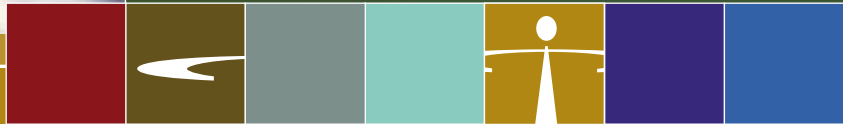




TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS Mit tehet a közsféra?



HOPPÁ

Disszeminációs füzetek
36.



- 3 KÖSZÖNTŐ
- 4 MI AZ A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS
MIT TEHETNEK EZÉRT A KÖZINTÉZMÉNYEK?
- 8 AZ EU TÁMOGATÁSÁVAL MEGVALÓSULÓ TRANSZNACIONÁLIS
PROJEKTRŐL Társadalmi felelősségvállalás modell – innovatív
megközelítés a közszféra működésének eredményesebbé tétele érdekében
- 12 TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS:
KÖTELEZETTSÉG VAGY ÖNKÉNTESSÉG?
A társadalmi felelősség kérdése és a jogi megfelelés kultúrája
- 26 SZÉLES KÖRŰ KONZULTÁCIÓ A TÁRSADALMI
FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KÖZINTÉZMÉNYI GYAKORLATÁRÓL
ÉS LEHETŐSÉGEIRŐL
- 30 MIT TEHET AZ OKTATÁSI SZEKTOR A TÁRSADALMI
FELELŐSSÉGVÁLLALÁS-MODELL ELTERJEDÉSE ÉRDEKÉBEN?
- 36 MIT TEHET A KULTURÁLIS SZEKTOR
A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS-MODELL
ELTERJEDÉSE ÉRDEKÉBEN?
- 44 HOGYAN ÉRTELMEZHETŐ A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS
A SZOCIÁLIS ÁGAZATBAN?
- 48 KÖZINTÉZMÉNYEK ÁLTAL MEGVALÓSÍTOTT PROJEKTEK
A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KAPCSÁN:
EURÓPAI ÉS HAZAI ESETTANULMÁNYOK ÉS JÓ PÉLDÁK BEMUTATÁSA



Köszöntő

Az olvasó joggal gondolhatja, hogy tessék, egy újabb semmitmondó varázsszó, mely ideig-óráig a változás ígéretét hordozza, s amely a lelkes követők erőfeszítései ellenére hamar lendületét veszti, és feledésbe merül. Hivatkozhat arra, hogy így történt korábban a minőségszemlélet térhódításával, az ügyfélközpontúsággal, a szolgáltató állammal, az információs vagy tudástársadalom felkarolásával, a személyügyi reformokkal, a teljesítményértékeléssel vagy az üzleti technikák közszférében történő térhódításával (*New Public Management*). Szükségszerű-e, hogy egy-egy új megközelítés rendre felváltsa az előzőeket, és készíthető-e mérleg arról, hogy milyen haszonnal és veszteségekkel jár a megközelítések körforgása?

A tapasztalatok alapján a legmegtermékenyítőbb megközelítés is kifáradhat egy idő után, és egy új paradigma új nézőpontja korábban rejtve maradt tartalék energiák felszabadítását teszi lehetővé. Attól nem kell tartanunk, hogy a hangsúlyváltások szükségszerűen a korábbi eredmények felszámolását eredményezik. Éppen ellenkezőleg, azok a megközelítések az igazán értékesek, amelyek képesek integrálni a már elért eredményeket, és azokat újakkal egészítik ki.

E kiadvány szerzői az üzleti szférában sikeres társadalmi felelősségvállalás (*Corporate Social Responsibility*) közszférére történő kiterjesztését javasolják. Egy közösen végigvitt délkelet-európai program tapasztalatai azt mutatják, hogy a megközelítés sikerrel ötvözi az elmúlt évtizedek újító törekvéseit, és új lendületet ad azzal, hogy lehetővé teszi az üzleti, a civil és a közszféra tudáscseréjét.

A társadalmi felelősségvállalás középpontjában a külső és belső érintettek, illetve a közjó fenntartható gyarapítása áll. Segít felfedezni korábban láthatatlan gyengeségeket, erősíti a kreativitást és az empátiát. Elvezet a közszféra szervezeteinek újragondolásához, átértékeli a stratégiai megközelítések szerepét, a tudásmegosztás, az innováció erejét, a közösségépítést és a környezethasználat kímélő formáit.

A társadalmi felelősségvállalás a 21. század hívószava. E megközelítés segít megszabadulni a korábbi korlátoktól, és jól illeszkedik a jó állam koncepciójához éppúgy, mint a közszférében dolgozók személyes várakozásaihoz. E kötet alkotói azt remélik, hogy a közreadott gondolatok és tapasztalatok új megvilágításba helyezik a közhert való cselekvést, megsokszorozzák a munkahelyi közösségek erejét, és segítenek abban, hogy jobbítani lehessen szűkebb-tágabb világunkon.

A kötet a 7 ország közreműködése mellett feltárt fejlesztési lehetőségekből és az elmúlt három évben megszerzett tapasztalatokból válogat. Magyarországon azonban ennél is fontosabb, hogy a közeljövő feladatai kontúrossá váljanak. Bíztható, hogy a Nemzetgazdasági Minisztériumban munkacsoport alakult a CSR személet terjesztésére, és számos további közintézmény túl van már az első lépéseken. Az ő nyitott, hálózatos együttműködésük, az intenzív tapasztalatcsere, a témában indult képzési programok és kutatások kiterjesztése a közszféra újabb és újabb területére valódi lehetőség. A Tempus Közalapítvány és együttműködő partnerei üdvöznének egy támogató kormányzati kezdeményezést, a képző intézmények és a média szerepvállalását annak érdekében, hogy mind szélesebb körben hódítson a fenntartható közjóért való cselekvés, a társadalmi felelősségvállalás.

KOVÁCS ISTVÁN VILMOS

vezető szakértő, igazgató

Skillnet Kft.



VÖRÖS ANDREA programkoordinátor, Tempus Közalapítvány

Mi az a társadalmi felelősségvállalás és mit tehetnek ezért a közintézmények?

Jelen projekt indulásakor a fogalomtisztázás fázisában minden esetben úgy éreztük, vissza kell menni a „kályhához”, azaz használjunk egy olyan fogalomrendszert, amelyet az emberek többé-kevésbé ismernek. És mi lenne ez a kályha, ha nem a CSR – *corporate social responsibility*, azaz a vállalatok társadalmi felelősségvállalása? Aki kicsit jobban tájékozott az üzleti életben, az így már el is tudja helyezni a fogalmat. Ha az interneten keresünk, akkor is az üzleti világhoz kötik a társadalmi felelősségvállalást: mind a fellelhető definíciók erről közelítik a témát, illetve ezzel a keresőszóval számtalan cég vonatkozó stratégiáját is áttekinthetjük. Azaz minden azt mutatja, legjobban tesszük, ha innen indítunk és erről a területről próbáljuk átvinni a pozitív üzeneteket a közintézmények világába és megtalálni azokat a közös elemeket, amelyek a közszféra és az üzleti élet működését meghatározzák.

Azt is el kell mondani, hogy a közszféra részéről a társadalmi felelősségvállalás értelmezése és a napi gyakorlatba való beemelése kapcsán gyakran lehet találkozni bizonytalansággal, értetlenséggel. Az egyik ellenérv lehet, hogy amiről beszélünk az fából vaskariká, hiszen a közigazgatás a társadalomért dolgozik, tehát mi más tesz a közszféra, mint felelősséget vállal a társadalomban? Azaz nincs szükség ilyen célok nevesítésére, ha a teljes tevékenység alapértelmezésben már erről szól. Akiknek a közigazgatásban van rálátásuk cégek CSR gyakorlatára – amelyek közül a leglátványosabbak a szponzorációs, adományozási akciók – azok általában legyintenek: mit kívánhatunk még tőlük ebben a költségvetési helyzetben?

Mit mond a CSR?

Annak érdekében, hogy világosan lássunk, valójában olyasmiről beszélünk-e, amit a közintézmények szintjén is alkalmazni lehet, lássuk, hogyan határozza meg az üzleti világ a társadalmi felelősségvállalást, és van-e ezeknek definícióknak relevanciája a közszféra számára is?

„A vállalatok figyelembe veszik a társadalom érdekeit, mégpedig azáltal, hogy tekintettel vannak tevékenységük üzletfeleire, beszállítóira, alkalmazottaira, részvényesekre, de ugyanígy a környezetre kifejtett hatására is. Ez a cselekvés a törvényes kötelezettségen túl is terjedni látszik, nevesen úgy, hogy az üzleti szereplők önkéntesen tesznek lépéseket az őket körülvevő társadalom életszínvonalának javítása céljából.”¹

„Üzleti siker elérése oly módon, hogy becsüljük az etikai értékeket és tiszteljük az embereket, közösségeket és a természeti környezetet. Azaz a CSR azt jelenti, hogy a vállalat figyelembe veszi a társadalom jogi, etikai, üzleti és egyéb elvárásait és olyan döntéseket hoz, amelyek tisztességesen kiegyensúlyozzák az összes kulcsfontosságú érdekelt igényeit.”²

„...a vállalatok társadalmi felelőssége a fenntartható gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránti elkötelezettségként határozható meg. Mindezt a munkavállalókkal, azok családjával, a helyi közösséggel és a tágabb értelemben vett társadalommal együttműködve teszik, azzal a céllal, hogy az életszínvonalukat emeljék.”³

„A vállalati társadalmi felelősségvállalás alapvető fogalom, amely segít a vállalatoknak önkéntesen integrálni társadalmi és ökológiai kérdéseket vállalati tevékenységeikbe és az érdekelt felekkel való viszonyukba.”⁴

„A CSR a vállalat társadalomra gyakorolt hatásáért vállalt felelőssége.”⁵

Bizonyára még lehetne folytatni a sort számtalan jó meghatározással, ami leírja a társadalmilag felelős cselekvés és működés ismérveit, azonban már a fenti definíciók alapján is találhatunk olyan kulcsszavakat, amelyek segítenek a társadalmi felelősségvállalási tevékenységek megértésében, netán megkezdésében:

- törvényes kötelezettségeken túl⁶
- önkéntesség
- tevékenységbe integrált
- etikai értékek
- környezet
- fenntarthatóság
- érdekeltek érdekeinek figyelembe vétele
- munkavállalók
- helyi közösségek
- beszállítók

Ha a felsorolt kulcsszavakat vizsgáljuk, úgy megállapítható, hogy azok már nem csupán az üzleti élethez, hanem bármely szervezethez köthetők.

ISO 26000: Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz

Bár a fellelhető hivatkozások nagyrésze a társadalmi felelősségvállalást az üzleti szektorhoz köti, ám létezik olyan meghatározó szakmai anyag, amely ennél sokkal nagyobb léptékben gondolkodik, és általában szervezetről beszél, mint a társadalmi felelősségvállalást gyakorló intézményi kategória. Ez a dokumentum az *ISO*

1 Wikipédia a társadalmi felelősségről

2 A san francisco-i központú *Business for Social Responsibility* (www.bsr.com) nemzetközi szervezet definíciója

3 A *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) szerint

4 Európai Bizottság Zöld Könyv (*European framework conditions for corporate social responsibility – CSR*), 2001

5 Európai Bizottság Közleménye (*A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility Brussels*, 25.10.2011)

6 Részletesen a témában lásd: *Társadalmi felelősségvállalás: kötelezettség vagy önkéntesség? A társadalmi felelősség kérdése és a jogi megfelelés kultúrája* című 3. fejezetet

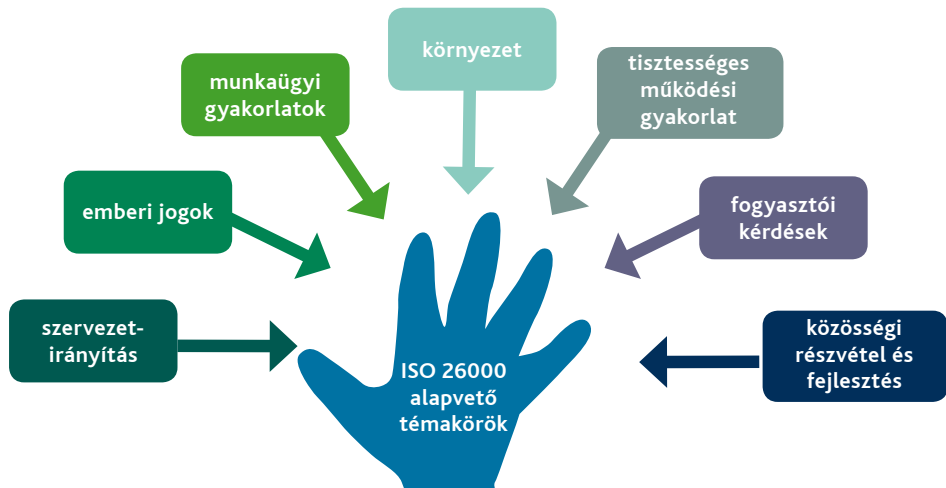
26000 ajánlás: Útmutató a társadalmi felelősségvállaláshoz (amely egyébként egyike azoknak a dokumentumoknak, amelyet az Európai Bizottság 2011. októberi közleménye a vállalatok számára ajánl CSR tevékenységük végiggondolásához, fejlesztéséhez).

A dokumentum arra ösztönzi a szervezeteket, hogy megvitassák érintettjeikkel a társadalmi felelősségükkel összefüggő kérdéseket és a lehetséges tevékenységeket. Az ajánlás egyben bátorítja a szervezeteket a társadalmi felelősség, illetve a felelős viselkedés újragondolására és ártértékelésére, mégpedig oly módon, hogy a szervezet azonosítsa, illetve kiválassza az ajánlások közül azokat, amelyekben leginkább elköteleződhet a társadalom javára. Elmondható ugyanakkor, hogy **a társadalom részéről egyre inkább általános az igény olyan szervezetek iránt – mind a magán, mind a közszférában – amelyek társadalmilag felelős módon képesek viselkedni és működni.**⁷

A dokumentum nem csupán azt a kérdést tisztázza, hogy mely intézményeknek lehet feladatuk társadalmilag felelős tevékenységekben, hanem rámutat arra is, hogy az egyén (az intézmény munkavállalója, vezetője, beszállítója), illetve az intézmény kölcsönösen egymásra utaltak ebben a folyamatban. Ahogy az egyéni felelősségvállalás kevésbé lehet eredményes intézményi elkötelezettség nélkül, úgy a szervezeti elkötelezettség és stratégia sem fog jól működni, ha a munkatársak nem tudnak azonosulni a célokkal és tevékenységekkel. Szemléletes példa lehet az a munkatárs, aki szelektíven gyűjti a szemetet, ám egy taposóaknát gyártó üzemben dolgozik, de az sem szerencsés, ha a fenntarthatósági projektekkel dolgozó szervezet munkatársa mindig gépkocsival érkezik a munkába, *Coffee to go* eldobható bögrével a kezében.

Az ISO 26000 ajánlás, vagyis az anyag nem normatív dokumentum, nem tanúsítható. Ez azt is jelenti, hogy egy szervezet nem tudja azáltal teljesíteni társadalmi felelősségvállalását, hogy székhelyén, honlapján, kiadványaiban jól látható helyen feltünteti az ezt igazoló tanúsítványt. A társadalmi felelősségvállalás sokkal inkább olyan intézményi gondolkodás, misszió, tevékenység, amit folyamatosan fejleszteni, gyakorolni szükséges.

Az ISO 26000 többek között abban támogatja a szervezetek ilyen jellegű törekvéseit, hogy alapelveket és tématerületek határoz meg, amelyek irányt mutathatnak az intézmények működéséhez és tevékenységéhez. Fontos kiemelni, hogy a dokumentum globális módon, földrajzi kötöttségektől függetlenül ad útmutatást, így az egyes országok, illetve intézmények számára a tématerületek bizonyára nem azonos módon lesznek relevánsak.



Valójában mit gondol a közsféra a társadalmi felelősségről?

A projekt tájékoztatási, képzési szakaszában több szakértő és résztvevő is kísérletet tett arra, hogy definíció-szerű meghatározást adjon a közintézmények társadalmi felelősségvállalásáról. Az első ilyen meghatározás a projekt hazai nyitórendezvényén került megvitatásra és egyértelműen ahhoz a korszerű irányzathoz kötődik, amely egyrészt a különféle szervezetek és nem csupán az üzleti szereplők szintjén értelmezi a társadalmi felelősségvállalást, valamint a társadalmi felelősséggel összefüggő tevékenységet a szervezet alapműködése részeként és nem akciók sorozatának tekinti.

„Egy adott szervezet társadalmi felelőssége, hogy mind a belső mind a külső érintettjei számára etikus és fenntartható módon végezze tevékenységét és vegyen részt a közéletben.”⁸

A közintézmények munkatársaival való közös munka során – és talán ezt tarthatjuk a projekt egyik legfontosabb történéseinek, sőt talán eredményének is – fokozatosan gazdagodott a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos lehetőségek értelmezése, mind a célcsoport, mind a résztvevő oktatók, trénerek és szakértők részéről. Mindez ahhoz vezetett, hogy időről-időre újra meg kellett határoznunk, miben látjuk a feladat/tevékenység fókuszát.

A közintézmények munkatársai által adott meghatározások⁹ még hitelesebbek, ha áttekintjük azt a gazdag tevékenységi kört, amely feltárult a közös munka során. Elmondhatjuk: lehet, hogy a közintézmények társadalmi felelősségvállalásáról kevesebb anyag található a világhálón, sokszor nem is tudatosítja az intézmény, hogy tevékenysége egy ilyen divatos fogalom szempontjából is értékes és értelmezhető, ám a megvalósult akciók legtöbbször megfelelnek a társadalmi felelősségvállalás korszerű értelmezésének, vagyis nem fedőtevékenységek, PR akciók, reklámok, hanem a valódi közjót szolgálják.¹⁰

„A társadalmi felelősségvállalás a közszférában a közösségi célok elérése a különböző szektorok együttműködése révén..”

„A társadalmi felelősségvállalás komplex szemlélet, látásmód, működésmód: ahogyan mi látjuk a társadalmat és ahogyan az ügyfeleink látnak minket: hogyan viszonyulunk a környezetünkhöz és mit teszünk a közösségért.”

„A társadalmilag felelős közintézmény saját munkatársai, partnerei és ügyfelei irányában egyaránt felelős magatartást mutat, ami a humánpolitikában és a rendelkezésre álló valamennyi erőforrás felhasználásában egyaránt megjelenik, kimutatható, ellenőrizhető és követhető.”

„A társadalmi felelősségvállalás egy összetett szemléletmód: a fenntartható gazdasági, társadalmi fejlődés iránti elkötelezettség mind egyéni, mind pedig intézményi szinten.”

„A társadalmi felelősségvállalás sokféle érték és megközelítési mód együttese; hogy egy valóban fenntartható és befogadó társadalmi modell épüljön a segítségével ahhoz a különböző ágazatok, intézmények, szervezetek és egyének elkötelezett együttműködése szükséges.”

„A közszférának úttörő szerepe van a széles értelemben vett és fenntartható „közjó” (társadalmi, gazdasági, környezeti fenntarthatóság) felé vezető út hatékony eszközeinek megtalálásában és az eszközök iránti bizalom felépítésében, kiérdemlésében.”

⁸ CSANÁDY András, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. december 12.

⁹ A 2012. április-májusi képzés résztvevői név nélkül adtak meghatározásokat a társadalmi felelősségvállalásról a közszférában

¹⁰ Részletesen lásd a *Hogyan működik a társadalmi felelősségvállalás modell a közintézmények gyakorlatában?* című 3. fejezetben





Az EU támogatásával megvalósuló transznacionális projektről

Társadalmi felelősségvállalás modell – innovatív megközelítés a közszféra működésének eredményesebbé tétele érdekében¹

Annak érdekében, hogy a közintézmények hatékonyan, példamutatóan és innovatív módon részt vegyenek a társadalmi felelősségvállalás feladataiban, az Európai Unió támogatásával, a Dél-Kelet Európai Transznacionális Együttműködési Programon keresztül, 6 ország összefogásával egy projekt indult, amelyben Magyarországot a Tempus Közalapítvány képviselte.

A projekt címe

Társadalmi felelősségvállalás modell – innovatív megközelítés a közszféra működésének eredményesebbé tétele érdekében (*Governmental Social Responsibility Model: An Innovative Approach of Quality in Governmental Operations and Outcomes*)

A projekt koncepciója

Az elmúlt évek minőséggel kapcsolatos elvárásai, a hagyományos üzleti sikereken túli megfelelés igénye – összefoglalóan a társadalmi felelősségvállalás növelése – felpezsdítette a vállalatok életét. Mindez hozzájárult

¹ *Governmental Social Responsibility Model: An Innovative Approach of Quality in Governmental Operations and Outcomes*

a szervezeti kultúra pozitív változásaihoz, a hatékonyság és az ügyfél-elégedettség javulásához, segítette az együttműködést, javította a közösségi szerepvállaláshoz való viszonyt.

A projekt kezdeményezői felismerték, hogy a társadalmi felelősségvállalás erősítése a közszolgáltatásokért felelős intézmények számára is értelmezhető. A közintézmények a projektben részt vevő országok mindegyikében jelentős kihívásokkal néznek szembe: e forráshiányos időszakban a működési hatékonyság javítása, a minőségi szolgáltatások iránti igény erősödése, az ügyfelekkel való kapcsolat javítása, az intézmények iránti bizalom erősítése mindenütt hasonló erősséggel fogalmazódik meg. Mindez nemcsak működés-technológiai kérdés, hanem sokkal inkább a szervezeti kultúra függvénye. Megváltozása nélkül nincs valódi esély a minőséggel és a hatékonysággal kapcsolatos kérdések megválaszolására.

E sürgető feladatok megoldása során kitűnő segítséget jelenthet a társadalmi felelősségvállalás területén felhalmozott tapasztalatok átvétele. A releváns kérdésekre adott hatékony válaszadás lehetséges útja a társadalmi felelősségvállalás koncepciójának és gyakorlatának átültetése. Olyan eljárások vezethetnek sikerre, mint a minőség folyamatos javítása melletti elköteleződés, az érintettekkel való hatékony együttműködés, a természeti környezet mértéktartó használata. Ebben az értelemben a GSR modell átfogó célja, hogy megteremtse a közösségi szolgáltatások minőségfejlesztésének lehetőségét, segítse a fenntartható társadalmi-gazdasági fejlődést. A programunk tehát a „társadalmi felelősségvállalás” és a minőség koncepciójának a közzféra számára történő átültetését segíti.

A projekt célja

A GSR modell célja, hogy hozzájáruljon a projektben részt vevő délkelet-európai régiók általános fejlődéséhez azáltal, hogy a közszolgáltatások minőségét és hatékonyságát középpontba állítva kedvezőbb környezetet biztosít a gazdasági és társadalmi feltételek javításához. Ez a megközelítés összhangban van a fenntartható fejlődést, a területfejlesztést és a közszolgáltatások javítását középpontban állító nemzeti, regionális és helyi politikákkal.

A projekt megfelelően illeszthető az adott országok prioritásaihoz, mint pl. az innováció, a szervezeti környezet fejlesztése, vagy a régió vonzerejének növelése.

A projekt elvárt eredményei

- Olyan mechanizmus kidolgozása, amely integrált, hatékony és innovatív eszközöket biztosít a fejlesztésekhez,
- Olyan képzés biztosítása, mely az érintettek széles körét képes felkészíteni a kihívásokra,
- A kidolgozott folyamatok kísérleti bevezetése, folyamattámogatás, a fejlesztésekhez szükséges know-how állandó fejlesztése,
- A legjobb gyakorlatok átadása és bevezetése
- A GSR modell további terjesztése a GSR-Net-en keresztül
- Hozzájárulás a közszolgáltatásokat érintő szakpolitikák javításához
- A GSR mechanizmus elemeinek a releváns szakpolitikai területeken való alkalmazása
- A működési és szabályozási kereteknek a kiigazítása a fokozott társadalmi felelősségvállalás, a szervezet-fejlesztés és a magasabb minőségű szolgáltatások érdekében.



A projektben részt vevő országok és partnerintézmények:

1 Görögország

ELOT Hellenic Organization for Standardization (projektvezető) • www.elot.gr
E.C. Business and Innovation Centre of Attika (BIC of Attika) • www.bicofattika.gr
University of Patras, Department of Business Administration • www.upatras.gr
Prefecture of Piraeus, Attiki • www.nomarhiapeiraia.gr

2 Bosznia-Hercegovina

Business Service Centre of Government of Zenica-Doboj Canton • www.bsczdk.ba

3 Bulgária

Ministry of Health • www.mh.government.bg
UBBSLA – Union of Bulgarian Black Sea Local Authorities, Severoiztochen • www.ubbsla.org

4 Magyarország

Tempus Közalapítvány • www.tpf.hu

5 Olaszország

University of Salento, Department of Innovation for Engineering • www.dii.unile.it
Basilicata Region, Department of Business, Enterprises and Technological Innovation Policies
• www.regione.basilicata.it
Municipality of Bari • www.comune.bari.it

6 Románia

Municipality of Iasi • www.primaria-iasi.ro

A projekt tevékenységei

A projekt futamideje 3 év volt, 2009 őszétől 2012 szeptemberig.

A közsféra társadalmi felelősségvállalásának növelését célzó modell (GSR Modell) és az ezt támogató módszertani eszközök azzal a céllal kerültek kidolgozásra, hogy segítsék az érintett közintézmény GSR profiljának kialakítását, a szükséges feltételek és elvárások teljesítését. A modellnek alkalmazkodnia kellett a létező intézményrendszerhez, a külső környezet elvárásaihoz, és saját szükségleteit is figyelembe kellett vennie.

A projekt keretében létrehozott GSR transznacionális szakértői hálózat stratégiaalkotással, a szereplők helyzetbe hozásával, a GSR modell helyi tartalommal való feltöltésével segítette a közszolgáltatások társadalmi eredményét.

A program segítette a résztvevő intézményeket saját GSR profiljuk kialakításában, az eredmények nyomonkövetésében, értékelésében, és a fenntarthatóság megtervezésében.

Munkacsomagok (Work packages)

A valamennyi uniós projektben elvárt és ellátandó feladatokon túlmenően (professzionális, hatékony, korrekt, átlátható és eredményekben érdekelt **projektmenedzsment**, valamint a projekt eredményeinek terjesztését célzó **kommunikációs feladatok**) a projekt a következő tevékenységeket valósította meg:

1. A kiinduló állapot felmérése, elemzése és a legjobb gyakorlatok, standardok értékelése

A munkacsomag teremtette meg az alapját a működő társadalmi felelősségvállalási eszközök megosztá-

sának és átvételének. Az elemző részben a célterület (itthon a Közép-magyarországi Régió) fő társadalmi, gazdasági jellemzői kerültek meghatározásra és elemzésre (célcsoportok, létező jó gyakorlatok, rendszer- és szervezetfejlesztési tapasztalatok, szabályozási keretek, stb.). Értékelésre került a közszolgáltatások minőségpolitikája és társadalmi felelősségvállalás jelenlegi szintje. A feldolgozott közös tudás és tapasztalat segítheti a GSR mechanizmus kialakítását, és a korábbi gyakorlat meghaladását.

2. *A közintézmények társadalmi felelősségvállalási rendszerének tervezése, kidolgozása*

A projekt célja az volt, hogy a GSR modell a szakmai eszközök és szolgáltatási módok legjobb gyakorlatait standard módon foglalja keretbe. A kapcsolódó szabványok, szabályozók, minőségirányítási rendszerek (ISO, EFQM Model, CSR), jól illeszthető módon segítették a koncepció hatékony bevezetést. A kidolgozásra kerülő társadalmi felelősségvállalási program önként csatlakozó intézményekben történő kísérleti bevezetésével indult. A munkát folyamatos és intenzív társadalmi párbeszéd kísérte, melynek résztvevői a közintézmények különböző szintjeinek meghatározó szereplői és a közszolgáltatások kedvezményezettjeinek képviselői közül kerültek ki.

3. *Transznacionális Társadalmi Felelősségvállalás Hálózat (GSR-Net) kidolgozása*

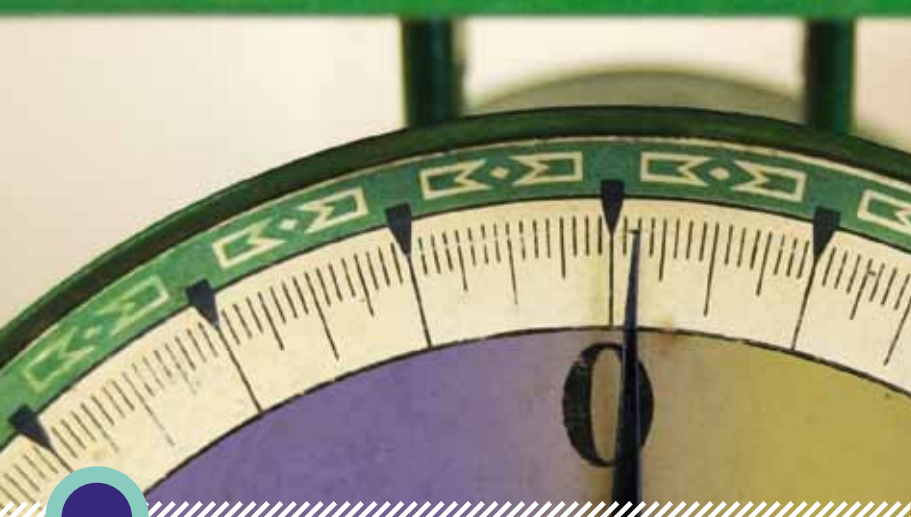
A feladatcsomag keretei között létrehozott transznacionális GSR-Net és regionális csomópontjai számos feladat megvalósításában kulcsszereplők lettek. Értékeléseket, elemzéseket tettek közzé, támogatták a munka javítását segítő tudás megosztását, a közszolgáltatások minőségének javítását. Egy támogató informatikai felület keretét adott a közös erőfeszítéseket segítő társadalmi párbeszédnek, együttműködésnek és tudáscserének. A GSR-Net bemutatásában segítette az a konzultációs folyamat és képzéssorozat, ami lehetőséget teremtett a csatlakozó szereplők, érdekeltek elköteleződésére, és előkészítette a terepet a kísérleti megvalósításhoz.

4. *GSR modell kísérleti alkalmazása: kapacitás-építés, a GSR konzultációs eljárás és GSR tervek készítése*

A munkacsomag kísérleti alkalmazási eljárásokat tartalmazott a kidolgozott módszerek és eszközök tesztelésére, finomítására. A résztvevők kritikus tömegének részvétele érdekében számos támogató tevékenység indult: konzultációk, együttműködést segítő megbeszélések, képzés, komplex tanácsadási szolgáltatás. A cél a minőségi közszolgáltatások és a társadalmi felelősségvállalás mind szélesebb fenntartható kiterjesztése volt.

Magyarországon a fenti célok és tevékenységek közül a legnagyobb hangsúlyt a hálózatépítésre és a tájékoztató tevékenységekre helyeztük. Azt tapasztaltuk, a közszféra motivált volt abban, hogy a projekt keretében partnerségépítésen, stratégiakészítésen és akciótervek meghatározásán keresztül meghatározó szereplője legyen egy olyan folyamatnak, amelynek célja olyan szervezeti modellek kialakítása, melyek hozzájárulhatnak a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás hazai előmozdításához.²

2 A hazai végrehajtásról részletesen lásd a *Széles körű konzultáció a társadalmi felelősségvállalás közintézményi gyakorlatáról és lehetőségeiről* című 4. fejezetben



DR. KUN ATTILA

Társadalmi felelősségvállalás: kötelezettség vagy önkéntesség?

A társadalmi felelősség kérdése és a jogi megfelelés kultúrája¹

Az alábbiakban azt kívánjuk körüljárni, hogy az államnak, a közpolitikának és a jognak milyen szerepe lehet a társadalmi felelősségvállalás területén. Érdeklődésünk fókuszában végig a társadalmi felelősségvállalás „önkéntes kontra kötelező” jellegének vizsgálata áll. A témát három fő gondolatkörben közelítjük meg. Elsőként a társadalmi felelősségvállalás és az állam kapcsolatával összefüggő néhány reflexió kerül felvillantásra. Másodsorban megvizsgáljuk a jog lehetséges funkcióit e területen. Harmadsorban bepillantást adunk a társadalmi felelősségvállalás és a hazai közpolitika és jogrendszer összefüggéseibe.

1. AZ ÁLLAM SZEREPE A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGE (CSR) KAPCSÁN

1.1. Két kiélezett megközelítés – és ami között van

A vállalatok társadalmi felelősségével (CSR) kapcsolatos vitákban igen változatosan és olykor ellentmondásosan alakul az állam szerepének megítélése. Az egyik kiélezett megközelítés szerint a CSR tisztán „önkéntes” és piaci jellegű, és mint ilyen, szigorúan a jogi előírásokon túl, azok „felett” nyerhet csak teret, kizárólag üzleti megfontolásokból és csakis a vállalati önértékek alakításában. Ebben a megközelítésben az állam beavatkozása nem kívánatos, sőt kifejezetten káros, hiszen az csak visszafogná, tompítaná a sokszínű vállalati CSR-gyakorlatok burjánzását, fékezne az innovációt. Ráadásul az állam és a jog eleve képtelen is lenne követni a

¹ A tanulmány elkészítését a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatta.

felgyorsult globális gazdasági verseny közepette a piac és az üzlet igényeinek dinamikus és gyors változásait.² A *nézőpontok másik véglete* értelmében az egész új CSR-„divathullám” csak egy üres „lufi”, egy felkapott üzleti/marketing trend, amely valójában nem sok novumot tartalmaz. E felfogás kihangsúlyozza, hogy a modern „CSR-boom” előtt is volt vállalati társadalmi felelősség, ám a „jóléti állam” klasszikus érájában azt jellemzően nem a bizonytalan talajon álló vállalati „önkéntesség” motiválta, hanem döntően az államok kényszerítették ki, elsősorban jogalkotás útján. Ilyen, társadalmi felelősségre kényszerítő jogterület például a munkajog a munkavállalók „védelmi” jogaként, a fogyasztóvédelmi jog a fogyasztók érdekében, a környezetvédelmi jog a természet védelmében, vagy éppen az adó- és szociális biztonsági rendszerek a társadalmi újraelosztás szolgálatában. E közelítésmód kiélezett változata szerint az üzleti szférának, a vállalatoknak egyáltalán nincs sem jogalapja, sem politikai legitimitása, sem kompetenciája arra, hogy önkéntesen/önkéntesen döntsenek és cselekedjenek közcélszerű szociális és társadalmi ügyekben. Éppen ezért csakis az állam és a közszféra a közügyek és a társadalom legitim képviselője, így az állam kizárólagos feladata az is, hogy szabályozza, orientálja és kikényszerítse a piaci szereplők társadalmi funkcióit és szerepvállalását (a tradicionális vállalati „jótékonykodáson” túl, amely természetesen mindig is a vállalatok és vállalatvezetők egyfajta „magánügye” volt). E felfogásban tehát a CSR önkéntes eszménye egy káros divathóbort (ad absurdum egy „sötét, antidemokratikus összeesküvés”), amely hosszabb távon elterelheti a figyelmet az állam szociális felelősségre irányuló hagyományos kényszerítési mechanizmusairól, és mintegy önkényesen és koordinátlanul privatizálja a közcélok felügyeletét.

A nem elfogult, *higgadt gondolkodású szemlélődő* bizonyára mindkét előbbieken vázolt nézőpontot extrémnek fogja bélyegezni (jóllehet vérmérséklettől és ideológiai beállítottságtól függően mindkét megközelítésben felfedezhetőek logikus gondolatcsírák is). Valóban, mélyebben belegondolva, egyik fenti álláspont sem tartható a maga tiszta formájában. Az *első* – tisztán önkéntes, az állam szerepét tagadó – CSR-látásmód kétség kívül hordoz magában veszélyeket: a szociális célok üzleti szempontoknak való alávetését, a szociális felelősség teljes atomizálását és szétforgácsolását, a vállalati társadalmi felelősség teljes kiszolgáltatását a piaci fluktuációknak. A *második* – állam- és jogközpontú – megközelítés pedig nyilvánvalóan szűklátókörű és idejétmúlt. A globalizáció korában tudomásul kell vennünk, hogy pusztán közpolitikai, jogi eszközökkel már nem lehetséges szociálisan felelős attitűdre kényszeríteni a vállalatokat (és különösen nem a befolyásos, államhatárokat átlépő, ám nemzetközi jogi szempontból egy nyilvánvaló szabályozási vákuumban működő multinacionális vállalatokat).

Az állam CSR-béli szerepeiről gondolkodván jó, ha némileg megpróbálunk kiszakadni a CSR modern diskurzusainak fogalmi „máglyájából”. Érdemes picit izlelgetni magát a magyar kifejezést: „*vállalatok társadalmi felelősségvállalása*”. Nem nehéz belátni, hogy a „vállalatok társadalmi felelőssége”, mint jelenség, mindig is létezett (amióta vállalatokról lehet beszélni), jelenleg is létezik és remélhetőleg mindig is létezni fog. Ráadásul e vállalati társadalmi felelősség megteremtésében az államnak és a jogalkotásnak (legalábbis mióta jóléti/szociális államfogalomról is beszélünk) mindig is volt, jelenleg is van és remélhetőleg a jövőben is lesz szerepe. Mivel a *társadalmi felelősség közcél és közügy*, az állam érintettsége magától értetődő. Lehet maga a CSR kifejezés egy akár múltó divat is, maga a társadalmilag felelős vállalati magatartás és annak állam általi szorgalmazása évszázados alapokra építkező – noha változó tartalmú – valóság. A vállalatok természetesen *soha nem lesznek valamiféle „jószolgálati közintézmények”*. Ugyanakkor ösztársadalmi szinten talán mindannyiunk „álma” egy olyan világ, ahol a vállalatok (munkáltatóink) mindenkor humánusak, felelősek, „szociálisan érzékenyek”, etikusak stb. Éppen ezért – mintegy összefoglalásképpen – azt is mondhatjuk, hogy a *vállalatok*

2 Vö.: HAWKINS, David E. (2006): *Corporate Social Responsibility – Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave Macmillan

társadalmi felelőssége (azaz a CSR) – lévén végső soron közcél – valójában az egész társadalom felelőssége, az egész társadalom ügye. Nem csak a vállalatoké, nem csak az államé, nem csak a civileké, hanem mindenki szektorokon átívelő „társ-felelőssége” („co-responsibility”).³

Ahhoz, hogy egy vállalat igazán CSR-tudatos („szociálisan felelős”) legyen, leegyszerűsítve is minimum négy alapfeltételnek kell teljesülnie (vagy legalábbis megfelelő arányú motivációs közeget képező eleggyé szerveződnie):

- a) A CSR-programoknak – legalább hosszú távon – megtérülőnek, profit-szempontról is hatékonyaknak kell lennie (*business case*);
- b) Szükséges, hogy legyen a CSR irányába ható „felvilágosult” civil társadalmi nyomás;
- c) Nélkülözhetetlen, hogy legyen „fogadókészség” a társadalomban (értsd: a fogyasztókban, befektetőkben stb.) a vállalati CSR-arcukot irányában („tudatos fogyasztói szemlélet”);
- d) Végül, *de messze nem utolsó sorban, szükséges, hogy legyen némi közpolitikai / állami támogatás és / vagy elismerés a vállalati CSR-tudatosság irányába.*

A fenti – hangsúlyozottan nem kimerítő – CSR motivációs háló⁴ utolsó pontjával el is érkeztünk a CSR-béli állami szerepvállalás kulcskérdéséhez, nevezetesen az állami fellépés mikéntjéhez. Az állam és a közpolitika CSR-beli szerepe tehát sem nem mellőzhető, sem nem abszolutizálható.

1.2. Nemzetközi trendek

A közelmúlt gazdasági világválságát megelőző évtizedekben a vállalati felelősségvállalás önkéntes megközelítése dominált. Példaként megjegyezhető, hogy 2001-ben még az Európai Unió úttörő jellegű *CSR Zöld Könyve*⁵ – majd a 2002. és 2006. évi Bizottsági Közlemények is – tisztán önkéntes tevékenységnek titulálták a CSR-t, az ENSZ szintjén pedig a fő CSR kezdeményezés, a Globális Megállapodás (*Global Compact, 2000*)⁶ is a vállalatok önkéntességén és partnerségén nyugvó, az államok periférikus ráhatása mellett működő laza „értékgyűjteményként” határozta meg a CSR alapnormáit. Mind az EU-s, mind az ENSZ szintű CSR-politikában új szelek fújnak. Az Európa2020 Stratégiában⁷ a Bizottság kötelezettséget vállalt arra, hogy megújítja az EU CSR-t támogató stratégiáját. A legutóbbi, *2011 októberében kiadott Bizottsági Közleményben*⁸ szereplő új definíció szerint „a CSR a vállalat társadalomra gyakorolt hatásáért vállalt felelősség”. Az egész új Közlemény egyébként sokkal normatívabb tónusú, határozott közpolitikai fellépést sürget, sőt konkrét cselekvési programot (2011–14) vázol fel és néhány konkrét jogalkotási lépés lehetőségét is felvillantja.

Hasonló hangsúlyváltás következett be az ENSZ szintjén is: a közpolitikai vonal erősödését jelezte, hogy 2003-ban megszületett a transznacionális vállalatok emberi jogi felelősségeinek univerzális jogi szabályozási ambíciójával bíró ún. Normatervezet.⁹ Ugyan a Tervezet – hosszas viták után – lekerült a napirendről, de nem

3 Ld. pl.: ALBAREDA, LAURA / YSA, TAMYKO / LOZANO, JOSEP M. / ROSCHER, HEIKE (2006): *The role of governments in fostering CSR*, In: CSR – Reconciling Aspiration with Application, Palgrave-EABIS.

4 Vö.: JEURISSEN, Ronald (2004): *Institutional Conditions of Corporate Citizenship*, Journal of Business Ethics 53, 2004.

5 EUROPEAN COMMISSION (2001) *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* COM(2001) 366.

6 www.unglobalcompact.org.

7 A BIZOTTSÁG KÖZLEMÉNYE, EURÓPA 2020 – *Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*, Brüsszel, 2010.3.3. COM(2010) 2020 végleges

8 COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility Brussels, 25.10.2011; COM(2011) 681 final

9 Az ENSZ Normatervezete a transznacionális és egyéb vállalatok emberi jogi felelősségéről (*Draft UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*)



magá a téma. 2005 óta Professor John Ruggie személyében – komoly tudományos és üzleti erőforrásokat „megmozgató” – speciális mandátumú ENSZ-különmegbízottja van a témának.¹⁰ Ruggie megbízatása volt, hogy konkrét javaslatokkal álljon elő többek között arra nézve, hogy miként lehetséges az üzleti szféra és az emberi jogok CSR-szellemű kapcsolatát hatékonyabb mederbe terelni. Már 2008-as jelentése lefektette megközelítésének elvi alapjait (policy-kereteit)¹¹: a *protect, respect, remedy*¹² szlogen fényében az irányadó ENSZ-alapelvek három pilléren nyugszanak:

- az állam emberi jogok tiszteletben tartására vonatkozó köteleességén;
- az emberi jogok tiszteletben tartásával kapcsolatos *vállalati felelősségvállaláson*; és
- a hatékony jogorvoslathoz való hozzáférés szükségességén.

A speciális ENSZ-jelentéstevő normatív igényű munkálkodása is tehát egyértelmű eltávolodást jelent a CSR eleddig tisztán önkéntesnek titulált „főáramú” ideájától. A 2011. márciusában kiadott, az üzleti és emberi jogokra irányadó ENSZ-alapelvek (*UNGPs*)¹³ pedig a vállalatok és az emberi jogok kapcsolatát megragadó jelenleg létező legtekintélyesebb, leghitelesebb, globális, normatív igényű standardnak tekinthető. Az EU említett új CSR-Közleménye is elvárja, hogy valamennyi európai vállalkozás tegyen eleget a vállalati társadalmi felelősségvállalás emberi

jogok tiszteletére vonatkozó elvárásának, az említett ENSZ-alapelvekben meghatározottak szerint. A Bizottság továbbá felkérte az EU-tagállamokat, hogy 2012 végéig dolgozzanak ki nemzeti terveket az irányadó ENSZ-alapelvek végrehajtására.

Általában véve is elmondható, hogy a kormányközi nemzetközi szervezetek munkájában (pl. ENSZ, ILO, OECD, EU stb.) megfigyelhető annak a törekvésnek az erősödése, hogy a nemzetközi közösség valamiképpen visszaszerezze az elveszni látszó közpolitikai kontrollt a multinacionális vállalatok határokon átnyúló, globális és koordinálatlan hatalma felett. Ez a nemzetközi jog talán egyik legaktuálisabb kihívása.¹⁴

Érdekes, hogy az üzleti szférából leginkább éppen a CSR-terén vezető, „eminens” vállalatok igényelnek kiterjedtebb nemzetközi közpolitikai fellépést. Nyilvánvalóan versenypolitikai szempontok motiválják őket ebben (és kevésbé elvont eszmények): okkal tarthatnak attól, hogy versenyhátrányba kerülhetnek a CSR területén passzív (így arra nem is költő) vállalati körrel szemben.

10 Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises

11 *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*; Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie. A/HRC/8/5, 7 April 2008.

12 magyarul: védelem, tisztelet, jogorvoslat

13 GUIDING PRINCIPLES ON BUSINESS AND HUMAN RIGHTS: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework, 21 March 2011, <http://www.business-humanrights.org/media/documents/ruggie/ruggie-guiding-principles-21-mar-2011.pdf> (2012. 07. 02.)

14 Ld. bővebben: KUN Attila (2005): A multinacionális vállalatok „önkéntes” szociális felelősségéről az ILO, az OECD és az ENSZ kezdeményezései tükrében. Acta Universitatis Szegediensis Acta Juridica et Politica, Publicationes Doctorandorum Juridicorum, Tomus V., Fasciculus 8., Szeged 2005.; KUN Attila (2006): *Az ENSZ Normatervezete a transznacionális és egyéb vállalatok emberi jogi felelősségéről*. Collega X. évf. 2006. évi 2-3. szám.

1.3. Új jóléti állameszmény és a *government case*

Az egész modern CSR-ideológia egyik legfontosabb, önmagán túlmutató jelentősége éppen az, hogy határozottan rákérdez arra, hogy a 21. század globalizált világában hogyan alakul az állam, a civil társadalom és az üzleti szféra háromszögének „klasszikus” felelősség-megosztása. Másképpen: a CSR a jóléti állameszmény „rekonfigurálásának”, újragondolásának egyik fő tényezője lehet. Ha a jóléti államok „átalakulásáról” gondolkodunk, egyesek szerint a CSR leple alatt a vállalati szféra egyfajta „támadást” indított az állam jóléti funkciói ellen, hiszen azokat kívánja „privatizálni”, saját kezébe ragadni (tompítva ezzel a piacra nehezedő állami „bábáskodást”). E megközelítésben a CSR akár felfogható a jóléti állam válságának egy okaként is. Mások szerint viszont éppen a már eleve válságban lévő jóléti államok kívánják bizonyos terheiket lerázni oly módon, hogy azok egy részét – a CSR promotálásának leple alatt – „áttolják” a vállalati szférára. Alighanem mindkét folyamatban van némi igazság: e trendek valamiféle kereszteződése, egybeesése idézi elő korunk nagy „CSR-boomját”, mely jelenleg világszerte érzékelhető.

Már szóltunk arról, hogy a vállalatok sokszor a CSR-programok üzleti megtérülésében bízva cselekszenek. Ezt nevezi a CSR zsargonja *business casenek*. Hasonló módon feltárható a CSR mögötti *government case* is, azaz a CSR előmozdításának kormányzati érdeke. Ez alapvetően abban áll, hogy, a közpolitika igyekszik mind jobban bevonni a vállalati szférát az olyan alapvető közpolitikai célok realizálásába, mint például a fenntartható fejlődés szorgalmazása, vagy éppen – például EU-s kontextusban – a gazdaságfejlesztés, foglalkoztatásbővítés, illetve általában véve a jogkövetés előmozdítása. A közpolitika ennek jegyében olyan új szabályozási módszerek kidolgozására kényszerül és törekszik, amelyek nem elsősorban a hagyományos jogi kényszerítő és szankcionáló erővel („command and control”) avatkoznak be a piaci folyamatokba, hanem inkább indirekt módon orientálják és terelgetik a vállalati szféra önszabályozási hajlamait annak érdekében, hogy azok a közpolitika által determinált közcélok irányába hassanak. Ezeket a technikákat gyakorta nevezi a jogirodalom „puha jogi” (*soft law*), *reflexív jogi*, *reszponzív regulációs*, vagy éppen „*light touch*”¹⁵ *jogi megoldásoknak*.¹⁶ Jogászai szemüvegen keresztül a CSR egyik fő – önmagán túlmutató – hatása éppennez, hogy rávilágít a hagyományos gazdaságsszabályozási technikák átgondolásának és megújításának szükségességére. Kétségtelen, egyelőre az államok is inkább csak „tapogatóznak” ezen az új terepen. Ráadásul nagy az önkéntes CSR „bűvköre”: egyszerűbb abban bízni, hogy „talán” az üzleti szféra önmagától is felelős lesz, mint sem innovatív állami beavatkozási mechanizmusok kidolgozásán munkálkodni.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás kialakítását természetesen a vállalatoknak kell irányítaniuk. Az államnak és a közpolitikának ugyanakkor támogatást kell biztosítaniuk a gondosan összeválogatott önkéntes szakpolitikai intézkedéseken, szükség esetén pedig például az átláthatóságot elősegítő, a felelős üzletvitel érdekében kialakított piaci ösztönzők felállítását és a vállalati elszámoltathatóságot szolgáló kiegészítő szabályozásokon keresztül. Az állam elsődleges szerepe a *CSR-tudatos vállalati magatartás ösztönzésére, támogatására, elismerésére, népszerűsítésére, esetleg koordinálására* irányul. Az állam tehát nem pusztán egy „érdekelt” a *stakeholderek* palettáján. A közsféra CSR-beli szerepe a fentiekén túl is szerteágazó: egyfajta mediátor (közvetítő) a civil társadalom és az üzleti szféra között; „katalizátora” az önkéntes CSR programoknak; tudatformáló, érzékenyítő; ideális esetben példamutató (pl. munkáltatóként, tulajdonosként, gazdasági szereplőként) stb.

A vállalkozásoknak *megfelelő gazdasági háttérfeltételekre*, ösztönzőkre és rugalmasságra van szükségük ahhoz, hogy a saját viszonyaiknak megfelelő innovációkat végezzenek, illetve ezekhez alkalmazkodó

15 „Könnyű érintés” (értsd: kevésbé direkt beavatkozást jelentő).

16 Vö.: BUHMANN, Karin: *Reflexive regulation of CSR to promote sustainability: Understanding EU public-private regulation on CSR through the case of human rights*, University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series No. 2010-07.

megközelítést alakíthassanak ki a vállalati társadalmi felelősségvállalás terén. Ezen némileg túllépve, adott esetben fontos lehet, hogy az állam valamiképpen biztosítsa a „színes” CSR-eszközök összemérhetőségét, standardizációját, az egyenlő feltételeket is elősegítő tényezőként orientálja iránymutatásokkal kialakításukat, esetleg elismerje a „legjobbakat”. Az állami CSR-fellépés „csúcса” a jogi szabályozás, intézményesítés. Utóbbi sem „ördögtől való”, mégis „csinján” érdemes bánni vele a CSR terepén. Az utóbbi években egyértelműen kimutatható a CSR „jogiasodása”, illetve kapcsolódó újszerű szabályozási megoldások kikristályosodása.

2. JOG ÉS VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

2.1. Jogkövető kultúra iránti igény

Kutathatjuk ugyan az állam újszerű CSR-szerepeit, de az alapokról sem feledkezhetünk meg. Határozottan ki kell jelenteni, hogy CSR-ről addig egyáltalán nem lehet szó, amíg egy vállalat maradéktalanul meg nem felel minden, a működésével szemben támasztott jogi követelménynek. Azaz a *CSR minimuma az állam alkotta jog-nak való csorbítatlan megfelelés*.¹⁷ Hiszen a társadalmi felelősség kereteit és minimumait az állami szabályozás eddig is igyekezett garantálni, kikényszeríteni.

Egy analógiával élve: ha olyan szerencsések vagyunk, hogy házunk egy tekintélyesebb méretű telken fekszik, nem feltétlenül fogjuk az egészet aprólékosan gondozni, ápolni. Ugyanígy, az állam sem tudja és akarja a vállalatok társadalmi felelősségének minden aspektusát szabályozni. Az állam – erejéhez mérten – ugyanakkor kimunkálja a piaci szereplők felelős működésének minimális kötelező jogi kereteit (ld. munkajog, környezetvédelmi jog stb.) éppen úgy, ahogyan magunk is erőnkhez mérten felelősen gondozunk és óvjuk portánk kisebb-nagyobb darabját (virágoskerttel, sziklakerttel, kerti pihenővel stb. díszítve azt). Az állam adta jogi kereteken felül éppen olyan végtelen tér nyílik az önkéntes vállalati CSR-programoknak, mint ahogyan kertünk figyelmesen gondozott parcelláin túl is „virágozhat minden virág”. Ugyanakkor házunkból általában csak is akkor „kalandozhatunk” át portánk távolabbi, „vadabb” területeire, ha körültekintően és vigyázva átmegyünk a kisebb, ápolott kerti „ékszerdobozunkon”. Ugyanígy: elvileg a piaci szereplők sem léphetnek úgy az „önkéntesség” szféráiba, hogy közben átgázolnak a minimális jogi korlátokon.

El kell tehát utasítani minden látványos, kirakatszerű CSR-akciót addig és annyiban, amíg és amennyiben a háttérben a legminimálisabb jogi visszaélés is meghúzódhat. Képmutató ugyanis például annak a vállalatnak a filantróp, adományozási, *charity* stb. tevékenysége vagy éppen webes CSR-krédója, amelynél egyébként gyakorta sérülnek a munkajogi normák (ld. perek, kiszabott bírságok, vagy éppen csupán okkal elégedetlen alkalmazottak), vagy amúgy olykor kissé „kreatívabb” a könyvelés a kelleténél. E ponton pedig ismét összeér a három fő szektor felelőssége: az állam alkotta normák vállalatok általi megszegését leghatékonyabban egy kritikus civil/NGO szféra tudja leleplezni a nyilvánosság előtt. E „tisztázás” viszont rettentően nehéz: lehet, hogy egy vállalat a környezetvédelem valóban őszinte élharcosa, miközben munkáltatási gyakorlata aggályos jogilag (vagy éppen fordítva). Azonban éppen a CSR ilyesfajta eszközszerű, „elterelő” funkciói ellen szükséges tiltakozni. Sajnálatosan nehéz addig a CSR-szféréjében őszintén optimistán lenni, amíg az efféle „trükközések” legapróbb jelei is felfedezhetők (márpedig felfedezhetőek, ez tény). Másképpen fogalmazva ismét elérteztünk a CSR elméletének egy alapvetéséhez: az az igazi CSR, amely szervesen beépül a vállalati stratégia magjába („CORE” CR, azaz *CORporate REsponsibility*), és nem csak

17 Vö.: CAROLL, Archie B. 1979: *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, The Academy of Management Review Vol. 4.: 497–505.

holmi félrevezető marketingeszköz, vagy pusztán ad hoc „ráadás”.¹⁸ Ennek garantálásában az állam szerepe megkerülhetetlen.

Mindezt összevetve, jogi megközelítésben a CSR legfontosabb funkciója minden kétséget kizáróan éppen az kellene, hogy legyen, ami oly gyakran kimarad a CSR egyébként rendkívül sokszínű diskurzusaiból: az ún. *compliance management*. A CSR tehát nagyban kellene, hogy szóljon arról is, hogy a piaci szereplők miként menedzseljék hatékonyan a jogi normáknak való megfelelést (ad absurdum: például ne az adójogi, munkajogi stb. normák „megkerülése”, hanem azok betartása legyen a „trendi”). Végképp is *nem létezhet hatékony jogi szabályozás elkötelezett vállalati önszabályozási hajlandóság nélkül*.

Fontos tehát kiemelni a CSR terén szükséges „tudatos társadalmi iránymutatás” igényét, illetve a felelős magatartásformák általános normává „kényszerítésének” szükségességét.¹⁹ Gyakorlati szempontból ugyanakkor szerény eredménnyel kecsegtet napjaink egyre komplexebb társadalmában az, ha az állam kellő társadalmi megalapozottság, igény és tudatosság hiányában fokozza a piaci szereplőkkel szembeni jogszabályi szigorot. A verseny-centrikus globális piacgazdaság kényszereinek szorításában a piac szereplőit felelős magatartásra szorítani kívánó jog betűje önmagában egyre kevésbé garancia a jog hétköznapi érvényesülésére. A történelem során a nagy társadalmi változásokhoz először mindig a társadalom éppen legbefolyásosabb szereplőit kellett megnyerni.²⁰ Talán így van ez ma is. Napjainkban pedig talán nem túlzás azt állítani, hogy vállalati szféra a meghatározó. Éppen ezért az államnak is az az elsődleges CSR-feladata, hogy valamiképpen *meggyőzze a vállalati szférát a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás fontosságáról*. Mindennek pedig első lépcsője kétségtelenül az, ha legalább arra rá lehet bírni a „felelős” vállalatokat, hogy a maradéktalan és elkötelezett jogkövetési szellem általános üzleti alapnormává váljon. Az egész CSR továbbfejlődésének előfeltétele is a teljes jogbiztonság és a tényleges joguralom (*rule of law*). Ha ez megvan, lehet tovább építkezni. Az „önkéntesség” és a jogi normák „túlteljesítése” csak a következő lépés, ha tetszik: a „hab a tortán”. Persze a jogi szabályozásnak való megfelelés önmagában még nem CSR.

2.2. A jog hatáiról

Tisztán kell látni a jog és a közpolitika határait is. Szokás mondani, hogy a jog megóvhat ugyan a tömeges felelőtlenéstől, de igazán felelőssé nem tehet. Az önkéntes vállalati felelősségvállalásnak tehát egyrészt ott lehet kiemelt szerepe, ahol a jogi szabályozás eleve jelentős *teret ad a „túlteljesítés kultúrájának”, a proaktivitásnak*. Ilyen terület például a munkabiztonság, munkaegészségügy, vagy éppen a környezetvédelmi elővigyázatosság. A jog itt csupán „gyújtópontokat”, orientációkat adhat, maguknak a vállalatoknak kellene belátni az önkéntes teljesítés és túlteljesítés fontosságát, illetve – adott esetben – annak megtérülését. Másrészt a CSR fontos eszköz lehet a jogi *szabályozási rések és hézagok kitöltésében*. Számos olyan szabályozási téma létezik, amelynek kimerítő, részletes szabályozására a jog egyszerűen nem megfelelő eszköz. Ilyen például a családbarát foglalkoztatás mikéntje, vagy éppen a munkavállalói érdekképviselletekkel, civil szervezetekkel való párbeszéd módszertana. Ugyan a jog lefektetheti (le is fekteti) e kérdések minimális kereteit, ezek mégis sokkal inkább kulturális, nem pedig jog által megragadható kérdések. E pontokon – a jog felett, a jog szellemében – tehát szinte végtelen tér nyílik az önkéntes felelősségvállalásnak.

18 Vö.: HYUN-SEUNG Anna Kim (winner of the 2007 Ashridge European MBA Essay Award): *Corporate Responsibility: A marketing gimmick, an enemy of a free society or the business of business?*, EABIS, 2007.

19 Ld. pl.: SZELES Péter: *Önkéntesség, vagy kötelezettség?* (Szocháló, 2008. január 29.).

20 Vö.: MARTIN, Felix: *Corporate Social Responsibility and Public Policy*, In: *CSR – The Corporate Governance of the 21st Century*, KluwerLaw International 2005.

2.3. A közpolitikai CSR-beavatkozás egyes modelljeiről – néhány tipológia vázlata

Az EABIS (*European Academy of Business in Society*) készített egy jelentést a kormányok CSR-rel kapcsolatos változó szerepéről²¹, amely leszögezi, hogy a közpolitika CSR-hez való hozzáállása szükségképpen tágabb perspektívából szemlélendő: az valójában mindenkor szerves része annak az átfogó útkeresésnek, ahogyan a kormányok napjaink mélyreható társadalmi, politikai és környezeti kihívásaira igyekeznek válaszolni. Főbb ilyen kihívásokként a jelentés a következőket azonosítja:

- A globalizáció.
- Új szabályozási modellek kialakulása és a jóléti állam krízise.
- A nemzeti versenyképesség és innováció célja.
- A fenntartható fejlődés ideája.
- Az ún. „partnerségi” alapú megközelítés.

A tanulmány a fentiekre tekintettel alapvetésként fogadta el a nehezen fordítható ún. *relational state*-modellt (az állam, mint valamifajta viszonyrendszer), amely szerint a megváltozott feltételek között, a CSR-arénájában az állam szerepe jelentősen átforgalmódott: az valójában csak komplex kapcsolatainak hálójában értelmezhető. A társadalmi szabályozás napjainkban egyre inkább a három fő szféra – civil társadalom, kormány, üzleti szféra – fokozottan komplex és újragondolt kontaktusainak rendszerén alapul, a társadalmi felelősségvállalás témája pedig új dimenziót ad e három szféra szövevényes kapcsolatrendszerének. Hasonlóan ragadják meg az állam szerepének – részben a CSR hatására is bekövetkező – átalakulását azok a források is, amelyek például egyre inkább ún. menedzseri szemléletű államról (*managerial state*)²², ún. poszt-regulációs államról (*post-regulatory*)²³, vagy éppen „versenyállamról”²⁴ írnak. Mások – utalva a kormányzatok szerepének relativizálódására – ún. „kvázi-kormányzatról” beszélnek.

Bredgaard²⁵ hasonló szellemben vázolja a CSR szabályozásával összefüggő közpolitikai programok és eszközök egy lehetséges, meggyőző tipológiáját, négy általános kormányzati eszközt megkülönböztetve e téren: regulatív programok (jogi szabályozás), motivációs programok (pénzügyi ösztönzők), meggyőzésre irányuló programok (tudatformálás, érzékenyítés, oktatás, kommunikáció stb.), közösségi aktiváló programok (bevonás). E felosztás mentén valóban logikusan rendszerezhetők az egyes nemzeti közpolitikai CSR „próbálkozások”.

Némileg más struktúrájú rendszert ad a CSR-re irányuló közpolitikai programokról a CSR retorikáját és realitását ütköztető EU-s kutatás (RARE) alaptanulmánya.²⁶ A CSR-politikák négy alapvető formáját a következők szerint osztályozzák az állami beavatkozás súlya/intenzitása szerint:

- a) *Implicit CSR*: Mindaz, ami a CSR-ből már eleve „kodikált” és intézményesült a jóléti államokban (pl. munkajog).

21 The changing role of government in Corporate Responsibility, A report for practitioners (2006), ESADE, SDA Bocconi and NSM. ALBAR EDA/BUCKLAND/LOZANO/MIDTTUN/PERRINI/TENCATI; EABIS (European Academy of Business in Society) 10 April 2006.

22 REIS, Elisa P. (2004): The Lasting Marriage Between Nation and State Despite Globalization, *International Political Science Review*, Vol. 25. No. 3. , p. 254.

23 CONLEY, JOHN M./WILLIAMS, CYNTHIA A. (2006): Engage, Embed, and Embellish: Theory Versus Practice in the Corporate Social Responsibility Movement. *HeinOnline* – 31 J. Corp. L, p. 6.

24 KARDOS Gábor (2003): *Üres kagylóhéj? A szociális jogok nemzetközi jogi védelmének egyes kérdései*, Gondolat, Bp. , p. 49.

25 BREDGAARD, Thomas (2004): *Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy*, *Transfer* (European Review of Labour and Research, Quarterly of the European Trade Union Institute), Volume 10., Number 3. p. 384–387.

26 WOLFF, FRANZISKA/BARTH, REGINE (2005): *Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective*. The RARE project's approach. RARE (Rhetoric and Realities in CSR), Berlin, August 2005. p. 28.

- b) *Szabályozott CSR (regulated)*: Mindazon újszerű – egyébként még elég szűk körű – közpolitikai, jogi program, amely kifejezetten, kötelező erővel – ám leginkább indirekt, áttételes módon – a CSR egyes aspektusait szabályozza (ld. alább).
- c) *„Stimulált” CSR (stimulated)*: Mindazok a „puhább”, indirektebb közpolitikai, jogi, gazdasági programok, amelyek támogatásokat, lehetőségeket, motivációkat, eljárásokat, kereteket és a multistakeholder jellegű *networking* lehetőségeit biztosítják a vállalati CSR programokhoz.
- d) *Explicit CSR*: Ez a kategória már csekély közpolitikai kötődéssel bír, hiszen a fogalom alapvetően az önkéntes, diszkrecionális vállalati CSR-programokat fedi.

2.4. Innovatív szabályozási megoldások – „CSR-jog”?

„CSR-jog” a szó szoros értelmében *nem létezik*. Az államok gyakorlatában kialakulóban van ugyanakkor néhány olyan újszerű szabályozási technika, amelyeket egyre inkább a CSR eszméjével szokás rokonítani. Ezek legfőbb közös nevezője, hogy szellemükben idomulnak a fentebb már említett szabályozási elméletekhez: a „puha jogi” (soft law), reflexív jogi, rezponzív regulációs, vagy éppen *light touch* jogi megoldásokhoz.

A teljesség és a részletezés igénye nélkül álljon itt néhány példa, európai uniós kontextusban:

- *Felelős közbeszerzési jogi* megoldások, ún. „szociális klauzulák” a közbeszerzési jogban.
Példa: A társadalmi szempontból felelős közbeszerzés (SRPP) célja a példamutatás és a piac befolyásolása. Az SRPP széles körű alkalmazásával az állami szervek valódi ösztönzőket nyújthatnak a vállalkozások számára a társadalmi szempontból felelős vezetés kialakításához. Az uniós közbeszerzések jogi alapjait a 2004/17/EK és a 2004/18/EK irányelv (a „közbeszerzési irányelvek”) fektetik le, amelyek teret engednek a szociális szempontok figyelembevételének.²⁷ A Bizottság tervei szerint a közbeszerzési irányelvek felülvizsgálatának részeként meg kell könnyíteni a szociális és környezetvédelmi megfontolások közbeszerzésekbe való jobb integrálását.
- Szociális/fenntarthatósági/CSR jelentéstételi, *közzétételi kötelezettség* előírása bizonyos beruházási alapok és/vagy vállalatok számára.
Példa: Az éves beszámolókról szóló 2003/51/EK irányelv előírja, hogy a vállalkozásoknak éves jelentéseikben a vállalat fejlődésének, teljesítményének és pozíciójának megértéséhez szükséges mértékben a környezetvédelemmel és az alkalmazottaikkal kapcsolatos információkat is közzé kell tenniük. Egyes tagállamok (pl. Franciaország, Dánia) a nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozatalára vonatkozó olyan innovatív követelményeket vezettek be, amelyek messze túlmutatnak a jelenlegi uniós elvárásokon is. Sőt, a Bizottság a közeljövőben jogalkotási javaslatot terjeszt elő a valamennyi ágazat vállalatai által nyújtott társadalmi és környezetvédelmi információk átláthatóságáról.
- Az alvállalkozói, beszállítói láncokban érvényesítendő *újszerű felelősségtelepítési technikák*.
Példa: A termelési láncban tevékenykedő alvállalkozók társadalmi felelősségvállalásáról szóló 2009. március 26-i Európai Parlamenti állásfoglalás²⁸ felszólította a Bizottságot, hogy hozzon létre olyan egyértelmű közösségi jogi eszközt („láncfelelősség”), amelyet európai szinten vezetnének be az alvállalkozási folyamatok átláthatóságának növelése érdekében. A közelmúltban, 2012-ben készült EU-s szintű átfogó kutatás a munkavállalói jogok alvállalkozói láncokban való érvényesüléséről és ennek újszerű előmozdítási lehetőségeiről (*subcontracting*).²⁹

27 *Szociális beszerzés, Útmutató*, Európai Bizottság, 2010.

28 P6_TA(2009)0190; 2008/2249(INI)

29 *Study on the protection of workers' rights in subcontracting processes in the European Union*, Project DG EMPL/B2-VC/2011/0015, Ghent University & University of Amsterdam.

- *Innovatív társasági jogi szabályok.*

Példa: A 2006-os brit Companies Act például kifejezetten kodifikálta, hogy – az ún. *enlightened shareholder value* szellemében – alapvető elvárás annak belátása a vállalatvezetők által, hogy a vállalat hosszú távú üzleti sikere a tulajdonosi érdekek szolgálata mellett az egyéb „stakeholderek” (érintettek) szempontjainak figyelembevételétől is függ.³⁰

3. A MAGYAR KÖZPOLITIKA ÉS A CSR

3.1. Kormányzati CSR-stratégia Magyarországon?

Hazánkban az állam eleddig vajmi kevés aktivitást mutatott a vállalati társadalmi felelősség terén. Korábról lényegében két komolyabb – ám hatásaiban periférikus jelentőségű – kezdeményezés érdemel említést:

- *A munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és az ezt ösztönző intézkedésekről szóló 1025/2006. (III. 23.) Kormányhatározat.*
- *A Gazdasági és Szociális Tanács Ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról (elfogadta a GSZT plenáris ülése 2007. október 18-án).*

2006-ban – főként az EU CSR-politikájának szorításában – az akkori kormány is pozícionálta magát a témában, megtéve az első bátortalan lépést a CSR folyamatok közpolitikai koordinálásának irányába. Ennek jegyében született az említett *Kormányhatározat*.³¹ A dokumentum voltaképpen egy politikai szándéknyilatkozat volt, amelyben a kormány kifejezésre juttatta, hogy a haladás és az innováció olyan új elemének tekinti a munkáltatók önkéntes társadalmi felelősségvállalását, amely a társadalmi partnerek párbeszédére alapozva a gazdálkodásba integrálja a fenntartható fejlődés, a társadalmi összetartozás és a környezetért viselt felelősség szempontjait. A határozat egyértelművé tette, hogy az állam – direkt szabályozás és irányítás helyett – inkább egyfajta „katalizátor”, lehetőség- és kompetenciateremtő szerepre törekszik a CSR-arénában, ahol az önkéntes kezdeményezéseken van a fő hangsúly. Ez ma is így van.

Figyelemre méltó, hogy a kormányzat a CSR kifejezést „a munkáltatók társadalmi felelősségvállalása”-ként használta magyarul, az inkább szokásos „vállalatok társadalmi felelőssége” helyett. Ez a megközelítés kiszélesítette a címzetti kört és például – elvileg – a kormányzati szervekre, közintézményekre is kiterjesztette a felelős működés eszméjét, illetve egyben jelezte, hogy a hazai CSR-megközelítés – hasonlóan az európaihoz – munkaügy-centrikus.

A Kormányhatározat kijelölte azokat a főbb területeket (és hozzá a releváns felelős kormányzati szerveket), ahol szerepet szánt a CSR-nek. Ilyenek voltak többek között a következő témakörök: a gazdaság versenyképessége, a társadalmi összetartozás, a munkahelyi és a családi kötelezettségek összhangja, a vállalati esélyegyenlőségi tervek elkészítése, az akadálymentesítés kérdése (különösen a munkahelyeken), a nők és a kisebbségek



³⁰ A 2006-os angol Társasági Törvény 172. cikkelye az üzlet sikerének előmozdításáról.

³¹ Ld. bővebben: KUN Attila (2006): *A „CSR” avagy a társadalmilag felelős vállalat ideájának megjelenése a magyar közpolitikában.* Munkaügyi Szemle 2006/7-8.

reklámokban és hirdetésekben történő előítéletektől és sztereotípiáktól mentes ábrázolása. A határozat előírta, hogy dolgozzák ki egyrészt azokat az eszközöket, amelyekkel a munkáltatók felelősségvállalását elismerik, másrészt azokat az ismérveket (sztenderdeket, indikátorokat), amelyek a társadalmilag felelős munkáltatói magatartást megjelenítik. A határozat szerint elengedhetetlen lett volna az is, hogy kialakításra kerüljenek azok a kommunikációs eszközök, amelyek révén szélesebb körben megérdemelt társadalmi elismerésben részesülhetnek a felelős munkáltatók (ennek szellemében maga a Kormányhatározat is „sugallta” valamiféle központi szociális címke/díj – *social label* – gondolatát³²). Összességében kevés gyakorlati fogantja lett a Kormányhatározatnak, szerepe inkább formálisnak, politikainak, szimbolikusnak értékelhető. A korábbi Gazdasági és Közlekedési Minisztériumban átmenetileg létezett egy ún. CSR-igazgató poszt, ám tevékenysége alig volt észlelhető.

A kormány határozata alapján a korábbi *Gazdasági és Szociális Tanács* (GSZT) felkérést kapott arra, hogy az EU-s elvárások tükrében alkosson meg egy ajánlásrendszerrel a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról, amit hosszú egyeztetések után a GSZT plenáris ülése 2007 októberében fogadott el. A jog perspektívájából döntő jelentőségű, hogy bekerült a dokumentumba a következő – egyébként a CSR számos nemzetközi standardjában is nyomatékosított – elvi állásfoglalás: „... a társadalmilag felelős működés és az arra való törekvés nem mentesíti a vállalatokat a törvényekben és a nemzetközi konvenciókban előírt kötelezettségek alól. Ezek betartása elengedhetetlen feltétele a felelős működésnek. Ezekon felül a vállalatok megfogalmazhatnak saját működésükkel kapcsolatos etikai normákat.” Egyebekben a dokumentum több területen viszonylag konkrét ajánlásokat fogalmazott meg a kormány számára is, lényegében megfelelve a CSR közpolitikai kezelése terén bevett nemzetközi trendeknek, tapasztalatoknak (érintetti bevonás és bevonódás; példaképpellegű irányítás; jogi és gazdaságpolitikai háttér biztosítása; nemzetközi ajánlások átvétele, részvétel nemzetközi kezdeményezésekben; teljesítménymenedzsment: felelős közbeszerzés, ösztönzők; közzététel: állami és önkormányzati vállalatok fenntarthatósági jelentése, célzott kommunikáció, hitelesítés). A GSZT ajánlásokat sem követték azonban értékelhető, konkrét közpolitikai intézkedések.

A mindenkori hazai CSR-közpolitikával kapcsolatban ajánlásként megfogalmazható, hogy a mindenkori Kormány kezelje sokkal szisztematikusabban a CSR ügyét. Ennek jegyében javasolható például egy több tárccán átívelő, központi – külső szakértőket is bevonó – CSR „munkacsoport” felállítás³³, széles körű társadalmi párbeszéd kialakítása és egy esetleges nemzeti CSR-stratégia kidolgozása.³⁴ Sajnálatos tény, hogy a hazai közpolitikai CSR attitűd – kormányzattól függetlenül – még gyerekipőben jár, kezdetleges, és ráadásul nem is szervesen „önfejlődő”, hanem elsősorban az EU éppen aktuális elvárásai (*policy*) „fellángolásain” alapul.

A legutóbbi, már említett 2011-es *Bizottsági Közlemény* felkéri a tagállamokat arra, hogy az Európa 2020 stratégia támogatására fejlesszék ki, vagy tegyék napra készvé a vállalati társadalmi felelősségvállalás támogatását célzó saját terveiket vagy a kiemelt intézkedések nemzeti jegyzékét, hivatkozva a vállalati társadalmi felelősségvállalás nemzetközileg elismert elveire és iránymutatásaira, vállalkozásokkal és más érdekelt felekkel együttműködve, a Közleményben felmerült kérdések figyelembevételével. A fenti elvárásoknak megfelelve,

32 Ezt egyébként számos más tanulmány is támogatja. Pl.: Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról Magyarországon 2007, UNDP p. 53. Sőt, több civil szervezet is kidolgozott mintákat. Például: *Social Label – Egy indikátorrendszer kidolgozása*, A Szociális és Munkaügyi Minisztérium részére, Kurt Lewin Alapítvány, Bp. 2007.

33 Ennél sokkal messzebb menő elvárások is megfogalmazódtak már hazánkban, ráadásul – némileg meglepő módon – elsősorban üzleti körökben. Íme néhány példa: „A kormány felelőségét nem lehet megkerülni. Megfontolandó egy európai mintára létrehozott CSR-minisztérium.” Továbbá: „Alaptörvénybe kell foglalni, meg kell jeleníteni az alkotmányban a fenntartható fejlődést.” Ld.: Cégek a fenntartható világért c. konferencia: Cselekvési program c. közös nyilatkozat, Piac és Profit, 2006. május.

34 Hasonló ajánlásokat fogalmaz meg: BRAUN RÓBERT/LINE, MARK (2007): *Baseline Study on CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries*, UNDP. p. 10.

2012. nyarán a *Nemzetgazdasági Minisztérium* koordinálásban megindultak a hazai CSR „akcióterv” kidolgozásának előmunkálatai. A tervek szerint a főbb prioritási területek a következők: gazdaságfejlesztés, munkaügyi és esélyegyenlőség, környezetvédelem, fogyasztóvédelem. Szintén tervbe van véve többek között egy CSR Tárcaközi Egyeztető Fórum alakítása.

3.2. CSR-szempontok a magyar jogrendszerben – néhány jellegzetes példa

Némileg ugyan függetlenül a kifejezett CSR-diskurzustól – mintegy indirekt módon, „csendesen”, és szinte észrevétlenül – számos, a nemzetközi tapasztalatok tükrében CSR-szellemű jogi szabályozási logika csírája jelent meg az utóbbi időkből hazánkban is. Ehelyütt – a teljesség igénye nélkül – csak néhány példát említve kiemelhetőek a következők:

- Megtalálhatóak hazánkban az említett „*felelős közbeszerzési*” szabályozási technika alapvonalai. Ennek tekinthető a „*rendezett munkaügyi kapcsolatok*” követelményeinek beépítése a költségvetési támogatások, közbeszerzések feltételrendszerébe.³⁵ E körben megfontolandó lenne a szempontrendszer negatív szemlélete (kizárások) mellett pozitív ösztönzők (elismerések) intézményesítése is, e módon is jutalmazva a kimagasló CSR-teljesítményt.
- *CSR / nem-pénzügyi jelentéstétel* vonatkozásban a számviteli törvény már jelenleg is tartalmaz arra vonatkozó rendelkezést – a vonatkozó 2003/51/EK irányelv szellemében –, hogy az üzleti jelentésnek tartalmaznia kell – a vállalkozó fejlődésének, teljesítményének vagy helyzetének megértéséhez szükséges mértékben – minden olyan pénzügyi és ahol szükséges, minden olyan kulcsfontosságú, *nem pénzügyi jellegű teljesítménymutatót*, amely lényeges az adott üzleti vállalkozás szempontjából.³⁶ Ez csupán egy rendkívül nagy mozgásteret adó ajánlás, nem tekinthető CSR-jelentéstételi kötelezésnek. Megfontolandó e szabályozási terület továbbfejlesztése a létező – szigorúbb, konkrétabb – külföldi példák alapján (pl. dán, francia).
- Az ún. *szabályozott, illetve „stimulált” önszabályozás* regulációs technikája jegyében kiemelhető az *esélyegyenlőségi terv* (részleges) intézményesítése: az ötven főnél több személyt foglalkoztató költségvetési szervek és többségi állami tulajdonban álló jogi személyek kötelesek esélyegyenlőségi tervet elfogadni.³⁷ E téren mérlegelhető lenne a kötelezett kör kiterjesztése (pl. nagyobb magánmunkáltatók).
- Meghatározott vállalkozások a beszállítókkal való kapcsolataikban a tisztességes piaci magatartásra vonatkozó *önszabályozó etikai kódex* megalkotására, valamint az abban foglaltak megsértése esetén alkalmazandó eljárásrend kialakítására kötelesek.³⁸
- Az új Munka Törvénykönyve a törvény céljaként is rögzíti, hogy a törvény „*a tisztességes foglalkoztatás alapvető szabályait állapítja meg a vállalkozás és a munkavállalás szabadságának elve szerint, tekintettel a munkáltató és a munkavállaló gazdasági, valamint szociális érdekeire.*”³⁹ Ebben a fogalomban új elem a munkáltató szociális érdeke. Feltehető a kettős kérdés: nem az a munkáltató egyik legfőbb szociális érdeke, hogy társadalmilag elismert legyen a *brandje*? Ennek pedig nem az egyik legjobb eszköze a társadalmi felelősségvállalásra törekvő attitűd?

35 1/2012. (I. 26.) NGM rendelet a rendezett munkaügyi kapcsolatok feltételeiről és igazolásának módjáról.

36 2000. évi C. törvény a számvitelről, 95. §

37 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról, 63. § (4) bek.

38 2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről, 7. § (5) bek.

39 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, 1. §.



- A munkavállalói érdekképviseletek intézményesített bevonása bizonyos CSR-policyk kialakításába: az új Munka Törvénykönyve szerint az üzemi tanácsok véleményezési jogkörébe esnek például a munkavállalók nagyobb csoportját érintő munkáltatói intézkedések és szabályzatok tervezetei, így többek között a képzéssel összefüggő tervek, rehabilitációs tervek, a munkáltató működésével összefüggő környezetvédelmi intézkedés, az egyenlő bánásmód követelményének megtartására és az esélyegyenlőség biztosítására irányuló intézkedés, a családi élet és a munkatevékenység összehangolása.⁴⁰
 - *Naming and shaming és pozitív elismerés*: Egyfelől a fogyasztóvédelmi, munkaügyi, munkabiztonsági és esélyegyenlőségi téren jogsértést elkövető szervezetek nyilvános „feketelistázásának” lehetősége (közvetéti szabályok⁴¹); másfelől a társadalmi felelősség egyes aspektusait lefedő központi díjak/címkek megjelenése (pl. *Családbarát Munkahely Díj*). Utóbbiak jobb koordinálása alapvető elvárás lenne.
 - A közsféra munkajogában a *hivatásetikai normák* és az etikai eljárás új szellemű, részletes szabályozása jól mutatja a tágran értelmezett „társadalmi felelősség” közszférabeli intézményesülésének trendjét.⁴²
- „Lépcsőzetes szankcionálás”, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások (KKV) helyzetére: a hatósági ellenőrzést végző szervek a KKV-k körében az első esetben előforduló jogsértés esetén – az adó- és vámhatósági eljárást kivéve – bírság kiszabása helyett – főszabály szerint – figyelmeztetést alkalmaznak.⁴³
- Ezek a pusztán szemelvényyszerűen felvillantott – egyébként rengeteg továbbfejlesztési potenciállal bíró – újszerű szabályozástechnikai „trendek” is azt igazolják, hogy a társadalmi felelősségvállalás eszméje egy olyan önmagán jelentősen túlmutató átfogó jelenség, mely magában hordozhatja mély társadalmi változások előkészítését éppen úgy, mint a hagyományos állami szerepvállalás és a jogi szabályozási technikák – szinte észrevétlen – paradigmaváltását, innovációját.

KONKLÚZIÓ „HELYETT” – FELELŐSSÉGVÁLLALÁSI STRATÉGIA-ALKOTÁS KÖZINTÉZMÉNYEKNEK (IS)

Közigénynek tekinthető, hogy a kormányzatok és a közintézmények is társadalmi szempontból felelősen tegyék dolgukat, hozzák meg intézkedéseiket. A járulékos társadalmi célkitűzéseket az egyéb szaktevékenységeken, szakpolitikákon át (vagy azok mellett) is megvalósítani kívánó állami szervezeteknek a saját céljaikat középontba állító szervezeti stratégiát érdemes kidolgozniuk a felelősségvállalás újszerű modelljeinek bevezetésére.

A *szervezeti felelősségvállalási stratégia* alapfeltétele a politikai/vezetői döntés, elköteleződés. A stratégiában többek között az alábbi tényezőket kell figyelembe venni: lehetséges jogi és szabályozási keretek, mozgástér; intézményi keretek; irányítási struktúra; a szakmai felkészültség és erőforrások megléte; az érdekeltek bevonása stb. Választani kell a CSR-t előmozdító főbb lehetséges, adekvát közpolitikai eszközök közül: regulatív programok (jogi szabályozás), motivációs programok (pénzügyi ösztönzők), meggyőzésre irányuló programok

40 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, 264. §.

41 Pl.: 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről, 51. §

42 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről, 83. §


43 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról, 12/A. §

(tudatformálás, érzékenyítés, oktatás, kommunikáció, egyéb projektek stb.), közösségi aktiváló programok (bevonás).

Ugyanakkor világossá kell tenni, hogy a felelősségtudatos attitűd nem csak a társadalom számára hasznos, hanem a nyilvánosságban a szervezetről kialakult jobb kép révén végső soron az államnak (és az adott szervezetnek) is az lehet.

A gyakorlatban e stratégia kialakítása nem feltétlenül igényel alapvető szerkezeti változást, vagy nagy ráfordítást. Az adott szervnek fel kell mérnie tevékenységének társadalmi hatását, mozgásterét. Célszerű a fokozatos – de semmiképpen sem ad hoc – megközelítés alkalmazása: eleinte egy vagy néhány szociális problémára, projektre érdemes összpontosítani, később jöhet az integráltabb, komplex megközelítés. Törekedni kell a láthatóságra: mennyire lesz látható a CSR-béli elköteleződés a nyilvánosság és a munkatársak számára. Fontos a stratégiai tervezés, illetve abba az érdekeltek széles körének lehetőség szerinti bevonása. Végül, nem maradhat el a jó gyakorlatok és a sikertörténetek hatékony kommunikációja.





„a társadalmi felelősségvállalás értelmezése és beemelése a közgondolkodásba időszerű és szükséges a közigazgatás új szerepeinek kialakítása kapcsán is”



VÖRÖS ANDREA

Széles körű konzultáció a társadalmi felelősségvállalás közintézményi gyakorlatáról és lehetőségeiről

A Társadalmi felelősségvállalás modell – innovatív megközelítés a közszféra működésének eredményesebb tétele érdekében című uniós támogatással megvalósuló nemzetközi projekt végrehajtásának egyik kiemelt feladata volt, hogy a résztvevő országok a közintézmények minél szélesebb körével megvitathassák a társadalmi felelősségvállalás eddigi gyakorlatát és az ehhez kapcsolódó további lehetőségeket. A projekt keretében ilyen tapasztalatcserére az ún. *fókuszcsoportos találkozók, a képzések, a kiválasztott szektorokkal történő társadalmi konzultáció* és a konkrét intézményeknek nyújtott *komplex tanácsadási szolgáltatás* keretében volt lehetőség.

A társadalmi felelősségvállalási tevékenységeknek nevesítve elsősorban vállalatoknál és általában a privát szektorban vannak hagyományai (CSR – *corporate social responsibility*). A közintézmények már jellegüknél fogva és alapfeladataik szerint is a társadalom érdekében dolgoznak, így a végrehajtási szakaszban volt egyfajta bizonytalanság, vajon meg tudjuk-e szólítani a közintézményeket, tud-e a projekt olyan üzeneteket eljuttatni a célcsoporthoz, amelyek kellően vonzóak ahhoz, hogy nagyszámú közintézményi munkatárssal és intézménnyel tudjunk párbeszédet folytatni a társadalmi felelősségvállalás intézményesüléséről a közszférában?

Magyarországon valamennyi akciónál az volt a tapasztalatunk, hogy az érdeklődés meghaladta a jelen projekt lehetőségeit és kereteit, mert valamennyi rendezvényre többen jelezték részvételüket, mint a tervezett létszámok. Ez azt is jelentheti, hogy **a társadalmi felelősségvállalás értelmezése és beemelése a közgondolkodásba időszerű és szükséges a közigazgatás új szerepeinek kialakítása kapcsán is.**

A projekt hatóköre korlátozott volt, mivel a támogatási forma (EU kohéziós forrásai) adott régióhoz, Közép-Magyarországhoz (Budapest és Pest Megye) kötötte a végrehajtást. Szerencsére a régió a hazai közin-



tézmények jelentős részét magába foglalja (központi közigazgatás, országos hatáskörű hivatalok, illetve nagyszámú önkormányzat, oktatási, egészségügyi, kulturális intézmény, stb.). Valamennyi tájékoztatási tevékenység esetében nyitottak voltunk az régióon kívüli érdeklődők fogadására, amennyiben a projektben meghatározott létszám a központi régióból már betöltésre került.

A minél szélesebb nyilvánosság bevonása és az eredmények terjesztése a 21. században már nem lehet eredményes internetes tartalmak nélkül. A projekt honlapján, illetve a magyar partner által működtetett angol és magyar nyelvű szakmai közösségi oldalak jó lehetőséget adtak egyrészt az intézmények bevonására, másrészt naprakészen meg lehetett osztani inspiráló új kezdeményezéseket és ötleteket.

Fókuszcsoportos beszélgetés a közintézmények munkatársaival

A nyitórendezvény célja az volt, hogy elinduljon az együttgondolkodás a célcsoporttal. A felhívásra jelentős számban mozdultak meg a közintézmények, ami azonnal mutatta, hogy a közszféra érzi a téma időszerűségét.

Mivel a hatékony párbeszéd alapja egy közös fogalomrendszer, ezért a nyitórendezvény keretében egyfajta ismeretátadás is megtörtént, amellet, hogy az intézmények közötti partnerségépítésre, az intézmények létező gyakorlatának megismerésére, a közszféra által preferált potenciális akciók felszínre hozására is alkalmat kívántunk adni.

A fókuszcsoportos beszélgetésen kb. 40 fő vett részt, akikkel áttekintettük az állam szerepét és lehetőségeit a társadalmi felelősségvállalás kapcsán, megvizsgáltuk, hogy a fő tématerületeken belül (szervezetirányítás, munkaügyek, korrekt és átlátható működés, környezet, ügyfelek, emberi jogok és közösségfejlesztés), mely témák vannak már a közszféra figyelmének fókuszában, mik a lehetséges akciók, milyen hívószavak és üzenetek mozgatják a jelenlevő intézményeket és képviselőket.

A fókuszcsoportos beszélgetés tapasztalata az volt, hogy **a közintézmények nyitottak és érdeklődők a téma iránt, illetve mind az ötletek, javaslatok, mind a már megvalósított gyakorlatok azt jelezték, hogy közszférában komoly elköteleződés van a tevékenység áttekintésére és újragondolására a társadalmi felelősségvállalás kapcsán.**

Képzés a közintézmények munkatársai számára

Annak érdekében, hogy a közintézmények munkatársai megismerhessék azokat a lehetőségeket, amelyeket a társadalmi felelősségvállalásban való elkötelezett részvétel jelenthetne a közszféra számára, egy olyan képzési programot kellett kialakítani, amely biztosítja a résztvevők számára a szükséges ismereteket, azaz kellően informatív, valamint a műhelymunka, szimuláció, kerekasztal-beszélgetések, alkalmat adnak a partnerségépítésre, illetve gyakorlati tapasztalatokat a későbbi tevékenységekhez.

A megfelelő képzési program kialakításához szükségünk volt olyan oktatókra, akik tapasztaltak a közintézményi célcsoport képzésében, tréneri készségekkel rendelkeznek (cselekvésre ösztönző, inspiráló képzési tartalom és módszertan kidolgozása és megvalósítása), de egyben a társadalmi felelősségvállalás témában is kiváló szakértők. Igyekeztünk egy olyan kisebb létszámú tréneri csapat kialakítani, amely gyakorlatilag önállóan képes végigvinni a képzési programot és így végigkísérni a résztvevőket saját személyes portfóliójuk kialakítására.

A képzés egyik újdonsága ez volt: olyan feladatokat adtunk, amelyek elvégzése után kézzelfogható és személyre szabott anyag keletkezett, valami olyan, ami a saját intézmény társadalmi felelősségvállalási tevékenységéhez közvetlenül felhasználható lehet.

A tervezett tematika, a gyakorlatorientált módszertan valóban felkeltették a résztvevők érdeklődését, amit a kiváló oktatói-tréneri-szakértői csapat a képzés végéig fenn tudott tartani. Ennek is köszönhető, hogy a 49 résztvevő közül 43 szerzett tanúsítványt, ráadásul 19-en kiváló eredménnyel.

Annak érdekében, hogy a hazai közintézmények minél nagyobb számban és aktívan részt vegyenek társadalmilag felelős tevékenységekben, további képzésekre lenne szükség, mint a köztisztviselői képzésekben, mind a közalkalmazott esetében, kiemelten a pedagógus-továbbképzések között.

Társadalmi konzultáció és szakmai konferencia

2012 tavaszán a Tempus Közalapítvány szakmai konferenciát szervezett *Társadalmi felelősségvállalás – mit tehet a közszféra?* címmel. A konferencia célja az volt, hogy további közintézmények figyelmét felkeltjük a társadalmilag felelős tevékenység megvalósítására, illetve tovább erősítsük az ilyen elkötelezettséggel rendelkező szervezetek közötti együttműködést. A szakmai konferencia a tematikus előadásokon és kerekasztal-beszélgéseken túlmenően keretet adott a projekt egyik fő tevékenységének, az ún. társadalmi konzultációnak kiemelt szektorok részvételével. Mivel a Tempus Közalapítvány nem akarta maga eldönteni, vajon mely ágazatok a leginkább érdeklődők, vagy tapasztaltak a témában, ezért a jelentkezést követően választottuk ki azt a három ágazatot, ahonnan a legtöbben jelezték részvételüket. Ez a három szektor az oktatási, kulturális és szociális ágazatok voltak.

A társadalmi konzultációt a területet jól ismerő szakértők bevonásával korszerű, a résztvevők aktív hozzájárulására építő módszertan szerint építettük fel.

1. Azonos definíciót használva a három ágazati szakértő bemutatta a résztvevőknek a társadalmi felelősségvállalás modellt. Ezt követte a szektorális területekről hozott jó példák ismertetése, amelyet két irányból lehetett megközelíteni. Egyrészt az ún. belső intézkedések, mint szervezetirányítás, rugalmas munkaszervezés, feszültségmentes munkakörnyezet kialakítása, stb.; másrészt a kívülről ható akciók: közösségek építése, külső partnerek bevonásával, ügyfélszolgálat, érintetti párbeszéd létrehozása.
2. Az ágazati csoportok 5 kiscsoportra bomlottak, és a kiscsoportok feldolgozták az alábbi kérdéseket:
 - Vannak a szakterületen olyan aktualitások, amikhez a társadalmi felelősségvállalási tevékenységgel kapcsolódni lehet?
 - Kik a legfontosabb partnerek, és mit adhatnak a társadalmi felelősségvállalási tevékenységünkhöz?
 - Mik a kihagyhatatlan lépések ahhoz, hogy sikerre vihető legyen a társadalmi felelősségvállalás ügye?
 - Milyen külső segítség lenne leginkább hasznos hogy a szektor / az intézményem a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységeket valósítsa meg?
 - Milyen ellenérvekre, nehézségekre kell számítani, ha a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységeket akarunk megvalósítani?
3. A kiscsoportok beszámoltak eredményeikről az ágazati csoportban, értékelték az elhangzottakat, megvitatották, melyek voltak azok a legfontosabb ötletek, kezdeményezések, amelyeket vissza tudnak vinni intézményükbe.
4. **A szakértők jelen fejezetben összegzik a három területen (oktatás, kultúra, szociális) elhangzott legfontosabb üzeneteket.**

Az interaktív, közös munkára a konferencia további szakaszában is volt lehetőség, ahol az ún. *Pro-action Cafe* módszerrel a résztvevők projektjavaslatokat tehettek, illetve saját tapasztalataikkal hozzájárulhattak az egyes projektötletek továbbgondolásához.

Mindkét gyakorlattal kapcsolatban kiemelkedően pozitív volt a résztvevők visszajelzése, miszerint **érdemes lenne szakítani a megszokott szakmai konferenciák módszertanával, és ilyen innovatív, a résztvevők aktivitására, tapasztalataira, építő elemeket kellene alkalmazni, amely új impulzusokkal gazdagítja a vendégeket, valamint ideális a partnerkapcsolatok építésére.**

Komplex tanácsadás közintézmények részére

A tájékoztatói és képzési tevékenységeken túlmutatva, a projekt célul tűzte ki, hogy konkrét közintézmények esetében feltárja a társadalmi felelősségvállalással összefüggő létező gyakorlatokat, valamint az adott intézmény munkatársaival közösen áttekinti a további lehetőségeket.

Magyarországon hat intézményt vontunk be a tanácsadási-konzultációs folyamatba, amelynek megkezdésekor nem lehetett előre látni, hogy az adott intézmény elsősorban egy „jó gyakorlat” lesz-e, olyan tapasztalata van-e a témában, amit példaként lehet további érdeklődők elé állítani, vagy inkább a lehetőségeket tudjuk feltárni a közös munka folyamán. Azonban nem szabad elfelejtenünk arról, hogy **a felelős működés és cselekvés mozgatórugóinak és erőforrásainak feltárása, bemutatása, megosztása a közzsféra széles célcsoportjaival maga is társadalmilag felelős tevékenység!**

A konzultáció keretében összegyűjtött legjobb gyakorlatokat a jelen kiadvány 6. fejezetében mutatjuk be. Ebben a gazdag anyagban bizonyára minden érdeklődő intézmény talál olyan ötleteket, megoldásokat, amelyek számára is aktuálisak a környezet védelmétől, a korszerű munkaügyi gyakorlatokig, vagy az igényes közönségszolgálattól a generációk közötti együttműködés támogatásáig. Fontos kiemelni, hogy valamennyi esettanulmány olyan témát mutat be, amely az intézmény alapvető tevékenységét emelte magasabb szintre, tehát elmondhatjuk: a közzsféra érti, mi a valódi felelősségvállalás, milyen egy valóban felelős intézmény.

A komplex tanácsadás célja az volt, hogy az intézmények azonosítsák azokat a stratégiai területeket, amelyben a társadalmi felelősségvállalás szempontjai alapján is elmélyíthetik és gazdagíthatják tevékenységüket. Mivel a jó példa ragadós, ezért a megfelelő nyilvánosság biztosítása mellett remélni lehet, hogy egyre több intézmény csatlakozik, és már nemcsak vállalatok, hanem közintézmények anyagaiban is megtalálható lesz társadalmi felelősségüket bemutató küldetésnyilatkozat és eddigi eredményeik, legsikeresebb programjaik bemutatása.





„kemény munkával elérhető lehet a fiatalok hozzáállásának megváltoztatása a fenntarthatóság, a környezetszennyezés, egészséges életmód, szociális érzékenység terén”

DR. BODÓ MÁRTON tudományos munkatárs, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet (OFI), középiskolai tanár

Mit tehet az oktatási szektor a társadalmi felelősségvállalásmodell elterjedése érdekében?

2012 májusában, a Tempus Közalapítvány szervezésében megvalósult konferencia keretében széleskörű konzultációra került sor a szociális, kulturális, oktatási szektor bevonásával. A legnagyobb érdeklődés az oktatás iránt volt, ahol 27 szakember fejtette ki véleményét az ágazat területéről a társadalmi felelősségvállalás és oktatás kapcsolatára vonatkozóan. A továbbiakban az itt elhangzottakra alapozva tekintem át – a teljesség igénye nélkül – az ágazat lehetőségeit, jó gyakorlatait ezen a területen.

A társadalmi felelősségvállalás az oktatásban azért különösen fontos, mert ez az ágazat meghatározza a jövő generációk szemléletét, látásmódját. Ha a társadalmi felelősségvállalás az oktatási ágazat hétköznapijait át tudja hatni, esélye van arra, hogy **nemzedékek szemléletét befolyásolja**, motiválja. 10-20 évnyi **kemény munkával elérhető lehet a fiatalok hozzáállásának megváltoztatása a fenntarthatóság, a környezetszennyezés, egészséges életmód, szociális érzékenység terén**. Sarkosan hangzik, de egy ilyen szemléletváltás az egész világunkat tehetné élhetőbbé, szebbé.

A konferencia résztvevői egyetértettek abban, hogy az oktatási ágazat esetén is az *első lépés a helyzet-elemzés*, amelynek fel kell ölelnie a társadalmi felelősségvállalás három fő vonatkozását: a gazdasági, a társadalmi és a környezetvédelmi területet. Az oktatás tekintetében a társadalmi felelősségvállalás fogalmának *ki kell egészülnie pedagógiai szempontokkal*, tehát elsődlegesen olyan akciókban érdemes gondolkodni, amelyekbe aktívan bevonhatók a diákok, és amelyek személyes fejlődésüket elősegítik. A beszélgetés résztvevői azt is kiemelték, hogy a diákok számára minden vonatkozásban fontos a pedagógus személyes hitelessége, amikor valamilyen tevékenységbe bevonja őket, ebben az esetben is.

1.1. A társadalmi felelősségvállalás fogalmának értelmezése az oktatás számára

A társadalmi felelősségvállalás oktatási definíciója a következő: *a közösségi célok (gazdasági, környezetvédelmi, társadalmi) elérése pedagógiaiilag hasznos eszközökkel, komplex látásmód alkalmazásával, különböző szektorok együttműködésén keresztül.*

1.2. A társadalmi felelősségvállalás értelmezése oktatástörténeti dimenzióban

Ha történetileg nézzük minden korban felfedezhető az ilyen irányú tevékenység, amelyben az oktatás is szerepet kapott különböző módokon. *A középkortól voltak ösztöndíjas diákok, akiknek taníttatását, társadalmi felelősségvállalás” keretében a tehetősebb polgárok, nemesek, fejedelmek vállalták magukra.* Janus Pannonius, Szenci Molnár Albert, Apáczai Csere János külföldi tanulmányait is ilyen támogatók, ösztöndíjak tették lehetővé. A XIX. századtól a gyártulajdonosok fontosnak tartották, hogy munkásaik számára óvodát, iskolát alapítsanak, építsenek ezzel is kötve őket a gyárhoz, ugyanakkor korszerű lehetőséget biztosítva gyermekeik szellemi fejlődésének.

Máig nem mérhető közvetlenül a társadalmi felelősségvállalás jelenléte a magyar oktatási rendszerben. Ugyanakkor az adományozás, idősök támogatása, rendezvények szervezése rászorulóknak számára mindig jelen volt a magyar társadalom egészében, így az iskolák életében is. Elég csak a II. világháború végén Budapest újjáépítésére, a Nemzeti Színház újjáépítésére, vagy az árvizek, a Ceausescu-rendszer bukása kapcsán megnyilvánuló társadalmi szintű összefogásra gondolni. Vészhelyzetekben az adományozói, társadalmi munkát örömmel felvállaló oldala mozgósult a magyar társadalomnak. A vörösiszap-katasztrófa kapcsán 73 millió forintot gyűjtött össze 100 forintosokból az iskolákon keresztül az oktatási ágazat; a teljes összeget a károsult gyermekekre fordították. Ugyanakkor a társadalmi felelősségvállalás kölcsönösségre alapuló mozzanata gyakran hiányzik ezekből a tevékenységekből. Például a rendszerváltás előtt és után, karácsonykor egyes osztályok lelkes pedagógusok vezetésével mutattak be műsorokat idősök számára szociális otthonokban, de hogy az idős embereket bevonva, partnerként kezeljék, kölcsönösségi alapon szülessenek rendezvények erre nem alakult ki gyakorlat az oktatási intézményekben. Ezért *a társadalmi felelősségvállalás fogalom eszmeisége némileg mást képvisel, mint a korábbi időszakok karitatív tevékenységei, bár azok magukba foglalták a társadalmi felelősségvállalás egyes mozzanatait külön-külön rendszer nélkül.*

1.3. A társadalmi felelősségvállalás értelmezése pedagógusok számára a gyerekekkel, diákokkal végzett munka során

A társadalmi felelősségvállalás elterjedéséért sokat tehet minden egyes pedagógus. Mivel nincs erre kérielt és bevezetett struktúra, ez esetlegesen és egyéni mentalitás függvényeként jelenik meg ma a magyar közoktatásban. A tanár hitelességének alapeleme a megbízhatósága, hogy mennyi idő alatt javítja ki a dolgozatokat, pontosan érzékel-e az órára, kicsöngetéskor befejezi-e mondandóját, illetve jellemzi-e következetesség és igazságosság a számonkérésben; hogy évente, félévente ad-e lehetőséget a diákoknak név nélküli, illetve személyes vélemény kifejezésére az oktatás tartalmára, módszereire, stílusára, vonatkozóan. Mindez a minőségbiztosításon keresztül része a társadalmi felelősségvállalásnak.

A diákok egymás iránti szociális érzékenyítése az egyik fontos területe ennek a látásmódnak. Például fel lehet a diákok figyelmét hívni arra, hogy segítsék beteg osztálytársaikat a házi feladatok vagy egyéb információk megszerzésében. A fizikai nehézséggel élők esetén jelenthet ez állandó támogatást az egészségesek részéről, vagy a tehetségesebbek vállalhatnak korrepetálást is a gyakorlásra szoruló társaik szolgálatában.

A környezettudatosság terén jelentheti szelektív hulladék, papír, fáradt olaj, kupak gyűjtését. Magyarországon ezen a területen élen járnak az ökoiskolák. Preventív módszerként elképzelhető az is, hogy a diákság közösségi szinten törekszik a minél kisebb mennyiségű szemét „termelésére” a hétköznapiakban. **Központi kérdés a fogyasztói szokások átgondolása a fenntarthatóság eszmeisége alapján.** Nem mindegy már középtávon sem, hogy a diák milyen alapanyagú, „E” számú (ételadalékú) termékeket vásárol a büfében, mennyire figyel az egészséges táplálkozásra, mennyire környezetszennyező módon él. Ehhez kapcsolódik a kérdés gazdasági vetülete is, bár változó, hogy ez milyen mértékben jelenik meg a pedagógusok, diákok szintjén közvetlenül. A felvetés arra vonatkozik, hogy *mennyire pazarló módon használják a diákok az energiaforrásokat*, leoltják-e a lámpákat az üres tanteremben, folytatják-e a vizet a mosdókban fölöslegesen, gondolnak-e arra, hogy milyen módon lehet gazdaságosan használni, odafigyeléssel kezelni például a tartós tankönyveket és egyéb különböző eszközöket, szem előtt tartva, hogy a következő évfolyamok is ugyanúgy használhassák a számukra lehetőségként kapott tárgyi környezetet.

Fontos elem a diákok környezetének kialakításában a kisállattartás, növények gondozása. Mindkettő alapvető szerepet játszhat a társadalmi felelősségvállalás szemléletének kialakításában. Egy közösség számára izgalmas feladat, ha együtt vállalnak felelősséget egy növényért, állatért „örökbefogadva” öt osztály vagy iskolai szinten.

Megvalósulhat kifelé is a felelősségvállalás társadalmi dimenziója, ha például határon túli diákokat támogat egy egész közösség, mint a Nyilas Misi program keretében a szegény tehetséges diákokat. Mindez erősítheti a diákokban, hogy a közvetlen egyéni problémáikon túllépve képesek legyenek áldozatot vállalni másokért, észrevegység szűkebb és tágabb környezetükben a rászorultakat.

Minden esetben érdemes a pedagógusoknak a folyamat jellegű tevékenységeket a kampányszerű egyszeri tevékenységekkel szemben előnyben részesíteni.

1.4. Társadalmi felelősségvállalás az iskolai és óvodai munkában tanórákon kívül

Míg az előbb felsorolt elemek minden pedagógus munkájának részét képezhetik, addig az iskola falain kívüli tevékenységek arányukat tekintve az osztályfőnök feladatai közé tartoznak elsősorban, amellyel, hogy színesíthetik a szaktanári munkát is. A tanórai és tanórán kívüli tevékenységek nem teljesen különülnek el egymástól, szemléletükben az a jó, ha ugyanazt az értékrendet képviselik.

A környezetbarát szemlélet kialakítására alkalmasak a közös étkezések, menza esetén hangsúlyozottan, de a közösségi ünnepek is segítenek a látásmód kialakításában az iskola falain kívül és belül. Karácsonykor sajátkezűleg, természetes anyagokból készített ajándékok szorgalmazásával fontos lépést tehet a tanár a szemlélet meggyökereztetésére.

A fenntarthatóság alapelemeit már az óvodában is elsajátíthatják a gyermekek. Ezt a célt tűzte zászlajára a *zöldóvoda* program, melyben komoly kritériumrendszernek kell megfelelnie minden intézménynek, amelyik el akarja nyerni a *zöldóvoda* címet. Mára már több mint száz intézmény tett eleget ennek a kritériumrendszernek Magyarországon. A környezeti nevelés elveit figyelembe véve a nevelői munka minden területén, így a foglalkozásokon, de kirándulásokon is érvényesül a kör-



nyezeti nevelés szempontrendszere, a foglalkoztatás alapelve. A program honlapján szakirodalmat, tanárto-vábbképzéseket lehet elérni (www.zoldovoda.uw.hu).

A környezettudatosságot szolgálhatja az iskolaépület *közvetlen környezetének karbantartása*, pl. kert, park, udvar takarítása, grafiti eltávolítása, fa ültetése. Van olyan oktatási intézmény, ahol minden induló osztály ültet egy fát az udvaron és gondozza azt a tanulmányai végéig.

A karácsonyfa, amennyiben elültethető, és az ünnepet követően valakinél otthont lel vagy visszaváltható, éppúgy lehet nevelő hatású, mint a közös főzés, ami előnyben részesíti a meleg ételt a chips-félékkel, a valódi gyümölcsleveket a szénsavas üdítőkkel szemben. A menza szerepe fokozottan előtérbe kerülhet, ha az iskolának van kertje, amit a diákok gondoznak és megfigyelhetik, hogy miként kerülnek a zöldségek az asztalukra, amelyeket ők ültettek, öntöztek.¹

Fokozottan szerepet kaphat a társadalom iránti szociális érzékenység felkeltése különböző tevékenységeken keresztül az ételosztástól, az otthonlátogatáson keresztül, a kortárs és idős emberekkel, csoportokkal való foglalkozásokig, pl. csörgőlabdázás², kézművesség, színjátszás.

Erre a tevékenységi körre épül az iskolai közösségi szolgálat, amely 2016-tól érettségi előfeltétel a diákok számára 50 óras keretben. „A *tanuló helyi közösségének javát szolgáló, szervezett keretek között folytatott, anyagi érdektől független, egyéni vagy csoportos tevékenységet és annak pedagógiai feldolgozását*” nevezi a törvény iskolai közösségi szolgálatnak.³ A közösségi szolgálat lehetséges tevékenységi területei: egészségügyi, szociális és jótékonyági, oktatási, kulturális és közösségi, környezet- és természetvédelmi, polgári és katasztrófavédelmi tevékenységek, közös sport és szabadidős tevékenység óvodáskorú, iskoláskorú, sajátos nevelési igényű gyermekekkel vagy idős emberekkel. Ma Magyarországon 300 iskola pedagógiai programjának része az ilyen fajta közérdekű, élménypedagógián alapuló tevékenység. **A tapasztalati úton való tanulás segít a közösségteremtésben, a generációk közti kapcsolatteremtésben, a szociális előítéletek feloldásában, de motiválhatja későbbiekben a pályaválasztást is.** A tanulási zavarokkal küzdő diákok számára a közösségi szolgálat egy kiugrási lehetőség, ahol megmutathatják kortársaiknak, tanáraiknak, hogy egy kevésbé formális tanulási forma keretei között mire képesek. Nagyban fejleszti a diákok önismeretét, növeli önbizalmát, javíthatja az iskolához és a tanuláshoz való hozzáállását, fejlesztheti állampolgári elköteleződését a társas készségek és az iskolai teljesítmény mellett. A korábbi hasonló tevékenységekhez képest pedig képviselheti a kölcsönösség aspektusát, amely pedagógiai szempontból is új tapasztalati élményforrás lehet a programokban a diákok és más érintett csoportok számára.

1.5. Társadalmi felelősségvállalás a szülőkkel való kapcsolattartás eszközeként

Az előző területeken való pedagógiai munka hatékonyságát döntően befolyásolja, hogy milyen mértékben lehet a szülőkre építeni a feladatokkal, tevékenységekkel kapcsolatosan. Egy új elem a minőségbiztosítás, ami része a társadalmi felelősségvállalásnak. Ennek keretében kérdőívek, beszélgetések formájában folyamatosan lehet *a szülőktől visszacsatolást kérni* az intézmény pedagógiai munkájára vonatkozóan. Ez sokféle intézménytípusban az óvodáktól az egyetemekig már működő gyakorlat. Segíteni lehet a szülőket abban, hogy könnyen

1 A témában lásd a római köztéteztetés korszerűsítését bemutató esettanulmányt a 6. fejezetben

2 A csörgőlabda paralimpia sportág férfi és női látássérült, vak és gyengénlátó sportolók játsszák. A labdát a kapuba kell gurítani, amely mozgás közben csörög, s így hallással tudják a labda helyét a sportolók megállapítani, elkapni azt, továbbítani. Nagyon nagy nevelő ereje van, ha látássérült fiatalok és látók együtt játsszák ezt a sportot, mert a látók hirtelen rádöbbennek, hogy milyen nehéz csak hallás után tájékozódni. Ők sötétített szemüveget kapnak, hogy azonos feltételekkel rendelkezzenek, mint nem látó társaik.

3 2011. évi CXCV. Törvény a nemzeti köznevelésről: Értelmező rendelkezés 4.§ 13. bekezdés.

nyomon tudják követni gyermekük tanulmányi előmenetelét, pl. e-napló segítségével. A szülői értekezletek, fogadóórák időbeosztásának előre bejelentkezős szervezésével hatékonyabb lesz az együtt töltött idő és érzékelheti a szülő, hogy az ő egyéni igényeit, időbeosztását is szem előtt tartja az oktatási intézmény. A *családlátogatás* az osztályfőnök számára nagy segítség abban, hogy meg tudja érteni diákja nehézségeit, és növekedjen benne az együttérző-képesség diákja problémái iránt. Fontos szerepe van a szülőkkal való közvetlen kapcsolatnak a pályaorientáció kérdésében is.

A szülők nagyban meghatározzák, hogy mi az, amit hitelesen tud az iskola és a tanári kar közvetíteni a diák számára. A két elvárási rendszer közti szakadékot át lehet hidalni a *szülők számára tartott rendszeres képzésekkel*, „szülő sulival”. Egy szoros kapcsolat, folyamatos dialógus erősíti az oktatási rendszer presztízsét, hitelességét, a rendszerbe vetett bizalmat; megnyit olyan lehetőségeket, mint például a szülők szabad kapacitásai és kapcsolatrendszere az iskolai munka szolgálatában amelyek különben nem lennének. Egy jól működő tanár-szülő kapcsolat esetén felmerülhet, hogy az osztálykirándulásokon a szülők kísérőként részt vegyenek, a csomagok szállításában segítkezzenek, vagy a pályaválasztásra készülő diákok számára bemutassák saját szakmájukat osztályfőnöki órán, esetleg a munkahelyükön felgyülemlett papír mennyiséget felajánlják a papírgyűjtésben, adományozóként lépjenek fel az intézmény alapítványa felé, mozgósítsák kapcsolataikat egy-egy intézménylátogatáskor, vagy ingyenes belépőjegyekkel szponzoráljanak tanórán kívüli tevékenységeket. Számos más példát is fel lehetne sorolni, arra hogy mi mindenben lehet a *szülői háttér fontos oszlopa a pedagógiai munkának*.

Mindez látszólag nem szorosan tartozik a társadalmi felelősségvállalás kérdésköréhez, pedig valójában a „minőségbiztosítás, az ügyfélbarát szolgáltatás” lényegi eleme ennek a modellnek. **Az oktatás területén a diákokkal és a szülőkkal való kapcsolaton keresztül valósulhat meg hitelesen a közoktatási rendszer minőségbiztosítása.** Mindez elemeiben jelen van a magyar oktatási rendszerben, ugyanakkor a mai körülmények között és paraméterek mellett nem elvárható, hogy összetettségében megvalósuljon. Mindez olyan többlet terhet róna a pedagógusokra, olyan elvárásokat támasztana, amelynek a legnagyobb jó szándékkal sem tudnak megfelelni a mára már elviselhetetlen méreteket öltő megnövekedett terheik mellett.

1.6. Társadalmi felelősségvállalás az oktatási intézmények szintjén

Az intézményvezetés szintjén nagyon fontos, hogy a *munkaszervezés a dolgozók számára is motiváló legyen*. Ez pedig elsősorban odafigyelés kérdése. Ha jól van előkészítve egy tantestületi értekeztet, akkor sokkal inkább bevonhatók a kollégák a döntésekbe, kevesebb időt vesz el a konkrét értekeztet megtartása, és inkább magáénak érezheti minden érintett a megszületett döntéseket. **A munkahelyi légkör erősen függ az intézményvezetői magatartástól, a megteremtett munkakörülményektől.** Fontos, hogy *legyenek közösségi terei a pedagógusoknak*, ahol kötetlenül is tudnak egymással beszélgetni, pl. tanári étkező. Ha szerveződnek munkaidőn kívül programok, erősíthetők a személyes kapcsolatok a pedagógusok között és ez nagyban javítja a hétköznapi munka hatékonyságát, illetve az intézmény megítéléséhez is pozitív módon járulhat hozzá.

A gazdasági szempont intézményi szinten jelenhet meg fontos takarékosági tényezőként. A világitás, fűtés korszerűsítése jelentős megtakarításokat eredményezhet hosszú távon, miként a vízmennyiség szabályozó elemek csapokra szerelése vagy az újrapiapír füzetek alkalmazása, a fölösleges fénymásolás, nyomtatás mennyiségének csökkentése, az internetes kommunikációs rendszerek kiépítése is megtérül.

Az intézmény vezetésének van felelőssége abban is, hogy mennyire gondolja, ápolja, fordít figyelmet az intézmény közvetlen környezetére, az udvarra, járdára, közvetlen közelben lévő közterek karbantartására, e területekre irányuló tevékenységek szervezésére, szorgalmazására. Fontos kérdés, hogy *közösségi terek* (pl. színház terem, „dühöngő”) *kialakítását* fontosnak tartja-e a vezetés, tankert létesítésére tesz-e erőfeszítéseket,

amennyiben lehetőség van szelektív hulladékgyűjtés kialakítására azt megszervezi-e, biobüfé, biciklitároló létesítését szívügyének tekinti-e. Az ökoiskola hálózatba belép-e az iskola, pályázati úton forrásokat teremt-e az intézmény a környezet javítására. A *szponzorok felkutatása*, alapítvány működtetése, *öregdiákokkal való kapcsolattartási módok kidolgozása*, termék kiadása mind az intézményvezetés feladatkörébe tartozik. **A szülőkkel való kapcsolattartás intézményi szinten is teremthet forrásokat, lehetőségeket cégekkel való együttműködés kialakítására az intézmény számára.** A szociális érzékenység megjelenhet a rászorulóknak alapítványi támogatásában, a tehetségesek ösztöndíjjal, díjakkal, jutalmakkal való motiválásában is. Mindezekből jól látszik, hogy az intézményvezetők a társadalmi felelősségvállalás motorjai lehetnek az egész pedagógiai közösség számára.

1.7. Az intézményfenntartók nézőpontjából

Az oktatási intézmények fenntartói sok esetben nincsenek tisztában katalizáló szerepükkel. Oktatási intézményekben elsősorban terhet, ellátandó többletfeladatot látnak, illetve költségvetési források előteremtésén túl nem gondolkodnak az intézmények sorsáról. **Sok esetben azonban a peremfeltételek kialakításával valójában a fenntartó befolyásolja az intézmények hétköznapjait.** Ha a finanszírozási háttérrel kiszámíthatóan biztosítja és ezzel megteremti a munka alapfeltételét, amely gazdasági krízisek idején felbecsülhetetlen értékűvé válik, már nem látja el rosszul törvény szabta kötelességét.

Ha külön figyelmet is fordít az oktatási ágazatra, ha szempontrendszerrel, feladatokat ad intézményeinek olyan *szinergiákat szabadíthat fel* fenntartói szerepköre érvényesítésén keresztül, amelyek más módon nehezen jöhetnének létre. Önkormányzati szinten a különböző intézmények sokban tudnak egymásnak segíteni, ha például az egyik, amelyik ipari méretű mosó kapacitással rendelkezik, kimossa a másik intézmény függőyeit, vagy egyik intézmény kölcsön adja a másiknak szállítói kapacitását (pl. buszát), ezzel növelve annak kihasználtságát; vagy ha egy uszodával rendelkező intézmény lehetőségeihez mérten biztosítja létesítménye használatát a többi intézmény diákjainak. Sokféle lehetőséget rejt magában a fenntartó koordinálásán keresztül megvalósuló együttműködés a szakiskolák, szakközépiskolák és gimnáziumok között. Mindez kölcsönösségi alapon teremt új értékeket.

Fontos elem, hogy milyen módon kezeli a hozzá tartozó intézményekről szóló stratégiai dokumentumokat a fenntartó. Ezekben a dokumentumokban következetesen érvényesítheti társadalmi felelősségvállalási, minőségbiztosítási szemléletét, illetve kérheti számon oktatási intézményein új programok kidolgozását, erdei iskolában való részvételt, oktatási csomagok használatát. Fontos szempont, hogy *stratégia alapján működteti-e hosszú távon az intézményeket*, vagy ezen dokumentumok nem segítik a hétköznapi életet közvetlenül, esetleg teljesen formális szerepük van csak.

Feladata lehet a fenntartónak ezen felül, hogy pályázatokhoz az önrészt biztosítsa, szponzorok felkutatásában segítsen, díjakkal támogassa diákjait intézményeiben, szolgálati lakásokat biztosítson az intézmények tanárainak. **Kapcsolatot teremthet fenntartóként a különböző szektorok közt.** A civil, vállalati és önkormányzati szféra összekapcsolása anyagi hozzájárulás nélkül is segítség a fenntartó számára is feladatai ellátásában. A közösség számára érték lehet egy játszótér, vagy erdei tornapálya építése, a kerítés lefestése, faültetési program megvalósítása.

Feladatok gazdaként az akadálymentesítés alapfeladata a fenntartónak, miként az épületek megfelelő módon történő időről időre való felújítása is. A fenntartó összességében alapfeladatai során is érvényesítheti a társadalmi felelősségvállalás szemléletét.





„egy létező hagyományra épülve jelent meg a közoktatásban a társadalmi felelősségvállalás kérdésköre, amelyet sokféle egyéni kreativitást mutató elem színez”

1.8. Társadalmi felelősségvállalás az oktatás-irányítás szempontjai között

A konzultációban résztvevők egyetértettek abban, hogy az oktatásirányítás felelős azért, hogy a társadalmi felelősségvállalás modellje elterjedjen egy országban. Pályázati kiírásokkal, jó gyakorlatok összegyűjtésével és eljuttatásával az intézményekhez lehet generálni ezt a folyamatot. Információs felületek kialakításával tudja segíteni, hogy minél szélesebb körben ismert legyen a társadalmi felelősségvállalás szemlélete. Valójában a szemléletformálás eszköze lehetne, ha minden pályázatban megjelenne a társadalmi felelősségvállalás szempontrendszere, valódi tartalmi elvárásokkal a programgazda és elkötelezettséggel a pályázó részéről.

A társadalmi felelősségvállalás szemlélete leghatékonyabban a tanárképzési és továbbképzési

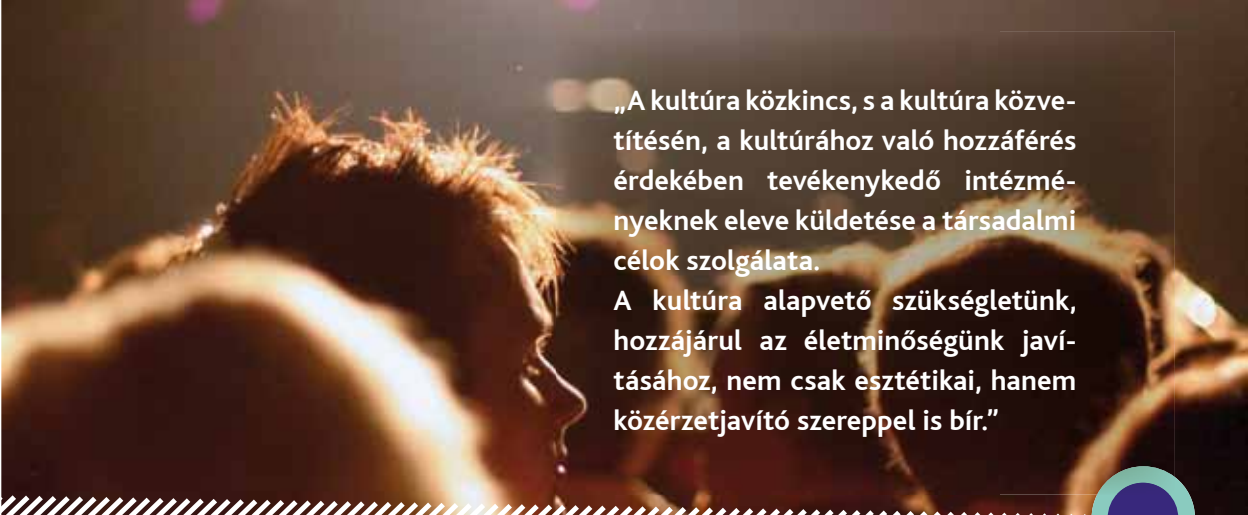
rendszerbe épülhet be. Megkönnyíti ezt, hogy a pedagógusok olyan réteget képeznek, mely eleve érzékeny a társadalom kérdései iránt, tehát nem lenne nehéz feladat figyelmüket erre a területre ráirányítani. Látszólag a gazdasági válság idején erre nincs lehetőség, valójában az államtársadalmi közérzet meghatározója lehet az, ha a társadalmi felelősségvállalás eszméjében jelen lévő értékeket ki tudjuk aknázni a társadalom egésze számára. A közös problémák feltérképezése éppúgy lehet az ágazati vezetés hatásköre, mint a különböző szektorok közti együttműködések kereteinek kidolgozása, az önkéntesség válfajainak elterjesztése. Az iskolai közösségi szolgálat rendszerének kialakítása lehetőséget teremt a szektorok közötti együttműködések formalizálására a kormányzati, regionális és helyi szinteken egyaránt. Egy példát említve: ezen a kereten belül még nagyobb szerepet kaphat a múzeumpedagógia is.

Összességében kimutatható, hogy egy létező hagyományra épülve jelent meg a közoktatásban a társadalmi felelősségvállalás kérdésköre, amelyet sokféle egyéni kreativitást mutató elem színez. Karakteresen új elem a kölcsönösség hangsúlyozása, az etikai normák fontosságának szerepeltetése. A közoktatás megújításának hajtóereje lehet a társadalmi felelősségvállalási szemlélet meggyökereztetése, ha ez átjárja az egész rendszert és hozzá megfelelő források, anyagok, jó gyakorlatok társulnak. Szerencsés, hogy ez a megközelítés illeszkedik a mostani stratégiai gondolkodásba, amely közszolgáltatnak és nem szolgáltatásnak tekinti az oktatást⁴.

Miként a *Nemzeti Önkéntes Stratégia 2012–2020* című dokumentum fogalmaz: „Számos országban a 2008-as gazdasági válság nagy hatással volt az önkéntességre és több olyan ország is van, ahol ez az önkéntességben való részvételt még inkább növelte (pl. Hollandia, Írország). Nem szabad elfelejteni, hogy a társadalmi felelősségvállalásnak, miként az önkéntességnek GDP-t növelő hatása van.

A latin közmondás szerint „a vízcsepp kivájja a követ, nem az erejével, hanem a gyakori esésével.” Ehhez viszont átgondolt ágazati támogatásra van szükség, amely nem anyagiakon múlik elsősorban. Mindenki tehet ezért, függetlenül attól, hogy hol helyezkedik el az oktatási rendszerben.

4 2011. évi CXCV. Törvény a nemzeti köznevelésről 2. § (1) „Az Alaptörvényben foglalt ingyenes és kötelező alapfokú, ingyenes és mindenki számára hozzáférhető középfokú nevelés-oktatáshoz való jog biztosítása az érettségi megszerzéséig, valamint az első szakképesítésre történő felkészítés a magyar állam közszolgálati feladata.”



„A kultúra közkinccs, s a kultúra közvetítésén, a kultúrához való hozzáférés érdekében tevékenykedő intézményeknek eleve küldetése a társadalmi célok szolgálata.

A kultúra alapvető szükségletünk, hozzájárul az életminőségünk javításához, nem csak esztétikai, hanem közérzetjavító szereppel is bír.”

TÓTH VERONIKA vezető tanácsos, Emberi Erőforrások Minisztériuma

Mit tehet a kulturális szektor a társadalmi felelősségvállalás modell elterjedése érdekében?

Minden, a közzsférában tevékenykedő kulturális intézmény számára evidencia lehet a társadalmi felelősségvállalás kérdésköre, hiszen a kultúra közkinccs, s a kultúra közvetítésén, a kultúrához való hozzáférés érdekében tevékenykedő intézményeknek eleve küldetése a társadalmi célok szolgálata. A kultúra alapvető szükségletünk, hozzájárul az életminőségünk javításához, nem csak esztétikai, hanem közérzetjavító szereppel is bír. Segítheti az önkifejezést, valamint új perspektívákból enged rálátást egy adott témára, korra stb.

Felmerülhet a kérdés, hogy akkor mik lehetnek azok a plusz elemek, amelyeket egy intézmény tevékenységében közintézményi felelősségvállalásnak nevezhetünk?

Eddig még nem nagyon volt jellemző, hogy a kormányzati/közintézményi társadalmi felelősségvállalásról beszéljünk a kultúra terén – pontosabban ez a kifejezés még nem volt elterjedt. A vállalati felelősségvállalás (CSR – *Corporate Social Responsibility*) manapság több cég missziójában, stratégiájában, tevékenységében megjelenik, rendkívül fontos társadalmi célokra fókuszálva. Fontos, hogy a közintézmények, intézmények e szemszögből is megvizsgálják működésüket és tevékenységükhöz, lehetőségeikhez, célcsoportjukhoz mérten fogalmazzák meg a kormányzati felelősségvállalás átültethetőségét mindennapjaikba. A kulturális területen a közintézmények alaptevékenységének része a társadalom szolgálata, sok esetben elegendő lehet a megfelelő célok tudatosítása és még markánsabb megjelenítése az adott intézmény tevékenységében, különböző stratégiai dokumentumaiban.

A kulturális terület hatalmas potenciállal rendelkezik, hiszen a kultúrához és a művészetekhez kapcsolható a kreatív, innovatív megközelítések megálmodása, kivitelezése, ennél fogva a kulturális intézmények (levéltárak, könyvtárak, művelődési házak, múzeumok, színházak stb.) munkatársai is a legtöbb esetben rendelkeznek a megfelelő érdeklődéssel, szemlélettel és nyitottsággal új megoldások feltérképezésére és megvalósítására. Ezen kívül a kultúra katalizátorként is működik, mely hozzájárul a számos más fontos terület fejlesztéséhez is, így a

kulturális szolgáltatások biztosítása áttételesen más területen kitűzött társadalmi célokat is szolgál – gondolhatunk itt az oktatásra, gazdasági növekedésre, társadalmi kohézió erősítésére. Mindez alapot biztosít a más szektorokkal való együttműködésre is, melyre a későbbiekben visszatérünk.

A közsféra felelősségvállalását a kultúrában inkább hozzáadott értéknek kell tekinteni, mely alapján egy intézmény a jogszabályban lefektetett tevékenységén túl felvállal(hat) olyan küldetést, feladatokat, amelyek mind az intézmény, mind pedig az intézmény közvetlen és indirekt célcsoportjai számára előnyöket biztosítanak. A következőkben át fogjuk tekinteni a Tempus Közalapítvány által 2012 tavaszán tartott képzésen, illetve a 2012. május 23-án szervezett *Társadalmi felelősségvállalás – mit tehet a közsféra?* című konferencia fő megállapításait, valamint bemutatunk más forrásokból származó jó példákat annak érdekében, hogy az elhangzott gondolatok, jó gyakorlatok és javaslatok hasznára válhassanak más intézményeknek is.

Sok esetben a megállapítások, tapasztalatok nem szektor-specifikusak, azaz nem lehet kimondani, hogy az adott tevékenységek kifejezetten a kultúra területén lennének érvényesek, azt azonban igen, hogy kulturális intézményekben is helye van ilyen gyakorlatoknak.

Szervezetirányítás, elköteleződés

Hasznos a kérdéskört egy adott szervezet legmagasabb szintjén megvizsgálni. A felelősségvállalás megjelenítése egy intézmény stratégiai dokumentumaiban (pl. alapító okiratában, akciótervben, Szervezeti és Működési Szabályzatában, különböző beszámolóiban) nagymértékben segítheti a szemlélet átültetését hosszú távon. A felelősségvállalás új aspektusainak beépítése a közintézmény működésébe nagyon előnyös, de ezen túl a konkrét célkitűzések lefektetése elengedhetetlen, csakúgy, mint a megvalósított intézkedések értékelése, a változások nyomon követése.

Munkaügyi gyakorlatok

Nem minden intézkedés követel azonban nagy erőfeszítést egy szervezettől. A felelősségvállalás része a dolgozók elégedettségének szem előtt tartása is. Családbarát munkahely kialakítása segítheti a dolgozók elégedettségét pl. részmunkaidős anyukák alkalmazásával, torna biztosításával a dolgozók részére, kapcsolattartás a GYES-en, GYED-en lévőkkel nagyrészt elhatározás kérdése.

A felelősségvállalás előmozdítása

Fontos hangsúlyozni, hogy hazánkban a társadalom egy része még úgy tekinti, hogy a kultúra közszolgáltatás, amelynek a lakosság a kedvezményezettje. Természetesen ez részben igaz, azonban nem szabad arról sem elfeledkezni, hogy a lakosság is tehet a saját kulturális intézményeiért – a felelősségvállalásnak nem pusztán egy irányúnak kell lennie. Lobbizással, önkéntes munkával, illetve számos más módon egy helyi közösség lakosai is segíthetik kulturális intézményük működését, extrém esetben fennmaradását.

Egy intézmény felvállalhatja a helyi közösségek bevonását, a kezdeményezőkézség és felelős gondolkodás ösztönzését a lakosság körében, hiszen fontos tudatosítani, hogy ők is tehetnek magukért, a saját közösségeikért, illetve a kultúráért. Végezetül elvárásaik, szükségleteik megfogalmazásával és képviselésével alakíthatják az intézmények programját, a szolgáltatások tartalmát – ez is lehet a társadalom, illetve a közösségek irányából jövő segítség, aktív felelősségvállalás egyik formája.

Önkéntesek bevonása

Új lehetőségek nyílnak az önkéntesek foglalkoztatásával, hiszen az intézmények számára felettebb előnyös lehet, ha külön juttatás nélkül elhivatott emberekkel dolgozhatnak, míg az önkéntesek a társadalom számára hasznos tevékenységet végezhetnek, kulturális projektekben vehetnek részt, valamint állandó tanulási lehetőséget biztosít számukra a változatos közeg, az újszerű helyzetek és az ezekből fakadó kihívások. Számos esetben további lehetőségekhez juttathatják az önkénteseket, például bekapcsolódhatnak az intézmény nemzetközi kapcsolatrendszerébe is, vagy új munkahelyhez segítheti hozzá őket az önkéntes munkában szerzett tapasztalat/szaktudás.

A Szépművészeti Múzeum kiváló példa: több feladatkörben is foglalkoztat önkénteseket, akik szintén nagymértékben járulnak hozzá a múzeumi szolgáltatás színvonalához. Néhány példa: a múzeum előcsarnokában található Információs pultot kizárólag önkéntesek működtetik: magyarul és angolul, valamint más idegen nyelveken tájékoztatják a látogatókat a Múzeum időszakos kiállításairól, az állandó gyűjteményről, segítenek egyéb adminisztrációban, valamint a váratlan helyzetek megoldásában. A *Kezet Rá!* program az Egyiptomi Gyűjtemény munkatársaival együttműködésben zajlik. A felkészült és levezgázott tizenegy önkéntesük segítségével ismerkedhetnek meg a látogatók eredeti egyiptomi műtárgyakkal, amelyeket kézbe is vehetnek. További információ: www.onkentes.szepmuveszeti.hu

Számos más kulturális intézmény is foglalkoztat önkénteseket, rengeteg példát lehetne felsorolni: kiemelendő a helyi múzeumokban, vagy a művelődési házakban tevékenykedő helyi lakosok munkája, akik a helytörténeti gyűjteményt saját tárgyakkal gazdagítják, vagy akár részt vesznek egy kiállítás megrendezésében.



Akadálymentesítés, információ, fogyasztói kérdések

Az épület fizikai akadálymentesítésén túl fontos megjegyezni az információáramlást gátló tényezők felszámolását. Az intézmények közötti információcserén túl fontos az érintetti kör/ügyfelek/látogatók stb. megfelelő tájékoztatása, a célcsoportok szükségleteinek megfelelő ügyfélszolgálat működtetése, az intézmény hatékony kommunikációja. A mai virtuális korban kiemelt szerepet kap az interneten keresztül történő kommunikáció, vagy a megjelenés a közösségi médiában. Ugyanakkor le kell szögeznünk, hogy a virtuális kapcsolattartás nem helyettesítheti a személyes ismeretéseket, amelyek elengedhetetlenül fontosak az információk megszerzéséhez, az eredményes munkavégzéshez.

Milyen további lépéseket tehet egy intézmény?

A vezetők, munkatársak képzése a kötelező szakmai tanfolyamokon túl pl. a kommunikáció, projektmenedzsment terén további távlatokat nyithat.

A naprakész információk szempontjából fontos felmérésekkel tájékozódni intézménytípustól függően az ügyfelek/közönség igényeiről, visszajelzéseiről (pl. ügyfél elégedettségmérés révén).

Azt is érdemes figyelembe venni, hogy a digitális korszaknak köszönhetően az információhoz jutás módja, és a kulturális fogyasztási szokások is változnak, ez pedig átvezet minket a kultúrához való hozzáférés kérdéskörének megvizsgálásához.

A kultúrához való hozzáférés biztosítása

Minden kulturális köztisztviselő alapvető feladata a kultúra közvetítése, az ahhoz történő hozzáférés biztosítása a lakosság széles rétegei számára.

Az Európai Unió a 2011–2014-es időszakban az Európai Unió Tanácsa kulturális munkatervében foglaltak alapján kiemelt prioritásként kezeli a kultúrában való részvételt, illetve a kultúrához való lehető legszélesebb hozzáférés biztosítását. 2011-ben az Unió tagállamai szakértőket jelölhettek az OMC (Nyitott Koordinációs Módszer) keretén belül működő szakértői munkacsoportba, melynek feladata volt, hogy megvitassák a témakörben a legfőbb kulcskérdéseket, ajánlásokat fogalmazzanak meg, valamint jó gyakorlatokat osszanak meg egymással. A munka eredményeképpen elkészült egy jó gyakorlatokat tartalmazó kézikönyv, mely az Európai Bizottság honlapjáról letölthető: http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/policy-documents/omc-working-groups_en.htm.

Ne feledjük, hogy a kultúra szó értelmezése is folyamatosan változik és különböző megjelenési formáihoz mérten szükséges a modern kor elvárásai szerint biztosítani a kulturális szolgáltatásokat. A kulturális intézmények feladata segíteni a minőségi kultúrához való hozzáférést (például a művészeti alkotásokhoz, közgyűjteményeink egyéb kincseihöz történő hozzáférést), ugyanakkor válaszolni a társadalom szélesebb körű igényeire – beleértve a populáris kultúrát is. Természetesen az utóbbi tevékenységek esetén is a felelősségvállalás része a minőségi „felelős” kultúra közvetítése. Mindezek mellett fontos lehetőséget teremteni a lakosság számára, hogy megtapasztalják az alkotás és az önkifejezés folyamatát, örömet is.

A kultúrához való hozzáférés biztosítása szempontjából hazánkban további lépések szükségesek a hátrányos helyzetű csoportok bevonása terén, érthetjük itt a hátrányos helyzetű romák felzárkóztatását, a fogyatékkal élők, vagy akár az idősek elérését.

Sok jó példa van az ún. *tapasztalati segítők* alkalmazására, akik jól ismerik az érintett csoportot és nagy-szerűen járulnak hozzá az adott csoport igényeihez igazított szolgáltatások biztosításához.

A hátrányos helyzetű csoportok bevonásához kapcsolódóan egy egyedi projektet szeretnénk bemutatni, melyet a Krétakör rendezője, Schilling Árpád vezet. A *Kreatív Közösségi Játékok* többek között középiskolások, falusi közösségek bevonásával alkalmaz drámapedagógiai módszereket. Interaktivitásra építő módszertanával közösségi/társadalmi kérdések megoldását segíti elő, hozzájárulva ezáltal a társadalmi befogadáshoz.

www.youtube.com/watch?v=Qxx8cGodK5c

Különböző pályázatok is támogatják az olyan csoportok számára szervezett programokat, amelyek kevés lehetőséget kapnak kulturális programokban való részvételre. Az EMMI (Emberi Erőforrások Minisztériuma) A VI. kategóriában nyilvántartásba vett független színházak tevékenységének támogatására vonatkozó kiírása *Speciális területek számára szóló produkciók támogatása* pályázati kategóriájában azok az előadó-művészeti szervezetek pályázhatnak, amelyek elsősorban a színházi ellátás szempontjából hátrányos helyzetű társadalmi rétegek, korosztályok számára hoznak létre előadásokat, tevékenységükkel hiánypótló feladatot látnak el.

A Budapesti Művelődési Központ Kirandul.hu portálja Magyarországon egyedülálló módon foglalkozik a fogyatékkal élő személyek művelődési és





környezetkultúrához való hozzáféréseinek segítségével: a portálon megtalálhatók mindazok az információk, melyek a fogyatékkal élők számára is megkönnyítik a zöld környezetbe jutás szervezését. www.kirandul.hu/content/magunkrol

Több TÁMOP pályázatból (pl. 3.2.3 A, 3.2.4, 3.2.8 B, 3.2.11) valósult meg a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó sikeres projekt, említést érdemelnek például az olvasáskultúra fejlesztését szolgáló vagy a digitális ismereteket fejlesztő könyvtári foglalkozások. Szintén relevánsak társadalmi felelősségvállalás szempontjából a helyi hagyományokat feldolgozó, vagy a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó témákkal foglalkozó múzeumi programok a szentendrei Skanzenben, vagy a közművelődési intézmények, szervezetek által megvalósított kreatív iparral kapcsolatos programok.

CSR és közintézményi felelősségvállalás, együttműködés más területekkel, a kulturális élet szereplőivel

A társadalmi felelősségvállalás egyik legalapvetőbb aspektusa olyan, kölcsönös előnyökön alapuló partneriségek megteremtése és működtetése, melyek hozzájárulnak a társadalmi jóléthez. A jelenlegi kihívásokkal teli gazdasági helyzetben különösen felértékelődik ezen együttműködések szerepe, hiszen számos intézmény szembesül azzal, hogy éves költségvetése sokszor éppen az alapfeladatok ellátására elég – rosszabb esetben ezekre sem. Sok közintézmény nem ismeri fel, milyen erőforrásokhoz juthat hozzá a más szektorokkal való együttműködés, vagy akár a kulturális területen tevékenykedő partnerintézményekkel való kölcsönös segítségnyújtás révén.

Megvizsgálva a szektorok között áthidaló projektek, partnerségek lehetőségét elmondható, hogy számos civil szervezet tevékenysége illeszthető össze a kulturális intézmények programjaival és a kapcsolódási pontok mentén a társadalom igényeit szolgáló hasznos projektek születhetnek.

A kulturális közintézmények mentén gondolkodva, a kulturális intézmények közötti tapasztalatcserék (hazai és nemzetközi szinten egyaránt), a jó gyakorlatok megosztása és a kölcsönös segítségnyújtás szintén hozzájárulhat társadalmi felelősségvállalás szemlélete mentén történő feladatvégzéshez, és ez által az intézmények hatékony feladatvégzéséhez.

Fontos kérdéskör az információhiány: nem minden intézménynek van kapacitása szervezetfejlesztéssel, minőségbiztosítással érdemben foglalkozni, új példákkal találkozni, vagy akár más intézmények ötleteiből tanulni. Mégis be kell fektetni a kapcsolati rendszer bővítésébe. Egy szervezetnek fel kellene mérnie, hogy a régióban, közvetlen szomszédságában, vagy akár tevékenységi köréhez, programjaihoz kapcsolódóan milyen civil szervezetekkel lenne érdemes partnerséget építeni, vagy milyen vállalkozások, vállalatok lennének lehetséges szponzorok, vagy partnerek. Ezen túl lehetséges együttműködő partner természetesen a helyi önkormányzat is.

Fontos leszögezni, hogy minden kulturális projekt egyedi és a célcsoport igényeihez igazodik, így kihívást jelenthet egy adott programhoz további partnereket vagy esetleg szponzorokat keresni, azonban kellő rugalmassággal, nyitottsággal és kitartással jó esély van a megfelelő partnerek felkutatására, hosszú távú együttműködések kialakítására. Mindezekhez meg kell tanulni megfogalmazni egy lehetséges támogató nyelvében is a kulturális igényeket, az adott projektek fő üzeneteit – szem előtt tartva a kapcsolódási pontokat, a kölcsönös érdekeket.

Egy gyakori példa, alkalmazott jó gyakorlat színházak vagy művelődési házak vonatkozásában egy-egy ülőhely megvásárlása: a támogatásért cserébe a mecénás – sok esetben egy helyi vállalkozó – neve külön táblán szerepel a széken (például a szekszárdi művelődési házban).

Egy kulturális közintézmény segíthet egy számára hasznosnak tartott kezdeményezést helyszín biztosításával kedvezményes áron vagy akár ingyen is – legyen szó konferenciáról, vagy más kulturális rendezvényről, melynek cél illeszkedik az intézmény által meghatározott társadalmi célokhoz.

Generációk közötti párbeszéd, aktív idősödés

Egyre többen ismerik fel, hogy az idősödő társadalom nem csak kihívásokat, hanem számos lehetőséget is rejt magában. Az idősebb generáció aktív tagjai nyitottak új programokra, új ismeretek megszerzésére, pusztán lelkesedésből, vagy ha nincs más elfoglaltságuk, akár önkéntes munkában is készek számukra inspiráló területen tevékenykedni. Mindezen túl az idősek egyedülálló ismeretek birtokában vannak, amelyeket örömmel osztanak meg a fiatalabbakkal. Ugyanakkor ne feledkezzünk meg arról sem, hogy a fiatalok is lehetnek a tudás forrásai, ők is bővíthetik az idősebb generáció tagjainak tudását.

(*Megjegyzés:* az esettanulmányok között szerepel a Budapest Művelődési Központ által elindított *Kattints rá, Nagy!* program, mely remek példa mind egy közintézmény és egy multinacionális vállalat hosszú távú együttműködésére, mind pedig a generációk közötti párbeszéd előmozdítására.)

Környezettudatos tevékenység

Nem csak költségvetési, hanem szemléletbeli kérdés is a környezet megóvását szolgáló intézkedések bevezetése. Ha a kulturális intézményt látogatók azt tapasztalják, hogy egy intézmény élen jár e téren és kész új megoldásokat alkalmazni, inspiráló és követendő példa lehet (nem csak) a fiatalok számára. Egy helyi művelődési ház például küldetésének tekintheti, hogy a hiteles példaként láthatóvá tegye a környezetvédelmi szempontok érvényesítését. A munkatársak ösztönzése kerékpárral közlekedésre például kerékpártároló biztosításával, a papír- és energiatakarékos intézkedések, a szelektív gyűjtés, a természetes anyagokból készült takarítószer használata, illetve a környezettudatos életmódhoz kapcsolódó programok biztosítása előrelépést jelenthet mind a dolgozók, mind az intézmény célcsoportja szemléletformálása terén. A kulturális terület kiváló terep arra, hogy kreatív programokkal ösztönözze a lakosságot a környezettudatos életmódra, például a hulladékok újrahasznosítására, új „zöld” megoldások megálmodására.

A Magyar Országos Levéltár egyik 2010-es programja révén, a *Fától-fáig sorozatban* a környezettudatos magatartásra hívták fel a figyelmet, ennek keretében a papír és az újra papír készítésének állomásait ismerhették meg az érdeklődők kézműves foglalkozásokon. A látogatók a magukkal hozott, kiürült üdítőitalos és tejes dobozokból merített papírt készíthettek, melyet ugyancsak sajátkészítésű vízzel láttak el. Az elkészült alkotások a *Múzeumok Éjszakáján* a levéltár jelképes fáján voltak megtekinthetők.

A *Zöldtomb projekt* egy olyan környezettudatos program, melyet a Budapesti Művelődési Központ a nagyvárosi panelkörnyezetben, a 2011/2012-es tanévben, partneriskolákkal és civil szolgáltatópartnerekkel való együttműködésben valósított meg. A nagyvárosi életér- és életmód zöldítés témaköréhez kapcsolódó iskolai oktatóprogramokat és családi eseményeket kínáló kampányév célja volt, hogy olyan tudásanyagot és gyakorlati ismereteket adjon át általános iskolás tanulóknak és családjaiknak, melyek felkeltik a tisztább, élhetőbb, kreatívabb nagyvárosi lakóközösség kialakításának igényét, s amelyek a környezetkímélőbb háztartásvezetés, a természetközeli életmód előnyeit hangsúlyozzák. A projekt honlapjáról több módszertani kiadvány is letölthető – www.zoldtomb.hu.

Záró gondolatok

Fontos leszögezni, hogy egészen más társadalmi küldetést valósíthat meg egy kisebb településen működő közintézmény, mint egy országos hatáskörű intézmény. Az előbbieken ismertetett lehetséges intézkedéseket és jó gyakorlatokat elengedhetetlen megvizsgálni eme szemszögből is.

Egy nagyobb intézmény belső felelősségvállalási rendszerén kívül – azaz az előírt feladatokon túl – felvállalhatja a példamutatást, a felelősségvállalás beépítését az intézmény működésébe, az érzékenyítést és a szemléletmód terjesztésére szervezett folyamatos akciókat.

A helyi települési szinteken a közintézményi felelősségvállalás jelentheti a kistélepülés aktivizálását, a helyi partnerek bevonását, vagy egy konkrét akció megindítását. Amennyiben ez az akció sikeres, akkor már teljesebbé válik a felelősségvállalás és a következő lépést már a résztvevők fogják kialakítani.

A szemlélet átadása fontos eredmény a társadalom egészét tekintve. Ezen felül az intézmény sokat nyerhet, ha nyitottan kezeli a kérdéskört és kész beépíteni a társadalmi felelősségvállalás szemléletét mindennapi tevékenységébe. Mindez jelenthet költségmegtakarítást, szervezetfejlesztést, jól kommunikálható a lakosság és a külső partnerek felé, továbbá előnyt jelenthet hazai és uniós pályázatoknál, végezetül hozzájárul a munkatársak elégedettségéhez és a hatékonyabb munkavégzéshez.



GYULAI DÁVID projektvezető, szociológus, Mozgássérült Embek Rehabilitációs Központja (MEREK)

Hogyan értelmezhető a társadalmi felelősségvállalás a szociális ágazatban?

Az alábbi cikkben bemutatom azt a strukturált beszélgetést, amely a Tempus Közalapítvány által szervezett *Társadalmi felelősségvállalás – mit tehet a közsféra?* című konferenciája keretében lefolytatott konzultáción elhangzott, szakértők és a szociális ágazat képviselői részvételével.

A jóléti állapotokat körülvevő kockázatokról és kihívásokról lépten-nyomon lehet hallani, s amelynek okai nem csak a változó gazdasági helyzetből erednek, hanem globális világunk új kihívások elé állítja a jóléti rendszereket (pl. bevándorlás). A megnövekedett társadalmi különbségek és a különböző fogyasztási, jövedelmi ollók szétnyílása már nem csak országon belüli, helyi problémaként kezelhetők, hanem globális vonatkozásai is vannak (a megtermelt javak előállítását más országokban végzik, mint ahol eladásra/fogyasztásra kerülnek).

Az egyén, vagy ahogy hivatalosan mondják, az állampolgár a szociális rendszerben egyszerre többféle módon is megjelenik. Lehet valaki diák és hátrányos helyzetű, netán nyugdíjkorhatár előtt álló munkanélküli. Mindez nem egy homogén struktúra, hanem különböző jellemzők mentén szerveződő halmaz. A fogyatékos személyek, betegek, idős emberek, hátrányos helyzetű csoportok vagy a lakhatási nehézségekkel küzdő családok, illetve a nagyobb szakmapolitikai részek, mint az oktatás, vagy a gyermekvédelem komplex rendszere határozza meg a szociális rendszert.

Hazánkban az alapvető fenntarthatóságot biztosító felosztó-kirovó rendszer működtetése az eltartott-eltartó arány kedvezőtlen változásai miatt került veszélybe, amelyet kiegészít egy morális válság is. Az állami újraelosztás szűkülése két oldalról is érinti a szociális szektort, egyrészt a költség oldalon elvonásokat és forrásszűkülést jelent, másrészt a szolgáltatásokat igénybevevők köre bővül, akik egyre többféle szolgáltatást vagy ellátást vesznek/vennének igénybe.

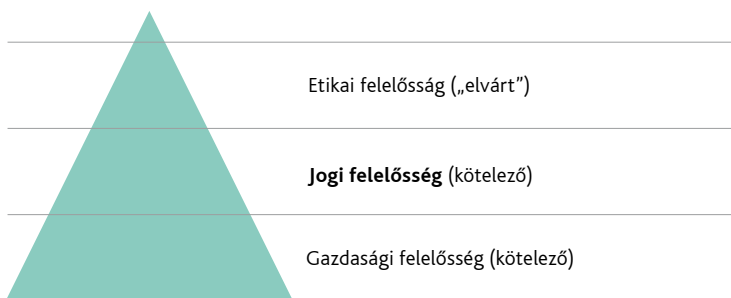
A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény határozza meg azokat a szociális szolgáltatásokat, amelyek igénybe vehetők. A törvény jelenlegi állapotában három különböző ellátási típusban összesen 20 féle szolgáltatást határoz meg (pénzbeli, természetben nyújtott ellátások és szociális szolgáltatások, amelynek két további fejezete van: alapszolgáltatások és szakosított ellátások, azaz a bentlakást biztosító szolgáltatások), amelyek nagy része a jövedelem pótlását, kiegészítését szolgálja. A köznyelven segélyeknek nevezett ellátásokat elsősorban a Magyarországon megtalálható 3200 települési önkormányzat helyben határozza meg lakosaik számára.

A nagykorúságot már egy évvel meghaladó törvény felülvizsgálata 2011-ben megtörtént, amelynek keretében létrejött a széles szakmai vitát indító Nemzeti Szociális Konceptió¹. Az elkészült dokumentum nagyobb szerepet szánt a családnak – megfelelő támogatások mellett – illetve bizonyos mértékig a piaci alapon működő szolgáltatásnyújtást is engedi a helyi önkormányzatok szerepkörének megtartása mellett. A koncepció megalkotásánál fő célt képviselt a foglalkoztathatóság javítása és támogatása a szociális szolgáltatásokon keresztül. A koncepció új, ún. szociális szolgáltatási törvény létrehozását javasolta, amely szemléletében már távolodik a gondoskodó, paternalisztikus állam képétől és a helyi közösségek szervező erejét részesítette volna előnyben.

Mindezekkel párhuzamosan már nem csak a mindenkori hatalomtól független civil (NGO) szervezetek dolgoznak ki alternatív megoldásokat egy-egy társadalmi problémára. Megközelítőleg 10 éves trend a poszt szocialista országokban, hogy a for-profit szervezetek is részt vállalnak egyes, általuk fontosnak tartott társadalmi probléma kezelésében. A piaci cégek is saját társadalmi felelősségvállalási (*Corporate Social Responsibility*; *CSR*) stratégiákat, programokat dolgoznak ki. A filantróp magatartás megjelenése lassan elvárt kötelezettség a piaci cégeknél, lásd A. *Caroll piramisa*²).



PHILANTHROPIC RESPONSIBILITY („desired“)



A for-profit szervezeteknél a társadalmi felelősségvállalás témakörébe tartozó programokat hol a helyi közösség igényeihez igazított intézkedések, hol egy globális vállalat magyarországi cégeként hajtják végre a

1 www.szozsak.hu/adat/dokumentumtar/hu32_NSZK_2011_10.pdf

2 Kun Attila előadása a GSR képzésen 2012. április 25.

központ által meghatározott elvek alapján. A CSR-re jellemző stratégiai gondolkodásmód helyett azonban a leggyakrabban ad-hoc ötletek megvalósulásáról lehet szó, amelyek általában nem illenek a for-profit szervezet üzleti stratégiájába³. A CSR alapvetően a fenntarthatósághoz köthető, amely három pilléren nyugszik: a gazdasági, társadalmi és környezeti⁴ tényezőket együtt figyelembe véve lehet egy szervezet – nonprofit vagy for-profit – hosszútávon fenntartható⁵.

Ugyanakkor a for-profit szervezetektől jövő kezdeményezések, CSR programok is rámutatnak a jóléti rendszer hiányosságaira és sokszor pótolják az állami szerepvállalás (újraelosztás) elmaradását (pl. céges alapítványok támogatása helyi közösségek, civil szervezetek számára). A kialakított támogatási stratégiák, vagy egyéni szimpátiák alapján szétosztott anyagi támogatások, szolgáltatások lehetővé teszik az alternatív megoldások létrejöttét és fenntartását, amelyek színesítik a szociális rendszert.

Az értékalapú gondolkodás megjelenése a piaci cégeknél a profitmaximalizálás mellett a szolidaritás, befogadás, elfogadás alapvető értékeit testesíti meg, amelyek alapvető alkotóelemei a szociális rendszernek is. Egyre több szociális intézmény számol be arról, hogy alanyai egy-egy vállalati jótékonyági programnak: adományok felajánlásával, önkéntes munkával támogatják a szakmai munka megvalósulását. Ez az összefonódás segít a hazai szociális problémák leküzdésében és valamelyest enyhíti a forráshiányból adódó kihívásokat.

A közsféra aktív részvétele a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben lehetőséget teremt arra, hogy a szociális szektor felelősségvállalási lehetőségeit két irányból is megvizsgáljuk. Egyrészt a befelé, a szektorban dolgozó munkavállalók felé, másrészt a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek, a szociális rászorulóknak felé, azaz kifelé ható programokról érdemes említést tenni.

- A *munkavállalók felé* ható kezdeményezések a *rugalmas munkaidő*, a szakmára jellemző, többségében női munkavállalók számára *kedvezőbb időbeosztások és munkafeltételek kialakítását* jelentheti. További lehetőség a *kiegész megelőzését segítő programok* rendszeresítése.
- Az ügyfelek, kliensek szempontjából a leggyakoribb példa, amely már több intézménynél is látható, hogy olyan, komplex programokat szerveznek a társintézményeikkel közösen, amelyeken keresztül egyszerre többféle területen tudnak segíteni. Például kerületi egészségnapokon sok esetben nem csak az egészségügyi problémák feltérképezésre van lehetőség, hanem a szociális szervezetek is képviseltetik magukat.



3 LIGETI György: *CSR Vállalati felelősségvállalás*; Kurt Lewin Alapítvány

4 TÓTH Gergő: *A Valóban Felelős Vállalat*; Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET); 23. oldal

5 A CSR alapvetően egy stratégiai szinten megjelenő üzleti filozófia, amelynek célja a piaci tevékenység fenntartása A profittermelés azonban, olyan keretek között valósul meg, amely csökkenti a szervezet működéséből adódó gazdasági, társadalmi és környezeti kockázatokat.

A programok kidolgozásához szükséges az érintettek (stakeholders) feltérképezése. A közzféra megjelenése elsősorban lehetőség egy komplex, a szektorok közötti együttműködést erősítő közös stratégia kidolgozására lokálisan és országosan egyaránt.

Az állami szerepvállalás hiányában ismét nagy szerepet kap a család, illetve a helyi közösségek eltartó képessége, azonban ehhez nem rendelnek hozzá új ellátási, szolgáltatási formákat, újraelosztáson keresztüli forrásokat. Mindezek a tendenciák erősítik a lokális felelősségvállalási programok kialakításának lehetőségét: a helyi közösségek összefogása, megtartó ereje segít visszafordítani a fenti folyamatok egy részét. Azonban a helyi kezdeményezések felkarolása nem egy szervezet feladata, hanem több ágazat kölcsönös együttműködéséből jöhet létre. A szociális szervezetek érintettjei, a fenntartókon és a szolgáltatásokat igénybevevő embereken kívül, mindazok a civil szervezetek, oktatási, egészségügy, kulturális, stb. intézmények, amelyekkel kölcsönhatásban van feladatai ellátásakor.

Az 1993-ban megszülető szociális törvény (Szt.)⁶ is megpróbálta helyi szinten kezelni a szociális problémákat. Más törvényekkel együtt az Szt. lehetővé tette a közösségek (önkormányzatok) számára a problémák helyi megoldását, pénzbeli és természetbeni ellátások biztosításán keresztül. Az önkormányzatoknál hagyott döntési lehetőségek és az ellátások az évek alatt kiüresedtek. A minimálbér és a mindenkori legkisebb nyugdíj (nyugdíj-minimum) összege közötti hatalmas különbségek elértektelenítették a törvény által biztosított támogatásokat. A szigorú jogosultsági kritériumok bevezetése megkérdőjelezi a szolidaritás létét az ellátórendszerben.

A szociális munkában (ágazatban) az *empowerment*, a „képesse tevéss” képessége mellett egy másik nézet térhódítása is számottevő: „a szociális munka funkciója nem egyéb, mint a »közös« társadalmi (főleg a középosztálybeli) normák betartása a társadalom peremén élőkkel, azaz vulgárisan fogalmazva a »nemszeretem emberek« kontrollja és regulázása, az állami, önkormányzati, hivatali bürokratikus eszközök által”⁷.

Tovább gyengítette a törvényben nyújtott szolgáltatásokat, hogy számos helyi önkormányzat által üzemeltetett (sok esetben az önkormányzat által létrehozott, fejlesztett) intézmény került megyei fenntartás alá. Mindezek eredményeképpen csökken a lehetősége az érdekérvényesítésnek, helyi együttműködésekben alapuló komplex szolgáltatások kidolgozására, valamint egy tagolt intézményrendszeri hálózatot eredményezett.


Tennivaló természetesen akad bőven, hiszen az iskolákban induló közösségi szolgálatok további lehetőséget teremtenek a szociális szektor számára, hogy megfelelően elhivatott munkaerőt toborozzanak, valamint a diákok bepillantást nyerjenek más társadalmi problémák kezelésébe is. Mindezek a tevékenységek felvetik az ágazati egyeztetés szükségességét: a szociális területen érvényes etikai normák megjelenése az oktatási területen új kihívásokat jelent.

Egyeztetésekre kerülhet sor a for-profit és nonprofit szervezetek között egymás igényeinek felmérésére. Az együttműködésekben megfelelő szolgáltatási csomagok, cselekvési tervek születhetnek, amelyek akár külső források (pl. európai uniós pályázatok) bevonásával is megvalósíthatóak.

Az egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása más területek számára is kihívásokkal teli. A magántőke burkolt megjelenése az egészségügyben növeli a társadalom peremén élők kiszolgáltatottságát, de hasonló folyamat figyelhető meg a felsőoktatás körüli átalakításoknál: a keretlétszámok csökkenése, valamint a költségterítés bevezetése új kihívásokat és kockázatokat rejt magában az egyén, család és a közzféra (bővebben: állam) számára.

6 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról

7 Az interprofesszionális együttműködés és a szociális munka In: Esély 2009/5; 85. oldal



Közintézmények által megvalósított projektek a társadalmi felelősségvállalás kapcsán: európai és hazai esettanulmányok és jó példák bemutatása

Sokan úgy gondolnak a társadalmi felelősségvállalásra, mint egy szép eszmére, amelyet egy magára valamit is adó intézménynek mindenképpen illik felvállalnia. Nem beszélhetünk azonban valódi felelősségvállalásról, ha ezt nem kíséri mindenképpen tevékenység is, amellyel az adott szervezet saját működését optimalizálja, illetve belső és külső érintettje számára a fenntarthatóság és a közjó érdekében cselekszik.

A transznacionális projekt talán leginkább örömteli tapasztalata az volt, hogy Európában igen aktívak a közintézmények a társadalmilag felelős tevékenységekben, amelyek legtöbbször nagyfokú kreativitást, elkötelezettséget, az innovációra való nyitottságot mutatnak.

Kiadványunk jelen fejezetében – amely nem véletlenül a leghosszabb fejezet – mind uniós, mind hazai intézmények részéről hozunk kiváló gyakorlatokat a társadalmi felelősségvállalás valamennyi területéről:

- Átláthatóság, korrekt és tisztességes működés
- Szervezetfejlesztés
- Minőségirányítás
- Közösségfejlesztés, helyi partnerségek támogatása,
- Civil-public-private együttműködés
- Esélyegyenlőség, emberi jogok
- Ügyfélszolgálat, ügyfélkapcsolatok fejlesztése
- Környezetvédelem, fenntarthatóság
- Munkahelyi gyakorlat/innovatív, humánus foglalkoztatás
- Munkahelyi egészség és biztonság
- Vállalati önkéntesség

Az esettanulmányok bemutatása nem áll a meg a sikertörténetek szintjén, hanem a kezdeti problémák feltárásán túl vállalja azokat a nehézségeket, amelyekkel a projekt végrehajtása során szembenézett az intézmény. Érdemes lehet végiggondolni, hogy egy-egy nehézség és probléma hogyan lehetne – akár a leírt gyakorlat keretein túl is – megoldható, legyőzhető saját intézményünk esetében, milyen erőforrásokat kellene mozgósítanunk, milyen új utakat kellene megnyitni. Saját projektjeinknél is számíthatunk arra, hogy lesznek pesszimizták a környezetünkben, akik biztosan készek az összes nehézséget szembeállítani a mi lendületünkkel. Amikor megtaláljuk a megoldásokat, az megerősíthet minket abban: nem érdemes feladni, nem érdemes bele sem vágni, hiszen a mérleg pozitív oldala mindig sokkal gazdagabb!

További fontos információ lehet, hogy kikkel működött együtt az intézmény a végrehajtás során. Talán az együttműködő partnerek név szerint nem sokat jelentenek az olvasónak, azonban a partnerek száma és jellege is jól mutatja: társadalmilag felelős működés sosem megy társak nélkül!

Végül kívánjuk, hogy olvassa haszonnal a jó gyakorlatokat, akár újra és újra, mert reméljük, hogy többször is ötleteket meríthet az összegyűjtött példákából. Ha pedig Önnek is van egy jó gyakorlata, látogasson el oldalunkra, ahol Ön is beküldheti saját intézményének projektjét!

www.tka.hu/gsr

ESETTANULMÁNYOK

- ▶ **BILBAO VÁROSI TANÁCS, Spanyolország**
Gazdasági szigoron és stratégiai költségvetésen alapuló politikai vezetés
- ▶ **TRENTO AUTONÓM MEGYE, Olaszország**
Együttműködés helyi taxi társaságokkal – a Family Taxi és a „MuoverSi”, Mozdulj! program
- ▶ **BÉCS VÁROSA, Ausztria**
ÖkoKauf Wien – program a fenntartható közbeszerzésért
- ▶ **BEVÁNDORLÁSI ÉS INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ BIZOTTSÁG, Portugália**
A civil társadalom részvétele a bevándorlók befogadásában és integrálásában Portugália esetében
- ▶ **RÓMA VÁROS ÖNKORMÁNYZATA, Olaszország**
Fenntartható közétkeztetés a római iskolákban
- ▶ **BUDAPESTI MŰVELŐDÉSI KÖZPONT, Magyarország**
 - Zöld Ház program a BMK-ban
 - Munkahelyi-munkaügyi jó gyakorlatok. A partnerközpontúság és a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak integrálása, az intézmény belső működési gyakorlatába
 - Kattints rá, Nagyi!
- ▶ **MOZGÁSSÉRÜLT EMBEREK REHABILITÁCIÓS KÖZPONTJA, Magyarország**
Guruló Műhelyhálózat
- ▶ **OKTATÁSKUTATÓ ÉS FEJLESZTŐ INTÉZET, Magyarország**
 - A Nemzeti alaptanterv véleményezése
 - Alternatív vitarendezés projekt: „Az alternatív vitarendezés, az érdekalapú tárgyalás és a resztoratív technikák bevezetése a szakképző intézmények működési és nevelési gyakorlatába”
 - Ökoiskola program
- ▶ **MAGYAR ÁLLAMI OPERAHÁZ, Magyarország**
EGYÜTTMŰKÖDÉS: az Operaház közönségkinevelő feladata
- ▶ **TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY, Magyarország**
 - Korszerű, támogató jellegű pályáztatás
 - Hátrányos helyzetű pályázók támogatása, a programokban való részvételük elősegítése
 - Alternatív foglalkoztatási lehetőségek a Tempus Közalapítványnál (részmunkaidő és távmunka)

* Az uniós esettanulmányokat a KÖVET Egyesület készítette.



BILBAO VÁROSI TANÁCS, Spanyolország Gazdasági szigoron és stratégiai költségvetésen alapuló politikai vezetés

TÉMA: Szervezetirányítás • Közösségi részvétel és fejlesztés

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Bilbao, Spanyolország

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2007–2011

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Andoni Aldekoa • direccion@alcaldia.bilbao.net

www.bilbao.net • www.eipa.eu/en/news/show/&tid=347

Probléma

Az utóbbi évek gazdasági helyzete, a mély gazdasági és pénzügyi válság az önkormányzatok költségvetésében is jelentős kieséseket okozott, mivel a bevételekben csökkenés következett be. Ez hitelfelvételhez és államháztartási hiányhoz vezetett. Bilbaóban a gondok korábban kezdődtek, mivel a város már az 1980-as években egy súlyos iparági válságon ment keresztül, melyet követően csak 30 évvel később alkalmazkodott az „új időkhöz”, és talált igazán magára.

Megoldás

Bilbao az elmúlt néhány évben gazdasági szerkezetét tekintve megújult: az ipari alapú múlttól egy szolgáltatásokon alapuló gazdasági alapra (tercier szektor) tért át. Húsz évvel ezelőtt az ipar a város gazdaságának 49%-át, a szolgáltatási szektor 36%-át képviselte, ezzel szemben jelenleg 62%-ban a szolgáltatások dominálnak, míg az ipari szektor 27%-ra zsugorodott. Ezt a változást a város úgy érte el, hogy a feltörekvő ágazatokat magas szintű **kutatás-fejlesztési-innovációs támogatással** segítette. A nagyfokú városiasodás felkészítette Bilbaót, hogy sikeresen nézzen szembe a tudásalapú társadalom okozta kihívásokkal. Ennek érdekében a város új stratégiát alakított ki, melynek alapja egy olyan gazdaság, melyben a termelékenység, kreativitás, új technológiák, innováció, feltörekvő klaszterek és nemzetközi hálózatok érvényesülnek.

Bilbao Városi Tanácsának gazdasági megszorításokon és szigorúságon alapuló politikai stratégiája a legmesszemenőbb átláthatóságra törekedett, folyamatosan nyomon követte a keretében megvalósított intézkedéseket, erősítette az állampolgárok részvételét és hozzájárult a „nulla” állami hitelfelvételhez. A stratégiai tervezés két eszköze – a **2007–2011-es Vezetési terv és a Stratégiai költségvetés** – nemcsak a hatékonyságot és a jó politikai menedzsmentet szolgálja, hanem az átláthatóságot és az állampolgárok bizalmának erősítését is elősegíti.

A stratégiával összhangban történő fejlődés nyomon követésének és ellenőrzésének eszközei a Tervben meghatározott indikátorok: a Városi Tanács által meghatározott mutatórendszer, a fókuszpontok elemzése, a célkitűzések és az aktuális jogrendszerrel összhangban lévő stratégiai intézkedések voltak.

A projekt célkitűzései

- a lakosok életminőségének javítása

- az önkormányzat gazdálkodásának hatékonyabbá tétele
- a deficit leküzdése
- a fennálló tartozás kiegyenlítése
- a lakosok véleményének megismerése folyamatos és hatékony kommunikációs csatornák segítségével
- a lakosok bevonása az önkormányzati stratégiák kialakítási folyamatába
- a lakosság támogatásának megnyerése

Vezetési terv

- Dinamikus menedzsment eszköz, amely a lakosság igényeire fókuszál, lényege a politikai célkitűzések akciótervekké formálása (10 stratégiai pont, 53 stratégiai célkitűzés és 177 egyedi akció meghatározása).
- A megvalósítás folyamatának figyelemmel követése meghatározott indikátorok segítségével (több mint 200 indikátor, a költségvetés és a teljesítés határidejének monitoringjára).

Stratégiai költségvetés

- A célkitűzések költségvetési kötelezettségvállalásokká alakítása.
- A költségvetés az önkormányzat alapvető eszköze, melyet a stratégiai tervezés szerves részeként, a szervezet saját költségvetésével összhangban kezel.
- Komoly költségvetési szigor és folyamatos ellenőrzés biztosítja a helyes allokációt.
Bilbao sikerének kulcsa a tervezésen, a kompetencia alapú megvalósításon, ellenőrzésen alapul, melynek legitimitációját a legmesszemenőbb átláthatósággal és a lakosság bevonásával érte el.

Tanulságok

- A köztisztviselők jövőjéhez jó alapot biztosít a gazdasági szigor.
- A politikában nagyon fontos szerepet kell, hogy kapjon a tervezés, végrehajtás és értékelés.
- A válság idején is lehet és érdemes várost fejleszteni.
- A lakosság bevonásának fontossága.
- A technikai fejlődés és modernizáció elengedhetetlen a sikerhez.
- Hatékonyság, folyamatos fejlődés: mindig van hová fejlődni!

Együttműködés

A projekt megvalósításában részt vettek: a Bilbao Városi Tanács belső munkatársai, külső tanácsadók, a kerületi bizottságok munkatársai, szektorális bizottságok, a lakosság.

Nehézségek

- A 2008-as gazdasági válság okozta bizonytalanság
- Szemléletváltás
 - a közigazgatásban a hatékony munkavégzésre való igény kialakítása
 - az állampolgárok körében annak a szemléletmódnak az elterjesztése, hogy a városfejlesztés közös ügy, ami az ő érdekükben is áll
- A hivatali adminisztráció modernizációja (kommunikáció, csapatmunka, menedzsment)

Elért előnyök

- 1) Az elmúlt évek önkormányzati kölcsönfelvétele (1999-ben még 200.000.000 €) elleni harcban tett hatalmas erőfeszítéseinek köszönhetően 2011 márciusában Bilbao egyedüli spanyol városként visszafizette az összes adósságát. A mérleg még 2012-ben is pozitív. Emellett 2007 és 2011 között egymillió eurót fordítottak kutatás-fejlesztési-innovációs támogatásra.
- 2) Nemzetközi elismerés: EPSA 2011 díj (European Public Service Award), ami nemzetközi szinten elismeri a közzféra példaértékű, a közigazgatás modernizációjára irányuló programokat.
- 3) Társadalmi előnyök: minőségi szolgáltatások, jobb életminőség a város polgárai számára. A MercoCiudad tanulmány szerint 2010-ben Bilbao a harmadik legelismertebb város Spanyolországban (csak Madrid és Barcelona előzi meg).
- 4) A közigazgatás modernizációja, aminek következtében a mindennapi adminisztráció rugalmasabbá vált.
- 5) A lakosság elégedettségének növekedése: a lakosság 90%-a gondolja úgy, hogy az életminőség jó Bilbaóban és 60%-uk van kifejezetten megelégedve az önkormányzat munkájával.

TRENTO AUTONÓM MEGYE, Olaszország Együttműködés helyi taxi társaságokkal – a Family Taxi és a „MuoverSi”, Mozdulj! program



TÉMA: Esélyegyenlőség • Környezet • Közösségi részvétel és fejlesztés

MEGVALÓSÍTÁS HELYE ÉS ÉVE: *Family Taxi program* – Trento és Rovereto városok, 2010. december 22-én indult el és óta is tart • *MuoverSi program* – Trento megye egész területén, 2003 óta működik, folyamatosan fejlődik.

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

<http://newfamilytaxi.wordpress.com> • www.familyintrentino.it/family.aspx

- www.trentinofamiglia.it • www.trentinosociale.it/index.php/News-ed-Eventi/News/Il-servizio-Muoversi-della-Provincia-di-Trento-ha-vinto-a-Senigallia-l-oscar-di-Sensorabilis
- www.trentinosociale.it/index.php/Servizi-ai-cittadini/Guida-ai-servizi/per-destinatari/Disabili/Fuire-dei-trasporti/Muoversi

Probléma

• FAMILY TAXI

A kiskorú gyermekek időben iskolába jutása, juttatása, az utazás megszervezése sokszor fejtörést okoz a családoknak. Sok családnak nehézséget jelent, hogy hogyan oldják meg a gyermekek biztonságos eljutását az óvodába vagy az iskolába, ha se a szülő, se más rokon vagy barát nem ér rá.

A gyermekek biztonságának és jólétének szem előtt tartása ugyanakkor nem csak a szülők, nagyszülők feladata; hanem az iskoláknak és a közösségi közlekedést lebonyolító társaságoknak is.

- „MUOVERSI”, MOZDULJ!

A fogyatékos emberek is fontos részei a társadalomnak, akiknek ugyanolyan jogokat kellene élvezniük, mint bárki másnak. A fogyatékkal élők önálló életvitelének megteremtése, a hivatalos ügyek intézése, munkába vagy orvoshoz jutása vagy oktatási, kulturális, sport, szabadidős és egyéb tevékenységekben való részvétele ugyanakkor csak a közlekedés, illetve az épített környezet akadálymentesítésével lehetséges. A társadalmi életben való aktív részvételre csak akkor van lehetőségük, ha meg tudják szervezni saját életüket, amelyhez a szabad mozgás, az utazás is hozzátartozik.

Megoldás

- FAMILY TAXI

Trento autonóm megye önkormányzata felismerte, hogy fontos szerepe van a fent vázolt probléma megoldásában. Ezért a családpolitikáról szóló Fehér Könyvében a fejlesztendő területek és a támogatási politikák közé beemelte a gyermekek közlekedésbiztonságának és a szülők munka-magánélet egyensúlyának elősegítését.

A gyermekek biztonságos óvodába/iskolába jutására pedig egy külön programot dolgozott ki. A Megyei Önkormányzat Hivatala két helyi taxi társasággal együttműködve megalkotta a „Family taxi” (Családi taxi) programot, amelyet a megyében élő családok vehetnek igénybe. A trentói Radio Taxi Szövetkezet és a roveretói Radio Taxi Vallagarina Társaság kedvezményes áron, 6 euróért elviszi a kiskorú gyermekeket iskolába, ha a szülők valamilyen okból nem tudják ezt megtenni (például műszaki hibás autó, betegség, hóhelyzet, egyéb vészhelyzet). További 3 euróért a szülőket is elviszik a munkahelyükre, illetve ugyanezen összegért a gyermekeket kísérő nagyszülő(ke)t haza is szállítják.

A program célja az volt, hogy megkönnyítsék a családok számára a munkahelyi és a családi feladatok összehangolását, egyszerűbbé tegyék a hétköznapiakat, csökkentsék a belvárosi autós forgalmat, ezáltal növeljék a mobilitást. A szolgáltatás igénybevételéhez ingyenes Family Taxi kártyát kell igényelni az Önkormányzat Családügyi Osztályán.

- „MUOVERSI”, MOZDULJ!

A fogyatékkal élők hátrányos helyzetének feloldására, önálló életvitelük megteremtésének elősegítésére a megyei önkormányzat egy olyan programot dolgozott ki, mely segít a fogyatékos emberek minél nagyobb mobilitásának elérésében. Felismerték, hogy a közlekedés területén jelentős akadályokkal küzdenek ezek az emberek, így az önkormányzat megállapodást kötött a trentói Radio Taxi, a roveretói Radio Taxi Vallagarina és a Taxi Alto Garda társasággal a fogyatékos emberek kedvezményes szállítására.

A kedvezményes szállítás a Megyei Önkormányzat Szociális Osztályánál kell igényelni. Ehhez az igénylőknek egy űrlapot kell kitölteniük, és fel kell mutatniuk a jogosultságról szóló érvényes igazolványokat, igazolásokat.

A kedvezményezett 80 euróért egy 200 km-es utazásra jogosító kártyát kap, melyet Trento megye egész területén belül igénybe vehet – a fennálló utazási keret függvényében. (Ez az összeg akár 10 euróra is csökkenhet, ha az igénybevevő szociális körülményei azt indokoltá teszik.) Amikor az ügyfél az utazási keret 70%-át felhasználta, értesítést kap a további kártyafeltöltési lehetőségekről.

A program sikerét mutatja, hogy 2007-ben 757-en utaztak a MuoverSi kártyával, hogy munkába vagy orvoshoz tudjanak menni. A fuvarozási költségek 10%-a terheli csak a fogyatékkal élőket, a fennmaradó összeget (2009-ben 1 946 000 eurót) az önkormányzat fizeti.

2009 óta működő információs szolgáltatás az SMuoverSi, melynek keretében sms-ben is kérhető felvilágosítás a programról.

A szolgáltatás ISO 9001:2000 tanúsítással rendelkezik.

A program 2004-ben a Közigazgatási Minisztériumtól a *Legjobb közigazgatási gyakorlat* díjat, 2008-ban pedig Sensorabilis Oscar díjat nyert.

Együttműködés

A két projekt kapcsán a megyei önkormányzat helyi taxi társaságokkal működött együtt. A projektek kiváló példák arra, hogy a különböző szektorokban működő vállalatok hogyan tudnak együttműködni egy társadalmi probléma megoldásában a társadalmi felelősségvállalás minél teljesebb megvalósítása érdekében.

Nehézségek

A helyi tömegközlekedéssel versenyeznek a szolgáltatások, így a szolgáltatók között érdekkonfliktus merül fel. Ha nagy a hó – ami az alpesi megyében jellemző – akkor taxival sem oldható meg a közlekedés.

Elért előnyök

A FAMILY TAXI program megvalósítása során azt tapasztalták, hogy csökkent az autóforgalom, ami csökkenő környezetszennyezést és alacsonyabb széndioxid-kibocsátást is eredményezett. Emellett a program másik előnye, hogy vészhelyzet esetén biztonságos és gyors iskolába jutási lehetőséget nyújt a gyerekeknek.

A MUOVERSI PROGRAM eredményeképpen a fogyatékkal élő emberek mobilitása nőtt, illetve az esélyegyenlőség biztosítása teljesebb körűvé vált.

BÉCS VÁROSA, Ausztria ÖkoKauf Wien – program a fenntartható közbeszerzésért

TÉMA: Munkaügyi gyakorlatok • Környezet • Tisztességes működési gyakorlat • Közösségi részvétel és fejlesztés

MEGVALÓSÍTÁS HELYE ÉS ÉVE: Bécs, Ausztria, 1998 óta

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Georg Patak, georg.patak@wien.gv.at

www.wien.gv.at/english/environment/protection/oekokauf



Probléma

A gazdaság működésének jelenlegi módja számos negatív hatást gyakorol a környezetre és az emberi egészségre, gondoljunk csak a globális klímaváltozásra vagy a szennyező anyagok okozta betegségekre. A problémák megoldásával azonban nem csak egyéni, hanem szervezeti szinten is foglalkozni kell az életciklus-folyamatok teljes egészében, a gyártástól a hulladékká válásig.

A termék- és szolgáltatás-életciklusok fontos eleme a beszerzés, mely a folyamat talán leglátványosabb része is. Azzal, hogy környezetbarát termékeket és szolgáltatásokat választunk, nagymértékben hozzájárulunk bolygónk fenntarthatóságához.

A közzétmények az Európai Unió egyik legjelentősebb vásárlói, évente közel 2000 milliárd € értékben szereznek be különféle termékeket és szolgáltatásokat, mely összeg az EU GDP-jének 19%-ával egyenértékű.¹ Az ilyen nagy vásárlóerővel rendelkező szektornak számottevő hatása van arra, hogy hogyan alakul a környezetbarát termékek és szolgáltatások piaca, hiszen a zöld feltételek érvényre juttatása a közbeszerzésben² nagyban hozzájárul a fenntartható termelés és fogyasztás elterjedéséhez.

Bécs városa felismerte, hogy 5 milliárd € éves keretével az ő esetében sem elhanyagolható szempont a fenntarthatóság minél teljesebb körű érvényesítése a közbeszerzésekben. A város elismerte felelősségét, és elindította az „**ÖkoKauf Wien**” (**Ökobeszerzés Bécsben**) programot az EU beszerzési szabályaival összhangban levő zöld beszerzési folyamat megvalósítása érdekében.

Megoldás

Bécs városa már 1998-ban elindított egy Klip Wien elnevezésű klímavédelmi programot, mely három területen (mobilitás, energia, beszerzés/hulladék) valósított meg különféle projekteket. Az ÖkoKauf Wien kezdeményezés a kezdetek óta része ennek a programnak.

A ÖkoKauf Wien kezdeményezés célja, hogy a város vezetése a termékek és szolgáltatások beszerzésénél ökológiai szempontokat is figyelembe vegyen, melyeket a projekt keretében dolgoztak ki. Ezek a szempontok a közbeszerzési eljárás szerves és kötelező részei.

A közbeszerzésben leggyakrabban érintett területeken (pl. mélyépítés, belsőépítészeti tervezés stb.) 25 munkacsoportot állítottak fel, akik kidolgozzák ezeket a szempontokat, valamint megalkotják a tenderfelhívások szövegét, a műszaki leírásokat és egyéb vonatkozó dokumentumokat. A munka során természetesen a praktikusság és a használhatóság szempontjait is figyelembe veszik, melyeket a gazdasági megfontolásokkal is összehangolnak. Közel 100, gyakran beszerzett termék illetve szolgáltatás esetében készítettek egy minden fontos szempontot tartalmazó katalógust.

A projekt egyik sikertényezője **a munkacsoportok tagjainak összetétele**, hiszen az önkormányzat majdnem mindegyik osztálya képviselteti magát bennük. Jelenleg közel 200 fő vesz részt a munkában, akik között külső tanácsadók is vannak. A munkacsoportok évente 4-6 alkalommal ülnek össze. A környezetvédelmi osztály feladata a különböző csoportok munkájának összehangolása.

A projekt megvalósítása külön erőforrást nem igényelt, hiszen a már meglévő kollégák feladatkörébe illesztették be a közbeszerzéssel kapcsolatos feladatokat.

A munkatársak motivációját az adja, hogy a folyamatban való részvétel hosszú távon megkönnyíti mindennapi munkájukat, hiszen nem kell „ugyanazokat a köröket minden alkalommal lefutni”.

Emellett a város vezetése külön forrásokat is elkülönített a különböző külső hatástanulmányok, kutatások elkészítésére PR és jog témakörökben. Egyes témakörökben piackutatást is végeztek annak feltárására, hogy a piac mennyire érett ilyen igények befogadására és kiszolgálására.

1 Forrás: Európai Bizottság

2 Az Európai Bizottság által is elfogadott definíció szerint zöld közbeszerzésnek nevezzük az olyan közbeszerzést, amely során az ajánlatkérő a beszerzési folyamat minden szakaszában figyelembe veszi a környezetvédelem szempontjait, és az életciklusuk során a környezetre lehetőleg legkisebb hatást gyakorló megoldások keresésével és előnyben részesítésével ösztönzi a környezetbarát technológiák elterjedését és a környezetbarát termékek előállítását. (Forrás: Magyar Közbeszerzési Intézet)

A projekt során nagy hangsúlyt fektettek a **külső kommunikációra** is azért, hogy a projekt eredményeit a lakosság is megismerhesse, illetve felhasználhassa a saját életében. Nemcsak filmeken, brosúrákon, posztereken keresztül terjesztették a projekt üzeneteit, hanem különböző oktatási anyagokat is készítettek az óvodák és az iskolák számára.

A projekt 2011-ben elnyerte az Európai Közszolgálati Díjat a *Going Green – Konkrét környezetvédelmi megoldások a közigazgatásban* kategóriában. Emellett az Európai Bizottság is jó példaként ajánlja a tagállamok számára.

A projekt jó bizonyíték arra, hogy sokszor a környezetvédelem nem pénz kérdése, hanem a gondolkodás-mód megváltoztatásáé.

Együttműködés

A projekt megvalósítása során az önkormányzat munkatársai külső szakértőkkel is együttműködtek szakmai, PR és jogi területeken.

Nehézségek

Nehéz megmutatni a befektetett emberi tőke és „köztőke” megtérülését, valamint a már meglévő elvárások integrálása az ilyen rendszerekbe is elég nehézkes.

Elért előnyök

A projekt a környezetterhelés csökkenésén túl jelentős pénzügyi megtakarításokat is eredményezett, ugyanis éves szinten 17 millió eurót takarított meg az önkormányzat, miközben 30 000 tonnával kevesebb CO₂-t bocsátott ki. A vízfelhasználás csökkentésével évente közel 1,5 millió eurót spórolnak meg.

A közvetlen hatásokon túl számos közvetett hatást is kifejtett a program. A magánszektor felé történő példamutatással az önkormányzat ösztönözi tudja a vállalatokat, hogy ők is törekedjenek a fenntartható és felelős közbeszerzésre. Emellett a közvetlen beszállítókat is arra ösztönzi, hogy termékeik és szolgáltatásaik palettáját ilyen szempontok szerint is vizsgálják felül, illetve bővítsék azt.

Több esetben árcsökkenést is tapasztalt az önkormányzat, például egyes biotermékeket olcsóbban tudtak megvásárolni. Emellett a környezetterhelés csökkenése az emberek egészségére is pozitív hatással volt.

A külső eredmények mellett a program belső javulásokat is hozott. A munkacsoportokban való együttműködés hatásának köszönhetően javult az egyes osztályok közti belső kommunikáció.

Az önkormányzat belső példamutatása arra ösztönözte a kollégákat, hogy a munkahelyükön megszerzett tudást hazavigyék, és a saját otthonaikban is felhasználják.

A program arra is jó példa, hogy a környezetbarát termékek és szolgáltatások nem feltétlenül drágábbak. Ezen túl a beszállítók oktatásával is előre lehet lépni a fenntarthatóság felé.



BEVÁNDORLÁSI ÉS INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ BIZOTTSÁG, Portugália A civil társadalom részvétele a bevándorlók befogadásában és integrálásában Portugália esetében

TÉMA: Szervezetirányítás • Emberi jogok

• Közösségi részvétel és fejlesztés

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Portugália

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 1996 óta

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Carla Martingo • carla.martingo@acidi.gov.pt

www.acidi.gov.pt • www.programescolhas.pt



Probléma

Portugália lakosságának 4,5%-át, munkaerőpiacának pedig 8%-át a bevándorlók teszik ki, mely nem elhanyagolható méretű kisebbség. A bevándorlók befogadását megnehezíti, hogy közel 170 nemzethez tartoznak (legnagyobb számban a brazil, az ukrán, a zöld-foki szigeteki, román és angolai nemzetiségűek szerepelnek).

A XXI. század számos új kihívást is hozott Portugália számára ezen a területen:

- Sokféle intézmény érintett az integrációs folyamatban, így nehéz a folyamatokat összehangolni;
- A kormányzati szolgáltatók és a szétszórta elhelyezkedő célterületek között hiányzik vagy nagyon nehézkes az együttműködés;
- Nagyon sokféle eljárás létezik a közigazgatásban a bevándorlók integrációját illetően;
- Komplex a bürokrácia;
- Kommunikációs nehézségek jelentkeznek a kulturális és nyelvi különbözőségek miatt;
- A bevándorlók számára nem biztosított a részvétel az integrációs politikák kialakításában.

Megoldás

A portugál állam felismerte, hogy a probléma megoldásának kiindulópontja a jogi keretek tisztázása, a folyamatok egyszerűsítése és összehangolása. Ennek érdekében koherens politikát folytat a bevándorlók integrációjáért.

Első lépésként 1996-ban létrehozták a Bevándorlási és Interkulturális Kommunikáció Bizottságot (ACIDI), melynek fő feladata a bevándorlók beilleszkedésének és az interkulturális kommunikációnak a támogatása. Létrehozása óta az ACIDI biztosítja a bevándorlókat képviselő szervezetek, a különböző társadalmi partnerek és az állami intézmények részvételét és együttműködését a bevándorlók integrációs politikájának meghatározásában és értékelésében, valamint a kirekesztés és a diszkrimináció megelőzésében.

Az ACIDI-n belül 1998-ban létrejött a Bevándorlási Ügyek Konzultatív Tanácsa (COCAI), mely a fenti célok megvalósulásáért felelős. A COCAI fontos szerepet játszik a nemzeti politikák monitorozásában is. A 2010-2013-as időszakra vonatkozó Nemzeti Integrációs Terv megalkotásakor például kikérték a civil szervezetek véleményét a tervezet szövegezésével kapcsolatban, emellett javaslatot is tehettek a tervben nem szereplő, de általuk hasznosnak vélt programok szerepeltetésére.

1999 óta él Portugáliában a bevándorlókat képviselő szervezeteket nyilvántartó rendszer. A rendszerben nyilvántartott szervezetek szakmai és pénzügyi segítséget kapnak működésükhöz, 2011-ben például 46 projekt kapott támogatást több mint 800 ezer € értékben.

Az intézmények létrehozásán túl a portugál kormány számos projektet is indított a célok elérése érdekében. Ezek közül az egyik legsikeresebb a *Choices (Választások) Program*, mely a gyermekek és fiatalok integrálását tűzte ki céljává. A program érdekessége, hogy a célok elérésében kiemelt szerepet szán a helyi közösségeknek, civil szervezeteknek.

A *Choices program* öt területre fókuszál:

1. Integráció az oktatásban és nem-formális oktatás
 - 1.1. Reintegráció az oktatásban
 - 1.2. Speciális oktatási formák kialakítása
 - 1.3. A lemorzsolódás kiküszöbölése
 - 1.4. Nem-formális oktatási módszerek kialakítása és bevezetése
 - 1.5. A családok bevonása
2. Szakmai képzések és foglalkoztatás
 - 2.1. Információs szolgáltatás és a munkaerő-piaci integráció segítése
 - 2.2. Szakmai képzések lebonyolítása
 - 2.3. A foglalkoztatás népszerűsítése a vállalatok CSR-tevékenységéhez kapcsolódva
3. Civil és közösségi részvétel
 - 3.1. Rekreáció és oktatás
 - 3.2. Művészet, sport és kultúra
 - 3.3. Közösségi szerveződések meglátogatása, kapcsolatépítés
 - 3.4. Tudatformálás és a közösségek mozgósítása
4. Digitális „befogadás”
 - 4.1. Szakmai tevékenységek
 - 4.2. Információs és kommunikációs technológia (ICT) műhelymunkák
 - 4.3. Okleveles képzések ICT témakörben
 - 4.4. Az iskolai sikerek és a munkavállalói készségek támogatása
5. Vállalkozás és empowerment
 - 5.1. Képességfejlesztés
 - 5.2. Fiatal vállalkozók támogatása
 - 5.3. Fiatalokat tömörítő szervezetek támogatása
 - 5.4. Civil szervezetek együttműködésének és tapasztalatcseréjének támogatása

A *Choices Program* keretében 2010–2012 között 140 projekt valósult meg, melyekben összesen 1015 partner vett részt.

Portugália kiemelt figyelmet fordít a helyi szinten zajló párbeszédre a hatóságok és a közösségek között. Ennek következtében regionális szinten működő centrumokat hoztak létre a bevándorlók integrációjának elősegítésére, emellett Lisszabonban és Portóban a bevándorlókat segítő nemzeti centrumokat is megnyitottak.

A program egyik sikertényezője az innováció, hiszen újfajta intézmények felállításával és programok megvalósításával próbálják elérni a kitűzött célok teljesülését. Erre jó példa a mediátorok alkalmazása, akik az eltérő kulturális és nyelvi közegből érkező felek között tudnak közvetíteni, így a kommunikáció is sokkal hatékonyabb lehet a felek között.

A program fenntarthatóságát a lefektetett törvényi keretek, az állami kötelezettségvállalás, valamint a civil szervezetek elkötelezettsége biztosítja.

A projekt 2011-ben elnyerte az Európai Közzolgálati Díjat a *Nyitott közigazgatás – együttműködő kormányzás* kategóriában.

Együttműködés

A bemutatott projekt komplexitásából adódóan számos szervezet működött együtt a bevándorlók integrációjának minél teljesebb körű megvalósításában.

Nehézségek

A program megvalósítása során jelentősebb nehézségekkel nem szembesültek, ugyanakkor a pénzügyi keretek biztosítása a jelenlegi gazdasági helyzetben nagy erőfeszítéseket igényel.

Elért előnyök

A program az egységes és integrált kormányzás egyik sikertörténete, hiszen ezzel a megközelítéssel a kormányzat egy nagyon érzékeny probléma megoldásában ért el jelentős sikereket. Ennek kulcsa az volt, hogy a közigazgatás a bevándorlókat képviselő szervezetekkel közösen határozza meg a törvényi keretfeltételeket. Portugália jelentősen javította a Migráns Integrációs Szakpolitikai Indexben (MIPEX III) elfoglalt helyét, a 2011-ben publikált adatok szerint a második helyen állt, 79 ponttal.

RÓMA VÁROS ÖNKORMÁNYZATA Fenntartható közétkeztetés a római iskolákban

TÉMA: Munkaügyi gyakorlatok • Környezet
• Tisztességes működési gyakorlat • Közösségi részvétel és fejlesztés

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Róma, Olaszország

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2007–2012

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Luisa Massimiani, Róma város Önkormányzata

• luisa.massimiani@comune.roma.it

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue14_Case_Study34_Rome_food.pdf



Probléma

Az ipari mezőgazdaság és az élelmiszertermelés az Európai Unióban súlyos környezetterhelést okoz (EIPRO tanulmány, 2006). Ez a terület a fogyasztási cikkek környezeti hatásainak 20–30%-áért, valamint az eutrofizáció 50%-áért tehető felelőssé. A fogyasztási cikkek közül a sertés, szarvasmarha, szárnyas hús és a belőlük készített hústermékek környezeti hatása a legjelentősebb (a globális felmelegedés indokainak 4–12%-át teszik ki), melyeket a sorban közvetlenül a tejtermékek követnek.

Rómában naponta több mint 144.000 adag ételt szolgálnak fel 550 óvodában, általános- és középiskolában.

Megoldás

Rómában 2001 óta fut az *All for Quality program*, melynek keretében a római Városi Tanács az iskolai közétkeztetésre vonatkozóan zöld közbeszerzési javaslatot fogadott el, elsőként a 2004–2007-es periódusra. A város célja ezzel az volt, hogy az ételbeszerzést és szolgáltatást fenntarthatóbbá és innovatívabbá tegye. A legutóbbi iskolai ételbeszerzésre vonatkozó tendereztetési periódus a 2007. szeptember és 2011. június közötti időszakot ölelte fel, értéke kb. 355 millió euró volt.

Az iskolai közétkeztetési tender magában foglalta az előkészítés, elkészítés, felszolgálás, takarítás és a szelektív hulladékgyűjtés folyamatát. A pályázatoknak a következő minőségi és fenntarthatósági kritériumoknak kellett megfelelniük:

Nem élelmiszer jellegű szolgáltatásra vonatkozó minimum kritériumok:

- Szelektív hulladékgyűjtés;
- Alacsony környezetterheléssel járó mosószeres és tisztítószeres használata;
- Az egyszer használatos eszközök (pl. szalvéták) anyaga legyen biológiailag lebomló, a hosszantartó tárolóeszközöké kerámia, a poharaké üveg, az evőeszközöké pedig rozsdamentes acél.

Élelmiszer jellegű minimum kritériumok:

- A biogazdálkodásból származó olívaolaj, tészta, rizs, kenyér, sajt, zöldség, gyümölcs, hüvelyesek és gabonafélék feleljenek meg az Európai Bizottság 834/2007-es rendeletének.
- A génmódosított termékek felhasználására vonatkozó teljes tilalom.
- „Garantált frissesség” kritérium a gyümölcsökre és zöldségekre (pl. mángold, cikória, zeller, bazsalikom, saláta, eper és cseresznye) vonatkozóan: nem telhet el 3 napnál több a termék leszüretelése és felhasználása között. A termékeken szükséges feltüntetni a termesztő és a feldolgozó telephely adatait, valamint a szüret időpontját.
- A húsokra vonatkozóan: a vörös és a fehér húsokat vákuumcsomagolásban kell szállítani, a csomagolástól számított maximum négy napon belül. A húsok (marha, sertés, bárány, felvágottak) és néhány sajtféle származási helyének feltüntetése meg kell, hogy feleljen az Európai Bizottság 510/2006-os (2006. március 20.) rendelete „Védett eredetmegjelölés” vagy „oltalom alatt álló terület megjelölése” kritériumainak.
- A receptek és a menük tervezésekor figyelembe kell venni a szezonalitást (Róma évszakainak megfelelően). A téli és nyári menük 9 hetes ciklusokban 160 különböző receptet kell, hogy tartalmazzanak. Húst – az étkeztetés környezeti hatásainak további csökkentése érdekében – maximum heti két alkalommal lehet felszolgálni.
- A méltányos kereskedelemről (*fair trade*) származó termékek (banán, csokoládé és kekszek) meg kell, hogy feleljenek az Európai Parlament méltányos kereskedelemről és fejlődésről szóló állásfoglalásának (A6-0207/2006, elfogadva 2006. július 6-án).

Az elbírálás szempontjai:

- Ár: 51%
- Technikai feltételek (konyhák, alkalmazottak képzése, beszerzés, frissesség, stb. kritériumoknak való megfelelés): 49%.

A keretszerződés Róma területét 11 egységre osztotta annak érdekében, hogy a kis- és középvállalkozásokat is motiválja a tenderen való részvételre.

Együttműködés

Több táplálkozási szakértő és dietetikus követi figyelemmel a folyamatot, sőt, a menük összeállításával kapcsolatos döntésbe az iskolába járó gyermekek szüleit és az étkezdék személyzetét is bevonják.

- Két privát laboratóriummal kötött szerződés alapján az ételek minőségét naponta 15 mintavétel segítségével követik figyelemmel.
- Helyi egészségügyi hatóságok ellenőrzik az egészségügyi és higiéniai feltételek teljesülését.
- A pénzügyi feltételek teljesüléséért a városi önkormányzat felel.

Nehézségek

A beküldött ajánlatok elbírálása nehéz feladat volt, amihez külső szakértők segítségét is igénybe kellett venni, de összességében sok pályázat zárult jó eredménnyel.

Az organikus ételekre való áttérés adagonként 8%-os költségnövekedést okozott (€0,4).

Elért előnyök

Az organikus ételek aránya az összes étel arányában 69%-ra emelkedett (kivétel a hús, halak és felvágottak). Több táplálkozási szakértő és dietetikus követi figyelemmel a folyamatot, sőt, a menükről való döntésbe az iskolába járó gyermekek szüleinek egy részét és az étkezdék személyzetét is bevonják.

- Róma kezdeményezése erősítette az olasz piacot fenntarthatósági és minőségi szempontból.
- A vállalatok számára egyértelművé vált, hogy a közigazgatás számára fontosak a fenntarthatósági kérdések, ami tovább ösztönzi őket a felelős magatartásra, saját teljesítményük javítására.
- Egy, a különböző hústermékek életciklus elemzését tartalmazó dán honlap adatai alapján kalkulált adatok szerint 1 kg hús 14 kg szén-dioxid légkörbe juttatásáért felelős. A projekt keretében a római iskolákban fogyasztott hústermékek mennyiségének csökkentése következtében évi kb. 8887 tonna szén-dioxiddal kevesebb jut a légkörbe.
- A kevesebb húsfogyasztáshoz kapcsolódó vízfogyasztás csökkenés 5783 m³-re becsülhető évente.
- A korábban használt műanyag edények porcelánnal való helyettesítése egy iskolai évre számítva 1800 tonnával kevesebb műanyag felhasználását eredményezte.
- Az iskolai közétkeztetés példája alapján Róma mérlegeli a fenntarthatósági szempontok integrálását egyéb közintézmények (börtönök, kórházak) étkeztetésébe is.

BUDAPESTI MŰVELŐDÉSI KÖZPONT Zöld Ház program a BMK-ban

TÉMA: Környezetvédelem, fenntarthatóság

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Budapesti Művelődési Központ, 11. kerület

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2010-től folyamatosan

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Fogarasi Orsolya • zoldhaz@bmknet.hu

[www.bmknet.hu/Szakmai/Szolgáltatások/Zöld Ház program](http://www.bmknet.hu/Szakmai/Szolgáltatások/Zöld_Ház_program)

www.kirandul.hu • www.zoldtomb.hu



Probléma

A legtöbb ember egyetért azzal, hogy a jelenlegi (főként városi) életmódunkkal nagyon nagy mértékben rongáljuk, szennyezzük a környezetünket. Az egészséges, élhető környezet védelemének társadalmi elfogadottsága, elvi igénye nagy; ennek ellenére, az azt megteremtő és fenntartó napi gyakorlat, egyéni vállalás, a mindennapi környezettudatosság és takarékoság lépései gyakran mégis hiányoznak mögüle.

A BMK kulturális szolgáltatói tevékenységének évek óta része a környezetkultúra fejlesztése és a környezettudatosságot népszerűsítő, lakossági szemléletformáló programok szervezése. 2010-től kezdve merült fel bennünk kimondva is az igény arra, hogy **üzenetközvetítő munkánk nem lehet maradéktalanul hiteles és hatékony, ha az általunk népszerűsített értékek és gyakorlatok nem érvényesülnek a „magunk háza táján” is**, s nem tükröződnek vissza programjaink helyszínein, körülményeiben s a munkavégzésünkben. Emellett a szervezői és környezetvédelmi szemléletformáló munka hatékonyságát is növeli, ha nem csupán egy-egy programfelelős elkötelezett a téma iránt, hanem a munkatársak nagyobb része támogatja azt.

Megoldás

A környezettudatosabb munkahelyi működéshez vezető tevékenységeinket, ötleteinket ezért 2010-től Zöld Ház programunk keretében fogjuk össze. Zöld Ház programunkhoz, azaz a ház belső működésének átformálásához alapot teremtettek a lakossági programjainkon megszerzett ismeretek. A téma egységes átgondolásához pedig az általunk lebonyolított uniós pályázatok fenntarthatósági követelményrendszere adott támpontokat, s teremtett egyúttal kötelezettséget a tényleges kivitelezésre. A vállalások teljesítésénél a belső munkatársi érdeklődésnek és összefogásnak köszönhetően fontos lett, hogy ne csupán „kipipáljuk” a környezetvédelmi szempontokat, hanem – amennyire helyzetünk lehetővé teszi – valóban aknázzuk ki az abban lévő új tudást, jó gyakorlatokat.

Zöld Ház programunk keretében, a takarékosabb, környezetkímélőbb és egyúttal közösségibb munkahely kialakítása érdekében tett lépéseink:

- **Kiindulópontként** környezeti állapotfelmérést végeztünk kiscsoportos műhelybeszélgetések keretében (elsődlegesen az anyag- és eszközhasználat kíméletességét, takarékoságát, a munkamódszerek, munkafolyamatok „zöld” szempontú megközelítését és a keletkező hulladék mennyiségét gondoltuk át).
- Környezetvédelmi szakemberek által vezetett belső tudásmegosztási alkalmakon vettünk részt, melyek

célja az ismeretbővítés, a motiválás, a munkatársi bevonódás elérése volt, s melyekkel a munkahelyi program elfogadottságát kívántuk megteremteni, növelni. Az alkalmak célja volt, hogy megerősítést és gyakorlati, praktikus tanácsokat kapjunk arra nézve, mit tehetünk mi magunk – kulturális szervezők, kommunikációs munkatársak és technikai, illetve az üzemeltetés terén dolgozók – a zöld iroda kialakítása és a környeztikímélőbb mindennapi munkavégzés érdekében.

- Mentori segítséggel elkészítettük és publikáltuk az intézmény (nem tanúsított) fenntarthatósági tervét.
- **Lehetőségeink figyelembe vétele, helyre szabottság:** a környezettudatosabb munkavégzést lehetővé tevő lépések közül azokat tudtuk felvállalni, melyek elsődlegesen nem igényeltek jelentős forrástöbbletet, technikai, épületgépészeti átalakítást, hanem a szokások, munkamódszerek megváltoztatásával, a napi gyakorlatba beilleszthető odafigyeléssel váltak elérhetővé.
- **Beszerezéseink, kisebb átalakításaink a környezettudatosság jegyében:** Mivel az épület rezsijének óriási hányadát a fűtés- és villanyszámla teszi ki, ennek csökkentése érdekében az épület egészében energia-takarékos izzó-használatra tértünk át, illetve részben megújítottuk előregedett konvektor állományunkat.
 - Bevezettük az irodai papírgyűjtést, és aulánkban a szelektív hulladékgyűjtést (érdemben 3 anyagfajtát, a papírt, a PET palackot és a használt elemet gyűjtjük külön). A műanyag hulladékot palackpréssel tömörítjük.
 - Veszélyes hulladékként külön kezeljük a tönkrement izzókat és neoncsöveket, leselejtezett számítógépes alkatrészeinket arra szakosodott szolgáltatón keresztül ártalmatlanítjuk).
 - Beszerezéseinknél érvényesítjük a környezetbarát szempontokat (újrahasznosított alapanyagú, FSC jelölésű termékek választása, részben újrapapír használata, tartós használatú eszközök előnyben részesítése, környezetbarát ajándékok választása, az egyutas csomagolások csökkentése, az eldobható terítékek mellőzése, duplex nyomtatók, energiatakarékos elektronika beszerzése).
- **Tudatosabb használati mód, takarékosági ötleteink:**
 - A nem használt helyiségekben, programidőn kívül, távozáskor szabályozzuk a fűtést, lekapcsoljuk a villanyt.
 - Takarékosabb vízfogyasztásra, körültekintőbb használati módra épületünk mosdóiban ötletes, színes matricák figyelmeztetnek.
 - Az irodai munka során használt papír mennyiségének csökkentése (adminisztrációs kötelezettségeink miatt is) az egyik legnehezebben kivitelezhető gyakorlat, de ezen belül jó megoldásként átgondoltuk a belső dokumentációs sablonjaink (szerződések, megrendelők) papírigényét, melyek formátumát papírtakarékossági szempontok szerint módosítottuk.
 - Papír- és patrontakarékos nyomtatási funkciók megismerése, alkalmazása, szórólapok darabszámának racionalizálása, internetes hirdetési felületek kiaknázása.
- **Közösségi tevékenységeink – az élmény, a közös cél, az összefogás és a segítség nyújtás jegyében:**
 - Használt papírjaink egy részét alkalmanként, megkeresésre a környező óvodák számára adjuk át.
 - Közösségi virágültetés szervezése, virágcsere lehetőség a munkatársak között. Mivel épületünkhöz sajnos sem kert, sem terasz nem tartozik, így a házban lévő növényállomány minőségére, mennyiségére kiemelten is oda kell figyelnünk.
 - Szelektív hulladékfeldolgozó udvar meglátogatása, a feldolgozási folyamat megismerése (közös trepbejárás, rendhagyó délután keretében).
 - Mivel intézményünkben sok a kisgyermekes, gyermekes anyuka, lehetőségünk van rendszeres könyv- és játékgyűjtési akciók, ruha cserebörzék hirdetésére. Az összegyűjtött tárgyakat adományként szegény sorsú családok számára juttatjuk el, intézményünk esélyegyenlőségi tevékenységéhez is kapcsolódva.

- Lakossági gyermekprogramjaink visszatérő témája a kreatív újrahasználat. A kézműves munka alapját itt a rendelkezésre álló használt tárgyak és csomagolóanyagok adják. A kellő számú nyersanyag összegyűjtését csak munkahelyi összefogással tudjuk megvalósítani, melyekben mindig mozgósítható partnerek a BMK dolgozói.
- **A téma kreatív, játékos, élményalapú megközelítése a lakossági programjainkon keresztül:** a környezettudatosság témáját az utóbbi két évben hosszabb lélegzetű, összefüggő programsorozatok formájában is feldolgozhattuk. A téma belső támogatottsága révén programjaink összeállításakor összeadódnak a szervezői ötletek, vállalások, illetve az események érezhetően munkatársi érdeklődésre tartanak számot. Ez az érdeklődés és bevonódás a jobb csapatmunka egyik alappillére is. Programjainkon a környezettudatos életmód-alakítás gyakorlatát lehetőleg interaktív formában, saját élményre építő, kipróbálhatóságot biztosító műhelygyakorlatokon keresztül igyekszünk népszerűsíteni. Ezek az alkalmak a kollégák számára is nyitottak, gyakorlati tapasztalatot jelentenek és rendhagyó tudásmegosztási alkalomként is értelmezhetők.

Együttműködés

Programjaink sok esetben (adomány gyűjtés, cserebörzék, közösségi megmozdulások) az esélyegyenlőség területéhez is kapcsolódnak, így rendszeres a közös munka intézményünk esélyegyenlőségi felelősével.

- Munkatársi közösség részvétele a programokban.
- Civil környezetvédő szervezetek, partnerek módszertani ajánlásai, ismeretei, kiadványai, szakmai tapasztalatai segítik munkánkat (állandó partnerünk a Humusz Szövetség).
- Beszerzéseink alakításában, a hulladék elszállításában adott szolgáltatókkal, beszállítókkal állunk kapcsolatban.
- A tudásmegosztás, mentorálás folyamatát a Mobius Bt., a Független Ökológiai Központ és a Ökológiai Intézet a Fenntartható Fejlődésért Alapítvány segítette.

Nehézségek

Egyik legfőbb nehézségünk a korszerűtlen, kert és szabadtér nélküli épületünk, melyben jelentős energiatakarékossági eredményt csak teljes épületrekonstrukció útján lehetne elérni. **Nehézséget jelentett annak elfogadása, hogy ne a hiányokra és a kivitelezhetetlen megoldásokra fókuszáljunk, hanem lássuk meg a kisebb takarékosági lépések értékét, jelentőségét is.**

Az összeadódó takarékosági ötletek azonban idővel nem várt, meglepetést okozó, számszerűsíthető eredményeket jelentettek. (szelektív hulladék mennyisége, áramfogyasztás csökkenése).

- A határidős, prioritást élvező munkák és a felmerülő problémák mellett a cselekvés, az odafigyelés csökkenése és szinten tartása,
- elfelejtődés, egyszeri cselekvések nem válnak rutinná, bevett használati móddá,
- egyeztetés időnkénti hiánya (beszerzések, vendéglátás területén, lomtalanítás alkalmával).

Elért előnyök

Szerves fejlődés, egymásra épülés és kölcsönhatás lehetősége: Zöld Ház programunk a kisebb léptékű, egyszeri, de visszatérő programok sikeréből indult, majd a pályázati források támogatását kihasználva komplex programok lebonyolításáig fejlődött. A külső és belső programok hatására jelenleg a téma már szervesen

illeszkedik az intézmény arculatába, s a megkapott munkatársi bevonódás által beépült a szervezeti munkakultúrába is.

- Közösségi zöld programjainknak egyértelműen jótékony közösségformáló hatást mutattak, élményként, emlékként, részvételi lehetőségként szerepelnek.
- A kíméletes használatból adódóan számszerűsíthető, kimutatható takarékosági eredmények.
- A téma kapcsán pozitív munkatársi attitűd és visszaigazolás, összefogás megerősödése.
- Külső és belső érdeklődésre számot tartó rendezvények, események létrejötte (Fölösleges Áruk Fóruma kiállítás, Újruha Divatshow, kozmetikum készítési bemutató, újrahasználati workshopok stb).
- Nem tervezett, kiegészítő eredmény: állapotfelmérésünk eredményeként kirajzolódóan, összmunkatársi igényre reagálva kialakításra került az épületben egy kiskonyha, növelve ezzel a munkahelyi komfortérzetet.

BUDAPESTI MŰVELŐDÉSI KÖZPONT

Munkahelyi-munkaügyi jó gyakorlatok

A partnerközpontúság és a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak integrálása, az intézmény belső működési gyakorlatába

TÉMA: Munkahelyi gyakorlat/innovatív,
humánus foglalkoztatás • Munkahelyi egészség és biztonság
Megvalósítás helye: 1119 Budapest, Etele út 55.
Megvalósítás éve: 2007–2012
TOVÁBBI INFORMÁCIÓ: Margittai Katalin, igazgató • bmk@bmknet.hu



A társadalmi felelősségvállalás ügyét nemcsak nagyszabású projektek, akciók megvalósításával támogathatjuk. Talán akkor járunk a legjobb úton, ha ez a szemlélet és gondolkodásmód működésünk, mindennapjaink szerves részévé válik.

Előzmények

Intézményünk közművelődési szakmai tanácsadó és szolgáltató szervezetként számos modell értékű program, képzés, szolgáltatás kidolgozója. Szakmai küldetésünk a kulturális esélyegyenlőtlenségek csökkentését, az értékalapú kulturális szolgáltatások fejlesztését, a kulturális és környezeti értékek megőrzését, a társadalmi integráció, reintegráció elősegítését támogató szolgáltatások fejlesztése.

Működési filozófiánk meghatározó eleme a partnerközpontúság.

Probléma

Miközben a szolgáltatások fejlesztése, a projektek kidolgozása, a programok szervezése során tudatosan és következetesen érvényesítettük/érvényesítjük kiemelt szakmai céljainkat, a partnerközpontúság, és a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak tudatos alkalmazása, integrálása az intézmény működési gyakorlatában, a

belső partnerek körében (közalkalmazottak, foglalkozásvezetők, önkéntesek) elmaradt a kívánatostól és a lehetőségeinktől is.

Megoldás

A probléma azonosításában és megoldásában komoly segítséget és előrelépést jelentett az intézményben a közművelődés minőségirányítási, minőségfejlesztési programjának kidolgozása és bevezetése.

Évente több területen is felülvizsgáltuk tevékenységünket. A szervezeti önértékelés folyamatában áttekinttük működési gyakorlatunkat és fejlesztési javaslatokat fogalmaztunk meg a munkatársakkal közösen.

Példaként bemutatunk néhány olyan munkaügyi intézkedést, jó gyakorlatot, amelyek többsége nem követelt anyagi befektetést, mégis jelentősen javította a munkatársak közérzetét, elégedettségét.

Munkaegészségügyi, prevenció intézkedések:

- munkaegészségügyi felülvizsgálat megszervezése kihelyezett formában,
- kedvezményes szűrővizsgálatok megszervezése (arteriográf, csontritkulás mérés,)
- számítógépet napi négy órát meghaladó időtartamban használó kollégák számára támogatás nyújtása védőszemüveg használatához,
- munkahelyi torna megszervezéséhez ingyenes teremhasználat biztosítása (gerinctorna, stb.)

A továbbképzés területén:

- a rendszeres 7 évente kötelezően előírt szervezett továbbképzések mellett, igény szerint rendszeres díjmentes, – az új ismeretek tudásmegosztására, gyakorlására, továbbgondolására alkalmas belső szakmai műhelybeszélgetések, alkalmas szervezése, illetve terem biztosítása az egyéni, vagy csoportos képzésekhez (informatikai, nyelvi).
- vezetői tréningek biztosítása (kommunikáció, probléma megoldás, konfliktuskezelés.)
- részvételi lehetőség biztosítása külső szakmai programokon.

Az önkéntes munka szervezése, népszerűsítése, önkéntesek fogadása területén:

- önkéntes munka vállalása és szervezése (közösségi feladatok, jótékonyági akciók, gyűjtések)
- önkéntesekkel is ellátható munkaköri feladatok listáinak készítése, a kölcsönösen előnyös foglalkoztatás kereteinek kialakítása
- önkéntesek fogadása, foglalkoztatása

A foglalkoztatás területén:

- GYES-ről, GYED-ről visszatérő kollégák rész munkaidős foglalkoztatásának biztosítása
- lépcsőzetes, családi helyzethez igazodó munkakezdés lehetőségének biztosítása
- munkakörök felülvizsgálata, átalakítása, a megváltozott munkaképességű és fogyatékos munkatársak foglalkoztathatósága érdekében.

E területen elsőként egy betegség következtében megváltozott munkaképességű kollégának alakítottunk ki új munkakört és segítettük visszailleszkedését a kollektívába.

Intézményünk többszintes épületéből az első két szint a mozgásukban korlátozottak számára akadálymentesen megközelíthető. Egy pályázati lehetőséget igénybe véve megoldottuk az intézmény kommunikációs akadálymentesítését is. A sikeren felbátorodva 2007-ben felvettük a kapcsolatot egy a fogyatékos emberek

rehabilitációját új szakmai képzés megszerzésével és az újrafoglalkoztatást egy évig ösztöndíj fizetésével támogató segítő szervezettel.

Az informatikai ismeretek gyakorlására, elmélyítésére, fejlesztésére két hallássérült munkatársnak biztosítottunk lehetőséget. A gyakornoki évet követően egy fő közalkalmazotti munkakörben történő foglalkoztatását tudtuk biztosítani.

Kölcsönös elégedettség mellett ma is munkatársunk. (Jelenleg Gyeseen)

2010-ben újabb, mozgásában korlátozott személy által is ellátható információs munkakört és ennek megfelelő munkakörülményeket alakítottunk ki és töltöttünk be.

Együttműködés

- Budapest Főváros Kormányhivatal XI. kerületi Népegészségügyi Intézet, I.C.C. KFT,
- JK-MED BT, Önkéntes Központ Alapítvány,
- Belső és önkéntes oktatók, trénerok
- Napraforgó Kht,
- Ability Park

Nehézségek

Az önkéntesek bevonása egyszerre jelent lehetőséget, segítséget, de a velük kapcsolatos munka szervezésére, a feladatok betanítására, ellenőrzésére figyelmet és időt kell fordítani.

A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása érdekében a munkakörök felülvizsgálatánál újabb szempontokat kellett mérlegelni. A korábbi, kizárólag és szűken szakmai szempontok érvényesítése mellett, az egész szervezet működésére a megváltozott munkaképességű leendő kolléga szemével is rá kellett néznünk. Tudtuk, hogy ez a folyamat valamilyen formában minden itt dolgozó munkatársat érint majd.

Például bizonyos minden más munkatársnak kötelező, esti és hétfői elfoglaltságot jelentő szakmai ügyeletes munkára nem lesz beosztható. Lesznek olyan, a sajátos helyzetből következő igények, amelyhez nekünk kell alkalmazkodnunk.

Ilyen például az egy órás ebédszünet biztosítása, amely lehetővé teszi, hogy a kerekesszékesekkel közlekedő kolléga is megfelelő ellátáshoz jusson. Mivel az információs szolgálat ez idő alatt sem szünetel, a szakmai munkatársak vállalják a helyettesítést ebédidőben.

Elért előnyök

Mi szerződést kötünk az erre vállalkozó önkéntesekkel, figyelembe vesszük egyéni kéréseiket, hogy milyen feladatot mikor tudnak vállalni. Jelenleg közel 30 állandó önkéntes segítő munkánkat és átlagosan heti 5-6 óra elfoglaltságot vállalnak. 90 százalékuk az idősebb, 50 feletti korosztály képviselője. Kiseb arányban, de megjelentek már a fiatalok is, akik többek között idősek számára nyújtanak segítséget a számítógép használatához. Törekvünk, hogy az önkéntesek foglalkoztatása mindkét fél számára legyen kielégítő, kölcsönösen előnyös. A legaktívabb önkéntesek munkáját munkatársi összefogás keretében szoktuk megköszönni csekély ajándékkal, figyelmességgel is kedveskedve. Lehetőséget biztosítottunk az önkéntesek nyelvi önképzésére és nemzetközi projektek keretében a közös munkára és a nyelvgyakorlásra.

A munkaegészségügyi és a humán erőforrás fejlesztését célzó intézkedések javították a munkatársak közérzetét, elégedettségét, valamint hozzájárultak az intézmény hatékonyabb, eredményesebb működéséhez.

A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása során a felmerülő és megoldandó problémák mellett számos tapasztalattal, tudással gazdagodhattunk, több kölcsönösen előnyös egyéni és közösségi haszonnal számolhattunk.

- a foglalkoztatottak teljes értékű munkát végezhettek,
- az új igények, szempontok figyelembe vétele növelte a közösség érzékenységet, erősítette a szolidaritás, a munkatársi összetartozás érzését,
- elismerő visszajelzéseket kaptunk látogatóinktól,
- a saját élményű tapasztalatokkal gazdagíthattuk szakmai eszköztárunkat
- hitelesebbé, szakszerűbbé váltak a fogyatékos emberek esélyegyenlőtlenségét csökkenteni szándékozó szolgáltatóink
- ráirányította a figyelmünket arra, hogy a munkavégzés során számos eddig át nem gondolt lehetőség áll rendelkezésünkre

BUDAPESTI MŰVELŐDÉSI KÖZPONT

Kattints rá, Nagyi!

TÉMA: Civil-public-private együttműködés

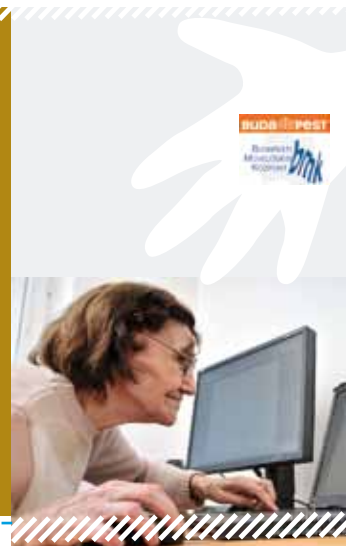
MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Magyarország több mint 35 települése, illetve határon túli helyszínek.

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2002-től jelenleg is

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Budapesti Művelődési Központ • Kiss Gábor Boldizsár,
koordinációs és fejlesztési osztályvezető

<http://nagyi.bmknet.hu>



Probléma

A szenior korosztály életkoránál fogva kiszorult az elektronikus információtechnológiai korszak vívmányainak használatából, mivel munkahelyén még nem ismerkedett meg használatukkal, alacsony jövedelme, illetve ellenérzései miatt saját erőből nem csökkentette digitális írástudási lemaradottságát. A digitális szakadék azonban tovább távolítja a környező társadalomtól, s saját életszervezését is egyre akadályozza képességhiánya. Éltre kellett hívni egy alacsonyküszöbű, országos szenior oktatási hálózatot, mely képes elérhető, korosztály specifikus tartalmú képzési szolgáltatás nyújtására.

Megoldás

A szenior korosztály digitális írástudásának fejlesztése érdekében országos (minimum 15 – maximum 35 kis- és nagytelepülésen) jelképes (1000 Ft-os) díjért igénybe vehető, korosztály-specifikus, hálózatban, minőségbiztosított (25 órás) felnőttképzési program biztosításával az idős tanulók bevezetése a digitális írástudás és információszerzés alapjaiba. A pénzügyi forrást a UPC Magyarország Kft szponzorációja biztosítja. A képzési

programot a BMK dolgozta ki, a nyomdai úton előállított tanfolyami jegyzetet minden évben frissítésre kerül, mely segíti az otthoni gyakorlást, ismétlést. A tanfolyamok játékos vizsgával, tanúsítvány átadásával zárulnak. A bevont résztvevők – érdeklődésük függvényében – a kezdő szintről immár tanulókörökben, további tanfolyamokon, egymástól tanulás keretében fejlesztik tudásukat. A tanfolyamok körül a társas kapcsolatok is megerősödnek, közös offline kulturális, szabadidős tevékenységeket is szerveznek maguknak a résztvevők. A BMK a résztvevők számára önkéntesekkel működtetett nyelvkurzusokat, közösségi internet elérési pontot, nemzetközi projektekbe, mobilitásba történő bekapcsolódási lehetőségeket kínál.

Együtműködés

A program legfontosabb együtműködő partnere az azt szponzoráló UPC Magyarország Kft, mely minden év végén értékeli az azévi teljesítményt, s ezek után köt a következő évre szerződést a BMK-val.

A program kezdetekor partnerként támogatta a kezdeményezést Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzata.

Az országos oktatási hálózat tagjai (közművelődési intézmények) minden évben nyílt pályázat útján kerülnek kiválasztásra, majd felkészítésre, mentorálásra. Az együtműködés velük szoros.

A programról kezdetben nagy, – ma tíz év után – már inkább csak eseti médiaérdeklődés tapasztalható. A médiamegjelenés tovább bővíti az együtműködői kört, valamint segíti a még mindig távolságot tartók bevonását a jó példák sajtómegjelenésével.

Nehézségek

A minden évben új partnerek bevonása jelentős erőfeszítést igényel a képzőközponttól, s esetenként szükséges volt a nem megfelelően együtműködő partnerrel a kapcsolat megszakítása is. További nehézséget okoz a felnőttképzési tevékenység erős szabályozottsága, túldokumentáltsága, ami megnöveli az oktatásszervezői feladatokat, nehezíti a gördülékeny együtműködést a nagyszámú partnerszervezet és a képző központ (BMK) között.

Elért előnyök

- A szenior korosztály internethasználatának társadalmi elfogadottsága, szükségességének megértése.
- A média érdeklődésének felkeltése a témakör iránt.
- Évente 1500 szenior tanuló bevezetése a digitális írástudás, információszerzés alapjaiba.
- Kb 50 szervezet felkészítése a korosztály specifikus, minőségbiztosított felnőttképzési program nyújtására.
- Multiplikátor hatásként hasonló programok elterjedése a hálózat által nem érintett településeken.
- A program kitűnő marketing eszközzé vált a szponzor és a megvalósító szervezet számára egyaránt, országosan (el)ismert (védjegyoltalmat élvező) márkanévvé vált, az idősek internet oktatását a köznyelv *Kattint nagyiként* használja.
- A program kormányzati figyelmet is felkeltett, szerepelt az EU-s IKT ország jelentésekben, bekerült az EU E-inclusion kampány legjobb gyakorlatai közé, valamint elnyerte a Hálózati tanulásért díjat.

MOZGÁSSÉRÜLT EMBEREK REHABILITÁCIÓS KÖZPONTJA Guruló Műhelyhálózat

TÉMA: Esélyegyenlőség, emberi jogok • Környezetvédelem,
fenntarthatóság • Munkahelyi gyakorlat/innovatív, humánus foglalkoztatás

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Országos

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2008–2012 (projektidőszak); azóta a működés folyamatos

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Mozgássérült Emberek Rehabilitációs Központja • Kogon Mihály igazgató

www.gurulo.hu



Probléma

- Nem megoldott a sorozatban gyártott kerekesszékek javítása, személyre szabott adaptálása, a kölcsönzési rendszer kiépítése.
- Szintén nem kielégítő a mozgássérült emberek foglalkoztatása, tehát számukra is szükséges munkahelyeket létrehozni.

Megoldás

A Mozgássérült Emberek Rehabilitációs Központja (MEREK) 2008. szeptember és 2012. március között valósította meg a TÁMOP-1.4.2-07/1.-2008-0001 *Mozgáskorlátozott emberek foglalkoztatását, önálló életvitelét segítő eszközfejlesztő műhely és szolgáltatási hálózat* elnevezésű projektet.

A Guruló projekt keretében a MEREK az ország minden régiójában egy-egy, életvitelt segítő eszközöket javító és átalakító műhelyt hozott létre, amelyek feladata, hogy a fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek számára sorozatban gyártott segédeszközöket javítsák, karbantartsák, illetve megfelelő felmérés után személyre szabva átalakítsák.

A Guruló műhelyek tanácsadással segítik a mozgáskorlátozott emberek életminőségének javítását, valamint kölcsönzési hálózat fenntartásával innovatív módon közelítik meg a segédeszközök rugalmas és személyre szabott használatát.

A Guruló műhelyekben igénybe vehető javítások és kölcsönzési rendszer valamennyi szociális, oktatási és egészségügyi intézmény számára figyelemre méltó, újfajta szolgáltatási formák, amelyek hozzájárulhatnak az intézményi ellátások gazdagításához, a segédeszközpark átalakításához, valamint költséghatékony működési rendszer kialakításához.

A műhelyhálózat 2010. decemberétől működik, ahol fogyatékos és megváltozott munkaképességű emberek végzik el a szükséges munkálatokat. Munkájukat alkalmasszerűen mozgásterapeuta és orvos is támogatja.

Együttműködés

- Civil szervezetekkel együttműködés
- Műszaki területen oktató egyetemekkel együttműködés



- Közép-jütlandi (Dánia) régióval együttműködés a műhelyhálózat szakmai alapjainak kidolgozása, adaptációja érdekében

Nehézségek

- Hazai ellátórendszer rugalmatlansága
- Bürokratikus felépítés
- Rugalmatlan piaci tényezők

Elért előnyök

- Jobb minőségű, újszerű szolgáltatások fogyatékos emberek számára
- Intézmények számára elérhető, átlátható szolgáltatás a segédeszközök javítása, karbantartása területén
- Rugalmas kölcsönzési rendszer kialakítása fogyatékos emberek és megváltozott élethelyzetben (pl. baleset után) lévők számára

OKTATÁSKUTATÓ ÉS FEJLESZTŐ INTÉZET (OFI) A Nemzeti alaptanterv véleményezése



TÉMA: Civil-public-private együttműködés

- Ügyfélszolgálat, ügyfélkapcsolatok fejlesztése

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet honlapja – www.ofi.hu

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2012

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

A NAT véleményezése ugyan lezárult, de a létrehozott oldal él, hiszen az alkalmazott rendszert a későbbiekben is fel akarjuk használni – <http://felmeres.ofi.hu>

Jelenleg a Nemzeti Tehetség Program indikátorait ugyanezzel a rendszerrel töltik fel a nyertesek – <http://ntp.ofi.hu>

Probléma

A társadalmi vita napjainkban legtöbbször abból áll, hogy a jogszabálytervezetet készítő minisztérium közzéteszi a kérdéses dokumentumot a kormányzati honlapon, és megad egy e-mail címet, melyre az észrevételeket várja.

A fent bemutatott rendszer elsősorban a szakmai nyilvánosság előtt nyitja meg a véleményezés lehetőségét, és nem foglalkozik kellőképp a társadalom szélesebb csoportjaival.

A vélemények feldolgozása – a jelzett módszerrel – ráadásul hosszadalmas munka, mely a felgyorsított törvénykezési folyamatában előrevetíti (és növeli) annak a lehetőségét, hogy a törvényhozó fontos észrevételeket hagy figyelmen kívül.

Kettős problémával álltunk tehát szembe:

- szeretnénk volna mindenkinek lehetővé tenni, hogy részt vehessen a Nemzeti alaptanterv (NAT) vitájában (olyan, az anonimitást biztosító, lehetőleg online megoldást kerestünk, mely segítségével egy nyílt véleményezési felületet tudunk létrehozni, amit mindenki könnyen elér, és elég felhasználóbarát ahhoz, hogy senkit se rettentessen el a rendszer használatától);
- a véleményeket pedig minél egyszerűbb és energiatakarékosabb módon akartuk összesíteni (elsősorban a rendelkezésre álló idő és szűkös emberi erőforrás okán).

Megoldás

Az Intézet munkatársai egy, a felhasználók számára is könnyen kezelhető, felmérésekre/adatfelvételekre alkalmas keretprogramot szerettek volna beszerezni, mely – segítve a feldolgozást – már a véleményezés időszakában rendezzi, és statisztikákat is készít a beérkezett észrevételekről.

Fontos tényező volt az is, hogy a rendszer –igazodva az Intézet formálódó új informatika stratégiájához – nyílt forráskódú legyen.

A választott program minden fent megadott elvárásnak megfelelt. A rendszer alkalmazását az Intézet vezetése is támogatta, hiszen annak kialakításához a belső erőforrásokon kívül mást nem kellett igénybe venni.

Mivel a feladat prioritást élvezett és a szükséges munkaerő így biztosított volt, a rendszer gyorsan összeállt, és a körültekintő tervezésnek köszönhetően a véleményezés teljes időszakában hibamentesen működött.

(Az online véleményező felületen kívül természetesen a hagyományos úton [levél, e-mail] is hozzászólhattak az érdeklődők, de ezeket az utakat – ahogy azt vártuk – elsősorban a szakmai szervezetek választották.)

Együtműködés

A projekt megvalósítása során a NAT operatív feladatait ellátó munkatársak folyamatosan együtt működtek az informatikai osztállyal, erősítve ezáltal az intézeten belüli kapcsolatokat, amely más projektekre is jótékony hatást gyakorolt.

A projekt sikerének is betudható, hogy a NAT nyilvánosságra hozott vitaanyagáról rengeteg online visszajelzés érkezett (648 személytől 1651 vélemény a különböző műveltségi területhez kapcsolódóan). A hozzászólásokról készült összeállításokat minden műveltségterületi bizottság megkapta, így a véleményekkel érdemben foglalkozott a NAT szakmai stábja.

Egy egyszerű eszköz segítségével így sikerült elérnünk, hogy érdemi együtműködés jöjjön létre a dokumentumot szerkesztő szakemberek és a társadalom más szegmensei között.

Nehézségek

Bár a választott technológiától azt vártuk, hogy a lehető legszélesebb kör számára biztosítsa a szövegtervezetthez kapcsolódó vélemények elküldését, több társadalmi csoport (idősek, Internet használatában járatlanok) így is elérhetetlennek bizonyult. (Ők azonban a hagyományosabb módon továbbra is eljuttathatták véleményüket.)

Az Intézet külön sajtótájékoztatót tartott a NAT-hoz kapcsolódó nyilvános vita elindításáról, de a média nem tulajdonítottak komolyabb jelentőséget az online véleményezés lehetőségének. (Ez nem a média kritikája, hanem a saját kommunikációnk hibáira irányítja rá a fényt.)

Az online véleményezés lehetőséget biztosít arra is, hogy egyes csoportok saját véleményüket úgy próbálják érvényesíteni, hogy elárasszák a rendszert azonos tartalmú üzenetekkel.

E „támadásokat” a rendszer nem tudja kivédeni, igaz ez nem is lehet célja. Ezek megfelelő értékelésére erősebb figyelmet kellett fordítani a hirtelen változásokra (véleményezők számának hirtelen megnövekedése stb.), és a média folyamatos figyelemmel követését tette szükségessé.

Elért előnyök

Az online véleményező felület működése előnyösnek bizonyult a készülő dokumentum, az észrevételeiket elküldő csoportok és a kormányzat számára is:

- a szakmai bizottságok érdemben foglalkoztak az elküldött észrevételekkel, és ezek alapján több módosítást is eszközöltek;
- a magánszemélyek és szervezetek által megfogalmazott észrevételek beépítése élehetőbbé tette a dokumentum alapján kialakítandó rendszert;
- a nyilvános vita és az azt követő módosítások növelték a dokumentum elfogadottságát (legitimációját) is.

A projekt további eredménye, hogy az Intézet egy olyan informatikai eszközre tett szert, mely megoldani látszik más adatfelvétellel kapcsolatos feladatok technikai hátterét is.



OKTATÁSKUTATÓ ÉS FEJLESZTŐ INTÉZET (OFI)

Alternatív vitarendezés projekt: „Az alternatív vitarendezés, az érdekalapú tárgyalás és a resztoratív technikák bevezetése a szakképző intézmények működési és nevelési gyakorlatába”

TÉMA: Közösségfejlesztés, helyi partnerségek támogatása

- Munkahelyi gyakorlat/innovatív, humánus foglalkoztatás
- Munkahelyi egészség és biztonság

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, valamint együttműködő intézmények helyszínén és továbbképzési helyszíneken

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2008–2012

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, az Alternatív Vitarendezés Projekt munkatársai • <http://mediacio.ofi.hu> • <http://mediacio.forum.ofi.hu> • www.facebook.com/vitarendezes



Probléma

Az iskolai élet összetett világában a konfliktusok kialakulása természetes dolog, ezek nélkül nehéz belső lendület feltételezni, mely elengedhetetlen a tanítás-tanulás folyamatában és az iskolai közösségek megszületésében.

A konfliktusok kezelése, vitás helyzetek megoldása azonban gyakran embert próbáló feladat. Elmúlt már az az idő, amikor a tanári katedra tekintélye megfellebbezhetetlenül tett pontot a viták végére, vagy éppen söpörte azokat szőnyeg alá. Sőt, az elmúlt évtizedben az elmérgesedő konfliktusok illetve az alkalmanként fizikai agresszivitással is járó konfliktus eszközalkciók megjelenése növekvő tendenciát mutat. Ma már nem számít újdonságnak, ha bármely országos médium „tanárverésről” számol be, vagy diákok egymás közt durva erőszakkal igyekeznek vitáikat elrendezni.

A család, mint elsődleges szocializációs közeg egyre több feladatát hárítja az iskolára, megváltozott a tanár-rok és diákok közti viszony, és annak normái. Ebben a helyzetben egyre több pedagógus érzi úgy, hogy nincsenek megfelelő eszközei az iskolai konfliktusok kezelésére, elbizonytalanodik saját kompetenciáit illetően is.

Megoldás

Az oktatásért felelős miniszter megbízásából a Munkaerő-piaci Alap támogatásával az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2008-ban indította el programját *Az alternatív vitarendezés, az érdekalapú tárgyalás és a resztoratív technikák bevezetése a szakképző intézmények működési és nevelési gyakorlatába* elnevezéssel.

Célunk, az alternatív vitarendezési eljárások bevezetése a projekttel együttműködő intézmények hétköznapi gyakorlatába. Ezek a konfliktuskezelési metódusok segítik a pedagógusokat, hogy a hétköznapi munkájuk során felmerülő tanár-diák, diák-diák, szülő-tanár, szülő-diák, stb. konfliktusokat segítsék eljuttatni a megoldási fázisba, elakadás esetén továbblendítsék őket, eszközalkciójuknak elejét vegyék. A tanult eljárások segítenek felismerni a konfliktusok típusait, így könnyebb hozzájuk rendelni a megfelelő megoldási metódust, hogy elkerülhető legyen az iskolai erőszak megjelenése.

Elsősorban a tanárok képzésére és szakmai támogatására helyeztük a hangsúlyt, mivel az iskola életében ők lehetnek a leghatékonyabb terjesztői és megvalósítói ezeknek a módszereknek, illetve ők a legérzékenyebbek a megfelelő konfliktuskezelési kompetenciák hiányára.

- 2009 és 2012 közt több mint 70 intézményt vontunk be a projektbe, először csak az ország három, majd 2012-ben az összes régiójában szervezve pedagógus továbbképzéseket. Több mint 900 fő vett részt a számukra ingyenes képzéseinken. Elsősorban a mediációs, illetve resztoratív módszereket oktattunk, mert ezek iskolai implementációja bizonyult a leghatékonyabbnak. Képzéseinken igyekeztünk eltalálni a helyes egyensúlyt elmélet és gyakorlat közt, hisz a pedagógusok elsősorban a munkájuk során jól használható gyakorlati tudásra és eszközökre vágnak.
- A projekt képzésein részt vevő pedagógusok számára szakmai tanácsadást végzünk, részben személyesen, részben pedig interaktív internetes felület segítségével.
- Az előttünk álló ősz folyamán projektnapokat szervezünk partnerintézményinkben, hogy segítsük az új vitarendezési eljárások bevezetését az intézményi gyakorlatba, megismertessük a módszer előnyeit tanárokkal, diákokkal, szülőkkel egyaránt.
- Ingyenesen hívható zöldszámot tartunk fenn, melyet a partneriskolák bármely tanára vagy diákja hívhat, s amennyiben a vitázó felek ezt igénylik, munkatársaink mediációs tárgyalásokat bonyolítanak le az iskolai helyszínen.
- Oktatási segédanyagok készítésével támogatjuk a megismert módszerek hétköznapi gyakorlatban történő alkalmazását.

A projekt jellegénél fogva kezdeti lépéseket tehet csak meg az alternatív konfliktuskezelési eljárások bevezetésére, meghonosítására a hazai szakiskolákban, hiszen hosszú idő, mire egy-egy új módszer bevett gyakorlattá válik.

Együttműködés

Több mint 70 szakképző intézménnyel kötöttünk együttműködési szerződést, melyben vállaltuk a fent leírt szolgáltatások nyújtását. Az együttműködő intézmények pedig vállalták az alternatív vitarendezési eljárások bevezetését a hétköznapi gyakorlatukba, és intézményi dokumentációjukba. Ezen kívül kérjük tőlük a megoldott eseteik rövid leírását is.

Az együttműködés során az iskolai helyszíneken tanácsadást végeztünk, melyek célja a tanult eljárások gyakorlatban ültetésének támogatása. A projektnapokon az iskola diákjait is bevonjuk a módszerek megismerésével, népszerűsítésével.

Honlapunkon, interaktív tanácsadói felületünkön és facebook oldalunkon az együttműködő partnereink nem csak értékes szakmai támogatást találnak, de reflektálhatnak egymás kérdéseire, felvetéseire és tapasztalataira is. Tehát igyekszünk előmozdítani egy hálózat kialakulását, az egymást kölcsönösen segítő partnerintézményeink között.

Nehézségek

A pedagógusok rendkívül túlterheltek, sokszor szkeptikusak az új módszerekkel kapcsolatban. A rendelkezésre álló időben (30 óras hétfégi képzés) csak igen feszített tempóban lehet a megfelelő tudást átadni. Gyakran tapasztalják a képzéseinken részt vett tanárok, hogy kollégáig gyanakodva fogadják újítási szándékaikat. A módszerek és eljárások bevezetése időigényes feladat, mely további terheket ró a tanárookra, és a diákok sem mindig működnek együtt, hiszen az eljárások egy része számukra is tanórán kívüli bevonódást, időráfordítást igényelne. Amennyiben az intézmény vezetése nem támogatja különösebben, még inkább nehéz az intézményi megvalósítás. A szakmai tanácsadás akkor működik megfelelően, ha a képzés elvégzése után nem csökken jelentősen a tanárok érdeklődése az megismert módszerek alkalmazása iránt. A módszerek nem jelentenek csodaszert az iskola minden problémájának megoldására, a tapasztalat hozza, mikor, mely módszert érdemes alkalmazni, és a lelkes próbálkozó számára nem mindig könnyű felismerni, mikor nem alkalmazhatók ezek a módszerek.

Elért előnyök

A lebonyolított képzésekkel kapcsolatban nagyon sok a pozitív visszajelzés, vagyis olyan továbbképzéseket biztosítottunk, melyek kielégítik a gyakorlati támogatás és segítség iránti igényt.

Az eljárásokat és módszereket alkalmazhatják és alkalmazzák:

- a hétköznapi pedagógiai munka során, tanórán, osztályfőnöki órán, kiránduláson, tehát beépítve eddigi tevékenységeikbe;
- új tevékenységi körökben tanórán kívül is;
- fegyelmi eljárások részeként, fegyelmi tárgyalást megelőzően;
- megelőzhetik bizonyos vitás helyzetek jogi útra terelését, ezzel mintegy „házon belül” megoldhatják a konfliktust.

Általános eredményként a tanárok személyes kompetencia tudata és biztonsága megnő, amely a diákokra is pozitív hatással van.

OKTATÁSKUTATÓ ÉS FEJLESZTŐ INTÉZET (OFI) Ökoiskola program

TÉMA: Környezetvédelem, fenntarthatóság

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: országos

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2000–

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Varga Attila, tudományos főmunkatárs

• OFI, Tartalomfejlesztési és Módszertani Központ

www.okoiskola.hu



Probléma

A környezeti nevelés – későbbiekben a fenntarthatóságra nevelés – az 1995-ös Nemzeti alaptanterv megjelenése óta a közoktatás kiemelt fejlesztési feladata, azonban megvalósításához az iskoláknak nem áll rendelkezésre megfelelő támogatórendszer. A pedagógusok és az iskolák környezeti nevelési szakmai fejlődése teljes mértékben saját és az iskolájuk hozzáállásán múlik. A külső elismerés hiánya rontja az iskolák, a pedagógusok és az iskolák motivációját egyaránt, sőt a visszajelzések hiánya nehezíti a munka eredményességének megítélését is. A környezeti nevelés témaköre az iskolák közötti együttműködésekben sem jelentős, ez is megnehezíti szakmai fejlődését ezen a területen.

Megoldás

Az iskolai környezeti nevelés támogatása érdekében az elmúlt 12 évben az OFI és jogelődje az Országos Közoktatási Intézet a következő intézkedéseket tette:

2000 – Az *Ökoiskola Hálózat* megalakítása

2001 – Az *Ökoiskola honlap és elektronikus hírlevél* elindítása

2005 – Az *Ökoiskola cím* első kiírása

2009 – Az *Ökoiskola pályázat* rendszerének megújítása

2012 – A *Zöld Óvoda, Ökoiskola programok* kiszélesítése (SH/4/5) projekt elindítása és a TÁMOP 311. projekt részeként megkezdődik az ökoiskola nevelési-oktatási programjainak fejlesztése, mely bármely iskola számára meg fogja könnyíteni az ökoiskolai elvek, gyakorlatok bevezetését az iskolai munkába.

Az intézkedések hatására mára több mint 600 iskola viseli büszkén az oktatásért felelős és a környezetvédelemért felelős minisztériumok által adományozott *Ökoiskola* címet, több mint 2200 címre jut el rendszeresen az *Ökoiskola Hálózat* elektronikus hírlevele, több régióban kialakult a helyi ökoiskola hálózat, útjára indult a *Zöld Diákszló* és *Zöld Diákönkormányzat* mozgalom. Az Ökoiskolák rendszeresen kapnak támogatást munkájuk megvalósításához mind állami pályázatoktól, mind piaci szereplők támogatásából, mind civil szervezetek programjai által.

Együttműködés

Az Ökoiskola program kezdetektől az érintettek együttműködésére épít. Megalakulásakor 2000-ben elsődleges célja a csatlakozó mintegy negyven iskola között együttműködés segítése volt. Az együttműködés azonban nem korlátozódik az iskolák közötti szintre. A legjobb példa erre az Ökoiskola pályázat rendszerének fejlesztése. A fejlesztés alapját egy nemzetközi szervezet az ENSI – (www.ensi.org) tapasztalatai és filozófiája alkotja, vagyis nemzetközi szintű együttműködés áll mögötte. A nemzetközi know-how hazai implementációja az érintett iskolák, szakmai szervezetek és minisztériumok, vagyis minden érintett bevonásával történt.

Az együttműködést a program az iskolák szintjén is szorgalmazza, támogatja. Ennek a három legétékesebb formája:

- ökoiskolák regionális, városi, térségi hálózatainak kialakulása;
- *Zöld Diákparlamentek* megalakulása – ezek egyszerre jelentenek különböző iskolák diákjai közti együttműködést és együttműködést a helyi politikusok és az iskolák között;
- *Zöld Diákönkormányzatok* megalakulása, melyek az iskolán belüli diák-diák együttműködéseket segítik.

Nehézségek

A megvalósítás legnagyobb nehézsége a körülmények folyamatos változása. A programot támogató központ a program eddigi 12 év alatt mintegy tízszer került átszervezésre, a program működéséhez szükséges források sorsa az idei évig évről-évre bizonytalan volt.

A külső nehézségek közül említésre méltó az iskolán nagy részének érdektelensége, az iskolák közötti együttműködés kultúrájának és rendszerének hiánya.

Elért előnyök

A legfontosabb előnynek nem is az OFI vagy közvetlen partnerei az iskolák számára realizált előnyöket, hanem az ökoiskolai eszmerendszer terjedését, a környezeti értékek fontosságának társadalmi szinten való felismeréséhez való hozzájárulást tarthatjuk.

Természetesen az OFI számára is rengeteg előnnyel járt a program:

- az elmúlt 12 évben az iskolai környezeti nevelés területén elismert tudományos és fejlesztő intézménnyé vált az OFI.
- Hatalmas kapcsolati háló alakult ki a program kapcsán, ami lehetővé tette, hogy e területen nagyobb volumenű fejlesztésekbe is bele merjen vágni az OFI.
- Az több mint 10 éve futó program növeli az intézet stabilitását.

A program közvetlen érintettjei számára elért előnyök:

- növekvő szülői elégedettség és beiratkozási számok;
- pályázati előnyök (pluszpontok, kizárólag ökoiskoláknak szóló pályázatok);
- társadalmi megbecsültség növekedése: szülői, vállalkozói támogatások;
- szakmai presztízs-növekedés;
- módszertani gyarapodás a hálózati együttműködések kapcsán;
- szakmai és személyes kapcsolatok (társadalmi tőke) bővülése.

MAGYAR ÁLLAMI OPERAHÁZ EGYÜTTMŰKÖDÉS: az Operaház közönségkinevelő feladata

TÉMA: Közösségfejlesztés, helyi partnerségek támogatása

- Ügyfélszolgálat, ügyfélkapcsolatok fejlesztése

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Magyar Állami Operaház és a felújítást követően várhatóan az Erkel Színház

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2011-től

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ:

Ókovács Szilveszter, megbízott főigazgató

www.opera.hu



Probléma

- Az opera-balett célközönsége ma egy jól körülírható, viszonylag homogén célcsoport (életkor, anyagi helyzet, iskolázottság, stb.), ami nem szerencsés, mivel a cél az lenne, hogy minél szélesebb körhöz eljusson a műfaj.
- A hazai közönség bizonyos rétegei (pl. gyermekes családok, nagycsaládok, diákok) számára magasak a jegyárak az Operaházba.
- A fiatalabb korosztály nem, vagy nem kellően ismeri az opera és balett műfajokat, ezért nem is motivált arra, hogy ilyen jellegű előadásokon részt vegyen.
- Amennyiben a fiatalok anyagi okokból, vagy ismerethiány miatt nem lesznek az Magyar Operaház közönsége, úgy az komoly kiesést jelenthet az intézménynek, hiszen vezető hazai kulturális intézmény nem építheti működését külföldi vendégekre.
- Amennyiben az intézmény lemondana a hazai közönségről, úgy nem teljesülne az Operaház kulturális missziója.

Megoldás

A Magyar Állami Operaház hazánk legnagyobb kulturális intézményeként nem bújhat ki társadalmi felelőssége alól: egyre inkább dolgounk a felnövekvő nemzedékek opera- és balettélményhez juttatása.

Az Operaház közönségkinevelő feladata – sajátos műfajai miatt – talán a legnehezebb, de a jövő szegzontól minden előadásán ott lesznek a kicsik és nagyok.

Célunk tehát az is, hogy nyissunk más célcsoportok irányába. A patinás színház őrzi ugyan a régi hagyományokat, de mindig képes megújulni, erről tanúskodik a műsorkínálat és az új műsorpolitika, amely sok lehetőséget ad az új generációnak – fiatalok játszanak a fiatal közönségért.

- A 2011/2012-es szezon előadásaira új image-kampánnyal hívtuk fel a figyelmet. A plakátok és az új műsor-kalendáriumok arculatának, képi világának letisztult eleganciája az idősebb generációnak kíván megfelelni, ám lendületességével az új közönség felé nyit. A hatalmas, világos hátterű posztereken az opera- és balett műfaj fiatal tehetségei, hazai csillagai szerepelnek, hogy a nem gyakori operalátogatók is lássák: itt fiatalok is vannak, a műfaj új és avatott zászlóvivői.

- A régi és új megjelenése az előadásokban: *A kékszakállú herceg vára* 3D-s vizuális technikát alkalmaz az Operaházban – a közönség speciális szemüvegben nézheti meg Bartók zenedrámáját.
- A fiatalabb korosztály elérését szolgálja az Operaház jelenléte a Facebookon, ahol hírekkel, rövid előadás bemutatókkal, a művészek bemutatkozásával, játékokkal és nyereményjegyekkel népszerűsítjük tevékenységüket, jelenleg több mint 7000 követőnk van
- 2013 májusától programot indítunk *OperaKaland* címmel az Erkel Színházban, amelyre Magyarország összes kilencedik osztályos tanulója hivatalos, szaktanárával együtt. Az Operaház nemcsak vadonatúj Hunyadi-produkcióját adja a – kezdetben – 25 előadásos sorozathoz, de a szervezést is magára vállalja, segítséget, háttéranyagot is kíván nyújtani a középiskoláknak.
- A hatféle gyermekelőadásunk és foglalkozásunk mellett továbbra is él *Bejössz nekünk!* című ajánlatunk is diákoknak, akik minden este az operaházi helyek tíz százalékára, 120 székünkre ülhetnek le 300 forintért.

Ahogy az opera-színház maga is egy összművészeti-szintetizáló műfaj, így érdemes bevonni más műfajokat is a zene-ének-tánc triumvirátusa mellé, akár közvetlen társművészetek bevonásával, akár távolabbi kulturális területekkel való együttműködés által. Példák az ilyen jellegű együttműködésekre:

- Próza, líra (pl.: *Musica E Parole* kamarakonzertek, Kubik Anna színművésznő, + műsorvezető közreműködése, zenetörténeti ismertetések)
- Tárlatvezetés (pl.: *Makaróni karmester* – gyermekműsor művészeti tárlatvezetéssel egybekötve)
- Rendszeres kiállítások a házban
- *Gombold Újra* program (2012/13. évad indítása – jelmez, divatbemutató, tánc-zene-ének, vizualitás)
- Kulturális nyitottság: pl.: pekingi vendégopera – túlmutat a helyi partnerségeken
- Vizuális megjelenéseink is együttműködések alapszanak: plakátok, műsorfüzetek – idei művészeti koncepció, átvitt értelmek, mögöttes tartalmak – fotográfia
- Rajzverseny – nem kulturális intézmények (óvodák, iskolák – megcélolni ének-zene-dráma-tánc tagozatos intézményeket)
- Együttműködés más kulturális intézményekkel (pl.: Zeneakadémia)
- Lehetséges új partnerségek: humor, ismertetőik párosítva más művészeti ágakkal (festészet, szobrászat)
- Városrész ismertetőik (pl.: Pozsonyi piknik)

Együttműködés

- Zeneakadémia (Liszt-születésnap, állandó diákpáholy, operavizsga, lemezfelvétel stb.)
- MüPa (ománi turné, kínai kapcsolat, kulturális klaszter)
- BTF (a tavaszi fesztivál közös rendezvényei)
- MTVA (a közmédia tudósít és egyenesben adja a produkciókat)
- hírTV (Hunyadi-werkfilm)
- Szépművészeti Múzeum (képkölcsönzések)
- Magyar Táncművészeti Főiskola (diákok felléptetése, balettvizsga)
- Budapesti Filharmóniai Társaság Zenekara (közös sorozatok)
- Design Terminál, Terézváros Önkormányzata, Magyar Képző- és Iparművészek Szövetsége (közös divatbemutató, videóinstallációk)

Nehézségek

Belső akadályok: tervezhetőség, kései konkretizálódás, nem megfelelő csatornák kihasználása

Külső akadályok: költségvetési-financiális problémák, félelem az újtól (nem mernek nyitni más intézmények)

Elért előnyök

Mivel a projektek és kezdeményezések mostanában indulnak, ezért elsősorban elérendő előnyökről lehet beszélni:

- szélesebb körű ismertség-elismertség
- látogatottság növelése
- társművészetek támogatása (kölsönös előnyök kihasználása)
- ház hírnevének öregbítése
- partnerek figyelmének vonzása (épület, infrastrukturális adottságok kihasználása)

TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY Korszerű, támogató jellegű pályázatás

TÉMA: Átláthatóság, korrekt és tisztességes működés

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Magyarország, illetve az *Egész életen át tartó tanulás* programban részt vevő országok

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 1997 óta folyamatos

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ: www.tka.hu



Probléma

Magyarország 1997 óta vesz részt az EU oktatási (Socrates) és képzési (Leonardo) programjaiban. A programok 2000 utáni második szakaszát a decentralizáció jellemezte, azaz az Európai Bizottság által közvetlenül koordinált pályázatok helyett a pályázati koordináció zömét az egyes tagállamokban működő nemzeti irodák végezték. Ezzel együtt megindult a pályázati adminisztráció jelentős egyszerűsítése és ésszerűsítése, a tartalmi elemek hangsúlyának a megnövelése. A folyamat a korábbi programokat integráló, 2007-ben indult *Egész életen át tartó tanulás* program alatt tovább folytatódott, és meghatározza a 2013 utáni programgeneráció tervezését is. A pályázatás ezen értelmezésének a kialakításában a nemzeti irodák jó része, köztük a Tempus Közalapítvány is aktívan részt vett, mára a korábbi, kísérletinek számító elemek jó része, a programot európai szinten koordináló Európai Bizottság által megkövetelt normává változott.

A Tempus Közalapítvány valamennyi általa koordinált pályázati programban az átlátható, korrekt és tisztességes megközelítést kívánja alkalmazni, de leghangsúlyosabban a legnagyobb pályázati programja, az *Egész életen át tartó tanulás* program koordinálása során jelenik meg.

A pályázató szervezetek jelentős része csak a pályázati keretek felhasználására és a szabályosság biztosítására összpontosít. Ez gyakran a pénzügyi/adminisztratív vonatkozások túlértékelését, a szakmai-tartalmi elemek elhanyagolását eredményezi. Pedig a feladatuk – a fenti, kötelező elemek mellett – a célcsoportok

minél szélesebb körű hozzáféréseinek elősegítése, a benyújtott pályázatok és a megvalósított projektek minőségének emelése, az eredmények terjesztésének és alkalmazásának az elősegítése is lenne.

Az oktatás és képzés területén ez azért is különösen fontos, mert az egyes intézmények (elsősorban a közoktatásban és a szakképzés) pályázatíró és menedzsment kapacitása, nemzetközi kapcsolatrendszere korlátozott.

Megoldás

- A pályázat ciklus valamennyi szakaszában támogatás nyújtása az intézményeknek: a partnerkeresésben (partnerkereső adatbázisok és szemináriumok), a pályázat elkészítésében (kézikönyvek, pályázatíró szemináriumok, konzultáció), a projekt megvalósítása során (kézikönyvek, projektmenedzsment szemináriumok, konzultációk), a projekt eredményeinek és tapasztalatainak megosztása során (disszeminációs füzetek, tematikus rendezvények, valorizációs konferenciák). valamennyi esetben: az internetes kommunikáció hatékony felhasználásával.
- A támogatás során a TKA támaszkodik a sokéves pályázató múltjának tapasztalataira, de emellett elősegíti a pályázók közötti közvetlen tapasztalatátadást is (módszertani ötletgyűjtemény, jó példák megjelenítése, illetve bemutatása, nívó díjak, csoport munkák).

Együttműködés

A pályázatói feladat ellátása során szorosan együtt kell működni a pályázati programok különböző szereplőivel:

- Pályázók
 - A pályázati ciklus valamennyi szakaszában, a pályázati ötlet felmerülésétől egészen a záróbeszámoló értékeléséig és ellenőrzéséig szoros a kommunikáció a pályázókkal. Ez a pályázók támogatása mellett lehetőséget ad a pályázati programmal kapcsolatos visszajelzésekre és azok nyomán a rendszer finomhangolására is.
- Szakértők
 - A pályázatok és a beszámolók értékelésében, monitorálásában, illetve az eredmények terjesztésében szerepet vállaló szakértők biztosítják a pályázattal kapcsolatos pedagógiai-szakmai jellegét.
- A program nemzeti prioritásainak kialakítása és az eredmények terjesztése érdekében szoros együttműködés a nemzeti hatóságokkal (elsősorban az oktatásért és a szakképzésért felelős minisztériumokkal, a háttérintézményekkel, a civil és non-profit szervezetekkel, kamarákkal, szakmai és érdekképviseleti szervezetekkel).
- Az *Egész életen át tartó tanulás* program nemzeti irodái
 - A programban részt vevő 33 ország pályázató szervezetei (nemzeti irodái) között szoros az együttműködés: közös probléma megoldás, jó példák megosztása, folyamatos kommunikáció.
 - Az azonos feladaton, de eltérő társadalmi-kulturális kontextusban dolgozó nemzeti irodák együttműködése rendkívül termékeny.

A folyamat meghatározó eleme a közös tanulás – valamennyi érintett szereplő részvételével.

Nehézségek

- A pályázattal e kibővített értelmezése többlet költségekkel jár – azonban programszinten ezek megtérülnek.
- Fontos feladat a támogatói szerep kapcsán a pályázató felelősségének lehatárolása: elsősorban visszajelzésekkel, jó (és rossz) példák bemutatásával, kívülről segíti elő a pályázatírást és a projektmegvalósítást,

annak belső részesévé nem válhat. Az egyes szerepek, munkakörök és feladatok elhatárolása, az összeférhetetlenségi kérdések szabályozása kulcsfeladat.

- A pályáztatással kapcsolatban sok előítélet él ma Magyarországon (pl. az átláthatóság, az esélyegyenlőség hiánya, stb.). A szakmai hitelesség biztosítása is folyamatos feladat.

Elért előnyök

- A pusztán adminisztratív jellegű pályáztatáshoz képest ez a megoldás: elősegíti a kisebb pályázati és projekt menedzsment tapasztalattal rendelkező, hátrányos helyzetű intézmények sikeres bekapcsolódását a programba; javítja a benyújtott pályázatok és a megvalósított projektek minőségét; elősegíti a projekt-eredmények terjesztését és tényleges felhasználását; hozzájárul a pályázati program feltételrendszerének hatékonyabbá tételéhez.
- Ez a megközelítés ugyan kedvezőbb a pályázók számára is, amit a visszatérő magas pályázók magas száma és a program általános jó hírneve is igazol, azonban elsődleges eredménye a rendelkezésre álló pályázati források hatékonyabb felhasználása, a résztvevő oktatási és képzési intézmények, illetve tanárok és oktatók, tanulók és hallgatók szakmai fejlődés és megújulása.

TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY

Hátrányos helyzetű pályázók támogatása, a programokban való részvételük elősegítése

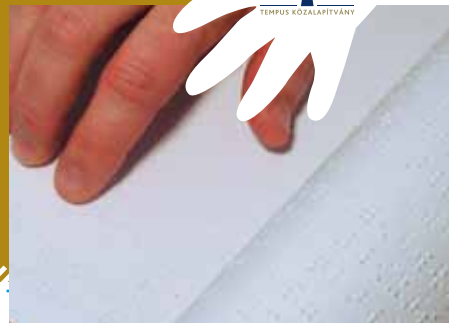
TÉMA: Esélyegyenlőség, emberi jogok

- Ügyfélszolgálat, ügyfélkapcsolatok fejlesztése

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Tempus Közalapítvány

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2004 – folyamatos

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ: www.tka.hu



Probléma

A Tempus Közalapítvány (TKA) többek között az alábbi cél elérésével kívánja javítani szolgáltatásainak minőségét: *Mindent megteszünk annak érdekében, hogy a hátrányos helyzetű célcsoportokat nagyobb mértékben bevonjuk az általunk kezelt programokba, ezzel is erősítve célcsoportjaink esélyeinek egyenlőségét.*

Már 2003-ban, 4 fő kérdés vetődött fel a Tempus Közalapítvány Kuratóriumának ülésein a hátrányos helyzetű célcsoportok kapcsán:

- Mit tehet a TKA a hátrányos helyzetű célcsoportok pályázati aktivitásának növeléséért?
- Mit tehet a TKA annak érdekében, hogy a hátrányos helyzetű célcsoportok pályázati tevékenységének sikerességét növelje?
- Mit tehet a TKA azért, hogy a hátrányos helyzetű célcsoportokkal foglalkozó nyertes pályázatok eredményesen és további pályázásra inspiráló módon bonyolódjanak le?
- Kik tekinthetők hátrányos helyzetűnek?

Megoldás

A hátrányos helyzetű pályázókat támogató intézményi szintű célok és tevékenységek:

- *Szervezetten belül megfelelő szaktudás kiépítése*
A Tempus Közalapítvány 2004-től esélyegyenlőségi koordinátort nevezett ki, akinek vezetésével esélyegyenlőségi munkacsoportot működtet. A munkacsoport célja, hogy a pályázató csoportok közreműködésével intézményi szintű stratégiát dolgozzon ki a hátrányos helyzetű pályázók támogatására és elősegítse a csoportok közötti kommunikációt az egyes (csoportszintű) intézkedések megismerése érdekében.
- *Szolgáltatások javítása a hátrányos helyzetűek részére*
Információs célkitűzések kibővítése a hátrányos helyzetű célcsoportok felé.
2005-től vakbarát honlap és vakok, gyengénlátók számára elektronikus hírlevél szerkesztése.
2011-től a külön vakbarát honlapot és elektronikus hírlevelet fölváltotta a mindenki számára egyenlő eséllyel hozzáférhető integrált honlap és hírlevél.

A Közalapítvány biztosítja székhelyén az akadálymentes közlekedést, illetve speciális mosdókat biztosít a mozgáskorlátozottak számára. A liftben Braille írás jelzi az emeleteket, illetve a lépcsőfokokra figyelmeztető jelzés hívja fel a figyelmet.

A Tempus Közalapítvány által koordinált pályázatok szintjén:

Az Európai Unió a fogyatékossgal élők tekintetében tesz különbséget a résztvevők között és biztosítja a magasabb megélhetési támogatás, illetve a speciális élethelyzetből adódó többletköltségek megítélésnek lehetőségét. Előbbieket kiegészítendő a Tempus Közalapítvány a szociálisan hátrányos helyzetű pályázók bekapcsolódását segíti elő azáltal, hogy számukra magasabb megélhetési támogatás igénylését és megítélését teszi lehetővé.

A megélhetési költségek magasabb támogatásán túlmenően nemzeti prioritásokkal (programonként – a programok jellegéből adódóan – eltérően) is biztosítja a Közalapítvány a hátrányos helyzetű régiók intézményei, illetve hátrányos helyzetű pályázók részvételét a programokban.

2004-től a vizsgált szempontokat évről évre felülvizsgáljuk, és amennyiben szükséges (törvényi változás, program változása stb. miatt) változtatjuk, aktualizáljuk.

Együttműködés

A hátrányos helyzetű pályázók támogatásának koncepciójának kidolgozása szoros együttműködést kíván mind a Tempus Közalapítványon belül, mind a Tempus Közalapítvány munkáját segítő szakmai szervezetekkel.

A nemzeti prioritások kidolgozása esetén a Közalapítványon belül működő pályázató egységek, a Közalapítványnál dolgozó esélyegyenlőségi koordinátor közreműködésével összehangolják az egyes programoknál vizsgált szempontokat.

A szempontok meghatározásában további szakmai segítséget nyújtanak (kapcsolódó nemzeti fejlesztések, hatályos jogszabályok stb.) a szakterületenként (közoktatás, szakképzés, felnőttoktatás és felsőoktatás) működő Tanácsadó Bizottságok, a Tempus Közalapítvány Kuratóriuma és az Emberi Erőforrások Minisztériuma.

A Tempus Közalapítvány esélyegyenlőségi stratégiáját a Közalapítvány igazgatója, a Közalapítvány Kuratóriuma és az esélyegyenlőségi koordinátor dolgozzák ki.

Nehézségek

- Hátrányos helyzet fogalmának meghatározása
- A hátrányos helyzetű pályázók feltérképezése (programonként)
- Annak meghatározása, hogy a hátrányos helyzet milyen dokumentumokkal vizsgálható/támasztható alá

Elért előnyök

Intézményi szinten:

- Erősödött a szakmai csoportok közötti együttműködés
- Az esélyegyenlőségi koordinátor segítséget nyújt a szakmai csoportoknak, összekötő szerepet tölt be az esélyegyenlőség területén illetékes szervezetek és a Tempus Közalapítvány között, illetve elősegíti az intézményen belül az esélyegyenlőségi szemlélet kialakulását és megőrzését.

A Tempus Közalapítvány által koordinált pályázatok szintjén:

- Évről évre egyre magasabb számú (egy-egy program esetében az előző évi eredményeket megtartó) hátrányos helyzetű pályázó részvétele a programban.
- Olyan pályázók elérése és megtartása, akik a magasabb megélhetési költségre irányuló támogatás nélkül nem tudnának részt venni a program(ok)ban.
- Olyan hátrányos helyzetű pályázók támogatása, akik a nemzeti prioritáspontok nélkül nem részesülhettek volna támogatásban.
- A hátrányos helyzet igazolására vonatkozó (ahol releváns) dokumentumok körültekintő meghatározásának köszönhetően, a valóban hátrányos helyzetű pályázók élhetnek a nemzeti prioritások/kiegészítő támogatások adta előnyökkel.

TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY

Alternatív foglalkoztatási lehetőségek a Tempus Közalapítványnál (rész munkaidő és távmunka)



TÉMA: Esélyegyenlőség, emberi jogok

- Munkahelyi gyakorlat/innovatív, humánus foglalkoztatás

MEGVALÓSÍTÁS HELYE: Tempus Közalapítvány és a távmunkában dolgozók lakóhelye

MEGVALÓSÍTÁS ÉVE: 2007-től

TOVÁBBI INFORMÁCIÓ: Tempus Közalapítvány igazgatója:

Kemény Gabriella 2008-ig, majd Tordai Péter

www.tka.hu

Probléma

A Tempus Közalapítvány munkavállalói többségében fiatal, 25 és 40 év közötti nők, így jelentős az anyasági szabadságukat töltő munkatársak, illetve ebből következően a GYED-ről visszatérők száma.

71 aktív munkatárs mellett jelenleg 22 fő van anyasági szabadságon:

2009: el-9, vissza-5

2010: el-4, vissza-3

2011: el-3, vissza-4.



Elsősorban a gyermekvállalással összefüggésben a munkatársak egy része az agglomerációba költözött.

Kisgyermek nevelése mellett a napi bejárás, illetve a teljes munkaidő általában jelentős nehézség a családoknak, miközben szakmai és gazdasági szempontból többen is dolgozni szeretnének, általában a GYED lejárta után. Kevésbé jellemző, de létező probléma, hogy egészségügyi, vagy családi problémák miatt a munkatársak számára nehézséget jelent a napi bejárás, vagy a teljes idős munkaviszony.

Mivel a Tempus Közalapítvány, mint munkáltató célja, hogy a minőségi munkát végző munkavállalóit hosszú távon megtartsa és szakmai felkészültségüket folyamatosan fejleszteni képes, korrekt munkáltató maradjon, illetve megőrizze és fejlessze a munkatársak és a szervezet érdekeinek összhangját, így a megváltozott helyzetre és a felmerült problémára igyekezett valamennyi érintett számára megfelelő megoldást találni.

Megoldás

A megoldás a távmunka és a részmunkaidő bevezetése volt, azaz meg kellett teremteni az alternatív foglalkoztatás feltételrendszerét (technikai, jogi, emberi, anyagi).

Az alternatív foglalkoztatásra 2007 óta van lehetőség. Mivel nagyobb számban, több csoportból 2008-tól jelezték munkatársak, hogy távmunkában szeretnének dolgozni, így elvi döntést a távmunka feltételeiről 2008 áprilisában hozott a TKA vezetősége.

Távmunkára akkor van lehetőség, ha a munkatárs az alábbi feltételeknek eleget tesz:

- aki távollról jár be (azaz alapesetben fizeti a TKA a bérletének 80%-t), a távmunka támogatásának a költsége a bejárás költségénél ne legyen nagyobb (alkalmankénti bejárás, internet, telefon költségei)
- alkalmas rá a munkaköre
- a közvetlen csoportvezetője engedélyezi
- otthonában az előírásoknak megfelelő munkakörülmények teljesülnek
- biztosítja a folyamatos elérhetőséget

Első körben 3 hónapos próbaidő van, majd 12 hónapra köt szerződést a TKA és a munkavállaló (erre a munkaformára).

A 2008-ban megállapított feltételek alapvetően máig változatlanok. Néhány kivételes esetben engedélyeztük a távmunkát budapestiek számára is (pl. egészségügyi okból, kisgyerek miatt) – átmeneti időszakra. A távmunka támogatásának limitje nem a tényleges havi költségek fedezetére vonatkozik, hanem az előzetesen kalkulált költségekre (ld. ha egy adott időszak több beutazást kíván, pl. rendezvények, belső konzultációk), akkor persze az utazási költséget mindig megtérítjük.

A részmunkaidőnek nincs hasonlóan rögzített szempontrendszere: a munkatárs kezdeményezi, és az érintett csoportvezetővel az igazgató hoz döntést, hogy az elképzelt feladatkör esetében működhet-e a részmunka.

Mindkét munkaforma előnye, hogy olyan munkatársakat is megtarthatunk, akik hagyományos és teljes munkaidős feltétellel nem vállalnák hosszabb távon a munkát, illetve ezekben a munkaformákban munkavégzésük esetleg kevésbé lenne hatékony (pl. gyermekek betegsége esetén távollét, stb.).

Jelenleg a két forma együttes aránya még kezelhető TKA szinten, de már vannak olyan csoportok, ahol elértük a kezelhető szintet.

Jelenleg 6 fő dolgozik távmunkában, 13 fő részmunkaidőben, azaz **a 71 munkatársból 19 fő alternatív foglalkoztatási formában dolgozik, ami 26,7%!**

5 fő négy órában, 8 fő hat órában dolgozik, távmunkában és részmunkaidőben 2 fő van.

Együttműködés

Az alternatív munkaformák nagyon jelentős együttműködést, jószándékot és bizalmat kívánnak az érintett felek között:

- felső- és középvezető
- munkavállaló
- munkaügyes
- család
- kollégák, csoporttársak
- kisebb mértékben ügyfelek, szakmai partnerek

Nehézségek

A távmunka és részmunkaidő terheket ró, de legalábbis különleges figyelmet és együttműködést, speciális menedzsment készségeket és ismereteket kíván a vezetőktől és teljes munkaidős kollégáktól:

- Munkaszervezés, reális elvárások megfogalmazása, munkafolyamatok ellenőrzése, visszajelzés;
- Vannak ad hoc, váratlan feladatok, amiket sok esetben a hagyományos munkaformában dolgozóknak kell vállalni (kéznél van, késő délután is ott van, stb.).
- Távmunkás munkavállalónak csökkenhet a szervezeten belüli integritása és a motivációja (nehéz magadat otthon motiválni).
- Anyagi és technikai nehézségek felmerülése: elszámolás, adminisztráció, munkaügyi és biztonsági feltételek, eszközigény, munkaállomások kialakítása (távmunka helyén és az irodában),
- Elfogynak a lehetőségek, a kiadható munkakörök száma véges.

Elért előnyök

Munkáltató számára:

- Csökkenhetnek a költségek
- Az alternatív munkaformában dolgozó munkatársaknak nagyobb lehet a lojalitása a rugalmas munkáltató iránt
- Hamarabb visszatérnek a kismamák a munkába, így kevesebb a kiesés, szakmai lemaradás.

Munkavállaló számára:

- Meg tudja tartani a munkáját, így biztosítható a család gazdasági biztonsága.
- A fokozatosság megkíméli a traumától a munkavállalót és családját (átállás az anyasági szabadságról a dolgozó család modellre)
- Van esély alkalmazkodni a napközbeni gyermekellátási rendszerek / oktatási rendszer nyitvatartási rendjéhez.
- Távmunka esetén nettó munkaidő.

Impresszum:

Szerkesztette: JÁNOSIK Orsolya és VÖRÖS Andrea

Kiadványszerkesztő: VILIMI Kata

Kiadja: Tempus Közalapítvány

A kiadásért felel: TORDAI Péter, igazgató

Nyomdai kivitelezés: Komáromi Nyomda és Kiadó Kft., 2012

ISBN 978-963-89302-9-3

Kiadványunk megjelenését az Emberi Erőforrások Minisztériuma és az Európai Bizottság támogatta. A kiadványban megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Emberi Erőforrások Minisztériuma és az Európai Bizottság álláspontját.

Illusztrációként felhasználtuk egyes projektek képanyagát, valamint az Európai Bizottság audiovizuális gyűjteményének fotóit.

Tempus Közalapítvány

1093 Budapest, Lónyay utca 31.

Postacím: 1438 Budapest 70, Pf. 508.

Infóvonal: (06 1) 237 1320

info@tpf.hu

www.tka.hu





„Az emberiség jelenlegi legnagyobb kihívása a környezeti válság. A környezettudatosabb életvitel kialakítása a válsággal való megküzdés egyik fő eszköze. Ehhez a célkitűzéshez járulnak hozzá az ökoiskolák iskolafejlesztő munkájuk során azzal, hogy a jövő generációk nevelése során a környezettudatosan cselekvő állampolgár eszményképét tartják szem előtt.” • *Oktatóskutató és Fejlesztő Intézet, Ökoiskola program*

„Ahhoz, hogy a fogyatékos emberek a társadalom elismert, aktív tagjaként normálisan tudjanak élni, megfelelő szolgáltatásokra van szükségük. Ma már nem elég a mozgássérült embereknek, ha akadálymentes a munkahelyük, pedig még ez a probléma sem mindenhol megoldott. A kerekesszékelés élők a társadalomnak minden téren aktív tagjai szeretnének lenni, dolgozni és sportolni is önállóan szeretnének.” • *Mozgássérült Emberek Rehabilitációs Központja, Guruló projekt*

„A Magyar Állami Operaház hazánk legnagyobb kulturális intézményeként nem bújhat ki társadalmi felelőssége alól: egyre inkább dolgozunk a felnövekvő nemzedékek opera- és balettélményhez juttatása.” • *Ókovács Szilveszter, az Operaház megbízott főigazgatója*

„A »frontális« munkaformák mellőzése üdítő élmény volt, arról nem is beszélve, hogy lehetőséget adott megismerkedésre kollégákkal, más szakemberekkel, aminek komoly jelentősége van. Örülök, hogy felismerték azt, hogy a legtöbbet egymástól tanulhatunk, és hogy mennyire fontos egymás inspirálása és a kapcsolatteremtés. Köszönöm!” • *résztevő a Társadalmi Felelősségvállalás – Mit tehet a közsféra című konferenciáról*

