

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

BARTAL ANNA MÁRIA¹ – MOLNÁR KLÁRA² – VIDA VIVIEN³

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

Absztrakt

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

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

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

³ Vida Vivien, az Effekteam Egyesület operatív menedzsere.

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

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

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

Anna Mária Bartal – Klára Molnár – Vivien Vida

Abstract

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

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

BEVEZETÉS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A FELMÉRÉST MEGALAPOZÓ SZAKIRODALMI HÁTTÉR

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

A CSR és/vagy ESG dilemma háttere

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A vállalati önkéntesség

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A VÁLLALATI FELMÉRÉS MÓDSZERTANA ÉS A NEM REPREZENTATÍV MINTA FŐBB JELLEMZŐI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

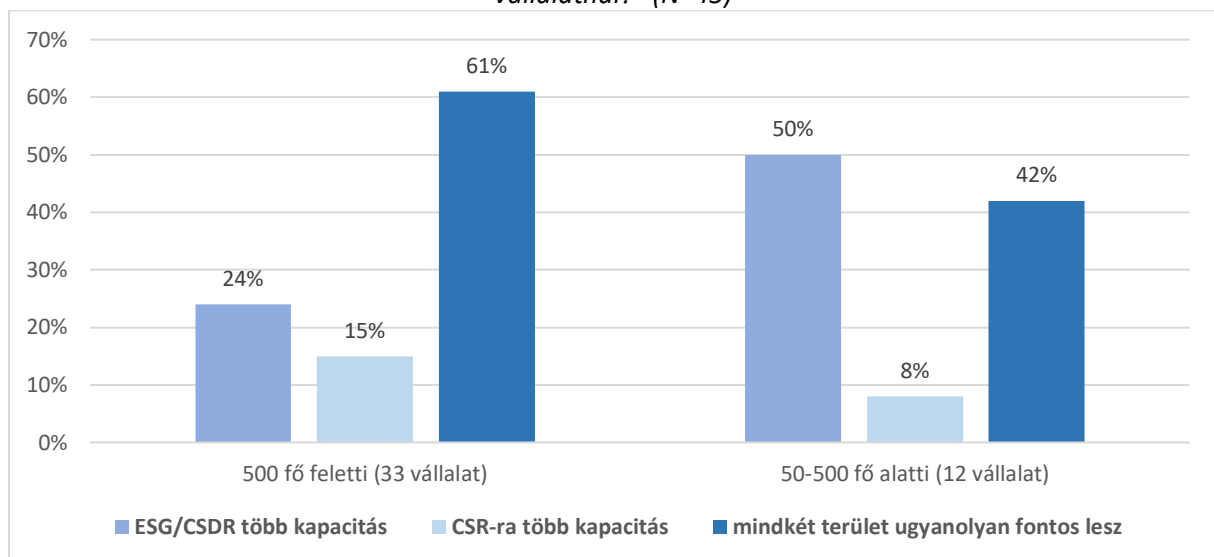
¹⁹ A különbséget az magyarázza, hogy három vállalatnál nem éves költségkeret alapján nyújtanak támogatást, így tizenhat vállalat az, ahol nincs egyáltalán költségkerete a vállalati önkéntességnek.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

A vállalatok CSR-tevékenységének szervezeti és motivációs jellemzői

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

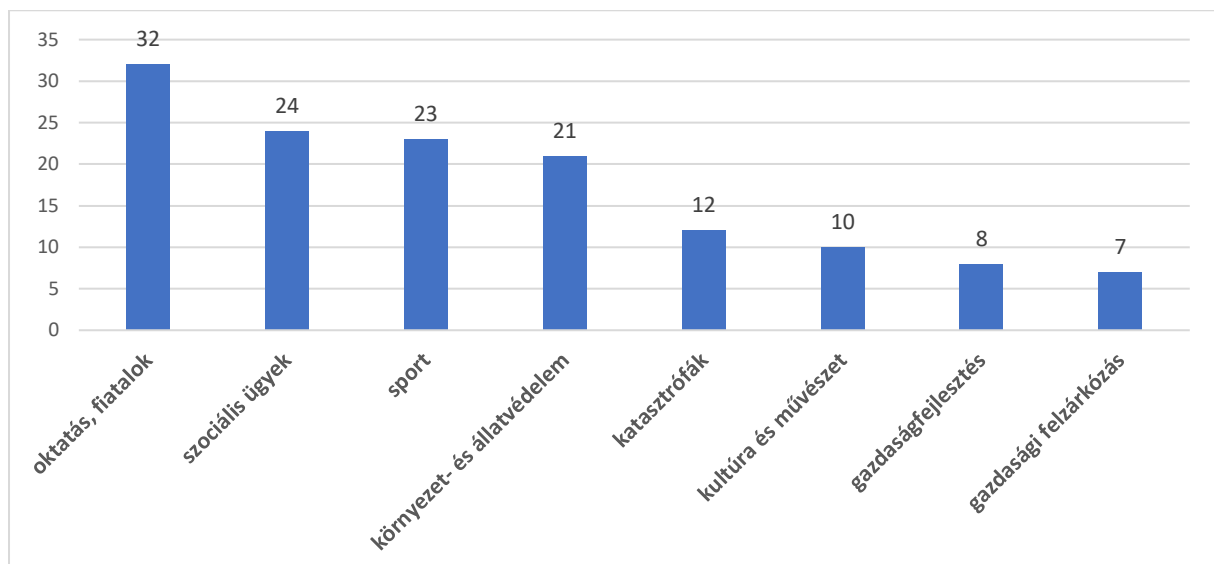
A vállalatok által támogatott célcsoportok, a támogatási prioritások és az alkalmazott támogatási formák

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

önkormányzati intézmények forráshiányának kiegészítésében, illetve működési feltételeinek biztosításában.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A VÁLLALATI ÖNKÉNTESÉG JELLEMZŐI A VIZSGÁLT VÁLLALATOK KÖRÉBEN

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

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

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

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

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

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

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

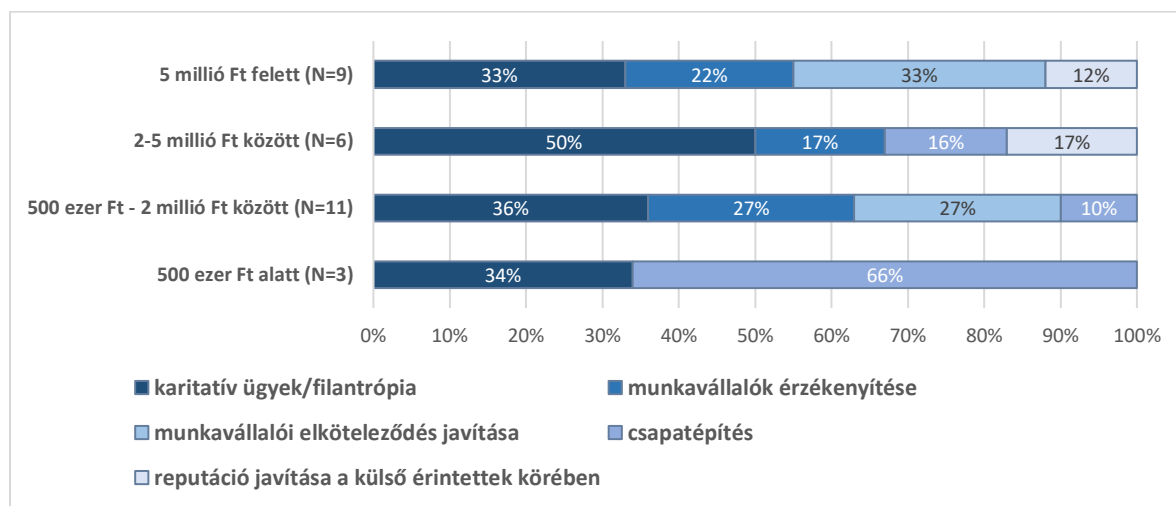
A vállalati önkéntesség szervezeti jellemzői és céljai

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

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

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

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



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

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

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

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

A vállalati önkéntesség típusai és formái

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A vállalati önkéntesség költségkeretének függvényében:

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

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

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

ÖSSZEGZÉS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

IRODALOM

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

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

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

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

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

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

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

The Executive CSR Report, Benevity (2025).

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

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

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

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

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