

CSR - Csak három betű, mégis annyi mindent jelent(het)

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (angolul Corporate Social Responsibility, röviden és a továbbiakban CSR) bár több definícióval is rendelkezik, mégis egyetértés jelentésére, tartalmára vonatkozóan. Nem kívánunk igazságot tenni az irányzatok, megközelítések és álláspontok között, arra sem törekszünk, hogy minden koncepciót bemutassunk. Ugyanakkor fontosnak tartjuk írni erről, összefoglalni a legfontosabb axiómákat, összegyűjteni azokat az alapköveket, amelyekre építkeznek jelenleg Magyarországon a CSR előremozdítói. A KÖVET Egyesület és az Alternate Kft. által alkalmazott, többéves munka során kialakított CSR megközelítéseket mutatjuk be az alábbi forrásokból dolgozva:

- ❖ Európai Bizottság: Zöld könyv (2002)
- ❖ Az Alternate Kft. szakértőinek tapasztalatai
- ❖ Tóth Gergely: A Valóban Felelős Vállalat (2007)
- ❖ www.kovet.hu és www.alternate.hu

A legfontosabb tény már itt hangsúlyozzuk, miképp CSR értelmezésünk a fenntartható fejlődés koncepcióján alapul. Vagyis azon a jövőképen, hogy a jelenlegi gazdálkodást, életvitelt olyan módon kell szerveznünk, hogy a jövő generációinak is esélyük legyen azokra a dolgokra, élményekre, amelyekre nekünk jelenleg van. Ez az „élni és élni hagyni” elvet jelenti. Azt a művészetet egy vállalat esetében például, miszerint az érintettek elvárásait és véleményét figyelembe veszi és integrálja gazdasági döntései során. Ezzel a „nyer-nyer”, vagyis „win-win” helyzetek keresését és választását ösztönözzük. Ez tartalmazza a fejlődés környezeti, szociális és gazdasági szempontjait is (együttesen: a társadalmi szempontok). A mennyiségi növekedés helyett a minőségi fejlődést állítjuk a középpontba.

KEZDŐKNEK: A CSR-ről egyszerűen – Élni és élni hagyni...

Nehéz erről a komplex fogalomról egyszerűen beszélni. Az Európai Bizottság definíciója szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása „az a koncepció, mely szerint a vállalatok önkéntesen integrálják a társadalmi és a környezeti kérdéseket az üzleti működésükbe, valamint az érintettekkel való interakcióikba”. (2002)

Egy egyszerűnek tűnő mondat, mégis annyi kérdés nyitva marad, ha konkrétumokra gondolunk. Például mely kérdéseket és milyen módon kell integrálni, vagy mely érintettekkel és milyen formában kell érintkezni? Mi köze ennek a kommunikációhoz? Mennyire kötelesség, lehetőség vagy altruista cselekedet? Hogyan egyeztethető össze az üzleti célokkal, a profitszerzéssel? És még sorolhatnánk tovább...

Többéves tapasztalatunkra alapozva szerintünk így értelmezhető „egyszerűen” a fenti másfélsoros definíció: az a vállalat társadalmilag felelős, aki profitját úgy éri el, hogy minél kevesebb kárt tesz vele a természeti környezetben, munkatársaiban, fogyasztóiban, üzleti partnereiben. Sőt, pozitív hatással kíván lenni az előbb említett és további érintettjeire (például munkatársainak ösztönzésével, tudatos közösségi szerepvállalással stb.). Vagyis a felelős vállalkozás a következőket jelenti:

- ❖ emberarcú üzlet;
- ❖ „élni és élni hagyni”, vagyis a vállalat üzleti céljai teljesítése nem mások kárára, kizsákmányolására, kihasználására épül;
- ❖ „jót és jól”, vagyis mind a termék/szolgáltatás milyenségét, mind az annak előállítására és

eladására vonatkozó tevékenység (beszerzés, gyártás, marketing, értékesítés, utógondozás, erőforrások kezelése stb.) elveit, szervezését és tartalmát vizsgálja;

- ❖ a jogszabályok, előírások és irányelvek betartása mellett olyan önkéntes vállalatokat tesznek a vállalatok, melyekkel elébe mennek a jövőbeni kihívásoknak és kreatív, egyedi válaszokat adnak azokra;
- ❖ egy olyan átfogó szemlélet a vállalat életében, kultúrájában, folyamataiban és tevékenységeiben, amely áthatja a stratégia és a mindennapi döntéseket egyaránt;
- ❖ a kizárólag rövid távú és profitmaximalizáló egydimenziós döntések helyett egy többdimenziós portfólió szerint hozzák üzleti döntéseiket, vagyis a környezeti, szociális és gazdaság szempontból hosszú távú érdekeket is figyelembe veszik.

Mondhatnánk, hogy valamiféle „közjó” keresése a cél az önérdkek kizárólagos érvényesítése helyett, ugyanakkor a gazdaságosság, versenyképesség égisze alatt. Nem utópia számunkra ez a koncepció, vagyis nem hisszük, hogy minden esetben a „mindenki számára tökéletes” megoldásokat kellene keresni. Ugyanakkor meggyőződésünk, hogy a megfogalmazott üzleti célok többféle módon is elérhetőek, sőt néha szükségszerű, hogy más szemüvegen keresztül nézzünk rá céljainkra, hiedelmeinkre is.

KÖZÉPHALADÓKNAK: A CSR is az üzlet szerves része

Az Európai Bizottság már 2002-ben megfogalmazta a CSR definícióját, mégis több civil szervezet, szakmai intézmény is kísérletet tett saját definíciójának elfogadtatására. Nem csoda, hiszen minden szervezet a saját céljaihoz illeszkedő fókuszpontokat törekszik hangsúlyozni. Ugyanakkor a szakmai viták, önérdkekből eredő átfogalmazások azt eredményezték, hogy sokan máig sem értik igazán, hogy mit is értünk akkor CSR alatt?

Van, aki kizárólag vállalati menedzsment eszközöket lát a három betű mögött, van, aki ezzel ellentétben az egyének szemléletére, attitűdjére, hitére helyezi a hangsúlyt. Van, aki a politikai és gazdasági rendszert tartja a legfontosabbnak, van, aki a fogyasztók mindennapi vásárlási döntéseit azonosítja a kulcsként. Van, aki a „csinálásban”, s van, aki az erről való „beszélgetésben” látja a legfőbb változtatási erőt. Van, aki szerint ez is az üzlet része, s van, aki altruista viselkedésmódot várna el ennek égisze alatt. Véleményünk szerint ezek a megközelítések megférnek egymás mellett, kiegészítik egymást. A szakmai viták és ütköztetések pedig előbbre visznek minket a „nyer-nyer” megoldások azonosításában.

Mi elfogadjuk az Európai Bizottság erre irányuló megfogalmazását, továbbá építünk a fenntartható fejlődés fogalomrendszerére, ahogy már kifejtettük. Itt ezeket kiegészítve összegyűjtöttünk néhány olyan alapvető elvet és szabályt, amelyek értelmezésünk szerint szorosan kapcsolódnak a CSR-hez. Ezáltal definiáljuk a CSR koncepció vállalatokat érintő legfőbb pilléreit:

- ❖ önkéntességen alapul, azaz azok az intézkedések tartoznak a CSR területéhez, amelyeket a vállalatok önként vállalnak és valósítanak meg, a saját maguk által választott célok és módszerek szerint, a saját tempójukban;
- ❖ a fenntartható fejlődés három területére épít, azaz a gazdasági célok és szempontok mellett a vállalatok a környezeti és szociális szempontokat is integrálják döntéseikben;
- ❖ az érintettekre támaszkodik, azaz a vállalatok erőfeszítést tesznek, hogy az érintettek elvárásait, véleményét, ötleteit és aggályait megismerjék, azokat figyelembe vegyék célkitűzéseik és mindennapi működésük során és/vagy megválaszolják azokat;
- ❖ a teljes vállalatot áthatja, azaz minden folyamatában, funkciójában és tevékenységében

jelen van egy alapvető szemléletként;

- ❖ nincs általános recept, azaz minden iparág, méret, földrajzi elhelyezkedés speciális CSR vonatkozásokat vet fel, amely kihívásokra minden vállalatnak egyedi és saját válaszokat kell kidolgoznia;
- ❖ hosszútávú koncepció, azaz elsősorban a közép- és hosszú távú célok megfogalmazását és elérését célozza, ezáltal nem alkalmasak az ad hoc intézkedések, hanem átgondolt, tudatos intézkedési tervekre van szükség;
- ❖ rövid távú eredményeket is hozhat, azaz a hosszú táv ellenére szükséges és javasolt rövid távon is megfogható hatást eredményező intézkedéseket végrehajtani;
- ❖ kulcsfontosságú a hitelesség, azaz a tettek és szavak összhangban kell, hogy legyenek, csak tényleges cselekedeteinkről és viselkedésünkről beszéljünk;
- ❖ a versenyképességet erősíti, azaz nem az üzleti célok felülírását jelenti, hanem azoknak a módszereknek a kialakítását és megvalósítását, amik révén azok fenntartható és felelős módon érhetőek el;
- ❖ szervezeti tanulás szükséges, azaz sok esetben a vállalat és azt alkotó egyének magatartásának módosulását eredményezi, bizonyos esetekben az értékek, hiedelmek, attitűd megújulását is jelentheti;
- ❖ racionális döntések, azaz nem az altruizmust, az üzleti célok szem elől tévesztését javasolja a vállalatvezetők, döntéshozók számára;
- ❖ folyamatos, azaz nem egyszeri vizsgálatról, célkitűzésről és intézkedésről van szó, hanem egy visszacsatoláson és önvizsgálaton alapuló folyamatos megújulásról.

HALADÓKNAK: Összetett fogalom és tevékenység-rendszer

Közép- és hosszútávú tervezésről, jövőképről beszélünk, amelynek elérése ritkán „egyszerű” feladat. A CSR egy olyan szemlélet és szempontrendszer, amely a vállalatot minden hierarchia szinten és funkcionális területen, minden folyamatában és tevékenységében, kívül és belül áthatja. Éppen ezért komplexitása vitathatatlan. Ugyanakkor, ha már a tervezésnél és kialakításnál igyekszünk minden fontos szempontot figyelembe venni, később már szerves részévé válik a vállalat mindennapi vérkeringésének. Vagyis természetessé és egyben szükségszerűvé is.

Az alábbi ábrán összefoglaltuk azt a folyamatot, amelyen egy vállalat előbb vagy utóbb keresztülmegegy, ha felelősen és fenntarthatóan kíván működni. Természetesen nem egy egyirányú, lineáris és rögzített sorrendű folyamatként kell elképzelni ezt, hanem egy folyamatos visszacsatolást tartalmazó fejlődési útként. Ábránkban megfogalmaztuk azokat a legfőbb kérdéseket, amelyeknek megválaszolása elengedhetetlen. Továbbá példákat hoztunk azokra az eszközökre, amelyek segítségünkre lehetnek. Az eszközöket és a hozzájárulásukat a célok eléréséhez igény szerint, személyes találkozó során részletesen is bemutatjuk.



Nézzünk magunkba, úticélunkra és térképünkre!

KÉRDÉSEK: Milyen terepen mozgunk? Hol tartunk? Milyen utak és viszonyok vannak? Mik a jó gyakorlatok? Milyennek látnak mások (belső/külső érintettjeink) minket? Milyennek szeretnének látni minket? Mik a sikertényezők?

ESZKÖZÖK: kutatás és benchmark, audit, helyzetfeltárás, szervezeti diagnózis, érintetti térkép illetve párbeszéd.

Állítsuk be iránytűnket és úti navigátorunkat!

KÉRDÉSEK: Mi az útvonal terv? Milyen cél felé haladunk? Mik adják a keretet mozgásterünkhöz? Céljaink mellett állnak vezetőink is?

ESZKÖZÖK: jövőkép, stratégia, akcióterv, tematikus politikák (szponzoráció, érintettek bevonása, közösségi szerep), kommunikációs terv, elköteleződési workshop, vezetők képzése, vállalat-irányítási eszközök és menedzsment rendszerek.

Szerezzük meg és erősítsük a szükséges kapacitásokat, kompetenciákat!

KÉRDÉSEK: Milyen erőforrásokkal rendelkezünk? Céljainkat követik-e munkatársaink, partnereink? Kölsönösségen alapulnak-e érintetti kapcsolataink?

ESZKÖZÖK: belső és külső képzés illetve kommunikáció, érintetti párbeszéd és bevonás, supply chain menedzsment önkéntesség.

Mérjük és javítsuk folyamatosan teljesítményünket!

KÉRDÉSEK: Céljainkkal összhangban működünk-e? Ténylegesen fejlődünk? Hatékonyak-e az akcióink? Jutalmazzuk-e a jó teljesítményt?

ESZKÖZÖK: KPI-fejlesztés, GRI-alapú adatgyűjtés, önértékelés, egyéni és vállalati teljesítmény-értékelő rendszer fejlesztése, ösztönzési rendszer, kommunikáció.

Az akciókat érintettjeinkkel közösen valósítsuk meg!

KÉRDÉSEK: Működik-e amit kitaláltunk? Eredményesek és hatásosak-e?

ESZKÖZÖK: projektvezetés, érintetti bevonás és párbeszéd, önkéntesség, kiszervezés, munkakör-gazdagítás, kommunikáció, médiaelemzés, utókövetés. Minden szakterületnek saját feladata van a végrehajtásban.

„Talk the walk”, vagyis mutassuk meg, amit teszünk!

KÉRDÉSEK: Jobb kapcsolatunk van érintettjeinkkel? Tudnak-e mások is céljainkról és akcióinkról? Hiteles-e amit teszünk? Átlátható a működésünk? Befolyásoljuk-e fogyasztóink, vevőink döntéseit?

ESZKÖZÖK: CSR és fenntarthatósági jelentés, érintetti párbeszéd, esettanulmányok, marketing és kommunikáció, rendezvények.

Folyamatosan motiváljunk és keressük az „alacsonyán csüngő gyümölcsöket”!

KÉRDÉSEK: Motiváltak vezetőink, munkatársaink és külső érintettjeink? Elég kitartóak a döntéshozók és megvalósítók? Eredményesek programjaink és pozitív hatást érnek el változtatásaink? A közép- és hosszútávú céljaink mellett meg tudunk felelni a rövidtávú elvárásoknak?

ESZKÖZÖK: egyszerűbb, „alacsonyán csüngő gyümölcsök”, amelyek egyáltalán nem igényelnek, vagy viszonylag kevés erőforrást igényelnek, mégis azonnal eredményeket realizálunk általuk.

A PARADIGMAVÁLTÓKNAK: valóban felelős vállalatként működni

	Hagyományos vállalat	Valóban Felelős Vállalat
Szállítás	A szállítási távolság csak a költségek tekintetében számít, cél az olcsó beszerzés és minél nagyobb piac.	Szállítási teher minimalizálandó, távolsági szállítás csak nagyon indokolt esetben. Törekvés helyi beszerzésre, piacokra.
Igazságosság¹	Ennek elérése nem a cég feladata, hanem az államé, egyházaké, társadalmi szervezeteké. Cél a hatékonyság, olcsóbb termékek előállítása jobb minőségben.	Bár a fő cél nem az igazságosság növelése, a cég tevékenységével nem erősítheti az igazságtalanságot. Méltányos kereskedelem, munkabérek, és -körülmények.
Ökonomizmus	A fogalom nem érthető. Gazdasági szereplőknek természetes célja a gazdaságosság.	Érthető a különbség a gazdaság és a gazdasági mánia között. A gazdaságosság fontos feltétel, de nem fő cél.
Méret	Cél a növekedés – mindenáron. A versenyképesség és a piaci erő ezzel arányosan nő, a méretgazdaságosság törvénye szerint a növekedéssel csökkennek a relatív költségek. Aki nem tapos, azt eltapossák. Évről évre növekvő jövedelem kell.	Cél az optimális méret. A túlnövekedés éppen olyan veszélyes, mint ha csenevészek vagyunk. Meg kell találnunk a piaci helyünket és hosszútávon fenntartható hozamunkat. Hosszútávon állandó, s nem növekvő jövedelem kell.
Termék	Azt állítjuk elő, amire fizetőképes kereslet van. Minden megengedett, amit a törvények nem tiltanak. A termékeink iránti kereslet (igények) aktív növelése kötelező.	Olyan terméket, tevékenységet keresünk, aminek igazán helye van egy fenntartható világban. Nem minden jó, amit szabad. Valódi szükségleteket elégítünk ki, s nem keltünk igényeket. Ott viszont vállaljuk a versenyt.

¹ Itt a szót nem az utilitárius, „gazdasági igazságosság” értelemben használjuk, miszerint mindenki az elismert hozzáadott érték alapján kapja meg anyagi jutalmát. Ezt nem tagadva, de alsóbbrendűnek tekintve „igazságosság” szó alatt, a testvériséget, szolidaritást, szeretet-alapú igazságot értjük, ami megengedhetetlennek tartja például a korlátlanul szélsőséges vagyoni különbségeket, vagy a túltápláltak és éhezők feltűnő, nagyarányú és tartós egymás mellett élését. Ahogy a mély ökológia nem csak az állatok és növények hasznosságát nézi, hanem az élőket önmagukban való értéknek tekinti, a szeretet-alapú igazság is az embert lényé miatt szeretné boldognak látni, nem csupán érdemei alapján.