

# Az értékek értéke

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása keresztény megközelítésben

*Vállalatirányítási módszer  
a fenntartható vállalkozásokért*



**Uniapac**

# AZ ÉRTÉKEK ÉRTÉKE

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása  
keresztény megközelítésben  
Vállalatirányítási módszer a fenntartható  
vállalkozásokért

UNIAPAC

Keresztény Értékmegőrző Egyesület, KÉRME  
Budapest, 2014

A fordítás  
a La Valeur des Valeurs  
2008-as francia nyelvű kiadása alapján készült.

A magyar változat a KÉRME  
munkacsoportja gondozásában jelent meg.

*Fordította:*  
TURIET LILIAN

*A szöveget lektorálta, átolvasta:*  
PRÓSZÉKY GÁBOR, HÉJJ TIBOR,  
CSÉBFALVI JÁNOS és TÓTH MELINDA  
Borítóterv: SEIDL TIBOR

Az eredeti szöveget a  
UNIAPAC  
munkacsoportja állította össze

Ez a dokumentum magáncélokra,  
nem-kereskedelmi jellegű alkalmazásokhoz  
változtatás nélkül és a forrásra való megfelelő  
hivatkozással szabadon másolható, terjeszthető.  
Minden más terjesztési és felhasználási forma  
esetén a KÉRME egyesület engedélyét kell kérni.

Nyomdai kivitelezés:  
Vareg Produkció ([www.vareg.hu](http://www.vareg.hu))  
Felelős vezető: Bernwallner Viktor ügyvezető

## AJÁNLÁS

**N**agy örömmel ajánlom minden olvasó kezébe ezt a könyvet, akármilyen módon is kapcsolódik egy adott vállalkozáshoz, akár vezetőként, dolgozóként, beszállítóként, ügyfélként, a helyi közösség tagjaként, tulajdonosként, vagy hitelezőként, vagy olyan emberként, aki „csak” felelősnek érzi magát - felekezeti hovatartozásra tekintet nélkül - a jövő nemzedékéért, a közjó gyarapításáért és ezért szívesen cselekszik is.

Egy pár évvel ezelőtt készített magyarországi szociológia tanulmány kimutatta, hogy az emberek meghatározó többsége valamilyen szilárd, mindenki által elfogadott értékrend alapján áll, törekszik azon jó felé, ami minden ember vágya, az alapvető emberi szükségleteket szolgáló javakhoz hozzájutni, békességben, méltóságban, szabadságban élni, együttérzést, szeretetet adni és kapni. Ez reményt ad arra, hogy nemcsak magányosan elszigetelve, sokszor az árral szembeúszva lépéseket tegyünk egy igazságosabb gazdasági berendezkedés felé, ahol **minden ember méltósága iránti tisztelet és az ember átfogó fejlődésének elősegítése az alapvető rendező elv.**

A nyereséges vállalkozás megteremtése a vezető egyik legfőbb vágya és feladata, mert a profit a közjó gyarapításának eszköze. Ez teremti meg az alapot arra, hogy

valódi értéket tudjunk létrehozni mindenki számára. Sok tényező van, ami tudjuk, korlátoz bennünket ebben, például a gazdasági, szociális, politikai környezet esetleges kedvezőtlen volta, a versenytársak, ügyfelek viselkedése, talán saját munkahelyi vezetőink, beosztott munkatársaink, vagy a tulajdonosok viselkedése, máskor belső eljárások, tájékoztatatlanság, többiek hibái, szinte vég nélkül sorolhatnánk tovább.

Teljes együttérzéssel vagyok mindenki iránt, akik a fenti korlátokba ütköznek nap, mint nap. Józanul felmérve, egyedül még a legnagyobb hatalommal rendelkező ember sem tud mindent megtenni. Mégis keresztény emberként hiszünk abban, hogy mindenki tehet valamit, cselekvési lehetőségünk, és felelősségünk van abban, hogy gazdasági tevékenységünk során hozzá tudjunk járulni a közjó gyarapításához, minden érintett javára.

Hiszünk abban, hogy a szilárd erkölcsi értékek alapján álló üzleti döntések gazdasági értéket tudnak létrehozni hosszú távon is.

Ehhez nyújt megalapozott és praktikus segítséget ez a könyv.

Minden olyan üzletember, vállalkozó kezébe ajánljuk, aki szeretne nagyobb harmóniát az értékrendje és a hétköznapi vezetői viselkedése, döntései között elérni, a közjó iránti felelősségét cselekedetekre kívánja váltani. Minél többünknek sikerül is, minél inkább biztatjuk, segítjük egymást, annál jobb világot tudunk egymás és minden érintett embertársunk számára teremteni.

Sok sikert az alkalmazáshoz!

*Csébfalvi János, tanácsadó, vállalkozó  
UNIAPAC Europe, elnökhelyettes  
Keresztény Értékmegőrző Egyesület, elnök*

## ELŐSZÓ

**E**MBER – ÜZLET – FELELŐSSÉG – KERESZTÉNY: jól ismert szavak és fogalmak, de ritkán kapcsolódnak össze. Még akkor sem igazán gondolunk két fogalom összegző voltára, amikor egybeírva látjuk, hogy „üzletember”, hiszen ilyenkor inkább az „üzlet” rész a hangsúlyos. Pedig lehetne másképp is, lehet az üzlettel foglalkozó ember is „emberséges”, meg keresztény is, ezáltal pedig automatikusan felelős is.

Sőt! A világ akkor fog a szó teljes és jó értelmében *fejlődni*, amikor ez a négy fogalom harmonikus egységben kerül megélésre személyekben, sőt személyek hálózatában. És akkor fogja ezt a világ megtapasztalni, ha ez a vállalkozások mindennapjaiban is megnyilvánul.

A UNIAPAC, ill. helyi szervezetei ilyen célokat követő keresztény emberekből áll, akik egyúttal vállalkozók, vezetők is. Egészen pontosan fogalmazva, nem „egyúttal”, kvázi elkülönülten, hanem a céljuk éppen az, hogy integránsan éljék meg az üzletemberi mivoltukban (is) a kereszténységüket.

A klasszikus menedzsmentirodalomban éppen 60 éve, 1953-ban jelent meg a „társadalmi felelősség” témaköre (Bowen: „Social Responsibilities of the Businessman”). Miközben lassan „nyugdíjkorú” lesz az ebből hamarosan képződött „Corporate Social

Responsibility”, azaz a vállalati társadalmi felelősség kifejezés, és könyvtárnyi a kapcsolódó szakirodalom, még mindig van mit mondani és főleg van mit tenni ezen a téren.

Bár a téma „guruja”, Carroll, már 1991-ben („The Pyramid of Corporate Social Responsibility”) megfogalmazta a társadalmi felelősségvállalás (CSR) hamarosan széles körben elterjedt „piramisát” (alulról felfelé: gazdasági racionalitás, jogi megfelelés, etika, filantrópia), azt máig inkonzisztensnek és vitathatónak érzik elvi szinten és a gyakorlatban is. Hiszen nem egyértelmű, hogy a „gazdasági racionalitás” valóban csak azt jelentheti-e, hogy szinte mindenáron anyagi haszna legyen a tulajdonosnak – és ebben korlátozó keretként éli meg a jogot, „csak ne fájjon” alapon viszonyul az etikához, és önzetlen adásként állítja be a sokszor deklaráltan profitnövelő indirekt eszköznek használt „filantrópikus akciókat”?!

Ha a cél a tulajdonos anyagi haszna, akkor ebben a paradigma rendszerben valóban idegen elem a valódi filantrópia, az önérdek ellenében is a közjó prioritása, és az etika nem mint korlát, hanem mint lehetőség megélése – mások javára. Nem véletlen, hogy évtizedek után – legutóbb éppen két éve – fel-fellángol a vita, hogy „Nagy illúzió” (Kornani: „The Grand Illusion”) az önzetlenség becsempészése a gazdaság világába, vagy álcázott trükk a nagyobb profitért, esetleg elvont idealizmus „csoportnyomása” (Rivoli-Waddock: „First They Ignore You...”) a vállalatok társadalmi felelőssége?!

Az említett – és széles körben elfogadott – szakirodalom nem vesz tudomást arról, hogy létezik egy 2000 éves paradigmaváltás a másik emberhez való viszo-

nyulásban. Aki Jézus követője, azaz őt megváltójának tekinti, és ezért vállalja a Krisztus-követő, azaz keresztény megjelölést, értékrendet és életet, az nem „egydimenziós”-ként éli meg az életét, beleértve a vállalkozási életét, hanem a profit általi fenntarthatóság mellett mások („stakeholderek”, azaz érintettek) javát is akarja. Ekkor a filantrópia nem „hab a tortán”, hanem része a mindennapjainknak, minden téren, így az üzleti világban is.

Ekkor tehát az „érték” nem egyenlő egy zsák pénzzel, hanem sokféle értékben gondolkodunk, abban a komplexitásban, amit az ember maga is jelent. Jelen kiadvány címe és célja, hogy az „érték” fogalmat újradefiniálja, ebben a szélesebb kontextusban, és pedig „megfogható” módon. Hiába beszélünk ugyanis általánosságban a felelősségről a vállalatvezetésben, ha nem adunk hozzá kézzelfogható, hasznosítható eszközöket, amivel tervezhetjük, megvalósíthatjuk és ellenőrizhetjük azt.

Engem még a 90-s években fogott meg az a gondolat, hogy ne kelljen választani üzlet és kereszténység, profit és emberség között, hanem ezeket integráljuk a felelősség narratívája alatt. Foglalkoztam ezzel elméletben is (tanulva és tanítva), de a gyakorlatban is, mind for-profit, mind pedig non-profit cégeim vezetése során. Így magamnak is próbáltam segíteni azzal, hogy 2006-ban kifejlesztettem és mind itthon, mind pedig nemzetközi konferenciákon publikáltam az általam „holisztikus értékmátrix”-nak nevezett, fentieknek megfelelő elvét és gyakorlatát. Elsőnek éppen a UNIAPAC-nak azóta tagjává vált keresztény üzletemberek hálózatának szervezésében, majd pedig Rómában, az amerikai St. Thomas Egyetem és az olasz (egyházi) Angelicum Egyetem „Good company” konferenciáján.



Örömmel fedeztem fel a mostani könyv kapcsán, hogy a néhány évvel későbbi munka keretében a UNIAPAC műhelymunkája által összeállított és a jelen kiadványban ismertetésre kerülő „Értékek értéke” módszertan éppen ezt az értékmátrixot fejlesztette tovább. A tulajdonos helyett immáron az összes érintett („stakeholder”) érdekeltségét véve figyelembe és mindezt 3 szinten, az anyagi, az intellektuális és a lélek szintjén – hasonlóan ahhoz, ahogy azt én is tettem néhány évvel korábban. A könyv „CSR kultúrának” hívja az így megélhető, megvalósítható cégvezetési rendszert, melynek célja, hogy eszközt adjon a vállalkozó kezébe, hogy „az élet minden területén (különösen a gazdasági életben) Krisztus útját járva” (95. oldal) tudja megélni kettős hivatását, a vállalkozói és a keresztény mivoltát.

Mint tudjuk, nem könnyű keresztényként élnünk, de ez a könyv és ez a módszertan is segítséget jelent az érdeklődőknek abban, hogy szemlélettel és eszközökkel ellátva próbálkozzanak minél hűségesebben megélni felelősségüket a gazdaságban is.

*Héjj Tibor*  
*Stratégiai tanácsadó*  
*és keresztény üzletember*

**A** UNIAPAC<sup>1</sup> (*International Christian Union of Business Executives*) a keresztény vezetők országos szervezeteinek nemzetközi szövetsége és találkozási fóruma. Az 1931-ben alapított belgiumi székhelyű nonprofit szervezet 25 ország egyesületeit fogja össze.

A szövetség célja az Egyház társadalmi tanítását szem előtt tartva az emberek javára működő és a közjó szolgálataiba állított gazdaság kibontakoztatása a vezetőkön keresztül – és velük együttműködve.

A UNIAPAC ebben a szellemben kíván részt venni az egész világot érintő, a gazdaság növekedéséből és az új technológiák megjelenéséből adódó jelenkori társadalmi problémákat megvitató tárgyalásokon. Eltökélt szándéka, hogy felhívja a figyelmet: függetlenül az adott környezettől, mindenkit megillet az emberi méltóság tiszteletben tartása.

Az utóbbi évtizedben fokozottan előtérbe került a vállalatok társadalommal szembeni felelősségének kérdése,

---

<sup>1</sup> Az angol kiejtés (kb. 'juniapak') miatt az „a” névelőt fogjuk használni a UNIAPAC előtt. További információ a szervezetről:  
1. Függelék: Mi a UNIAPAC?

*népszerű nevén a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, a CSR<sup>2</sup>. A UNIAPAC a CSR-t olyan lehetőségnek tekinti, amely – a CSR eszközrendszerét az ember szolgálatába állítva – előmozdíthatja az „embertisztelő” gazdaság kialakítását.*

*Ez a dokumentum, amely egy igazságosabb és emberibb világ gazdaságra vonatkozó elképzeléseinket és javaslatainkat tartalmazza, a UNIAPAC tagszervezetei közti hosszas és alapos eszmecsere eredményeként született meg. A viták és megbeszélések, a nyelvek, tradíciók és kultúrák igen széles skáláján folytak, a tartalom a tagországok egyesületi értekezletein körvonalazódott, s végül a UNIAPAC Nemzetközi Vezetőségi Testülete hagyta jóvá.*

*Könyvünkkel szeretnénk hozzájárulni a keresztény vezetők emberközpontú, az emberi méltóságot tiszteletben tartó CSR-szemléletének világszerte való elterjesztéséhez, valamint támogatni akarjuk a nemzeti szervezeteket, hogy adott földrajzi és gazdasági helyzetüknek megfelelő módon tudják azt alkalmazni. Kiemeljük, hogy egy ilyen nemzetközi összefoglaló anyag elkészítése rendkívül aprólékos munkát igényel. Ugyanakkor igyekeztünk elfogadni az időnként egymásnak ellentmondó véleményeket is. Reméljük, hogy mindenki megtalálja az anyagban a rá vonatkozó – és reményt nyújtó – szakaszokat.*

*Tisztában vagyunk vele, hogy a CSR gyakorlati kivitelezése nagymértékben függ egyesületeink támogató együttműködésétől, a vezetők összehangolt tevékenységétől és tagjaink helyi adottságaitól, egyedi körülményeitől.*

---

<sup>2</sup> Corporate Social Responsibility.

*Kívánjuk, hogy ez a munka segítsen – természetesen az adott gazdasági lehetőségekhez mérten – az Evangélium tanításának megfelelően válaszolni korunk kihívásaira.*

*Brüsszel, 2008. március*

Jose Ignacio Mariscal<sup>3</sup>  
elnök

Pascual Rubiani  
alelnök  
latin-amerikai elnök

Pierre Lecocq  
alelnök  
európai elnök

Edouard Herr, S. J.  
nemzetközi spirituális  
tanácsadó

Laurent Mortreuil  
főtitkár

---

<sup>3</sup> A UNIAPAC jelenlegi vezetősége:

**José María SIMONE** a *UNIAPAC International* elnöke,  
**Sergio CAVALIERI** a *UNIAPAC Latin America* elnöke és a  
*UNIAPAC International* alelnöke,  
**Burkhard LEFFERS** a *UNIAPAC Europe* elnöke és a *UNIAPAC International* alelnöke,  
**CSÉBFALVI János** a *UNIAPAC Europe* elnökhelyettese és a *KÉRME* elnöke  
**Zeferino Estevão Juliana** a *UNIAPAC Africa* elnöke és a *UNIAPAC International* alelnöke

# AZ ÉRTÉKEK ÉRTÉKE

## UNIAPAC

### A vállalatok társadalmi felelősségvállalása keresztény megközelítésben Vállalatirányítási módszer a fenntartható vállalkozásokért

BEVEZETÉS .....	15
A) ALAP ÉS INSPIRÁCIÓ .....	21
B) AHOGY MI LÁTJUK A CSR-T .....	24
1. Miért kötelezzük el magunkat a vállalatok társadalmi felelősségvállalása mellett? .....	24
2. Alapelvek .....	32
3. A vállalat – a mi értelmezésünk szerint. ....	42
4. Átfogó kép a vállalat céljairól. ....	44
5. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról alkotott meghatározásunk .....	49
6. A vezető személyes felelőssége. ....	54
7. Az eljárás stratégiai irányvonalai. ....	59
C) A KIVITELEZÉSRE VONATKOZÓ GYAKORLATI TANÁCSOK .....	63
1. Jövőkép és küldetés – definíció .....	63
2. A UNIAPAC-modell stratégiai irányvonalai és lépései .....	63
3. A CSR-kultúra megvalósítása – 8 lépésben. ....	78
KIFEJTÉS: ALAP ÉS INSPIRÁCIÓ. ....	90
1. A UNIAPAC és a spiritualitás. ....	90
2. Keresztény spiritualitás: a CSR lelke .....	97
FÜGGELÉK .....	117
1. függelék: Mi a UNIAPAC? .....	119
2. függelék: Irodalomjegyzék. ....	129

## BEVEZETÉS

**A** gazdaság még soha nem volt ennyire „globális”: bolygónkon egyre több területen élvezik a tudomány és a technika vívmányait, és egyre több, korábban nyomorban élő ember jut tanulási lehetőséghez, jobb munkához, az alapvető szükségleteket kielégítő javakhoz. Az olyan, régen a nyugati világ kiváltságának számító értékek, mint a demokrácia és az emberi jogok, a gazdasági fejlődéssel egyetemben ma már az egész világon elterjedtek. Totalitárius rendszerek omlottak össze, népek szabadultak fel, bizonyítva ideológiák hibás voltát, pl. a kelet-európai országokban a marxista ideológiáét.

Azonban látnunk kell, hogy a fejlődés és a gyarapodás csak egy vékony réteget érint, és a szegények továbbra is szükségét szenvednek. A korlátlan, normák és valós értékek nélküli hamis szabadság tévútra visz. Az ebből eredő igazságtalanság és a megfelelő koncepció hiánya gazdasági veszélyeket és súlyos környezeti kockázatokat rejtenek magukban. Szorongást és szenvedést okoznak, sőt termékeny alapot teremtenek az olyan új utópiák számára, melyek ismét az emberek kiszolgáltatottságához vezetnek. Megállapíthatjuk, hogy ezzel az újfajta szabadsággal ritkán jár együtt a szolidaritás és a testvériesség. Ellenkezőleg: az individuum, az egyéni érdekek túlértékelése háttérbe szorítja az emberi méltóságot garantáló közjó szempontjait.

Ez magyarázza, hogy egyre többen fektetnek hangsúlyt a vállalati társadalmi felelősség vállalására, és döntéseiket is ebben a szellemben hozzák. Velük együtt valljuk, hogy a vállalat főegyenlegét alkotó – könyvelési, gazdasági és pénzügyi – elemeknek egyre inkább ki kell egészülniük két másik tényezővel, a társadalmi és a környezeti beszámolókkal. Ez az újfajta szemlélet nagyban hozzájárulhat a vállalatok és a társadalom erényes és fenntartható fejlődéséhez.

A felelősségteljesebb vállalati irányítás tanulmányozása és választása arra ösztönzi a UNIAPAC-szervezeteket, hogy feltegyék a kérdést: keresztény vezetőkként ők maguk milyen pozitív üzenetet közvetíthetnek?

Az a tény, hogy valaki keresztény, mellette pedig üzletember, nem jelenthet sem terhet, sem hátrányt számára; épp ellenkezőleg: egyfajta elkötelezettségként és olyan motivációs erőként kellene felfognia, ami hozzásegíti a morális integráció, felelősség, alázat és szociális nyitottság mélyebb megéléséhez.<sup>4</sup>

Az üzletről és a gazdaságról való keresztény gondolkodás nem a mi találmányunk. A keresztények az egyházatyák és a példabeszédek óta keresik a módját annak, hogy hitük szellemében állítsák elő azokat a javakat, melyekre életük során szükségük van, és ennek megfelelően gazdálkodjanak és kereskedjenek ezekkel a javakkal. Mivel a gazdaság társadalomra gyakorolt hatása jelentősen megnőtt az utóbbi két évszázad során, az egyházak kiemelt jelentőségű dokumentumokban figyelmeztetnek az univerzális alapelvekre, egyben megadják a korunkban érvényes magyarázatukat is.

---

<sup>4</sup> VI. Pál pápa gondolata.

Ez indított bennünket arra, hogy gyakorlati üzleti tapasztalatainkra támaszkodva megfogalmazzuk ezt a – javaslatnak és felhívásnak szánt – dokumentumot.

Az üzleti életben bekövetkezett technikai és gazdasági átalakulás komoly haszonhoz juttatta a modern világot. Keresztény vezetőkként felismertük a társadalmi területet magába foglaló újfajta kultúra létrehozásának szükségességét (különösen azokon a területeken, ahol súlyos társadalmi rendellenességek tapasztalhatók), és átérezzük ennek felelősségét. Eltökélt szándékunk, hogy az Evangélium fényében munkálkodjunk egy igazságosabb, emberibb és testvériesebb világ felépítésén. Meggyőződésünk és elkötelezettségünk igaz voltát kívánjuk bizonyítani ezzel a „reformmal”. Meg akarjuk mutatni, mit értünk bizalom, alázat, öröm és igazságérzet alatt. Tanúskodni szeretnénk a hitünkéből és a reménységünkéből fakadó lelkesedésről és a cselekvő szeretetről.

Manapság mindenki fogékony a vállalkozásoknál megfontolandó gazdasági, társadalmi és környezeti ún. „három dimenzióra”. Arra a következtetésre jutotunk, hogy ennek a három strukturális dimenzióknak csak akkor van értelme, ha minden szempontból az ember köré összpontosul. Szilárdan hisszük, hogy a belső és külső célokat (gazdasági, társadalmi és környezeti), a kapcsolódó programokat, valamint üzleti tevékenységeket az érdekelt felek – idegen szóval: a „stakeholders”<sup>5</sup> – fejlődésére gyakorolt hatásuk figye-

---

<sup>5</sup> A „stakeholder” kifejezés a vállalat tevékenysége által érintett összes olyan személyt jelöli, aki abból valamilyen formában részesül. A „stakeholder” a „shareholder” (részvényes) megnevezés kiegészítéseképpen tűnt fel. A továbbiakban ezeket ebben a formában használjuk.



lembevételével kell kezelni és értékelni. Ez a UNIAPAC CSR-hoz való hozzáállásának alapvető jellemzője, és ez az, ami egyértelműen megmutatkozik a UNIAPAC-tagok programjaiban és cselekedeteiben.

A tagjainkkal folytatott egyéves intenzív és széles körű eszmecsere eredményeként sikerült erre a közös nevezőre jutnunk. Hagyományaink, földrajzi adottságaink, kultúránk, spirituális háttérünk sokszínűsége, ebből következően eltérő tapasztalatok, nézőpontok, történelmek változatossága tükröződik benne. Természetesen a nyelvi sajátosságokból adódó értelmezés- és kifejezésbeli különbségek nem könnyítették meg az egymás közötti párbeszédet...

Az együtt végzett munka ennek a sokféleségnek az egységben való megtapasztalásával ajándékozott meg bennünket. Hosszú vitákra volt szükségünk ahhoz, hogy megértsük és közelítsük eltérő álláspontjainkat, és megfogalmazzuk közös érdekeinket. E dokumentum egyes részei, fejezetei bemutatják az ugyanazon cél felé vezető különböző ösvényeket, utakat: Isten figyelő tekintetétől követve az embert helyezzük a gazdaság középpontjába!

Könyvünk első része (Alap és inspiráció) segít a téma keresztény vezetőként való megragadásában és megértésében. A következő kérdésekre próbálunk választ adni: Mi a keresztény ember, egyben vállalatvezető speciális hivatása? És keresztény vezetőként mi lehet a gazdasági, szociális és környezeti szférák megítélésének sajátos módja?

A második rész (Ahogy mi látjuk a CSR-t) az aktuális kérdéseket tárgyaló reális koncepcióként mutatja be

a CSR-t. Milyen egyetemes alapelveken nyugodhatna egy fenntartható gazdaság? Ebből kiindulva, milyen legyen egy vállalatról, annak céljairól és felelősségeiről alkotott átfogó kép? Mi a vállalatvezető speciális szerepe, és stratégiájának melyek a fő irányvonalai?

A harmadik fejezet (A kivitelezésre vonatkozó gyakorlati tanácsok) a módszer gyakorlatba történő átültetését taglalja. Miképpen haladhatunk előre úgy, hogy a teória működésbe lépjen? Hogyan tudunk „embertisztelő” kultúrát kialakítani? És ha sikerült, akkor lehetséges-e valamilyen módon mérni a hatásait?

Ezek nem kizárólagos szempontok, inkább „beugrók” a témához, és kiegészítik egymást. Bármely fejezet elolvasható önállóan is, de reméljük, hogy az ott található utalások felkeltik az érdeklődést a többi iránt is.

És végül, de nem utolsósorban: ez a dokumentum a CSR-t a hosszú távra tervező, sikeres vállalkozásoknak szánt vállalatirányítási modellként mutatja be. A UNIAPAC álláspontja szerint alapul szolgálhat minden, az emberi méltóságot és az emberi fejlődést a maga teljességében a középpontba állító CSR-szemlélet elterjesztését előmozdító kezdeményezésnek. Szintén a UNIAPAC-szervezetek céljai közé tartozik az általános üzletviteli magatartásmód átalakítása oly módon, hogy a gazdaság valóban az emberiség javát szolgálhassa. Minden erőnkkel azon leszünk, hogy felhívjuk a figyelmet erre az alapelvre, mely nélkül véleményünk szerint a CSR értelmét vesztené.

KÉRME kiadvány - 2014

## A) ALAP ÉS INSPIRÁCIÓ

A UNIAPAC keresztény mozgalomként határozza meg önmagát, s mint ilyen, Krisztust tekinti alapvető hivatkozási pontnak. A spiritualitást konkrét, személyes és egzisztenciális tapasztalatként éli meg, amely a Szentlélek közreműködésével, a Jézus Krisztussal történő napi kapcsolatban testesül meg. A keresztény magatartás sajátossága abból az emberi erények (igazságosság, szolidaritás) táplálta alapvető belső erőből ered, amelyet megosztunk minden jó szándékú emberrel, aki a három isteni erény – a hit, a remény és a szeretet (karitás) – jegyében él. Ez a spiritualitás „prolongálja” a megtestesülés valóságát világunkban; jelentős szerepe van civilizációnkban, különösen abban az emberképben, amit képviselünk, jelesül a mindenkire érvényes emberi méltóság tekintetében.

A CSR tehát igen nagy fontossággal bír, hiszen az embereket alapvetően érintő kérdésekkel foglalkozik, célul tűzve ki a vállalatok felelősségét két elsőrendűen lényeges antropológiai relációban: a természettel és a társadalomban élő emberekkel való kapcsolat kérdésében. Elsősorban azt kívánjuk bemutatni, hogy Krisztussal való kapcsolatunk miképpen erősíti ezt a két más típusú kötést.

### **Ökológia**

A Teremtés könyve szerint a keresztény vallásban a természet Isten adománya az egész emberiség számára. Következésképpen a környezettel szembeni hozzáállásunkat a bizalomnak, a hálának, a tiszteletnek és a felelősségteljes viselkedésnek kell meghatároznia. Isten akarata a természetet a teljes emberiség, kivétel

nélkül minden ember szolgálatába állítja. Egyéb javak nem vehetik át Isten helyét az univerzumban. Ez a fajta keresztény megközelítés élesen különbözik egyéb radikális vagy prométheuszi ökológiai szemlélettől.

### **Gazdaság**

Eucharisztikus perspektívából az emberi munka – legyen az kétkézi vagy intellektuális – célja a kenyér mint az élet szimbólumának előteremtése, minden ember számára. Munkáján keresztül az ember nem csupán átalakítja az anyagi világot, de a megtermelt és áruba bocsátott javakon keresztül saját magát is megosztja a többiekkel. Ilyenformán közösségre lép felebarátaival. Krisztushoz hasonlóan az élet kenyérévé válik, hogy Őbenne végül egy testet alkosson embertársaival. Ennek az átváltozásnak felmérhetetlen morális következményei vannak (gondoljunk például az anyagi javak vagy a munkához való emberi jogok egyetemességére).

### **Társadalmi viszonyok**

Tudjuk, hogy társadalmi viszonyaink általában az úrszolga logika alapján működnek (Hegel, Marx stb.). János evangéliumának 13. fejezetében azonban Jézus, az Isten Fia felfedi előttünk, miképpen éli meg Ő társadalmi kapcsolatait. Tudja, hogy Ő az Úr, mégis szabadon elfogadja és magáévá teszi a szolgáló szerepkörét tanítványai lábánál.

Ez az úr-szolga dialektika radikális felforgatását jelenti. Isten úgy szeret minden egyes embert, hogy a lábához telepszik, hogy így szolgálja a szabadságát. Mindannyian adományokat kaptunk, de nem azért, hogy uralkodjunk másokon, hanem hogy szolgáljuk őket. Az üzenet erőszak-ellenessége beláthatatlanul mélységes.

Így világítja be a spiritualitás a CSR három „p”-jét : a planetát (a bolygót), a profitot (a hasznot) és a populációt (az embereket). Hozzá kell tennünk, hogy a keresztény lelkiség – közvetítve a remény és a bizalom lelkületét – új életet lehel ezekbe a társadalmi realitásokba, hiszen a mi Urunk, Jézus Krisztus föltámadt a halálból.

**A fentiek részletes kifejtése a „Kifejtés: alap és inspiráció” című fejezetben található, a 90. oldalon.**

KÉRME kiadvány - 2019

## B) AHOGY MI LÁTJUK A CSR-T

### 1. Miért kötelezzük el magunkat a vállalatok társadalmi felelősségvállalása mellett?

Az Egyház szüntelenül megújuló szociális tanítását alapul vevő keresztényekként hisszük, hogy a személyközi kapcsolatrendszerre épülő gazdaságnak etikus és morális alapokon kell nyugodnia és az Istentől teremtett, az Ő isteni természetében való osztozásra meghívott, páratlan tulajdonságokkal felruházott *személyben* kell kiteljesednie. A gazdaság – amellet, hogy a termelésre, a kereskedelemre és a javakra összpontosít – közvetlen kapcsolatban áll az emberi viselkedésen alapuló döntéshozatallal. Ezért egyfajta erkölcsi éberséggel kell ügyelni az emberi hivatás és a beteljesítéséhez vezető eszközöknek, valamint magának az útnak a meghatározására. A gazdasági tevékenység – az emberi szükségletek kielégítésére szolgáló és korlátozott eszköztárat felhasználó tettek láncolataként értelmezve – egyének által gyakorolt tevékenység. A kifejtett erőfeszítéseknek az ember javát kell szolgálniuk. Röviden, az ember a szerzője, a központja és a célja mindenfajta szociális-gazdasági életnek.

Az etika iránytűként jelzi nekünk a követendő, a „jó” irányt. Az iránytűt mozgató „mágneses mezőnek” energiaforrásra van szüksége. Keresztényekként hisszük, hogy ez az „energiaforrás” az Istenbe vetett hitünkéből táplálkozik, hisszük, hogy Isten, aki a saját képmására alkotta meg az embert – szabadnak és felelősnek –, ezen felül a Teremtés munkájának folytatására is meghívta, melynek végső célja az egész emberiség Krisztus testében történő egyesítése. Tehát valljuk,

hogy: „Minden személy Isten által teremtett, szeretett és Jézus Krisztusban megváltott lény, másokkal sokféle szeretetkapcsolat, igazságosság és szolidaritás létesítette viszony szövetékében élve valósítja meg önmagát abban a folyamatban, amelynek során tevékenységét sokféle formában kibontakoztatja a világban. Az az emberi tevékenység, amely a személy teljesebb méltóságát és hivatását, életfeltételeinek minőségét, a népek és nemzetek egymásra találását és szolidaritását hivatott elősegíteni, összhangban van Isten tervével, aki soha nem szűnik megmutatni gyermekei iránti szeretetét és gondoskodását.”<sup>6</sup>

Felelős vezetőkként, saját tapasztalatainkból merítve valljuk, hogy az a gazdaság és azok a vállalkozások, amelyek végső célnak az ember szolgálatát tekintik, mind társadalmi, mind pedig gazdasági szempontból sokkal hatékonyabbak a haszon előteremtésében, mint az a gazdaság és azok a vállalkozások, amelyeket csupán egy szűk réteg anyagi érdekei mozgatnak, és akik az embert eszköznek tekintik saját egyéni érdekeik megvalósítására.

Felelős vezetőkként az üzletmenetben betöltött alapvető szerepünkkel is tisztában vagyunk. Legyenek bármilyenek is a törvények és a szabályok, amelyek természetesen döntő jelentőséggel bírnak, irányt mutatnak a vezetőnek, és megvédik a társadalom leggyengébbjeit, meg kell állapítanunk, hogy az etikus viselkedés egyáltalán nem magától értetődő. Az etikus viselkedés kultúrája csak olyan vállalkozás keretein belül születik meg, ahol az elkötelezett vezetők állhatatosak és hatékonyak. Ők azok, akik etikus értékek és speciális

---

<sup>6</sup> Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma, 35.



alapelvek felé terelik a vállalkozásokat, és elősegítik ennek a folyamatnak az intézményesülését, valamint a kialakult etikus viselkedéskultúra fenntartását. Hisz-  
szük, hogy: *„A fogyasztó, aki sok esetben saját létfenn-  
tartásán túlmenő vásárlóerővel rendelkezik, képes a  
gazdasági realitásokat a takarékoság és a fogyasztás  
közötti szabad választással érezhetően befolyásolni. A  
saját vásárlóerőt az igazságosság és a szolidaritás mor-  
rális követelményének összefüggésében, vagyis pon-  
tosan meghatározott társadalmi felelősség keretében  
kell felhasználni. Az információk felgyorsuló cseréjének  
köszönhetően ez a felelősség adja meg a fogyasztók-  
nak a lehetőséget a termelői magatartás irányítására,  
azon keresztül, hogy egyénileg vagy kollektíven némely  
vállalkozás termékeivel szemben másokét részesítik  
előnyben. Ilyen döntésnél nemcsak a termék ára és  
minőségére, hanem arra is figyelni kell, hogy az érintett  
vállalkozásnál tisztességes munkakörülmények uralkod-  
nak-e, és kellő mértékben kímélik-e a környezetet.”*<sup>7</sup>

Eddig a gazdasági doktrínák két fő irányvonaláról ér-  
tekeztünk. Egyrészt a liberális kapitalizmusként is em-  
legetett piacgazdaságról, ami az egyéni szabadságon  
alapszik, azaz a fogyasztó és a vállalkozó választási  
szabadságán. Alapgondolata az a meggyőződés, hogy  
a piaci erők törvényszerű mozgásai egyensúlyt terem-  
tenek a javak optimális felosztásában. Ez a rendszer  
valóban egy addig ismeretlen vagyoni gyarapodáshoz  
és a szolgáltatások színvonalának sosem látott minő-  
ségéhez vezetett, ám az ember súlyos árat fizetett ér-  
te. Látni kell azt is, hogy a javak jórészt egyenlőtlenül  
és méltánytalanul kerültek felosztásra. Másfelől be-  
széltünk a szocializmusból „örökölt” tervgazdaságról,

---

<sup>7</sup> Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma, 358–359.

amely feltételezi, hogy az elvileg a népet képviselő állam képes a legjobban meghatározni az egyéni és a közös szükségleteket és egyenlően szétosztani a megtermelt javakat. Ez a megközelítés néhány esetben nagyobb védelmet nyújtó társadalmat és – egyesek szerint – a javak egyenlőbb elosztását eredményezte; mindenesetre az is tény, hogy ezek a gazdaságok rossz határfokon és pazarló módon működtek. Azt sem lehet elhallgatni, hogy felmérhetetlen károkat okoztak, hiszen az egyéni szabadság – tulajdonképpen a személy alapvető méltóságának – megtagadása árán léptek életbe és működtek.

A különböző rezsimek alatt gyakran próbálták ezt a két irányvonalat „összeházasítani” egy kiegyensúlyozottabb társadalom kialakítása érdekében. Az így létrejött vegyes eredmény komoly kormányzati és szociális költségeit a társadalom már nem bírta elviselni. Mindez gyakran a vezetők felelősségérzetének leépítését és a leggyengébbek valódi méltóságának megvetését hozta magával. A nyilvánvaló hibák ellenére még mindig nagy a csábítás, hogy visszatérjünk egy „ellenőrzött” gazdasághoz, annál is inkább, mivel az ember lényegét elfelejteni látszó liberalizmus egyre nagyobb teret nyer.

A keresztény társadalmi eszme alapelve, az Isten által szabadnak teremtett személy méltóságának elsődlegessége, ami éppen ezért magába foglalja a legrászorultabbakkal való törődést is, arra a felismerésre juttat minket, hogy a legjobb gazdasági rendszer az, amely átérzi a társadalommal szembeni felelősségét, és a vezetők szabadságán, valamint felelősségtudatán alapul. Ez a két érték köti össze őket a vállalatok tevékenysége által érintett különböző embercsoportokkal, azaz az érdekelt felekkel: a stakeholderekkel.

Ez a szabadság elismeri és tiszteletben tartja a nemzeti, nemzetközi törvényeket, illetve a szabványok, szabályok kollektív határait, és a cselekvési területére vonatkozó számos mutató segítségével képes mérni önmagát. A CSR-nak, ennek az utóbbi években kidolgozott fogalomnak<sup>8</sup> a célja a vezetők és a vállalkozások támogatása hatékony termelői tevékenységük végrehajtásában és az ezen tevékenységhez kapcsolódó személyek és intézmények jogainak tiszteletben tartásában. Számos, a vállalatokat és vezetőket alaposan besötétítő botrányos ügy és visszaélés kipattanása után a CSR nélkülözhetetlen eszközzé válik az üzleti körökben, csakúgy, mint a szigorúbb rendelkezések és a törvények életbeléptetése. Mindez azt biztosítja, hogy a vállalatok működési területeiken a társadalom elvárásainak megfelelő mértékben tudjanak felelősséget felmutatni.

Ily módon a CSR igen fontos lépés a *társadalmilag felelős gazdaság* tekintetében. Azonban fennáll a kockázata, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása kimerül az érdekeltek, a stakeholderek gazdasági körülményeinek javításában. Ebben az esetben a vállalkozók egyszerű adminisztrátorokká válnának, akik véleményt nyilvánítanak és bíraskodnak a stakeholderek egymásnak ellentmondó és esetenként erkölcsileg vitatható követeléseik és igényeik vonatkozásában. Ami még rosszabb, új eszközként szolgálhatna arra, hogy egy szűk réteg érdekeinek megfelelően az embereket még nagyobb függésbe taszítsa. Ez ellentétes lenne a CSR céljaival.

---

<sup>8</sup> Lásd még a CSR-ra vonatkozó tanácsadó beszámolót (Conseil social économique néerlandais. Décembre 2000): [www.uniapac.org](http://www.uniapac.org)

Egy másik tendencia a vállalkozásoktól és általánosságban a gazdaságtól vár mindent, például azt remélve, hogy valami mitikus, a társadalom mindahány szféráját (a biztonságot, az igazságügyet, az oktatást, az egészségügyet, sőt talán még az időjárást is!) átfogó, kizárólag a gazdaságtól függő CSR bevezetése az összes felmerülő problémára megoldást hoz. Ebben a kontextusban a gazdaság kizárólag a vállalatoktól függene. A családi élettől kezdve, egészen az olyannyira remélt nemzetközi béke megteremtéséig, minden a vállalatokon belül és rajtuk keresztül történne, tagadva a politikai rendszer törvényes függetlenségét csakúgy, mint a személyes választások és következményeik jelentőségét. Idézzük fel: a vállalat legfőbb társadalmi szerepe a javak és szolgáltatások előállítása, miközben tagjainak és azok családjainak méltó életkörülményeket biztosít. Tágabb értelemben tehát hathatósan jelen van a politikai közegben, de semmiképpen sem helyettesítheti azt.

A UNIAPAC felismerte azt a CSR-ban rejtőző potenciális erkölcsi erőt, ami segítheti a vállalatvezetőket az emberi méltóságot, annak kiteljesedését, fejlődését szolgáló tevékenységi köreik kialakításában, egyúttal kiváló eszköznek találja alapvető céljai megvalósításához. Ezért a UNIAPAC úgy döntött, hogy nemzeti szervezetein keresztül, valamint nemzetközi befolyását is latba vetve támogatja a CSR fejlődését és elterjedését.

A UNIAPAC tisztán látja annak a kockázatát, amit az embernek mint eszköznek a kihasználása és ebből következően méltóságának megtagadása jelent, ezért promóciós tevékenységét a következő kulcsfontosságú szempontok köré építi:

- A CSR három – gazdasági, társadalmi és környezeti – dimenziójának a lelke és alapja a spirituális élet. A spiritualitás szerepe tehát az, hogy szüntelenül eszünkbe juttassa: minden emberi tevékenység forrása és célja az egyedi és megismételhetetlen tulajdonságokkal felruházott, megszentelt dimenziójú emberi személy, akit Isten a saját képására teremtett és szeret.
- „Krisztus előttünk jár.” Az Egyház és szervezeteink arra törekszenek, hogy segítségükkel tagjaink képesek legyenek felismerni Krisztust azokban, akikkel szakmai kapcsolataik révén, vállalkozásaikban találkoznak, hogy foglalkozásbeli felelősségüket az evangéliumi üzenet értelmében éljék meg, és így állítsák a végső célnak tekintett ember szolgálatába a CSR-t.
- A sikeres vállalkozások célja nem csupán a világ felépítése. A világ az a hely, ahol Isten országa épül. Ez azt jelenti, hogy a CSR etikai parancsai abban a fel fogásban gyökereznek, ami az embert nem kizárólag individuumként, hanem egy közösség tagjaként is értelmezi. A keresztény vezető a vállalatvezetési módszere n keresztül kívánja az emberek közötti testvériséget megvalósítani.
- A méltányos módon szervezett nemzetközi gazdaság a szolidaritáson és az egyetemes fejlődésen nyugvó béke szilárd alapját képezi.
- A szabályok, az intézkedések és a mérések csupán eszközök, melyek segítenek szervezni a társadalmat és védelmet nyújtani a leggyengébbeknek, de önmagukban nem végcélok. Alapvetően arra a vezetői szabadságra és felelősségre figyelmeztetnek, amelynek birtokában a vezetőnek módjában áll a vállalatot sajátos

etikus alapelvek és értékek felé irányítani, ennek kivitelezését megvalósítani és az etikus viselkedést hosszú távon fenntartani.

– Természeténél fogva az üzleti magatartás függ a körülményektől, a korszaktól, a földrajzi elhelyezkedéstől és a kultúrától. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása tehát sokkal inkább támaszkodik a képzések, a tapasztalat- és információcserék által létrejött nemzetközi személyközi kapcsolatokra, mint a bonyolult és merev adminisztratív szabályokra.

## A CSR „ERÉNYKÖRE” A fejlődés motorja



A társadalmi felelősségtudattal áthatott cégek versenyképes és humánusabb szervezetek, több munkahelyet teremtenek, és magasabb fizetést biztosítanak; a belső piac megerősödését elősegítve csökkentik a szegénységet; a fenntartható gazdasági növekedést serkentve több adóbevételt hoznak, hatékonyabb infrastrukturális kormányzati beruházásokra ösztönöznek, ami kedvezően hat az ország versenyképességére, az oktatás minőségére, a kutatás és a fejlesztés színvonalára és az egyenlőtlenséget mérsékelő szociális kiadások mértékének növelésére. A CSR a részvétel, az átláthatóság és a pénzügyi felelősség állampolgári kultúráján nyugszik.

„A társadalmi problémák akkor oldódnak meg, ha a vállalkozások problémái megoldódnak.” (Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) vezetéselméleti és társadalomtudós)

## 2. Alapelvek

Amikor a UNIAPAC a szociálisan érzékeny vállalatok tevékenységére kíván hatást gyakorolni, a keresztény társadalmi gondolatkörből származó alapelveket tekinti irányadónak. Ezek az alapelvek a Bibliában megjelenő és a zsidó-keresztény kultúrába fokozatosan beépülő emberképen alapulnak. Tehát egy bibliai antropológia társadalmi következményeiről van szó. Alapvető, egyetemes, a társadalom általános valóságára vonatkozó elvekről beszélünk. Az idők folyamán ezek nem változnak, jelentésük természetükből adódóan egyetemes. Ezért tartjuk ezeket első és alapvető kiindulópontnak, amikor a társadalmi jelenségeket kívánjuk megmagyarázni és kiértékelni. Ezeket az elveket alkalmazhatjuk a társadalmi kölcsönhatások hálójában való eligazodáshoz és a tiszt-

tánlátás kritériumainak meghatározásához. Bár a zsidó-keresztény kultúrkörben fogalmazódtak meg, mindenki számára elfogadhatók. A lényeg abban áll, hogy a társadalom és a gazdaság szoros kapcsolatban áll az emberi lényekkel, azaz a *személyekkel*, akik méltók a tiszteletre. Azaz a központi elv *a minden ember méltósága iránti tisztelet és az ember átfogó fejlődésének elősegítése*.

Minden egyes ember egyedi; értelemmel és szabad akarattal rendelkezik, jogoknak és kötelességeknek alávetett, transzcendens elrendeléssel, és ezáltal mindenkire érvényes kivételes méltósággal bír. Az ember az eredete, a középpontja és a végcélja a társadalmi és gazdasági élet minden területének; valaki, akit mindig a maga teljességében kell felfogni, ezért nem értelmezhető úgy, mint egy termelő, illetve fogyasztó test, vagy egy családtag, egy politikai szereplő, egy személy spirituális dimenzióval.

Az emberi lény a többiekkel való kapcsolatain keresztül és a közöttük történő fejlődése során bontakozik ki, halad a tökéletesedés felé, az egyetemes Isten-ember közöséghez vezető, azaz az igazi boldogságot jelentő úton.

## A munka

A munka az ember eredeti állapotának része, célja pedig javak előállítása vagy szolgáltatások nyújtása. A munka révén, intelligenciáját és akaratát alkalmazva az ember fejleszti a képességeit. „*A munka az emberi egzisztencia alapvető dimenzióját alkotja, nemcsak mint a teremtés művében való részvétel, hanem úgy is, mint részvétel a megváltás munkájában.*”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma, 263.



Tehát a munka az a tökéletes helyszín, ahol az ember kifejezésre juttathatja méltóságát és örvendhet annak. Ebből a minden tekintetben elsődleges fontosságú alapelvből ered az alább következő öt további elv.

## 2.1. Közjó

Közjón „azon társadalmi feltételek összességét” értjük, „amelyek mind a csoportoknak, mind az egyes tagoknak lehetővé teszik, hogy teljesebben és könnyebben elérjék tökéletességüket”.<sup>10</sup> A közjó magában foglalja az emberi fejlődés számára szükséges javak meglétét és annak a reális lehetőségét, hogy ezek a javak mindenki számára elérhetőek legyenek. Társadalmi jólétet és az egyének, csoportok fejlődését igényli, békét, stabilitást és egy igazságos rend biztonságát tartalmazza.

A közjó nem azonos az „általános érdekekkel”, amely egy közösségen belül nem veszi külön-külön számításba az egyes tagokat, tehát azt globális egységként kezelve elfogadja, hogy egyesek – általában a leggyengébbek – áldozatul esnek a többiek túlélése érdekében.

A közjó a társadalom összes tagjának feladatot ad; a részvétel alól senki sem vonhatja ki magát, annak kibontakoztatásáért – képességeinek megfelelően – mindenki köteles munkálkodni. Eközben mindenkinek jogában áll az is, hogy a közjó keresése következtében létrejövő társadalmi életkörülmények haszonélvezője legyen.

A közjó elérésének felelőssége – megelőzve az embe-  
rekét – az államot is terheli, hiszen ez az elsődleges

---

<sup>10</sup> Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma, 164.

értelme a politikai hatalmak létezésének. A közjó biztosítása érdekében minden egyes ország kormánya köteles összehangolni a különböző körök érdekeit az igazságosság kívánalmaival.

A társadalmi közjó önmagában nem jelent végcélt; csupán akkor képvisel értéket, ha a személy végső céljainak és az egész teremtés egyetemes közjávána elérésére irányul.

## 2.2. A javak egyetemes rendeltetése

A javak minden ember használatára rendeltettek; minden valaha élt, élő és leendő földlakó közös örökségét képezik. Javak alatt a természeti erőforrásokat (víz, levegő, föld, biodiverzitás stb.), az anyagi javakat (ingatlan, gazdasági vagyon stb.), valamint az intellektuális javakat (tudás, technika, ipar stb.) és a spirituális javakat értjük.

A **magántulajdon** jog is, és felelősség is, ami – természetéből adódóan – velejárója a „társadalmi jelzőlognak”, hiszen szerepe az, hogy hozzájáruljon a tulajdonos és a hozzá hasonlók jólétéhez és fejlődéséhez. Ezzel egy időben mindenkinek kötelessége, hogy megtartsa és gyarapítsa a rábízott javakat.

**A szegények előnyben részesítése.** Alkalmazása garantálja, hogy a szervezetek ne a leggyengébb tagjaikat áldozzák fel a közjó oltárán. Egy adott politikát az minősít, ahogy a „legkisebbekkel” – a család legfiatalabb tagjával, a csoport leglassúbbjával, a társadalom sérültjeivel – bánt.

**A nyomor enyhítése.** Az olyan fogalmak, mint az emberi méltóság, szabadság és egyéb ilyen értékek nem sokat jelentenek azoknak, akik korgó gyomorral fekszenek le, és embertelen körülmények között élnek. Ezért a javak egyetemes rendeltetésének legnyilvánvalóbb jelentősége a nyomor elleni küzdelem.

### 2.3. Szubszidiaritás

Ez az az alapelv, amely szerint a magasabb szintű szerveződéseknek támogató, fejlesztő módon kell hozzájárulni ahhoz, hogy az alacsonyabb szinten szerveződött közösségek mindazt megtehessék, amit képesek a saját területükön ellátni, megvalósítani. A magasabb szintű szerveződések kiegészítő beavatkozása csak akkor indokolt, amikor az alacsonyabb szintűek átmeneti, a továbblépésüket akadályozó nehézségekkel szembesülnek. Az alacsonyabb szinten szerveződött közösségeknek saját ügyeikben a lehető legnagyobb mértékben önállóan kell eljárni, elfogadva és hasznosítva a magasabb szintű szerveződések megfelelő formában nyújtott támogatását. Abban az esetben, amikor átmenetileg képtelenek betölteni funkcióikat és megfelelni a közjó javát szolgáló elvárásoknak, el kell fogadniuk az időszakos helyettesítő beavatkozást.

Másképpen fogalmazva: az alacsonyabb szintű „egység” (gyermek, tanuló, munkatárs, állampolgár stb.) a tőle telhető módon aktívan tevékenykedik, míg a magasabb szintű (szülő, tanár, munkahelyi vezető, kormány stb.) csak szükség esetén avatkozik be. Ez az elv inkább az igazságosságon alapszik, mint a hatékonyságon (anélkül, hogy azt csökkentené), hiszen a társadalmi csoportok összes tevékenységének az emberi fejlődést kell szolgálnia, és nem szabad elpusztítania

vagy bekebeleznie az embereket. A „delegálás” és a szubszidiaritás fogalma közötti különbség árnyalása hozzásegíthet az utóbbi megértéséhez: addig, amíg a magasabb szint a delegálást bármikor visszavonhatja, bármi, amit a szubszidiaritás értelmében nyújtott, az alacsonyabb szinthez fog tartozni (és a magasabb szint elfogadja az ezzel járó lehetséges következményeket).

#### 2.4. *Részvétel*

A szubszidiaritás jellegzetes következménye a részvétel, amely tulajdonképpen azon tevékenységekben fejeződik ki, melyek révén az állampolgár – egyénként vagy másokkal szövetkezve, illetve közvetlenül vagy képviselői útján – hozzájárul annak a civil közösségnek a kulturális, gazdasági, politikai és társadalmi életéhez, amelyhez tartozik. A részvétel felelős, a közjó érdekében történő gyakorlása mindenkire nézve kötelező, de nem használható fel a különböző intézményekben felállított vezetési rend felforgatására irányuló törekvések indoklására.

2.5. *Szolidaritás*: mindenkivel, főleg a hátrányos helyzetűekkel és a leggyengébbekkel

Értelmezésünkben a szolidaritás a közjó érdekében tevékenykedő, kölcsönös függésben lévő személyek szövetsége. Ez nem a nagy többség problémái iránti valamiféle felszínes érzelem, hanem sokkal inkább szilárd és tartós elhatározás a közjóért való munkálkodásra, azaz mindannyiunk javára, ugyanis mindannyian felelősek vagyunk egymásért. A szolidaritás gyakorlásával valóságosan élhetjük meg a jótékonyt. A szolidaritás minden kétséget kizáróan keresztény erény. A szolidaritás és a keresztény jótékonyt (karitás) sok közös

ponton kapcsolódik. A jótékonyság irányít mindenféle szociális tevékenység felé, és számos problémára kínál megoldást. Semmiféle törvénykezés, szabályzati rendszer vagy megállapodás nem győzheti meg az embereket és a népeket arról, hogy egységben, testvériségben és békében éljenek egymással. Nincs hatásosabb érv, mint a jótékonysághoz ragaszkodó hűség.

Ha üzleti környezetben a jótékonyság és a szolidaritás a döntéshozók és a napi tevékenység szervezését végző személyek sajátjává válik, akkor ezek a személyek mindenki javára végzik munkájukat. Amikor egy vállalat életében a szolidaritás és a jótékonyság gyakorlattá válik, az kihat a közösségi kapcsolatokra és meghatározza a körülöttünk élők körülményeinek javítására irányuló erőfeszítéseinket.

A fent említett alapelvek hozzásegítenek az emberhez méltó társadalom felépítéséhez. Alkalmazásukat három egymástól elválaszthatatlan, az emberi méltóság szerves részét képező és a személy hiteles fejlődését előmozdító társadalmi érték teszi lehetővé (igazság, szabadság, igazságosság). Ez a három érték megkívánja a társadalmi élet alapelveinek alkalmazását és az érények személyes gyakorlását, vagyis az ezen értékeknek megfelelő morális magatartást.

**a) Igazság:** melyet az embereknek folyamatosan kell keresniük, tisztelniük, és róla felelősen tanúságot kell tenniük. *Igazságban élni:* ez nagy jelentőséggel bír a társadalmi viszonyokban, mert az emberek együttélése akkor rendezett, termékeny és akkor van összhangban a személyi méltósággal, ha az igazságon alapul. Minél jobban igyekeznek a személyek és a társadalmi csoportok, hogy a társadalmi prob-

lémákat az igazságnak megfelelően oldják meg, annál távolabb kerülnek a hatalmaskodástól, és közelítenek az erkölcsiség objektív követelményeihez. Az üzleti életben az igazság következménye a gazdasági tevékenységekben megjelenő *átláthatóság* és *bizalom*. Értelmezésünk szerint az átláthatóság képessé tesz a teljes körű szubszidiaritás létrehozásához szükséges információk átadására; ez elméletileg nem jelent minden információhoz való abszolút jogot. A bizalom az egyes emberek felelősségteljes viselkedésének a megismeréséből és a megbecsüléséből születik az idők folyamán. A minden ember gondolatvilágában ott rejtőző igazság felismerésével szerezhető meg, ám ha a szavak és a tettek között ellentmondás van, akkor bizony könnyen elvész. A sikeres és tartós üzleti vagy személyes kapcsolatok mélyén mindig ott lakik a bizalom.

- b) Szabadság** A felelősen megélt és a minden ember közjóhoz való hozzájárulására irányuló szabadság az emberi személy legmagasabb rendű méltóságának a jele. A szabadság jelentése nem korlátozható a pusztán individuális szempont szintjére, és nem szűkíthető le a személyes szabadság önkényes, ellenőrizetlen gyakorlására. Az öntörvényűség és a kapcsolatok hiánya megakadályozza a kiteljesedését, ténylegesen csak ott létezik, ahol a személyek közti kölcsönös kapcsolatokat az igazság és az igazságosság szabályozza. A szabadság értékét mint minden emberi személy páratlan voltának kifejezését akkor tartjuk tiszteletben, ha a társadalom minden egyes tagja beteljesítheti személyes hivatását, a lehetőségekhez képes megválaszthatja munkáját, és kezdeményezőként léphet fel gazdasági, társadalmi és politikai kérdésekben. A szabadságnak ab-

ban a képességben is kifejezésre kell jutnia, amelylyel az ember elutasíthatja mindazt, ami erkölcsileg igazolhatatlan.

- c) **Igazságosság** Az igazságosság állandó és szilárd akarat, amely arra irányul, hogy mindenkinek megadjuk azt, ami jár neki, ezáltal utat nyitva a szolidaritás és a szeretet felé. Jelenleg, amikor az erényes szándéknyilatkozatok ellenére a személy egyéni értékét, méltóságát és jogait komolyan veszélyeztetik azok az irányzatok, amelyek kizárólag a hasznosságot és a tulajdonlást tekintik fő szempontnak, az igazságosság kiemelt fontossággal bír. Az emberi lénynek a maga teljes valójában való vizsgálata lehetővé teszi az igazságosság szerződészerű, redukált elképzelésének túllépését, valamint a szolidaritás és a szeretet horizontjának az igazságosság általi megnyitását.

Valójában a fenti értékek forrása a *testvéri szeretet*. Ha a társadalomban az emberi életet az önzetlenség vezeti, akkor az rendezett lesz, a jóság gyümölcsöt hoz, és az emberi méltóság tiszteletet kap; a mások szükségleteire és igényeire sajátunkként tekintünk. A jótékony, irgalmas szeretet (karitás) fokozza a lelki értékekben való osztozást és a gondoskodást mások anyagi szükségleteiről. Semmiféle törvénykezés, szabályrendszer vagy közmegegyezés nem győzheti meg az embereket és a népeket arról, hogy egységben, testvériségben és békében éljenek; semmiféle érvelés nem képes felülmúlni a szeretet vonzerejét. A felebaráti szeretetként értelmezett szeretet szociális tevékenységre ösztönöz, és képessé tesz arra, hogy új válaszokat adjunk a jelenkori problémák megoldására. A társadalmi szeretet a közjó szeretetére indít, arra ösztönöz, hogy az emberek javát keressük, akik nemcsak egyének vagy

magánszemélyek, hanem az őket összekötő társadalom tagjai is.

**d) Béke** A béke a társadalmi együttélés eredménye. Az igazságosság és a fejlődés: kétségtelenül mindketten a béke feltételei. Ez nem csak a háború hiányát vagy az egymással szemben álló erővonalak közti egyensúlyt jelenti. A béke inkább az ember helyes megítélésén alapszik, az igazságosság és a jótekonyság alapján felállított rendszernek pedig szüksége is van rá. A béke érték, egyben egyetemes kötelezettség. Olyan társadalom racionális és erkölcsi rendjén nyugszik, amely Istenben fedezi fel saját forrását. *A béke valódi neve: fejlődés.* A béke természetesen az igazságosság gyümölcse, de egyben a szolidaritás gyümölcse is. Béke akkor lesz, ha a társadalmi és a nemzetközi igazságosság megvalósul, ha gyakoroljuk azokat az erényeket, amelyek lehetővé teszik az együttélést: így felépíthetünk egy új társadalmat és egy jobb világot. Keresztény vezetőkként meghívást kaptunk ezen alapelvek alkalmazására és az értékek felelősségünk teljes tudatában való megélésére.

Jellemző feladatunk a **tekintély** gyakorlása. Minden embercsoportnak szüksége van valamiféle tekintélyre. A mi értelmezésünk szerint a tekintély az a képesség, amely lehetővé teszi, hogy igazságos ésszerűséggel vezessük a vállalkozást; de nem jelentheti a minden ellenőrzéstől mentes hatalmat. Törvényesen csak úgy gyakorolható, ha a közjó elérésének eszközeként használjuk, és csak akkor, ha erkölcsileg helyes módon érzük el; nem kiváltság, hanem szolgálat. A fenti irányelvek minősíthetik azt is, hogy a tekintélyt minek az érdekében gyakoroljuk (pl. emberi méltóság, közjó, szolidaritás), és azt, hogy miképpen gyakoroljuk (pl. a szubszidiaritás, részvétel).



### 3. A vállalat – a mi értelmezésünk szerint

Az eddig leírtak alapján úgy tűnik, az optimális vállalat az, amely az itt általánosságban említett különböző dimenziók mentén szerveződik. Vállalkozásainkban olyan gazdasági és társadalmi célkitűzések megvalósítását várják el tőlünk, amelyek az emberi méltóság és az emberiség fejlődése iránti tiszteleten, a javak egyetemes rendeltetésén, a szolidaritáson, a szubszidiaritáson és a közjó elvén alapszanak, ám ezek mellett az is feladatunk, hogy részt vegyünk egy igazságos társadalom felépítésében. Képesnek kell lennünk arra, hogy vállalati kultúránk ezeken az alapelveken nyugodjon. A mai vállalatok teljesítményét nem kizárólag anyagi eredményekben kellene mérni. Értékük a három – gazdasági, társadalmi és környezeti – dimenzióon keresztül is kifejezhető. Ez a magyarázata annak, hogy a CSR miért vált a vállalatok kötelező jellemzőjévé.

A UNIAPAC tagjainak:

A vállalatok olyan egységek, amelyek embereket szerveznek maguk köré, akik technológiai és gazdasági erőforrásokból a társadalom szükségleteinek kielégítését szolgáló javakat és szolgáltatásokat állítanak elő. Társadalmi és gazdasági hozzáadott értéket hoznak létre, ami lehetővé teszi az érdekeltek (stakeholders) igazságos díjazását és saját fenntarthatóságukat. Ez a folyamat támogatja a közjót, az érintetteket pedig arra ösztönzi, hogy minél inkább kiteljesedjenek emberi mivoltukban. Jelesül: a vállalatok biztosítják számukra és családjaiknak az emberi méltóságukat tiszteletben tartó életkörülményeket.

Ezzel a definícióval összhangban a vállalatok munkáját úgy kell meghatározni, hogy igazodjon a vállalattal kapcsolatban álló érdekeltek csoportját alkotó személyekhez. Az érdekeltek olyan egyének vagy csoportok, akik hatással vannak egy vállalatra, illetve annak tevékenységére, vagy rájuk van hatással a vállalat.<sup>11</sup> Amikor a CSR mint átfogó stratégia megtervezésre, kivitelezésre és kiértékelésre kerül, ez hozzájárul a vállalatok versenyképességének és fennmaradásának javulásához is. Elősegíti a fenntartható fejlődést, nagyobb hozzáférést biztosít a piacokhoz, serkenti a munkatársak fejlődését, és élénkíti azokat a kapcsolatokat, amelyek előmozdítják az ugyanabban a szférában tevékenykedő, és ugyanabban a termelési láncban részt vevő más vállalatokkal való együttműködést. Ezenkívül a társadalomban és a fogyasztók körében a vállalatokról alkotott kép megítélését is javítja.

A CSR iránti elkötelezettség mellett szóló legfőbb érv: egy humánusabb társadalom felépítéséhez való hozzájárulás egy szociálisan érzékeny piacgazdaságon keresztül. Kötelezettséget vállalunk a minden jóakarátú emberben jelenlévő keresztény etika és értékek elterjesztésének szüntelen előmozdítására, mégpedig úgy, hogy vállalkozásainkat mint keresztény vezetők irányítjuk. Vezetőkként és a UNIAPAC tagjaiként hisszük, hogy ebben áll a feladatunk, és ez egyben keresztény elkötelezettségünk része is.

---

<sup>11</sup> Accountability-Stakeholders Research Institute, UNDEP, *From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual*, Vol. 2, *The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. <http://www.uneptie.org/outreach/>

#### 4. Átfogó kép a vállalat céljairól

Szeretnénk hangsúlyozni, hogy minden egyes gazdasági és társadalmi folyamat az *emberrel* áll kapcsolatban. Ebből következően ezeknek a folyamatoknak és a társadalomnak az egymástól való kölcsönös függése elismerendő tény, és amennyiben elfogadjuk, hogy egy személynek a létezéséhez és a fejlődéséhez családra van szüksége, elsősorban a családokat érinti. Amikor egy vállalat felismeri, hogy a működése központjában az emberek állnak, a következő lépésként ennek a felismerésnek a vállalat összes tevékenységében tükröződnie kell. Ha ez elmarad, akkor az annak a felismerésnek a hiányát jelzi, hogy az emberi lénynek természetéből adódóan szüksége van társadalmi életre, és hogy az alkotótevékenység a személyek interakcióitól és döntéshozatalaitól függ.

Ezt kívántuk a CSR kérdéskörrel kapcsolatban kifejteni. Arra buzdítunk, hogy haladéktalanul ebbe az irányba összpontosítsuk tevékenységünket. A célokat meghatározó olyan átfogó elképzelést kell kialakítanunk, amellyel megtapasztalhatjuk és tisztelettel adózhatunk a transzcendensnek (azaz annak titokzatos megjelenésének a személyek mindennemű gazdasági tevékenységében), itt és most.

A fent elhangzottakkal, és összhangban a vállalatok felelősségével kapcsolatban általánosan elfogadott definíciókkal, a UNIAPAC a következő koncepciót terjeszti elő a vállalatok és vezetőik céljainak meghatározásában:

## 4.1 Gazdasági stabilitás/fenntarthatóság

### *a) Külső gazdasági célkitűzések (piac)*

A társadalom szükségleteinek kielégítésére irányulnak, a társadalom számára jó minőségű árucikkeket és szolgáltatásokat biztosítva, hozzáadott értéket termelve. Az ebbe a kategóriába tartozó érdekelttek közé értendő a fogyasztók, az állami intézmények és szervezetek, a beszállítók, az alvállalkozók vagy közvetítők, a pénzügyi intézmények, a versenytársak és a nemzetközi szervezetek. A globalizáció fényében úgy tűnik, hogy a legfontosabb azonnali lépés a társadalom átfogó fejlődésének előmozdítása érdekében először is a helyben való cselekvés, más szóval a regionális fejlesztésre globális szemszögből való fókuszálás.

### *b) Belső gazdasági célkitűzések (munkahely)*

Egyrészt a gazdasági haszon létrehozására irányulnak, másrészt ennek a haszonnak az igazságos és méltányos elosztására. Ilyen módon mindenki számára elérhető az, amire szüksége van saját maga és családja boldogságához, valamint személyes fejlődéséhez: ilyenek a bér, a juttatások, a biztonság, a jutalékok stb. Azokat a célokat is tartalmazzák, amelyek a vállalat irányításával és a felelősségteljes befektetésekkel állnak kapcsolatban. Ennek a kategóriának az érdekeltjei a részvényesek, a tulajdonosok, a munkatársak és családjaik. Nem győzzük hangsúlyozni, hogy a vállalatok elsődleges társadalmi felelőssége a vagyon előteremtése és igazságos szétosztása, más szóval a haszon termelése olyan módon, ami az adott cég fenntarthatóságát biztosítja hosszú időn át, mialatt természetesen megfelelő befektetésekről is gondoskodik. Amikor egy vállalat jól működik, ez az első jele

annak, hogy a haszon betölti igazi szerepét. „Amikor egy cég hasznot termel, ez azt jelenti, hogy a produktív tényezőket a cég megfelelően alkalmazza. De ettől még nem szabad szem előtt téveszteni azt a tényt, hogy egy vállalat akkor is lehet nyereséges, ha közben nem szolgálja híven a társadalmat.”

## 4.2 Társadalmi stabilitás/fenntarthatóság

### *a) Belső társadalmi célkitűzések (munkahely)*

A vállalat dolgozóinak a gazdasági tevékenységükön belüli széles körű fejlődését és kiteljesedését, más szóval „jólétét” célozzák meg. Meggyőződésünk, hogy az üzleti szférában dolgozóknak mindenképpen tudatában kell lenniük: a közösség, amelyben tevékenykednek, minden ember számára a közös jót képviseli, nem pedig egy olyan struktúrát, amely kizárólag néhányak tisztán személyes érdekeit szolgálja. Ezeknek a céloknak az érdekcsoportját elsősorban a munkatársak és családjaik alkotják.

### *b) Külső társadalmi célkitűzések (közösség)*

Ezek a vállalati célok a társadalmi közösség építésére és fejlődésére irányulnak, melynek igazi magja a család. A cégeknek figyelemmel kell kísérniük a szakmai szervezeteket, fizikai körülményeiket, valamint a szomszédos társadalmi közösségek fejlődését (vagy az azokra gyakorolt hatásukat). Azon kívül, hogy a törvény által előírt kötelezettségeknek eleget tesznek, a vállalatoknak a közjóra fordított haszon növelését is tekintetbe kell venniük. Ennek a kategóriának az érdekeltjei a civil társadalom, a szakmai ágazat, a helyi önkormányzatok és a kormányzat. Fontos, hogy a vállalat szolidáris – és ne a saját üzleti érdekeinek a körébe bezárt – közössé-

get alkosson. Mozduljon a munka a „társadalmi ökológia” irányába, és járuljon hozzá a közjóhoz.

#### 4.3 Környezeti stabilitás/fenntarthatóság

##### *a) Belső környezeti célkitűzések*

Kifejezetten a termeléshez szükséges anyagok (nyersanyagok, ideértve az energiát, vizet, levegőt stb.) hatékony használatára irányulnak, csakúgy, mint a termelési folyamatokra, a melléktermékekre és a termelés során keletkezett hulladékokra. Ezenkívül a vállalat működéséből adódó környezetszennyezés megakadályozása, a vonatkozó törvények betartása (újrahasznosítás) szintén a célok közé tartozik.

##### *b) Külső környezeti célok*

A környező és a távolabbi környezetre gyakorolt hatásra irányulnak, középpontban a mindennemű környezetkárosítás megakadályozásával. A célok a termékek, a melléktermékek és a csomagolás megtervezésével, termelésével, szállításával, használatával és végső célállomásra juttatásával állnak kapcsolatban. Ezen célkitűzések érdekeltjei azok az emberek (ügyfelek, versenytársak, közösségek és a jövő nemzedék), akik a károsodásra, illetve javulásra hajlamos helyi és területi ökoszisztémáktól függenek. Érdeükben dinamikus cselekvés szükséges, nem elég csak az esetleges szabályoknak eleget tenni.

A vállalati célkitűzések meghatározása tevékenységek egész sorát igényli, melyeknek meg is kell felelni. Akár sikerül megvalósítani ezeket a célkitűzéseket, akár nem, meg kell vizsgálni, hogy milyen következményei lehetnek a vállalatok működésére. Ehhez előzetesen

elemezni kell, hogy a vállalat képes-e a célkitűzéseket felvállalni és betartani.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalati célok átfogó elképzelése

Társadalom  
Szükségletek  
↕  
Kielégítésük

**SZEMÉLY** <<<Negyedik Dimenzió

**K  
Ü  
L  
S  
Ő** { A személy fejlődésére gyakorolt hatás

Építő jellegű kapcsolatok

**B  
E  
L  
S  
Ő** { az érdekeltek összes csoportjával (vevők, munkatársak, beruházók stb.)

Gazdasági	Társadalmi	Környezeti
<p><u>Piac</u></p> <p>A társadalom valós szükségleteinek kielégítését szolgáló javak és szolgáltatások előállítása</p>	<p><u>Közösség</u></p> <p>A társadalom fejlődéséhez való hozzájárulás (amelyben és amelyért a vállalat működik)</p>	<p>A közvetlen és a távolabbi környezetre gyakorolt hatások tanulmányozása, elkerülendő annak károsítását</p>
<p><u>Munkahely</u></p> <p>A lehető legtöbb haszon elérése, a lehető legigazságosabb módon elosztva az érdekeltek között</p>	<p><u>Munkahely</u></p> <p>A személyek minden vonatkozásában értett kiteljesedésének elősegítése</p>	<p>✓ Az erőforrások optimális felhasználása</p> <p>✓ A környezet megóvása</p>

## 5. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról alkotott meghatározásunk

Az előzőek értelmében a UNIAPAC a következőképpen határozza meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalását:

- a keresztény társadalmi etikán alapuló, üzletemberek és munkatársaik tudatos, erkölcsi alapon nyugvó elkötelezettségéből származó vezetői stílus,
- amely a belső és a külső célok teljes mértékű megvalósítására irányul úgy, hogy az érdekelt (stakeholders) igényeit gazdasági, társadalmi, emberi és környezetvédelmi szempontból egyaránt tekintetbe veszi,
- mindez a vállalatok és a társadalom gazdaságos, fenntartható növekedését szolgálja, tiszteletben tartva az emberi méltóságot, a közösségeket és a környezetet, ily módon támogatva a közjó építését és a társadalmi igazságosságot.

Ahogy már utaltunk rá, a UNIAPAC-tagok számára az etikai értékek a keresztény társadalmi tanításban gyökereznek, és abból a morális elköteleződésből táplálkoznak, amely a Jézusba és Evangéliumába vetett hiten alapszik (azaz, hogy szabad akaratunkból követhetjük Őt).



*A CSR értelmezése – megőrizve az előző fázisok tartalmát – folyamatosan változott, fejlődött az idők során.*

*Az első lépés: a „gazdasági-jogi CSR”*

*Lényege szerint a vállalkozások (mint szolgáltatók és termelők, illetve mint a haszon létrehozói) szerepköre semmivel sem helyettesíthető. Egy vállalkozás elsősorban a javainak és szolgáltatásainak optimalizált kínálatával segíti a társadalmat, amennyiben betartja a szabályokat (nemcsak a törvényeket és a rendszabályokat – feltéve, hogy azokat megfelelően hozták meg –, hanem a „piac törvényeit” is).*

*Eszerint egy tökéletes világban a haszon elosztása kellőképpen biztosított (mivel az árak – és a bérek is – megegyezésen alapuló tárgyalások eredményeként jönnek létre), és minden ettől való – nem a kifejezett küldetésre, azaz a javak és a szolgáltatások termelésére vonatkozó „szociális” melléktevékenység irányába mutató – eltérés nem lenne optimális, és nem tisztelné azt a szabadságot, hogy mindenki úgy kezeli a saját pénzét, ahogy szeretné. Olyan lenne, mint egy demokratikus következmények nélküli, rejtett adó.*

*A probléma a következő: a megfelelő működéshez ez a szemlélet azt tételezi fel, hogy mindenki a közjóra törekszik, hozzájut minden szükséges információhoz és képes dönteni, ami viszont nem igaz a való világra. Mindenestre ennek az „első-*

rendű” szemléletnek érdeme, hogy felfedi: azáltal, hogy a vállalkozások javakat és szolgáltatásokat nyújtanak, illetve gazdasági értéket teremtenek, pozitívan járulnak hozzá a társadalomhoz, illetve szem előtt tartják, hogy ez az a minimum, amit a társadalom elvár tőlük.

A második lépés: a jogi részvényesektől (shareholders) az érdekeltékig (stakeholders)

Először is el kell ismernünk, hogy az árak meghatározása nem tökéletes, és a külső gazdasági hatások gyakran nincsenek számszerűsítve, vagy egyszerűen nem számszerűsíthetők. Ezért egy adott vállalkozás létezése és tevékenysége által létrehozott (és néha elvesztett) érték nem csak a befektetők hasznának a megteremtését jelenti. A vállalkozások régen rájöttek, hogy hatással vannak a társadalomra és a közérdekekre. A CSR-vizsgálat elvégzi az érdekelték szisztematikus elemzését, beleértve azokat is, akik nem tudják kiharcolni a jogaikat (pl. a környezet fenntarthatóságától függő jövő nemzedékek). „Egy vállalat működése nem korlátozódhat csupán gazdasági célokra anélkül, hogy figyelembe venné a tettei következményeiből fakadó erkölcsi célokat; ez a lényegét képezi.”<sup>12</sup>

Ám az érdekelték kiszolgálása természetellenessé válhat, amennyiben csupán a részvényesek érdekeire, a „címkék” felszínes használatára és egyéb

<sup>12</sup> Fernando Chomali & Nicolas Majluf, „Etika & CSR”, El Mercurio, 2007.

eszközökre (etikai kódexek, minőségtanúsítvány, környezeti és társadalmi szereplések mérése, „társadalmi mérleg”) összpontosít. Ha a CSR-t a vállalat minden egyes szintjén való személyes elköteleződés nélkül használják, az helytelen, hibás viselkedéshez vezet. Mi a UNIAPAC-nál, bár érdeklődéssel figyeljük az előrehaladás mérését segítő elérhető eszközök választékát, a vezetők személyes felelősségében és elkötelezettségében hiszünk.

### A harmadik lépés: a közjó iránti felelősség

A vállalat többé már nem ütköző érdekek közti közvetítés helyszíne, hanem személyek közössége. Az érdekeltek túllépnek saját csoportcéljaik figyelembevételén, és mindenki személyesen is elkötelezi magát a közjó iránt.

Erre csak akkor nyílik lehetőség, ha ezt a sajátos kultúrát a vezetőség támogatja, fenntartja, és a vállalaton belül és kívül mindenki magáévá teszi, hogy:

- A személyek fejlesztése fontosabb, mint „hasznosításuk”.
- Az értékek az emberi méltóság tiszteletén alapulnak, és nem esetleges, véletlenszerű érdekek szolgálatára hozott döntéseken.
- A társadalmi felelősség megélése nemcsak egy viselkedési kódex normarendszere szerint történik, hanem motiváltan és személyes felelősséggel is.

– A vezetés főleg a személyekre és fejlődésükre irányul, és kevésbé az emberi és természeti erőforrások versenyképes hasznosítására.

– A végső cél és a fejlődés kritériuma nem csupán a gazdaság fenntartható fejlődése a törvényes kereteken belül, hanem részvétel egy igazságos társadalom építésében.

Kívánatos lenne, hogy a vállalatokat az jellemezze, hogy milyen mértékben képesek a közjó szolgálatára. Ez alatt a jó munkaszervezést, a kutatási tevékenységet, a szükségletek felmérését és kielégítését, valamint kockázatvállalási bátorságukat értjük, továbbá hosszú távon a munkahelyek és a társadalmi-gazdasági hozzáadott értékek létrehozását (amelyek lehetővé teszik a javak és a haszon gyarapítását egyéb területeken is).

### Más szóval: **a CSR váza a közjó.**

Üzleti vezetőkként elvárják tőlünk, hogy *elősegítsük a gazdasági és emberi fejlődést* a vállalatainkon belül és a társadalomban egyaránt. Ebből következően összpontosítanunk kell a vállalatainknál tevékenykedők együttműködésére és az egyensúly fenntartására az összes stakeholder elvárásainak kielégítésében úgy, hogy a felelősségteljes vezetést az *értékekre* támaszkodva biztosítjuk.

Azért, hogy ezt megvalósíthassuk, meg kell teremtenünk a vállalkozásokban részt vevő személyek valódi fejlődését lehetővé tevő és elősegítő feltételeket oly módon, hogy *többet* tudva és *többel* rendelkezve **többé „váljanak”**.

A társadalom tagjaiként és mint üzleti vezetők, kiemelt feladatunk a teljes körű fejlődés előmozdítása, mivel ennek megvalósításához mi rendelkezünk a legkedvezőbb feltételekkel: kapcsolatokkal, erőforrásokkal, tudással és iskolázottsággal.

## **6. A vezetők személyes felelőssége**

Elismerve, hogy a vállalat minden egyes tagja mint személy autonómiával és ezért saját felelősséggel rendelkezik, mi mégis a vezető felelősségét szeretnénk hangsúlyozni. Ő az, aki kiválasztja, kikkel dolgozik együtt, aki alkalmazza őket és felelősséget ruház rájuk; ő az, aki a dolgozók közötti kommunikációt és a képzésüket irányítja... Bár mindenkinek megvan a saját szerepe a vállalati kultúra kialakításában és fenntartásában, a piramis csúcán lévő az, aki ösztönöz és lendületben tart. Csak akkor fog döntést hozni arról, hogy a rábízott vállalatot a közjó figyelembevételével az emberek szolgálatába állítsa, amikor ráébred saját páratlan és kivételes szerepére.

Minden nemzet törvényeket, rendeleteket és szabályokat léptet életbe a helyi cégek mozgásterének meghatározására és azért, hogy megvédje a társadalmat és annak leggyengébbjeit az igazság nélküli szabadság okozta visszaélésektől. Az egyre nyíltabbá váló világban a gazdasági globalizáció nemzetközi törvények és szabályozások életbe léptetését igényli. Különböző nemzeti szervezetein és a nemzetközi testületeknél folytatott lobbitevékenységével a UNIAPAC támogatja az előbb említett nemzetközi szabályozás felállítását, feltéve, hogy ezek a szabályok tiszteletben tartják a szubszidiaritás elvét, és nem növelik további felesleges bürokratikus intézkedésekkel a meglévőket.

A fejlettebb technológiák és a politikai, gazdasági feltételek hatással vannak a termelés és a gazdaság világra. Vegyük például a robottechnika általános elterjedését számos termelő ágazatban; látjuk az energia- és az alapanyagárak növekedését; tudatosodik bennünk, hogy a természeti források végesek, és visszafordíthatatlan környezeti károsodásokkal is szembesülünk. Ezek az újfajta körülmények és követelmények a jelenlegi gazdasági struktúrák áttekintését és átszervezését, valamint a munka újrafelosztását igénylik.

A fejlettebb technológia munkát, képzést, az elvégzendő feladatok gyorsabb és hatékonyabb kivitelezését teszi lehetővé az emberek számára, emellett pozitívan befolyásolja az előállított termékek mennyiségét és minőségét is. A vezetők kötelesek elismerni, hogy a technika a gazdasági folyamatok nélkülözhetetlen része. De ezzel egy időben tekintetbe kell venniük az emberi munkára és az azt végző személyekre gyakorolt hatását is, mivel előfordul, hogy a technológia a „szövetségesektől” az „ellenség” kezébe kerül, és a lealacsonyítás eszközévé válik. Ennek az a veszélye, hogy a személyekre úgy tekintenek, mint egy robotgépsor elemeire, megfosztva őket minden, a feladat elvégzéséhez szükséges kreativitásból és a felelősségvállalásból származó örömtől és motivációtól. Az is megfigyelhető, hogy a kommunikációs technológia szüntelen fejlődése hajlamos a vezetőt küldeni a „frontvonalba”, aki állandó, sürgető megkereséseknek van kitéve. Így következhet be, hogy meghozott döntései egyre inkább a megérzésein és a véleményén alapszanak ahelyett, hogy a munkatársai-val folytatott megbeszélések érlelték volna meg.

Vezetőkként írásunk első részében a *leadership* vállalatiirányításban betöltött elsőrendű szerepének fel-

ismerésére helyeztük a hangsúlyt. Természetesen a nemzeti és nemzetközi rendeletek, szabályok szükségesek és létfontosságúak – mert útbaigazítást és keretet adnak a vállalkozásoknak, valamint védelmet nyújtanak a társadalom leggyengébbjeinek –, de a vállalatban belüli etikus viselkedés csak abban az esetben valósul meg, ha a vezetés állhatatosan, határozottan és hatékonyan képviseli azt.

A vezetők azok, akik a vállalatokat speciális etikai értékek és alapelvek felé terelik, irányítják ezek intézményesülését, és segítik a szervezeteket az etikus viselkedés fenntartásában. Nyilvánvaló, hogy a „felelősséget” csak személyekre vonatkoztathatjuk, nem pedig bármiféle struktúrára vagy közösségre; egy intézmény, egy szervezeti egység vagy egy társadalom nem lehet morális tettek alanya. Ezért tehát a CSR csakis megosztott felelősségként értelmezhető, azaz az összes, a vállalkozással kapcsolatban álló személy (vagyis az összes érdekelt) felelősségeként, élén a vezetőséggel, az igazgatókkal.

Nem létezik olyan szabály, olyan viselkedési kódex, amely előre látná a jövőt, megakadályozhatna egy esetleges balesetet, ostobaságot, helytelen cégvezetést. Az emberek azok, akik meghozzák a döntéseket, az igazi CSR az ő szívükben lakozik, amikor döntéseiket a közjó javára hozzák meg.

Köztudott, hogy a belső vállalati kultúra, a cégen belüli személyek közti kapcsolatok minősége nagy jelentőséggel bír a vállalat életében. De azt is tudjuk, hogy mindez attól függ, képes-e ez a kultúra az alapelveket megvédeni, kinyilvánítva azokat vagy sem. Ez kétségtelenül a vállalat vezetőinek hozzáállásán és példamu-

tatásán múlik. Ezért nem lehet elégszer hangsúlyozni az üzleti élet vezetőinek személyes felelősségét.

Erényes magatartásra van szükség, melyet meg kell tudni védeni látszólagos szembenállás esetén is, nagy következetességgel kell törekedni az erkölcsi alapelvek alkalmazására, és megszegésükkor megalkuvást nem ismerően kell eljárni. Az értékeket nemcsak a vállalaton belül kell védeni, hanem a részvényesek és más külső érdekeltek körében is. Az esetek többségében a vállalatvezető magára marad a nehéz etikai döntések meghozatalánál. Választásával egyértelműen jelzi az egész vállalatnak, hogy a nehéz helyzet ellenére kitart az etikus döntések mellett, jóllehet nem mindenki ismerheti a döntéshozatalban szerepet játszó összes tényezőt.

Mindez csak akkor nyer értelmet, ha nagymérvű hatékonyság kíséri, állandóan bemutatva, hogy az erény és a gazdasági sikerek nem mondanak egymásnak ellent, éppen ellenkezőleg, kiváló és fenntartható eredményességet biztosítanak.

A UNIAPAC küldetésének tartja felhívni a figyelmet a vezetők személyes felelősségére, akik a vállalatok irányítását hivatásul kapták. Mindazonáltal ez nem jelenti azt, hogy az üzleti életben mindenért ők felelnének.

A vezetők felelőssége abban áll, hogy segítsenek a munka újraértékelésében. Fel kell számolniuk azt az emberi munkáról kialakult redukcionista álláspontot, hogy a munka egyfajta áru, vagy hogy a munka egy a termeléshez szükséges névtelen „erő”, amit anyagi-gazdasági premisszákkal jellemeznek, ahol a munka objektív dimenziója túl nagy jelentőséget kap a szub-



jektív dimenzió kárára (azaz a munkát végző személy kárára). A munka újraértékelése azzal jár, hogy se a vezetők, se a munkatársak nem a termelés eszközeinek, hanem egymástól függő, hatékony, alkotó egyéneknek tekintik magukat. A munkának ez a fajta megbecsülése jól szemlélteti, hogy az emberi munka értékét nem a végzett munka típusa adja, hanem annak a ténynek a felismerése, hogy az, aki a munkát végzi, *személy*.

A munka nemcsak kötelesség, hanem emberi jogok forrása is. Az emberi jogok összességének a tiszteletben tartása alapvető fontossággal bír a béke tekintetében. Úgy tűnik, a jogokra gyakran nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a kötelességekre. A vezetőkre és munkatársaikra hárul a feladat, hogy elfogadva társadalmi kötelezettségüket azok iránt, akik dolgoznak, bátorítsák őket jogaik tiszteletben tartására, emellett kötelességeiket is egyre inkább tudatosítsák bennük.

A gazdasági életben részt vevők mindegyike rendelkezik saját felelősséggel. Megjegyezzük, hogy a vezető egyik feladata éppen az, hogy a rábízott vállalatot úgy szervezze, hogy ezt a felelősséget az érdekeltek – különösen a közvetlen beosztottak – valóban gyakorolhassák a közös szellemében.

A fenti szerepkör hozzájárul egy olyan kultúra megteremtéséhez, amelyben az üzleti partnereknek indíttatásuk van és lehetőségük nyílik saját felelősségük vállalására, ennek a kultúrának a megőrzése és gazdagítása céljából.

A személy elsődlegességének elismerésén alapuló valódi CSR kimunkálását és a koncepció világszerte való elterjesztését támogató UNIAPAC és nemzeti szerveze-

tei tudják, hogy a gazdaság vezetőit egybegyűjtő szervezetekként kiemelt szerepük van a vezetők számára kidolgozott képzések fejlesztésében; szívügyüknek tekintik a vezetői etika spirituális képzéssel való megerősítését, valamint a CSR mérésének és eszközeinek használatára irányuló tréningeket. A UNIAPAC érzékeli, hogy a vezető gyakran magára marad, amikor a szerepkörét felvállalja; emlékeztet arra hogy a CSR-nak mindig a helyi realitásokhoz kell igazodnia; módszereket dolgoz ki a nemzeti és nemzetközi szintű párbeszéd és tapasztalatcsere ösztönzésére.

A vezetők felelőssége abban áll, hogy „elővarázsolják” azt a törekvést, amely felfedi a munka teljes társadalmi, emberi – tehát spirituális – dimenzióját, hogy a munkatársak ezt átélhessék.

Munkája által minden személy részt vesz a Teremtő alkotó munkájában, és saját képességéhez mérten bizonyos értelemben folytatja és kiegészíti azt. Olyan forrásokat és értékeket hoz a napvilágra, amelyek addig rejtve voltak a teremtés legmélyén. Fel kell ismernünk azt a tényt, hogy még a látszólag legmindennapibb munka is hozzájárul Isten alkotásához.

## **7. Az eljárás stratégiai irányvonalai**

Ahogy a 3. részben említettük, a UNIAPAC vállalatokról alkotott elképzelése a személy teljes körű fejlődésére koncentrál, ezért az eljárás irányvonalainak megválasztásában az emberi méltóság tiszteletének alapelve kapott döntő szerepet, ami az emberi jogok tiszteletben tartásában és abban fogalmazódik meg, hogy minden üzleti tevékenység központjában az ember áll, kihang-

súlyozva, hogy ezek a tevékenységek milyen hatást gyakorolnak a különböző érdekeltekkel való kapcsolatokra és elkötelezettségekre.

Ebből következően a UNIAPAC elképzelése szerint a CSR magában foglalja az érdekeltek nyolc csoportjával való közös munkát:

Az érdekeltek (stakeholders) nyolc csoportja:

1. A részvényesek és a befektetők
2. A vállalat dolgozói és a családjaik<sup>13</sup>
3. A beszállítók
4. A forgalmazók, a vevők és a fogyasztók
5. A helyi önkormányzatok és a kormányok
6. A helyi közösségek<sup>14</sup>
7. A versenytársak
8. A jövő nemzedék<sup>15</sup>

Az érdekeltekkel való kapcsolatok és tevékenységek szempontjából, vállalati szinten a következő irányvonalakat határoztuk meg. A vezetőknek azt tanácsoljuk, hogy vállalatuk elemzésében kövessék a javasolt egyszerű, mégis fontos utat. Elképzelésünk szerint, amikor az érdekeltek „javára” összpontosítanak, akkor az érdekeltekre ne mint „csoportra” (érdekekkel bíró csoportra), hanem mint „személyekre” gondoljanak

<sup>13</sup> A szakszervezetek – a vállalatokat alkotó személyeket képviselve – ennek a csoportnak éppúgy részei, mint a 6. csoportnak.

<sup>14</sup> Ez a csoport magában foglalja a vállalat tevékenységébe bevont helyi közösségeket, az oktatási szervezeteket, nonprofit szervezeteket stb.

<sup>15</sup> A jövő nemzedéke – csakúgy, mint a jelen nemzedéke – képviseli azokat a személyeket, akik a környezet megőrzésében érdekeltek.

(szükségletekkel bíró személyekre). Ehhez meg kell fogalmaznunk, hogy mit értünk személy alatt.

A klasszikus és jól működő antropológiák (Arisztoteltől Aquinói Szent Tamásig) a személy három dimenzióját ismerik el: a testet („anyagi szükségletekkel”), a lelket vagy pszichét (a hozzá kapcsolódó szükségletekkel: érzékenység, érzelem, kultúra, önbecsülés stb.) és a szellemet (szpirituális szükségletekkel). A második dimenziót – a tisztább és pontosabb érzékelés érdekében – humán dimenziónak neveztük el. Ez persze nem azt jelenti, hogy az első és a harmadik dimenzió kevésbé lenne emberi. A személy teljes emberségéhez az anyagi és a szpirituális szükségleteket ugyanúgy ki kell elégíteni, mint a többi szükségletet.

#### A HÁROM STRATÉGIAI IRÁNYVONAL

*Etika, igazság és bizalom (lelki szükségletek)*

*Életminőség (emberi szükségletek)*

*A javak előállításának és szétosztása (anyagi szükségletek)*

A UNIAPAC nem állítja, hogy a vállalatok ki tudják elégíteni, vagy ki kellene elégíteniük az összes emberi szükségletet, de azt igen, hogy figyelembe kell venniük olyan mértékben, amilyen mértékben érintettek. Ez egy állandó folyamat.

Ez az új vállalati kultúra megállapítja, hogy egy vállalat legnagyobb értékét a vállalatot alkotó emberek képviselik. Ennélfogva létfontosságú, hogy folyamatos képzési és oktatóprogramokkal biztosítsák számukra a továbbfejlődés lehetőségét.

A vállalatoknak kétoldalú elköteleződést kell kialakítaniuk ezekkel az embercsoportokkal: olyan elköteleződést, amely mindenkire érvényes feladatokat és kötelességeket foglal magába. Ezáltal egy etikus vezetői gyakorlat mellett fenntartható társadalmi és gazdasági hozzáadott érték jön létre, méghozzá egy egészségesebb életvezetés elősegítésével, a természeti erőforrások fenntartható kiaknázásával stb.

A közjó keresése egyértelműen az érdekelttekkel való kapcsolatok és elkötelezettségek felé vezet. Különböző, a javukra szolgáló tevékenységekkel célozzuk meg „emberi”, anyagi és spirituális szükségleteik kielégítését.

Modellünk segítségével a vállalatok a személyek fejlődésére vonatkozó felelősségükre tudnak összpontosítani, tudatosítva, hogy rajtuk múlik egy nagyobb társadalmi és gazdasági hozzáadott érték generálása [lásd: C) fejezet].

## C) A KIVITELEZÉSRE VONATKOZÓ GYAKORLATI TANÁCSOK

### 1. Jövőkép és küldetés – definíció

A CSR kivitelezésének alaplépéseit bevezető kulcsfontosságú elemek a jövőkép, a küldetés és a vállalati értékek definíciója.

*Az eljárás irányvonalai – a CSR mutatóinak alapja*

Ezt a fejezetet – csakúgy, mint a következőt – úgy állítottuk össze, hogy mindennemű és minden méretű vállalathoz igazodjék. Az anyagban bárki találhat gyakorlati lépéseket az elemzés elkezdéséhez és saját üzleti kultúrájának felméréséhez.

*A CSR-kultúra megvalósítása – 8 szinten*

### 2. A UNIAPAC-modell stratégiai irányvonalai és lépései

<b>0. Vállalat- vezetők / igazgatók</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nyilatkozat: alapelvek, értékek és magatartási kódex</li><li>– Jövőkép, küldetés és értékek meghatározása mint a vállalkozás kiindulópontja</li><li>– Nyilatkozat időszakos értékelése, felülvizsgálata</li></ul>
---	---

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
1. Részvényesek, tulajdonosok, beruházók	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>– A kinyilvánított időszakos értékelése, felülvizsgálata</li> <li>– A kisebbségi részvényesekkel való igazságos bánásmódot biztosító politika</li> <li>– Átlátható, megbízható és kelendő időben való tájékoztatás</li> <li>– A leghatékonyabb vállalati gyakorlat érdekében a rendelkezések tanulmányozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Megbeszélések/párbeszéd a részvényesekkel és a beruházókkal a CSR-folyamatba való bevonásuk érdekében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A befektetések tisztességes megtérülése</li> <li>– Párbeszéd a részvényesekkel és a befektetőkkel a munkatársak javára történő hasznosítást célzó kompenzációs mechanizmusról</li> <li>– Pénzügyi előrejelzések</li> <li>– Hosszútávú befektetési elképzelések integrálása</li> <li>– Tartalékképzés a hosszú távon jelentkező kockázatok kivédésére</li> </ul>

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
2. A vállalatot alkotó személyek és családjaik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>– A kinyilvánítottak időszakos értékelése, felülvizsgálata</li> <li>– Küldetés, jövőkép és értékek beillesztése az üzletmenet mindennapi gyakorlatába</li> <li>– A munkatársak erkölcsi továbbképzése</li> <li>– Konfliktuskezelés az erkölcsi értékek alapján</li> <li>– Az etikai szempontok beépítése a teljesítményértékelésbe</li> <li>– Feedback az értékelés alapján</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Párbeszéd/konzultáció a munkatársakkal: bátorításuk, hogy minél inkább bekapcsolódjanak a CSR folyamatába.</li> <li>– Munkaerő-kiválasztás folyamata</li> <li>– Munkakörök, munkaköri leírások katalógusa</li> <li>– Munkatársak kiválasztására szakosodott multidiszciplináris, többtagú egység</li> <li>– Munkahelyi diszkrimináció elleni politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Olyan bérezési rendszer, amely méltányos fizetést, kompenzációkat és ösztönzőket biztosít; megteremti a dolgozók és családjaik méltó megélhetését</li> <li>– Kiigazításra vagy egyéb gazdasági ösztönzésre szolgáló teljesítményértékelési eljárások és eszközök kifejlesztése: kompenzációs terv, eredmény alapú motiváció</li> <li>– A termelékenység hatékonyságát javító és az üzleti eredményességet fejlesztő innovációs programok</li> </ul>



Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
2. A vállalatot alkotó személyek és családjaik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Egyértelmű szabályok az alkalmazottak elbocsátására(*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Az egyén integrálásának tiszteletben tartását elősegítő intézkedések</li> <li>– A családi kötelezettségek ellátását lehetővé tevő rugalmas munkaprogramok és vállalati politika kialakítása</li> <li>– A család integrációját és sérthetlenségét támogató intézkedések (napközi, orvosi ellátás, szállítás, kafetéria stb.)</li> <li>– Pszichológiai segítségnyújtás az otthoni konfliktusok kezelésében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Méltányos és átlátható mechanizmusok az elbocsátási szabályrendszerben</li> <li>– Egyértelmű szabályok az alkalmazottak elbocsátására(*)</li> </ul>

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
2. A vállalatot alkotó személyek és családjaik		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Életpálya- és karrierterv</li> <li>– Továbbképzésre, oktatásra és fejlesztésre irányuló politika, programok és tevékenységek</li> <li>– A kompetenciák fejlesztésére irányuló ösztönzők létrehozása</li> <li>– Továbblépési lehetőséget nyújtani a magasabb képzettség elérésére</li> <li>– Munkatársak részvétele a menedzsmentben</li> <li>– Az gyülekezési szabadság tiszteletben tartása</li> </ul>	

Stakeholders (személyek)	Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak		
2. A vállalatot alkotó személyek és családjaik	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lépések a szakszervezeti dolgozókkal való kapcsolat erősítésére</li> <li>– Önkéntes programok a munkaközösségen belül</li> <li>– Környezeti nevelési programok</li> <li>– A munkatársak ösztönzése az újrahasznosításra és az újrafelhasználásra a keletkező hulladék minimalizálása érdekében</li> <li>– A mérgező anyagok használatának csökkentése</li> </ul>	

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
2. A vállalatot alkotó személyek és családjaik		<ul style="list-style-type: none"> <li>– A toxikus hulladék kezelésének felügyelete</li> <li>– Munkahelyi egészség- és biztonság program</li> <li>– Munkahelyhez kötődő megbetegedések és kockázati tényezők megelőzése</li> <li>– A víz- és energiafogyasztás csökkentését szolgáló intézkedések</li> <li>– Egyértelmű szabályok az alkalmazottak elbocsátására(*)</li> </ul>	

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
3. Beszállítók	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>– A kinyilvánított időszakos értékelése, felülvizsgálata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beszállítók kiválasztása, összhangban a vállalat alapelveivel és értékeivel</li> <li>– A beszállítói tevékenység időszakos felülvizsgálata környezetvédelmi, életminőségi és etikai szempontból</li> <li>– Igazságos és határidőre történő kifizetés</li> <li>– A beszállítói kör fejlesztése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tisztességes versenyfeltételek</li> <li>– A haszon igazságos elosztása</li> <li>– Munkahelyteremtő hatás</li> </ul>

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
4. Ügyfelek, fogyasztók és forgalmazók	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>- A kinyilvánítottak időszakszerű értékelése, felülvizsgálata</li> <li>- Az emberi méltóságot tiszteletben tartó termékek és szolgáltatások kínálata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A felelős kereskedelem és fogyasztás iránti bizalmat erősítő intézkedések</li> <li>- Minőségi alapanyagok felhasználása a termékek előállításában</li> <li>- Az ügyfelek, a fogyasztók és a forgalmazók igényeinek megfelelő termék- és szolgáltatáskínálat</li> <li>- A garanciának és a reklamációnak érvényt szerző politika</li> <li>- Versenyelőny szerzése az ügyfélszolgálat színvonalának javításával</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valódi potenciális piac figyelembevételével felállított üzleti stratégia</li> <li>- Tisztességes árpolitika</li> <li>- Terméktérképezési terv</li> <li>- A szektornak megfelelő termékváltás</li> </ul>

Stakeholders (személyek)	Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak		
	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
5. Hatóságok, kormányzat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>– A kinyilvánítottak időszakos értékelése, felülvizsgálata</li> <li>– Az üzleti tevékenységgel kapcsolatos rendeletek, törvények és hatóságok tiszteltetésben tartása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Együttműködés a kormányzati szervekkel és a közintézményekkel a közpolitika fejlesztésében és a gazdaság fejlődését elősegítő feladatok megteremtésében</li> <li>– Részvétel a helyi fejlesztési projektekből</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adófizetés</li> <li>– Helyi gazdasági fejlesztési program előmozdítása</li> </ul>

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
6. Civil társadalom, közösségek...	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>– A kinyilvánítottak időszakos értékelése, felülvizsgálata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Közös projektekre irányuló szoros együttműködés a civil szervezetekkel</li> <li>– Részvétel az Iparszövetségek munkájában, közös programtervezet kialakítása érdekében</li> <li>– A helyi kultúra és hagyományok elismerése és tisztelése</li> <li>– Szociális ügyek támogatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A helyi üzleti élet fejlesztésére irányuló kormányzati programokban való részvétel és táncadás</li> <li>– Támogatás a közösség üzleti környezetének javításához, új vállalkozások beindítása érdekében</li> <li>– Méltányos osztozás a javak előállításában, az infrastrukturális és a külső gazdasági hatások költségeinek javítása</li> </ul>



Stakeholders (személyek)	Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak		
	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
6. Civil társadalom, közösségek...		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tanácsadás az adaptált oktatási programokhoz</li> <li>– Részvétel a helyi környezetvédelmi tájékoztató programokban</li> <li>– Környezetbarát helyi infrastruktúra kialakításában való részvétel és tanácsadás</li> <li>– Önkéntes programok kialakítása a közösségi munkában való részvételhez</li> </ul>	

Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak			
Stakeholders (személyek)	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
7. Versenytársak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>– A kinyilvánítottak időszakos értékelése, felülvizsgálata</li> <li>– A már védjegyes márkák és termékek tiszteletben tartása</li> <li>– A hamisítás, kalózkodás gyakorlatának elutasítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Együttműködés a községen belüli projektek fejlesztésében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A verseny elfogadása</li> <li>– Új módszerek kidolgoása az üzleti folyamatok javítására, a versenyszellem felzárkózására</li> <li>– Versenyképes és igazságos árak</li> </ul>

Stakeholders (személyek)	Személyekre összpontosító stratégiai irányvonalak		
	Spirituális szükségletek (Alapelvek, igazság és bizalom)	Emberi szükségletek (Életminőség)	Anyagi szükségletek (Javak előállítása és szétosztása)
8. Jövő nemzedékek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alapelvek, értékek és magatartási kódex kinyilvánítása</li> <li>- A kinyilvánítottak időszakos értékelése, felülvizsgálata</li> <li>- A környezetvédelmi alapelvek kinyilatkoztatása</li> <li>- A környezetvédelemmel kapcsolatos törvényeknek és rendelkezéseknek való megfelelés</li> <li>- Nyereségtermelés annak érdekében, hogy a méltó életet biztosító fenntartható társadalom működtetésére megfelelő eszközök álljanak rendelkezésre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A vállalati politikában az üzleti tevékenységeknek a jövő nemzedékekre gyakorolt hatásának felismerése</li> <li>- A mindennapi működésből származó hulladék és szemét kezelésének felügyeleti eljárása</li> <li>- Tanácsadás a hatékony környezetbarát szabályozás terén</li> <li>- Bevezetés a kultúrába, az oktatásba és a családi programokba</li> <li>- A fejlesztési programok mint a tartós béke eszközei</li> </ul>	

(\*) Az alkalmazottak elbocsátására vonatkozó döntést sosem könnyű meghozni. Mint minden mást, ezt is a közjó szellemében kell megtennünk: az „egyesek feláldozása mások megmentésének érdekében” sosem lehet helytálló érv. Mindazonáltal a foglalkoztatás rugalmassága a való élet egyik kényszerű velejárója; lehetőségeket, de nehézségeket is jelenthet. A vezetők feladata, hogy ne a gyengék fizessék meg az árát. Mivel a rugalmasság lényeges tényező, a vezetőknek előrelátóan kell gondoskodniuk a munkaerők alkalmazhatóságának fejlesztéséről. Válság idején párbeszédet kell folytatniuk, és törekedniük kell az átláthatóság elérésére, valamint egyénekre szabott megoldási tervekkel kell az érintettek segítségére sietniük.

A munka elengedhetetlenül szükséges az ember számára ahhoz, hogy hivatását beteljesíthesse, ezért olyan etikus kultúra megteremtésére buzdítunk, amely növeli a foglalkoztatottságot, és a javak arányosabb elosztását eredményezi.

A gazdaság fenntarthatósága a következőképpen érhető el:

- innovációval (a valódi szükségletek kielégítésére irányítva)
- becsületességgel (azt kell tenni, ami helyes és törvényes)
- öntudatossággal (kultúra, oktatás, képzés)

A társadalmi fenntarthatóság a következők révén érhető el:

- részvétel
- igazságosság és átláthatóság
- szolidaritás
- esélyegyenlőség (a különbségek és a hasonlóságok maximális tiszteletben tartásával)

A környezet fenntarthatósága a következők révén érhető el:

- az egészség védelmével
- a teremtés iránti tisztelettel
- új életmóddal

### 3. A CSR-kultúra megvalósítása – 8 lépésben

Ha abból indulunk ki, hogy egy vállalatnak – állampolgárok csoportjaként értelmezve – felelősséget kell vállalnia az érdekeltekért és tevékenységi területükért, akkor a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (CSR) definíciója teljes körű fogalomként magába foglalja a fent említett célok kielégítését. Egyszerűbben kifejezve úgy mondhatjuk, hogy egyetlen vállalat sem nélkülözheti a saját *átfogó fejlesztési tervét*, amely minden érdekelt számára felelősségteljes, megfelelő, előremutató, mérhető és megvalósítható. Ez szükséges ahhoz, hogy társadalmilag felelős legyen, és mindenekelőtt ez a feltétele a fenntartható gazdasági fejlődésnek.

Az *átfogó fejlesztési terv* megfelel a cégek által kidolgozott stratégiai tervnek, így biztosítja a vállalatok növekedését és fenntarthatóságát rövid, közép- és hosszú távon.

A UNIAPAC CSR-modellje a vállalati vezetők igényeit, valamint azon kis-, közép- és nagyvállalatok működését veszi figyelembe, melyek közép- és hosszú távon biztosítani szeretnék a fennmaradásukat. Ennek eléréséhez a UNIAPAC-szervezetek tagjai bevált, hatékony utakat ajánlanak, melyek műhelymunkát, képzéseket és tréningeket, konzultációkat, kiértékeléseket és különböző egyéb eszközöket kínálnak. Ellátják az állaltvezetőket

a hosszú távú fenntarthatóság eléréséhez szükséges saját *átfogó fejlesztési terv* kidolgozását lehetővé tevő forrásanyagokkal és ismeretanyaggal.

Javasolt modellünk vezetői módszerbe épített 8 lépést mutat be, az alkalmazásban a különböző UNIAPAC-szervezetek tanácsadói készek segítséget nyújtani.

A 8 lépés *három, egy időben jelenlevő módszert tartalmaz*, amelyek végigkísérik a teljes rendszert:

**A) Képzés és elköteleződési folyamat.** A különböző érdekeltek a 8 lépés során végig az igényeikhez igazított képzésekkel és műhelymunkával találkoznak, amelyek arra ösztönzik a résztvevőket, hogy újra elkötelezzék magukat a CSR gyakorlati megvalósítása mellett.

**B) Kommunikációs folyamat.** Először a vezetők kerülnek sorra, majd a munkatársak és egyéb érdekeltek tájékoztatását szolgáló megfelelő kommunikációs csatornák létrehozása, a minden egyes intézkedés során hozott döntések, valamint a társadalmi felelősségvállalás terén végbemenő fejlődés ismertetése. A cél az, hogy az érdekeltek minél aktívabban vegyenek részt a folyamatban.

**C) A támogatás folyamata.** Meggyőződésünk, hogy az új vállalati folyamatok bevezetése igényli a szakértőkkel való konzultációt: a UNIAPAC-szervezetek képzett tanácsadókkal kísérik a döntéshozókat – végig a 8 lépésen át –, és támogatást nyújtanak a hosszú távú fennmaradás érdekében tett szerkezeti átalakításokban.

Az alábbiakban megfogalmazzuk a szociálisan érzékeny, felelős vállalat (SRE<sup>16</sup>) kialakításához javasolt **8 lépést**.

**1. lépés: Ismeretek és elkötelezettség.** Minden CSR-folyamat a legfelsőbb vállalati vezetés részéről mutatott szilárd elkötelezettségen alapul. Ennek érdekében programunk képzési és tréningprogramot ajánl a vezetőknek, amely több – a UNIAPAC szervezeteinek szakértő előadói által vezetett – kurzusból épül fel. A kurzusok elvégzése után a résztvevők birtokába kerül az az ismeretanyag és eszköztár, amellyel elkötelezhetik magukat az SRE felállítása és kifejlesztése – más szóval: egy CSR-politika létrehozása – mellett.

**2. lépés: Normatív keretrendszer.** A normatív keretrendszerben a vállalat egyértelműen definiálja a jövőképét, küldetését, értékeit, és ezt mindenkiel tudatja, aki a vállalat munkájával kapcsolatban áll. Belefoglalandó az alapelvek kinyilvánításába és a viselkedési kódexbe.

**3. lépés: Felmérés.** Célja a vállalat társadalmi felelősségvállalás-szintjének meghatározása. Miután kijelöltük azokat a területeket, amelyeken a CSR-folyamat hangsúlyt kap, a következő lépés a vállalat társadalmilag felelőssé válásához szükséges tevékenységek kitűzése.

**4. lépés: Célkitűzések és stratégiai tervezés.** A vállalat megfogalmazza a jövőképével, küldetésével és értékeivel összhangban lévő saját gazdasági, társadalmi és környezeti célkitűzéseit. Ennek alapján alakítja ki a célokat, a tevékenységeket, a költségvetést, valamint

---

<sup>16</sup> SRE = socially responsible enterprise

a célkitűzésekért felelős személyek nevét magába foglaló *átfogó fejlesztési tervet*. A terv különböző – az értékelés során feltárt szükségletekre alapozott – programokat és egy munkamodellt fog tartalmazni.

**5. lépés: Kivitelezés.** A tevékenység stratégiáit az átfogó fejlesztési programban vázolt projekteken keresztül alakítják ki. Emléztetünk, hogy a vállalatok saját CSR-programjukat a saját szükségleteikkel és erőforrásaikkal összhangban fogják megállapítani. E lépés során a UNIAPAC-szervezetek tanácsadással szolgálnak, és a különböző vállalatok által igényelt programokra adaptált bővített képzési katalógust ajánlanak. A cél a CSR-program fokozatos beépítése a döntéshozatalba és a vállalat működési módszerébe.

**6. lépés: Monitoring.** A vállalatok támogatást kapnak tevékenységi tervük ellenőrzéséhez és folyamatos újraértékeléséhez. A cél a terv hatékonyságának a növelése és optimalizálása a kitűzött célok megvalósítása érdekében.

**7. lépés: Társadalmi egyensúly (értékelés).** A vállalatok működési folyamatának a társadalomra gyakorolt hatása, valamint a stratégiai tervezetben meghatározott gazdasági, társadalmi és környezeti célkitűzések teljesítése kerül ebben a lépésben kiértékelésre. Folyamatos „finomhangoló rendszer” és „társadalmi egyensúly-mérleg” közzététele valósul meg. Cél a vállalatok társadalmilag felelős entitásként való elismertetése, ami lehetővé teszi, hogy pályázzanak a megfelelő minősítés elérésére. A modell évente korrigálásra kerül.

**8. lépés: Elismerés.** A társadalmilag felelősnek minősített vállalatok – a UNIAPAC CSR-modelljében megha-



tározott irányelvek szerint – díjakat, tanúsítványokat vagy diplomákat kapnak (amit megosztanak az érdekeltekkel).

A UNIAPAC-szervezetek választhatnak az alábbi szolgáltatások között: módszertan, eszközök, tanfolyamok és műhelymunkák.

KÉRME kiadvány - 2014

<p>A kivitelezés lépései</p> <p>1. Ismeret-szerzés és elköteleződés (oktatás és képzés)</p>	<p>Amit ajánlunk: szolgáltatások és eredmények</p> <p>Tanfolyamprogramok CSR-képzés és tréning</p>	<p>Módszertan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A CSR-program tanfolyamainak kidolgozása, kapcsolatfelvétel az előadókkal.</li> <li>2. A program bemutatása a menedzsmentnek.</li> <li>3. A CSR-képzés és tréning ajánlása mint a CSR vállalati megvalósításának előfeltétele.</li> <li>4. A CSR-folyamat létrehozása iránti elkötelezettség kialakítása.</li> </ol>	<p>Eszközök / tanfolyamok / műhelyek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bevezetés a CSR-ba</li> <li>– Szociálisan felelős vezetőség</li> <li>– A társadalmi kompetenciák fejlesztése</li> <li>– A versenyképesség javára történő időbeosztás és időfelhasználás</li> </ul>
---	--	--	--

A kivitelezés lépései	Amit ajánlunk: szolgáltatások és eredmények	Módszertan	Eszközök / tanfolyamok / műhelyek
<p>2. Normatív keret kidolgozása</p>	<p>Vállalati társadalmi felelősség-vállalás stratégia Az értékek meghatározása. Konzultáció a vállalati alapelvek és értékek kialakításáról és magatartási kódexek kidolgozása. A vállalati CSR-politika fejlesztése és kommunikálása.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az értékek, a jövőkép és a küldetés felülvizsgálata.</li> <li>2. Értekezletek keretében megismertetni a munkatársakat a normatív keret szempontjaival és bevonnni őket azok megfogalmazásába.</li> <li>3. A CSR-kritériumok beépítése a vállalatok stratégiai tervezésébe.</li> <li>4. A belső és külső vállalati kommunikáció és információáramlás folyamatainak kialakítása.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Belső tanfolyamok a kifejlesztett kódexek megvitatására</li> <li>– Magatartási kódex-modell</li> <li>– A vállalati alapelvek elemzése műhelyek keretében (az értékek, a jövőkép és a küldetés kidolgozása és/vagy felülvizsgálata)</li> <li>– Tanfolyamok az értékeken alapuló menedzsmentről</li> </ul>

A kivitelezés lépései	Amit ajánlunk: szolgáltatások és eredmények	Módszertan	Eszközök / tanfolyamok / műhelyek
3. A vállalat kiinduló diagnózisa (társadalmi leltár) az érdekeltek (stakeholders) vonatkozásában	Az aktuális vállalati helyzet diagnózisa. Hogy „megy” a vállalatnak? Mit tesz a vállalat a társadalmi felelősségvállalás terén? Társadalmi hatását tekintve melyek az erősségei és a gyengeségei?	1. A már bevezetett, társadalmi hatással bíró vállalati tevékenységek elemzése. 2. A gazdasági, társadalmi és környezeti szükségletek értékelése; a gyenge és erős területek beazonosítása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kézikönyv a vállalati „öndiag-nózis”-hoz</li> <li>– Tanfolyam a saját vállalati számbavétel kialakítására</li> </ul>
4. Célküszöbök és stratégiai tervezés	A vállalati CSR-célküszöbök megteremtése.	A CSR-folyamathoz vezető, a vállalat működésével és tevékenységeivel összhangban lévő társadalmi, gazdasági, környezeti célok és célkitűzések felállítás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Társadalmi leltár készítése műhelymunka keretében</li> <li>– Műhely a CSR-mutatók kifejlesztésére (a folyamat értékelése a célok és a feladatok teljesítése tekintetében)</li> </ul>

A kivitelezés lépései	Amit ajánlunk: szolgáltatások és eredmények	Módszertan	Eszközök / tanfolyamok / műhelyek
5. Cselekvési stratégiák (akcióterv)	<p>Felelős átfogó fejlesztési terv</p> <p>A CSR-célok elérése érdekében folytatott tevékenységek, folyamatosan mérhető célkitűzésekkel.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A CSR-felelősök megnevezése.</li> <li>2. A célkitűzésekkel és tevékenységekkel kapcsolatos CSR-stratégia meghatározása.</li> <li>3. A kivitelezést gátoló hiányosságok feltárása.</li> <li>4. Priorítás a vállalat által leggyengébbnek ítélt vagy legnagyobb szükségletet szenvedő területen tervezett akcióknak.</li> <li>5. Akcióterv készítése minden egyes CSR-célkitűzés megvalósítására.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CSR cselekvési stratégiák kidolgozása műhelymunka keretében</li> <li>– A CSR gyakorlati kézikönyve</li> </ul>

<p>A kivitelezés lépései</p> <p>6. Monitoring folyamat</p>	<p>Amit ajánlunk: szolgáltatások és eredmények</p> <p>Monitoring jelentések kidolgozása. A CSR-célkitűzések elérése érdekében végzett tevékenységek/akciók felügyelete.</p>	<p>Módszertan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Útmutató tervezése a monitoring jelentésekhez.</li> <li>2. Az eddigi eredmények kiértékelése az életképesség szempontjából.</li> <li>3. Az erősségek és a lehetőségek felderítése.</li> <li>4. Az elért sikerek kommunikációja.</li> </ol>	<p>Eszközök / tanfolyamok / műhelyek</p> <p>– Úrlapok a monitoring jelentések elkészítéséhez</p>
--	---	--	--

A kivitelezés lépései	7. Társadalmi egyensúly (értékelés)	Amit ajánlunk: szolgáltatások és eredmények	A társadalmi egyensúly meghatározása.	Módszertan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A vállalatok által elért eredmények mennyiségi és minőségi értékelése.</li> <li>2. Az érdekeltek (stakeholders) véleményét alapul vevő mérőskálán nyugvó értékelés vezetése.</li> <li>3. Konzultáció és megbeszélés a munkatársakkal az eredményekről.</li> </ol>	Eszközök / tanfolyamok / műhelyek	– Tanfolyam: a vállalati társadalmi egyensúly meghatározása
-----------------------	-------------------------------------	---	---------------------------------------	------------	---	-----------------------------------	---

A kivitelezés lépései	Amit ajánlunk: szolgáltatások és eredmények	Módszertan	Eszközök / tanfolyamok / műhelyek
8. Elismerés	CSR-díjak és -tanúsítványok (megosztva az érintettekkel).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A CSR-tervben megfogalmazott célkitűzések felülvizsgálata.</li> <li>2. Tanúsítási eljárás kidolgozása és fejlesztése.</li> <li>3. Díjak és tanúsítványok az életképességüket bizonyító vállalatok részére.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A CSR értékelésére szolgáló mutatók.</li> </ul>



## KIFEJTÉS: ALAP ÉS INSPIRÁCIÓ

### 1. A UNIAPAC és a spiritualitás

Esszé a negyedik dimenzióról

Napjainkban a spiritualitás mindenütt megjelenik. Szándékunk szerint a keresztény spiritualitásról elmélkedünk és arról, hogy UNIAPAC-tagokként miért bír ez döntő fontossággal számunkra. Amikor a **vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról (CSR)** és annak három – gazdasági, társadalmi és környezeti – dimenziójáról beszéltünk, rá kellett döbbernünk, hogy valójában létezik egy **negyedik dimenzió**<sup>17</sup> is: a **spirituális** kapcsolatok dimenziója.

A UNIAPAC keresztény mozgalomként definiálja magát. Ez azt jelenti, hogy önazonosságának meghatározó referenciája Krisztus. Ez a kapcsolat spirituális, mivel a történelmi Krisztus meghalt, és feltámadt halottaiból; földi életünkben már nem tudunk Vele érzékelhetően találkozni, de a Szentlélekben és általa mégis nagyon is valóságos módon érintkezhetünk Vele. A kereszténységben a spirituális tapasztalat nem elvont értékekre

---

<sup>17</sup> *Mgr. A. van Luyn, Rotterdam püspöke és akkoriban a COMECE (Commission des Evêques de la Communauté Européenne) elnöke vezette be a 4. dimenzió koncepcióját. A 2001 decemberében tartott előadásában („A piac és a közjó”) kifejtette a CSR kérdéskörét. Beszéde vonatkozó részét így fejezte be: „Nem lenne hasznos a 3 'P' csoportját (Profit, People, Planet) egy negyedik 'P'-vel kiegészíteni, ami kifejezné az igazi emberi személy létéhez elengedhetetlen spiritualitást, hasonlóan az üzleti életben? Nem találtam 'P'-vel kezdődő angol szót, de a görög 'Pneuma' vagy 'Psyche' alkalmazható lenne.”*

és ezoterikus tudatállapotokra vonatkozik, hanem **konkrét, személyes és egzisztenciális tapasztalatra**: a mindennapjainkban megélt, Jézus Krisztussal való, Vele a Szentlélekben történő találkozásra. Vajon meg tudjuk nevezni azokat a „területeket” vagy „helyeket”, ahol ez a spirituális kapcsolat elérhető számunkra?

- Szent Pál a „belső emberről” beszél.
- Az Ószövetségben a próféták a „szívet” jelölik meg a spirituális tapasztalat „helyeként”, a zsolotárók szerint a szív mélyén tapasztaljuk meg az imádság számos formáját: Jézus és az Atya jelenlétét és a velük való párbeszédet.
- Spirituális szabadságunk megtapasztalása révén is, mely képessé tesz döntést hozni inspiráció vagy külső hívás nyomán.
- A hívők közösségének szakrális életében.
- Végül az Evangéliumok, melyek Krisztus történelmi életét a mai ember számára is egyetemessé teszik.

Akkor miben is áll ez a spirituális találkozás? Mikeás próféta (6,8) máig érvényes szép megfogalmazásában: „alázatosan járj a te Isteneddel”. Nem csodálatos leírása ez spirituális létünknek? A spirituális dimenzió úgy is kifejezhető, mint „Krisztus közelségének szenvedélyes keresése”<sup>18</sup>. Krisztussal maradni; halljuk Szent János evangéliuma elején a meghívást: „Jöjjetek és lássátok...”. Mindemellett tudjuk, hogy a Krisztussal való találkozás azt jelenti: követjük Őt, az egész világnak hirdetjük szeretetét, az Örömhírt. Krisztus közelsége nem zár be minket valamiféle védett zónába, ellenkezőleg; a keresztény spirituális élet a világ szívében él.

---

<sup>18</sup> „L’entreprise, au service de qui?” (Kit szolgál a vállalat?)  
www.lesedc.org 2005. december.

Vegyük például Zakeus példáját (Luk 19): „Szerette volna látni Jézust...” (19,3). Vajon nem ez a lényege minden spirituális létnek? Vigasztalhat minket, hogy vámos előélete alapján egyáltalán nem volt megjósolható ez a találkozás. Hasonlóképpen érezhetjük magunkat mi is. Jézus pedig azzal lepi meg, hogy minden előzetes bejelentés nélkül meghívhatja magát a házába: „Zakeus, gyere le hamar! Ma a te házában kell megszállnom.” (19,5). És csordultig telve a találkozás örömétől, ahol érzi, hogy szeretik, Zakeus ráébred a Jézussal való barátság morális követelményeire. Krisztus baráti szívesége adja az energiát élete erkölcsi megváltoztatásához. Azért lesz igazságos a gyakorlatban, mert Jézus szeretete kiáradt rá. Az erkölcsös élet forrása a Jézussal történt baráti és személyes találkozás. Barátság és igazságosság összefonódnak.

És mi? Mi mit tudunk tenni? Biztos, hogy mi is fogékonnyak vagyunk az ilyenfajta tapasztalatokra, de gyakran nem találunk szavakat a Krisztussal való bensőséges kapcsolatunk felismerésére és kifejezésére, ami ennek ellenére nagyon is valóságos.

Önéletrajzában Etty Hillesum<sup>19</sup> elmeséli nekünk, hogy az élete olyan, mint „egy nagyon mély kút, melynek alján megtalálta Istent”. Amikor keresztény felnőttektől azt kérjük, idézzenek fel egy olyan jelenetet vagy példázatot az Evangéliumból, amely különösen megérintette őket, gyakran megdöbbenünk a válaszok

---

<sup>19</sup> Etty Hillesum (1914–1943): 1941 és 1943 között Amszterdam német megszállása alatt írt levelei és naplója napjainkra hasonlóan ismertté váltak, mint Anna Frank naplója. 1943-ban őt és egész családját elpusztították az auschwitzi koncentrációs táborban.

mélységén. Egy ismert vállalkozó temetésén az egyik hozzátartozója mesélte róla, hogy mindig a zsebében volt néhány oldal az Evangéliumból, nevezetesen a hegyi beszéd. Varillon atya<sup>20</sup> egyszer azt mondta, hogy akkor vagyunk legközelebb Istenhez, amikor fontos döntéseket hozunk, mert ilyenkor próbálunk igazán szabadok lenni – és Isten kedveli szabadságunkat mint olyan képességet, amely segít, hogy teljesen elkötelezhessük magunkat. Mivel egy vállalkozónak gyakran kell döntéseket hoznia, bizton számíthat Isten jelenlétére és ihletésére a Szentlélek által. Ehhez hasonló gondolatok megfordulhatnak a fejünkben az üzleti vállalkozások menedzselése és vezetése során, hiszen a Jézushoz való közelség éppúgy fontos az üzletben, mint a magánéletben.

Egy keresztény üzletember cselekvési dinamikája nem az erkölcsi parancsok szemlélésével kezdődik, hanem Krisztus jelenlétének spirituális és élő megtapasztalásával. Ha így nézzük, a spirituális életből az erkölcsi életbe való átmenet során fel kell fognunk a hit, remény és szeretet teológiai erőneinek fontosságát. Ezt a következő példákön keresztül mutatjuk be:

- A **remény** elmélyíti az igazságosság iránti erkölcsi elkötelezettségünket, emlékeztetve, hogy Krisztus mindennek az alfája és ómegája, a kezdete és a vége (Jel 1,8). Életünkben kétségtelenül jelen van a félelem és a csüggedés, de minthogy Jézus legyőzte a gonoszt, már földi utunkon is Őfelé és az Ő királysága felé haladunk. Ahogy azt a francia költő, Peguy mondta: „minden nap kezdetén a kishúgunk, a Remény az, aki segít nekünk felállni és dolgainkat folytatni.”

---

<sup>20</sup> François Varillon (1905–1978): francia jezsuita teológus.

- A **hit** által valljuk, hogy nem csupán földi vállalkozók vagyunk, hanem hivatásunk révén – Krisztussal együttműködve – a Mennyei Királyság valódi építői is.
- A **szeretet** az igazságosság alapja; a szeretet sugallja, hogy minden ember méltó a tiszteletre, mivel Krisztus mindnyájunkat feltétel nélkül szeret, és szeretetből áldozta fel magát értünk.

Ezekből a teológiai erényekből kiindulva az igazságosság és a többi emberi erény mint Isten – aki elsőként szeretett bennünket – szeretetének magyarázata jelennek meg. Más szóval a teológiai erények az emberi erényeket magukon túlmutató módon integrálják Jézus Krisztus üdvtörténetébe. Vállalkozói tevékenységünk végtelen jelentőséget kap.

Tehát a spirituális élmény mélyrehatóan egyesít minket, megszerzi számunkra a békét és képessé tesz küldetésünk betöltésére Krisztusban. Más szóval, megerősíti bennünk a belső embert, a hitet, a reményt, a szeretetet, amelyek belülről éltetik és mozgásba hozzák az emberi értékeket (szabadság, igazságosság, igazság, szolidaritás), és amelyeket a keresztények megosztanak minden jóakarató emberrel. Gyakran kérdezzük önmagunktól: mi a különleges a keresztény magatartásban? Pontosan a közös emberi erények – mint az igazságosság – belső lendületbe hozása a teológiai erények, a hit, a remény és a szeretet által.

Most gondoljuk át, mi is jelent a **spiritualitás** egy olyan mozgalmon belül, mint a UNIAPAC?

Ha van valaki, aki minden bizonnyal Jézus lelkének<sup>21</sup> szellemében élt, az Szűz Mária, Jézus anyja: „A Szentlélek száll le rád”, hangzik el az angyali üdvözlésben. És mi a Szentlélek műve Szűz Máriában? Szűz Mária a Szentlélekben foganta Jézust, hogy testet ölthessen, és köztünk élhessen. Ily módon a Szentlélek igazi műve a **megtestesülés**.

De akkor mit értsünk spiritualitáson a laikusok esetében, azaz esetünkben a UNIAPAC-on belül? Azt a törekvést, hogy Szűz Mária példáját követve, az emberi élet minden területén krisztusi módon viselkedve, **Krisztust „testesítsük meg” a mai világban**.

Ahogy Mária világra hozta Jézust, nekünk azon kell munkálkodnunk, hogy **„Krisztus mindannyiunk részévé váljon”**. Láthatjuk, hogy a spiritualitás nem áll szemben a gyakorlati élettel és a testi valósággal, épp ellenkezőleg: a spiritualitás abban áll, hogy az emberi valóságot Krisztus spirituális testébe öltözteti.

Hogyan? Nagyon egyszerűen: az élet minden területén (különösen a gazdasági életben) Krisztus útját járva. Szeretete át fog minket változtatni.

Vajon ez a megközelítés megegyezik az egyház társadalmi tanításával? Természetesen megegyezik.

Nézzük, hogyan fogalmazza meg ezt a gondolatmenetet a Roy kardinálisnak írt egyik levél (VI. Pál, 1971 – Octogesima adveniens):

---

<sup>21</sup> Angolul: 'spirit', ami jobban összecseng a „spiritualitás” szóval.

„A keresztény közösségekre hárul az, hogy objektívan elemezzék országuk helyzetét, az *Evangelium örökkévaló fényén keresztül világítsák meg*, és az Egyház társadalmi tanításából merítsenek elveket az észrevételekhez, normákat a megítéléshez és irányelveket a cselekvéshez (...) Ezeknek a keresztény közösségeknek a feladata, hogy a *Szentlélek segítségével felismerjék* azokat a választható lehetőségeket és kötelezettségeket, melyeket követniük kell a szükséges társadalmi, politikai és gazdasági változtatások véghezviteléhez.” (N<sup>4</sup>)

A folyamat vázlatosan a következő: megfigyelni, felismerni és cselekedni. A spiritualitás kétszer jelenik meg: először a *megfigyelni* és *felismerni* között („*az Evangelium örökkévaló fényén keresztül*”), majd a *felismerni* és a *cselekedni* („*a Szentlélek segítségével felismerjék*”) között. Másképpen kifejezve, az Egyház társadalmi tanítása szorosan összekapcsolja a spiritualitást és az etikát.

Vajon hol a helye a spiritualitásnak a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában?

A CSR eredeti módon emeli ki a vállalatok etikus felelősségét gazdasági, társadalmi és környezeti vonatkozásban; de egyedül a spirituális perspektíva tárja fel ennek végső célját: a vállalatok működjenek közre a Mennyei Királyság felépítésében, Krisztus Testének felépítésében. Mint Zakeus példájában, a Krisztussal való barátság az, ami a megvalósításhoz szükséges spirituális energiát biztosítja.

Danneels kardinális<sup>22</sup> gyakran hangsúlyozza: az emberi értékek spiritualitás (hit, remény, szeretet) nélkül olyanok, mint a gyökerüktől elvágott virágok: éltető energia hiányában kiszáradnak, elsorvadnak. A három másik CSR dimenzió lelke kétségtelenül a spiritualitás. Annak fényében, amit a fentiekben Krisztus lelkének az egész teremtésre való kiáradásáról elmondtunk, a következőkben kifejtjük, hogy a negyedik dimenzió, a spiritualitás miképpen kelti életre és miképpen integrálja a három másik dimenzió mindegyikét (a gazdaságit, a társadalmi és a környezetit) a Királyság épülésébe.

Felvetődik a kérdés: hogyan tudnánk a UNIAPAC-tagok spirituális tudását (tapasztalatát) tovább növelni? Hogyan segíthetjük elő, hogy „szemlélődökké váljunk a cselekvésben”?

## 2. Keresztény spiritualitás: a CSR lelke

### 2.1 Bevezetés és előszó

Mostanáig azt próbáltuk egyértelműen leírni, mit is képvisel a „keresztény spiritualitás” egy olyan mozgalom számára, mint a UNIAPAC, és hogyan működik a teológiai erények (hit, remény, szeretet) közreműködésével. Elmélkedésünket azzal folytatjuk, hogy miként lehet a spiritualitás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (CSR) a „lelke”. „Lélek” alatt bensőséget, inspirációt és (valami felé való) irányultságot értünk.

---

<sup>22</sup> Godfried Danneels bíboros 1979-től 2010-ig mechelenbrüsszeli érsek és a Belga Püspöki Konferencia elnöke, 1983-tól bíboros, 1990-től 1999-ig a nemzetközi Pax Christi elnöke.



Mielőtt belekezdenénk témánk fejtegetésébe, idézzük fel, hogy a keresztény spiritualitás nem válik el a mindennapi élettől; ellenkezőleg, igen jelentős hatással van rá. A keresztény spiritualitás hozta magával a társadalmi életbe a minden embernek kijáró emberi méltóság tiszteletét, mivel Jézus, az Isten fia, a minden ember iránti szeretetből áldozta fel életét – különös tekintettel a legelesettebbekre. Ez a hatás az alapja az egész európai civilizációnak és az emberi jogok hagyományának. Régine Pernoud<sup>23</sup> rámutat, hogy az eucharisztia bemutatása és annak etikai következményei folytán a nők, a gyermekek és a rabszolgák törvényes státusa már a Római Birodalom korában lényegesen javult. Spiritualitás és társadalmi élet szorosan összefonódnak. Ezért nem helyes túl gyorsan megszabadulni a spiritualitástól, azt állítva, hogy az idealista, és nincs köze a valósághoz; az embereknek szükségük van Isten ígéretének átélésére, tudva, hogy ez összekapcsolódik a Kereszt misztériumával. Esszénkben éppen azt szeretnénk megmutatni, hogy mivel gazdagítja a spiritualitás a CSR-t: a társadalmi életben nélkülözhetetlen reménnyel és bizalommal.

Célunk nem az, hogy itt a CSR teljes kérdéskörével foglalkozzunk. Inkább a megértéséhez szeretnénk hozzájárulni: vagyis a vállalatok tudatos felelősségvállalásának, valamint tevékenységüknek a környezetre és a társadalomra gyakorolt hatásának a megértéséhez. Ez a gondolat már akkor előkerült, amikor arról beszélünk, hogy a vállalatnak nemcsak a részvényeseit, de az érdekeltek összességét is figyelembe kell vennie. Az érdekeltek körébe általában az alkalmazottak, az

---

<sup>23</sup> Régine Pernoud (1909–1998): francia történész, a középkor nagy ismerője, a Francia Akadémia tagja.

ügyfelek és a beszállítók, a nagy általánosságban vett társadalom (a politikai köröket is beleértve), valamint természetesen a környezet tartozik. Így értelmezve a társasági felelősséget „társadalmi” is nevezhetjük, ezzel utalva arra, hogy ez a felelősség túlmutat a vezetők és alkalmazottak szigorúan vett kapcsolatának társadalmi szféráján.

A CSR nem új fogalom; korunkban azonban ismét időszzerűvé vált, nevezetesen a fenntartható fejlődés és a klímaváltozás okán. Mindazonáltal több eltérő meghatározás született a fogalom leírására. Míg az úgynevezett *angolszász vonal* úgy definiálja a CSR-t, hogy az a törvény által előírtat, és talán néhány deontologikus (kötelességetikai) szabályt tart tiszteletben, az *európai vonal* nagyobb különbséget tesz a morális és a törvényes között: úgy értelmezi a CSR-t, mint ami a törvény által kötelezőn betartandó szabályokon messze túlmutat egy megújult etikai tudatosság révén – különösen a környezetvédelem területén. Ez a következő alapvető kérdést veti fel: be kell-e építeni ezt az etikai előrelépést egy kényszerítő jogi keretbe vagy sem? Úgy tűnik, hogy a CSR-szereplők az első időszakban inkább az önkéntességen alapuló, tehát nem kötelező politika mellett szavaznak. Azt is figyelembe kell vennünk, hogy néhány országban (pl. az európaiakban) már létezik egy kiforrott, a CSR sok szektorát magába foglaló társadalombiztosítási rendszer, mialatt máshol ezek a rendszerek sokkal kevésbé fejlettek. Az is nyilvánvaló, hogy a CSR-nak rengeteg megközelítése létezik, a minimalistától a maximalistáig. A neoliberális teoretikusok szerint a vállalat célja a minél nagyobb haszon kitermelése a részvényesek számára, és minden egyéb cél fölösleges. A maximalista hozzáállás egy olyan „újpaternalista” rendszerben nyilvánul meg, ahol

a vállalatok teljes körű jólétet biztosítanak az összes érdekeltnek.

A keresztények számára a CSR tartalma az egyház társadalmi tanításán keresztül világosodik meg.

Úgy tűnik, hogy a CSR jelentéstartalmát etikai és jogi értelemben is a „felelősség” szó hordozza, de egyéb, újonnan megjelenő fogalmak, mint az „értékesítési előrejelzések” és a „biztonság” is beleértendő, akkor is, ha ezekre nem születettek még meg a pontos definíciók. Az olyan koncepciók, mint például a „polgári vállalkozás”, szintén idetartozhatnak.

A vállalat fogalma, bár elsőre egyszerűnek tűnik, valójában nem az. A vállalat igen komplex valóság, komoly konfliktusok színtere. Itt nem a termelőeszközök tulajdonlásával kapcsolatos marxista álláspont elleni harcot értjük, hanem a vállalat jogi definíciója és a mindennapok realitása közötti kettősséget. Amíg hivatalosan a vállalat egy tőkés társaság, addig a társadalmi valóság azt mutatja, hogy a vállalat bizonyos termékek előállítására szövetkezett emberek társasága. Ez a komplexitás azonnal megjelenik, amikor az érdekeltek (stakeholders) kerülnek szóba, a politikai szférával vonatkozásba hozható kapcsolatokról nem is beszélve. Ezért a vállalat meghatározásánál ezt az összetettséget is figyelembe kell vennünk. Ha az anyagi világ felől közelítünk: tőkés társaság, amely kiaknázza a természeti erőforrásokat, és feldolgozza a nyersanyagot; ha az emberek összefogása felől, akkor a vállalat olyan személyek csoportosulása, akik között nincs szükség közvetítésre, így alkotnak egy bizonyos közösséget. A valóságban az összetettség a dolgokkal való kapcsolat és az emberekkel való kapcsolat közötti kölcsönhatásból következik. A vállalat való-

ban a személyek közötti kapcsolategyüttes színtere, de a kapcsolat azokon a dolgokon keresztül valósul meg, amelyeken a különböző módon történő beavatkozás eredményeként létrejövő termékek és szolgáltatások végül a piaci árucserét teszik lehetővé. Akkor érthetjük meg a vállalat összetettségét, ha a részvételeket (az érdekeltséget, a döntéshozatali folyamatot és a haszon megosztását), valamint az igazságosság kérdéskörét meghatározzuk. J. Girette (1899–1977) francia munkáspap, az SNCF (Franciaország nemzeti vasúttársasága) egykori igazgatója, megosztotta velünk munkásként és vezetőként szerzett erre vonatkozó tapasztalatait; a vállalaton belül el kell ismerni, hogy mindenki rendelkezik képességekkel, méltósággal, és az egész vállalat működéséhez hozzájárul.

Végül térjünk ki még egy fontos pontra. Összességében a CSR az ember társadalmi létét jellemző két alapvető kapcsolatban nyilvánul meg és fejt ki hatását: a környezettel (természettel) való, valamint a férfiak és nők közötti társadalmi kapcsolatban. Ez a két kapcsolat az, ami a CSR három „p”-jét jellemzi: a „Planet” (planéta, azaz bolygó), a „Profit” (profit, azaz haszon) és a „People” (populáció, azaz emberek). Más szavakkal: a **környezet**, a **gazdaság** és a **társadalom**. A környezet – az ember életterének, lakókörnyezetének a színtere – a természettel való kapcsolatot jelenti. A gazdaság – a termelőerők társadalmi szervezete – a természettel, azaz: az erőforrásokkal, a nyersanyagokkal, valamint az emberekkel való komplex kapcsolatot jelenti. Végül a társadalom és a politika a közvetlen, emberek közötti kapcsolatokban találkozik. Nyilvánvalóan a CSR lényegi antropológiai területeket érint, mivel a vállalatok felelősségét azok alapvető antropológiai kapcsolatain belül kívánja magyarázni.

Innentől kezdve azt vizsgáljuk, hogy a spiritualitás miképpen világítja meg és milyen hatást gyakorol a CSR három pillérére: a környezetre, a gazdaságra és a társadalomra. Ennek spirituális megértéséhez az Oltári-szentség szolgáltatja az alapot, habár környezet témakörben pedagógiai okokból a Teremtés könyvét fogjuk felhasználni.

## 2.2 Spiritualitás és környezet

A Teremtés könyve szerint Isten „kertnek” teremtette a Földet, a létezés szükséges erőforrásokkal, és teremtett „hajlékot” is, ahol az ember lakhat – „és Isten látta, hogy mindez jó” (Ter 1,4.10.12.18.21.25.31). Ebben az Édenkertben Isten és az ember találkozik, beszélgetnek; teljes bizalom létezik közöttük, és Isten az emberre bízta a kertet és a hajlékot, hogy saját javára használja azokat. Az emberiség tehát egyértelműen a teremtés „intézőjének” lett alkotva, de alárendelve Isten szeretetlogikájának.

Sajnos az ember gyarló, és megszegi ezt a magától értetődő, hallgatólagos egyezséget. Maga a teremtés is megsérül, az emberrel való viszonyában ellenségessé válik, a kezdeti harmónia pedig oly mértékben törik meg, hogy maga a teremtés már az ember létét fenyegeti: ez a vízözön. De Isten tartózkodik a föld teljes elpusztításától, és új egyezséget köt Noéval, ami a Földnek új áldást jelent.

A zsidó és a keresztény spiritualitás szerint a Föld értékes ajándék, része az Isten és az emberiség közötti szövetségnek. Ezért az ember és a „természet” közötti kapcsolatot alapvetően az ajándék miatt érzett hála jel-

lemzi. Ennek a hozzáállásnak megtaláljuk a jeleit a Zsol-tárokban, de olyan rendkívül költői dalokban is, mint Assisi Szent Ferenc Naphimnuszában. A haszonelvű kapcsolatot meg kell előznie a Teremtő és alkotása, a teremtett világ iránt tanúsított tiszteletteljes magatartásnak. Sőt, mi több, ahogy Ricoeur<sup>24</sup> megjegyezte, a teremtéstörténet emberközpontú (antropocentrikus), és nem kozmosz-központú; az ember az, aki kiemelkedik a kozmikus környezetéből azáltal, hogy társa, igazgatója, ura lesz az univerzumnak – Isten felügyelete alatt. Itt egyértelmű törés található az ún. „mélyökölógiai” ideológiákkal, melyek szerint az ember nem több, mint egy elem a többi mellett a kozmikus univerzumban, amelybe belecsöppent. Másfelől az emberiség mindenható, domináns attitűddel sem rendelkezik, amely lehetővé tenné számára az univerzum teljes körű kiaknázását kénye-kedve szerint. Filozofikusan szólva, ez se nem egy „kozmosznak alárendelt rabszolga”, se nem egy tisztán „prométheuszi uralom” alapú kapcsolat. Az ember igazi magatartása egy olyan teremtményé, akinek sorsszerűen Isten gyermekévé kell válnia, a szabad és teremtett világért, amely nem más, mint egy – Isten szeretetétől ihletett – ajándék.

Ennek az alapító kapcsolatnak számtalan beláthatatlan következménye van. Az egyértelmű, hogy a teremtés nem néhány kiváltságosra, hanem az egész emberiségre lett bízva. Más szóval itt újra találkozunk az Egyház társadalmi tanításában kiemelten fontos eszmével, nevezetesen „a javak egyetemes rendeltetése” koncepciójával. De a Teremtés könyvében megjelenített eredeti kapcsolat nem egyezik meg a görögök Prométheusz-

---

<sup>24</sup> Paul Ricoeur (1913–2005): elsősorban a heideggeri fenomenológiai tradíciót folytató francia katolikus filozófus.

mítoszával, amely szerint az ember és a világegyetem közti kapcsolatot a féltékenység és az istenekkel való versenyzés szennyezi be. Nem, a zsidó–keresztény hagyomány a bizalmon és a hálán nyugszik, habár később ezt a kapcsolatot a bűn befeketítette. Azóta a világegyetem „használatát” a szeretet alapelveinek kell irányítani, mely a teremtés ajándékának is az igazi lényege. Ez egyben azt is jelenti, hogy a világegyetem „használatának” az emberiség javát kell szolgálni.

Ez az elképzelés kivételes jelentőségű (erre több szaktekinetly is felhívta a figyelmünket). A teremtés zsidó–keresztény fogalma különbözik magának az Istennek a fogalmától. A teremtés Isten ajándéka, de nem maga az Isten. A földön való munkálkodás, a föld megművelése (vagyis a termőföld művelése, a bányák használata stb.) nem érinti Istent, sem bármiféle más isteneket, hanem hasznosítja a földet: „a legjobbat hozza ki belőle”. Más szóval a földet „ki- és felhasználhatjuk” (a szó legjobb értelmében véve) anélkül, hogy isteneket vagy szellemeket bántanánk meg vele.

Néhányan úgy vélik, hogy ez volt az a forrás, amely a keresztény kultúrában szabad teret adott a tudományos kutatás társadalmá létrejöttének és a technikák használatának. Mindazonáltal az Istennel kötött szövetség azt jelenti, hogy az ember „alárendelt” egy bizonyos etiká magatartásnak (a jó és a rossz tudásának a fájáról nem szabad ennie): a földi javak használatának és szétosztásának a jóakarató adományozó, vagyis Isten szándéka szerint kell történnie. A természet olyan ajándék, amelyet Isten akaratával megegyezően kell gyümölcsözővé tenni, ellenkező esetben a természet „ellenáll”, és az ember elvész. Korunk sokat tud már erről...

Tegyük most egy másik oldalról is különbséget a spiritualitás fenti definíciója és más magyarázatok között. Weber<sup>25</sup> szerint a (racionális) gondolkodás vonatkozásában jelentős eltérés mutatkozik a nyugati keresztény, illetve más kultúrák felfogása között. Úgy látja, hogy a mi kultúránkban a gondolkodás kreatív, innovatív és szabad, míg máshol a gondolkodás a realitásnak alá van rendelve, és az ahhoz való alkalmazkodásban merül ki. Szerinte csak a nyugati világban indulhatott be a modernizáció és az emancipáció, máshol (például a kínai kultúrában) nem. Weber véleménye kiigazításra szorul, hiszen a nyugati kultúra gyakran rosszra használta ezt az autonóm gondolkodást, mindenestre a megközelítés – vallási szempontból – az Isten és az ember közötti bizalmi kapcsolatról tanúskodik.

Összefoglalva tehát: a keresztény spiritualításban a környezet a teremtő Isten ajándéka az egész emberiség számára. Ezért magatartásunkat elsősorban a hálának és a teremtés esztétikus dimenziójára való szemlélődő rácsodálkozásnak kell jellemeznie. Másodszor: be kell teljesítenünk a szövetséget; ez az örökség az emberiségre lett bízva, felelősek vagyunk érte, és azért is, hogy a természet meghozza gyümölcsét az egész emberiség számára. Végezetül semminek a *java/forrása/gyümölcse* nem bírhat olyan értékkel, ami Istent helyettesítené. Láthatjuk a Bibliában a próféták bálványimádás elleni harcát – és ez a harc még korunkban is tart. Emlékeznünk kell arra, amit Jézus mondott:

---

<sup>25</sup> Max Weber (1864–1920): német szociológus, aki az 1905-ben megjelent *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme* c. művével kezdődően a nyugati kultúra racionalizálódásának folyamataival, a kapitalista termelés és a bürokratikus jogrendszer, ill. az államigazgatás kialakulásával foglalkozik.



„Nem szolgálhattok Istennek és a mammonnak” (Lk 16,1–13). Nem: valóban csak egy urat szolgálhatunk, az Istent, és teremtményei csak Őbenne találhatják meg az igazi szabadságot, Isten gyermekeinek a szabadságát. A szerzetesrendek életének és rendszerének tanulmányozása – például a bencések több évszázados szervezetéé – meggyőző illusztrációja ennek a perspektívának. A teremtéstörténet és az Eucharisztia közti kapocs egyértelmű: ez utóbbiban Jézus helyreállítja az Isten által a Teremtésben elgondolt eredeti állapotot.

### 2.3 Spiritualitás és gazdaság

Próbáljuk meg most ugyanezt – vagyis a három CSR-dimenzió spiritualitás általi megvilágítását – a második kapcsolattal, a gazdasággal. Célunk itt nem az, hogy mélységében foglalkozzunk a jelenlegi gazdasági rendszer működését érintő súlyos kérdésekkel. Egyszerűen azt szeretnénk bemutatni, hogy a spiritualitás milyen értelemben motiválja a gazdasági szempontok célkitűzéseivel kapcsolatos újfajta elképzelés és hozzáállás megjelenését. Kimondható: a gazdaság célja az, hogy az embert (egyetemes és teljes értelmében) ellássa azokkal a javakkal és szolgáltatásokkal, amelyek ahhoz szükségesek, hogy méltó módon élhessen. Ahogy már beszéltünk róla, ez a terület igen lényeges, mindazonáltal meglehetősen összetett, hiszen a természettel való kapcsolatot a más emberekkel való viszonyal kombinálja. A másokkal való kapcsolat valójában a dolgokkal való kapcsolaton keresztül működik. Egy kis ihletért Lukács evangéliumának az Oltáriszentség történetéről

szóló néhány sorát idézzük<sup>26</sup>: „Aztán fogta a kenyeret, hálát adott, megtörte és odanyújtotta nekik ezekkel a szavakkal: »Ez az én testem, amelyet értetek adok. Ezt tegyétek az én emlékezetemre!«.” (Lk 22,19)

Jézus kezébe vette a kenyeret... Hosszasan imádkozott és gondolkozott ezen az egész életét szimbolizáló eucharisztikus gesztuson. Mit jelent neki ez a gesztus? A zsidó és a keresztény imákban a kenyér a „föld termése és az emberi munka gyümölcse”.<sup>27</sup> Itt fölfedezhetjük a gazdaság kérdéskörét jellemző két alapvető kapcsolatot (lásd fent). Az előzőekben már beszéltünk a földdel való kapcsolatáról, most összpontosítsunk az emberi munkára. A kenyér az emberi munka eredménye; célja, hogy az embert táplálja. A munka által az ember fenntartja és kiteljesíti életét. De az élelem a Bibliában nem csupán a táplálkozást, hanem az étkezést, a megosztást és a közösség szociális aspektusát is jelenti. A kenyér előállításáért folytatott munka végső soron a föld olyan átalakítása, melynek célja az élet totális és egyetemes megosztására irányul, azaz hogy Krisztusban egy testet alkossunk. Tudjuk, hogy a Bibliában az idők végezte gyakran eszkatologikus formát ölt, és egy minden embert Isten köré gyűjtő étkezés képében jelenik meg. Tehát a kenyér, amelyet Jézus ebben az ünnepélyes pillanatban magához vesz, azt a vágyat jelképezi, hogy az egész emberiség egy testet alkosson Benne. A kenyeret az Atya ajándéka-ként fogadja; az Eucharisztia megújítja a Teremtés eredeti megélését. Ez az oka annak, hogy Jézus hálát ad.

---

<sup>26</sup> J.-M. Hennaux: *L'Eucharistie fondement de l'agir chrétien* [Az Eucharisztia: a keresztény viselkedés alapja]. IET, Brüsszel (1973).

<sup>27</sup> A szentmise felajánlási részének szövege.

Mindez csak azért tartható be, mert Krisztus az eucharisztikus gesztusban már felajánlotta magát. Az a test, amelyet Jézus táplálékként nyújt, az életét jelenti; az életét, amellyel vállalja a munkából és a földből eredő valóságot, és szolidáris azzal. Ez a megtestesülés beteljesedése. De ahhoz, hogy mindenkivel egyesülhessen és kenyérré, táplálékká válhasson, Jézusnak meg kell halnia; ezért töri meg a kenyeret, mintegy a halálának szimbólumaként. „Ezt tegyétek az én emlékezetemre.” Tehát elfogadva ezt a realitást – az emberi munka és a föld termését –, Jézus halálával „dologgá”, kenyérré változtatja, és táplálékká válva felajánlja nekünk Önmagát. Az „Ezt tegyétek!” nem csupán a rítus megismétlésére hív, hanem annak a szeretetnek a követésére, amelyet megjelenít. Más szóval arra indít minket, hogy a példáját követve, mindennapos munkánk révén az élet kenyérévé váljunk.

Ez a gesztus különleges értelmet ad a gazdasági életnek. Ebből az eucharisztikus szemszögből nézve dolgozni annyi, mint a mások életét tápláló kenyérré válni. Munkája által az ember nem csupán a dolgok világát alakítja át, de belépve a dolgok világába, melynek szimbóluma kenyér, az ember maga is átalakul, méghozzá a többiekért. Ezért tehát a dolgok világában az ilyenforma munka általi „önbefektetéssel”, azokon a dolgokon keresztül, amelyeket előállít, és amelyeket elcserél másokkal, az ember saját magát osztja meg a többiekkel, és így alkot közösséget velük. Itt ismerhetjük fel, hogy a gazdaság vállalatok életében betöltött szerepének a lényege a dolgok által létrejövő személyközi kapcsolatok. Az Eucharisztia révén megérthetjük ennek az elvont meghatározásnak a mélységes jelentését: a világegyetem sorsa az, hogy emberi kezek munkája révén kenyérré változzon, és az egész emberiséget egyazon

testben, Krisztus testében egyesítse. A gazdaság ebben a végső „munkában” való együttműködésre kapott meghívást.

Első látásra a gazdasághoz való efféle spirituális hozzáállás távolinak tűnhet, de ha végiggondoljuk, hogy egy szobrász mit próbál alkotni, amikor hozzákezd egy márványtömb megfaragásához, vagy egy zeneszerző, amikor nekilát „megénekelteni” az univerzumot, vagy egy balett, amikor táncba viszi a testeket, akkor rádöbbenünk, hogy ugyanerről van szó: a világegyetem olyanforma átalakításáról, hogy az a szépséget szimbolizálja. Összefoglalva: a misztika, az esztétika és a gazdaság – amennyiben az Eucharisztia köti őket össze – nem is állnak egymástól olyan távol.

Eszerint az Eucharisztia új megvilágításba helyezi a gazdaságtant, új jelentéstartalommal ruházza föl, ami lehetővé teszi a gazdasági tevékenységek alaposabb megértését. Viszont ha a munka révén a nők és a férfiak egyfajta spirituális találkozás részesei, akkor ehhez a spirituális valósághoz méltó munkakörülményeket kell teremteni. Ha a termelés az emberek közötti egységet hivatott elősegíteni, vajon nem kellene a piacra szánt termékeket is egy bizonyos morális értékítélet alapján kiválasztani? Ha a gazdaság termékei részt vesznek az emberiség üdvözülésének misztériumában azáltal, hogy az élet fenntartásához szükséges táplálékot biztosítják, akkor ez komoly kérdést vet fel: tápláljuk-e az embert, bármilyen helyzetben is legyen, és vajon tápláljunk-e minden embert? Egyetemesség és teljesség! Ha ez így van, akkor globalizált világunkban az éhínség radikálisan összeegyeztethetetlen az Eucharisztia tanításával.

Valóban egygé válunk, egyetlen testté, vagy gazdasági rendszerünk inkább gyengíti emberségünket, és egyre jobban megoszt minket?

Talán furcsának tűnik, hogy a spiritualitásról és annak gazdasággal való kapcsolatáról szóló elmélkedésünk során nem került előtérbe az olyan fogalmak részletes spirituális olvasata, mint haszon, érdek, versenyszellem vagy stratégiák. Formálisan ezt a következőkkel indokolhatnánk: a célkitűzéseket vettük végig, és az olyan témák, mint a haszon, inkább az eszközök kategóriájába tartoznak. Az eszközök legitimek és szükségesek. De az is igaz, hogy a gazdaságban az eszközök és a célok gyakran fordított sorrendben szerepelnek; okfejtésünkben inkább a spirituális elképzelést (a Szentlélek szerinti életet) részesítettünk előnyben anélkül, hogy közben tagadnánk az eléréshez szükséges eszközök fontosságát. Mindent figyelembe véve, az alapvető kérdés a következő: vajon a spiritualitás csak a való élet konfliktusain, nehézségein, korlátain kívül tapasztalható meg, vagy épp ellenkezőleg: a mindennapi élet során? Egyértelmű, hogy az utóbbi válasz a helyes. Egy versenyszellemet nélkülöző világ idegen lenne az emberi természet számára. Mindazonáltal a spiritualitás azt akadályozza meg, hogy ez a versenyszellem legyen az emberi tevékenység legfőbb mozgatórugója. Végül is az ember halandó, véges, és konfliktusokban él, de nem a halál a végső távlata és meghatározó szempontja az életének, és ez a spiritualitásnak köszönhető. Az Eucharisztia – amely megvilágította elmélkedésünket – Jézus Krisztus azon akaratának beteljesedése, hogy emberi mivoltunkat velünk megoszthassa, és Királyságában egyesítsen minket Vele. Az pedig továbbra is fennáll, hogy az eszközök és a célok közötti kapcsolat további tárgyalást igényel.

## 2.4 Spiritualitás és társadalom

Hátra van még az emberi, szociális és politikai, azaz a „társadalmi” kapcsolatok spirituális megvilágítása.

Ennek a témának a legkifejezőbb és legfontosabb része az Újszövetségben Szent János evangéliumának 13. fejezete: a lábmosás. Ismert, hogy ez a szöveg Szent Jánosnál ugyanazt a szerepet tölti be, mint az Eucharisztia a többi evangéliumban. Elmondhatjuk, hogy a lábmosás mutatja meg számunkra Jézusnak az Oltáriszentségben megnyilvánuló spirituális attitűdjét. Ebben a döntő pillanatban Jézus fel akarja fedni az emberiségre vonatkozó küldetésének lényegét. Nemcsak a tanítványaival való kapcsolatát, hanem a teljes emberi szabadsághoz való hozzáállását is egyértelművé kívánja tenni, és tanítványait arra ösztönözi, hogy kövessék példáját. Spirituálisan mélyen elgondolkoztató, hogy Jézus annak tudatában teszi ezt a szimbolikus gesztust, hogy Isten Fiaként érkezett az Atyától, és hozzá fog visszatérni. Nem csupán egy erkölcsnemesítő látvány, hanem a Szentháromság misztériuma tárulkozik fel előttünk. Isten lehajol, és a lábunk elé helyezkedik!

A szövegrész központi üzenete a következő értelmezést teszi lehetővé: az emberi és a társadalmi kapcsolatok általában az úr-szolga logikán alapszanak. A „szolgák” azt teszik, amire kényszerítik őket, és az „urak” azt, ami a hatalmukban áll, azaz a hatalmi viszonyok gyakran uralják a társadalmi kapcsolatokat. Ez egyaránt érvényes a nemzetközi kapcsolatokra és a politika világára, illetve a társadalmi kapcsolatok összességére. Az előbb említett rész két ponton is igen kifejező: egyfelől Jézus mint az Isten Fia, teljes mértékben tisztában van a pillanat jelentőségével, és úgy akarja közvetíteni, mint a

testamentumának lényegét. Másfelől az úr-szolga viszonyra való utalás is kétségtelen. Mi az újdonság Jézus rendkívüli gesztusában? Nemcsak azt mondja: „Elutasítom az úr-szolga dialektikát”, hanem tudván, hogy honnan jött és hová tart, azt is mondja: „Én vagyok az Úr”. Egyúttal a megtestesülés aktusával összhangban szabad akaratából vállalja, hogy „szolga” legyen. Nem egyszerű tanításról, hanem magáról Isten valódi létének kinyilatkoztatásáról van szó! A férfiak és a nők valódi identitása az, hogy Jézus Krisztusban mindannyian az Atya szabad fiai és leányai, tehát mindnyájan egymás testvérei. Ez éppen a fordítottja a pokoli úr-szolga kapcsolatnak!

Jézus nyomán a tanítványok minden emberben felismerik a méltóságot és a függetlenséget, és rádöbbennek, hogy az ember nem alárendelt, megalázott szolga. Isten minden embert egyformán szeret, tehát minden embernek kijár az emberi méltóság tisztelete, és mindenki részesül valamilyen képességben és tehetségben, amit kamatoztatnia kell. Mindazonáltal ezeket a képességeket és tehetségeket – Jézushoz hasonlóan – a többiek szolgálatába kell állítanunk. A lábmosás során a „szolga” ideája eltűnik, mert a szolgálat nem a haláltól való félelemből történik. Ami ebben a forradalmian új hozzáállásban érdekes, az az, hogy Jézus nem sugallja azt, hogy nem léteznek képességbeli különbségek, hogy hierarchiákra nincs szükség, vagy hogy a konfliktusok nem valóságok, és hogy nincsenek igazságtalanságok. Viszont megmutatja az erőszakból és a válságból kivezető magatartást. Idézzük fel Gandhi alakját, aki egész életével bizonyította, hogy az emberek nincsenek bezárva az úr-szolga viszonyba; választhatjuk az erőszakmentesség útját is, amely szellemiségében nagyon közel áll Jézus lábmosás-gesztusához. Ez

a fajta koncepció egyértelműen különbözik a marxista ideológiától (a „szolga-nézőponttól”), csakúgy, mint az individualista és materialista liberális gondolkozástól (az „úr-nézőponttól”). Megjegyezzük, hogy a buddhista spiritualitás, amelyet oly nagyra értékel néhány nyugati értelmiségi, szintén eltér a keresztény gondolkortól, jóllehet néhány területen léteznek gyümölcsöző és ösztönző eszmecserék. Az iszlámhoz viszonyítva pedig a keresztény spiritualitás nagyobb teret enged az emberi szabadság autonómiájának és bensőségeségének. A keresztény szellemiség tehát ösztönzőleg hat a vállalkozói szellemre, a kreativitásra, az innovációra, a kompetenciára, de nem az uralkodás, hanem a szolgálat céljából. A keresztény hozzáállás szellemében nem felülkerekedni akarunk, hanem a többiek „lába elé” helyezkedni, úgy, mint Jézus tette, amikor Isten fiaként megmosta mások lábát. Ezt a mozzanatot egy keresztény filozófus a következőképpen fogalmazta meg: „A hatalom végső célja saját maga felszámolása kell legyen.”

Egy tapasztalt szociológus szerint korunk életkörülményei radikálisan „lecsupaszítják” az embereket: már nem vagyunk képesek életünket történelmi keretbe foglalni; megtörtünk, életünk darabokban hever, megszűnt a folytonosság és a stabilitás. Az ember többé nem képes kézben tartani a jövőjét; erővonalak arctalan rendszere – például a piacgazdaság – uralja a sorsát. Megdöbbenő, hogy magas rangú politikusok és gazdasági szakértők is kimondják: tehetetlenül állnak a társadalom jövője előtt. A paradoxon a következő: termelői oldalról a technokrácia sosem látott eszközöket adott a kezünkbe, ugyanakkor tárgyakká és eszközökké silányított minket. Fogyasztói oldalról nézve hasonló paradoxonnal találjuk magunkat szembe: a fejlett or-



szágokban sosem látott áru- és szolgáltatásbőség áll szükségleteink kielégítésére, de épp emiatt az a benyomásunk, hogy ennek a gazdagságnak a lelkünk az ára... A reklámok azt sugallják, hogy vásároljunk, fogyasszunk, és közben fogjuk be a szánkat. A látszólagos szabadság komoly függőségbe fordul: a színleges „úr” – anélkül, hogy tudna róla – valójában „szolgává” formálta önmagát. Aldous Huxley *Szép új világ* című könyve időszerű maradt. Egyéni és társadalmi szinten egyaránt még mindig szükségünk van megváltásra. A lábmosás szimbolikus gesztusa révén Jézus lényegre törően, egyben nagyon egyszerűen emeli ki a társadalmi kapcsolatok központi tétjét: mindenütt és mindig az ördögi úr-szolga ciklus túllépésén kell munkálkodni. Jézus nem csupán néhány jó ötletet hozott el nekünk, hanem példát is mutatott – Ő, az Úr alászállt a mennyből, hogy szabad akaratából életét adja azokért, akiket szeret.

## 2.5 Befejezés

Szembetűnő, hogy a CSR a szociális antropológia alapvető kapcsolatait érinti: a természettel és a másokkal való, egyszersmind ökológiai kapcsolatokat (a természethez való viszonyt), a gazdasággal való kapcsolatokat (a természethez és a többi emberhez fűződő viszonyt), valamint a társadalmi kapcsolatokat (az általános társas viszonyokat). Megpróbáltuk bemutatni, hogy ezeket a viszonyokat miképpen világítja be és ösztönzi harmadik kapcsolatunk, mely emberi mivoltunk lényegét alkotja: ez az Istennel való kapcsolatunk, ami az előző kettő lelkének tekinthető. Ugyan nem sorolható be azok közé, de segít beilleszteni azokat az üdvörténetbe. Így a természet történelme (az ökológia)

és az ember történelme (a gazdaság és a társadalom) visszakerül a természetfölötti történelmébe (a spiritualitásba). Ezáltal nyerik el örökérvényű jelentőségüket.

A keresztény spiritualitás a Szentlélekben való élet, ami nem idegen a világ számára; ellenkezőleg, megvilágítja és velünk együttműködve Istennel egyesíti azt. Nem erkölcsről és nem etikáról, még kevésbé politikai programról van szó. A keresztény élet gyökeréről beszélünk, amelyet hivatásunk megosztani az egész emberiséggel. Értekezésünk vége felé talán úgy tűnhet, hogy túl sokat foglalkoztunk a CSR-al környezeti, gazdasági és társadalmi szemszögből, és hogy túl sokat töprengtünk az üzlet és az ökológia, a gazdaságtan és a társadalom kapcsolatán, míg a CSR spirituális megközelítése kisebb hangsúlyt kapott. Nehéz lett volna másként tenni; a vállalatot közösségi entitásnak kellett tekinteni, és megpróbálni a felelősségét spirituális szemszögből elemezni.

A vállalat – a fentiek értelmében – nemcsak egy tőkéből felépülő jogi tényező, hanem emberek alkotta társadalmi egység. Ez az egység nyilvánvalóan igen összetett: számos társadalmi szereplő köteléke, ami mindig az anyagi világban működik. A társadalmi egység létrejötte feltételezi a társadalmi felelősségvállalást is. Az Egyház társadalmi tanításának szókészletével azt mondhatjuk, hogy a vállalat mind a nemzeti, mind a globális közjóért felelősséggel tartozik. Semmi kétség, ennek a felelősségnek a határait nem könnyű kijelölni; az adott történelmi körülmények meghatározóak, mindazonáltal az alapelv vitathatatlan. Ebből kiindulva a három konkrét kapcsolatról szóló spirituális elmélkedésünk a vállalatokra nézve is érvényes.

Egy közismert belga munkáltató nemrégiben azt nyilatkozta, hogy üzleti döntéseinél ezentúl nemcsak a várható pénzügyi eredményeket, hanem azoknak a környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolandó pozitív hatásait is mérlegelni fogja.

A spiritualitás azt üzeni a CSR-nak, hogy a keresztény gondolkodásmód ezeket a társadalmi valóságokat – az ismert nehézségek és megpróbáltatások mellett – a remény és a bizalom leheletével újítja meg. Vajon nem éppen ez a reményről és a bizalomról szóló üzenet hiányzik globalizálódó korunk társadalmi életéből? Manapság, amikor az értekezések jó részét a cinizmus, a félelem, a bosszú és a bizalmatlanság jellemzi, az igazi élet fuvallata igazán jólesik...

## Függelék

1. függelék

*Mi a UNIAPAC?*

2. függelék

*Irodalomjegyzék*

KÉRME kiadvány - 2014

KÉRME kiadvány - 2014

## 1. függelék

### Mi a UNIAPAC?

„A keresztény vezetők nemzetközi találkozási fóruma, amelynek célja a keresztény társadalmi eszme terjesztésének elősegítése az üzleti világban.”

A UNIAPAC szó az „**UN**ion **I**nternationale des **A**ssociations **PA**tronaes **C**atholiques” (Katolikus Munkaadók Szervezeteinek Nemzetközi Uniója) elnevezés kezdőbetűiből tevődik össze. A brüsszeli székhelyű nonprofit szervezet 25 országban van jelen, és mintegy 20 további országgal áll kapcsolatban.

#### Rövid történeti áttekintés

A UNIAPAC-ot 1931-ben, a *Rerum novarum* enciklika megjelenésének 40. évfordulója alkalmából hozták létre holland, belga és francia keresztény cégvezetőket tömörítő egyesületek (olasz, német és csehszlovák megfigyelők részvételével) Rómában – eredetileg „Conférences internationales des associations de patrons catholiques” (Katolikus Vállalatvezetők Nemzetközi Egyesületeinek Konferenciája) néven.

A II. világháborút követően további európai és latin-amerikai országok csatlakoznak a szervezethez, mely 1949-ben veszi fel a „**UN**ion **I**nternationale des **A**ssociations **PA**tronaes **C**atholiques” nevet (Katolikus Munkaadók

Szervezeteinek Nemzetközi Uniója). Ennek az elnevezésnek a kezdőbetűi alkotják a **UNIAPAC** betűszót.

1962-ben a UNIAPAC ökumenikus szervezetté válik, és kezdőbetűit megtartva új nevet választ : „**International Christian Union of Business Executives**” (Vállalatvezetők Nemzetközi Keresztény Uniója). Ezzel egy időben a szervezet ázsiai és afrikai tagokkal bővül.

### *A UNIAPAC küldetése*

Az Egyház szociális tanításának szellemében a szervezet küldetése a vezetőkön keresztül elősegíteni az emberek szolgálatában és emberiség javára működő gazdaság kibontakoztatását, oly módon, hogy a vezetők elkötelezik magukat

- személyes TOVÁBBKÉPZÉSÜK mellett,
- vállalkozásaik és munkakörnyezetük ÁTALAKÍTÁSA mellett,
- egy igazságosabb és humánusabb társadalom FELÉPÍTÉSE mellett.

A UNIAPAC fő cselekvési területei:

- Szervezetein keresztül, országos és nemzetközi szinten kezdeményez és támogat minden olyan akciót, amely segít megadni az embernek – a vállalkozás és a gazdaság központjának – a kellő tiszteletet.
- Összekötő kapocsként előmozdítja és megkönnyíti a nemzeti szervezetek között a nemzetközi eszmecserét, a projekteket és a különféle akciókat.
- Szükség esetén támogatja az országos szervezeteket, és segíti új UNIAPAC-egyesületek létrehozását azokban az országokban, ahol ez még nem történt meg.
- Ellátja a nemzeti szervezetek képviselőit (amennyiben ez még nincs megoldva) a küldetésének meg-

felelő nemzetközi szervezetekben, mint amilyen az ENSZ (ECOSOC, UNCTAD, UNESCO...), az OECD (Gazdasági Együttműködés és Fejlesztés Szervezete), az ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet), a WTC (Világkereskedelmi Központ), az ICC (International Chamber of Commerce) és a regionális szervezetek (Latin-Amerika, Európa...).

- Képviseli a nemzeti szervezeteket az egyházak mellett (Vatican Pontifical Council for Justice and Peace, COMECE, CELAM, CCEE, CEC-KEK, ICO's...)

### *A UNIAPAC nemzetközi jelenléte*

1931-es európai alapítása óta a UNIAPAC már az összes kontinensen megjelent. Napjainkban – az egész világot behálózó személyes kapcsolatokon kívül – mintegy 30 000 keresztény vezetőt egyesít a következő országok helyi szervezetein keresztül: Argentína, Belgium, Bolívia, Brazília, Chile, Ecuador, Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia, Kongói Demokratikus Köztársaság, Lengyelország, Magyarország, Mexikó, Németország, Olaszország, Paraguay, Portugália, Svájc, Szlovákia, Szlovénia, Thaiföld, Uruguay.

Csatlakozás alatt állnak az alábbi országok szervezetei: Burkina Faso, Egyesült Államok, Ghána, Indonézia, Kamerun, Korea, Malajzia, Mauritius, Szenegál, Szingapúr.

Csatlakozást tervező országok szervezetei: Ausztrália, Dominikai Köztársaság, Elefántcsontpart, Haiti, Hongkong, India, Japán, Kolumbia, Panama, Peru, Uganda.



## Testületi tagok (2006–2009)

2006 novembere óta **José Ignacio Mariscal** (Mexikó) a nemzetközi UNIAPAC elnöke. A UNIAPAC alelnökei **Pascual Rubiani** (Paraguay) és **Pierre Lecocq** (Franciaország). A szervezet vezetői közé tartozik még **Edouard Herr** (Luxemburg) spirituális tanácsadó és **Laurent Mortreuil** (Franciaország) főtitkár.

A UNIAPAC speciális figyelemmel van Latin-Amerikára (ahol a mandátumok 2007-től 2010-ig tartanak), ahol **Pascual Rubiani**, a UNIAPAC alelnöke egyben a UNIAPAC latin-amerikai elnöke, **Juan Manuel Lopez Valdivia** és **José Maria Simone** a UNIAPAC latin-amerikai alelnökei és **Ma. José Orellano** a UNIAPAC latin-amerikai főtitkára.

A UNIAPAC jelenlegi vezetősége: **José Maria SIMONE** a UNIAPAC *International* elnöke, **Sergio CAVALIERI** a UNIAPAC *Latin America* elnöke és a UNIAPAC *International* alelnöke, **Burkhard LEFFERS** a UNIAPAC *Europe* elnöke és a UNIAPAC *International* alelnöke, **Zeferino Estevão Juliana** a UNIAPAC *Africa* elnöke és a UNIAPAC *International* alelnöke

A nemzeti szervezetek:

### 1. ARGENTÍNA

ACDE – UNIAPAC ARGENTINA (*Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa*)

[www.acde.org.ar](http://www.acde.org.ar)

UNIAPAC-delegált: *José Maria SIMONE*

**2. BELGIUM**

*ADIC (Association Chrétienne des Dirigeants et Cadres)*

[www.adic.info](http://www.adic.info)

Elnök: *Marc VAN OSSEL*

*VKW Ledenwerking VZW (verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleden)*

[www.vkw.be](http://www.vkw.be)

Elnök: *Guido BEAZAR*

**3. BOLÍVIA**

*UNIAPAC-COCHABAMBA*

Elnök: *Oscar ZURITA*

**4. BRAZÍLIA**

*ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa), São Paulo*

[www.adcesp.org.br](http://www.adcesp.org.br)

Elnök: *Carlos CAMARGO*

*ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa), Minas Gerais*

[www.adce.org.br](http://www.adce.org.br)

Elnök: *Sergio CAVALIERI*

**5. CHILE**

*USEC (Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos)*

[www.usec.cl](http://www.usec.cl)

Elnök: *Jorge MATETIC RIESTRA*

**6. ECUADOR**

*ACE Guayaquil Ecuador*

Elnök: *Andres BALLERINO*

*ANDE (Asociación Nacional de Empresarios)*

Elnök: *Pablo PINTO*

**7. EGYESÜLT KIRÁLYSÁG**

*CABE (Christian Association of Business Executives).*

[www.cabe-online.org](http://www.cabe-online.org)

Elnök: John McLEAN FOX

**8. FRANCIAORSZÁG**

*Les EDC (Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens)*

[www.lesedc.org](http://www.lesedc.org)

Elnök: *Pierre DESCHAMPS*

*MCC (Mouvement Chrétien des Cadres et Dirigeants )*

[www.mcc.cef.fr](http://www.mcc.cef.fr)

UNIAPAC-delegált: *Philippe LEDOUBLE*

**9. HOLLANDIA**

*Vereniging VNO-NCW*

[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)

UNIAPAC-delegált: *Jan-Willem van den BRAAK*

**10. KONGÓI DEMOKRATIKUS KÖZTÁRSASÁG**

*CADICEC UNIAPAC-Congo*

Főtitkár: *R.F. Martin EKWA bis ISAL, SJ*

**11. LENGYELORSZÁG**

*PSChP / PACE (Polish Association of Christian Entrepreneurs)*

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

Elnök: *Ireneusz MARCZYK*

**12. MAGYARORSZÁG**

*KÉRME (Keresztény Értékmegőrző Egyesület)*

[www.kerme.hu](http://www.kerme.hu)

Elnök: CSÉBFALVI János

**13. MEXIKÓ**

*USEM (Confederación de Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C.)*

[www.usemconfederacion.org](http://www.usemconfederacion.org)

Elnök: *Sergio CASTRO TOLEDO*

**14. NÉMETORSZÁG**

*AEU (Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V.)*

[www.aeu-online.de](http://www.aeu-online.de)

UNIAPAC-delegált: *Hans Hermann RESCHKE*

*BKU (Bund Katholischer Unternehmer e.V.)*

[www.bku.de](http://www.bku.de)

UNIAPAC-delegált: *Burkhard LEFFERS*

**15. OLASZORSZÁG**

*UCID (Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti)*

[www.ucid.it](http://www.ucid.it)

Elnök: *On. Ing. Angelo FERRO*

**16. PARAGUAY**

*ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos)*

[www.adec.org.py](http://www.adec.org.py)

Elnök: *Ricardo CARRIZOSA*

**17. PORTUGÁLIA**

*ACEGE (Associação Cristã de Empresarios e Gestores)*

[www.acege.org](http://www.acege.org)

UNIAPAC-delegált: *Nuno FERNANDES THOMAZ*

**18. SPANYOLORSZÁG**

*ASE (Acción Social Empresarial)*

<http://www.accionsocialempresarial.org/>

Elnök: *Carlos ALVAREZ JIMENEZ*

**19. SVÁJC**

*VCU (Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz)*

[www.vcu.ch](http://www.vcu.ch)

UNIAPAC-delegált: *Roman KUHN*

**20. SZLOVÁKIA**

ZKPM SR (*Association of Christian Entrepreneurs and Managers of Slovak Republic*)

[www.zkpmsr.sk](http://www.zkpmsr.sk)

Elnök: *ing. Pavol FAKTOR*

**21. SZLOVÉNIA**

ZKPS (*Slovene Christian Union of Business Executives*)

[www.zdruzenje-zkps.si](http://www.zdruzenje-zkps.si)

Elnök: *Dr. Drago RUDEL, el. eng.*

**22. THAIFÖLD**

CBEG (*Catholic Business Executives Group*)

Elnök: *Prachuab TRINIKORN*

**23. URUGUAY**

ACDE (*Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa*)

[www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)

Elnök: *cons. Ruben CASAVALLE*

KÉRME kiadvány - 2014

## KÜLÖN KÖSZÖNET A CSR-BIZOTTSÁGOKNAK

UNIAPAC-  
LATIN-AMERIKA

## ÖSSZEKÖTŐ

Juan Manuel López Valdivia

## FŐTITKÁR

María José Orellano

## ARGENTÍNA – ACDE

José Maria Simone

Father Alejandro Llorente

Patricia Ricarte

Johan van Overtveldt

## CHILE – USEC

Soledad Neumann

Michelle Colín

## ECUADOR – ACE Guayaquil

Andrés Ballerino

Fernando Escandón

ECUADOR – ANDE Quito

Carlos Castillo

## MEXIKÓ –

Confederación USEM

Sergio Castro

Germán Araujo

Carlos Ludlow

Rocío Álvarez

UNIAPAC-  
EURÓPA

## ÖSSZEKÖTŐ

Pierre Lecocq

## FŐTITKÁR

Laurent Mortreuil

## BELGIUM – ADIC

Marc Van Ossel

BELGIUM – VKW

Guido Beazar

## FRANCIAORSZÁG – EDC

Pierre Deschamps

## NÉMETORSZÁG – BKU

Burkhard Leffers

Martin Wilde

## OLASZORSZÁG – UCID

Giovanni Facchini-Martini

Franco Nava

Leonardo Becchetti

Rocco Ciciretti

Piergiorgio Marino

Giulio De Rita

Giovanni Scanagatta

## HOLLANDIA – VNO-NCW

Jan-Willem van den Braak

## PARAGUAY – ADEC

Beltrán Macchi  
Sara de Talavera

## URUGUAY – ACDE

Rosario Ferro

## UNIAPAC International

José Ignacio Mariscal  
Georgina Reyes  
Luis Riva

## PORTUGÁLIA – ACEGE

Nuno Fernandes Thomaz

## SPANYOLORSZÁG – ASE

Domingo Sugranyes

## UNIAPAC International

Father Edouard Herr  
Etienne Wibaux

*Akadémiai CSR-tanácsadók*

*Prof. Dr. Paul DEMBINSKI* (Finance Observatory, Geneva)

*Prof. Dr. Flavio FELICE* (Lateran Pontifical University, Rome)

*Prof. Dr. A.C. FERNANDO* (Loyola Center for Business Ethics and Corporate Governance, Chennai)

*Dr. Claude HABERER* (Ricci Foundation, Hong Kong & Paris)

*Prof. Dr. André HABISCH* (Catholic University, Eichstatt)

*Prof. Dr. Thomas Dean MAINES* (SAIP Institute, St. Thomas University, Minneapolis)

## 2. függelék Irodalomjegyzék

- Capron, Michel & Quairel-Lanoizelet, Françoise, *La Responsabilité Sociale d'Entreprise*, La Découverte, Paris, 2007
- Caravedo, Baltazar, *Responsabilidad Social, una nueva forma de Gerencia*, CIUP-SASE-PERÚ 2021 Lima, 2001
- Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K., *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management*, Thomson/South-Western, Mason, Ohio, 2006
- Cavanaugh, William T., *Being Consumed, Economics and Christian Desire*, Wm. B. Eerdmans, Grand Rapids, MI, 2008
- Chomali, Lernando & Majluf, Nicolas, *Ética & Responsabilidad Social de la Empresa*, El Mercurio, Santiago de Chile, 2007
- Collins, James C. & Porras, Jerry I., *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1994
- Cortina, Adela, *Ética De Las Empresas*, Editorial Trotta, Madrid, 2000
- Dembinski, Paul H. & de Laubier, Patrick & Al., *Car c'est de l'homme qu'il s'agit*, DDB, Paris, 2007
- Dherse, Jean-Loup & Minguet, Hugues, *L'Éthique ou le Chaos ?*, Renaissance, Paris, 1998
- Fernández Gago, Roberto *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Thomson Paraninfo, Madrid, 2005
- Frederick, William C., *Corporation, be good! the story of corporate social responsibility*, Dog Ear, Indianapolis, 2006.
- Geissler, Peter, *Gestión por Valores*, Panorama, México, 2007
- Griffiths, Brian, *Capitalism, Morality and Markets*, Institute of Economic Affairs, London, 2001
- Habisch, André & Al., *Responsibility and Social Capital, the World of SME*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2004
- Henriques, Adrian & Richardson, Julie, *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing The Sustainability of Business and CSR*, Earthscan, London, 2004



- Hoffman, W. Michael, Frederick, Robert E. & Schwartz, Mark S., *Business Ethics Readings And Cases In Corporate Morality*, McGraw-Hill, Boston, MA, 2001
- Hude, Henri, *L'Ethique des décideurs*, Renaissance, Paris, 2007
- Loza Macías, Manuel, *Actitudes Sociales para Transformar la Empresa*, Confederación USEM, México, 2004
- Loza Macías, Manuel, *Compromiso y Acción*, Confederación USEM, México, 2007
- Manzone, Gianni, *La Responsabilita Dell'impresa: Business Ethics E Dottrina Sociale Della Chiesa in Dialogo*, Queriniana, Brescia, 2002
- Milanés García, Salvador, *Responsabilidad Social de la Riqueza*, Confederación USEM, México, 2004
- Moreda de Lecea, Carlos, *Consideraciones Éticas Sobre Aspectos Económicos*, Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristina, México, 2002
- Naughton, Michael & Alford, Helen, *Managing as if Faith Mattered*, University of Notre Dame Press, Notre-Dame, Indiana, 2001
- Paine, Lynn Sharp, *Value Shift, Why companies must merge social and financial imperatives to Achieve Superior Performances*, McGraw Hill Professional, NY, 2003
- Peccoud, Dominique, *Philosophical and spiritual perspectives on Decent Work*, International Labour Office, Geneva, 2004
- Perdiguero, Tomás, *La Responsabilidad Social de las Empresas en un Mundo Global*, Editorial Anagrama, Barcelona, 2003.
- Piedra, Alberto M., *Natural Law, the Foundation of an Orderly Economic System*, Lexington Books, Lanham, MD, 2004
- Pollard, C. William, *Serving two Masters ? Reflections on God and Profits*, Collins, Glasgow, 2006
- Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, Libreria Editrice Vaticana, Rome, 2004
- Ramírez Padilla, David Noel, *Integridad en las Empresas*, McGraw Hill, México, 2007

- Sagawa, Shirley & Segal, Eli, *Common Interest, Common Good, Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships*, Oxford University, HBS Press, Boston MA, 1999
- Servitje, Roberto, *Bimbo Estrategia de Éxito Empresarial*, Prentice Hall, México, 2003
- Servitje, Lorenzo, *La vida económica, la empresa y los empresarios*, Noriega, México, 2007
- Teixidó, Soledad & Chavarri, Reinalina, *La Acción filantrópica como un elemento de la RSE – El caso chileno*, PROhumana, Santiago de Chile, 2000.
- Toro, Olga Lucía & Rey, Germán, *Empresa privada y responsabilidad social*. Centro Colombiano de Filantropía, Bogotá, 1996
- Ugoji, Kaodi; Dando, Nicole & Moir, Lance, *Does Business Ethics Pay? - revisited: The value of ethics training*, Institute of Business Ethics, London, 2007
- Vogel, David, *The Market for Virtue, The Potential and Limits of CSR*, Brookings Institution Press, Washington D.C. 2005,
- Werther Jr., William B. & Chandler, David, *Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders In A Global Environment*, SAGE, Thousand Oaks, CA, 2006
- de Woot, Philippe, *Should Prometheus be bound ? Corporate Global Responsibility*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2005
- Zamagni, Stefano, *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma, 2007
- Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, Mass., Harvard Business School, 2003
- L'entreprise au service de qui ? Une nouvelle approche de la gouvernance* Les EDC, Paris, 2005
- Ethical Due Diligence: An introduction and guide*, Institute of Business Ethics, London, 2007
- La coscienza imprenditoriale nella costruzione del Bene Comune*, UCID, Roma, 2007

*Il lavoro per l'Uomo*, UCID, Milano, 2003

*Responsabilidad Social de la Empresa*, ASE, Madrid, 2004

*Solidaridad y compromiso social en la sociedad civil*, ADEC, Asunción, 2000

*Etica, Factor de Realizaçao e Progresso*, ACEGE, Liboa, 2004

*Summary of Advisory report on CSR* (Dutch Social Economic Council, December 2000, can be found on [www.uniapac.org](http://www.uniapac.org))

*Sustainable Globalization* (VNO-NCW, Bilderberg Conference 2008, can be found on [www.uniapac.org](http://www.uniapac.org))

A könyv témájában a KÉRME egyesülettel együttműködő szervezetek honlapjai:

[www.ertekekerteke.hu](http://www.ertekekerteke.hu)

[www.uniapac.org](http://www.uniapac.org)

[www.kerme.hu](http://www.kerme.hu)

[www.ermehalo.hu](http://www.ermehalo.hu)

[www.keteg.hu](http://www.keteg.hu)

[www.naphimnusz.hu](http://www.naphimnusz.hu)

[www.uniapac.hu](http://www.uniapac.hu)