

**A CSR-gyakorlatok átláthatóságának és hitelességének javítása a CSR-teljesítményt értékelő és -monitorozó rendszernek az új EU tagállamokba történő bevezetése által**



---

# **CSR önértékelő kézikönyv vállalatok számára**

---

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A jelen kézikönyv legnagyobb részét kitevő önértékelő kérdőívet az ACONA Ltd. szakértői, Mr. Peter de Graaf és Dr. Christian Toennesen (Egyesült Királyság) fejlesztették ki. A nemzeti szakértők csoportja: Elitsa Barakova (Bulgária), Matolay Réka (Magyarország), Audronė Alijošiutė (Litvánia), Jacek Dymowski (Lengyelország) and Michal Kissa (Szlovákia) vezette az önkiértékelő eszköz előzetes tesztelését 2010 augusztusában, és jelentős mértékben hozzájárultak a felhasználóknak adandó gyakorlati tanácsok (felhasználói útmutató) kifejlesztéséhez a jelen kiadvány számára. A kézikönyv összeállítását Audronė Alijošiutė koordinálta.

A projekt tagjai külön köszönetet mondanak hozzájárulásukért azoknak a cégeknek, amelyek részt vettek a kérdőív tesztelésében, és példákkal szolgáltak a különféle jó gyakorlati megoldásokra.

## Tartalomjegyzék

Rövidítések jegyzéke .....	4
<b>1. Bevezetés</b> .....	5
<b>2. Mielőtt az önértékelési kérdőívet elkezdi: gyors tanácsok</b> ...	7
<b>3. Az önértékelő eszköz: kérdőív és felhasználói útmutató</b> .....	9
<b>Vezetés</b> .....	11
Vezetés: példák a jó gyakorlatokra.....	21
A fenntartható fejlődés mátrixa (SAM) .....	21
A CSR és a fenntarthatósági felelőségek.....	21
A közvetlen hatások mérése és értékelése .....	22
Komplex stratégiai környezeti megközelítés.....	23
<b>Környezetvédelem</b> .....	25
Környezetvédelem: példák a jó gyakorlatokra .....	34
Ökováros –felelős befektetés.....	34
A környezeti hatások átfogó értékelése.....	35
A tapasztalat alkalmazása a környezetvédelem fejlesztése érdekében.....	36
Zöld start a Postbankkal .....	37
<b>Munkaügyi kapcsolatok</b> .....	39
Munkaügyi kapcsolatok: példák a jó gyakorlatokra .....	49
Az Üzemi Tanács, mint a munkavállalók bevonásának hatékony eszköze .....	49
Munkavállalói elégedettségi program .....	50
Egyenlő esélyek – A speciális igényekkel rendelkező foglalkoztatottak.....	50
Innovációs verseny a budimex SA-nál.....	51
<b>Közösségi kapcsolatok</b> .....	53
Közösségi kapcsolatok: példák a jó gyakorlatokra .....	62
M-Tel Grant.....	62
b-Link .....	63
IT megoldások a „biztonságos környék” projektre .....	64
A magánfinanszírozási intézet megalapítása Litvániában .....	65
<b>Üzleti környezet</b> .....	67
Üzleti környezet: példák jó gyakorlatokra .....	77
Érdekellentét-kezelési politika.....	77
Csalás elleni eljárás és képzés.....	78
Zöld beszerzésre való törekvés.....	78
Beszállítók önértékelése .....	79
<b>4. Gyakran ismételt kérdések</b> .....	81
<b>5. Irodalomjegyzék</b> .....	85
Függelék: Példa a teszt táblázatára.....	86

# RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

<b>CEE</b>	Central and Eastern European – Közép- és Kelet-Európa(i)
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility – Vállalati társadalmi felelősségvállalása
<b>GHG</b>	Green House Gas – Üvegházhatású gázok
<b>NGO</b>	Non-governmental organisation – Nem kormányzati szervezet
<b>SAM</b>	Sustainability Assessment Matrix – Fenntarthatóság értékelési mátrix
<b>SD</b>	Sustainable development – Fenntartható fejlődés
<b>kkv</b>	Kis- és középvállalkozások
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme – Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) Fejlesztési Programja
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator – Kulcs teljesítménymutató
<b>HR</b>	Human Recourses – Emberi erőforrások
<b>PR</b>	Public Relations – (PR magyarul is használatos) Közönségkapcsolatok
<b>H&amp;S</b>	Health and Safety – Egészség és biztonság

# BEVEZETÉS

# 1.

Az EU szerint a CSR előtérbe kerülése azt a szükségletet tükrözi, hogy megvédjük a közös értékeinket, és növeljük a szolidaritás és a kohézió érzését Európában. Ez a kézikönyv ezt a gondolatot próbálja gyakorlati módokon segíteni.

Az Európai Bizottság szerint a Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility / CSR) fogalom jelentése, „hogya a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolatokban”. (Brüsszel, 22.3.2006 COM (2006) 136 végleges) A CSR a magán-szektor fontos eszköze, hogy aktívan részt vegyen a fenntartható fejlődés elősegítésében, amely az EU hosszútávú célja.

A kézikönyv „A CSR gyakorlatok átláthatóságának és hitelességének javítása a CSR-teljesítményt értékelő és -monitorozó rendszernek az új EU tagállamokba történő bevezetése által” c. projekt keretében jött létre, amelynek célja, hogy javítsa a CSR-gyakorlatok átláthatóságát és hitelességét, valamint megalapozza az ország szintű CSR mérési és monitorozó rendszereket bizonyos kiválasztott EU országokban: Bulgáriában, Magyarországon, Litvániában, Lengyelországban és Szlovákiában.

Ennek a kézikönyvnek az átfogó célja az, hogy segítséget nyújtson a cégeknek, amelyek meg kívánják vizsgálni a CSR-rel kapcsolatos politikájukat és eredményeiket. A civil társadalom és az érintett felek is használhatják egy cég teljesítményének felmérésére, vagy akár könyv-vizsgálók és egyéb CSR-rel foglalkozó vállalati tanácsadók is haszonnal forgathatják.

A kézikönyv egy olyan, a cégek számára készült, önértékelésen alapuló CSR-rel kapcsolatos teljesítményértékelő eszközt tartalmaz, amelynek a célja az egyes cégek teljesítményének mérése, legyen a cég kicsi vagy nagy. A cégeknek a vizsgálatot úgy kell megközelíteniük, hogy az illeszkedjen a vállalati kultúrába, a CSR-stratégiáik kontextusához, tartalmához, célkitűzéseikhez és a CSR-rel kapcsolatos vállalásaikhoz.

Az értékelési eszköz lehetővé teszi a cégek számára, hogy az önkitaltós kérdőíven keresztül képet kapjanak arról a CSR-szintről, amire törekedniük kell, azokról a témákról, ahol esetleg még fejlődniük kell, ezáltal nyújtva lehetőséget arra, hogy a cégek jövőbeni célokat és terveket tűzzenek ki.

## **A tesztet kitöltő vállalatok reflexiói az önértékelő eszközzel**

„Ami számomra kiderült, az az, hogy a vállalatnál bőséggel állnak rendelkezésre a különféle politikák. Most, hogy az önértékelés kapcsán végigolvastam őket, arra gondolok, hogy korszerűsíteniük kell ezeket az irányelveket, és fel kell térképeznünk a lehetséges fehér foltokat. Erre fel fogom hívni az illetékes munkatársaim figyelmét” – árulta el egy magyarországi nagyvállalat vezetője.

„Nagyvonalakban volt már elképzelésünk arról, hogyan kapcsoljuk össze a CSR-felelősséget a munkaköri leírásokkal és a teljesítményértékeléssel. Most azonban – az önértékelési teszt kitöltése során – végül úgy döntöttünk, hogy ezt az összekapcsolást megtegyük az igazgatósági tagok esetében is. Hat vezető esetében az éves jutalom többek között a CSR területén elért eredményük függvénye lesz” – mondta egy másik magyar nagyvállalat képviselője.

„Ha az ember egy kis cégnél dolgozik, és nem is ismeri pontosan a CSR kifejezés jelentését, ezzel az eszközzel megállapíthatja, máris mennyit tesz azért, hogy a világot jobb helylyé változtassa, és a jövőbeli működés során mennyi – és mennyivel megfontoltabb – lépést kell még ezért tennie” – mondta egy kisvállalkozás vezetője Litvániában.





# MIELŐTT AZ ÖNÉRTÉKELÉSI KÉRDŐÍVET ELKEZDI: GYORS TANÁCSOK

## 2.

**Olvassa el a kérdőívet figyelmesen:** Mielőtt kitöltené a kérdőívet, olvassa el figyelmesen az egész kérdést és a kérdés leírását is.

**Támaszkodjon a kollégáira:** A szükséges információ jelentős része a cég különböző osztályaitól szerezhető be. A kérdőívért felelős személynek találkoznia kell a többi osztály képviselőivel, hogy tisztázzák, hogy milyen információ szükséges. Azt javasoljuk, hogy az önértékelést ne egyedül végezze, ne csak a saját tudására vagy a saját céges dokumentációjára támaszkodjon. A HR, kommunikációs, kontrolling vagy bérszámfejtési részlegen dolgozó kollégákat is vonja be! Ez az eszköz arra szolgál, hogy a cégen belüli különböző, CSR-rel kapcsolatos tevékenységeket és személyzetet összekapcsolja.

**Gyűjtse össze a CSR-rel kapcsolatos tudást:** Ha ez az első alkalom, hogy a CSR témájával találkozik, és mégis Ön az, akinek az önértékelős tesztet el kell végeznie a cégnél, azt javasoljuk, vagy kérje egyik kollégája segítségét, vagy olvasással, illetve tanfolyamon képezze magát CSR-ből. Ez az önértékelős teszt nem helyettesíti a CSR oktatást.

**Legyen őszinte:** Mivel ez egy önértékelős teszt, az értékelőnek el kell kerülnie, hogy a cég teljesítményére maximális pontszámot adjon, ha az nem felel meg a kritériumoknak, vagy erre nincs írásos bizonyíték. A cégeknek nem a lehetséges legjobb eredményre kell fókuszálniuk, hanem a helyzet őszinte értékelésére - máskülönben ennek az eszköznek semmi haszna, és az összehasonlítási lehetőség is elvész. Ha alaposan végzi el a tesztet, olyan reális képet kap, amely alkalmas kiindulópont a további CSR-tevékenységekhez.

**Értelmezze a kérdéseket saját magának:** A kérdések szó szerinti értelmezése gondot okozhat, ha az Ön cégénél más neve van a különböző eljárásoknak, politikáknak, bizottságoknak, stb. Gondolja végig a kérdést a saját cégére, szervezetére vonatkoztatva. Azonban vigyázzon arra is, hogy ez ne vezessen olyan félreértelmezésekhez, amelyek ellentmondanak a kérdés célkitűzésének!

**Ne féljen alacsony(abb) pontszámot adni:** Valószínűleg lesz legalább egy kategória, ahol (viszonylag) jó teljesítményt ér el. Legyen erre büszke, és utána próbáljon meg felzárkózni a többi kategóriában is. Ne aggódjon a teszt hosszúsága miatt. Nem is annyira hosszú, és vannak hasznos, lényegre törő magyarázatok, amelyeket rövid szövegek kísérik.

**Szánjon rá időt:** Az ön személyes tapasztalatától és a cég CSR szintjétől függően az összes információ összegyűjtése akár 1-2 teljes munkanapot is igénybe vehet. Egy cégnek például, amely ezen kérdőív kitöltése kapcsán igen alapos vállalati elemzést végzett, két hétig tartott összegyűjteni az összes szükséges információt.

**Legyen tudatában az önértékelés csapdáinak:** Önmagunk – és a minket foglalkoztató cég – értékelése mindig magában hordozza azt a kockázatot, amely minden önértékelésen alapuló eszköznek sajátja. Ez a kockázat alapvetően az őszinteségben rejlik. Mivel ebben a helyzetben egyszerre értékelők és értékelték vagyunk, nehéz elkerülni bizonyos vonzó, de egészében véve

ártalmas tendenciákat. Az önértékelési eszközök különböző kompetenciával próbálják elkerülni az őszinteséggel kapcsolatos problémákat, és próbálnak olyan helyzetet teremteni, ahol az összes résztvevő cég hasonló módon közelít az önértékeléshez. Ez az eszköz egy elég komplex témát (CSR) próbál felmérni meglehetősen egyszerű módon - 25 kérdéssel, ahol leginkább „igen”, „részben” vagy „nem” válaszok adhatók. Ez utóbbi különösen csábíthatja a felhasználót arra, hogy ezt a CSR önértékelési eszközt *gyors, pipálgató feladatnak* fogja fel, mivel úgy tűnhet, hogy gyorsan kell választ adni, anélkül, hogy a kérdést vagy a cég teljesítményét részleteiben tanulmányozni kellene.

A másik káros tendencia az, hogy jó - a reálisnál jobb - eredményt mutassunk fel, hogy a főnök, a részvényesek, stb. kedvében járjunk, vagy hogy jól kerüljünk ki a versenytársakkal való összehasonlításból.

Még ha ezeket a kísértéseket sikerül is elkerülni, az is lehet, hogy a felhasználónak *mozdíthatatlan szemellenzője* van. Ez azt jelenti, hogy a cégről kedvezőbb képe van, mint amilyen a cég tényleges teljesítménye. A cég iránti lojalitás és a valós folyamatok figyelmen kívül hagyása csak két lehetséges forrása a *szemellenzőnek*.

Az értelmes önértékelés elkerülésének vágya akkor nagyobb, *ha nincs idő, energia, akarat*, stb. hogy felmérjék a CSR helyzetét a cégen belül, és/vagy hiányzik a *nyitottság, hogy szembenézzenek* az önértékelés eredményével, bármilyen legyen is az.

A felhasználónak tisztában kell lennie ezekkel a cégen belüli jellemzőkkel, és nem szabad beleesnie ezekbe a csapdába. Valójában az értékelőnek nagyon nagy szerepe van abban, hogy legyőzze az eszköz korlátait, amelyek az önértékelési jellemzőből fakadnak.

**Benchmark:** Az önértékelés befejeztével minden cég esetében kijön egy végső pontszám. Ez az egy számból álló eredmény szinte felkínálja a cégek összehasonlítását (pl. hasonló méret vagy ágazat esetében). Ennek a CSR önértékelési eszköznek a célkitűzése a vállalatok és egy adott cég különböző időszakokban mutatott teljesítményének az összehasonlítása. Azonban a benchmark megállapítását nagyban nehezíti, hogy az önvizsgálat mélysége és a válaszadás őszintesége cégenként eltérhet. A cégek megnézhetik egymás végső CSR-eredményét, de ne vegyenek részt a magasabb pontok elérésért folytatott versenyben úgy, hogy semmi vagy igen elenyésző teljesítménybeli fejlődést produkálnak! Minél több pont, annál jobb! Ez az eszköz érvényes értelmezése. A teszt végső célja az, hogy segítsen a cégeknek abban, hogy megismerjék a CSR-t, és lefektessék a további fejlődés alapköveit.



# AZ ÖNÉRTÉKELŐ ESZKÖZ: KÉRDŐÍV ÉS FELHASZNÁLÓI ÚTMUTATÓ

## 3.

Az eszköz fő eleme egy 25 kérdésből álló testre szabott kérdőív. A kérdéseket öt átfogó kategória alá csoportosítottuk: Irányítás, Környezet, Munkaügyi kapcsolatok, Közösségi kapcsolatok, Üzleti környezet. Mindegyik indikátor egy-egy kérdésben van megszövegezve. Megtalálható az indikátor definíciója, és a pontszámítás is, kiegészítve további magyarázatokkal, a kritériumokkal, a dokumentációval, a módszertannal és a relevanciával kapcsolatban, valamint hasznos gyakorlati javaslatok is vannak (felhasználói útmutató).

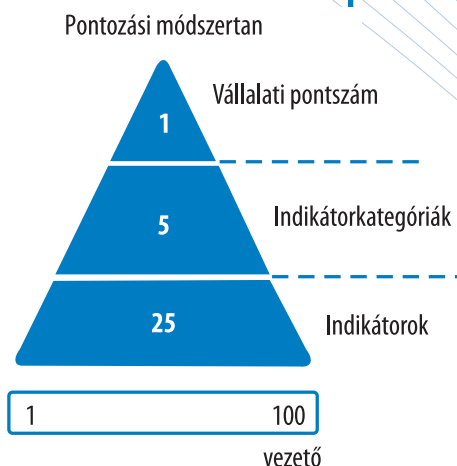
Az önértékeléses teszt felépítése a következő:


1. Az indikátor kérdése és a pontozás
2. Az indikátor definíciója
3. Relevancia - az indikátor gyakorlati értéke és fontossága
4. Kritériumok- a szükséges pontozási döntések ezeken alapulnak
5. Dokumentáció - megmutatja, hol található az információ
6. Az adott indikátorral kapcsolatos CSR-teljesítmény javításához szükséges javasolt lépések vagy módszertan
7. Gyakorlati javaslatok - felhasználói útmutató, amely az eszköz gyakorlati tesztelése közben kristályosodott ki

A teljes elérhető pontszám: 100 pont

Mivel minden kategória egyformán fontos a fenntarthatóság szempontjából, a pontszám alábbiakban bemutatott megosztását javasoljuk:

<b>Irányítás</b>	RÉSZÖSSZEG	/20
<b>Környezet</b>	RÉSZÖSSZEG	/20
<b>Munkaügyi kapcsolatok</b>	RÉSZÖSSZEG	/20
<b>Közösségi Kapcsolatok</b>	RÉSZÖSSZEG	/20
<b>Üzleti környezet</b>	RÉSZÖSSZEG	/20
	<b>TELJES PONTSZÁM</b>	<b>/100</b>





Az eszköz minden egyes kategóriája tartalmazza számos **jó gyakorlat** leírását, amelyek például szolgálnak a jó CSR-teljesítményre. A jó gyakorlatokat bemutató példák a kézikönyvben bemutatott kategóriákhoz tartozó speciális CSR-tevékenységekhez kapcsolódnak, amelyeket az önkitöltős eszközt tesztelő cégek állapítottak meg. A bemutatott jó gyakorlatok többsége olyan cégektől származik, melyeknek meglehetősen fejlett CSR-teljesítményük van, és számos példájuk több kategória alá is besorolható. Fontos megjegyeznünk azonban azt, hogy az egyetlen kategóriában felsorolt jó gyakorlat nem jelent egy átfogó, tökéletes CSR-teljesítményt.

Mind kis- és nagyvállalatok használhatják ezt a kézikönyvet. Javasoljuk, hogy az olvasó először ismerkedjen meg az eszközzel, majd ezután kezdje el összegyűjteni a dokumentációt és elkezdni a pontozást. A kézikönyv végén a gyakran ismétlődő kérdések kaptak helyet.

A függelék tartalmazza a pontozás összesítésére szolgáló táblázatot, amely alapján a felhasználó elkezdheti kidolgozni a CSR fejlesztésére irányuló jövőbeli lépéseket, amelyek az adott indikátorhoz kapcsolódó CSR-teljesítmény fejlesztését célzó javasolt lépéseken alapulnak.

# 1. VEZETÉS

## Indikátor 1. Felismeri-e a cég saját legfőbb gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait?

### Definíció:

A **gazdasági hatás** (Profit) pénzt, vagyont jelent, pl.: befizetett adók vagy az ellátási láncon keresztül történő társadalmi értéknövekedés.

A **társadalmi hatás** (Emberek) szervezeteket, közösséget, személyzetet jelent, pl.: hogy milyen előnye származik a helyi közösségnek a cég jelenlétéből, vagy miért jelentenek a szolgáltatások/termékek pozitív változást.

A **környezeti hatás** (Bolygó) a természetet jelenti, pl.: a vízhasználatot vagy a hulladéktermelést.

### Relevancia

A hatékony CSR-program kidolgozásának első lépése az, hogy a vállalat meghatározza a társadalomra, a környezetre és a gazdaságra gyakorolt hatásait. Innen lehet elkezdni felépíteni a CSR-stratégiát.

*A kis- és középvállalatok (kkv-k) is végezzék el ezt a folyamatot, mivel ez segíti a CSR-folyamat hatékonyabbá tételét.*

### Kritériumok

A cégeknek az alábbiak alapján kell feltérképezniük pozitív vagy negatív hatásait:

- ◆ Az üzleti tevékenység jellege
- ◆ A szolgáltatás/ a termék életciklusa
- ◆ Ellátási lánc
- ◆ Érintett felek
- ◆ Környezet

A cégek akkor kapnak maximum pontot, ha maradéktalanul teljesítik ezt az indikátort, 2 pont jár a részleges teljesítésért, és nem jár pont, ha a három elemből (Profit, Emberek, Bolygó) egyiket sem tudják feltérképezni.

### Dokumentáció

Írásos dokumentumok a hatásindikátorokkal és a hatáskezelési eszközzel. A cég pénzügyi adatai, éves jelentések, szerződések, meghatározott kötelezettségek, közüzemi számlák.

A kis- és középvállalatok esetében ennek a dokumentációnak nem szükséges ennyire alaposnak lennie.

### Gyakorlati javaslatok

Ez az indikátor kezdőpontként szolgálhat egy már létező vagy újragondolt CSR-stratégia felülvizsgálatára vagy továbbfejlesztésére. Használható CSR-beszámoló kifejlesztésére, vagy a CSR-tevékenységek keretének megteremtéséhez is.



### » Kulcs «

<b>Elérhető</b>	
<b>összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
Igen	4 pont
Igen, de csak részben	2 pont
Nem	0 pont

Elképzhető, hogy az adott szektortól függően a hatások különbözőképpen oszlanak meg (pl.: néha a hatások többsége a környezetnél jelentkezik, más esetben azonban elhanyagolható a környezeti hatás), azonban mindenképpen törekednünk kell az indikátor definíciójánál megjelölt mindhárom tényező elemzésére. A hatások értékeléséhez a cégek használhatnak olyan módszertanokat vagy eszközöket, amelyeket a vállalati fenntarthatósági teljesítmény mérésére fejlesztettek ki (pl. jó gyakorlatok G1) Lehet ez akár egy speciálisan az adott országra kifejlesztett eszköz is, például Szlovákiában a cégek online eszközt használnak: [www.darca.sk](http://www.darca.sk)

Ez az indikátor a hatások elérhetőségére kérdez rá, míg a következő indikátorok (a 6., 11. és a 16.) az akcióterv kidolgozásához szükséges hatások további elemzését tűzték ki célul. Az ISO14001, és SA8000 szabványok elemzik a (közvetlen és közvetett) hatásokat, ezért azok a cégek, amelyek bevezették ezeket a szabványokat, háttéranyagként használhatják ezeket.

Néhány ágazatban (pl. a pénzügyi szektorban) a közvetett hatások jelentős befolyással lehetnek a társadalomra. Az ezekben a szektorokban működő irodák közvetlen környezeti hatásai meglehetősen kicsik (papír-, energia- és üzemanyag-felhasználás), de a közvetett hatások, amelyek a hitelpolitikájukból következnek, kulcsfontosságúak egy iparág esetében. Egy bank jelentősen befolyásolhatja a technológiát, amit használ, azzal, hogy figyelembe veszi az ökológiai vagy társadalmi kockázatokat- néhány bank nagyon ügyel a helyi közösséggel kialakított párbeszédre, a technológiai szempontokra, stb., és ezzel befolyásolják az iparági viselkedést is.

---

### **FONTOS! Mind a közvetlen, mind a közvetett hatásokat számba kell venni!**

---

Ennél az indikátornál a jó gyakorlatok példái a Dreher Sörgyárak, Magyarország (G1, G3), a Barlinek SA, Lengyelország (G4) és a Fővárosi Vízművek (E6).

#### **Módszertan**

- 1. A cég pénzügyi kimutatásainak átnézése, hogy megállapíthassuk az erősségeket és a gyenge pontokat.*
- 2. A vállalat szerződéseinek és kötelezettségvállalásainak átnézése, és betartásuk értékelése.*
- 3. A cég energiafelhasználásának, vízhasználatának és hulladékkezelési gyakorlatának áttekintése annak megállapítására, hogy milyen módon gyakorol hatást a környezetre.*
- 4. Minden egyes hatás nagyságának meghatározása.*
- 5. Az elemzés alapján a hatások rangsorolása a hatások nagyságának megfelelően.*

## Indikátor 2. Van-e a vállalatnak CSR-stratégiája, amelyben meghatározza a CSR-rel kapcsolatos vállalásait?

### Definíció:

Akkor mondhatjuk, hogy egy cég rendelkezik CSR-stratégiával, ha ez írásban is létezik, és tartalmazza az alábbiakat:

Szerkezet:

- Politikák
- Célok
- Felelőségek/ Kulcs teljesítménymutatók (KPI)

Tartalom

- Környezeti politika
- Munkaügyi politika
- Közösségi kapcsolatokkal kapcsolatos politika
- Üzleti környezettel kapcsolatos politika

### Relevancia

Annak érdekében, hogy egy vállalat használja a CSR-t, előbb meg kell vitatniuk, hogy mit jelent a CSR a szervezet számára. Ez a folyamat optimálisan egy CSR-politika kidolgozása során zajlik le, amely arra ösztönzi a céget, hogy eldöntse, hogyan közelíti meg a CSR kérdéskörét, és azt is, hogy vezetőségi szinten is akarnak-e foglalkozni a CSR-rel - a CSR szempontjából fontos, hogy vezetőségi szinten is komolyan vegyék, mivel az intézkedések így hatják át az egész vállalatot, és hoznak kézzelfogható eredményt.

*A kkv-k számára is kiszámolható ez az indikátor, és jó kezdést jelent egy kis- és középvállalati CSR-program kidolgozásához.*

### Kritériumok

A 4 pont eléréséhez a CSR-stratégia minden szempontját le kell fednie a vállalati politikának, 2 pont jár azoknak a cégeknek, ahol bizonyos szempontok – de nem az összes – le van fedve. Ha egyáltalán nincs ilyen jellegű stratégia, 0 pont jár.

### Dokumentáció

A fent említett területeket felölelő írásos stratégia (a definícióban meghatározott szükséges tartalommal), vezetői értekezletek napirendjei, a CSR-politika kialakítását eredményező vitákról készült jegyzőkönyvek, a politika rendszeres felülvizsgálatának írásos bizonyítéka.

A stratégia állhat egy vagy több különálló dokumentumból, és lehet külsőleg vagy belsőleg publikált.

### Gyakorlati javaslatok

A gyakorlat azt mutatja, hogy abban az esetben, ha a CSR nem ágyazódik be az üzleti tervbe, a vele kapcsolatos tevékenység gyakran válik szétzúrt, koordinálatlan jótékonyági ügyködéssé, amely el van szigetelve a cég stratégiájától.



### » Kulcs «

<b>Elérhető</b>	
<b>összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
Igen	4 pont
Igen, részben	2 pont
Nem	0 pont

A stratégiának nem kell hosszúnak lennie, de szerepeltetni kell benne a működés és a cég érdekeltiségének fő területeit, ki kell fejezni a kötelezettségvállalást, leírni a kitűzött célokat és alapot kell szolgáltatnia az eredmények méréséhez.

Minden kategóriában azonos szinten kell fejleszteni a célokat és a kulcs teljesítményindikátorokat. Habár ez az indikátor a megfelelő írásos dokumentum meglétéről szól, fontos azt is megjegyezni, hogy a stratégiának összefüggőnek, érthetőnek és relevánsnak kell lennie, olyannak, melynek segítségével könnyen követhető a fejlődés.

---

**FONTOS! A CSR-stratégia nem csupán egy dokumentum – ez egy olyan élő dokumentum, amely alapjául szolgál a CSR-gyakorlat tervezésének és kivitelezésének.**

---

#### **Módszertan**

- 1. Az üzleti stratégiához és a vállalati kultúrához való igazítás.*
- 2. Szervezetten belül konzultációk szervezése.*
- 3. A felsőbb vezetés jóváhagyásának megszerzése.*
- 4. Rendszeres értékelés és felülvizsgálat.*



### Indikátor 3. Van-e a cégnek olyan kijelölt vezetője, aki egyértelmű felelősséggel bír a CSR terén?

#### Definíció:

A vezető azt jelenti, hogy valakinek megvan a hatásköre, hogy a CSR-rel kapcsolatban kellő időben döntést tud hozni és cselekedni, anélkül, hogy egynél több helyről engedélyt kellene kérnie. Ez általában igazgatói szintet jelent.

Az egyértelmű felelősség azt jelenti, hogy a CSR a személy munkakörének része, de nem feltétlenül teljes munkaidőben.

#### Relevancia

Mint ahogy az emberek messze hajlamosabbak a CSR-t keresztülvinni, ha körülhatárolt munkakörük van (lásd lejjebb), úgy jóval hajlamosabbak a CSR-célkitűzések érdekében cselekedni, ha van egy illetékes személy, akihez fordulhatnak, és aki a CSR-gyakorlatban utat mutat.

Ebből következően, ha a CSR-tevékenység hatáskörrel rendelkező emberek felügyeletére van bízva, az üzleti életben szerzett tudásuk és széles rálátásuk segítségével tudni fogják, hogyan léptessék életbe a leghatékonyabban a CSR-t gyakorlati szempontból.

Ez az indikátor abból a szempontból fontos, hogy meg tudjuk állapítani, hogy egy hatáskörrel rendelkező személynek vannak-e körülhatárolt kötelezettségei a CSR megvalósítása terén.

#### Kritériumok

Legalább egy igazgatói szintű munkatárs szükséges, aki átlátja és gyakorlatba átülteti a cég CSR céljait. Az is hasznos, ha több embernek a munkakörében szerepelnek CSR-elemek, de mindenképpen kell egy ember, aki átfogó felelősséggel rendelkezik ezen a téren. Ahhoz, hogy pontot kapjunk ennél az indikátornál, nem szükséges, hogy ennek a személynek ez legyen a cégnél betöltött egyetlen munkaköre, de egy erre kinevezett, egyértelmű felelősséggel rendelkező vezetői szinten dolgozó ember után maximális pontot kaphatunk.

#### Dokumentáció

Szervezeti ábrák berajzolt CSR-feladatkörökkel, a munkaköri leírásokban szereplő CSR-feladatkörök.

#### Gyakorlati javaslatok

A legtöbb esetben azok a fejlett CSR-tevékenységgel bíró cégek, amelyek a projekt hatókörébe kerültek, jelezték, hogy van náluk olyan kinevezett személy, aki hivatalosan is (teljes vagy részmunkaidőben) felelős a CSR-ért, és akinek van hivatalos címe (pl. CSR igazgató, CSR koordinátor, stb.), azonban ez általában szorosan összekapcsolódik a PR vagy a kommunikációs funkciókkal. Ez olyan lehetséges veszélyt rejthet magában, hogy a CSR csak a kommunikációra és a márkaakciókra korlátozódik. Azonban ez egy fejlődésben lévő folyamat, melyben azt kell szem előtt tartani, hogy a CSR-koordinátoro-

#### » Kulcs «

##### Elérhető

**Összpontszám: 4 pont**

Vezetői szintű személy teljes munkaidős felelősséggel a CSR iránt

4 pont

Vezetői szintű személy részmunkaidős felelősséggel a CSR iránt

2 pont

Nincs vezetői szintű felelős személy a CSR területén

0 pont

kat egyre inkább függetlenítsük a kommunikációtól. A CSR felelősség ernyő-típusú funkció, és közel kell kerülnie a vállalati szintű vezetéshez. Azzal, hogy a CSR-t az igazgatótanácsra bízuk, biztosíthatjuk azt, hogy a CSR stratégiai szinteken valósul meg.

Ennek az indikátornak a kritériumait kissé tágabban is lehet értelmezni, például, ha nincsen egyetlen, egyértelmű CSR felelősséggel bíró vezető beosztású ember, de az összes vezetőnek szerepel a CSR felelősség a munkaköri leírásában vagy a feladati között, úgy vehetjük, hogy van egyértelmű felelősség és döntéshozatali képesség a CSR terén. Fontos azt is megjegyeznünk, hogy a felsővezetés számára kijelölt CSR felelősség biztosítja azt, hogy a vezetői szinten is figyelmet fordítanak majd a CSR-kezdeményezésekre. Ha például egy már megválasztott igazgatót bízunk meg a CSR-tevékenységek átfogó felelősségével; egy új, speciális CSR-szakértelemmel bíró igazgatósági tagot jelölünk ki; vagy a már létező igazgatótanács munkájához kapcsoljuk a CSR-t, vagy a teljes igazgatótanácsot bevonjuk a CSR-rel kapcsolatos döntésekbe.

---

**FONTOS! A CSR-rel kapcsolatos felelősséget vezetői szinten kell kijelölni, ha a vállalat a CSR-t a hosszútávú üzleti terveibe szeretné beilleszteni.**

---

A Dreher Sörgyárak Zrt., Magyarország (G2) jó gyakorlati példája a CSR-rel kapcsolatos felelősség sikeres kijelölését illusztrálja.

#### **Módszertan**

- 1. A CSR-rel kapcsolatos felelősségek meghatározása - nem szükséges teljes munkaidős állásnak lennie.*
- 2. Annak biztosítása, hogy egy vezető beosztású dolgozó valósítja meg és felügyeli a CSR-programot.*
- 3. Annak biztosítása, hogy a dolgozók a vállalat minden szintjén elkötelezettek.*
- 4. Dolgozzon együtt a helyi közösségekkel, önkormányzatokkal, dolgozókkal, hogy meggyőződjön arról, hogy a CSR-munkakörök lefedik a cég összes anyagi, társadalmi és környezeti hatását.*

## Indikátor 4. Összekapcsolja-e a cég a vállalati felelősségvállalás kérdését az emberek teljesítményének vizsgálatánál/értékelésénél a teljes cégben?

### Definíció:

Azt jelenti, hogy a teljes cégben a munkatársi értékelési folyamat aktív részét képezik a társadalmi és környezeti kérdések. Például, ha a dolgozók nem tesznek eleget a CSR-rel kapcsolatos kötelezettségeiknek, akkor az a teljesítményük értékelésekor negatívan esik latba.

### Relevancia

Az emberek sokkal hajlamosabbak a CSR-célok megvalósításán dolgozni, ha ezeket a célokat belefoglaljuk a munkaköri leírásukba, és ezen leírások és kiosztott feladatok alapján értékelik őket.

*Ez az indikátor a kis-és középvállalatok számára is lényeges, mivel a CSR-funkciókat a kis- és középvállalatok is felvállalhatják, habár ezek a funkciók eltérhetnek a nagyobb vállalatok funkcióitól.*

### Kritériumok

A cégnek rendelkezni kell üzleti ösztönző programokkal a dolgozók számára, mivel ezzel biztosítja, hogy a jó CSR-teljesítményt fontosnak tartja.

A vezetőknek támogatniuk kell a beosztottaikat a CSR-gyakorlat módjának meghatározásában, ha esetleg nehézségek merülnek fel az üzleti ösztönzők és a CSR-ösztönzők összehangolásakor. Tehát itt azok a cégek kapják a legmagasabb pontértéket, amelyek a CSR-ösztönzőket szorosan összehangolták az üzleti ösztönzéssel.

### Dokumentáció

A kulcs teljesítményindikátorok (KPI) statisztikája, amely a CSR-indikátorokkal kapcsolatos teljesítményt mutatja; dolgozói értékelések a CSR kulcs teljesítményindikátoraival kapcsolatban; bármilyen dokumentáció, amely a dolgozói üzleti és etikai ösztönzők összehangolásakor felmerülő problémákat rögzíti.

### Gyakorlati javaslatok

A CSR-indikátorokkal kapcsolatos teljesítmény értékelő dokumentáció, amely az emberek teljesítményéhez kapcsolódik igen lényeges a CSR cégen belüli megvalósításának szempontjából. Az ilyen dokumentáció hiánya azt jelzi, hogy a CSR filozófiája nem gyökerezik mélyen a cégben, és a CSR megvalósítása meglehetősen kezdetleges fokon áll.

A kulcs teljesítményindikátorok nagy száma nem jelenti automatikusan a CSR-teljesítmény fejlődését, de a cég küldetéséhez, céljaihoz kapcsolódó megfelelő indikátorok kiválasztása alapot teremthet a szervezeten belüli változáshoz, és egy új irányba történő elmozduláshoz.

Érdemes először néhány CSR-rel kapcsolatos kulcs teljesítményindikátort kizárólag a CSR-rel kapcsolatos dolgozók (környezeti menedzser, HR mene-



### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
Igen	4 pont
Igen, részben	2 pont
Nem	0 pont

dzser, kommunikációs menedzser) számára bevezetnünk, és később kiterjeszteni ezt a többi dolgozóra.

Például egy olyan klímaváltozással kapcsolatos kötelezettséggel, hogy a vállalat figyeli az energiafogyasztását és csökkenti az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását, a cég kitűzhet olyan célt is, hogy nn évre xx százalékkal csökkenti a CO<sub>2</sub> kibocsátást. A negyedéves célkitűzések megfigyelésével és elemzésével nyomon lehet követni a folyamatot. A kulcs teljesítményindikátor az áramfogyasztás, a mérési módszer pedig a havonta használt kilowattok rögzítése. A vállalás, a célok, az indikátorok és a mérési módszer rendszeres felülvizsgálata vezethet oda, hogy a cég változtathat a CSR-célkitűzésein. Például a vállalat arra a következtetésre juthat, hogy ahhoz, hogy az energiafelhasználás csökkentésével érje el a CO<sub>2</sub> kibocsátás kitűzött csökkentését, minden dolgozónak tisztában kell lenni a céllal és aktívan részt kell vállalnia a megvalósításban. Így a cég klímaváltozással kapcsolatos kötelezettségvállalásai közé egy további, a dolgozói tudatossággal kapcsolatos célkitűzést kell beiktatni.

---

**FONTOS! A teljesítményvizsgálat és értékelés nem lehet csupán egy teljesítménymenedzselési eszköz. Ez az eszköz arról is világos képet ad mindenkinek a vállalatnál, hogy mi fontos, és mit kell megvalósítaniuk.**

---

#### **Módszertan**

- 1. Annak biztosítása, hogy a CSR-teljesítménnyel kapcsolatos indikátorok szerepelnek a dolgozók kulcs teljesítményindikátoraiban, és ezzel a dolgozók is tisztában vannak.*
- 2. Annak biztosítása, hogy a dolgozókat a munkájuk értékelésénél értékeli a CSR szempontjából is.*
- 3. Annak biztosítása, hogy a CSR-teljesítménnyel kapcsolatos indikátorok az értékelésnél kellő súllyal esnek a latba ahhoz, hogy mind a vezetés, mind a dolgozók komolyan vegyék.*

## Indikátor 5. Meghatározza-e a vállalat a kulcsfontosságú CSR-prioritásokat és ezeket kommunikálja-e a cégen belül?

### Definíció:

Ez az indikátor azt hivatott mérni, hogy a cégen belül mindenkinek, és nemcsak a vezetésnek, világos képe van a felelőségekről és képes átlátni a tágabb összefüggéseket.

A kulcs CSR-prioritások azokra a felelőségekre vonatkoznak, amelyek a cég üzleti tervének stratégiai részét alkotják.

A kommunikáció a CSR-funkciók és -felelősség hatékony terjesztését és megértését jelenti.

### Relevancia

Mint ahogy már említettük, ha az emberek nem látják, hogy a CSR a munkaköri kötelességük része, és nem tudják, hogyan teljesítsék ezeket a feladatokat, nem lesznek képesek betölteni a cégen belüli CSR-funkciókat.

Azzal, hogy az emberek megértik a CSR tágabb összefüggéseit, azon túl, hogy képesek lesznek munkán kívül is magabiztosan beszélni erről a témáról, azt is biztosítjuk, hogy a CSR a felsővezetői szinten túl is beágyazódjon a cégbe.

### Kritériumok

Egy írásos dokumentumban világosan szerepelnie kell a kulcsfontosságú CSR-prioritásoknak és üzleti kontextusuknak; ez a dokumentum lehet a CSR-politika/stratégia vagy bármilyen más releváns dokumentum.

A vállalatnak erőfeszítéseket kell tennie annak érdekében, hogy a CSR-elvárások mind a közvetlen CSR-felelőséggel, mind a meghatározott CSR-felősség nélküli dolgozók számára nyilvánvalóak legyenek. (Lehet például, hogy egy közvetlen CSR-munkakörrel nem rendelkező embernek olyan munkaköri funkciója van, amely lehetővé teszi ugyanazt, amit a munkakör birtokában tehet valaki.)

Ebből következik, hogy ennél az indikátornak akkor lehet legmagasabb pontszámot elérni, ha a cégen belüli CSR-testület CSR-döntések és munkaerő felvétel esetében koordinálja a kommunikációt.

### Dokumentáció

Munkaköri leírások, a CSR-stratégiával foglalkozó céges vagy osztályszintű értekezletekre való jelentkezések, CSR-képzésekre történő jelentkezések, CSR információs anyag.

### Gyakorlati tanácsok

Általában minden olyan cég esetében, amely érdeklődik a CSR iránt, megtalálható valamilyen szintű belső CSR-kommunikáció, azonban ennek hatósugara és gyakorisága igen különböző lehet (pl. erős hangsúly csak a környezeti hatásokra kerül); ez mindig az adott cég jellemzőitől függ.

### » Kulcs «

#### Elérhető

**összpontszám: 4 pont**

Létezik egy működő mechanizmus, amellyel a CSR-prioritások és hírek rendszeresen közlésre kerülnek, és ez a mechanizmus működik az új munkaerő eligazításánál is

4 pont

A cég éves szinten tájékoztatja az összes dolgozót a CSR-prioritásokról és elvárásokról

2 pont

A cég nem közöl CSR-prioritásokat a dolgozók számára

0 pont



A kis- és középvállalatoknak érdemes megkeresni a sajátosságaiknak megfelelő kommunikációs eszközt, mivel az informális kommunikáció nem lesz elegendő a CSR-felelősségek és -funkciók hatékony megértéséhez.

A dolgozóknak elkötelezettnek kell lenniük, és teljes mértékben el kell fogadniuk a cég CSR-kezdeményezéseit. Ez akkor következik be, ha látják, hogy a vezetés is komolyan veszi a CSR-t, és olyan módon cselekszik, amely kifejezi a vállalatok iránti elkötelezettséget.

A belső kommunikáció területe lehet intranet, belső magazinok, vagy az éves CSR jelentés.

---

**FONTOS! Ha a dolgozók nincsenek megfelelően bevonva, számos probléma forrásává válhatnak; a jól informált, elkötelezett emberek viszont hozzájárulnak a cég értékének növeléséhez.**

---

A belső kommunikáció gyakorlatára kitűnő példát szolgáltathat az „Ecometer”, amelyet a nagy litván telekommunikációs cég, a TEO Lt. vezetett be. A TEO Lt. célul tűzte ki az erőforrások felhasználásának csökkentését, és ezért kifejlesztett egy megnyerő erőforrás-megtakarítási programot, melyben tájékoztatást ad a fogyasztás szintjéről, a változásokról és ezeknek a környezetre gyakorolt hatásairól. Az Ecometer lehetővé teszi, hogy havonkénti rendszerességgel frissítsék az információkat a környezeti hatásokról; hogy az adatok összehasonlíthatóak legyenek; és hogy az információ egyszerű és közérthető formában megjeleníthető legyen az intraneten, ezáltal is elősegítve a dolgozói részvételt. Minden osztály részt vesz az adatok összegyűjtésében, az összes szállító is tud erről a tevékenységről és lényeges információkat nyújtanak a TEO Lt.-nek.

A jó gyakorlatokra példa a Denso Gyártó Magyarország Kft., Magyarország (E7) és a Budimex SA, Lengyelország (L12).

### **Módszertan**

- 1. A kulcsfontosságú CSR-felelősségek megjelenésének biztosítása a CSR-politikában/stratégiában.*
- 2. Annak biztosítása, hogy a CSR-politika/stratégia rendszeresen közlésre kerül a dolgozók számára; ez történhet többek között munkahelyen belüli tájékoztatással, megbeszélések, tréningek során, vagy CSR-bizottságok munkáján keresztül.*
- 3. Annak biztosítása, hogy a dolgozók megkapják a tevékenységükhöz kötődő CSR-felelősségekről szóló információt.*



## VEZETÉS: PÉLDÁK A JÓ GYAKORLATOKRA

### A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS MÁTRIXA (SAM)

G1

#### Célok és szándékok

Teljesítményértékelés, melynek célja a folyamatos fejlődés, és a keretrendszernek megfelelően a fenntartható fejlődés integrálása a CSR-stratégia üzleti tervébe.

A Dreher Sörgyárak Zrt. azonkívül, hogy a SABMiller csoport leányvállalataként az anyacég globális szabványait, a fenntartható fejlődéshez (SD) kötődő elveit és a CSR-irányítást, -kezelőrendszerét és -eszközait folyamatosan átvéve működik az élelmiszer- és italelőállító iparban, létrehozta a saját helyi gyakorlatát és programjait is.

A Dreher nemcsak a közvetlen hatásokat méri, hanem a közvetetteket is, és filozófiája az input-output-eredmény-hatás szintekre épül, ami arra készíti a vállalatot, hogy igazi problémákra és kihívásokra keressen megoldást.

A SABMiller csoporton belül az átfogó értéklánc orientációs vállalati SD (fenntartható fejlődés) keretet használják arra, hogy megállapítsák a CSR-rel és a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos tevékenységek prioritásait, ezeket mérik, folyamatosan fejlesszék, illetve benchmarkolják. 10 kategóriát/prioritást hoztak létre, amelyek alapján a leányvállalatokat mérik. Amellett, hogy a SABMiller csoporton belül működik egy belső benchmark, a SAM-en alapuló további fejlesztési célokat tűztek ki. A Dreher Zrt. esetében a kapcsolódó területek felelősei gyűjtenek és biztosítanak adatokat a SAM-hez, így ez a cégen belül számos ember felelősségét jelenti.

Az teszi lehetővé, hogy a fő hatásokra koncentráljanak, hogy a prioritásokat ezek alapján határozták meg. Ugyanakkor a cégnek az összes fenntarthatósági kérdéssel foglalkoznia kell, nem csak a legkedveltebbekkel.

#### Szervezeti előnyök

Az SD és a CSR új területei és programjai jelennek meg. AZ SD és a CSR prioritásainak struktúrája.

### A CSR ÉS A FENNTARTHATÓSÁGI FELELŐSSÉGEK

G2

#### Célok és szándékok

A CSR és az SD integrációja minden szervezeti szinten és szegmensben.

A Dreher Sörgyárak Zrt., a SABMiller csoport leányvállalata célul tűzi ki:

- ◆ a CSR-rel és az SD-vel kapcsolatos felelősségek átlátható rendszerének létrehozását, amely a szervezet összes funkcionális területére beágyazódik az összes/ a lehető legtöbb szervezeti szinten;
- ◆ annak kiemelését, hogy a CSR és az SD a szervezet minden szegmensébe bekerül és beágyazódik, vagyis más szóval: mindenki felelős.

A vállalatnak az alábbi CSR és SD felelősei vannak:

1. Felsővezetői szinten az ügyvezető igazgató felelős a CSR és az SD témájában, mivel a SAM eredményei az üzleti terv részét képezik.

2. Igazgatótanácsi szinten szintén van egy igazgató, aki teljes és átfogó felelősséggel bír a SD/CSR-ért a Dreher-nél. Nem kizárólag ezeken a feladatokon dolgozik, de –megint csak- világosan körülhatárolt felelőssége van. A CSR iránti felelősség vonatkozik a tanács többi tagjára is. Mindannyian a saját területük CSR vonatkozásait kísérik figyelemmel.

3. Vezetői szinten is hasonló szerkezetet találunk: a teljes szervezetben egy munkatárs van kijelölve az SD/CSR felelősségre, a többiek az adott területükön belül figyelnek a CSR-re.

4. 2010-től új elem jelenik meg a szerkezetben: a fenntartható fejlődés vezető, aki teljes állású munkatárs a stratégiát, az előterjesztést/beszámolást és a mérést illető főbb feladatkörökkel. Ez a pozíció azt is hivatott betölteni, hogy a cégen belül mind horizontálisan, mind vertikálisan koordinálja a CSR/SD-felelősségeket és -tevékenységeket.

Annak érdekében, hogy az eredmények fennmaradjanak, a CSR és SD mindenféle és minden típusú képzésben helyet kap.

#### Szervezeti előnyök

A CSR a folyamatok, tevékenységek, stratégiák szerves részévé válik.

G3

## A KÖZVETLEN HATÁSOK MÉRÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

### Célok és szándékok

A közvetlen és közvetett gazdasági, regionális és társadalmi hatások mérése.

### A Dreher Sörgyárak Zrt. hozzájárulása a magyar gazdasághoz

A Dreher Sörgyárak Zrt./SABMiller részéről a SABMiller helyi sörgyárainak gazdasági, regionális, társadalmi hatásairól (mind közvetlen, és közvetett hatásairól) az Ernst & Young és a Regioplan Policy Research készített kutatást 2009-ben kilenc, az Európai Unióhoz csatlakozott országban és Oroszországban. A tanulmány az alábbiak szerint csoportosítja a hatásokat az ellátási láncban: beszállítók, szolgáltatók, kiskereskedelem és vendéglátóipar.

Példák a hatásokra:

A Dreher Sörgyárak Zrt. saját dolgozóin kívül a sörgyártás további 4400 munkahelyre van hatással a beszállítóknál, 7600 munkahelyre a vendéglátóiparban, és 600 állásra a kiskereskedelemben.

Míg a megtermelt érték 16%-a cégen belüli hozzáadott érték, a forgalom 84%-a származik a beszállítóktól (ennek ¾-e helyi beszállítóktól).

Az állami bevétel (adókból (ÁFA, környezetvédelmi adó), TB járulékokból) 183 millió euró volt 2009-ben.

Mivel a maláta nyugat-magyarországi beszerzése körülbelül 1000 ember munkale-

#### Szervezeti előnyök

Az érintettek további bevonásának alapjául szolgáló bázis.

hatóságára van kihatással, a budapesti központú sörgyárnak van regionális hatása is.

Világos képet kapunk a cég társadalmi és gazdasági súlyáról is.

Az elemzést egy független harmadik fél készítette, ami ezáltal sokkal hitelesebb.

## KOMPLEX STRATÉGIAI KÖRNYEZETI MEGKÖZELÍTÉS

G4

### Célok és szándékok

Csökkenteni a környezeti terhelést.  
Környezettudatos vásárlók megszerzése.

A Barlinek Sa a világ egyik legnagyobb természetes padlóburkolat-gyártója, leányvállalatai (gyárai) megtalálhatók Lengyelországban és Lengyelországon kívül (Ukrajnában, Oroszországban, Romániában) is.

A Barlinek üzleti tevékenysége szorosan kötődik az erdőhöz, és az értékes nyersanyaghoz, a faanyaghoz. Ennek az értékes nyersanyagnak felelős kezelése iránti elkötelezettség megjelenik a gyártás minden fázisánál: mind hazai, mind az egzotikus faanyag csak fenntartható erdőgazdálkodású erdőkből származik (FSC). A gyártási folyamat során nem keletkezik hulladék (zéró hulladék termelése). A termékek promotálása során is a fő hangsúly az erdőre és a fákra kerül. Minden egyes eladott padlócsomag után megígérik, hogy ültetnek egy fát (a vonatkozó marketing stratégia neve Egyet egyért elv (Principle 1 for 1). Manapság, amikor sok cég ültet fát, az Egyet egyért elv nem tűnik nagyon különlegesnek, azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy ezt a stratégiát a Barlinek évek óta folytatja, és az így keletkezett erdő már 6,3 millió fából áll (naponta 50 ezer liter oxigént termelve és évente 75 ezer tonna CO<sub>2</sub>-t kötve meg).

Hatások és eredmények:

A cég környezetre gyakorolt negatív hatásainak jelentős csökkentése („zéró hulladék”, megújuló energia, stb.)

Erdőgazdaság (600 ha 6,3 millió fával) (új, mivel az FSC azt jelenti, hogy minden vállalati célra kivágott fát helyettesítenek, ez a 6,3 millió fa e létszám fölött van, ami azt jelenti, hogy a fák száma emelkedik a cég tevékenységének növekedésével) naponta körülbelül 50 ezer liter oxigént termel.

A sólyompopuláció száma emelkedik.


A járulékos CO<sub>2</sub> kibocsátás csökkentése a többi félnél, köszönhetően a pellet (nagy nyomáson préselt szálas tüzelőanyag) előtérbe helyezésének (vagyis a szén helyett pellettel való tüzelésnek).

A környezeti kérdések átfogó megközelítése nemcsak a cégről alkotott képet javítja. A környezetvédelemmel kapcsolatos szempontok a versenylőny kulcsfontosságú elemei is. A cég további bevételre tesz szert az új termékek (kéreg, pellet) eladásából. A pellet eladásából származó jövedelem 2009-ben körülbelül a cég teljes bevételének 12%-a volt. A környezetre fordított különleges figyelem tette le-

### Szervezeti előnyök

Versenylőnyt szerez.

Az új termékek eladásából további bevétele származik.



hetővé a cég számára, hogy betörjön a nyugati piacokra, többek között a skandináv államokban (2009-ben ez az eladások 33%-át jelentette), ami egyben nagy kihívást is jelent piaci és ökológiai szempontból egyaránt. Ma a cég termelésének 69%-a exportra készül, és a világon az 5. legnagyobb gyártó a kategóriájában.

Ez nem lenne lehetséges az ökológiai megközelítés nélkül, mivel ez volt a feltétele annak, hogy a vállalat ezekre a piacokra betörjön.

## 2. KÖRNYEZETVÉDELEM

### Indikátor 6. Van-e a vállalatnak a környezeti hatások csökkentésére vonatkozó akcióterve és programja?

#### Definíció:

Az akcióterv tartalmazza:

Felépítés

- A fejlesztésre irányuló célok/szándékok,
- A cél eléréséhez szükséges akciók,
- Az egyes akciók felelősei,
- Az akciók prioritási sorrendje,
- Határidők,
- Monitorozás és értékelés,
- A folyamatok kommunikációja.

Tartalom

- Szénkibocsátás csökkentés,
- A források felhasználása: energia, víz, papír stb.,
- Újrahasznosítási gyakorlat.

#### Relevancia

Egy vállalatnak számos környezeti hatása és felelőssége lehet. Annak érdekében, hogy megfelelően lehessen kezelni őket, a vállalatnak fontossági sorrendet kell felállítania, és stratégiát kell kidolgoznia a témák megoldására. Ez a tényező az Irányítás című rész 1. indikátoránál szerepelt.

Az egyes témák meghatározása után következik a megoldás mikéntje. Itt lép képbe az akcióterv. Fontos szempont azonban, hogy ez ne csak azt mondja meg, hogy min kell javítani, hanem határozzon meg specifikus célokat és cselekvési terveket, amelyek arra vonatkoznak, hogyan akadályozzuk meg bizonyos problémák létrejöttét és oldjuk meg őket.

*A kkv-knak is van környezeti hatása. Mivel ők esetleg nem rendelkeznek olyan szintű forrásokkal a környezetvédelmi kérdéseket illetően, gyakran a jó tervezés és stratégia tudja ellensúlyozni a pénzügyi korlátokat, amellyel szembenéznek.*

#### Kritériumok

A környezetvédelmi akciótervnek tartalmaznia kell az akciókat, amelyeket a vállalat megtesz a problémák megoldásáért. A problémák bemutatása nem elegendő.

A tervnek tartalmazni kell határidőket, amikor a bemutatott akciókat szeretnék elérni, lehetővé téve annak értékelését is, hogy a vállalat elérte-e a céljait.

A tervnek tartalmaznia kell a folyamat értékeléséhez szükséges rendelkezéseket. A terv értékelési mechanizmus nélkül haszontalan.

Végül, a vállalatnak cselekednie kell az értékelés eredménye alapján. Az akciók nélküli eredmények szintén nem sokat segítenek. Az akcióknak a környe-



#### » Kulcs «

Elérhető

összpontszám: 4 pont

A vállalat környezeti terve tartalmaz minden említett összetevőt, és a fejlődés értékelését is a KPI-k (kulcs teljesítményindikátor) szempontjából 4 pont

A vállalat környezeti terve nem tartalmaz minden említett komponenst, de tartalmazza a fejlődés értékelését a KPI-k szempontjából 2 pont

A vállalatnak nincs környezetvédelmi akcióterve 0 pont



zeti terhelés csökkentéséhez kell vezetniük, különben a vállalat nem kaphatja meg az indikátor teljesítéséért járó maximális pontszámot.

### **Dokumentáció**

Dokumentált környezetvédelmi politika, környezetvédelmi akciótervek.

### **Gyakorlati tanácsok**

Azon vállalatok környezeti felelőssége merül fel elsősorban, amelyek környezeti hatása jelentős, akár a termelési tevékenységük, az előállított termékeik vagy szolgáltatásaik jellege miatt, akár mert nagymértékben függenek a természeti erőforrásoktól és az egészséges környezettől.

Érdeemes megjegyeznünk, hogy azok a vállalatok, amelyeknél környezeti hatás korlátozott, kevesebb pontot érhetnek el, noha nem teljesítenek gyengébben azon kollégáiknál, akik szennyezőbb ágazatokban működnek.

Másrészről, néhány vállalat a környezeti hatásokat csak a közvetlen hatásokra korlátozza, ami azt jelenti, hogy hibáznak már a CSR-stratégia tervezésének kezdetén, hiszen nem veszik figyelembe az indirekt hatásokat.

A pénzügyi és közszolgáltató vállalatoknak például, különösen a bankoknak, biztosítóknak, alapkezelőknek, auditoroknak és könyvelőknek, az információs technológiával és a médiában dolgozó vállalatoknak lényeges befolyásuk van a fenntartható termelési és fogyasztási minták felkarolásában. A vállalatok számára vannak olyan már bevált üzleti érvek, amelyek segítségével proaktívan vesznek részt a környezetvédelemmel kapcsolatos vitákban és akciókban. Ezek az érvek, többek között, a várható költségmegtakarítások, a hatékonyabb termelési folyamatok, a termék és szolgáltatás területén megmutató innováció, az új piacok elérése, a válságmenedzsment fejlődése, jobb kapcsolat a résztvevőkkel és egyéb szempontok.

---

## **FONTOS! A terv értékelő mechanizmus nélkül nem ér semmit.**

---

### **Módszertan**

- 1. A felsővezetéssel való találkozás a környezetvédelmi teljesítmény javításával kapcsolatos célok meghatározása érdekében.*
- 2. Statisztika vezetése a környezetvédelmi teljesítményről az elfogadott célokkal és mérőszámokkal összevetve.*
- 3. Statisztikai elemzés alapján akcióterv készítése a környezetvédelmi hatékonyság fejlesztésére.*
- 4. Az akcióterv elemeinek felhasználása annak demonstrálására, hogy a vállalat csökkentette a környezeti terhelését.*



## Indikátor 7. Rendelkezik-e a vállalat a környezeti terhelést mérő monitoring rendszerrel, amellyel mérni tudja különösen a természeti erőforrások felhasználását és a szénkibocsátást?

### Definíció:

A mérés és monitoring rendszer olyan eszközt jelent, amellyel mérni lehet, hogy mennyi környezeti erőforrást, legyen az energia, víz vagy papír, használ fel a vállalat, és ez milyen hatással van a környezetre. Ez az eszköz abban különbözik az akciótervtől, hogy ezt az akcióterven belüli speciális elemek mérésére fejlesztették ki. Ez a rendszer szükséges ahhoz, hogy az akciótervet meg lehessen valósítani, de nem elég önmagában a változások végrehajtásához.

### Relevancia

A rendszerek azért fontosak, mert biztosítják a hosszútávú folyamatok kezelését, például akkor, ha egy felelős személy távozik.

Ha a rendszerek jól tervezettek, egy olyan átlátható folyamatot képeznek, amit az emberek követni tudnak akár az információk megszerzése során, akár a feladat hatékony végrehajtásakor, nem kell újra felfedezni a kereket minden alkalommal, hanem meg kell valósítani ugyanazt a feladatot.

Ami a jelenlegi indikátort illeti, a vállalat esetleg nem tudja, hogy fejlessze környezetvédelmi intézkedéseit a környezeti hatását értékelő eszközök nélkül. Egy jó rendszer a legjobb út az értékelés lefolytatására.

### Kritériumok

A hangsúly itt az értékelő rendszer meglétéén van, amellyel értékelhető, hogy a vállalat mennyiben használ fel természeti erőforrásokat, és a források felhasználása milyen környezeti terhelést okoz. A vállalat pontot kap, ha létezik ilyen rendszer, és nem kap pontot akkor, ha ilyen rendszer nem létezik.

### Dokumentáció

Közüzemi számlák, a vállalati hulladékot feldolgozó külső cégek tanúsítványai, legyen az újrahasznosított, általános hulladék, vagy toxikus hulladék, kormányzati értékelések vagy jelentések.

### Gyakorlati tanácsok

Lehet, hogy néhány monitoring eszköznek kötelező megfelelnie nemzeti törvényeknek – ebben az esetben az értékelőnek óvatosnak kell lenni – a CSR tipikusan „a jogon túli” kötelezettségeket és tevékenységeket foglalja magába.

Ennél az indikátornál hangsúly a szénkibocsátáson van, azonban a klímaváltozás és az ennek csökkentésére tett intézkedéseknek nagy jelentősége van mindenféle vállalat esetében mérettől és ágazattól függetlenül. A vállalatok számára ajánlott, hogy mérhető és reális célokat fogalmazzanak meg – pl. a CO<sub>2</sub> kibocsátás csökkentése „nn” százalékkal „xx” évre. A negyedéves célok segíthetnek a folyamat nyomon követésében és értékelésében. Kulcs teljesít-

### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
Igen	4 pont
Nem	0 pont

ményindikátor lehet az elektromosság felhasználása, a mérési módszer lehet a havi elektromos kilowatt felhasználásának rögzítése.

Kis- és középvállalatok nem mellőzhetik ezt az indikátort – még a vállalat teljesítményének fejlesztésére és mérése tett apró lépéseknek is lehet globális hatása.

---

**FONTOS! Rendszeres áttekintése azoknak az elkötelezettségeknek, céloknak, indikátoroknak és mérési módszereknek, amelyek a vállalati CSR-célkitűzések évenkénti módosításához vezethetnek.**

---

Lásd a bolgár Postbank jó gyakorlatát (E8).

### **Módszertan**

*1. Annak biztosítása, hogy a vállalaton belül egy személy vagy szervezeti egység összegyűjti és vezeti a közüzemi számlákat és a környezeti hatásokról származó azon információkat, amelyek a kormányzat vagy egy független megbízott által meghatározottak.*

*2. Annak biztosítása, hogy ezek az információk évenként összehasonlíthatóak.*

*3. Egy évenkénti értékelés bevezetése arról, hogy a dokumentumok tükrözik-e a fejlődést a környezeti indikátorok szempontjából, mint például a szénkibocsátás, vízfelhasználás, az energiafelhasználás, a lerakóhelyre szállított hulladék mennyisége, és a többi a vállalatra releváns környezeti információ szempontjából.*

## Indikátor 8. Van-e a vállalatnak olyan képzési programja, amely segíti a munkavállalókat a vállalat környezeti politikájának és akciótervének megvalósításában?

### Definíció:

A képzési program a munkavállalók környezetvédelmi ismeretekkel, jártassággal való felfegyverzését jelenti, annak érdekében, hogy cselekedni tudjanak a környezetvédelmi kötelezettségek terén. A program lehet formális és informális is, de rendszeresen kell működni, azért, hogy tükrözze a prioritások változásait, és naprakészen tartsa a munkavállalók képzettségét.

### Relevancia

Természetesen hasznos, ha létezik akcióterv és politika, de ha a munkavállalók nem tudják, hogy kell alkalmazni ezeket a stratégiákat, a CSR nem fog megvalósulni – ennek az indikátornak azt kell biztosítani, hogy a CSR megvalósul a gyakorlatban és nem csupán papíron létezik.

*A kkv-k is képezhetik munkavállalóikat- ez lehet, hogy kezdetlegesebb formában történik, mint a nagy szervezetekben, de attól még létezhet.*

### Kritériumok

A képzésnek legalább évente meg kell valósulnia, de jobb, ha még gyakrabban történik. A vállalat teljes pontszámot kap erre az indikátorra, ha levezetik a képzést, és dokumentálják is annak megtörténtét. Ez lehet egy szélesebb körű CSR-képzés része, de legalább egy külön környezetvédelmi összetevője kell, hogy legyen.

A képzésnek elég specifikusnak kell lenni ahhoz, hogy a munkavállalók megtudják, hogyan közelítsék meg az akcióterv őket érintő elemeit a munkájuk ellátása során.

### Dokumentáció

A CSR-re vonatkozó képzési anyagok munkakörönként, feljegyzések a dolgozók számára tartott CSR-képzésről.

### Gyakorlati tanácsok

A képzés tartalma és hossza nagyon eltérő lehet vállalatonként. Bizonyos helyeken ez egy rövid általános bevezetés a környezetvédelemről, más helyeken egy kiterjedt, összehasonlító gyakorlat – ez attól az ágazattól és annak környezetvédelmi terhelésétől függ, amelyben a vállalat működik.

**FONTOS! Minden vállalati alkalmazottnak tudatában kell lennie, hogy természeti erőforrásokat használnak fel a munkafolyamatban.**

Ezért fontos az átfogó tudatosság a globális környezeti problémákkal, ennek a helyi termeléshez való viszonyával, a fenntartható termeléssel és fogyasztással.



### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalatnak van éves képzési programja (az újonnan belépők számára is), és minden résztvevő aláírta a jelenléti ívet a tréningen	4 pont
A vállalatnak van dokumentált képzési programja	2 pont
A vállalatnak nincs képzési programja	0 pont

tással, a zöld beszerzéssel és a termék életciklusával kapcsolatban, annak érdekében, hogy megvalósuljanak a felelős üzleti magatartás elvei.

Magyarországon, a Dreher Sörgyárakban például évente minden dolgozó részt vesz egy egynapos környezetvédelmi, egészségügyi és biztonsági képzésen, és ezen kívül bizonyos funkcionális területeken dolgozó munkavállalók speciális, szorosan a munkájukhoz kapcsolódó környezetvédelmi képzést is kapnak.

A képzés állhat e-learning oktatásból vagy másmilyen e-képzésből. Ez nagyon hasonlít a belső kommunikációhoz, azonban fontos, hogy ez a vállalat CSR-stratégiájának része legyen, és nem esetenként, hanem tervezett formában kell megvalósulnia.

### **Módszertan**

- 1. Egy felsővezetői képzés kialakítása, amely illeszkedik a nemzetközi CSR-szabványokhoz és a vállalat saját CSR-politikájához/stratégiájához.*
- 2. Annak biztosítása, hogy bevonásra kerülnek a dolgozók javaslatai a képzés tartalmára és szabványok hatékony alkalmazására vonatkozóan.*
- 3. Valamennyi munkakörhöz a megfelelő képzés kifejlesztése és megvalósítása.*

## Indikátor 9. Ki tud mutatni a vállalat értékelhető szénkibocsátás csökkenést a közelmúltban?

### Definíció:

Az értékelhető csökkentés számszerű csökkenést jelent az adott vállalat által kibocsátott szén mennyiségében.

### Relevancia

Bár nagyon fontos a politikák, stratégiák és akciótervek megléte, egy akció igazi próbája az, ha a gyakorlatban is működik.

Ez az indikátor azt hivatott mérni, hogy a vállalat környezeti terhelésének csökkentésére irányuló akciója valóban működik.

### Kritériumok

A csökkenés egyelőre bármekkora lehet. Az egyértelmű azonban, hogy minél a nagyobb kimutatható csökkenés, annál jobb. A hangsúly pillanatnyilag azon van, hogy a kibocsátási szint a jó irányba változzon. Bár a csökkenés elfogadott mind abszolút, mind normalizált formában, az a kívánalom, hogy az alacsonyabb szint a szénkibocsátás mennyiségében elért hiteles csökkenést tükrözzön, vagyis egy csökkenés, amelyet a termékkibocsátás csökkenése okozott, nem tekinthető annak.

### Dokumentáció

Bármilyen dokumentum, amely bizonyítja a szénkibocsátással kapcsolatban tett lépéseket, pl. energiaszámlák, amelyek az energia felhasználás csökkenését mutatják, energiafelhasználási rekordok, amelyek a kőolaj alapú energia-hordozók csökkenését és a megújuló energia felhasználásának növekedését mutatják (azonban még így is az energiafelhasználásnak általában csökkennie kell).

### Praktikus tanácsok

A legtöbb vállalat hoz intézkedéseket a klímaváltozás miatt az energiafelhasználás terén, és keresik a GHG (üvegházhatású gázok) kibocsátás felezésének hatékonyabb megoldásait. A vállalatoknak a tényleges (a termékegységre vagy jövedelemegységre jutó) csökkentésben kell érdekeltnek lenni, nemcsak a termelés-csökkenésből adódó kibocsátás visszaszorításában. A vállalatok a kulcsterületek kibocsátásán keresztül figyeljék a belső kibocsátást, majd a célokat ki lehet terjeszteni a külső szénkibocsátás csökkentése irányába (például az autók közös használata és a hivatali hulladék csökkentése után a visszafogatás és az újrafeldolgozás következhet).

Ahol lehetséges, a megújuló energia használatát vagy előállítását figyelembe kell venni. Az indirekt hozzájárulás figyelembevételének példája a lengyel Barlinek Sa-ban figyelhető meg, ahol a kibocsátással kapcsolatos indirekt hatás csökkenését a fűrészporból előállított pellet termelése jelentette, mint-hogy ez alacsonyabb szén vagy kőolaj iránti igényt eredményezett, kevesebb szénkibocsátással.

### » Kulcs «

#### Elérhető

**összpontszám: 4 pont**

A vállalat értékelhető csökkenést mutatott ki környezeti terhelésében 3 egymást követő év átlagában, és ezt dokumentációk között megemléltett papírokkal bizonyítja

**4 pont**

A vállalat nem mutat javulást a környezeti terhelésében 3 egymást követő év átlagában a dokumentumok alapján

**2 pont**

A vállalat nem tudja bemutatni sem a környezeti terhelésének csökkenését, sem növekedését 3 egymást követő év átlagában

**0 pont**



---

## **FONTOS! A klímaváltozásra gyakorolt direkt és indirekt hatást is figyelembe kell venni.**

---

### **Módszertan**

- 1. A fontosabb energia, víz, csomagolóanyag és kibocsátási számlák és statisztikák összegyűjtése.*
- 2. Az adatok évek közötti összehasonlítható formába rendezése.*
- 3. Egyik évről a másikra a releváns információforrásokból nyert azon adatok prezentálása, amelyek a környezeti terhelés csökkenését mutatják (3 éves mozgó átlag). (A kezdő vállalkozások 1 évért is kapnak pontot.)*

## Indikátor 10. Van-e a vállalatnak újrahasznosítási programja?

### Definíció:

Az újrahasznosítási program nem pusztán az újrahasznosítható anyagok elkülönítését jelenti: az újrahasznosítható anyagokat át is kell adni az újrafeldolgozásra specializálódott vállalatoknak.

Az újrafeldolgozás nem a termék elhelyezését jelenti, hanem kezelését úgy, hogy az a jövőben újra használható állapotba kerüljön. Ehhez nagyszámú különböző folyamat tartozik, többek között a papír, a műanyag, a víz, és az elemek újrahasznosítása.

### Relevancia

Az újrahasznosítás a környezeti terhelés csökkentésének kulcsfontosságú módja.

### Kritériumuk

Ahhoz, hogy erre az indikátorra pontot lehessen kapni, a vállalatnak be kell mutatnia, hogy végrehajt újrahasznosítási folyamatokat, és nemcsak gyűjti az újrafeldolgozandó anyagokat egy későbbi szokványos hulladékelszállítás céljából.

### Dokumentáció

Újrahasznosítás céljából felállított gyűjtő konténerek vagy terület, szerződések ismert újrafeldolgozó vállalatokkal.

### Gyakorlati tanácsok

Ha a cég összegyűjti a hulladékot és energia előállításra használja, az a hulladékfelhasználás felelősségteljesebb módja, mint tárolóhelyre lerakni a hulladékot, bár az újrafeldolgozás jelentése ettől különbözik. Amikor ezen indikátor alapján a vállalat hatékonysága megítélésre kerül, ajánlatos alaposan elolvasni az indikátor definícióját: az újrafeldolgozás a hulladék újra felhasználásáról szól.

Természetesen a vállalat választása nagyban függ a hiteles újrafeldolgozó cég elérhetőségétől, bár ennek nem kellene korlátozni a vállalatot abban, hogy innovatív megoldások után kutasson, felülvizsgálja környezeti terhelését, és megcélozza a „zéro hulladékot” kibocsátó termelési folyamatok életbe léptetését.

**FONTOS! A vállalat végső célja a „zéro hulladék” termelés folyamatok életbe léptetése.**

### Módszertan

1. Annak azonosítása, hogy mit lehet újrafeldolgozni és mit nem, és kijelölni egy területet az újrafeldolgozandó anyagok tárolására.

2. Szerződni egy megbízható újrafeldolgozó céggel.

### » Kulcs «

#### Elérhető

**összpontszám: 4 pont**

A vállalat gyűjti az újrahasznosítható hulladékot, és egy erre specializált, megbízható vállalatnak adja át újrahasznosításra 4 pont

A vállalat összegyűjti a újrahasznosítható hulladékot, de ismeretlen félnek adja át 2 pont

A vállalat nem tesz erőfeszítéseket az újrahasznosításra 0 pont

## KÖRNYEZETVÉDELEM: PÉLDÁK A JÓ GYAKORLATOKRA

E5

### ÖKOVÁROS – FELELŐS BEFEKTETÉS

#### Célok és szándékok

Kereskedelmi befektetés a fenntarthatóság hangsúlyozásával.

A TUP S.A. egy kis befektetésekkel foglalkozó vállalat Lengyelországban, amely nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalatokat alapít vagy vesz át, tőkével és vezetési know-how-val segíti őket.

Arra összpontosítanak, hogy a fenntartható fejlődésbe beruházó cégeket támogassák. A TUP filozófiája a fenntartható fejlődés és társadalmi felelősség alapelveinek való megfelelés. Ennek ellenére, hogy a TUP kis cég (15 alkalmazottal) nagy alapok működése felett diszponál, amelyek magas jövedelmet és profitot hoznak (különösen a foglalkoztattak számához viszonyítva). A TUP működése nagyon nyereséges. Egy olyan anyavállalat, amely olyan nagy tőkés csoportokat vezet, mint a TUP Ingatlan, Roda, X-press Curiers. 2009-ben a nettó profitjuk 2,2 millió lengyel zloty, és 2008-ban pedig 7,7 millió lengyel zloty volt. Minthogy a TUP kisvállalat, nem nagyon aktív a CSR környezetben, bár a CSR-elemek egyébként mélyen áthatják a vállalat mindennapi stratégiáját.

Ennek a kulturális – kereskedelmi projektnek a megvalósítója a cég egyik leányvállalata lesz, a Chielowskie Sp. z o.o, a program az első ökövárosának kifejlesztésével, ami 120 hektáron valósul meg a Przewycko-Siewierz tó mellett Sziléziában, amely az egyik legiparosodottabb és környezetileg a legszenyezetettebb része Lengyelországnak. Ez a példa a jó gyakorlatra azt mutatja, hogy a fenntarthatóság alapvető versenyelőny lehet.

A projekt nagyszámú közreműködő kooperációjával valósul meg, beleértve a helyi, községi hatóságokat, tervezőket, építészeket stb. A tervek szerint ez lesz az első ilyen beruházás Lengyelországban.

A projekt a New Broad Street támogatásával valósul meg – amely a híres amerikai városok, a Baldwin Park és a Celebration megalkotója (konceptiójuk a fenntartható fejlődés alapelvein nyugodott, és eredményét tekintve mindkét projektnek látványos sikere volt).

A teljes projekt megvalósítása 25 évet vesz igénybe. A beruházás első szakaszában a kb. 44 hektáron felépül 1000 lakás és ház, motel és hotel, a legnagyobb kongresszusi komplexum Sziléziában, piac és tengerparti kikötő.

Ez egy alacsony környezeti terhelésű, gazdaságos és egészséges élettér lesz. A fenntarthatóság és a környezetbarát élet iránti igény kielégítésre ad lehetőséget.

További információ:  
[http://www.tup.com.pl/animacja\\_siewierz.php](http://www.tup.com.pl/animacja_siewierz.php)

#### Szervezeti előnyök

Vezető öko-innovációk, amelyek új versenyelőnyök lehetőségét eredményezik.

**Célok és szándékok**

A környezeti hatások teljes számbavétele és értékelése.

Az egyik legújabb CSR történet a Fővárosi Vízművek Részvénytársaságé, amely több mint 140 éves léte, új irányvonalak, tevékenységek és kommunikációk sorozatába kezdett. A cég ígéri, hogy különösen fókuszál a környezet-

védelemre, hiszen léte és terméke a természetben gyökerezik. Ez elkötelezetté teszi a vállalatot a vízforrások területén élő helyi közösségek irányába. 2006-ban a Fővárosi Vízművek helyi környezetvédelmi csoportja elkezdte kidolgozni a rendszeres környezeti terhelés értékelését, amely azóta jelentős fejlődést és tudást eredményezett az anyavállalat (Suez Environnement S.A.) számára.

Egy év alatt elkészült a környezeti terhelések tényezőinek felsorolása minden olyan szervezeti egységnél, ahol jelentős környezeti terhelés előfordul vagy előfordulhat. A Fővárosi Vízművek elkötelezetten végzi ezt a munkát, és azóta a környezetvédelmi csoport létszám 3-ról 5-re emelkedett.

A környezeti terhelés extenzív mérése, a kollégákkal és a közösség tagjaival készült interjúk mind a munka részei voltak. A Vízművek nemcsak a vállalati működés által okozható környezeti hatást tárta fel, hanem a potenciális környezeti terhelés forrásait is a víznyerő helyek közelében lévő területeken. Egy üzemanyagtöltő állomást is feltérképeztek például a vízforrás 300 méteres közelében.

A végső lista tartalmazza valamennyi, az adott szervezeti egységre vonatkozó, környezeti hatást, kiemelve a fő hatásokat és vészhelyzeteket. Elkészült egy mérésekre és értékelésekre alapozott jelentős lista, amely a környezeti célokat és programokat tartalmazza minden főbb környezeti terhelésre vonatkozóan.

Az eredmények fenntartása érdekében nemcsak a hatások értékelésére vonatkozó adatokat kell naprakészen frissíteni, hanem a potenciális terhelések listáját is változtatni kell az új technológiáknak, területeknek és egyéb igényeknek megfelelően.

**Szervezeti előnyök**

Az ismeretek és a tevékenység fejlődése.

## A TAPASZTALAT ALKALMAZÁSA A KÖRNYEZETVÉDELEM FEJLESZTÉSE ÉRDEKÉBEN

### Az olvasztókemence csöveinek és kéményének átalakítása

#### Célok és szándékok

A dolgozók tapasztalati alapján átalakítják az olvasztókemence csöveit és kéményét azért, hogy növeljék a biztonságot és csökkentsék a szerelőcsarnok plafonján futó csövek túlhevülését.

A DENSO Gyártó Magyarország Kft. büszkén állítja, hogy a cég elsőként alkalmazza a „környezeti irányítás úttörő eszközeit”, amely segít a környezeti hatékonyság fejlesztésében. Három-négy innovatív változtatás, zöld beruházások bevezetése történik minden évben annak érdekében, hogy csökkentsék a környezetszennyező kibocsátást, az energia és erőforrás felhasználást. Az ötletet a szerelőcsarnok dolgozói vetették fel szoros együttműködésben a létesítmény vezetőségével. Az új berendezést a létesítmény vezetősége tervezte és kivitelezte 2007 júniusa és novembere között.

A korábbi hosszú csőrendszer le lett zárva. Ezek azért még mindig a szerelőcsarnokban vannak és egy biztonsági rendszert jelentenek. Az új és jóval rövidebb cső és kémény sokkal közelebb került az olvasztókemencéhez. Ezzel a változtatással a forró füst sokkal gyorsabban elhagyja a szerelőcsarnokot, és a hőveszteség is minimális, mielőtt a füst elhagyja a csarnokot.

Ez a kis, de fontos projekt bátorította a dolgozókat, hogy kifejlesszenek és közlégyenek energiatakarékossággal kapcsolatos ötleteket. A csövek és a kémény biztonsága jobb lett, kevesebb a lehetőség a csövek kilyukadására, és így a karbantartási idő és költségek is csökkentek.

Az éves megtakarítás 4000 euró – ez volt a hűtés költsége, ameddig a tekergő csövek a szerelőcsarnokot fűtötték. Bár az új csövek és kémény beruházása 10 300 euróba került, ez a költség a megtakarításból 2,6 év alatt megtérül.

Azóta egy Energia Bizottság a hasonló energiatakarékos ötletek összegyűjtését végzi, és ebben valamennyi működő egység képviselteti magát. Körülbelül 100 dolgozói tagja a bizottságnak. A munkahelyek alapján a dolgozókat kisebb csoportokba szervezik. Valamennyi csoport legalább egy energiatakarékosságra irányuló projektet felügyel évente. A dolgozók és a felsővezetés is egyaránt állandóan és folyamatosan kutatja annak lehetőségét, hogy fejlesszék az energia és környezetvédelmi hatékonyságot.

#### Szervezeti előnyök

Gazdasági haszon.  
Dolgozók bevonása.  
Környezeti hatékonyság fejlesztése.

#### További információk:

[www.densoreport.net](http://www.densoreport.net)



**Célok és szándékok**

Meghatározni és bevezetni olyan méréseket, amelyek limitálják a bank erőforrás-fogyasztását, különös tekintettel a Postabank általános környezeti hatékonyságára.

Megalapozni a dolgozók által irányított változások platformját a bank környezetvédelmi politikájában.

A bolgár Postbank, amely része az Eurobank EFG Csoportjának –egy olyan nagy nemzetközi szervezetnek, melynek világos elképzelései vannak a vállalat társadalmi felelősségének és szociális elkötelezettségének fontosságáról. A belső kampány a „Zöld start a Postbankkal” a bank és alkalmazottai ökológiai hatékonyságát volt hivatott fejleszteni. A kampány kombinálja a fe-

lülről lefelé megközelítést, vagyis a vezetés döntéseit a vállalat belső eljárásrendjére és gyakorlatára vonatkozóan a környezetvédelmi célok érdekében, és az alulról felfelé taktikát a dolgozói platformok létesítésével, amelyek lobbiznak a vezetésnél a pozitív ökológiai akcióért.

Ami a környezetvédelmi kezdeményezéseket illeti, a Postbank partnerségben működik együtt az ország egyik legprominensebb környezetvédelmi kezdeményezőjével- a Gorichka-val. Önkéntes Zöld Vezetőséget alapítottak, hogy áttekintsék a környezetvédelmi célokat és olyan gyakorlati megoldásokat tegyenek közzé, amelyek a bank környezeti hatékonyságának optimalizálásában működnek közre.

Eddig a bank elérte a következőket:

- ◆ FSC papír kizárólagos használata, amely fenntarthatóan kezelt erdőkből származik.
- ◆ Energiatakarékos világítás.
- ◆ A használt és leírt számítógépek adományozása.
- ◆ Az eldobható műanyag poharak használatának korlátozása.
- ◆ Az elektronikus bankkártya-kivonat.
- ◆ A főépülethez közel biciklitároló létesítése.

Továbbá a kulcs környezetvédelmi indikátorok elemzése bebizonyította, hogy számottevő csökkenés van a bank természeti erőforrás felhasználásban, amióta a Postbank Zöld Start programja elindult. Egy év alatt az elektromos energia felhasználásban területegységenként 7,4%-os csökkenés következett be. Az egy főre eső elektromosenergia-felhasználás 8,1%-kal csökkent az előző évhez képest. A vízhasználat imponáló 20%-kal csökkent dolgozónként, a területegységenkénti vízfelhasználás pedig 34%-kal esett vissza.

Kedvező a belső kommunikáció perspektívájából a környezetvédelem beépülése a bank szervezeti kultúrájába, mivel a bank minden dolgozóját áthatják a környezetvédelem területén kidolgozott közös értékek.

A környezeti hatékonyság kulcs indikátorait folyamatosan mérik és elemzik, hogy biztosítsák a szervezet ökológiai lábnyomának fejlesztését. Számszerűsíthető célokat fogalmaznak meg, és követnek a fogyasztás csökkentésének érdekében.

**Szervezeti előnyök**

A dolgozók bevonása a CSR aktivitásba.

Csökkentett erőforrásfelhasználás, gazdasági megtakarítás, a vállalatok hatékonyságának zöldebbé tétele.



## 3. MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK

### Indikátor 11. Van-e a vállalatnak a munkaerőre/emberi erőforrásra vonatkozó, rendszeresen értékelt akcióterve?

#### Definíció:

A munkaerőre/emberi erőforrásra vonatkozó akcióterv tartalmazza:

A struktúrát

- Fejlesztési célokat,
- A fejlesztéshez szükséges akciókat,
- Minden egyes akció felelőseit,
- Az akciók prioritási sorrendjét,
- Határidőket,
- Monitoringot és értékelést,
- A folyamattal kapcsolatos kommunikációt.

A tartalmat

- A munkavállalók képviselői által lefolytatott, mindkét oldal szempontjából méltányos tárgyalásokat.
- A megkülönböztetésmentes és nemek közötti esélyegyenlőséget biztosító gyakorlatot.
- Az egészség és biztonság érdekében tett megelőző intézkedéseket.
- Az állásvesztés hatásainak enyhítésére irányuló intézkedéseket.
- A javadalmazás szintjének megalapozására irányuló és a dolgozók keresetének növelésére vonatkozó gyakorlatot.
- A jogilag megkívánt kereteken túl a megfelelő munkafeltételek biztosításának gyakorlatát.
- További juttatásokat a törvény által biztosítottakon felül valamennyi szerződéstípusra (úgy, mint teljes munkaidős, részmunkaidős, megbízási szerződés, idenymunka, stb.)
- A panaszokkal és fegyelmezással kapcsolatos eljárásokat.

#### Relevancia

Ez az indikátor inkább abba az irányba hat, hogy a vállalat gyűjtse össze és teljesítse társadalmi kötelezettségeit, mintsem azt, hogy azok szépen papírra vetve létezzenek. Ha a vállalat dokumentálta a teljesítményét, akkor az azt jelenti, hogy:

(1) cselekszik valamilyen módon a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban,

(2) monitorozza az akcióit.

#### Kritériumok

Ennek a tervnek tartalmazni kell a törvényeken túlmutató jogi gyakorlatot a munkával és a személyüggyel kapcsolatban. Ahhoz, hogy erre az indikátorra maximális pontot kapjon a vállalat, nem elég az akcióterv megléte, de értékelni is kell ezt a tervet.

#### » Kulcs «

Elérhető

összpontszám: 4 pont

A vállalatnak van akcióterve és a tervnek megfelelően értékeli a folyamatokat 4 pont

A vállalatnak van akcióterve 2 pont

A vállalatnak nincs akcióterve 0 pont

## Dokumentáció

Egy akcióterv, amely a munkaerőre és humán erőforrásra vonatkozó jogszabályokon túli tételeket tartalmazza.

## Gyakorlati javaslatok

Általában a vállalatoknak van HR-, H&S- (Egészség és biztonság) politikája, Ügyviteli vagy hasonló Szabályzata, amelyek lefedik az ezen indikátorhoz tartozó tartalmakat. A legtöbb program a munkavállalók jólétének növelését és elégedettségüknek különböző technikák általi mérését tartalmazza. A legtöbb EU országban erre úgy tekintenek, mint egy könnyen teljesíthető indikátorra, minthogy a munkaügyi kapcsolatokat a jogrend jól visszatükrözi, mindazonáltal olyan jelenségekre is figyelmet kell fordítani, amelyek jogszabályokkal nem lefedettek: pl. a mobbing (munkahelyi pszichoterror) megakadályozása, az egyenlő esélyek biztosítása stb.

---

**FONTOS! A vállalatok értékeljék társadalmi kötelezettségeket, és működjenek ezek szerint, sokkal inkább, mint hogy csak szépen leírják őket egy papírra.**

---

A jó gyakorlat alkalmazását az Anasoft, Szlovákia mutatja be. (L10).

## Módszertan

- 1. A felsővezetéstől és a munkavállalóktól származó anyagok összedolgozása annak megállapítása érdekében, hogy a terv fed-e a munkavállalók szükségleteit.*
- 2. A felsővezetés egy tagjának kijelölése annak érdekében, hogy átnézze a bejövő anyagokat, áttekintse a folyamatot és az eredményt rendszeresen minden munkavállalóval ismertesse.*
- 3. Az áttekintés eredményeként meghatározni, hogyan lehet a munkaerő/emberi erőforrás programot még hatékonyabbá tenni.*

## Indikátor 12. Van-e a munkavállalóknak hivatalos képvisellete a vállalaton belül?

### Fogalom:

A képviselet azt jelenti, hogy meghallgatják-e a munkavállalókat a munkafeltételek vonatkozásában a felsővezetésben a következő bármilyen módon: szakszervezetek, vagy üzemi tanácsok által közvetített módon, a munkafeltételeikbe rögzített módon, rendszeres értékelő (feedback) tárgyalásokon vagy más, egyéb módon formalizált visszajelzéseken keresztül.

### Relevancia

A munkavállalói képviselet a munkaviszonyok megtárgyalásának sok érintett bevonásával zajló megközelítése. A legszélesebb értelemben ez az indikátor meghatalmazás a munkaadói és munkavállalói erők kiegyensúlyozására az érintettek bevonásával, amelynek terepe a munkahelyi feltételek kialakítása.

Ez a folyamat nagyon különböző módon megy végbe az egyes országokban, és igen különböző jogszabályok könnyítik vagy nehezítik ezt a gyakorlatot.

A munkavállalók bevonása megtörténhet mind a nagy, mind a kisvállalatokban – a dolgozók részvétele a munkahelyük működésének kialakításában minden méretű vállalat esetében hasznos lehet.

### Kritériumok

A munkavállalóknak szót kell kapni a vezetés szintjén. A vezetéstől nem elegendő a munkavállalói vélemény egyszerű meghallgatása, hanem be kell azokat csatornázni a vállalat működésébe. Ahhoz, hogy erre az indikátorra maximális pontot kapjon a vállalat, be kell mutatnia a munkavállalói visszacsatolás bizonyítékait.

### Dokumentáció

Kollektív szerződés, szakszervezeti tagság, üzemi tanács megléte, bizonyítékok arra vonatkozóan, hogy a munkavállalók véleményei beépültek a munkamenetbe.

### Gyakorlati javaslatok

A vezetéselmélet azt javasolja, hogy még ha nem is létezik az alulról jövő kezdeményezés, mégis érdemes egy hivatalos képviseletet fenntartani, hogy így a felülről lefelé irányuló kezdeményezéseket a dolgozók irányába közvetítsék. Ezek lehetnek rendszeresen ismétlődő találkozások a felsővezetés tagjaival bizonyos kérdések megvitatására, visszacsatolások, vagy a dolgozók kérései.

A munkavállalói képviselet működhet a kkv-knál is, ahol pl. a „munkavállalók követői” rendszeresen jelentenek és tárgyalnak a vezetéssel.

A jó gyakorlatra példa a Swedbank, Litvánia (L9).

**FONTOS! Ki kell alakítani a munkavállalóktól történő szabályozott visszacsatolást a vállalaton belül.**

### » Kulcs «

#### Elérhető

**Összpontszám: 4 pont**

A vállalatnál vannak szakszervezeti gyűlések, üzemi tanácsi gyűlések vagy egyéb típusú dolgozói képviselet 4 pont

Hivatalosan nincsen dolgozói képviselet a vállalatnál 0 pont



## **Módszertan**

- 1. Annak a csoportnak vagy testületnek a meghatározása, amely képviseli a dolgozói érdekeket a vállalatnál.*
- 2. A csoporttal vagy testülettel folytatott rendszeres kapcsolat rögzítése (legalább évente egyszer).*
- 3. Legalább egy olyan bizonyított alkalom bemutatása, amelyek vagy a fent említett testülettől vagy közvetlenül a dolgozóktól származik, és vállalat működésébe beépítésre került.*

## Indikátor 13. Vannak-e a vállalatnak olyan eljárásai, amelyek megakadályozzák a visszatérő egészségügyi és biztonsági problémákat?

### Fogalom

A „Megelőző eljárás” azt jelenti egy vállalatnál, hogy a vállalat értékelte a törvény által megkívánt munkaegészségügyi és -biztonsági helyzetet (H&S), betartja azokat, és meghatározta azokat a területeket, ahol további intézkedéseket kell bevezetni, hogy megakadályozza a hasonló egészségügyi és biztonsági problémák jövőbeni kialakulását.

### Relevancia

Ez az indikátor különösen az országos szintű halálos baleseteket jelző indikátorral van összhangban. Az ilyen balesetek megelőzése érdekében fontos a vállalat számára a balesetek körülményeinek és gyakoriságának kiértékelése, mert a vállalat így tud tanulni abból, hogy mi volt helytelen, így ismeri meg a trendeket és módosítja a problémás területet, mielőtt komoly vagy végzetes sérülések bekövetkeznek.

*A kkv-kat is alá kell vetni ilyen folyamatnak. Különösen eredményes lehet számukra, mert ha magukévá teszik a balesetek és sérülések megakadályozásának preventív megközelítését, sok pénzt takaríthatnak meg, nem is beszélve a pereskedésekről. Ha valami rosszul sül el: jobb biztonságban lenni, mint sajnálkozni.*

### Kritériumok

Ez az indikátor a törvény hatályán túlmutatva azt értékeli, vajon a vállalat felhasználja-e az információkat a kötelezően készített dokumentumokból arra, hogy fejlődjön és megtegye a preventív H&S intézkedéseket. Mind a képzés, mind a baleset-megelőzés fontos eleme ennek az indikátornak. Mindkettőnek rendben kell lenni ahhoz, hogy a vállalat teljes pontszámot kaphasson.

### Dokumentáció

Baleseti és sérülési napló, baleseti és sérülési űrlap, kitöltött baleseti és sérülési nyomtatványok, a biztonsági helyzetről készült dokumentum, aláírt baleseti és egészségügyi képzési jelenléti ívek.

### Gyakorlati tanácsok

A H&S helyzet fontossága az ágazat egészétől függ. Minden vállalat a törvény által kötelezett arra, hogy rendszeresen részesítse munkavállalóit H&S képzésben. A tényleges képzés hiánya a munkáltatóra nézve komoly szankciókkal jár. Ugyanez vonatkozik a sérülési naplóra, formanyomtatványokra és statisztikára – ugyanis mindezeket jelenteni kell a statisztikai hivataloknak az erre rendszeresített formanyomtatványokon.

Azonban a törvény által előírtakon túl, további megelőző intézkedéseket is ki lehet dolgozni. Például az ismétlődő rándulások sérüléseket szenvedettek számára biztosítani a fitness termék és az uszodák ingyenes látogatását, fizetni a megelőző orvosi vizsgálatokat. Néhány vállalat biztonsági képzés tart a gépkocsivezetők számára.



### » Kulcs «

<b>Elérhető</b>	
<b>összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalatnak vannak olyan eljárásai, amellyel megelőzi az ismétlődő baleseteket és sérüléseket	4 pont
A vállalat rendszeresen H&S képzéseket tart a dolgozóinak	2 pont
A fent említett kritériumok egyike sem teljesül	0 pont

Azoknál a vállalatoknál, ahol nagyon alacsony a balesetek száma, az is előfordul, hogy nincs semmilyen balesetet és sérülést megelőző eljárás, mivel nem történtek ismétlődő balesetek vagy sérülések. Mindazonáltal bölcsőbb lenne az óvatosság elvét alkalmazni.

---

**FONTOS! Ez az indikátor minden típusú vállalatra érvényes, de különösen a tipikus termelő vállalatokra (gyárakra), ahol az ismétlődő balesetek és sérülések a leggyakoribbak.**

---

#### **Módszertan**

- 1. A megelőző egészségügyi és biztonsági folyamat írásos változatának bemutatása.*
- 2. Az egészségügyi és biztonsági helyzet képzési anyagának bemutatása.*
- 3. A baleseti és sérülési dokumentációban felmerülő speciális, pótlólagos képzési dokumentum bemutatása.*

## Indikátor 14. Van-e a vállalatnak terve a létszámleépítés kedvezőtlen hatásainak csökkentésére?

### Definíció:

A „kedvezőtlen hatások csökkentése” azt jelenti, hogy lépéseket teszünk arra, hogy csökkentsük az emberekre nehezedő nyomást, amikor elveszítik az állásukat. Ez az indikátor nem azt javasolja, hogy a vállalat menjen csődbe azért, hogy segítsen azokon, akiket elküld. Egyszerűen annak a ténynek a felismerését jelenti, hogy a cég a törvényes kereteken túl is segíthet csökkenteni a nehézségeket, amivel az embereknek szembe kell nézni, ha elveszítik az állásukat.

### Relevancia

A vállalati, vagyis munkáltatói felelősség részét képezi a személyzet cseréjére vonatkozó terv készítése, beleértve az elbocsátásokat és létszámcsökkentéseket is. Ez a területet legtöbbször jogilag szabályozott, a vállalatok azonban ezen túl is megtehetnek olyan lépéseket, mint átképzés és más munkalehetőség keresése a dolgozóknak.

A kkv-knak túlságosan költséges lehet egy ilyen, ehhez az indikátorhoz kapcsolódó nagy program lefolytatása, de bizonyos intézkedéseket ők is megtehetnek, hogy az elbocsátott dolgozókra nehezedő terheket mérsékeljék.

### Kritérium

A vállalatnak be kell mutatni, hogy az állásukat elveszített emberek érdekében tett-e a törvény által előírt lépéseken túl is valamit. Az intézkedések, amelyek abba az irányba hatnak, hogy megtartsák az embereket, több pontot érnek, mint amelyek a munkanélküliség áthidalására hatnak.

### Dokumentáció

Pénzügyi kimutatások, általános költségek, az elbocsátásokra vonatkozó bármilyen irat, bérfizetési listák.

### Gyakorlati tanácsok

Ez az indikátor akkor nagyon lényeges, ha a gazdaság visszaesőben van. Mindazonáltal úgy lehet felfogni, mint a válságmenedzselés (program állásvesztés enyhítésére) és a vállalat CSR-stratégiájának fejlesztésének eszközét.

A leépítés esetére készített akcióterv jogilag kötelezően ellenőrzött lehet. Ebben az esetben a vállalatnak azokat a tevékenységeket kell értékelni, amelyek nem jogilag előírtak.

### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalat segít új munkahelyet találni	1 pont
A vállalat alternatív megoldásokat keres a dolgozók megtartására	1 pont
A vállalat végkielégítést fizet a törvény által előírtakon túl	1 pont
A vállalat átképzést szervez	1 pont

**FONTOS! A leépítés hatásainak enyhítésére készített terveket a válságmenedzselés eszközeként lehet felhasználni.**

## Módszertan

- 1. A köztisztviselőknek és a dolgozóknak együtt kell dolgozniuk azért, hogy kialakítsák az elbocsátás tisztességes feltételeit, programjait és azokat a technikákat, amelyek biztosítják, hogy a dolgozókra és családjaikra nehezedő nyomás a lehető legkisebb legyen.*
- 2. Meg kell határozni az elbocsátások esetében szükséges írásos dokumentumokat és terveket.*
- 3. Értékelni kell a terveket, hogy lássuk, vajon túllépnek-e a jogilag előírt kötelezettségeken a munkahelyüket elveszítő dolgozók támogatása esetében.*
- 4. Meg kell határozni, hogy az átképzési tervek a dolgozóknak az új állás megtalálására irányulnak-e, vagy alternatív megoldások arra, hogy megtartsák őket a gazdasági visszaesés időszakában.*



## Indikátor 15. Van-e a vállalatnak hatékony panaszkezelő eljárásrendje?

### Definíció:

A „panaszkezelő eljárásrend” azt a folyamatot jelenti, amelyen keresztül a munkavállalók az őket ért sérelmeket tudatják a vállalattal. Ennek számos formája lehet a javaslatokat gyűjtő dobozoktól, a HR-osztály által irányított formalizált eljárásokon át a külső szervezetek által működtetett vészjelző forró vonalig.

### Relevancia

Ez a munkaügyi rész egyik legfontosabb indikátora. A dolgozóknak szükségük van a lehetőségre, hogy elmondják a foglalkoztatóval kapcsolatos panaszukat. Hatékony panaszkezelő eljárásrend nélkül a vállalat megtapasztalja a dolgozói nyugtalanságot, elégedetlenséget, a termelékenység csökkenését és más, a munkahelyi környezet nemkívánatos jelenségeit.

Ez bonyolult lehet a kkv-knak, mert könnyebb a nagy szervezetben névtelenül panaszkodni, ám a személyzet nyugtalansága potenciálisan nagyobb bajt jelent a kisvállalatoknál, ahol minden egyes személy nagyobb súllyal esik latba.

### Kritériumok

A vállalatnak lehetőséget kell adni a dolgozóknak, hogy panaszukat névtelenül megtehessek. Nem lehet pontot kapni az indikátorért, ha vállalat nem csatornázza be és orvosolja a panaszokat. A cég magasabb pontokat fog kapni a névtelenséget biztosító rendszerért, minthogy ez az elem kulcsfontosságú a hatékony rendszer kiépítéséhez.

### Dokumentáció

Dokumentált panaszkezelő eljárásrend, a panaszkezelés tartalma, jegyzőkönyvek vagy emlékeztetők a panaszkezelő gyűlésekről és képzésről, a dolgozók által aláírt képzési jelenléti ívek, példák a panaszok elintézési módjáról, példák a panaszkezelési folyamat eredményéről.

### Gyakorlati tanácsok

A panaszkezelési eljárásrend hatékonysága egy dilemmát hordoz magában. Lehet azt állítani, hogy akkor „hatékony a panaszkezelési eljárásrend”, ha nincs vészjelzés, negatív visszajelzés, a hivatalos csatornákon érkező panaszos eljárás. Ez ugyanakkor fogyatékos is lehet: nem működik, mert nem bíznak benne.

Például az Orlen Lietuva, egy nagy litván olajfinomító, kifejlesztett egy hatékony panaszkezelési eljárásrendet az intraneten keresztül. Ezt széles körben használják, mert folyamatos visszajelzést ad a névtelen panaszokra a cég hírlevelében. A személyügyi részleg kiadta „Útmutató a viták kezelésére” című kiadványát, ezzel is bizalmat keltve az eljárásban.

Függetlenül attól, hogy milyen módszert használ a vállalat, biztosítani kell, hogy ezek a mechanizmusok alkalmasak legyenek a problémák kezelésére, és ne a végső menedéket jelentsék.

### » Kulcs «

#### Elérhető

**összpontszám: 4 pont**

A vállalat a panaszokat névtelenül kezeli, és a panaszokkal vagy külső cég vagy a személyügy foglalkozik **4 pont**

A vállalat a panaszokat a cégen belül kezeli és nem névtelenül **2 pont**

A vállalatnak nincs panaszkezelő eljárásrendje **0 pont**

---

**FONTOS! A vállalatoknak analizálni kell a mélyben rejlő okokat, amelyek megelőzik a vészjelzést, vagy az egyéb típusú panaszok kezelését. A meglévő eljárásokat, ha már nem működnek, felül kell vizsgálni.**

---

#### **Módszertan**

- 1. Elfogadtatni a felsővezetéssel, hogy fejlessze a panaszkezelési eljárásrendet a jogi követelmények és a legjobb gyakorlatok útmutatójának felhasználásával.*
- 2. Konzultálni a dolgozókkal a panaszkezelési képzések tartalmáról és hozadékaról.*
- 3. Kifejleszteni a panaszkezelési eljárásrenddel kapcsolatos képzést, hogy minden dolgozó tudja és értse, hogy hogyan kell használni a panaszok jelentésére szolgáló megfelelő csatornákat, hogy elérjék a panaszok kielégítő megoldását.*

## MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK: PÉLDÁK A JÓ GYAKORLATOKRA

### AZ ÜZEMI TANÁCS, MINT A MUNKAVÁLLALÓK BEVONÁSÁNAK HATÉKONY ESZKÖZE

L9

#### Célok és szándékok

A munkavállalók vállalatvezetés-be való bevonásának hatékony eszköze.

A Swedbank, AB, egy bank-és pénzügyi szektorban külföldi tőkével működő nagyvállalat Litvániában. A Swedbank kifejlesztett egy Üzemi Tanács elnevezésű intézményt, amely 2007 óta működik és biztosítja az alkalmazottak hatékony bevonását a vállalatvezetésbe, és

most bizonyította hatékony voltát a dolgozók döntéshozatalba való bevonásában is. Kezdeti célja az volt, hogy közreműködjön a Kollektív Szerződés mindkét résztvevő felének (foglalkoztatók és foglalkoztatottak) megfelelő feltételeinek kidolgozásában.

Az Üzemi Tanácsot azzal az általános jogosítvánnyal hozták létre, hogy ellenőrizzék a munkanormákat, és jogi úton védjék a munkavállalók jogait a vállalatnál. Az Üzemi Tanács jogai között szerepel, sok egyéb mellett, a munkaszervezeti kérdésekkel kapcsolatos javaslattevés joga, éppúgy, mint a bank azon szerződéseibe való betekintés joga, amelyek jelentősen érinthetik a munkavállalók szociális – gazdasági feltételeit.

Az Üzemi Tanács gyakorlata egyedi nemcsak a bankszektorban, hanem általában a litván üzleti életben. Az Üzemi Tanács 15 választott tagból áll, akiket a munkavállalók többsége választ. Az Üzemi Tanács tagjainak megválasztása 3 évre szól. Az Üzemi Tanács vezette a Kollektív Szerződés módosításának tárgyalásait, és konszenzust értek el olyan kérdésekben, mint a munkaviszony hosszától függő meghosszabbított fizetett szabadság kérdése, az egyéni munkaórák, a helyettesítés fizetése és egyebek. Az Üzemi Tanács a dolgozók képviselőivel együtt rendszeresen megvitatja a bank pénzügyi eredményeit. A munkavállalók a Tanácshoz fordulhatnak a különböző, munkával kapcsolatos témákkal. A Swedbank Litvánia Üzemi Tanácsának képviselője tagja a Swedbank Csoport Üzemi Tanácsának is. Az Üzemi Tanács védi a dolgozók érdekeit elbocsátások esetén, és felügyeli a Kollektív Szerződés megvalósulását.

#### Szervezeti előnyök

A munkavállalók döntéshozatalba történő bevonásának hatékony eszközévé vált.

**Célok és szándékok**

Fejleszteni a munkavállalói lét minőségét, barátságos munkahelyi környezet kialakítása és jó munkahelyi kapcsolatok.

Az Anasoft APR a szlovák IT szektorban dolgozó középvállalat, mely hosszú ideje olyan közösségi befektetési gyakorlattal is rendelkezik, melyet fő üzleti tevékenysége is tükrözi. A vállalat a 2009-es Via Bona Award díj nyertese, amelyet a társadalom egészéhez és a közvetlen környezetéhez való hosszútávú pozitív vállalati hozzájárulással ért el. Az Anasoft APR a kezdetektől fogva gazdaság szociális programmal rendelkezett, és a vállalatnak 2006-tól a dolgozókat-értékelő új rendszere is van.

Az Anasoft **filozófiája** a dolgozók tiszteletén alapul. A vállalat egyik fő alapelve – az alkalmazottak jól informáltsága: speciális értekezleteket szerveznek az újonnan belépőknek a vállalat céljairól és stratégiájáról. A munkavállalók minden évben egy értékelő interjún vesznek részt a közvetlen főnöküknél, azzal kapcsolatban, hogy milyen a karrierjük fejlődése, és milyen továbbképzéseket terveznek számukra. A vezetés kellemes, baráti dolgozói légkört teremt, és hitük szerint ez motiválja a dolgozókat. Az eredmény: erős lojalitás és alacsony fluktuáció.

Az Anasoft számára a fiatal családok támogatása nem pusztán szólam: a dolgozók munkaideje rugalmas, lehetőségük van az otthoni munkavégzésre, könnyen mehetnek gyermekgondozásba és onnan vissza, és speciális munkaszerződésre is van lehetőség. Számos hagyományos eseménye van a társaságnak, amelyekben mindenki részt vehet.

Ennek eredményeként a vállalat kinevelt és megnyert magának egy munkája iránt elkötelezett dolgozói csapatot. A kitüntetések sorát kapta, közöttük a 2009-es év IT vállalatáé, vagy a TREND hetilap díját. A vállalat folytatja és fejleszti szociális programját, értékeli és képi a dolgozókat, miként az a rendszeres vállalati politika részévé vált.

**A szervezeti előnyök**  
Magas szintű dolgozói elégedettség és lojalitás.

**Célok és szándékok**

A foglalkoztatottak számára egyenlő esélyek biztosítása.

A Bakosfa Kft. kizárólagos tulajdonosa összefogva a Kézenfogva Alapítvánnyal, indítvánnyal élt a vállalatok felé a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása tárgyában. Korábban a Bakosfa teljességgel kizárta ezt a lehetőséget, mondván, hogy az ácsmunka túlságosan veszélyes a mentálisan vagy fizikailag sérült emberek számára. Azután megtalálták a megoldást: Bakosfa elhatározta, hogy a mentálisan sérült embereket a teszt során fogja alkalmazni. A feladataik a következők voltak: felaprítani a maradék farészeket egy biztonságos aprítóban. A gyár kizárólag ezzel a fával fűt, ez havi 3 millió forintos megtakarítást jelent.

Összecsomagolni a szögeket, csavarokat stb. 10, 20, 50 darabos csomagokban.

Ezt a tevékenységet korábban a dolgozók töredék időben végezték, ami kevésbé volt hatékony. Minthogy a csomagolást akkor végezték, amikor a vevők szöveget vásároltak, az üzletekben a kiszolgálás időről időre lelassult. Végül alkalmaztak állandó munkaszerződéssel két mentálisan sérült dolgozót erre a munkára.

#### A szervezeti előnyök

Növekvő termelékenység.  
Növekvő vevői elégedettség.

## INNOVÁCIÓS VERSENY A BUDIMEX SA-NÁL

L12

#### Célok és szándékok

A dolgozói innováció támogatása.

A dolgozói részvétel bátorítása.

A Budimex SA. – az egyik legnagyobb építőipari vállalat Lengyelországban, évente meghirdeti az „Innovátorok Versenyét”, amely minden munkavállalónak szól, akinek jó ötlete van a vállalati hatékonyság fejlesztésére, és aki ténylegesen hozzá akar járulni a cég fejlődéséhez. A verseny célja a dolgozók kreativitásának és innovációs készsé-

gének támogatása és fejlesztése azzal, hogy széles körben megismertetik az üzleti folyamat fejlődéséhez való hozzájárulásukat, elősegítik a tudás és a jó gyakorlat vállalatok közötti elterjedését, és fejlesztik a csapatmunka fontosságát.

Minden dolgozó (vagy a dolgozók csoportja) benevezhet egy ötlettel a két kategória egyikében, technikai, technológiai vagy alapanyaggal kapcsolatos, vagy folyamatfejlesztési vagy optimalizálási kategóriában. Minden elképzelést a Verseny Bíróság értékeli a következő feltételek alapján:

- ◆ innováció – az innovatív jellemzők bemutatása,
- ◆ az üzleti célok eléréséhez történő hozzájárulás,
- ◆ az alkalmazás idő és egyéb szükséglete,
- ◆ a projekt profitabilitása.

A bíráló utolsó állomásaként a Zsűri (a vezetői testület) kiválasztja a legjobb ötleteket. A díjazott ötletek jutalmat kapnak (pl. egzotikus nyaralást 15000 PLN (4000 EUR) értékben). Az új ötleteket beépítik az üzletmenetbe. A 2009-ben legjobbnak minősített projektek éppen most vannak megvalósítás alatt. Ez nemcsak a vállalati kultúra fejlődésére van jó hatással, hanem arra is készíti az embereket, hogy együtt dolgozó csoportokat alkossanak, és folyamatosan fejlődjenek. Az ilyen megoldásokat érdemes megemlíteni, mert ezt más cég is könnyen átveheti és megvalósíthatja, mivel nem országtól vagy iparágtól függő.

#### A szervezeti előnyök

Új ötletek és innovációk felszínre hozatala olyan emberek által, akik ismerik a vállalat üzleti folyamatait, és tudják, hogyan kellene fejleszteni, csak félnek felszínre hozni ötleteiket (a szervezet alsó szintjeiről való ötletek felszínre hozatala).





## 4. KÖZÖSSÉGI KAPCSOLATOK

### Indikátor 16. Rendelkezik-e a vállalat közösségi szerepvállalásra vonatkozó akciótervvel?

#### Definíció:

A „társadalmi szerepvállalásra vonatkozó akcióterv” egy olyan tervet jelent, mely az alábbiakat tartalmazza:

Szerkezetileg

- A javítandó célok/kitűzések,
- A célok eléréséhez szükséges intézkedések,
- Az egyes intézkedések felelősségkörei,
- Az intézkedések prioritása,
- Ütemterv,
- Ellenőrzés és értékelés,
- A haladás kommunikációja.

Tartalmilag

- Az érintettek bevonása,
- A társadalmi felelősségre vonatkozó iparági csoportokban való részvétel,
- Önkéntességi programok,
- Szakmai gyakorlati programok,
- A helyi közösséggel való egyeztetés ingatlan megszerzése/üzlet megkezdése előtt,
- A környező közösségek a lehető legkorábbi értesítése az esetleges vészhelyzetekről.

#### Relevancia

Egy vállalat társadalmi felelősségvállalásának része, hogy vállalati polgárként viselkedjen. Más szóval, a vállalat köteles felelősséget vállalnia azzal vagy azokkal a közösségekkel szemben, amelyekben működik. Ahhoz, hogy ezt a felelősségvállalását teljesíthesse, először egy a közösségi szerepvállalásra vonatkozó tervet kell létrehoznia.

#### Kritériumok

Ez a mutató a vállalat és a közösség közötti kommunikáció és a kialakuló bizalom célján alapul. Pusztán egy akcióterv létrehozásáért a vállalatok nem kapnak pontot. Be kell bizonyítaniuk, hogy ezt a tervet megfelelően értelmezik és hasznosítják annak érdekében, hogy a vállalati döntéshozatal során valóban figyelembe vegyék a közösség szükségleteit.

#### Dokumentáció

A közösségi szerepvállalási folyamatok dokumentálása, a közösségi érdekcsoportokkal való megbeszéléseken készült feljegyzések és/vagy jegyzőkönyvek, az esetleges viták megoldására vonatkozó akciótervek, és a szerepvállalásra vonatkozó konstruktív iránymutatás szem előtt tartása.

#### » Kulcs «

##### Elérhető

**összpontszám: 4 pont**

A vállalat rendelkezik akciótervvel és értékeli a haladását 4 pont

A vállalat rendelkezik akciótervvel 2 pont

A vállalat nem rendelkezik akciótervvel 0 pont

## Gyakorlati javaslatok

A közösségi szerepvállalás az egyik legerősebb eszköz azoknál a vállalatoknál, melyek elkötelezettek a CSR iránt a projektben részt vevő országokon belül.

A legtöbb projektben részt vevő országban a CSR alapja a jótékonyág és a filantrópia volt, és sokszor még ma is tévesen a vállalati filantrópia szinonimájaként értelmezik.

---

### **FONTOS! A közösségi szerepvállalás terve nem azonos a CSR-rel. Része lehet azonban a CSR-stratégiának.**

---

A közösségi szerepvállalás formális vagy informális kapcsolattartás azokkal az érintettekkel, akiknek valódi vagy lehetséges érdekelttségük, érdekük vagy hatásuk lehet az üzletre nézve.

Egy érdekes gyakorlatot vezetett be a Fővárosi Vízművek (Magyarország). A vállalat hosszú távú kapcsolatot alakított ki az önkormányzattal és azokon a háttérterületeken, ahol a vízkészletek megtalálhatóak. Hagyományosan kompenzációt fizetnek az önkormányzatoknak, amiért a vízkészletek megóvása érdekében egyes intézkedéseket korlátoztak. Ilyen lehetséges korlátozások: a vegyi anyagok használatának korlátozása a mezőgazdaságban vagy azokon a területeken (lakóépületek, utak, ipari parkok stb.), ahol tilos az építkezés. A kompenzáció módja és mértéke egészen mostanáig ad hoc módon történt. Mostantól ez a kapcsolat, és annak anyagi vonzata előreláthatóvá és kiszámíthatóvá vált, és egy további környezetvédelemmel kapcsolatos elem is az önkormányzatokkal folytatott tárgyalások részévé vált. A továbbiakban a kompenzáció mértékét a vízfogyasztás alapján számolják ki. Minden egyes köbméter víz után 1 Ft-ot utalnak vissza az önkormányzatnak, ami településenként évente megközelítőleg 10-50 millió forintot (kb. 35 000 - 180 000 eurót) jelent. A Fővárosi Vízművek azonban szeretné elkerülni egy olyan mértékű fejlődés és terjeszkedés lehetőségét, mely káros hatással lehet a környezetre (pl. egy ipari park kiépítése). Környezetvédelmi okokból népszerűsíti a biogazdálkodást, a „könnyű” turizmust, illetve a hajós és folyami közlekedést és szállítást.

A szlovákiai vállalatok például egy online értékelési eszközt használnak ([www.darca.sk](http://www.darca.sk)) a környezetre tett hatások megfigyeléséhez és értékeléséhez.

## Módszertan

- 1. Megbeszélés a tisztségviselővel és közösségi érdekcsoportokkal a közösségi szerepvállalási terv létrehozása érdekében.*
- 2. Egyes érdekcsoportok anyagi mutatóinak meghatározása egy méltányos és kölcsönösen hasznos együttműködés kialakítása érdekében a jövőbeli projektek és interakciók során.*
- 3. A fenti megbeszélések eredményei alapján egy rendszer meghatározása, melyet a vállalat a közösséggel kapcsolatos kötelezettségvállalások során az anyagi kérdésekben használhat, beleértve azt is, hogy mikor valósítják meg a tervet, a vállalat mely alkalmazottai felelősek a szerepvállalásért, és hogy az esetleges vitákat hogyan oldják meg.*

## Indikátor 17. Részt vesz-e a vállalat az érintettekkel való rendszeres párbeszédben?

### Definíció:

Érintetti csoportnak minősülnek például:

- kormányzat,
- NGO-k (nem kormányzati szervezetek),
- szakszervezetek,
- közösségi tevékenységű szervezetek,
- helyi polgári csoportok,
- befektetők.

A rendszeres párbeszéd azt jelenti, hogy a vállalat legalább olyankor bevonja az érintetti csoportjait, amikor a vállalat a környező közösségre hatással bíró bármilyen döntést hoz. Továbbá a CSR-rel kapcsolatos kommunikációját jelenti például a CSR-rel kapcsolatos jelentés vagy a CSR-rel kapcsolatos gyakorlatok megjelenítése a vállalat honlapján.

### Relevancia

Az átláthatóság a megfelelő CSR-gyakorlat mérföldköve. Az érintetti csoportokkal történő rendszeres kapcsolattartás fontos a hosszútávú „működési engedély” megtartása érdekében, és csökkentheti vagy megelőzheti a szomszédokkal kialakuló esetleges problémákat. Az érintetti csoportok által létrehozott kihívások a termékek fejlesztésének akár pozitív eleme is lehet.

### Kritériumok

A CSR-rel kapcsolatos kommunikáció sokféle módon történhet, például nyilvános beszédek és prezentációk, hírlevelek, jelentések, online jelentések és a vállalat termékeinek/csomagolásainak formájában. A kommunikáció az aktuális CSR-rel kapcsolatos tevékenységekről és azok további céljairól nyújtanak információt.

Az érintetti csoportok egyirányú megszólítása azonban nem elég. A szerepvállalás legyen jelentőségteljes, vagyis mindkét oldalnak el kell ismernie és meg kell ismernie a másik oldal szempontjait és igényeit. A vállalatok extra pontokat kapnak, amennyiben az érintetti csoportoknál ők kezdeményezik a szerepvállalást, megelőzve a vállalati gyakorlatból fakadó bármilyen esetleges kedvezőtlen hatást.

### Dokumentáció

A vállalat tulajdonszerzésével kapcsolatos közösségi érintetti csoportokkal való megbeszéléseken készült feljegyzések és/vagy jegyzőkönyvek, a szerepvállalási folyamat részeként létrejött megegyezések, vagy az esetleges problémák megoldására vagy jogorvoslatára vonatkozó tervek, éves jelentések, weboldalak.

### Gyakorlati javaslatok

A CSR-kezdeményezéseket felvállaló vállalatok készen kell, hogy álljanak, hogy megfelelő külső kommunikációval tájékoztassák környezetüket arról, hogy eddig mit valósítottak meg, és mit kívánnak a továbbiakban elérni.

### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalat rendszeresen kezdeményezi az érintetti csoportok bevonását	4 pont
A vállalat bevonja az érintetti csoportokat, amikor az érintetti csoportok a vállalat működésével kapcsolatos speciális problémákat felvetik a vállalatnak	3 pont
A vállalat rendszeresen kommunikálja a CSR-teljesítményét	2 pont
A vállalat nem vonja be az érintetti csoportokat	0 pont

A vállalatnak kell meghatároznia saját érintetti csoportjait. Az adott téma, a vállalat mérete és más faktorok függvényében, a vállalatok maguk határozzák meg, hogy a „rendszeres párbeszéd” számukra mit jelent.

A legtöbb vállalat esetében a párbeszéd, nagy általánosságban, már létezik, de nem feltétlenül azonos mértékben jön létre az egyes érintetti csoportokkal való kommunikáció során, azaz lehet kifejezetten rendszeres és formális az alkalmazottak esetén (szakszervezetek), de sokkal kevésbé gyakori az eladókkal. Ez annak a következménye lehet, ha a párbeszéd „alulfejlett”, vagy egyes érintetti csoportok kevésbé fontosak a vállalat számára (ami érthető – például egy AA1000 ESE standard projekt esetében feltételezhető, hogy a párbeszéd formája az adott érintetti csoport fontosságán múlik).

Példaként, a szerepvállalás már létezhet a jelenlegi vezetőségi megközelítés égisze alatt, aminek a vállalat már megfelel, mint például az ISO 9000 vagy az ISO 14000 szabvány esetében.

---

## **FONTOS! A párbeszéd két aktív fél beszélgetését jelenti.**

---

### **Módszertan**

- 1. A kulcsfontosságú érintetti csoportok azonosítása.*
- 2. A párbeszéd gyakoriságának és feltételeinek meghatározása.*
- 3. Annak meghatározása, hogy a közösségi visszajelzéseket mikor és hogyan építik be a vállalati döntéshozatalba.*

## Indikátor 18. Aktívan részt vesz-e a vállalat bármilyen a CSR-rel kapcsolatos szervezet és fórum és/vagy bármely helyi NGO tevékenységében?

### Definíció:

A „CSR-rel kapcsolatos szervezet és fórum” olyan szervezetre utal, mint például az Elektronikai Ipari Magatartási Kódex (EICC), vagy az olyan CSR-rel kapcsolatos fórumokra, mint a Business in the Community vagy az ENSZ Global Compact / CSR Europe hálózatának helyi képviselője, vagy más hasonló helyi vagy regionális kezdeményezés.

Az NGO-kal történő együttműködés olyan tevékenységre utal, amely során a helyi NGO-kal egy kölcsönösen hasznos közösségfejlesztési napirend készül.

### Relevancia

A CSR-rel kapcsolatos szervezetekben és fórumokban való részvétel nagyszerű módja annak, hogy a vállalatok kapcsolatban maradjanak szociális kötelezettségeikkel. Ez egy kedvező módja annak, hogy megszerezzük az egyéb tagok visszajelzését a szociális és környezeti kihívásokra adandó kreatív és innovatív megoldások forrásainak feltárása érdekében.

*Ha kkv-k is részt vesznek ezekben a csoportokban, sokat segíthetnek az üzletvezetésükkel kapcsolatos ötleteik, de előfordulhat, hogy a források korlátosságára miatt nem tudják őket megvalósítani. Azonban ezek a vállalatok is részt vehetnek a helyi NGO-k munkájában, még akkor is, hogy nem tudnak részt vállalni a CSR-rel kapcsolatos szervezetek és fórumok munkájában.*

### Kritériumok

A vállalatok részéről nem elég a fenti fórumok tagjának lenni, hogy a fenti mutató összes pontját megkaphassák: bizonyítaniuk kell az aktív részvételt, mint például egy évente meghatározott számú részvételt a szervezet kezdeményezéseiben.

### Dokumentáció

A fórumok vagy szervezetek számára történt befizetések igazolása, a vonatkozó szervezetek kezdeményezéseiben és/vagy kísérleti projektjeiben való részvétel igazolása.

### Gyakorlati tanácsok

Ez a mutató elemzi a vállalat aktív részvételét a CSR szervezetekben, fórumokon és/vagy a helyi NGO-k kezdeményezéseiben, amelyek kifejezetten a CSR-rel kapcsolatos értékeket támogatják, amilyen a promóció és oktatás, a szélesebb körű szerepvállalás stb.

### Módszertan

1. Főbb tisztségviselők összehívása annak meghatározására, hogy a CSR-rel kapcsolatos anyagi kérdések megoldhatóak-e a CSR-rel kapcsolatos szervezetek és fórumok tevékenységébe való bekapcsolódással.

2. A szervezetek és fórumok tevékenységében való aktív részvétel, amelyek hozzájárulnak a vállalat CSR-rel kapcsolatos programjának hatékony megvalósításához.



### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalat részvétele egy CSR-rel kapcsolatos szervezet vagy helyi NGO tevékenységében évente 2 és 5 alkalom között	4 pont
A vállalat egy CSR-rel kapcsolatos vagy helyi NGO tagja, de nem aktív	2 pont
A vállalat nem vesz részt CSR-rel kapcsolatos vagy helyi NGO munkájában	0 pont





## Indikátor 19. Felajánl-e a vállalat önkéntesi időt, illetve befektet vagy támogat bármilyen helyi közösségi kezdeményezést?

### Definíció:

A közösségi befektetés két fő módja ismert, vagy a fő üzleti tevékenységhez kapcsolódik, vagy nem képezi a fő üzleti tevékenység részét.

A közösségi befektetés példái közé tartozik

- a pro-bono támogatás,
- az oktatási intézményekkel létrejött együttműködés,
- kutatás támogatása,
- oktatás, készség- és képességfejlesztés,
- jogi és vezetési tanácsadás,
- természetbeni adományok.

### Relevancia

Ez a mutató is a vállalat és a közösség közti bizalom létrejöttét világítja meg. Lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy olyan extra készségek birtokába jussanak, melyeket aztán a vállalat hasznára is fordíthatnak.

*Ugyanez vonatkozik a kkv-kra, és hasznos lehet olyankor, ha a kkv-k forrásai az alkalmazottak fejlődési programjainak tekintetében korlátozottak.*

### Kritériumok

Ha újító, gondosan felépített és célzott tevékenységek a vállalat fő tevékenységének része, a vállalat akkor kap itt pontot, ha a támogatást hozzá tudja kötni saját kezdeményezéseihöz az újító termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó kezdeményezések során.

Ha ez nem a fő tevékenységi kör része, akkor jár érte pont, ha az hozzájárul a közösséghez, mint például egy park kiépítése vagy egy jótékonyági célból rendezett vásár megszervezése.

### Dokumentáció

Dokumentáció a releváns közösségi szervezetekkel fennálló együttműködésről, beleértve a projekterveket, a megbeszélések jegyzőkönyveit és/vagy feljegyzéseit, a felek közötti kommunikációt, a felek közötti formális megállapodásokat, a pénzügyi vagy anyagi támogatást, dokumentáció a releváns együttműködésről, beleértve a projekt terveket, a megbeszélések jegyzőkönyveit és/vagy feljegyzéseit, a felek közötti kommunikációt.

### Gyakorlati javaslatok

A különbség a fő tevékenységi körön belüli és az azon kívüli tevékenységek között az önkéntes munka módjára/típusára utal. A fő tevékenységi körön belüli tevékenységek a vállalat esetében azt jelentik, hogy az önkéntes tevékenység szorosan kapcsolódik a vállalat alaptevékenységéhez, és az alkalmazottak ebből a tevékenységből eredő képességeihez.

Jó példa erre egy kis bolgár vállalat „Stratégiai tanácsadása”. A „Stratégiai tanácsadás” alkalmazottai pro-bono szakmai szolgáltatásokat nyújtanak a



### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalat a fő tevékenységi körén belüli befektetések	4 pont
A vállalat fő tevékenységi körén kívüli befektetések	2 pont
A vállalat nem rendelkezik közösségi befektetéssel	0 pont

marginális csoportokból érkező ügyfeleknek, a társadalmi integráció és a vállalkozói szellem ösztönzése érdekében a fogyatékkal élők csoportjaiban. Az elmúlt év során több mint 130 esetben adtak ingyenes tanácsot jogi és számviteli kérdésekben, projekttervezésben és vezetési ügyekben, valamint banki képviseleti kérdésekben.

A fő tevékenységi körön kívüli önkéntességről akkor beszélünk, ha a jótékonyági tevékenység semmilyen szempontból nem kötődik a vállalat alapvető tevékenységi köréhez (pl. egy tanácsadó cég alkalmazottjai kifestenek egy iskolát).

Példaként, lengyel és litván telekommunikációs cégek hasonló programokat indítottak el, melyek lehetővé teszik, hogy az alkalmazottak nagyobb csoportokba gyűlve kiválaszthassák, hogy hogyan járulnak hozzá a közösséghez. A vállalatok lehetővé tették az alkalmazottak számára, hogy különleges szociális projekteken való részvétel között választhassanak, melyek tükrözhetik a fő tevékenységi körön belüli és kívüli tevékenységeket is: kezdve a biztonságos internethasználatról szóló állami iskolában való tanítástól az árvaházak Mikulás látogatásain át a félreeső erdőkben történő szemétszedésig.

---

**FONTOS! Ez számos területen segíthet kitölteni azokat a részeket az önkéntes munkákon belül, melyek egyelőre még alulfinanszírozottak, vagy ahol még kevés önkéntes áll rendelkezésre, ami rendkívüli hozzáadott értékkel rendelkezik a közösség szempontjából.**

---

### **Módszertan**

- 1. A vállalat közösségi önkéntességi politikájának azonosítása.*
- 2. Az önkéntességgel kapcsolatos megállapodások vagy társadalmi elkötelezettségek azonosítása.*
- 3. Az önkéntes tevékenységekről szóló minden kép és esettanulmány nyilvánosságra hozatala a vállalat honlapján.*

## Indikátor 20. Felajánl-e a vállalat szakmai gyakorlati programokat a helyi közösség képességeinek fejlesztése érdekében?

### Definíció:

A „szakmai gyakorlat” egy meghatározott időtartamú munkaviszonyt jelent a vállalaton belül a szakmai készségek és képességek fejlesztése érdekében. A programok lehetnek néhány hetesek vagy akár néhány évesek is.

### Relevancia

Ez a mutató nagyszerű a közösségen belüli bizalom és megbecsültség kialakulásának szempontjából, és a társadalmi fejlődés elősegítésének szempontjából is. Ha a vállalatok jó szakmai gyakorlati programokat tesznek lehetővé és hozzájárulnak a közösség képességeinek fejlesztéséhez, maguk is profitálhatnak abból, hogy egy stabilabb üzleti környezetben dolgozhatnak, és hogy több lehetőségük van a munkaerő szempontjából.

*A kkv-k is profitálhatnak a szakmai gyakorlati programokból, hiszen amíg a gyakornokok elsajátítják a szükséges tudást, a vállalkozások extra munkaerőhöz jutnak, így bár megnövekedik az emberi erőforrásuk, még sem kell a többletmunkáért fizetniük.*

### Kritériumok

A legfontosabb, hogy a gyakorlati program lehetővé teszi-e a gyakornokok számára olyan új képességek vagy készségek elsajátítását, mely elősegíti a jövőbeni elhelyezkedésüket. Egy vállalat nem fog sok pontot kapni azért, ha két hétre alkalmaz egy tanulót, akinek az egyetlen feladata, hogy kávéfőzőn, ahelyett, hogy feljegyzéseket gépelne, vagy valami hasznosabb irodai munkához szükséges tudást sajátítana el.

### Dokumentáció

A gyakornokokkal, gyakorlati szerződésekkel kapcsolatos elfogadott eljárás mód dokumentálása.

### Gyakorlati javaslatok

Különböző vállalatok különböző szakmai gyakorlatokat ajánlanak a helyi egyetemeken és középiskolák hallgatói számára. A legtöbb közülük azért jön létre, hogy a hallgatók új képességeket sajátíthassanak el – de a vállalatok különböző szempontok szerint kezelik a gyakornokokat – néhány vállalat részmunkaidőben alkalmaz hallgatókat, másoknak gyakorlati programjuk van, míg megint mások együttműködnek a helyi középiskolákkal, hogy azok képezzék az esetleges leendő munkaerőt a vállalat számára.

Néhány országban ez a mutató kevés jelentéssel bír, hiszen például Magyarországon törvény kötelezi a vállalatokat, hogy a gyakorlati programok meghatározott minimálbért fizessenek. Bár ez a törvény a gyakorlati programok védelmére jött létre, a legtöbb vállalat nem akar gyakorlati programokban részt venni, ha az rájuk nézve kötelező anyagi terheket von maga után. Így aztán sok vállalat – még azok is, amelyek egyetemi támogatásban részesülnek – azt javasolják a gyakorlati programok számára, hogy önkéntesen mondjanak le a jövedelmükről.



### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalat fizetett gyakorlati programokat ajánl, mely a program végén bizonyítványt ad a gyakornoknak a megszerzett tudásról	4 pont
A vállalat fizetés nélküli gyakorlati programokat ajánl, mely a program végén megfelelő szakmai tudást igen, de bizonyítványt nem ad a gyakornoknak a megszerzett tudásról	2 pont
A vállalat nem ajánl gyakorlati programokat	0 pont

Ez a hatalom aszimmetriájával való visszaélés – mely az önkiértékelési eszköz segítségével 2 pontot jelentene.

---

**FONTOS! Az értékelők őszintén pontozzák ezt a mutatót, az adott ország jogszabályainak megfelelően.**

---

#### **Módszertan**

- 1. Megbeszélés a vállalat tisztségviselőivel annak meghatározására, hogy a vállalat profitál-e gyakornoki programokból és vállalhat-e ilyen programokat a gyakornokok alkalmazására vonatkozó specifikus törvényi előírások szerint.*
- 2. Amennyiben igen, egy olyan program létrehozása, mely maximalizálja a gyakornoki tevékenységek vállalati működési kihasználtságát, és optimalizálja a gyakornok képességeinek fejlődését.*
- 3. Gyakornoki értékelő lap kitöltése a gyakornoki program végén, annak meghatározására, hogy a program valóban kölcsönösen hasznos volt-e és hogy a jövőben hogyan javítható.*

## KÖZÖSSÉGI KAPCSOLATOK: PÉLDÁK A JÓ GYAKORLATOKRA

### M-TEL GRANT

C13

#### Célok és szándékok

A helyi NGO-k projektjeinek támogatása.

A vonatkozó ügyekről szóló tájékoztatás nagyobb társadalmi rétegeknek.

A közösség tevékenységeiben való részvétel, a mentalitás és a viselkedés megváltoztatása érdekében.

A Mobiltel EAD, egy nagy telekommunikációs cég Bulgáriában, mely az egyik legnagyobb vállalati adományozóvá vált az elmúlt években, éves díjat írt ki különböző társadalmi területeket érintő projektek számára. Az M-Tel jutalom program az M-Tel hosszú távú fenntarthatósági politikájának része, mely a társadalmi tevékenységek, az oktatás, a környezetvédelem és a kultúra területein belül támogat különböző ügyeket Bulgáriában.

A vállalat különböző NGO-k projektjei számára írt ki pályázatot. Egy speciális testület – az M-Tel Jutalom Bizottság jött létre azért, hogy segítséget nyújtson az M-Tel programját érintő kulcsfontosságú döntéseinek meghozatalában. A Bizottság szakértőkből, média képviselőkből, és más külső ismert M-Tel-es személyekből áll. 2008 óta a vállalat minden évben 100 000 bolgár leva értékben támogat különböző projekteket.

Minden évben különböző célok érdekében hirdetnek ki versenyt: 2008-ban a szociálisan hátrányos gyermekek és felnőttek integrációja érdekében, 2009-ben a környezetvédelem támogatása érdekében. 2010-ben a program az oktatás, írás- és olvasás valamint a bolgár nyelv megóvása jegyében zajlik.

A legjobban megvalósított projekt extra támogatásban részesül a projektek versenye után. Ennek eredményeként 300 000 bolgár leva került kiosztásra 18 fontos NGO projektre. A projektek olyan fontos területeket érintettek, és a vonatkozó területeken olyan kiemelkedő eredményeket értek el, mint például:

- ◆ Shoumen-ben az „Én, nagymama és nagypapa” projektben az alacsony nyugdíjjal rendelkező nyugdíjasok vigyáztak elhagyott gyerekekre, ezzel biztosítva lehetőséget egy felnőtt, nagymama-szerű érzelmi támogatás biztosítására.
- ◆ Stara Zagorában a helyi vadvilág rehabilitációs és nemesítési központ kihalóban lévő fajok számára szükséges eszközöket épített, és újra meghonosította a fehérkarmú vércsét, mely körülbelül 60 éve veszett ki a bolgár területekről.

#### Szervezeti előnyök

Emelte a vállalat nyilvános profiljának értékét. Példát mutatott a kölcsönösen hasznos együttműködésére a vállalat és a NGO-k között.



**Célok és szándékok**

A hátrányos helyzetűek társadalmi bevonása innovatív és felelősségteljes technikai megoldásokkal.

A Telekomunikacja Polska SA a második legnagyobb vállalat Lengyelországban. A TP Csoport, mely magában foglalja az Orange mobil operátort is, a legnagyobb telekommunikációs csoport Lengyelországban, sőt, még Közép-Európában is, mely a lengyel telefon és kommunikációs ipar minden területén jelen van. Az első lengyel vállalat volt, mely a GRI alapján fenntarthatósági jelentést készített, az első és egyben egyetlen vállalat Lengyelországban, melyet felkértek, hogy számoljon be tapasztalatairól a 2007-ben Genfben megrendezett Egyesült Nemzetek Vezetői Csúcstalálkozóján, vezető szerepet tölt be a vállalati jótékonyág területén és aktívan vesz részt az információs társadalom kiépítésében.

A TP Csoport olyan programot hozott létre, mely lehetővé teszi a testi fogyatékkal élők számára is a számítógép használatát, pislogás segítségével. A program ingyenes és felhasználóbarát. A betegségből vagy balesetből eredő fogyatékkal élők számára ez lehetőséget nyújt arra, hogy kapcsolatba lépjenek a világgal. A „b-Link” egy Open Source alapú alkalmazás lesz, mely világszerte lehetővé teszi a további fejlesztéseket az egész internetes közösség számára.

A kezdeményezés a fogyatékkal élők bevonását célozza nem csupán az új termék forradalmi ötletének köszönhetően, hanem a termék Open Source természetének köszönhetően is. A terméket a TP R&D a Lodzi Műszaki Egyetem segítségével fejlesztette ki. A b-Link a bizonyíték arra, hogy milyen sikeres lehet egy együttműködés a projekten dolgozó egyetem, a fejlesztési fázisban tanácsért felkeresett és aztán a terméket tesztelő NGO-k és egy üzlet között, mely aztán sikeresen megtervezte és kifejlesztette a terméket.

A számítógép használat a b-Link segítségével nem kíván technikai képességeket vagy bonyolult eszközöket – csak egy számítógép és egy webkamera kell hozzá. Egy egészséges személy segítsége szükséges a kamera felszereléséhez és beállításához, valamint a b-Link program telepítéséhez. Ezek után azonban, a fogyatékkal élő személy bármilyen külső segítség nélkül képes a programot használni.

A felhasználó arcának leolvasása után és a szemmagasság megfelelő beállítása után a kamera követi a szemeket és leolvassa a vezérlő pislogást. Így, csupán a pislogás által, a felhasználó különböző weboldalakat böngészhet, és olyan programokat is használhat, mint a Word Pad, az MS Word vagy az MS Outlook, be- és kikapcsolhatja a hangot és kikapcsolhatja a számítógépet.

Világszerte számos ingyenes b-Link feltöltés, számos köszönő e-mail érkezett a TP R&D és a társadalmi felelősségért felelős osztályok számára fogyatékkal élő személyek, családjaik és az érdeklődők részéről.

A program minden forrásanyaga megtalálható az alábbi címen: <http://sourceforge.net/>

A b-Link ingyenesen letölthető a TP és az Orange honlapjairól az alábbi címeken: [www.tp.pl](http://www.tp.pl)

<http://www.tp.pl/prt/pl/onas/edukacja/687688/>

[www.orange.pl](http://www.orange.pl)

**Szervezeti előnyök**  
Olyan vállalat képének kialakulása, mely törődik a társadalmi integrációval.

[http://www.orange.pl/portal/map/map/discover?category=DISCOVER\\_4&stamp=1264438237283&articleId=4109429](http://www.orange.pl/portal/map/map/discover?category=DISCOVER_4&stamp=1264438237283&articleId=4109429)

Fontos ezt megemlíteni, mint követendő példát, mert megmutatja, hogy egy vállalat pénzen kívüli forrásai is megoldhatnak társadalmi problémákat. A fenntarthatóság egyik legfontosabb eleme az innováció.

## IT MEGOLDÁSOK A „BIZTONSÁGOS KÖRNYÉK” PROJEKTRE

C15

### Célok és szándékok

Az ügyfelek igényeit ingyenes szolgáltatásokkal elégeíteni ki és egyben javítani a város közbiztonságát.

A Mikrovisatos TV (MVTV) egy kicsi, tipikus litván helyi fővárosi vállalat, mely rengeteg íratlan szabállyal rendelkezik a felelősségteljes üzleti viselkedéssel kapcsolatban. A legtöbb elvük az üzlettulajdonosok szempontjából származik. Az MVTV a telekommunikációs szektorban működik.

A biztonság fontos kérdés Kaunasban, ahol a vállalat székhelye található, és közvetlenül tükrözi a lakosok életminőségét. A rendőrség rendkívül gyorsan reagál a riasztásokra, de fontos, hogy a lakosok számára is lehetséges legyen felügyelni a kevésbé biztonságos helyekre. A MVTV más IT szektoron belüli partnerekkel és a helyi hatóságokkal, közösségekkel, rendőrökkel, lakosokkal és biztonsági vállalatokkal karöltve egy olyan rendszert dolgozott ki, mely egy plusz szolgáltatás az MVTV ügyfeleinek számára, és teljesen ingyenes.

A Biztonságos Környék egy helyi rendfenntartási eszköz: a helyi lakosok a helyi rendőrséggel és partnerekkel együttműködve a környezetüket érintő agyályos ügyeket azonosítják és vizsgálják ki. Ezek az ügyek általában az életminőséget érintő kérdések, mint például az antiszociális viselkedés, szándékos rongálás, elhagyott gépjárművek vagy graffitik.

Kaunas városában a telekommunikációs és biztonsági vállalatok térfigyelő rendszereket biztosítanak a kevésbé biztonságos környékek számára, mely közvetlenül elérhetővé teszi a kamerák videofelvételeit a lakosok számára. A videokamerák képeit számítógép vagy egy TV segítségével közvetítik és a ház és környékét vevő kamera felvételeit a ház lakosai közvetlenül megfigyelhetik. A nagyfelbontású videokamerás megfigyelőrendszert éjszakai látórendszerrel látták el, mely nagyszerű lehetőséget biztosít az alulvilágított vagy sötét környékek megfigyelésére is. A Mikrovisatos TV lehetővé teszi felhasználói számára, hogy a felvételt egy külön TV csatornán vagy a számítógépük segítségével tekintsék meg. Ez a szolgáltatás ingyenes a Mikrovisatos TV ügyfelei számára. A közössi beruházás a fő tevékenységi körbe tartozott.

### Szervezeti előnyök

Helyi elfogadás, jobb vállalati kép, továbbfejlesztett szolgáltatások az ügyfelek számára, új együttműködések kialakítása.

**Célok és szándékok**

A magánfinanszírozással kapcsolatos tudás terjesztése a közösségen belül. Rendszeres tájékoztatás a médiában a magánfinanszírozással kapcsolatban.

A Swedbank, AB, egy idegen tőkére épülő nagyvállalat, mely a banki és pénzügyi szektoron belül működik Litvániában, alapította meg a Magánfinanszírozási Intézetet, mint a Swedbank független részlegét. Az intézet évtizedeken át figyelte meg a magánfinanszírozáshoz szorosan kapcsolódó ügyeket és próbálta a svéd népeiséget a magánfinanszírozással kapcsolatos kérdésekben minél jobban tájékoztatni. 2009-ben az Intézet kihelyezett részlegei megkezdték működésüket Litvániában,

Lettországban és Észtországban is. A litvániai Intézet személyzete mindössze két személyből állt, akik egy hasonló már létrejött helyi projektben vettek részt 2008-ban.

A Magánfinanszírozási Intézet minden olyan területet lefed, mely hatással lehet a személyes pénzügyekre, és a saját elemzéseinek eredményére alapozva az egyén szempontjából megvizsgálva független és objektív tanáccsal látja el a közösséget. Az Intézet próbálja megkönnyíteni a magánszemélyek pénzügyi gondjait azzal, hogy szakértőkkel méri fel az egyes személyek helyzetét és választási lehetőségeit.

A Magánfinanszírozási Intézet jelen formájában az 1960-as években jött létre, Svédországban. Az Intézet kormányzati és NGO-kal, fogyasztóvédelmi szervezetekkel, média és más tájékoztató szervezetekkel működik együtt.

**Szervezeti előnyök**

Növeli a vásárlói elégedettséget és megerősíti a bank és az ügyfelek közötti hosszú távú együttműködést. Nagyobb tudás és éleslátás – mind az ügyfelek, mind a banki dolgozók részéről.

## 5. ÜZLETI KÖRNYEZET

### Indikátor 21. Értékeli-e a vállalat a fontos beszállítókat és vállalkozókat a következő szempontok alapján:

- ◆ emberi jogok,
- ◆ egészség és biztonság,
- ◆ korrupció ellenesség,
- ◆ környezetvédelmi gyakorlat?

#### Definíció:

A „fontos beszállítók értékelése” annak az ellenőrzésére vonatkozik, hogy a beszállítók fenntartják-e a megfelelő társadalmi és környezetvédelmi színvonalat a jogszabályoknak megfelelően, a nemzetközi szabványokat és a bevált társadalmi felelősségvállalási gyakorlatokat. Néhány vállalatnak robusztus társadalmi audit programja van, amihez külső társadalmi audit vállalatokat alkalmaz beszállítóinak értékelésére. Más, kevesebb forrással rendelkező vállalatok önkiértékelést végezhetnek a beszállítókkal, amivel felületes értékelést kapnak a beszállítói létesítmény munkaügyi normáiról.

#### Relevancia

Az utóbbi években a beszállítói láncsal kapcsolatos aggályok előtérbe kerültek, különösképpen a nagyobb vállalatoknál, amelyek kiszervezik a termékeiket és a szolgáltatásaikat, ezek nagy, a hírnévvel kapcsolatos problémává válhatnak (és bizonyos kontextusban egyre nagyobb jogi vonatkozású üggyé). Fontos, hogy a vállalatok felismerjék a kockázatát annak, amikor a szerződéses partnerek nem tartják fenn az említett gyakorlatok megfelelő szintjét.

*A kkv-k bizonyos esetekben az említett beszállítók és vállalkozók, de ugyanakkor ők is alkalmaznak alvállalkozókat, így maguk is szembesülhetnek ezekkel az aggodalmakkal.*

#### Kritériumok

Ennél a mutatónál a vállalat pontokat kaphat már az első szintű beszállítók értékeléséért, de további pontokat is kaphat, ha fel tudja mutatni, hogy az egész beszállítói láncot figyelemmel kíséri, együtt dolgozik a beszállítókkal a színvonal emelése érdekében és a beszerzési döntéseit a beszállító társadalmi és környezetvédelmi gyakorlatának értékelése alapján hozza meg.

#### Dokumentáció

Dokumentált politika a beszállítói lánc üzleti partnerekkel való kapcsolatba lépéséről, vagy magatartási kódex a beszállítók számára, értékelési eszközök a megszegések okainak elemzéséről, az emberi jogokkal kapcsolatos gyakorlatok metrikája, korrekciós akciótervek, orvoslást igazoló bizonyítékok, a begyűjtött információk a beszállítói lánc kezelési politikájának javítását igazoló bizonyítékok, beszerzési szerződések.



#### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalat értékeli a beszállítói láncot és beszerzési döntéseit az értékelésekre alapozza, ideértve a nem megfelelő beszállítókkal való kapcsolatba lépést annak érdekében, hogy segítsék azok etikai normáinak javítását	4 pont
A vállalat az első szintű beszállítóit értékeli	2 pont
A vállalat nem értékeli a beszállítóit	0 pont

## Gyakorlati javaslatok

Lehet, hogy a beszállítói lánc értékelése már létezik a jelenlegi vezetőségi megközelítés égisze alatt, aminek a vállalat már megfelel, mint amilyen az ISO 9000 és az ISO 14000 vagy az FCS tanúsítvány.

Kisebb vállalatoknak erősebb és régebben tartó kapcsolataik vannak a beszállítóikkal, ezért számukra könnyebb az értékelés elkészítése, de a kkv-k esetében gyakran hiányzik a megfelelő dokumentáció.

A nemzetközi beszállítói láncok bonyolultsága miatt és az ebből fakadó CSR-ügyek miatt ez a mutató túl nehéznek tűnhet. Ugyanakkor, ahol lehetséges, a vállalatok meglévő eszközöket is használhatnak a vállalkozók értékelésére.

A beszállítók elutasítására szolgáló példák jelzik az ügy fontosságát. Példaként, a szerződést a következők miatt lehet felmondani:

- ◆ sikkasztás – a kódex alapján ez szerves része volt a szerződésnek;
- ◆ balesetek a vállalat telephelyein – a vállalkozókat érintő baleseteket a vállalat telephelyein hivatalosan jelentették, két probléma és baleset után a szerződést felmondták;
- ◆ a vállalati magatartási kódex elutasítása – a beszállító vállalat nem írta alá a szerződés szerves részét alkotó vállalati magatartási kódexet mondván, hogy a beszállító cég saját magatartási kódexszel rendelkezik és azt követi. A telekommunikációs vállalatot – az egyik legjobb CSR-gyakorlatot folytató vállalat Magyarországon – elutasították és más beszállítót választottak.

---

**FONTOS! Egy globális és versenyképes világban egy társadalmilag és környezetvédelmi szempontból felelős márkanév és jó hírnév kialakítása jövedelmező a vállalat számára, legyen az nagyvállalat vagy kkv.**

---

A jó gyakorlat példája a szlovákiai Embraco Slovakia, lásd B20.

## Módszertan

*1. Megbeszélés a vállalat tisztségviselőivel és a releváns személyzeti tagokkal, hogy meghatározzák az üzleti partnerek között előforduló emberi jogok megsértésének és a korrupció kockázata a beszállítói láncban.*

*2. Kockázat esetén annak meghatározása, mi az üzleti partnerek által alkalmazott emberi jogi és korrupciós gyakorlat értékelésének leghatékonyabb módja (pl. társadalmi és környezetvédelmi auditokon keresztül, munkaügyi és környezetvédelmi gyakorlattal kapcsolatos ipari csoportokban való részvételen keresztül, az országra vonatkozó kockázatelemzésen keresztül stb.).*

*3. A kockázatcsökkentés legjobb módjának meghatározása a vállalat forrásainak, méretének, valamint beszállítói és vállalkozó visszacsatolások figyelembevételével.*

*4. Annak meghatározása, hogy a vállalat mely ponton lépjen közbe, hogy segítse a beszállító társadalmi és környezetvédelmi gyakorlatának fejlesztését; valamint, hogy mely ponton mondjon fel vagy utasítson vissza gyenge társadalmi és környezetvédelmi gyakorlaton alapuló szerződést.*



## Indikátor 22. Elkötelezett-e a vállalat a zöld beszerzés gyakorlata mellett?

### Definíció:

A „zöld beszerzés gyakorlata” arra vonatkozik, hogy a vállalat a termékek és szolgáltatások beszerzési döntéseit a beszállító környezetvédelmi teljesítménye alapján határozza meg, pl. FCS tanúsítvánnyal rendelkező fa vagy organikus termékekre vonatkozóan.

### Relevancia

Ez a mutató különösen fontos eszköze a zöld üzleti gyakorlatok a vállalat működésébe való beágyazásának. Korrelál továbbá a zöld beszerzésre vonatkozó országos szintmutatóval.

### Kritériumok

Néhány ország ez EU jogszabályok eredményeként jogi követelményekkel rendelkezik a zöld beszerzést illetően. Ahhoz, hogy erre a mutatóra elérje az összpontszámot, a vállalatnak be kell bizonyítania, hogy a zöld beszerzéssel kapcsolatos jogi követelményeken túlmenően is tett lépéseket a zöld üzleti döntéshozatal érdekében.

### Dokumentáció

Zöld beszerzési politika, zöld követelményeket tartalmazó beszerzési szerződések.

### Gyakorlati tanácsok

A legtöbb vállalat nagydobra veri, hogy zöld beszerzési gyakorlatot folytat, ahol csak lehetséges. De a beszerzési szerződések valójában a legjobb esetben is csupán a „zöld” papírra vonatkozó követelményt tartalmazzák.

A vállalatok jobban megválogathatnák az anyagokat és vegyi anyagokat, amelyeket a termékek előállításához és szolgáltatásaik nyújtásához vásárolnak. Ez a beszállítói lánc megközelítés a vállalat kapuin túl a beszállítók működésébe is bepillantást enged, a költségek és kockázatok csökkentésére irányuló folyamatos erőfeszítésben. A vállalatok olyan eszközöket is használhatnak, mint az életciklus értékelés és életciklus költség eszköze, vagy csak ökocímkeket azon anyagok azonosítására a termékeikben, amelyek jelentős környezeti, egészségügyi és biztonsági kockázatot jelentenek.

A zöld beszerzés erőteljes eszköz lehetne, ha a beszállítók azt az üzenetet kapnák a vállalatoktól, hogy azok készen állnak a „zöld vásárlásra”, sok esetben ugyanis nincs is lehetőség beszállító kiválasztására, mivel csak egy „zöld” található a piacon.

Válság idején gyakran az ár az egyetlen döntéshozatali szempont. Következésképpen észrevehető, hogy az előző beszerzés idején kicsi, helyi, zöld beszállítók széles választékát a költséghatékonyabb központi beszállító váltotta le. De a „zöld termékeknek” lehet, hogy hosszabb életciklusa van, és azt javasoljuk, hogy a vállalat a felvásárlási rendszer auditjától induljon és a zöld termékek összes szempontját értékeljék. Hosszú távú gazdasági nyereséggel lehet számolni.

### » Kulcs «

#### Elérhető

**összpontszám: 4 pont**

A vállalat a beszerzési döntéseket a beszállítói lánc összes beszállítója által alkalmazott zöld gyakorlatok alapján hozza meg, valamint a nem megfelelő szállítók támogatása

környezetvédelmi normáik javításában 4 pont

A vállalat igyekszik ahol csak lehetséges beszerzési gyakorlataiba beépíteni a zöld szempontokat 2 pont

A vállalat nem vállal zöld beszerzéssel kapcsolatos lépéseket 0 pont



---

**FONTOS! A zöld beszerzés hosszú távon megtérül. Az ökocímkével ellátott termékek kevésbé jelentős környezeti, egészségügyi és biztonsági kockázatot jelentenek a vállalat számára.**

---

A Fővárosi Vízművek tapasztalatát a zöld beszerzés jó gyakorlataként mutatjuk be (B19).

#### **Módszertan**

- 1. Zöld beszerzési politika azonosítása, amely elismeri a jogi normákat, de felülmúlja a jogi követelményeket.*
- 2. Zöld beszerzési követelményekkel rendelkező beszerzési szerződések azonosítása.*
- 3. Kedvező beszállítóknál tapasztalható erős zöld dokumentációval rendelkező vállalati gyakorlat azonosítása.*

## Indikátor 23. Rendelkezik-e a vállalat szabályokkal és eljárásokkal a megvesztegetés és korrupció gyakorlatának elemzésére és felszámolására?

### Definíció:

Az „elemezni és felszámolni” azt jelenti, hogy a vállalat képes meghatározni, hogy az esemény megvesztegetésnek vagy korrupciónak minősül-e, és ha igen, abban az esetben lépéseket tesz az illegális és etikátlan tett megállítására.

### Relevancia

Ez arra az esetre példa, amikor léteznek jogszabályok, de azok nincsenek jól alkalmazva. Nagyon nehéz lehet a vállalatok számára etikusan viselkedni, miközben a tágabb üzleti környezet nem erősíti a jó üzleti etikát. Kulcsfontosságú, hogy a vállalatok rendelkezzenek tervekkel és cselekvési eszközökkel a korrupcióval kapcsolatos ügyek megoldására.

*Ez a mutató a kkv-kra és a nagyobb vállalatokra egyaránt vonatkozik, különösen mivel a kkv-k kevésbé erősek gazdaságilag, és ezért hamarabb kerülnek a korrupciós felek erős befolyása alá.*

### Kritériumok

A vállalat itt akkor kap pontot, ha rendelkezik ezzel a mutatóval foglalkozó stratégiával, de az összpontszám eléréséhez átláthatóságot kell, hogy mutasson a viselkedésében, valamint egy olyan üzleti környezet biztosítására való elkötelezettséget, amelyben a megvesztegetés és korrupció nemhogy nem elfogadott, hanem aktívan megakadályozott.

### Dokumentáció

Korrupcióellenes politika, az alkalmazottak aláírt nyilatkozata, hogy a politikát megértették és megígérik, hogy a politikában létrehozott korrupció ellenes normákat betartják.

### Gyakorlati tanácsok

A Transparency International a következőképpen definiálja a korrupciót: „hatalommal való visszaélés személyes nyereség reményében”. Ez nem csak pénzügyi nyereségre, hanem nem pénzügyi előnyre is utal.

A megvesztegetés és korrupció mást jelentenek a kkv-k és mást a nagyvállalatok számára. A kkv-ban ezt az alkalmazottak magánüzletére is lehet értelmezni, azaz például az asztalos átírányítja az ügyfeleket a kkv-tól a magánműhelyébe. A megvesztegetésnek ez a személyes oldalát a kisebb vállalatoknál a munkaköri leírás vagy a beszállítói szerződés tartalmazza és tiltja.

Nagyobb vállalatok rendelkezhetnek a magatartási kódex részeként működő megvesztegetés és korrupció elleni politikával vagy az ajándékok elfogadására vonatkozó speciális szabályokkal. Lehet, hogy ki van jelölve egy külső személy, aki a beszállítók/ügyfelek lehetséges megvesztegetési/korrupciós üggyel kapcsolatos panaszait kezeli.



### » Kulcs «

#### Elérhető

**összpontszám: 4 pont**

A vállalat rendelkezik szabályokkal és eljárásokkal a megvesztegetés és korrupció gyakorlatának elemzésére és

**felszámolására 4 pont**

A vállalat nem rendelkezik szabályokkal és eljárásokkal a megvesztegetés és korrupció gyakorlatának elemzésére és

**felszámolására 0 pont**

Annak ellenére, hogy a legtöbb vállalat rendelkezik átláthatóságra vonatkozó szabályokkal és magatartási kódexszel, bizonyos válaszadók nem fogadják jól a megvesztegetés és korrupció elleni kérdéseket. Ez inkább érzelmi alapú, mint valódi, mivel senki nem vádolja őket kooptálással. Ez csupán egy önkívértekelési eredmény, amit megelőzési eljárások kifejlesztésére használhatnak.

---

**FONTOS! A megvesztegetés és korrupció jelentési eljárás létrehozása jó kezdőpont a megvesztegetés és korrupció elleni gyakorlat felszámolására.**

---

A Fővárosi Vízművek új példát szolgáltatott az effajta vállalati eljárásra (B18).

#### **Módszertan**

- 1. Megbeszélés a tisztségviselőkkel a korrupciós gyakorlatra hajlamos üzleti területek meghatározására.*
- 2. Elfogadott nemzetközi normákra (mint amilyen az OECD útmutató) alapuló korrupció ellenes politika kialakítása.*
- 3. Az alkalmazottakkal való konzultációk folytatása a politika tartalmáról és a politika a munkahelyen való alkalmazásának leghatékonyabb módjáról.*

## Indikátor 24. Rendelkezik-e a vállalat politikával és eljárással a lobbierdek-érvényesítés átláthatóvá tételéhez?

### Definíció:

A „lobbizás” standard gyakorlat és legálisan és etikusan is végezhető. Ugyanakkor nagyon könnyen át lehet lépni a vonalat az etikátlan lobbizás irányába. Ezért ennél a mutatónál a „lobbierdekek” átláthatóvá tétele arra utal, hogy a vállalat közzéteszi a pénzüsszeget és a forrásokat, amiket a politikai színpadon való népszerűsítésére költ.

### Relevancia

Ez a mutató a fenti megvesztegetési és korrupciós mutatókkal kapcsolatos. Tulajdonképpen, amikor a vállalatok politikusoknál vagy hatalommal rendelkező lévő szervezeteknél lobbiznak, befolyást gyakorolnak, hogy a politikai döntések a javukat szolgálják, valószínűleg figyelmen kívül hagyva a kevesebb hatalommal rendelkező érintetteket.

Illetéktelen befolyás és hatalom megfékezésére a vállalatok közzé kell, hogy tegyék érdekérvényesítő gyakorlatukat annak érdekében, hogy elszámoltathatóvá tegyék magukat a társadalom és a többi érintett számára, valamint, hogy ne gyakoroljanak túlzott erő kifejtést.

### Kritériumok

Mivel ennél a mutatónál nagyon gyakran vékony a határvonal az etikus és nem etikus gyakorlat között, a hangsúly az átláthatóságon van. Ha a vállalat politikával rendelkezik, amely kimondja, hogy a vállalat jogszerűen és etikusan lobbizik, az még nem elég az összpontszámhoz. Ahhoz világos bizonyítékot kell felmutatnia a lobbierdek-érvényesítés közzétételéről, lehetőleg a közzététel bizonyítékával.

### Dokumentáció

Dokumentált lobbipolitika, ideértve a lobbizási gyakorlat és az arra költött források közzétételéről szóló tartalmat, éves jelentés vagy CSR-jelentés a lobbizás közzétételéről szóló információval.

### Gyakorlati tanácsok

Első ránézésre ezt a mutatót irrelevánsnak értékelhetjük, de mivel bizonyos országok nem rendelkeznek erre vonatkozó jogszabályozással, például Bulgária, a legtöbb vállalat feltételezte, hogy valamely iparági szervezetben való tagságuk valójában keretet nyújt az üzleti érdekeik átláthatóságának megvédésére.

Bizonyos országokban a lobbizást etikátlannak értelmezik, hasonlóan valami korrupcióhoz közeli dologhoz, aminek semmi közös pontja az átláthatósággal. Ugyanakkor ez erős nyilatkozatokhoz is vezethet, amikor a vállalat kizárólag professzionális szervezetek / iparági szervezetek (vagy hivatalos engedéllyel rendelkező lobbisták) segítségével lobbizik. Ezek a vállalatok attól tartanak, hogy valaki „etikátlan lobbizásnak” nevezi a viselkedésüket.

### » Kulcs «

#### Elérhető

összpontszám: 4 pont

A vállalat rendelkezik politikával és eljárással a lobbierdek-érvényesítés átláthatóvá

tételéhez 4 pont

A vállalat nem rendelkezik politikával és eljárással a lobbierdek-érvényesítés átláthatóvá

tételéhez 0 pont

Egy fontos lépés a lobbizás átláthatóvá tételében az lenne, hogy ne vállalati szinten történjen, hanem egy ipari érdekcsoport bevonásával, egy hivatalos lobbügynök szervezet bevonásával.

---

**FONTOS! A vállalatok közzé kell, hogy tegyék lobbizási gyakorlatukat.**

---

#### **Módszertan**

- 1. Megbeszélés a tisztségviselőkkel annak meghatározására, hogy a vállalatnak el kell-e köteleznie magát politikai entitások mellett.*
- 2. Ha a vállalat előnyére válhat, hogy elkötelezze magát, egy olyan politika létrehozása, amely etikus és átlátható módon biztosítja az elkötelezettséget (pl. a hozzájárulás szintjéről és a politikai entitásokkal való interakció eszközeiről szóló közlemény közzététele).*



## Indikátor 25. Képzí-e a vállalat a személyzetét az etikus beszállítói lánc eszközeiről, valamint a megvesztegetés és korrupció elleni eszközökről?

### Definíció:

A „képzés” ebben a szöveggörnyezetben az jelenti, hogy megtanítjuk a dolgozókat ez etikus munkavégzés szabályaira. Például a beszállítókkal való viszony kapcsán képezhetjük a dolgozókat, hogyan képviseljék a vállalat etikus üzleti gyakorlatát az áruk és a szolgáltatások beszerzése során. Egy másik esetben a dolgozói képzés a vállalat etikai kódexének betartásáról szólhatna, olyan kérdésekről például, hogy mikor fogadhatnak el ajándékot és az etikus magatartás egyéb kívánalmairól.

### Relevancia

Ahogy már említettük, fontos, hogy a vállalatok rendelkezzenek tervvel és politikával ezen a területen, de ahhoz, hogy az eszközök megfelelően működjenek, az alkalmazottaknak tudniuk kell, mi mire való.

*A kkv-k ugyanakkor különösen fogékonyak a megvesztegetésből és korrupcióból fakadó problémákra mivel nem rendelkeznek elegendő pénzügyi forrással a korrupciós gyakorlatok felszámolására, ami komoly veszélyt jelenthet üzletük megmaradására.*

### Kritériumok

Hogy pontokat kapjanak ennél a mutatónál, a vállalatoknak meg kell mutatniuk, hogy végeznek képzéseket ezeken a területeken az összes új alkalmazott számára, valamint rendszeres képzéseket a már meglévő személyzet számára.

### Dokumentáció

Korrupció elleni képzések dokumentálása, ideértve a képzés tartalmát, jelenléti ív az alkalmazottak aláírásával.

### Gyakorlati javaslatok

A legtöbb vállalat rendelkezik magatartási kódexszel, amit minden újonnan felvett alkalmazott megkap. Ily módon minden alkalmazott értesül a korrupció és a megvesztegetés elleni eszközökkel. További információhoz a vállalat honlapjáról, belső kommunikációból és e-learning csomagokból juthat. Az etikus beszállítói láncsal kapcsolatos eszközökkel általában a beszerzési osztályok ismerkednek meg.

**FONTOS! A vállalatnak a viselkedéssel kapcsolatos útmutatást kell biztosítania az alkalmazottai számára.**



### » Kulcs «

<b>Elérhető összpontszám:</b>	<b>4 pont</b>
A vállalat éves és az újonnan felvett alkalmazottak számára tartott képzési programmal rendelkezik és az összes jelenlévő aláírta a jelenléti ívet	4 pont
A vállalat rendelkezik dokumentált képzési programmal	2 pont
A vállalat nem rendelkezik képzési programmal ezen a területen	0 pont

## **Módszertan**

- 1. Megbeszélés a tisztségviselőkkel az etikus beszállítói lánc és korrupció elleni képzés tartalmának meghatározására.*
- 2. Az alkalmazottakkal való konzultálás a képzés szükségszerű elemeiről.*
- 3. A képzések adminisztrációja rendszeres időintervallumonként, a képzési alkalmakkor való jelenlétet aláírással igazolják.*
- 4. A politika megértésének és alkalmazási módjainak értékeléséről, valamint a képzés fejlesztéséről szóló alkalmazotti visszacsatolások összegyűjtése.*

## ÜZLETI KÖRNYEZET: PÉLDÁK JÓ GYAKORLATOKRA

### ÉRDEKELLENTÉT-KEZELÉSI POLITIKA

B17

#### Célok és szándékok

Az ügyfelekkel való méltányos, átlátható és egyenlő bánásmód.

A BRE Bank egyike a legjobb lengyel vállalati bankszolgáltatóknak. A BRE Bank nagyon aktív szereplő a CSR tekintetében. A vállalat egyike a nem pénzügyi jelentés tekintetében élen járó bankoknak.

Az érdekellentét-kezelési rendszer a BRE Bank szerkezetében jött létre. A megfelelőségi osztály lehetséges érdekellentéteket vizsgál rendszeresen, eseményleírások segítségével, amelyeket a bank egységei a megfelelőségi osztálynak jelentenek.

A politika a következőkre vonatkozik:

- ◆ párhuzamos szolgáltatásnyújtás lehetősége a további üzlet megszerzésének pénzügyi támogatásával kapcsolatos és a versenyképes üzletek tevékenységének pénzügyi támogatásával kapcsolatos ügyfelek számára;
- ◆ olyan alkalmazott hozzájárása bizalmas információkhoz, akinek felmondtak;
- ◆ reklámanyagok vásárlása a Bank alkalmazottól;
- ◆ házastársi viszony bejelentése;
- ◆ a Bank alkalmazottainak felügyelői tevékenységei a Bankhoz fűződő kapcsolatukat illetően (pl. hiteligénylések felülvizsgálatának folyamatában);
- ◆ az alkalmazott a BRE Bankban és a saját szakmai tevékenységében vagy Bankon kívüli cégében vállalt üzleti felelőssége közötti lehetséges érdekellentétek értékelése;
- ◆ érdekellentétet megelőző alkalmazottak közötti versenyszabályok;
- ◆ banki alkalmazottak, akik az ügyfelektől ügyvédi meghatalmazásokat fogadnak el.

A politika alkalmazása világosan megmutatja az alkalmazottaknak, mely területeken jelentkezhet érdekellentét. Sokat segíthet a lehetséges kockázatok azonosítása, és az ilyen helyzetek kialakulásának megelőzése. Az alkalmazottak a politikával kapcsolatos rendszeres belső kommunikációnak köszönhetően támogatást kapnak.

#### Szervezeti előnyök

A megfelelőségi osztály 23 ellenőrzést hajtott végre, amelyek teljes mértékben vagy részben a Bank érdekellentét-kezelés elemzésének voltak szentelve. Az ellenőrzés a szükséges javítások alkalmazását eredményezte.

**Célok és szándékok**

Megvesztegetés, korrupció, csalás és forrásokkal való visszaélés elleni eljárás kidolgozása.

A nagy ivóvízellátó vállalat, a Fővárosi Vízművek a CSR-rel kapcsolatos politikák, tevékenységek és belső kommunikáció új sorozatát hozta létre. Az eljárást belső úton kezdeményezték, majd egy kiterjedt felmérést végeztek az alkalmazottak tapasztalatairól. A felmérés tanulságaira alapozva az eljárást végül külső szakemberek és tanácsadók bevonásával dolgozták ki. Kiterjedt, felülről lefelé haladó képzés zajlott: először a vezetőket képezték ki vezetőképző folyamat során, majd a vezetők szolgáltatták részleteket az alkalmazottak számára egynapos képzések keretében. Az eljárás egy csalás-szakértő jelenlétét ír elő, akit a vezérigazgató nevez ki. A csalás-szakértő feladata a belső csalás felderítése, a csalással kapcsolatos kommunikáció koordinálása, valamint a szükség esetén felállított csalás projekt csoport vezetése.

Meghatározzák továbbá a potenciális csalási helyzeteket, a folyamatot és a lehetséges értesítési csatornákat. Az értesítők védelmét is kidolgozzák. Az eljárás a legújabb fejlemény. Az összes alkalmazott képzésben részesült az eljárásról.

**Szervezeti előnyök**

A források felkutatásának és a forrásokkal való visszaélés megelőzésének eszköze.

**Célok és szándékok**

Környezetvédelmi és biztonsági megfontolások érvényesítése a tiszta ivóvíz minimumának biztosítása érdekében a beszállítói és alvállalkozói oldalon.

A Fővárosi Vízművek 2007-ben vezette be a zöld beszerzés elemeit.

A környezetvédelmi és -biztonsági megfontolások biztosítása a tiszta és egészséges ivóvíz szolgáltatásában a következők szükségesek:

- ◆ kötelező környezetvédelmi melléklet a vállalkozói szerződésekben;
- ◆ a szállító nyilatkozata arra való törekvéséről, hogy a legkevésbé szennyező anyagokat használja;
- ◆ a Fővárosi Vízművek minden egyes szerződéshez egy kontaktszemély, akit a feladata a lehető legjobb környezetvédelmi megoldás elérése. A tiszta víz és a vízforrások biztonságának fontossága jó kezdőpont az illető érveinek és az ellenőrzési tevékenység érvényesítésére.

A 2006-ban kifejlesztett és elindított átfogó vállalati környezetvédelmi hatásvizsgálat eredményeként a következő lépéseket vezették be:

- ◆ centralizált beszerzés a különböző műveletek, osztályok stb. addigi szétaprózott, önálló felvásárlásával szemben.
- ◆ engedélyezett vegyi anyagok nyilvántartása. A listát a vállalat 3 területének szoros együttműködésével hozták létre: környezetvédelem, munkabiztonság, tűzvédelem. Jelenleg kb. 300, a víztisztításban inherens, kisebb

negatív környezetvédelmi hatással járó vegyi anyag szerepel a listán. A végső felvásárlási művelet egyszerre más környezetvédelmi megfontolásokat (távolság, a szállítás kibocsátása) és más szempontokat (pl. idő, ár) is figyelembe vesz.

- ◆ Beszállítók és alvállalkozók adatbázisa, amelyek a folyamatos ellenőrzési tevékenységeknek köszönhetően bármikor frissített információkat nyújtanak arról, hogy a szállítók megfelelnek-e a Fővárosi Vízművek követelményeinek.

Ezeket a legújabb fejleményeket a Fővárosi Vízművek vezetősége támogatja és mind az eljárásokban, mind a napi döntéshozásba beépítették őket.

#### Szervezeti előnyök

A szabályok erőteljes és hatékony segítséget nyújtanak az alkalmazottaknak, ami a kezükbe adja a jogot és az eszközt a környezetvédelmi szempontok megerősítéséhez külső feleken.

## BESZÁLLÍTÓK ÖNÉRTÉKELÉSE

B20

#### Célok és szándékok

A szállítók bevonása a társadalmi felelősségvállalás és fenntartható fejlődés tevékenységeibe, a vállalat (beszállító) és a közösség számára hozó haszon és fontosság kiemelése.

Az Embraco Slovakia s.r.o. az egyik legnagyobb munkaadó a Spišská Nová Ves régióban. Kompresszorokat és kondenzáló egységeket gyárt kereskedelmi hűtőberendezések számára.

A szállítók tudatossága a fenntarthatósággal és a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban 2008-ban kezdődött, amikor az Embraco Beszállítói Kódexet elküldték az összes szállítónak. Ez követően az Önértékelési kérdőívet is elküldték az összes szállítónak.

A Jogi és Beszerzési Osztály közreműködésével és az anyavállalat támogatásával készítették el az Embraco Beszállítói Kódexet. Ezt a dokumentumot az összes szállítónak elküldték, bemutatva a fő kritériumokat:

Jogszabályok és szabályozás, Gyermekmunka, Kényszermunka, Zaklatás, Munkaidő, Egészség és biztonság, Diszkrimináció tilalma, Nők jogai, Környezetvédelem stb.

A dokumentum aláírásával a szállító vállalja, hogy tiszteletben tartja és betartja az összes fent említett kritériumot. Az összes szállító aláírta az Embraco Beszállítói Kódexet és tiszteletben tartja kritériumokat. A kritériumoknak való megfelelést néhány audit bizonyította. Ezt követte egy önkiértékelési kérdőív, ami segítette meghatározni, hogyan zajlik a szállítók a kódexnek megfelelő működése.

Egyelőre a vállalat nem tapasztalta a kódex megszegését a szállítók részéről. A kódex aláírását követően sok szállító elkezdett jobban megismerkedni a fenntartható fejlődés fogalmával és felülvizsgálta eddigi gyakorlatát.

#### Szervezeti előnyök

Pozitív benyomás a vállalatról. Jó gyakorlatok megosztása a vállalat és a szállítók között.





# GYAKRAN ISMÉTELT KÉRDÉSEK

## 4.

Ahogy a kézikönyv elején is említettük, az önértékelési eszközt 5 ország számos különböző vállalatánál teszteltük. A szakértői véleményt felhasználva ebben a fejezetben számos többször is felmerülő kérdést vizsgálunk meg.

### ÁLTALÁNOS KÉRDÉSEK

#### 1. Ki fogja elvégezni a CSR önértékelést?

Nem egy ember fogja elvégezni, hanem a legvalószínűbb az, hogy a vállalat különböző szervezeti szintjein és osztályain dolgozó emberek kis csoportjának kell ebben együttműködni. Az is lehet, hogy az önértékeléshez szükséges összes információ egy kézben összpontosul, abban az esetben, ha van egy kompetens ember, például egy CSR megbízott. Ebben az esetben ő fogja koordinálni az önértékelést, és begyűjteni a szükséges információt a többiektől.

#### 2. Miért éri meg elvégezni a CSR önértékelést?

Azok a cégek, amelyek elvégezték az önkiértékelést, világos, gyakorlati, és jól használható eredményekről számoltak be. Azon kívül, hogy ezek a cégek olyan speciális lencsén keresztül kaptak bepillantást a saját CSR-helyzetükbe, amely kombinálta a külső (az eszköz logikája) és a belső (az önkiértékelés sajátossága) szempontot, olyan specifikus területek is felbukkantak, ahol olyan további lépéseket és cselekedeteket határozhattak el, amelyekre addig nem is gondoltak. A racionalizálási politika vagy az, hogy az igazgatói tagok éves bónuszához kapcsolták a CSR-rel kapcsolatos kötelezettségeket, csak két kiragadott példája a lehetséges eredményeknek.

#### 3. Mit takar a „Módszertan” kifejezés?

Ebben a részben inkább javasolt, mint elvárt lépések szerepelnek. Mivel ez az eszköz mind a kis- és középvállalatoknak, mind a nagyobb vállalatok számára is készült, bizonyos rugalmasságot kellett hagynunk a cégeknek az értelmes kitöltés érdekében. Tehát ez inkább egy gondolatébresztő, gondolkodásra serkentő eszköz, mintsem tudományos értékelés.

#### 4. Mi a helyzet akkor, ha az a pontszám, amit adnom kéne, nem szerepel (pl.: 3 pont lenne optimális, de csak 0-t vagy 4- lehet adni)?

Ön nem változtathatja meg a pontozási skálát, a vállalatot a megadott pontszámok alapján kell értékelni. Ha bizonytalan, és nem tud dönteni, válassza az alacsonyabb pontszámot.

#### 5. Mit jelent, ha a cég végül elér „x” pontot?

Még nincs elég adatunk az összehasonlításra - a későbbiekben ez azonban lehetővé tenné, hogy az ehhez hozzájáruló cégeket összehasonlítsuk, úgy, hogy közben azok anonimitását megőrizzük, akik ezt kérik. Az igazi előny azonban abban rejlik, hogy a cégek évről évre nyomon követhetik saját teljesítményük változását.

## **6. Mi a helyzet akkor, ha egy cég egy multinacionális vállalat leányvállalata?**

Fókuszáljon a helyi cégre. A pontszámnak a leányvállalat CSR-teljesítményét kell tükröznie, ebből a szempontból az anyavállalat itt nem lényeges. Természetesen azokat az eljárásokat, programokat, amelyeket az anyavállalat kezdeményezett és honosított meg a helyi vállalatnál, tekintetbe kell venni, azonban a többi, csak az anyavállalatnál meglévőt nem.

## **7. Miért kell ezt a meghatározott eszközt használnom, mikor van már működő CSR-stratégiám?**

Először is, ennek az eszköznek a használatával a cégek azonosítani tudják, hogy mi működik jól, és mely területen feleltek meg az elvárásoknak. Másodszorban lehetővé válik azoknak a cégen belüli vagy cégen kívüli tényezőknek az azonosítása, amelyek a cél elérését segíthetik vagy hátráltatják. Az is kimutathatóvá válik, hogy mely területek tökéletesek és melyek problémásak, hogy mik az akadályok és a nehézségek. Az eredmények alapján azt is könnyebb lesz meghatározni, hogy az elkövetkező évben milyen CSR-prioritásokat és célkitűzéseket kell felállítani.

## **TARTALMI KÉRDÉSEK**

### **1. Elég, ha politikáink vannak? Ez biztosítékot jelent arra, hogy tényleg történik valami?**

Létezik egy olyan félelem, hogy a politikák az íróasztalnak készülnek: olyan szabályzatok csupán, amelyek további bürokráciát gerjesztenek. A célkitűzések és a kulcs teljesítményindikátorok a „Felépítés” részben segítenek tisztán látni. Néhány közép-kelet-európai országban létezhet látható bizalmatlanság az írott politikákkal és stratégiákkal szemben. Ebben az esetben gondoskodni kell a pozitív várakozás/hozzaállás megteremtéséről.

### **2. Szükséges a cégnek kijelölni a CSR iránti egyértelmű felelősséggel bíró vezető beosztású személyt?**

Fontos, hogy legyen egyértelmű felelősség a CSR kapcsán, de miért kellene ezt teljes munkaidőben végezni? Ha a felelősség világosan és egyértelműen van meghatározva, a döntéshozó kioszthat CSR-feladatokat, vagy koordinálhat letről induló CSR-kezdeményezéseket.

Jobb megoldás, ha egy személyzet/osztály osztozik ezen a felelőségen, mintha sok (esetleg az összes) tagja a szervezetnek.

### **3. Összekapcsolja-e a cég a vállalati felelősség kérdéseit az emberek teljesítményének vizsgálatánál és értékelésénél a teljes cégben?**

A vizsgált országokban egyrészt úgy tűnt, hogy a kulcs teljesítménymutatók általában ritkán jelentek meg a dolgozók munkaköri leírásaiban. Másrészről azonban megjelentek bizonyos CSR-rel kapcsolatos teljesítménymutatók, de kizárólag csak a CSR-rel kapcsolatban álló dolgozók esetében (környezetvédelmi, HR, kommunikációs menedzsereknél), de ez csupán egy maroknyi ember. A következő példában bemutatunk egy közvetett kapcsolatot. Az anyavállalat elvárásai és követelményei (környezetvédelmi és CSR vonatkozásban egyaránt) olyan erők, hogy az összes dolgozó megpróbálja teljesíteni ezeket, különben további látogatás és audit várható, vagyis valami nem kívánt, negatív dolog történik a céggel, ami extra munkát, stresszt jelent a dolgozóknak.

#### **4. Tényleg létre kellene hoznom még egy pozíciót, hogy valaki a CSR-rel foglalkozhasson? Teljesítményorientált üzemmódban vagyunk.**

Legjellemzőbben a CSR a vezető külkapcsolati, kommunikációs vagy marketing dolgozókhoz kerül, néhány esetben a humán erőforrás, kormányzati ügyek, környezetvédelmi, egészség és biztonság vagy a jogi részlegnek osztják ki. Ez kezdésnek nem rossz, azonban a legtöbb esetben ez a megközelítés tarthatatlan lesz, ha nem áll mögötte erős vezetői támogatás, és a forrásokat nem ennek fényében csoportosítják át. Ha az üzleti körülmények rosszabbodnak, az emberek visszakapcsolnak a legfontosabb kötelezettségeik teljesítésére, és a CSR valószínűleg eltűnik a képernyőről.





# IRODALOMJEGYZÉK

## 5.

1. Paul Hohnen. Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business. 2007, International Institute for Sustainable Development
2. The regional CSR project, "Accelerating CSR Practices in the New EU Member States and The report, "Baseline Study on CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries" (2007)
3. The report, "Enhancing Transparency and Credibility of CSR Practices through the Establishment of CSR Performance Assessment and Monitoring Systems in New EU Member States", Company Level CSR Performance Assessment Report (2010).
4. TÓTH, Gergely: The Truly Responsible Enterprise, About unsustainable development, the tools of Corporate Social Responsibility (CSR) and a deeper, strategic approach, KÖVET Association for Sustainable Economies, 2009, [www.kovet.hu/view/dl/117-941.html](http://www.kovet.hu/view/dl/117-941.html)
5. PORTER, M.E. – KRAMER, M.R.: Strategy & Society: A link between competitive advantage and social responsibility, Harvard Business Review, 2007
6. United Nations Global Compact <http://www.unglobalcompact.org/>
7. [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_en.htm#toolkit](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_en.htm#toolkit).
8. <http://www.globalreporting.org/Services/E-Shop>.
9. <http://www.csreurope.org/>

## FÜGGELÉK: PÉLDA A TESZT TÁBLÁZATÁRA

A kérdőív elolvasása után az értékelőnek ki kell töltenie a táblázatot, és össze kell adni a pontokat.

A dokumentációval, a jelenlegi státusszal és a jövőre vonatkozó javaslatokkal kapcsolatos megjegyzések opcionálisak.

Kategóriák és indikátorok	Pont	Megjegyzések	Javasolt lépések
<b>Irányítás</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
<b>RÉSZÖSSZEG</b>			
<b>Környezet</b>			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>RÉSZÖSSZEG</b>			
<b>Munkaügyi kapcsolatok</b>			
11			
12			
13			
14			
15			
<b>RÉSZÖSSZEG</b>			
<b>Közösségi kapcsolatok</b>			
16			
17			
18			
19			
20			
<b>RÉSZÖSSZEG</b>			
<b>Üzleti környezet</b>			
21			
22			
23			
24			
25			
<b>RÉSZÖSSZEG</b>			
<b>TELJES PONTSZÁM</b>			





## **CSR önértékelő kézikönyv vállalatok számára**

Megrendelés száma: 12 279, készült 1000 példányban.

Kiadta: UAB "Baltijos kopija"

Kareivių 13B, LT-09109 Vilnius, Litvánia

Az Európai Bizottság támogatást nyújtott ennek a projektnek a költségeihez.  
Ez a kiadvány (közlemény) a szerző nézeteit tükrözi, és az Európai Bizottság vagy az  
ENSZ Fejlesztési Programja nem tehető felelőssé az abban foglaltak bármilyen felhasználásáért.