is könnyebb közös nyelvet beszélnie. Ugyanakkor a szakmai önkéntesek jelenléte komoly többlettudást, ösztönzést és plusz kapacitást ad a szervezeti fejlesztés megvalósításához. Önmagában egy képzésnél többet ad a program, hiszen itt hónapokig tartó közös munkáról, gondolkodásról, kölcsönös szemléletfejlesztésről van szó, amit az adott szervezet a szervezeti igények alapján kiválasztott és felkészített szakmai önkéntesekkel tud megvalósítani (megspórolva a toborzás és a keresés költségeit is).

A program, úgy ítéljük, vonzó a vállalatok számára is, mivel elkötelezett munkavállalóik könnyebben tudnak szakmai önkéntes feladatokban részt venni, hiszen nagyobb létszámban, többféle munkakörből, többféle szenioritási szintről verbuválódnak az önkéntesek. További előnye a vállalatok számára, hogy tehermentesíti a CSR/HR/kommunikációs területet, mivel szinte „kulcsrakész” vállalati önkéntes programot kapnak. HR-szempontról előny az is, hogy az egyértelmű társadalmi hatás (CSR) mellett a dolgozók részvétele jelentős hozzájárulást ad a munkavállalók megtartáshoz és fejlesztéshez (például: mentális egészségmegőrzés, kiégés megelőzése, munkavállalói elköteleződés).

A szakmai önkéntesek számára a program élményt, feltöltődést, hasznosságérzetet ad. A munkavállaló a biztosított keretekben könnyebben, biztonságosabban, kisebb kockázattal tud önkéntes lenni, hiszen ismert a konkrét téma, a felkészítő képzés, a páros önkéntesség, a rugalmas időbeosztás, az előre látható időigény, akár az online megvalósítás is, valamint elakadás esetén van kihez fordulni. Így a választott szakmai témától függően az adott munkavállaló akkor is értékes önkéntes tevékenységet végezhet, ha nem a kapcsolódó szakterületen dolgozik, de van érdeklődése és affinitása. Összességében tehát, jelentősen csökken a belépési küszöb mindhárom érintett számára.

A SZAKMAI ÖNKÉNTES PROGRAM INNOVATIVITÁSA ÉS TÁRSADALMI HATÁSA

Miért innovatív?

A program innovatív elemei négy pontban foglalhatók össze, amelyet a következő, 3. ábra szemléltet.

3.ábra. A SIMPACT szakmai önkéntes modell legfőbb innovatív tényezőinek áttekintése



Forrás: A SIMPACT szakmai önkéntes program tervezete, 2023.

1. Szűk, szakmai önkéntesség modellünkhöz alkalmas témák és modulok. Ellentétben a szokásos pro bono programokkal, a szakmai témákat mi határozzuk meg, és célzottan ezekre toborzunk. A témaválasztásnál kifejezetten szűk témát választunk, és így a résztvevők már a jelentkezéskor tudják, hogy mit várnak el tőlük, illetve mit fognak kapni. Ezért az

önkénteseknek jóval kevésbé kell kilépniük a komfortzónájukból, és a civil-nonprofit szervezeteknek sem okoz kihívást igényeik megfogalmazása.

2. Szakmai támogatás és minőségbiztosítás. Az első pontból következően az adott témát választó szakmai önkéntesek mindegyike ugyanazt a feladatot vállalja, így költséghatékony, méretgazdaságos módon tudjuk a munkájukat támogatni és minőségbiztosítani. Az adott témához a civil-nonprofit szektorra szabott módszertant javasolunk, és különféle segédanyagok készítésével is tehermentesítjük őket (például a 2023-as programkörben nem kellett mind a 34 civil szervezetenél minden önkéntes párnak külön likviditástervezési sablont készíteniük, hanem elegendő volt az általunk javasoltat a szervezetre szabni).

3. Szakmai partnerek. Noha az első három szakmai témát a SIMPACT dolgozta ki, de középtávon más cégeket, szereplőket is bevonunk, hogy CSR/ESG tevékenységük keretében egy adott új témát ők fejlesszenek ki és az általunk biztosított keretekben meg is valósítsák azt. Nyitottak vagyunk további partnerek segítségével professzionálisabbá tenni a program kommunikációját és folyamatait. Egy olyan platformot alakítunk ki, ahol az eddig nem aktív vagy önállóan tevékenykedő szereplők a pro bono tevékenységeiket, energiákat a programba becsatornázva a saját hatásukat is jelentősen megnövelhetik.

4. Nemcsak CSR-, de HR-előnyök is. A program érdemi társadalmi hatást eredményez. A standardizált megközelítés következtében ez mérhető, hiszen nem kell minden egyes civil szervezetre más megközelítést kitalálni, hanem szakmai témánként lehet a mérést egységesen elvégezni. Emellett a program kifejezetten előnyös HR-szempontról is, így a cégeknek nem csak CSR-szempontról érdemes részt venniük. Ez fontos motiváló erő ahhoz, hogy a program széles körben elterjedhessen. A program fejlesztésénél, szakmai témák kiválasztásánál is hangsúlyosan figyelembe vesszük, hogy a cégek HR-céljait is aktívan támogatni tudjuk.

Összességében a megközelítésünk eredménye, hogy a szakmai önkéntesség világában a belépési küszöböt jelentősen lentebb vesszük, így lényegesen több önkéntes és civil tud és mer jelentkezni. Utána már sokkal egyszerűbb együtt dolgozni, így magas minőségű önkéntesség valósulhat meg, nagyobb társadalmi hatással.

Az általunk kidolgozott SIMPACT szakmai önkéntes modell társadalmi innovációs minősítést is nyert 2023-ban az IFKÁ-tól (mai nevén: Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség).⁴

⁴ <https://siplus.mgfu.hu/hu/bestpractices/item/12>

A szakmai önkéntes program eddigi társadalmi hatásai

A 2023 tavaszi pilot programnál már törekedtünk az elégedettség és a társadalmi hatás mérésére is. A szervezetek 90 százalékánál elkészült a likviditási terv, és 0-7-es skálán a közös munka hasznosságát 5,8-ra ítélték a programzáró kérdőív adatai alapján. (A hasznosságban benne voltak azok a válaszok is, ahol végül nem készült el a likviditási terv.)

A szakmai önkéntesek 1-10-es skálán 9,3-as átlagos értéket adtak arra a kérdésre, hogy mennyire valószínű, hogy a programot más, potenciális vállalati önkénteseknek is ajánlanák. Természetesen mindhárom programkör során felismertünk fejlesztendő területeket is, mint például azt, hogy nem elég összekötni az önkéntes szakasz elején az önkénteseket az adott civil szervezettel, hanem ösztönözni kell, hogy az első találkozó meg is valósuljon. Azt is felismertük, hogy a szakmai önkéntesek és a civil-nonprofit szervezetek sem feltétlenül tudják a preferenciáikat pontosan meghatározni, mielőtt részt vesznek a felkészítő képzésen. Ezért a preferenciákat a képzés után kérjük be, illetve az önkéntesek végleges jelentkezése is (beleértve a témaválasztást is) immár a felkészítő képzés után esedékes, azaz az érdeklődők is eljöhethetnek, a programon való részvételükről pedig elegendő a képzés után dönteniük.

A pilot programban kifejlesztett és tesztelt SIMPACT szakmai önkéntes modellel a magyar Erste Bankkal közösen pályázva 2023-ban elnyertük az Effekteam ESG/CSR versenyén a „Mindenki társadalma” kategória első helyezését.⁵ A program modell felkeltette a HR Portál⁶ és Forbes online érdeklődését is.⁷ Az önkéntesek és a szervezeti résztvevők közül 3-3 fővel rövid interjút is készítettünk, ami elérhető a SIMPACT Youtube-oldalán.⁸

KIHÍVÁSOK ÉS JÖVŐKÉP

Kihívások: a pénzügyi fenntarthatóság és a toborzás

A vállalati oldalról elsődlegesen a költségekhez való hozzájárulás a kihívás. Önkénteseket a gazdasági szereplők jelentős része szívesen biztosít, ha ennek nincsen pénzügyi terhe. Ugyanakkor a program fejlesztése és megvalósítása – a SIMPACT részéről – jelentős fizetett

⁵ Lásd bővebben: https://effekteam.hu/wp-content/uploads/2023/10/erste_ban_hungary_zrt.pdf

⁶ <https://www.hrportal.hu/hr/keritesfestes-helyett-szakmai-onkentessseg-igy-lehet-tenni-egy-jobb-vilagert-20241211.html>

⁷ <https://forbes.hu/uzlet/simpact-vallat-uzlet-civil-szfera-felkeszitett-onkentessseg/>

⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=jmYxJ9vVzrg&list=PL1LjVwJLXq6e39ix40LtFoHyoFnNB7h4M>

kapacitásokat is igényel, így csak a forprofit szektor aktív pénzügyi hozzájárulásával biztosítható a program megvalósítása és fejlesztése.

A program jellegéből fakadóan ráadásul az elején jelentkezik a költségek nagyobb része, hiszen a pilot-jelleg miatt számos folyamatot kell kialakítani, továbbfejleszteni, illetve egy-egy új szakmai téma elindítási költségei is nagyobbbrészt az elején jelentkeznek (részletes koncepció és szakmai anyagok kidolgozása). Egy-egy téma ismételt meghirdetése már csak a szervezési költségek fedezését igényli.

A támogatott civil-nonprofit szervezetek (jelenleg elsődlegesen civil szervezetek) oldaláról a kellő számú résztvevő toborzása jelenthet nehézséget a jövőben. Bár nagyságrendileg 60 ezer nonprofit szervezetről beszélünk, és becsléseink szerint minimum több ezres azon szervezetek száma, amelyeknek kifejezetten releváns lehet az értékajánlatunk. Jelenleg mégis viszonylag nagy energiát kell a toborzásba fektetni. A jelentkezők számának növeléséhez rövidebb távon a toborzásra szánt erőforrások számottevő növelésére lesz szükséges.

Ezen belül két kiemelt kihívással szembesültünk. Az egyik a program létezéséről szóló információk eljuttatása az érdekelt civil-nonprofit szervezetekhez. Ennek egyik oka lehet, hogy kis részük iratkozik fel hírlevelekre, vagy követi nyomon az ilyen jellegű fejlesztési lehetőségeket. A másik az, hogy a civil-nonprofit szervezet hajlandó legyen az idejéből áldozni és fejlődni. Jelenleg kifejezetten kevés az a civil-nonprofit szervezet, amely abban is tudatos, hogy a működés hatékonyságát, eredményességét is növelni akarja, tudja és erre időt is szán. Mivel a SIMPACT maga is közhasznú nonprofit szervezet, így támogatók jóvoltából tudja a programot megvalósítani és továbbfejleszteni – a célra átcsoportosítható belső erőforrásaink szűkek. A program kezdeti éveiben pedig a különféle szakmai témák kidolgozása, a megvalósításhoz szükséges folyamatok kialakítása, folyamatos fejlesztése erőforrásintenzív feladatok. Ezért a program kiterjesztéséhez további, katalizátor támogatókat is keresünk.

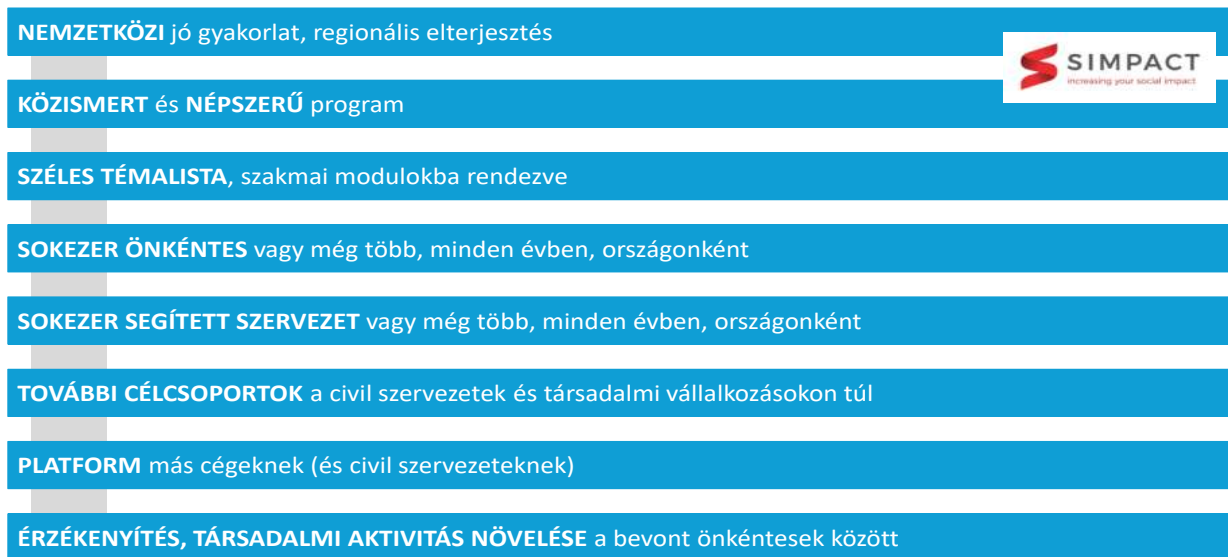
Jövőkép

Az eddigi tapasztalatok alapján jelentős potenciált látunk mind hazai, mind nemzetközi szinten. A modellprogram nem csak itthon, hanem nemzetközi szinten is jó gyakorlattá, és lépésről lépésre közismertté és népszerűvé válhat mind a vállalatok, mind a civil-nonprofit szervezetek körében (4. ábra).

Jelenleg három szakmai téma közül választhatnak az önkéntesek, azonban ezek számát fokozatosan és jelentős mértékben növelni tervezzük, szakmai témakörök mentén

csoportosítva. Terveink között szerepel, hogy a főbb menedzsment-témakörök többségét lefedjük. Például: HR, kommunikáció, stratégia, informatika, folyamatmenedzsment egyes témái. Az adott témákhoz is igazítva, szükség esetén, a tanulmányban bemutatott alapmodellt is alakítani fogjuk. Több, további innovatív elképzelésünk is van, hogyan tudnánk a forprofit és nonprofit szektor közötti távolságot még eredményesebben áthidalni.

4.ábra. A SIMPACT szakmai önkéntes program modell jövőképe



Forrás: A SIMPACT szakmai önkéntes program tervezete, 2023.

Mindezekkel együtt a segített szervezetek és az önkéntesek száma jelentősen nő. A klasszikus civil szervezetek mellett a további célcsoportok (például kis- és középvállalkozások, közoktatási intézmények, munkába visszatérni szándékozók) felé való nyitás is valószínű, hiszen a témák jelentős része számunkra is releváns lehet.

Mindezt az intenzív bővülést szakmai partnerek bevonásával kívánjuk megvalósítani, azaz olyan más cégekkel és szereplőkkel, akik egy-egy szakmai témát felvállalva az adott modul gazdái lesznek. Pro bono módon bekapcsolódva az ő feladatuk a szakmai témára vonatkozó részletes koncepció kidolgozása, felkészítő és toborzó anyagok elkészítése, a képzés megtartása, az elakadások kezelése. Emellett olyan partnereket is bevonunk, akik a program általános működésének hatékonyságát, eredményességét növelhetik, legyen az kommunikációs ügynökség, jogi iroda vagy informatikai fejlesztéssel foglalkozó cég.

Összességében tehát, nem csak a jó ügyekkel foglalkozó szervezetek társadalmi hatásának érdemi növeléséhez járulunk hozzá, hanem nagyszámú önkéntesünk szemléletmódját is alakítjuk, érzékenyítve őket, és ezáltal jelentősen növeljük a civil szféra társadalmi bázisát.

MÉRHETŐVÉ TENNI A MÉRHETETLENT – EGY TÁRSADALMI HATÁSMÉRÉS-PROJEKT MÓDSZEREINEK, EREDMÉNYEINEK ÉS HASZNÁLHATÓSÁGÁNAK BEMUTATÁSA

MARTON KRISZTA¹

Absztrakt

A Világszép Alapítvány tizenöt éves fennállása óta öt fő szolgáltatást fejlesztett ki a gyermekotthonban élő gyermekek számára: a legkisebb gyermekeknek óvodai ellátást nyújtunk, míg az iskolás korúaknak heti rendszerességű foglalkozásokat és nyári táborozást. Az egyéni figyelmet a mentorprogramunk segítségével adjuk meg számukra, valamint a mesemondó alkalmak segítségével fejlesztjük személyiségüket.

Az elmúlt tizenöt alatt folyamatosan szembesültünk azzal a kihívással, hogy miként tudjuk – támogatóink vagy a tevékenységünket megismerni kívánók számára – kimutatni munkák eredményét, illetve számokban is kifejezni sikereinket. Noha az emberi kapcsolatok értékét számszerűsíteni majdnem lehetetlen feladat, de mi mégis megpróbáltuk, és 2024 elején elindítottunk egy hatásmérési projektet. Jelen tanulmányban ennek a 2021-ben elkezdett, majd 2024-ben újra kezdett projektnak a lépéseit mutatom be úgy, mint: milyen problémákból indultunk ki; a folyamatot, ahogy az újabb hatásmérési projekt felállt; a hatásmérés lépésről-lépésre történő bevezetését és az első eredményeket. Bár a következő három évben jutunk el odáig, hogy a hatásmérés minden tevékenységi területünkön bevett gyakorlattá válik, de a jövő év elején szeretnénk a projekt folyamatáról és a rendszer részletes működéséről egy bővebb ismertetést közzétenni azért, hogy a több civil-nonprofit szervezetet inspiráljunk, és segíthessük őket elindulni azon az úton, amit egy hatásmérési rendszer kialakítása és bevezetése jelent.

Kulcsszavak: hatásmérés, állami gondoskodás, emberi kapcsolatok, társadalom pereme, gyermekotthonban nevelkedő gyermekek, fejlesztés

¹ Marton Kriszta, közgazdász, a Világszép Alapítvány vezetője.

Measure the immeasurable – presentation of the methods, results, and usability of a social impact assessment project

Kriszta Marton

Abstract

Since its fifteen years of existence, the Világszép (World Beauty) Foundation has developed five main services for children living in children's homes: kindergarten care is provided for the youngest children, while weekly activities and summer camps are provided for school-age children. In addition, individual attention is given to them through a mentoring program, and storytelling sessions help develop their personality. Over the past fifteen years, it has been a constant challenge to show the results of the work and express the successes of the program in numbers for supporters or audiences interested in the program. Although quantifying the value of human relationships is an almost impossible task, an impact measurement project was launched in early 2024. This study presents the steps of this project, which started in 2021 and started again in 2024, such as: initial problems; the process by which the new impact measurement project was set up; the step-by-step introduction of impact measurement and the first results. Although in the next three years the point will be reached where impact measurement becomes common practice in all the areas of activity, the goal is to publish a detailed description of the project process and the detailed operation of the system at the beginning of next year in order to inspire several nonprofit organizations and help them start on the path of developing and introducing an impact measurement system.

Keywords: impact measurement, state care, human relations, the margins of society, children raised in children's homes, development

BEVEZETÉS

Ma Magyarországon minden 69. gyerek nem a saját családjában, hanem az állam gondoskodásában nő fel. Nagy részük egy intézménybe kerül, ami nem tud számukra elég ölelést, gondoskodást, szociális- és érzelmi biztonságot nyújtani, ennek hiányában aztán jó eséllyel a társadalom peremére sodródnak. A Világszép Gyermekvédelmi Alapítvány 2010 óta teremt gyerekotthonokban felnövő gyerekek köré programjaival védőhálót, így esélyt arra, hogy önálló, boldog életet tudjanak felépíteni felnőtt korukban. Kollégáink, önkénteseink a lehető legértékesebbet adják nekik: az idejüket, szeretettel teli figyelmüket és feltétel nélküli elfogadást. Jelenleg 190 olyan gyerek életében jelentenek biztos pontot, aki saját családja nélkül kénytelen felnőni. Mind a támogatóink, mind a tevékenységüket csak szimplán megismerni vágyók részéről jogosan merül fel a kérdés: hogyan lehet kimutatni a munkájuk eredményét? Vannak-e számokkal is kifejezhető sikereik?

A kérdés jogos, 20 üzleti szférában eltöltött év után magam is, ahol csak lehet, teljesítménymutatókban, megtérülésben és a költséghatékonyság mentén gondolkodom. Így számomra az is teljesen természetes, hogy adományozó partnereink nem csak egy erős érzelmi impulzus hatására állnak egy ügy mellé, hanem pénzügyi támogatásukra kvázi befektetésként tekintve olyan kérdésekre is keresik a választ, mint hogy mennyit számít a segítségem? Mik az esélyei a sikernek? Vajon hány ember fog jobban járni és mennyivel? Esetleg lenne-e jobb helye a pénzemnek?

Ugyanakkor számokban kifejezni az emberi kapcsolataink értékét elsőre majdnem lehetetlen feladatnak tűnik. Ha belegondolunk, vajon ki tudná megmondani, mennyit számít egy-egy rokon támogatása, bátorító szava? Mennyit ér, amikor a barátunk segít minket túllendülni egy nehéz korszakon, vagy visszatart minket egy nagyobb baklövéstől? Hogyan alakult volna az életünk, ha nem kapjuk meg szüleink és egyéb mentoraink – például tanítóink, főnökeink, keresztszüleink – segítségét? Én nem tudnám mindezt számokban kifejezni, de abban biztos vagyok, nélkülük nem jutottam volna el idáig. Így, volt statisztika-tanárom mondásából kiindulva – miszerint ami nem mérhető, az nem is létezik –, mi mégis megpróbáltuk az első pillantásra lehetetlent: az IFUA Nonprofit tanácsadóiból és a Corvinus Egyetem oktatójából álló csapat segítségével 2024 elején elindítottunk egy hatásmérés-projektet. A cikk ennek lépéseit, a hatásmérési módszertan legfontosabb elemeit, és első eredményeinket mutatja be. Azért, hogy egy hasonló rendszer bevezetésén még gondolkodó szervezetek segítséget kaphassanak a döntéshez, kitérek majd a várt előnyökre és a folyamat során tapasztalt nehézségekre is.

A PROBLÉMA, AMIBŐL KIINDULTUNK

Öt programon keresztül dolgozunk gyermekotthonokban élő fiatalokkal, van, akinek akár 20 éven keresztül fogjuk a kezét. A legkisebbek saját óvodánkba járnak, az iskolás korúakat nyári táborok és heti rendszerességű foglalkozások, illetve a gyermekotthonokban mesemondó alkalmak segítségével fejlesztjük, az egyéni figyelmet pedig a mentorprogramunk segítségével adjuk meg számunkra. A legvégső eredmény, amit el szeretnénk érni, egészen kézzel fogható, és mérhető. A célt – hogy könnyebben be tudjanak illeszkedni a társadalomba, testileg és lelkileg egészségesek legyenek, illetve képesek legyenek önállóan is boldogulni, magukért és másokért is felelősséget vállalni – meg tudjuk fogalmazni úgy is, hogy legyen stabil

munkahelyük, ehhez rendelkezzenek megfelelő iskolai végzettséggel, tudják saját erőből biztosítani a maguk lakhatását, vagy megélhetését.

Viszont az addig vezető út túl hosszú ahhoz, hogy köztes visszajelzést ne kapjunk, azaz köztes méréseket ne végezzünk. E köztes eredmények pedig már sokkal nehezebben számszerűsíthetők, hisz a fenti célhoz rengeteg olyan képesség vagy kompetencia fejlesztésére van szükség, amelyek sokkal nehezebben megfoghatók, ráadásul minden gyerek fejlődési útja egyedi.

A másik nehézségünk abból adódik, hogy az öt programunk egy komplex rendszert alkot, mindegyik eltérő mértékben hat egy-egy gyerekre, vagy egy-egy kompetenciára, miközben néha erősítik, vagy akár gyengítik is egymás hatását. A kimenet így akár ezerféle különböző dolog lehet. Ezért, ha valamennyire szeretnénk elkülöníteni egymástól a programjaink hatását is, egészen pontosan szeretnénk láthatóvá tenni azt, hogy melyik mennyiben járul hozzá ahhoz a bizonyos távoli célhoz, akkor az eddigieknél sokkal komplexebb módon kell megmutatnunk, hogy honnan hová jutnak a segítségükkel a gyerekek. Erre azért van szükség, hogy el tudjuk dönteni, hogy a korlátozott erőforrásainkból melyik programra mennyit fordítsunk, melyik programunkat milyen módon és mértékben fejlesszük tovább.

2024-ig ezeket a köztes méréseket vagy visszajelzéseket úgy végeztük, hogy évente egyszer összeültünk – mi úgy hívtuk, „szülői értekezletre” (azaz valójában 8-10 igen hosszú szülői értekezletre) –, és egy nagyon egyszerű, 10-15 kérdésből álló standard kérdéssor mentén minden egyes gyerek előző évét egyesével átbeszéltük. Ezeket az információkat körülbelül 250 gyerekről gyűjtjük, már hat éve. Ez a rendszer leginkább arra volt alkalmas, hogy megnézzük kinek milyen igényei vannak, mivel tudunk neki a továbbiakban segíteni, és hogy nagyjából jó irányban haladunk-e. Arra viszont sajnos nem, hogy a külvilág számára is bemutatható, könnyen és gyorsan megérthető, összesített információkat tudjunk belőlük előállítani. Pedig ahogyan nőtt az alapítvány (és a finanszírozási cél), úgy egyre nőtt az igénye annak is, hogy bővítsük a kommunikációs eszköztárunkat, illetve a munkánk eredményét olyan formában is bemutassuk, hogy könnyebb legyen támogatókat szereznünk, beszéljünk akár magánszemélyekről, akár vállalati partnerekről.

A FOLYAMAT, AHOGYAN NEKIVÁGTUNK

A hatásmérés igénye már jóval korábban megfogalmazódott a fejünkben. Az első nekirugaszkodás az előbb említett „szülői értekezletek” elindítása volt 2018-ban, a második pedig 2021-ben történt, amikor szintén tanácsadók segítségével próbáltuk új szemléletben folytatni a munkát. Noha ez a tanácsadói projekt is hozott bizonyos eredményeket, viszont sajnos kudarccal kellett, lezárjuk. Odáig eljutottunk, hogy megértettük milyen lépésekből áll egy hatásmérés-projekt, mik a legfontosabb keretei, illetve milyen módszertani korlátokkal kell számolnunk, de odáig sajnos már nem, hogyan lehetne egy ilyen rendszert bevezetni és elindítani.

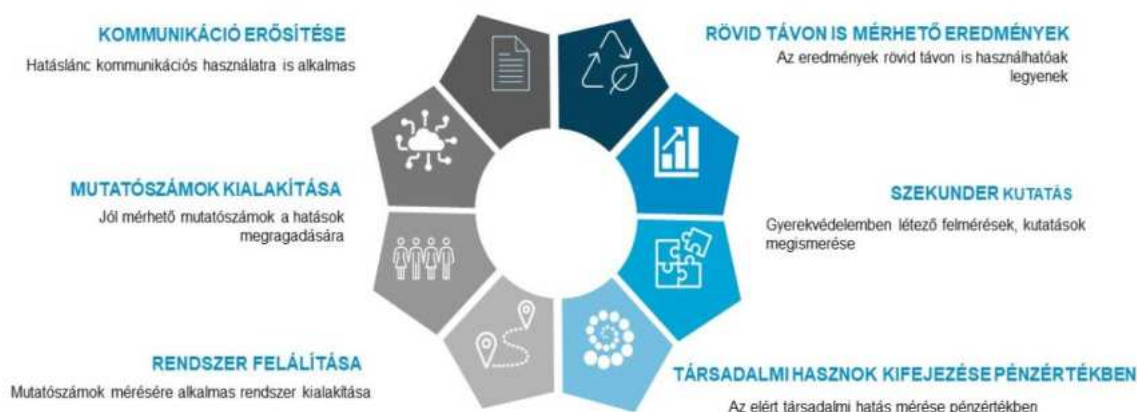
Például rájöttünk arra, hogy számunkra az adatok megszerzése és felvétele lesz a legnagyobb kihívás, hiszen nem tudjuk a gyerekeket jól mérni. Hiába léteznének erre megfelelő módszertanok, olyan célcsoportról van szó, akiknek törvényes képviselői a gyermekvédelmi gyámok, tőlük pedig biztosan nem kapunk hivatalos hozzájárulást a gyerekek pszichológiai felméréséhez. Rájöttünk, hogy hasonlóan nehezíti majd a munkát a kontroll csoport hiánya is, így az összehasonlítás helyett idősoros vizsgálatokban kell, gondolkodjunk. És amitől a leginkább tartottunk: ha lesznek is számszerű eredményeink, azokat biztosan nem tudjuk majd forintokban kifejezni, bármennyire is szeretnénk ezeket az eredményeket a vállalati támogatóinknak is megmutatni.

A 2021-es tanácsadói projektünk kudarcának oka nagyon prózai volt: nem volt a projektnek egy olyan belső „bajnoka”, aki ezt igazán szívből, kellő erőbedobással vitte volna, illetve a résztvevő kollégák sem tudtak erre megfelelő mennyiségű időt és energiát szánni, mert minden energiájukkal a gyerekprogramok megvalósításában voltak elveszve. Azt hiszem, ez a működésmód minden civil szervezet számára ismerős: összes erőnket a célcsoport problémájára fordítjuk, hisz így sem tudunk eleget segíteni, nem tudjuk szűkös erőforrásainkból a végtelennek tűnő keresletet kielégíteni. Ezért nem szeretünk az eredményeink – pláne a gyerekeink – rovására ilyen extrákkal foglalkozni.

Pedig, azt kell, mondjam, ezek az extrák azok, amikkel, ha tetszik, ha nem, foglalkoznia kell minden civil szervezetnek. Nem csak a kommunikációs csapatnak van erre szüksége, nem csak az ő felelősségük a megvalósítás, hanem a terepen dolgozó kollégáké is, hisz csak együtt, ilyen és ehhez hasonló tevékenységek révén tudunk megfelelő alapot, elég pénzt biztosítani ahhoz, hogy hosszú távon működhessünk.

2024-ben aztán újult erővel – illetve erre felhatalmazott bajnokkal, projektagokkal, a feladatra dedikált munkaidővel, és erős vezetői háttértámogatással – vágunk neki a projektnek. A tanácsadó csapattal együtt újra megfogalmaztuk a projekt céljait is, amelyek a következők: a kommunikáció erősítése, rövid távon is mérhető eredmények, mutatószámok kialakítása és ezek mérésére alkalmas rendszer kialakítása, a gyermekvédelemben létező kutatások feltérképezése és az elért társadalmi hasznok kifejezése monetárisan is (1. ábra).

1. ábra. A hatásmérés-projekt céljai

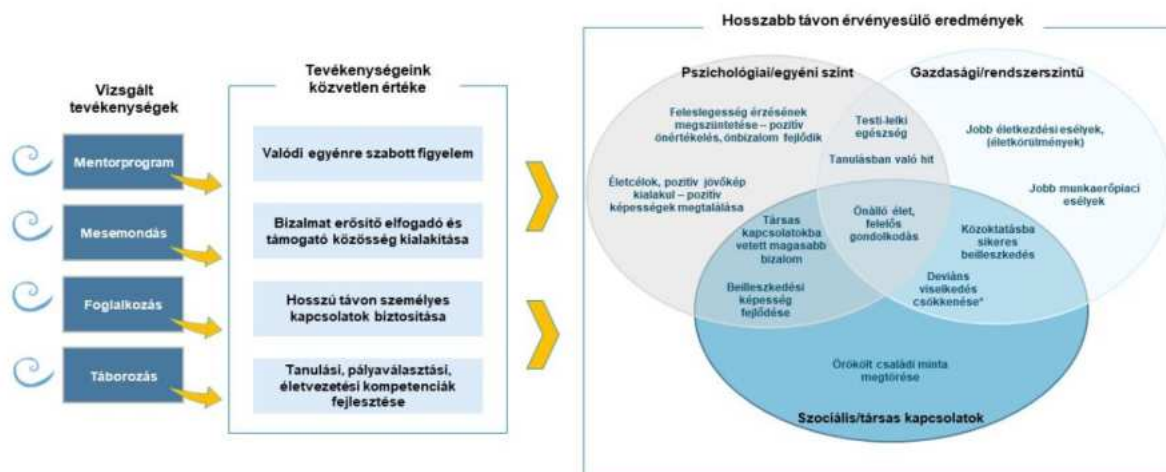


Forrás: A Világszép Alapítvány Társadalmi Hatásmérés Projekt zárótanulmánya (2024), IFUA Nonprofit Partner, Világszép Alapítvány.

Miután meghatároztuk a projekt hatókörét és kereteit is az előző fázisban, 2025-ben az érintettek térképét néztük át. Fontos volt ennél a lépésnél azonosítani az alapítvány tevékenységének kedvezményezettjei köre, azaz a hatásmérés célcsoportja mellett azokat a résztvevőket is, akikre közvetetten ugyan, de hatása van a munkánknak (például a gyermekotthonokban dolgozó nevelők, vagy a gyerekek iskolatársai), illetve azokat is, akik az input-oldalon járulnak hozzá a tevékenységünkhöz (például a „Világszép önkéntesek”, vagy szakmai partnerszervezetek), ami által számukra is előnyökkel, esetenként nehézségekkel jár a gyerekekkel végzett munka. E hatásokat ugyan egyelőre nem szerettük volna mérni, de az

alapítvány-gyerekek hatáslánc megalkotásához szükséges volt a komplex rendszer nagy vonalakban történő felvázolása is.

2. ábra. A Világszép Alapítvány tevékenységei és hatásuk



Forrás: A Világszép Alapítvány Társadalmi Hatásmérés Projekt zárótanulmánya (2024), IFUA Nonprofit Partner, Világszép Alapítvány.

A legtöbb időt a munkánk során a gyerekeknél elért vagy elérni kívánt hatások megfogalmazásával és logikai kapcsolatok mentén történő rendezésével töltöttük. A változás elméletre (Theory of Change²) támaszkodva elkészült hatástérkép minden egyes szavát és összefüggését addig finomítottuk, amíg egy átlátható, mégis minden részletre kiterjedő ábrát nem kaptunk, összekötve a tevékenységeinket az eredményeinkkel. Ez a hatástérkép (lásd 2. ábra) három fő elemből állt: vizsgált tevékenységek, a tevékenységek közvetlen értéke, és a hosszabb távon érvényesülő eredmények. Ez utóbbit három szinten értelmeztük, úgy mint: pszichológiai/egyéni, gazdasági/rendszerszintű és a szociális kapcsolatok szintjén. Ezek metszésében találtuk meg az alapítvány és tevékenységünk hosszabb távon érvényesülő eredményét: az önálló életre való felkészítést és a felelős gondolkodást.

² Lásd bővebben: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

Következő lépésként minden, így megfogalmazott hatáshoz megkerestük azt az egy vagy két indikátort, amik a lehető legjobban kifejezik a változást, és a mérésük is viszonylag egyszerűen megoldható (1. táblázat).

1. táblázat. Indikátorok összefoglalója az adatok elérhetősége és a hosszabb távon érvényesülő eredmények szerint

Indikátor neve	Adat elérhetősége	Hosszabb távon érvényesülő eredmények
Egyéni mentorórák száma évente	☒	A feleslegesség érzésének megszüntetése, pozitív önértékelés és az önbizalom fejlődése
Egyéni mentorálás hatása a gyermekek önértékelésére és érzelmi stabilitására	☐	A feleslegesség érzésének megszüntetése, pozitív önértékelés és az önbizalom fejlődése
Fluktuáció az egyéni mentorok körében	☒	Társas kapcsolatokba vetett magasabb bizalom/tanulásban való hit/pozitív jövőkép kialakítása
Hobbi és szabadidős tevékenységek	☐	Testi-lelki egészség
Társas kapcsolatok, közösségi programok jelentőségének vizsgálata	☐	Társas kapcsolatokba vetett magasabb bizalom
Kortársakkal és felnőttekkel való kapcsolatok alakulása	☐	Beilleszkedési képesség javulása
Osztályismétlők aránya	☒	Közoktatásba való sikeres beilleszkedés
Lemorzsolódás aránya a 16-18 éves korosztályban	☒	Közoktatásba való sikeres beilleszkedés
Dohányzás gyakorisága a „Világszép” gyermekek körében	☐	Deviáns viselkedés csökkenése
A gyermek önállósága, valamint élethez szükséges alapkészségeinek fejlődése	☐	Önálló élet, felelős gondolkodás
18 év alatti anyák száma	☒	Örökölt családi minta megtörése
Lakhatás jellemzői a 18 év feletti „Világszép” fiatalok körében	☒	Jobb életkezdési esélyek (életkörülmények)
Munkavégzés jellemzői a 18 év feletti „Világszép” fiatalok körében	☒	Jobb munkaerőpiaci esélyek

Ábra magyarázat: ☒ A VSZA által már jelenleg is mérhető indikátorok. ☒ A VSZA számára könnyen elérhető adat az indikátorokhoz. ☐ A VSZA által még nem mért indikátor, adatfelvétel szükséges.

Forrás: A Világszép Alapítvány Társadalmi Hatásmérés Projekt zárótanulmánya (2024), IFUA Nonprofit Partner, Világszép Alapítvány.

Az eredményeket abból a szempontból is megvizsgálatuk, hogy melyek köthetők részben vagy egészben a Világszép Alapítvány tevékenységéhez és melyek nem. A véglegesen kiválasztott indikátorok közt lettek olyanok, amikhez azonnal rendelkezésre álltak adataink, de olyanok is, amik csak hosszabb idősoros összehasonlításban lesznek értelmezhetőek. Ez utóbbiak adatgyűjtését mielőbb el szeretnénk volna kezdeni, hisz a teljes mérési rendszer csak 3-4 év

múlva áll majd össze. Minden indikátorhoz értelmezést, adatforrást, mérésigyakoriságot, számítási módot és adatfelelőst rendeltünk, de kaptunk javaslatokat az adatok grafikai megjelenítésére is.

Készült továbbá egy „mesterkérdőív”, ami tartalmazott minden olyan kérdést, ami az adatok felvételéhez szükséges lehet. E kérdőívből születtek meg aztán azok a variációk, amik az egyes adatforrásokhoz, azaz egyes programokhoz igazított releváns kérdéseket tartalmazták.

Miközben a rendszer elemeit dolgoztuk ki részletesen, rengeteg időt töltöttünk a már elérhető, szekunder adatok, elemzések, felmérések felkutatásával és értelmezésével. Nem volt egyszerű dolgunk, ugyanis a gyermekvédelmi gondoskodásban élő gyerekek hogylétéről alig vannak nyilvánosan is elérhető adatok vagy elemzések. Olyan utánkövető felmérést, ami a már a rendszerből kikerült fiatal felnőttek életkörülményeit vizsgálja, meg szinte lehetetlen volt találni. Szerencsére felleltünk pár olyan tanulmányt (Győri 2021; Szennai 2021), melyekből hasznos információkat sikerült összegyűjtenünk, így a kontroll csoport hiányában mégiscsak lett kiindulási alapunk az összehasonlító elemzéshez is. A projektet az implementáció tervezésével zártuk, hiszen a munka oroszlánrésze csak ez után kezdődött.

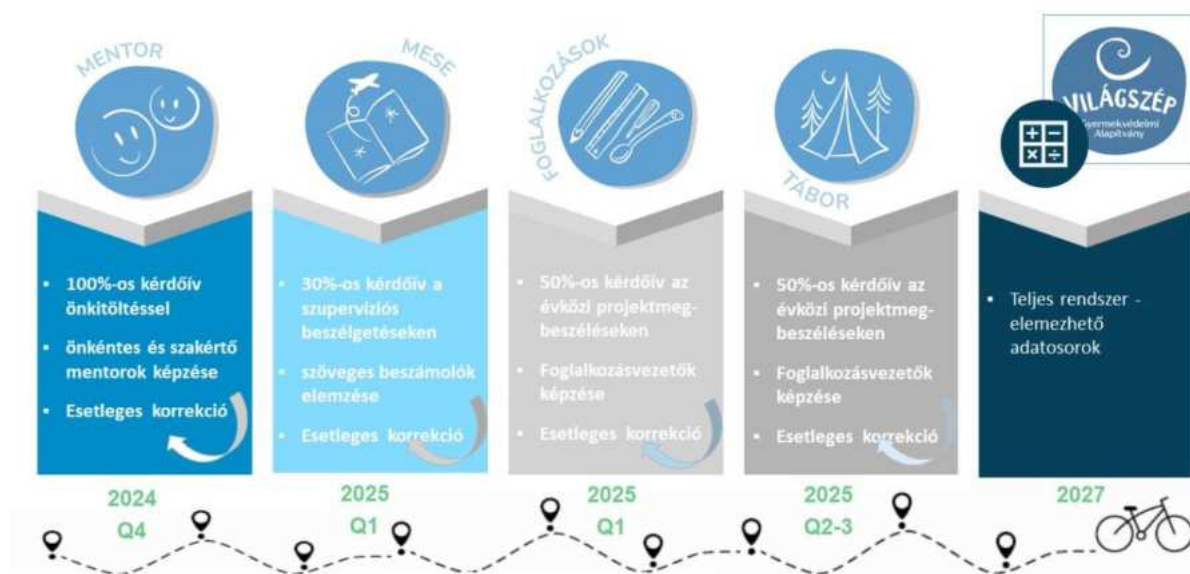
BEVEZETÉS LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

Miután a legtöbb, illetve a hatásmérés szempontjából legértékesebb időt a mentorprogram keretében töltünk a gyerekekkel, ezért az adatgyűjtést azokkal a fiatalokkal kezdtük, akiknek régebb óta van aktív Világszép-mentorkapcsolatuk. A mentorok 2024 őszén töltötték ki először a mentorkérdőíveket. Első körben az állandó munkatársként velünk dolgozó mentor kollégák kaptak oktatást a kérdőív használatához, majd minden önkéntesmentor-csoport a soron következő szupervízió alkalmával ismerkedett meg vele. Év végéig elkészülnek az első kitöltések, és az idei „szülői értekezletek” eredményét pedig már ezekkel az információkkal isiegészítjük.

Nagyon fontosnak tartom a rendszer fokozatos bevezetését, hisz nem lehet egyszerre túl nagy terhet tenni egy olyan szervezetre, ami most ismerkedik a hatásmérés fogalmával, működésével és hasznosságával, illetve ahol ez a fajta mérés-megtérülés alapú gondolkodás eléggé idegen a szervezeti kultúrától. Ha viszont az első apró eredményeket is ügyesen használjuk, és a kollégák nem csak a rengeteg munkát látják, amit a rendszer táplálásába kell fektetniük, hanem a konkrét végeredmény is láthatóvá válik a számukra, amire még büszkék

lehetnek, akkor sokkal hatékonyabban haladunk előre. Ráadásul az első próbaszakasz tapasztalatai után így még az előtt lehetőségünk lett a kérdéssor esetleges korrekciójára, mielőtt az egész alapítvány, és az összes gyerek esetében azt használatba vettük volna (3. ábra).

3. ábra. A hatásmérés bevezetésének szakaszai és prioritásai



Forrás: A Világszép Alapítvány Társadalmi Hatásmérés Projekt zárótanulmánya (2024), IFUA Nonprofit Partner, Világszép Alapítvány.

Így a következő évben egymás után vezetjük be a többi programunkban is a rendszert. Az adatfelvétel alapja mindenhol a „mesterkérdőív” lesz, ennek releváns részeit fogjuk kitölteni minden esetben. Természetesen mindenhol oktatással kezdünk, az eredményeket pedig a „szülői értekezlet” táblázatába importáljuk. Amennyiben minden jól megy, 2-3 év múlva már az első idősoros elemzésekre is alkalmas lesz az adatbázis, de reméljük addig is folyamatosan lesz elég muníció nem csak a kommunikációhoz, de a szakmai tervezéshez is.

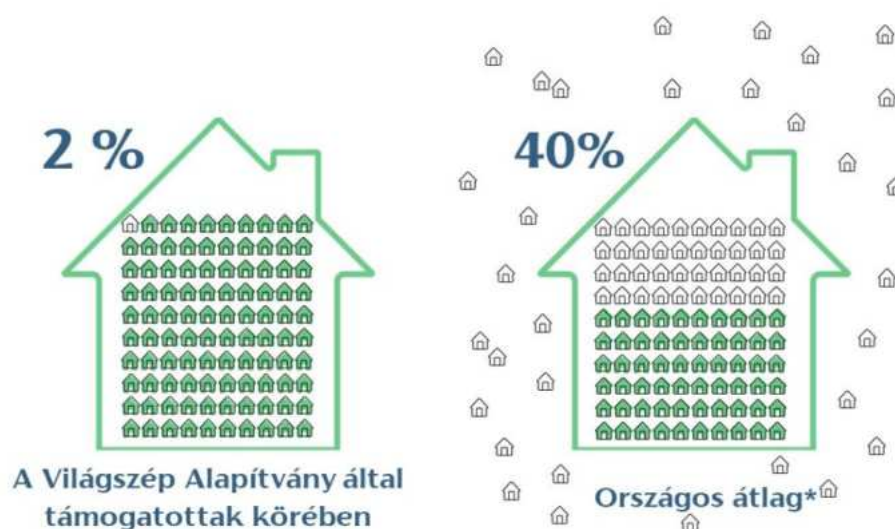
ELSŐ EREDMÉNYEK

Több olyan hatást, illetve eredményt már most számszerűsíteni tudunk, ami igen látványos. Két példát említek meg most ezekből. A szekunder kutatás során találtunk olyan országos felmérésből származó eredményeket, miszerint az állami gondozásból kilépő fiatalok körülbelül 40 százaléka él át valamilyen formában hajléktalanságot 6 hónapon belül, 20

százaléka pedig két éven belül az ellátás megszűnéséhez képest. A jelenleg utcán élő fiatal hajléktalanok 30 százaléka valamikor állami gondozott volt (Rácz 2014).

Ez az egyike azoknak a súlyos problémáknak, amiknek a megoldásán dolgozunk; és az eredmény: a támogatásunkkal nevelkedő fiatalok közt jelenleg csak 2 százalék van állandó fedél nélkül. A 18-25 év közti Világszép-fiatalok 50 százaléka utógondozóban, 39 százalékuk saját albérletben vagy munkásszálláson, 7 százalékuk szívességi lakhatásban, 2 százalékuk pedig saját lakásban él.

5.ábra. Azon fiatalok aránya, akik hajléktalanságot éltek át az állami gondozásból való kilépést követően – a Világszép Alapítvány által gondozottak körében és az országos átlag szerint

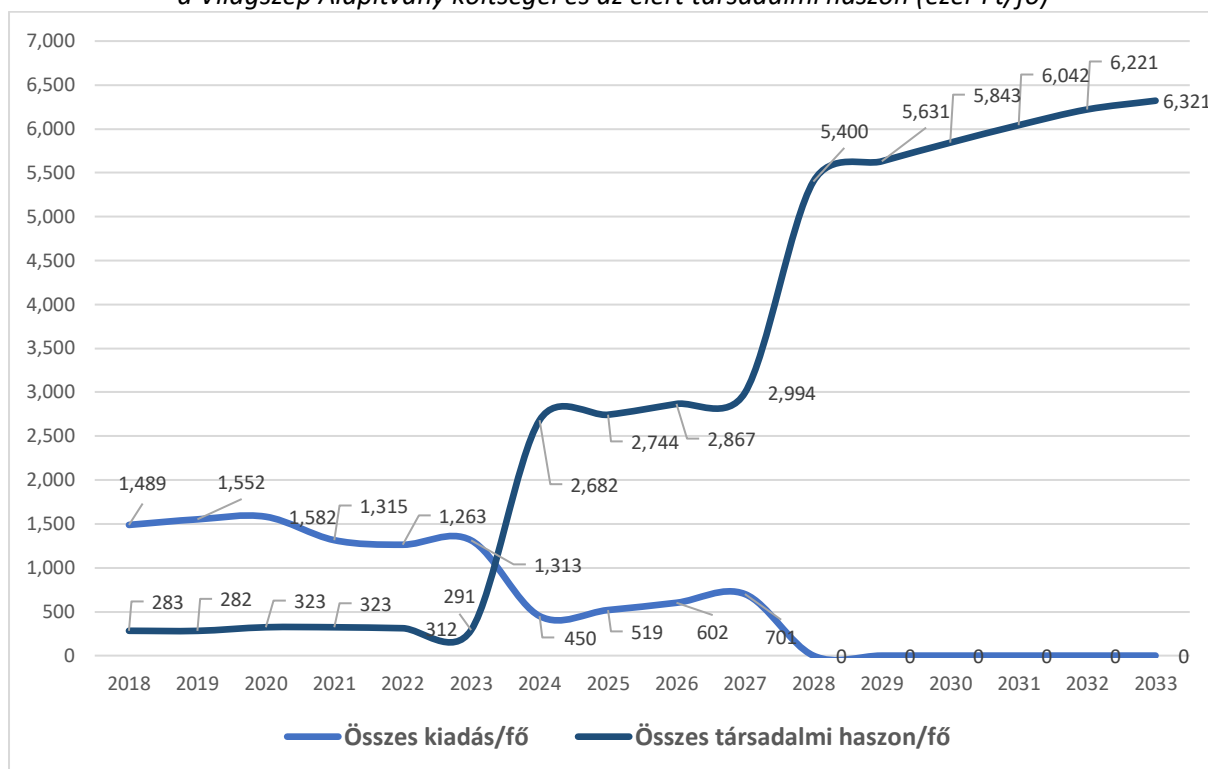


Forrás: A Világszép Alapítvány Társadalmi Hatásmérés Projekt zárótanulmánya (2024), IFUA Nonprofit Partner, Világszép Alapítvány.

Közgazdász vagyok, a számomra legkedvesebb eredmény nem meglepő módon az volt, hogy a kezdeti bizonytalanság ellenére végül még azt is számszerűsíteni tudtuk, hogy 1 forint „befektetéssel” milyen mértékű társadalmi megtakarítás érhető el a Világszép-programoknak köszönhetően. A számítás módja egy külön cikkben férne csak el, de olyan hatásokkal számoltunk, mint például a bejelentett munkával rendelkező fiatal, aki adót fizet (azaz bevételt jelent a társadalom számára) ahelyett, hogy munkanélküliként segélyen élne (azaz kiadást jelentene a társadalom számára). A vizsgált 16 éves időtávon a Világszép Alapítvány kiadásainak jelenértéke 10.791.000 Ft egy kedvezményezettre vetítve, míg a társadalmi hasznok jelenértéke egy főre 48.557.000 Ft. Az így kimutatott társadalmi megtérülés

(SROI) konzervatív becsléssel is 4,5-es értéket adott, azaz minden 100 forint, amit az alapítvány a gyerekek fejlesztésre fordít, 450 forint hasznot eredményez a társadalom számára (5. ábra). Ez a megtérülés forprofit vállaltok körében is impresszív eredmény, szóval különösen büszkék vagyunk rá.

5. ábra. Társadalmi megtérülés számítása a támogatott fiatalok körében – a Világszép Alapítvány költségei és az elért társadalmi haszon (ezer Ft/fő)



Forrás: A Világszép Alapítvány Társadalmi Hatásmérés Projekt zárótanulmánya (2024), IFUA Nonprofit Partner, Világszép Alapítvány

A PROJEKT EDDIGI TANULSÁGAI

A projekt legfontosabb eredménye nem csak egy végre teljes részleteiben kidolgozott és végre el is indított rendszer, de sok módszertani tudást is kaptak a kollégák. Az előbb említett SROI-modellből tanultak mellett például sokkal bátrabban és tudatosabban használjuk a szakértői becslést, ami a közhiedelemmel ellentétben nem egyenlő a hasunkra csapással vagy a kuruzslással. A tanácsadók jelentette külső szem hatása is hatalmas segítség volt a számunkra, mert olyan megoldásokra is rámutattak, amelyek végig a szemünk előtt voltak, de mi valamiért nem vettük észre, vagy nem tartottuk őket fontosnak. Miután rengeteg energiát tettek abba,

hogy megértsék, mit miért csinálunk, ezért másképp tudták tömören és röviden megfogalmazni munkánk lényegét.

Ezek a kezdeti sikerek és „aha-élmények” biztos vagyok benne, hogy kellő energiát adnak a folytatásra, és izgatottan várjuk, milyen további eredményeket tudunk majd felmutatni. Szeretnénk jövő év elején a projekt folyamatáról és a rendszer részletes működéséről egy bővebb tanulmányt közzétenni azért, hogy a többi nonprofit szervezetnek is segíthessük elindulni ezen az úton.

IRODALOM

A Világszép Alapítvány Társadalmi Hatásmérés Projekt zárótanulmánya (2024), IFUA Nonprofit Partner, Világszép Alapítvány (belső anyag).

Győri Péter (2021): „Így kallódunk el szépen egymás után” Állami gondozottak voltak, ma hajléktalanok. Menhely Alapítvány. *Esély*, 32(1) pp. 92–111. DOI 10.48007/esely.2021.1.6

Rácz Andrea (szerk.) (2014): Jó szülő-e az állam? A corporate parenting terminus gyakorlatban való megjelenése. Budapest: Rubeus Egyesület, „Szedervessző”.

http://rubeus.hu/wp-content/uploads/2014/05/CPnemzetkozi_2014_final.pdf Letöltve: 2025.05.20.

Szennai Dóra (2021): A gyermekotthonokban nevelkedő fiatalok oktatási részvétele és jövőképe. Gattyán Alapítvány-kutatás.

https://gattyanalapitvany.hu/wp-content/uploads/2021/05/GA_kutatas_publikacio_0513.pdf

A HAZAI VÁLLALATI ÉS CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETEK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT SEGÍTŐ „PIACI” SZEGMENS

BARTAL ANNA MÁRIA¹

A VÁLLALATI ÉS CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETEK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK „PIACI” SZEREPLŐI

Magyarországon a vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility, CSR) az elmúlt húsz évben normatív vállalatiirányítási koncepcióvá lett. Ennek mentén két „piaci” szegmensben jöttek létre a vállalati és a civil-nonprofit szektorbeli együttműködések. Az első szegmenst azok az oda-vissza alapon létrejövő, keresleti és kínálati, esetenként partneri együttműködéssé fejlődő kapcsolatok jelentik, amikor a vállalati adományozási-, illetve önkéntes programok civil-nonprofit szervezetek közreműködésével valósulnak meg.

A másik szegmenst azok a civil-nonprofit szervezetek jelenítik meg, amelyek a vállalati szektor és a civil-nonprofit szervezetek között építenek hidat. A hazai civil-nonprofit palettán négy ilyen említésre méltóbb szervezetet lehet azonosítani. A legrégebbi, a húsz éves múltta visszatekintő Effekteam Egyesület (2017-ig Magyar Adományozói Fórum) a hazai (az 500 fő közeli vagy a feletti foglalkoztató) nagyvállalatokra koncentrál, számukra nyújt kapcsolati hálót, szakmai információkat, tapasztalatcserét és képzési bázist,² illetve a különböző díjak, értékelések révén elismerési fórumot.³ Tevékenységük fókuszában a vállalati CSR-stratégiával kapcsolatos szolgáltatások, a vállalati támogatások menedzselése, a piacelemzések, a benchmarking, valamint a vállalati önkéntes programok tervezése és szervezése áll.

A 2010-es évek közepén egy évnyi különbséggel, 2015-ben jött létre a Civil Impact Közhasznú Nonprofit Kft., illetve 2016-ban a Civiliránytű Alapítvány.

¹ Bartal Anna Mária (PhD), szociálpolitikus-szociológus, a Vállalati Önkéntesség Hálózat projektvezetője.

² Lásd bővebben: <https://effekteam.hu/effekteam-tagsag/>

³ Ezek az Effekt 2030 Díj, a Társadalmi Befektetési Díj és a Legkiemelkedőbb Üzleti Adományozói Díj.

Ahogy a Civil Impact Közhasznú Nonprofit Kft. nyilatkozatában áll, a szervezet célja, hogy „a különböző szektorok megtalálják az üzleti lehetőséget egymásban. Partnerségeket hozunk létre, felelős, etikus, fenntartható üzleti együttműködéseket a for profit, [a] nonprofit, [és az] állami és önkormányzati szektor szereplői között.”⁴ Az elmúlt tíz évben a Civil Impact számos kezdeményezést és projektet hozott létre e célok jegyében. Ezek közül is kiemelkedik a Civil Impact Akadémia,⁵ melynek képzése során a civil-nonprofit szervezeteket teszik képessé a vállalatokkal való együttműködésre. 2017-ben indították el a Good Impact-et – egy fenntarthatósági piacteret –, ahol a vállalati vezetők hiánypótló nonprofit szolgáltatásokat vásárolhatnak.⁶ A vállalatoknak nyújtott szolgáltatásaik között megtalálható civil partnerkereső, fenntarthatósági stratégia készítése, pályázati menedzsment, önkéntes programok megvalósítása stb., illetve civil-nonprofit szervezeteknek szolgáltatásfejlesztési tanácsadást is nyújtanak.⁷

A Civiliránytű Alapítvány elsődlegesen a hazai civil-nonprofit szektor fejlesztésére jött létre, és ehhez kapcsolódva építették be működésükbe a CSR-projektek tervezését és megvalósítását úgy, hogy együttműködéseket segítenek elő vállalati és civil-nonprofit szervezetek között, mint például: önkéntes programok szervezése, támogatási- (match funding), PR-, kommunikációs tanácsadási-, civil szervezeti audit stb.⁸ A Civiliránytű Alapítvány 2021-től működteti a CSR Platformot,⁹ egyrészt abból kiindulva, hogy a vállalati-civil kapcsolatok területén az anyagi támogatáson túlmenően egyre több helyen jelenik meg igény a komplexebb együttműködési projektek és integráltabb programok megvalósítására.¹⁰ Másrészt megfogalmazzák a vállalati-civil együttműködések kritikáját is, miszerint a cégek és a civil szervezetek közötti kapcsolatok sokszor véletlenszerűen, személyes kapcsolatok révén vagy az adott civil szervezet médiában való megjelenésének erőssége mentén alakulnak ki.¹¹ Mindezen kihívásokra válaszul a Civil Platform négy tevékenységgel kívánja elősegíteni a vállalati és a civil-nonprofit szervezetek kapcsolatok kialakítását: együttműködési tudásbázis,¹²

⁴ Lásd: <https://civilimpact.hu>

⁵ <https://civilimpact.hu/civil-impact-akademia/>

⁶ Lásd: <https://civilimpact.hu/good-impact/> – és ehhez kapcsolódik a Good Impact Award, amit 2025-ben hívtak életre.

⁷ Lásd bővebben: <https://civilimpact.hu/szolgáltatásaink/>

⁸ <http://civiliranytu.hu/hu/csr.html>

⁹ <https://www.csrplatform.hu>

¹⁰ <https://www.csrplatform.hu/hu/rolunk.html>

¹¹ <https://www.csrplatform.hu/hu/rolunk.html>

¹² <https://www.csrplatform.hu/hu/tudastar.html>

kereshető online katalógus,¹³ partnerkeresési módszerek fejlesztése és események szervezése, valamint ügyfélelégedettség-mérési és visszajelzési folyamat kialakítása.

Végezetül, negyedik szereplőként kell megemlíteni a 2024-ben indult Hello Nonprofit Platformot, amit a Scale Impact Nonprofit Kft. jegyez. A társadalmi és környezeti problémákra koncentrálnó platform a forprofit és a nonprofit szféra közötti együttműködést kívánja erősíteni információs, tudásátadási és kapcsolatteremtési lehetőségekkel, továbbá előadásokkal, pályázatokkal, jógyakorlatok bemutatásával kívánja fejleszteni azt.

A környezeti, szociális és vállalatirányítási (environmental, social, and governance, ESG) koncepció megjelenésével az Effekteam, a Civil Impact és a Hello Nonprofit Platform is szélesítette „kínálatát” azzal, hogy a témában a vállalati szereplőknek kínál képzéseket, előadásokat, fenntartási szolgáltatásokat.

Noha jól látható, a négy szereplő különböző részeit fedi le a vállalati és civil-nonprofit szektor (illetve esetenként az állami és az önkormányzati) szektor közötti kapcsolatoknak, de a megbízásokért, a forrásokért, a szakmai reputációért versenyben is állnak egymással.

ÚJ SZEREPLŐKÉNT MILYEN CÉLOKKAL JÖTT LÉTRE A VÁLLALATI ÖNKÉNTESÉG HÁLÓZAT?

A 2025. október 28-án elindult Vállalati Önkéntesség Hálózat Platform¹⁴ azzal a célkitűzéssel kívánta megtalálni a „piaci rést”, a hazai vállalati és civil-nonprofit szervezetek együttműködést segítő piaci szegmensben, hogy egy tripartite hálózat kialakítására vállalkozott. Ennek lényege egy széles hálózati network kialakítása a vállalati, a civil-nonprofit szektor és az egyetemi szféra képviselőinek részvételével annak érdekében, hogy

- a vállalati önkéntesség terén különböző szintű gyakorlatokkal rendelkező vállalati és civil-nonprofit szereplők, valamint az egyetemi szférát képviselő szakemberek között – a hálózati találkozók alkalmával – létrejöjjön egy folyamatos és rendszeres tudás- és tapasztalatszerzés, lehetőséget adva új kapcsolatok kialakítására, együttműködésre, közös projektek indítására;

¹³ <https://www.csrplatform.hu/hu/programkereso.html>

¹⁴ A Vállalati Önkéntesség Hálózat, illetve annak platformja az NKFIH 2020-2.1.1.-ED-2024-00332 sz. pályázati támogatásával valósul meg.

- továbbá, hogy a Vállalati Önkéntesség Hálózat tagjainak közreműködésével létrejöjjön egy olyan közös gondolkodás, ami megalapozza azt, hogy a vállalati önkéntesség társadalmi és gazdasági hatását relevánsan, a hazai viszonyokra adaptáltan mérni lehessen;
- végezetül pedig, hogy először jelenjen meg a „Vállalati CSR és önkéntesség Magyarországon, 2025” című riportkötet, ami egyrészt átfogó képet ad a magyar vállalati önkéntesség helyzetéről, másrészt széleskörű lehetőséget ad mind a vállalatoknak, mind a civil-nonprofit szervezeteknek saját tevékenységük összehasonlítására, olyan új megoldások és példák megismerésére, amelyek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy hatékonyabbá és fenntarthatóbbá tegyék vállalati önkéntes programjaikat. Harmadrészt a kötetet megalapozó felmérés eredményei által megmutathatóvá válik a vállalati és a civil-nonprofit szektor együttműködésének eddigi hatékonysága és jövőbeni fejlesztendő területei.

CÉLJAINAK HÁTTERE

Magyarországon az ESG megjelenésével a vállalati CSR-gyakorlatok is átalakulóban vannak, és ennek az ESG-be leginkább implementálható területe a vállalati önkéntesség. Noha léteznek zárványszerű törekvések arra, hogy a hazai nagyvállalatok bemutassák CSR/ESG jó gyakorlataikat, hogy tapasztalataikat megosszák, de alapvetően négy probléma gátolja azt, hogy a vállalati önkéntesség hatása társadalmi és gazdasági szinten is értékelhető legyen:

- Az ESG megjelenéséig hiányzott az az ösztönző, hogy a vállalatok *hosszútávon* építsék be a CSR-konceptiójukba a társadalmi hatásmérést, és ennek alapján építsék fel vállalati társadalmi felelősségvállalási koncepciójukat, illetve ezen belül vállalati önkéntes programjaikat.
- Nincsenek arra nézve generális adatok, hogy ma nagyvállalati szinten hány munkavállaló, mennyi időt töltött és milyen értékben végzett önkéntes munkát. A közép- és kisvállalati szint szinte teljesen feltáratlan terület e tekintetben. Márpedig „amit nem mérünk az nincs, amit pedig mérünk az növekedni fog” – szól a közkeletű statisztikusi mondás.
- Nem vált általánossá a tudás- és tapasztalatsmegosztás – sem a nagyvállalati szektorban, sem pedig társadalmi (lokális és munkahelyi közösségek, civil-nonprofit szervezetek) szinten –, nem tudjuk, hogy milyen jó gyakorlatok valósultak meg, és milyen társadalmi problémák megoldásához járultak hozzá a CSR-programok, ezen belül pedig konkrétan a

vállalati önkéntes tevékenységek. Ezt a kommunikációs- és marketing híradások, jelentések nem tudják helyettesíteni.

- Az elmúlt tíz évben a vállalati és a civil-nonprofit szektor kapcsolata főként adományozási, támogatási programok terén fejlődött. Ahogy fentebb is bemutattuk, az évek során kialakultak olyan stratégiai partnerségek, jó gyakorlatok is, amikor a vállalati önkéntes programok megszervezését és lebonyolítását civil-nonprofit szervezetek végzik. Ugyanakkor – a szakirodalmi elemzések és a gyakorlati tapasztalatok szerint is – ezek a kapcsolatok eléggé partikulárisak és perszonalizáltak, továbbá kevésbé ösztönzik a partnereket az innovatív megoldásokra a vállalati önkéntes programok kialakításánál.

AZ EDDIGI MŰKÖDÉS EREDMÉNYEI

Már a Vállalati Önkéntesség Hálózat Platform indulásakor elkészült az a 200 tételből álló Tudástár,¹⁵ amiben az ESG-vel, a CSR-rel és a vállalati önkéntességgel kapcsolatos, online elérhető hazai és nemzetközi szakirodalmat gyűjtöttük össze. Ennek célja az volt, hogy elsősorban a kutatók, az egyetemi oktatók és hallgatók, valamint a téma iránt érdeklődő széles nagyközönség számára rendszerezetten rendelkezésre álljon egy áttekinthető bibliográfia. Csak remélni tudjuk, hogy az ESG-vel, a CSR-rel, valamint a vállalati önkéntességgel professzionálisan foglalkozó vállalati és civil-nonprofit szakemberek is rátalálnak erre a szakirodalmi bázisra és haszonnal tudják forgatni, noha az a tapasztalatunk, hogy nem jellemző a „komolyabb” szakirodalom használata. Ezt elősegítendő, a Vállalati Önkéntes Hálózat Platformon az ESG-vel, a CSR-rel, valamint a vállalati önkéntességgel foglalkozó új szakirodalmi eredményeket igyekeztünk összefoglalóan is közzé tenni.

Közel nyolc hónapos működése alatt a Vállalati Önkéntesség Hálózat – az induló konferenciával együtt – négy hálózati találkozót szervezett vállalatok és civil-nonprofit szervezetek szakemberei számára. A tematikusan egymásra épülő hálózati találkozók közül az első a „A vállalati önkéntességről új megközelítésben – a CSR és az ESG vonatkozásában”¹⁶ címet viselte és ezzel kapcsolatosan kerekasztal beszélgetések formájában három témát dolgozott fel vállalati és civil-nonprofit szereplők, illetve kutatók részvételével:

¹⁵ <https://vallalationkentesseg-platform.hu/tudastar/>

¹⁶ Lásd bővebben: <https://vallalationkentesseg-platform.hu/hir/kerekasztal-konferencia-2025-02-25-beszamolo/>

- Az Y és a Z generáció a munkaerő- és az önkéntes piacon-beszélgetés témája az volt, hogy mind a munkaerőpiaci-, mind az önkéntes kutatások szerint motivációjukban, megtartásukban az új generációk másképp állnak a munkavállaláshoz és az önkéntességhez, valamint erre miképp, milyen ösztönzőkkel tudnak reagálni a vállalatok és a civil-nonprofit szervezetek.
- „A vállalati adományozás versus önkéntesség – avagy a vállalati felelősségvállalás maximalizálásának kérdéseivel” foglalkozó kerekasztal beszélgetés azt a kérdést járta körbe, hogy „valóban” létrejöttek-e a partnerségi együttműködések (és hogyan) a vállalatok és a civil-nonprofit szervezetek között, vannak-e innovatív együttműködések e tekintetben, illetve a CSR-programok, a vállalati önkéntes programok társadalmi hatásának mérése mennyire gyakorlat a két szektorban.
- Végezetül a vállalati önkéntesség HR-előnyeit tárgyaló beszélgetésben azt tárgyalták meg a résztvevők, hogy a vállalati önkéntesség mennyiben járul hozzá a munkavállalók megtartásához, készségeiknek és képességeiknek fejlesztéséhez és miként ez lehet-e egy pozitív brand.

Az itt felmerülő témák közül a második, online hálózati találkozó a „CSR-program, mint az átgondolt ESG-megközelítés kulcsa” címmel

- egyrészt a CSR és ESG viszonyával, és azzal a dilemmával foglalkozott, hogy mi lesz a CSR sorsa (és ezen belül is a vállalati önkéntesség) az ESG-konceptió megjelenésével.¹⁷ (Bár meg kell jegyezni, hogy a törvény sokat „puhult” a tekintetben, hogy szűkült az ESG-jelentésre kötelezett vállalatok köre),
- másrészt a társadalmi hatásméréssel, abból a megközelítésből, hogy miként mérhetők a vállalati támogatások hatásai a civil szervezetek által megvalósított programoknál,¹⁸
- harmadrészt pedig a vállalati és civil-nonprofit együttműködésekről, partnerségek kialakulásáról és a megvalósított programokról beszélgettünk két civil-nonprofit szervezet és két vállalat képviselőjével.¹⁹

¹⁷ Lásd részletesebben Rácz-Putzer Petra előadását, melynek nyomán hasonló címmel közöljük a Béla-Csovcsics Andreával közösen írt tanulmányát jelen lapszámunkban: <https://vallalationkentesseg-platform.hu/hir/a-csr-halala-az-esg-felemelkedese-a-csr-tol-az-esg-ig/>

¹⁸ Lásd bővebben Bakó Csaba előadását: <https://vallalationkentesseg-platform.hu/hir/tarsadalmi-hatasmeres-hogyan-merhetjuk-a-vallalati-tamogatasok-hatasat/>

¹⁹ Lásd az erről készült videó-, illetve podcast felvételt: <https://vallalationkentesseg-platform.hu/hir/a-civil-es-a-vallalati-egyuttmukodes-a-vallalati-onkentesseg-teren/>

A májusi, személyes hálózati találkozó fő témája a civil-nonprofit szervezetek által megvalósított programok társadalmi hatásméréséről, annak elméleti, módszertani és gyakorlati lehetőségeiről szólt, „Társadalmi hatásmérés - mérni a mérhetetlent, de hogyan?” címmel.²⁰

- A társadalmi hatásmenedzsmentet bemutató előadás²¹ ismertette az ELTE TINLAB keretében folyó munkákat e téren, illetve annak elméleti vonatkozásait és gyakorlati megvalósulásait két civil-nonprofit szervezet körében.
- Rendkívül izgalmas volt az az előadás, amely azt tárgyalta, hogy egy civil-nonprofit szervezet miként megy végig egy társadalmi hatásmérési folyamaton és milyen kihívásokkal, problémákkal szembesül ennek során, illetve „miért is éri meg” egy ilyen komoly munkát igénylő „kísérletbe” belemenni.²²

A Vállalati Önkéntesség Hálózat egyik fő célkitűzése volt, hogy képet adjon a kis- és középvállalkozások körében – akár a vállalati adományozás, akár a vállalati önkéntesség formájában – megnyilvánuló társadalmi felelősségvállalásról, annak joggyakorlatairól. Ehhez négy egyetem oktatóját²³ kértük fel mentornak, akik szakmailag segítették önként vállalkozó hallgatóikat különböző esettanulmányok elkészítésében. A tervezett 20 esettanulmány közül hét már kikerült a platform „Joggyakorlatok” oldalára,²⁴ a többi pedig folyamatosan jelenik meg augusztus végéig.

A Vállalati Önkéntesség Hálózat kommunikációja elsősorban a platformon, a havonta megjelenő hírlevélben és a LinkedIn oldalon folyt. Ugyanakkor nagyon fontosnak tartottuk, hogy podcast adásokon keresztül eljuttassuk a széles társadalmi közönség felé a vállalati és civil-nonprofit szervezetek közötti kapcsolatokat megjelenítő példákat, bemutassuk a vállalati

²⁰<https://vallalationkentesseg-platform.hu/hir/tarsadalmi-hatas-merni-a-merhetetlent-de-hogyan-konferencia/>

²¹ Lásd Kaderják Anita hatásmenedzsmenti szakértő előadását: <https://vallalationkentesseg-platform.hu/hir/tarsadalmi-hatasmenedzsment-fokuszban-a-civil-szektor/>

²² Marton Krisztina, a Világszép Alapítvány vezetője e számban egy tanulmányban is összefoglalta előadását.

²³ Ásványi Katalin (PhD) egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Fenntarthatósági Menedzsment és Környezetgazdaságtan Tanszék; Béla-Csovcsics Andrea egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Marketing Szakcsoport; Nárai Márta (PhD) egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar, Szociális Tanulmányok és Szociológia Tanszék; Sípósné Nádori Eszter (PhD), egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet; Rátz-Putzer Petra egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Fenntarthatósági Központ vezető.

²⁴ <https://vallalationkentesseg-platform.hu/joggyakorlat/>

önkéntesség különböző formáit, mint a pro bono vagy a szakmai önkéntesség, ezek tapasztalatait, illetve megismertessük a vállalati önkénteseket is. A podcast adásoknak az Alalapítvány a Magyar Önkéntesség fejlesztéséért által elindított 30 perc az önkéntességről podcast csatorna ad helyet.

Végezetül a Vállalati Önkéntesség Hálózat fő célja, hogy megjelentessen 2025 augusztusának végén egy riportkötet „Vállalati CSR és önkéntesség Magyarországon, 2025” címmel, amely szakmai összefoglalóját adja – tanulmányok és felmérések, valamint jógyakorlatok ismertetésével – a hazai vállalati CSR és önkéntesség helyzetének az ESG-kihívások közepette.