

DunaKavics

A Dunaújvárosi Egyetem online folyóirata 2023. XI. évfolyam VII. szám

Műszaki-, Informatikai és Társadalomtudományok

SÓFALVI ISTVÁN TAMÁS
HR Kapcsolattartó Partner (HRKP)
munkakör kialakítása egy magyar
közlekedési vállalatnál

VARGA ANITA
Az intelligens települések kihívásai és a fenntarthatóság biztosításának közös metszetei

RITESH RAMESH PALKAR
Exploring Circular Economy with
an Engineered Approach for Waste
to Wealth

ODORIGE CATHÉRINE ENORÉDIA
Determining the Sustainable
Future of NGOs, From Historical
and Contemporary Lenses



Dunakavics

A Dunaújvárosi Egyetem online folyóirata 2023. XI. évfolyam VII. szám

Műszaki-, Informatikai és Társadalomtudományok

MEGJELENIK ÉVENTE 12 ALKALOMMAL

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

András István, Bacsa-Bán Anetta, Balázs László,
Nagy Bálint, Németh István, Pázmán Judit, Rajcsányi-Molnár Mónika.

Felelős szerkesztő Németh István
Tördelés Duma Attila

Szerkesztőség és a kiadó címe 2400 Dunaújváros, Táncsics M. u. 1/a.

Kiadja DUE Press, a Dunaújvárosi Egyetem kiadója
Felelős kiadó Dr. habil András István, rektor

<http://dunakavics.due.hu>

ISSN 2064-5007

Tartalom

SÓFALVI ISTVÁN TAMÁS

HR Kapcsolattartó Partner (HRKP) munkakör kialakítása egy magyar közlekedési vállalatnál

5

VARGA ANITA

Az intelligens települések kihívásai és a fenntarthatóság biztosításának közös metszetei

21

RITESH RAMESH PALKAR

Exploring Circular Economy with an Engineered Approach for Waste to Wealth

33

ODORIGE CATHERINE ENORÉDIA

Determining the Sustainable Future of NGOs, From Historical and Contemporary Lenses

41

Galéria

(Duma Bálint fotói)

53



HR Kapcsolattartó Partner (HRKP) munkakör kialakítása egy magyar közlekedési vállalatnál

Összefoglalás: Egy magyar közlekedési vállalat humánerőforrás-fejlesztési stratégiai célkitűzésének megfelelően kívánja kialakítani a **HR kapcsolattartó partner munkakört**. A munkakör betöltői intenzíven együtt kívánnak működni a szakterületek vezetőivel annak érdekében, hogy az alkalmazottak fejlődése mérhető módon megvalósuljon, így növelve az üzleti tevékenység eredményességét. Az emberi erőforrás részleg és szakterületek között partnerség kialakítása, megkönnyíti az értéknövelő szolgáltatások menedzselését, és az üzleti értékeket és célokat tükrözi. Jelen cikkben a fenti célkitűzés megvalósítását megalapozó, az alkalmazott gyakorlatok alapján a lehetséges HR partneri modellek bemutatására és a vállalat számára javasolt modellnek megfelelő kompetencia-elvárások ismertetésére vállalkozom

Kulcsszavak: Ulrich HR szervezeti modell; HR értékajánlat; HR business partnerszerep; HR szerepmátrix; Ulrich HRBP sikerkritériumai.

Abstract: A Hungarian transport company wants to develop the **role of HR contact partner** accordance with its human resources development strategic objective. The incumbents of the position wish to cooperate intensively with the managers of the specialized areas in order to ensure that the development of the employees is realized in a measurable way, thus increasing the effectiveness of business activities. Establishing a partnership between the human resources department and specialist areas facilitates the management of value-added services and reflects business values and goals.

In this article, I undertake to present the possible HR partner models based on the applied practices, which are the basis for the realization of the above objective, and to describe the competence expectations corresponding to the model proposed for the company.

Keywords: Ulrich HR organizational model; HR value proposition; HR business partner role; HR role matrix; Ulrich HRBP success criteria.

* *Dunaújvárosi Egyetem*
mesteroktató, címzetes egyetemi
docens
Email: sofalvi@ecotechzrt.hu

A HR üzleti partner (HRBP) koncepcióról

A HR üzleti partner koncepció szorosan kötődik az ún. Ulrich HR-szervezeti modellhez. Az alábbiakban röviden bemutatom e koncepció alapfeltevéseit, megvalósításának elemeit, valamint a modell nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott értékelését.

A legfontosabb előnyök a költséghatékonyság, a legjobb gyakorlatok elterjesztése, és a vezetői kultúra fejlesztése. A legnagyobb kockázatokat a HR működés töredezetté válása, a túl távol kerülés a vezetőktől, a HR belső működési problémák felerősödése, és az elvárttól elmaradó eredmények jelentik, ami jellemzően az elhúzódó és kompromisszumoktól terhelt, nem reális erőforrásokra alapozott bevezetési projektekre vezethető vissza.

Az Ulrich szervezeti modell célja:

- A HR üzleti értékteremtő erejének és üzleti integráltságának erősítése.
- A tranzakcionális HR tevékenységek standardizálása és IT megoldásokra építő megoldása.
- A transzformációs HR tevékenységek esetében a partneri szerep kialakítása és erősítése.
- A vezetők és munkavállalók bevonása a HR tevékenységekbe.

A modell meglehetősen népszerű, a multinacionális szervezetek többsége bevezette, vagy tervezi bevezetését. A modell kulcseleme a HR Business Partner szerep. A modellt népszerűsége és eredményei ellenére, természetesen kritika is éri.

Miért szükséges a HR-nek változnia?

- Törekvés a Stratégiai Partner szerep betöltésére.
- A munkavállaló-orientált HR-szemlélet helyett vezető- és szervezeterorientált HR.
- A HR-től elvárják, az üzleti szemléletű működést.
- A működési költségek csökkentésére való ösztönzés.
- Új üzleti modellek: központi költséghatékonysági vs. helyi szintű rugalmassági törekvések.
- A nem alap tevékenységek kiszervezésének trendje.

Az Ulrich-modell kiindulópontja, hogy a HR korábbi jellemzően egykapus, generalista + specialista – működése nem hatékony és alacsony hozzáadott értékű. A tranzakcionális tevékenységek dominanciája: az adminisztratív, operatív, tűzoltó jellegű feladatokat a HR végzi, túlterhelődik, és nem marad idő a magasabb hozzáadott értékű, humán tőkét növelő transzformációs tevékenységekre, így túlságosan szolgáltatásközpontúvá válik.

ALAPELVEK ÉS FELTEVÉSEK

A HR fő feladata a szervezet hosszú távú versenyképességének erősítése a humán tőke fejlesztésével. A HR-szervezetnek érdemes tükröznie az üzleti struktúrát centralizáltság, tagoltság szempontjából is. A HR adminisztratív/operatív tevékenységei nem különböznek lényegesen más szolgáltatók (beszerzés, IT) hasonló tevékenységeitől. A HR szolgáltató tevékenységek nagymértékben standardizálhatóak; IT-megoldásokkal kiváltható/támogatható az emberi munka jelentős része a tranzakcionális tevékenységek esetében.

A HR tevékenységet nem csak a HR-esek végzik, alapvetően a vezetők felelősek embereik People menedzsment támogatásáért.

A HR tranzakcionális tevékenysége:

- Adminisztratív és operatív adatkezelés.
- Adatgyűjtés, jelentések, információáramlás.
- Egyszerű tranzakciók és operatív feladatok.
- Szakmai (munkajogi, statisztikai stb.) ismereteket igénylő tranzakciók

A HR transzformációs tevékenysége:

- Magas hozzáadott értékű, humán tőkét fejlesztő HR-stratégia.
- Egész szervezetre vonatkozó HR-rendszerek, programok kidolgozása.
- Szervezeti egység szintre vonatkozó üzlet-, szervezet-, vezető/tehetségfejlesztés és teljesítménymenedzsment.

A HR ÉRTÉKAJÁNLATA A VEZETŐK FELÉ [1]

- „Nyomon követem és előrejelzem a külső, humán tőkét befolyásoló trendeket, várható eseményeket, ezzel támogatom a stratégiai döntéshozatalt, segítek elkerülni a kockázatokat, és olyan hosszú távú kezdeményezéseket indítok, amikkel felkészülhetünk arra, hogy a jövőben is sikeresek legyünk.”
- „Segítek felmérni, hogy mely szervezeti képességek az erősségeink, és hol vannak elmaradások vagy hiányok, mindezt annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen teljesíteni kitűzött céljait, és megtaláljuk a növekedés, fejlődés lehetőségeit. Támogatlak abban, hogy vezetőként hogyan tudod kiaknázni az erősségeket, vagy fejleszteni a hiányokat.”

[1] Dave Ulrich (2012):
HR from the Outside
in, McGraw–Hill
Education – Europe,
július 2012.

- „Segítelek abban, hogy hogyan növeld a munkavállalók elkötelezettségét, ezáltal teljesítményüket.”
- „Megmutatom, hogy a technológia felhasználásával hogyan fejlesztheted a vállalatban belüli együttműködést, és a cég munkáltatói imázsát, hogy a legjobb szakembereket vonzzuk be, és megtartsuk a tehetségeket.”
- „Változásmenedzsment szakértelmmel támogatlak abban, hogy valódi változások legyenek a szervezetben, és segíték fejleszteni a szervezet változási képességét annak érdekében, hogy gyorsan tudjon alkalmazkodni a külső környezet kihívásaihoz.”

MIT TEHET A HR AZ ÉRTÉKAJÁNLAT MEGVALÓSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN?

1. ábra. Dave Ulrich 6 HR-kompetencia dimenziója



Stratégiaformáló (Strategic positioner)

- Alapos ismeretek a külső üzleti trendekről, és ezek lefordítása belső döntésekre és akciókra.
- Általános üzleti keretrendszer ismerete (pl. társadalmi, technológiai, gazdasági, politikai, környezeti és demográfiai trendek).

- Ügyfélfókusz: szegmentálás, elvárások felmérése, cselekvés ezekkel összhangban.
- Közös alkotás: részvétel stratégiai- és szervezeti döntésekben.

Hiteles mozgató (Credible activist)

- Üzleti tudásán keresztül hiteles partner, képes bizalmat építeni.
- Megteszi, amit ígér, és bizalmon alapuló kapcsolatokat épít.
- Tisztán, egyértelműen, hatásosan, konzisztens módon kommunikál.
- Üzleti témákban is határozott véleménye van.
- Képes másokat pozitív módon befolyásolni.
- Jelentős önismerettel rendelkezik, folyamatosan fejleszti önmagát.

Szervezeti képességfejlesztő (Capability builder)

- A szervezeti képességek fejlesztésén keresztül hozzájárul a cég kultúrájának, identitásának építéséhez:
- Szervezeti tudás és képességek (vevőkiszolgálás, sebesség, minőség, hatékonyság, innováció, együttműködés) felmérése és fejlesztése.
- Vezetők támogatása olyan kultúra létrehozatalában, ahol az egyén céljaival és értékeivel összhangban dolgozva, számára is fontos célhoz járulhat hozzá.

Változási ügynök (Change champion)

A szervezet belső változási folyamatainak támogatása:

- Elszigetelt kezdeményezések összekapcsolása, egységes változásmenedzsment.
- Belső változási képesség fejlesztése a külső változások sebességének megfelelően, vagy azt meghaladva
- Szervezeti és egyéni szint összehangolása.
- Változások kezdeményezése (igény megfogalmazása, ellenállás kezelése, érintettek bevonása, a változási szándék egyértelművé tétele).
- A változások fenntartása (erőforrások biztosítása, struktúra változtatása, kommunikáció, folyamatos tanulás és reflexió).

HR-újító és összehangoló (Human resource innovator and integrator)

- HR-es szakértelem használata jövőbeni üzleti problémák megoldására:
- A legfrissebb szakmai kutatási eredmények ismerete (humán tőke: tehetségek bevonása és fejlesztése;

[2] <https://www.hrportal.hu/hr/mikent-toltheti-be-a-hr-business-partner-a-strategiai-uzleti-tamogato-sze-repet-20140310.html>

teljesítmény: értékelés, díjazás; szervezettervezés: csapatmunka, szervezetfejlesztés, kommunikáció).

- Az ismeretek alapján a cég vezetői kultúráját támogató vagy fejlesztő integrált megoldások létrehozása.

Technológiát előtérbe helyező (Technology proponent)

- A rendelkezésre álló technológia hatékony használata a HR alapszolgáltatások elvégzéséhez.
- A vállalatnál dolgozók együttműködésének támogatására (kommunikáció javítása, adminisztratív feladatok megszervezése, munkavállalók és külső ügyfelek közötti kapcsolatépítés és kapcsolattartás).
- A vállalt márkanevének építése.

A MODELL ELTERJEDTSÉGE ÉS MEGÍTÉLÉSE

A modell egyértelműen a nagyobb, több száz főt foglalkoztató szervezetekben elterjedtebb. Különböző felmérések, különböző iparágakban 50–70%-os elterjedtségről számolnak be. Kis és közepes vállalatok esetében a helyi generalista, specialista, adminisztratív csapatok a jellemzőek. Divatos és népszerű, ám folyamatos útkeresés jellemzi a bevezetését. A modell megítélése a Roffey Park (2007) felmérés eredménye alapján, 500 HR-vezető véleménye szerint: 47% eredményesebbnek ítélte, mint a korábban alkalmazott modellt, 27% kételkedését fejezte ki a modellel kapcsolatban, és 26% sikertelennek ítélte.

Az Ulrich-modellhez kapcsolódóan a szakirodalomban újabb és újabb kompetenciákkal bővülő ideálkép rajzolódik ki a sikeres HR Business Partner személyes készségeiről, a HR stratégiai- és üzleti partnerré váláshoz szükséges fejlődés egyre inkább sürgető igényéről. Bár az elméleti modell megközelítése kétséget kizáróan mindig inspirálólag hat és jó tanácsokat ad a gyakorlati szakemberek számára, vajon ez elégséges muníció-e az attitűdváltáshoz, a kompetenciák fejlesztéséhez? Milyen más, gyakorlati körülmény befolyásolja, árnyalja e szükségesnek vélt fejlődési út lehetőségeit? Az OD Partner [2] által vezetett kutatás eredményeivel árnyalni kívánta a HR Business Partner sikerességét megalapozó kompetenciafejlesztés szükségességéről

vallott elméleti ideálképet, mélyíteni, a valósághoz még inkább közelíteni e fejlődésről való gondolkodás kereteit.

A HR-igazgatói interjúk során sokszor kapott említést, hogy a HR Business Partnernek feladata az inspirálás, a külső tudás belsővé tétele, a stratégiaalkotási és döntési folyamatok támogatása, a vezetők vezetői szerepükben való fejlesztése, támogatása, hisz az emberek és a szervezet vezetéséért való felelősség minden szinten a vezetőé. Személyes meggyőződésük szerint a HR Business Partner tudást és ötleteket hoz be a szervezetbe azáltal, hogy elemzi és figyeli a szervezetet, felméri annak jelenlegi állapotát, illetve előrejelzi, hogy a stratégia megvalósításához milyen változásokra van szükség. Ezzel egy időben figyeli a piaci, környezeti trendeket, a HR szakma és szervezetfejlesztés legújabb módszertanait, kutatási eredményeit. Elvárás ma már, hogy gondolkodásában hosszú távra tekintsen előre és a jelen problémáinak rendszerszintű megoldásán túl a jövőbeni kihívásokra tegye felkészültté a szervezetet, és annak szereplőit is.

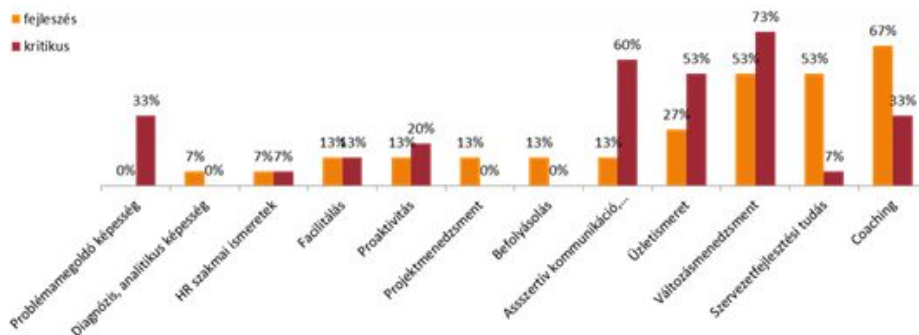
A benchmark során sokféle stratégiai/üzleti hozzájárulásra találtak már példát a HR Business Partnernek munkájában, mely többségben a Business Partnernek által jelenleg betöltött korábbi szerep mellett, eltérő arányban jelennek meg. Az általuk említett konkrét HR Business Partneri tevékenységek túlnyomó többsége projekt jellegű munkák, a szervezet üzletfejlesztéséhez, nagyobb szervezeti változásokhoz való alkalmi, eseti hozzájárulások.

Nem hallgatták el azonban a HR Business Partnernek, hogy pozitív fejlemények mellett is vannak dilemmáik, nehézségeik a szerep kibontakoztatásában. Egyik említett probléma a vezetőkkel való együttműködésük volt.

HR BUSINESS PARTNEREK ÉS A VEZETŐK EGYÜTTMŰKÖDÉSE

A HR Business Partnernek és a vezetők kapcsolatában a személyes bizalom meghatározó, melyben a mindennapokban kell apránként bizonyítani a személyes hozzáadott értéket. Ezt sem a HR működési keretek, sem a HR-rendszerek önmagukban nem garantálják. A senioritás, a tapasztalat úgy vélik kulcskérdés a partnerség kialakulásában, ugyanakkor a túl jó személyes kapcsolat éppen a hatékony együttműködés gátja is lehet, mely akadályozhatja a HR Business Partneri szerep megélését. A vezetői felelősség átvétele, a vezetői igények további kiszolgálása, az üzleti döntés és az emberi oldal szembeállítása, a közös nyelv megtalálása, a HR-beavatkozások mérhetősége, mind dilemmák elé állítják a HR Business Partnereket.

2. ábra. A HRBP-szerep kritikus, illetve leginkább fejlesztendő kompetenciái, a szerepet betöltők szerint



A HR Business Partnerek által kitöltött kérdőívek elemzése alapján elmondható, hogy a fejlődési útjuk során, egyre inkább nem az operatív problémamegoldásra koncentrálnának, hanem az asszertív kommunikációra, a konfliktuskezelési képességekre, melyet a korábban szerzett HR szakmai ismeretekre, tapasztalatokra ráépítenének. Úgy érzik, hogy minél inkább kiteljesedik a HR Business Partneri szerepvállalásuk munkaköri küldetésükben, annál inkább felerősödik a változásmenedzsment készségek iránti igény. Megjelenik, és a szerepben egyre inkább hangsúlyossá válik a coaching súlya is, mely a vezetők fejlesztése, támogatása eszközeként használható készséggel ruházza fel a HR Business Partnereket. A fejlődés szempontjából leginkább hasznosnak az “on the job”-jellegű tanulást tartják, mely éles helyzetekben, jó és rossz időkben egyaránt hozzájárul a személyes készségek elsajátításához, gyakorlásához. Ez adja meg azt a szenioritást, élet- és szakmai tapasztalatot, a személyes hitelességet, amivel ebben a szerepben dolgozni lehet.

A kutatásban feltárt tendenciák összhangban vannak a nemzetközi szakirodalom és a HR-vezetői interjúkkal, ugyanakkor rámutat arra is, hogy átmenetben, építkezésben vannak a szerep betöltői, HR eszköztáruk és tapasztalataik sokszínűsége, készségeik fejlettsége egyre inkább lehetővé teszik, hogy erősödjön a független, partneri stratégiai szerep, és elfogadottá váljon a coach szerepe. Az átmenet azonban megterheli HR Business Partnereket, munkavégzésük során erős a stressz, a kifáradás érzése. Ez a kutatás eredményei alapján sok tényezőre vezethető vissza: erőforráshiány, folyamatszervezési problémák, célok és HRBP szerep tisztázatlansága, vezetők hozzáállása, HR-szervezetten belüli együttműködési problémák és a korábbi szerepvállalásban fennmaradt sok operatív vezetőtámogatói tevékenység és adminisztráció.

UTAK A HRBP SZEREP MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ [3]

A publikált kutatások szerint, nagyon különböző gyakorlatok kapcsolódnak a HRBP-szerephez.

Az elvárt és megvalósuló munkaidő aránya az egyes tevékenységekre vonatkozóan 0–50% között mozog; a HRBP által támogatott vezetők száma 3–70 közötti.

A sokszínű gyakorlatot összehasonlítva a következő alapmodellek azonosíthatók:

- Szakértői modell, azaz nem alkalmaz a vállalat generalista vagy HRBP-szerepet.
- Informális keretek között, személyes erőből dolgozó generalista HRBP.
- A vezetők mellett tranzakcionális és transzformációs feladatokért is felelős.

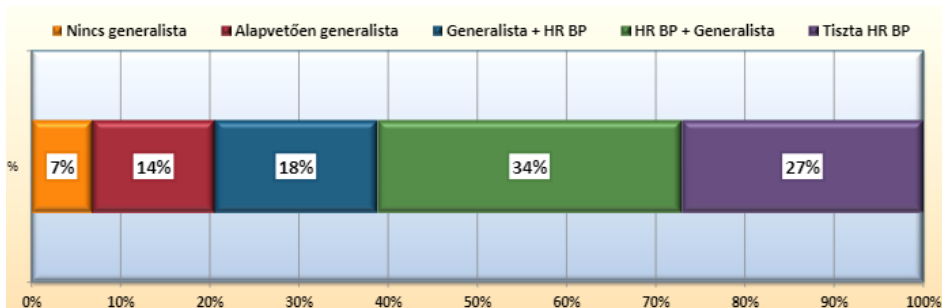
Területi vezetőt támogató HRBP, mely mögött egy továbbfejlesztett „Full Service”-t nyújtó HR-szervezet áll

- Az Ulrich-modell szerinti független, belső tanácsadó szerepet betöltő HRBP-modell

A szervezetek többsége egy evolúciós úton halad, ahol a generalista szerepre rákódik rá a Business Partner szerepkör, azaz a vezetőtámogató szerepkör legalább annyira fontos, mint a tanácsadó szerep. Teljesen elkülönült utat jelent az Ulrich-modell és ennek részeként a tiszta HRBP-szerep bevezetése, amely radikális átalakítást jelent az előző evolúció alapú fejlesztéshez képest.

Mindegyik modell kínál rá jellemző előnyöket és hátrányokat. A változtatás, továbblépés ritkán fakad vezetői igényből, a HR önfejlesztés a legfontosabb mozgatóerő. A számszerű elégedettségi mutatók minden kérdésnél az Ulrich-modell nagyobb hatékonyságát mutatják, a vezetőtámogató modellt építő HR-vezetők ugyanakkor nagyon sikeresnek ítélik meg saját modelljüket.

3. ábra. Ritka a tiszta HRBP-szerep, az esetek többségében egy átmeneti helyzet/szerep a jellemző



[3] <https://docplayer.hu/6378458-Utak-a-hr-bp-szerep-megvalositasahoz-eltero-utakon-eltero-celokkal.html>

A különböző szerepek eltérő célokkal, sikerkritériumokkal, kompetenciákkal és együttműködési keretekkel jellemezhetők. Az átmenet az egyes szerepek között motiváló a fejlődési út miatt, ám bizonytalanságot is hordoz magában.

Szakértői modell

Néhány szervezet nem alkalmaz sem vezetőtámogató, sem HRBP-szerepet. Ebben történetileg jellemző működési modellben nem létezik a HRBP-szerep. Nagyobb méretű szervezetekben működtethető, ahol lehetséges a HR szakosodása és az erőforrások fenntartása a szakmai alapon történő szerveződés alapján. Jellemzően maga a szervezet is funkcionális alapon szerveződik.

Lehetséges előnyök:

- Mély HR szakmai hozzáértés.
- Komplex, teljes szervezeti programok megvalósíthatósága.
- Költség és folyamatkontroll könnyebb.
- Funkcionális, kevésbé komplex piacokon, kevés termékkel működő szervezet esetében megoldást jelent.

Lehetséges hátrányok:

- A HR elszigetelődhet, kevés és elszórt kapcsolat az üzleti működéssel.
- HR-t inkább kontrollnak, saját, elkülönült agendával bíró szervezetnek látják („HR-témák”).
- Túl standardizált, „eszed nem eszed, nem kapsz mást”-szemlélet.
- Üzleti értékteremtés jellemzően csak átfogó szervezeti programok révén valósul meg.
- Sok HR-tevékenység nem, vagy csak látszólag valósul meg.
- HR-vezető túlterhelődik.

Informális keretek között, személyes erőből dolgozó generalista HRBP-modell

Jellemzően kisebb méretű szolgáltató szervezetek, valamint a pénzügyi iparág esetében, akár nagyméretű szervezeteknél is előforduló modell. A modell válaszul szolgál arra az igényre, hogy a HR kerüljön közelebb az üzlethez, legyen ügyfélorientált, rugalmas, és a lehetőségekhez képest lássa el a BP szerepet is. Sok múlik az adott egyén felkészültségén, személyiségén, ez határozza meg szerepkörét és viszonyát a vezetővel. Az egyéntől függ a HRBP-jellegű hozzájárulás és nem a szereptől várják.

Lehetséges előnyök:

- Személyes kapcsolódás az üzlethez, több információ, testreszabott megoldások keresése.
- A HR elismertsége nő a szervezeten belül, kézzelfoghatóvá válik hozzáadott értéke.
- HR-en belüli karrierlehetőség, kiváló HR-vezető „képzés”.

Lehetséges hátrányok:

- A HR-beleragadás a tranzakcionális tevékenységekbe, ritkán ad magasabb hozzáadott értéket, a szervezet humántőkéje nem nő.
- Generalista a legtöbb esetben alárendelődik a vezetőnek, „szolgálólánnyá” – és a HR-en belüli érdek kijáróvá válik.
- Külön megoldások, kivételek felerősödnek.
- HR-en belüli konfliktusok megerősödnek, a generalista postás szerepbe kerül.
- Az üzleti szervezetben általában alacsonyabb a People Menedzsment és a HR-tudatosság (nem vezetői felelősség).

Vezetőtámogató HRBP-modell

Jellemzően nagyobb méretű cégek (100 fő felett), több üzletággal és erős helyi HR-irányítással alkalmaz-
zák. Teljesebb körű HR-támogatás és hozzáadott érték. Jellemzően olyan HR-igazgatók vezetik be, akik
nyitottak az Ulrich-modellre és az evolúciós bevezetési formát követik.

A BP a HR arca a szervezet felé, ő köti össze a szervezetet a többi HR-tevékenységgel, minden aktuális
témával kapcsolatban képben van.

A BP a területi vezető csapatának része, a területet érintő üzleti megbeszélések résztvevője, nemcsak
HR-témákban szól hozzá. Irodája jellemzően a támogatott területen van. Elfogadottsága nemcsak a HR
szakérteleméből fakad.

Lehetséges előnyök:

- Magasabb ügyfélelégedettség: a területi vezetőknek kényelmesebb. Teljes körű HR-támogatás, személyes
figyelem. „Saját” HR-vezető, akivel személyes kapcsolatban van, akit terhelhet.
- HR elismert hozzájáruló lesz.
- HR-en belüli fejlődési pálya, karrierút.

Lehetséges hátrányok:

- Költséges, magasabb HR erőforrásigénnyel jár.
- Kritikus az operatív, adminisztratív tevékenységek kapcsán a támogatás megoldása.
- A BP kvázi a területi vezető beosztott HR-vezetője, így alárendelődhet, kevésbé hatékony szimbiózis alakulhat ki.
- HR-en belüli magas koordinációs- és információáramlási igény.

Ulrich HRBP-modell

E modellnek explicit része a HRBP szerep. Leggyakoribb FMCG és termelő/energetikai vállalatoknál alkalmazzák. Általában globális/regionális projekt keretében vezetik be. Célként a HR-működés hatékonyságának, standardizáltságának, átláthatóságának erősítése, és a stratégiai HR-partner szerep kialakítása fogalmazódik meg.

Lehetséges előnyök:

- Letisztult működés, HRBP-en nincs adminisztrációs és operatív teher.
- Vezetők, munkavállalók nagyobb felelősségvállalása.
- Növekvő hatékonyság, alacsonyabb költségek, terjedő „legjobb gyakorlatok” globális szinten.

Lehetséges hátrányok:

- A hatékonyságcélok vállalati szinten érvényesülnek, helyi szinten jellemzően inkább hatékonyság-csökkenést élnek át. (A visszatérhelt költségekre nincsen ráhatásuk.)
- Az erőforrás igényfelmérése jellemzően nem reális, figyelmen kívül hagyja a BP-tevékenység soft, kapcsolattartói oldalát.
- A bevezetési projektek elhúzódnak, kompromisszumokkal terheltlen zajlanak. Nincs figyelem a változásmenedzsmentre, bevonásra, kommunikációra, az érintettek felkészítése nem megfelelő.
- Az IT-támogatás kialakítása nem megfelelő, gyakran elhúzódik.
- Folyamatok kialakítása sokszor nem kellő mélységű.
- Mindennek eredményeként a felek túlterheltek, frusztráltak, helyi részmegoldásokhoz folyamodnak.
- HRBP beleragad a betanító, segítő szerepbe, meg akar felelni a vezetőknek, elkezd a vezetők helyett dolgozni.
- A vezetőknel valóban van olyan stratégiai, üzleti felelősség, amit érdemben lehet HRBP-szerepben támogatni?

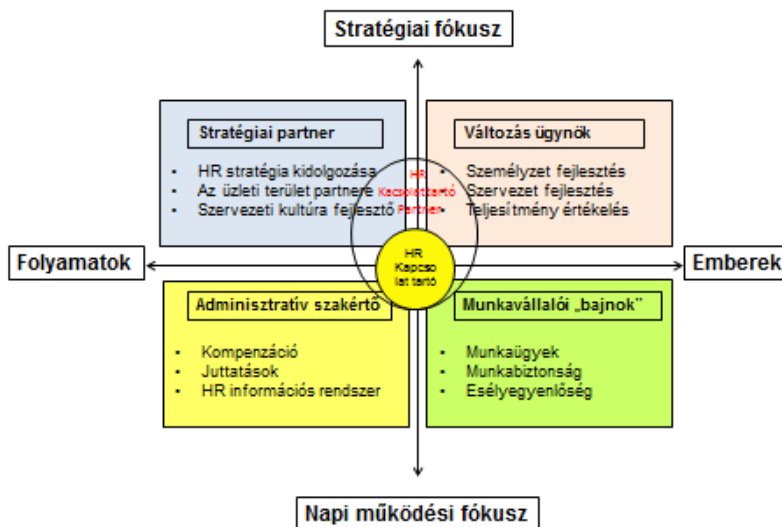
A KÖZLEKEDÉSI VÁLLALAT SZÁMÁRA JAVASOLT MODELL

A vállalat szervezeti méretének, tevékenysége jellegének és funkcionális tagoltságának, valamint a HR-szervezet jelenlegi pozicionálásának figyelembevételével, a **Vezetőtámogató HRBP-modell** felel meg. (A vezetők mellett tranzakcionális és transzformációs feladatokért is felelős, a területi vezetőt támogató HRBP, mely mögött egy továbbfejlesztett, „teljes szolgáltatást” nyújtó HR-szervezet áll).

Véleményem szerint ennél a modellnél, a vállalat esetében a **HR Kapcsolattartó Partner (HRKP)** elnevezés fedi legjobban a kialakítandó kulcs szerepkört.

A HR Kapcsolattartó Partner szervezetileg a HR funkcionális szervezet vezetője alá rendelt munkakör. Tevékenysége, akár tranzakcionális-, akár transzformációs jellegű, a számára kijelölt üzleti területre irányul. Annak érdekében, hogy a HR funkcionális szervezet „teljes szolgáltatást” nyújtson (anélkül, hogy létszáma párhuzamos tevékenységek miatt felduzzadna), célszerű a HR Kapcsolattartó Partnereknek bizonyos szakterületek specialistává válnia (pl. teljesítmény mérés-értékelés, toborzás, érdekeltségi rendszerfejlesztés, képzés stb.). Ez egyben a HR Kapcsolattartó Partner kötődését is segíti a HR-szervezethez és a szakmai reputációját is növelheti az üzleti területeken. Dave Ulrich négy HR-szerep mátrixában – evolúciós bevezetési taktikát feltételezve – az alábbiak szerint azonosíthatjuk a jelenlegi munkakör (HR Kapcsolattartó) – és a célmunkakör (HR Kapcsolattartó Partner) pozícióját.

4. ábra. Ulrich-féle négy HR-szerep-mátrix



[4] Ulrich et al (2005): Caldwell 2003, CIPD 2009, Kates 2006, Orme 2009, Corporate Executive Board 2009, Hills 2006, CRF Research 2009.

A KÖZLEKEDÉSI VÁLLALAT SZÁMÁRA JAVASOLT PARTNERI MODELLNEK MEGFELELŐ KOMPETENCIA-ELVÁRÁSOK AZONOSÍTÁSA

5. ábra. Ulrich HRBP sikerkritériumai [4]



A HRKP-munkakör betöltéséhez piaci (külső), üzleti (belső) és HR-es (szakmai) tudás egyaránt szükséges. Ugyanilyen fontos a változatos tapasztalati háttér. Ezen helyzetek során a korábban megszerzett tudás tesztelődik, lefordítódik a valós helyzetekre.

A legfontosabb kompetenciák az üzleti folyamatok támogatásához, a vezetőkkel való kapcsolattartáshoz és a személyes vezetői hitelesség témájához kapcsolódnak.

Változás- és stratégiátámogatás:

- Tanácsadás (pl. elemzés, problémamegoldás, hozzájárulás az üzleti igény meghatározásához).
- Projektmenedzsment.
- Erős a „számokban”.
- Munkáltatói márkamenedzsment és elkötelezettség építése.

Kapcsolatépítés és fenntartás:

- A vezetőkkel bizalmi viszonyt épít ki.
- Ismeri a vezetést, a játékszabályokat, érti a szervezeti politikát, networking készségek.

Vezetés (leadership):

- Példát mutat mások vezetésében.
- Vezetői és munkavállalói szinten is képes bizalmat építeni.
- Jó ítélőképesség – helyzetekre és emberekre vonatkozóan egyaránt.

Tudás és tapasztalat:

- Tapasztalat eltérő kultúra, nem, vallás, politikai erőterekből fakadó helyzetek konstruktív kezelésében.
- Generalista tapasztalat.
- Specialista ismeret / tapasztalat: juttatások, kiválasztás, képzés, munkavállalói kapcsolatok.

A Vezetőtámogató HRBP-nek már nem a tudás elérése okoz dilemmákat, elsősorban kapcsolati dimenziók feszítik ezt a szerepet.

- Egyensúlyoz a vállalati és munkavállalói érdekek között.
- Küzd a HR és a vezető egyensúlyának megteremtésével.
- A kapcsolat és célorientáció egyensúlya a fontos.

A nemzetközi és hazai kutatások kiemelik a hozzáállás fontosságát, ami alatt elsősorban az objektivitást értik (bevonódva dolgozik, de képes egy lépést hátralepni), illetve az önbizalmat, annak fontosságát, hogy a HRBP higgyen önmagában és a HR-ben, képviselje is ezt.



Az intelligens települések kihívásai és a fenntarthatóság biztosításának közös metszetei

Összefoglalás: A társadalmi gazdasági folyamatok alakulásának hatására növekvő terhelésnek van kitéve természeti környezetünk. A szolgáltatások hozzáférhetőségének biztosítása, amelyek a társadalmi jóllét fenntartását teszik lehetővé felértékelődik. Az átfogó jellegű akadályok, leginkább a környezet-, víz-, lég-, talajszennyezés, globális klímaváltozás, a nem megfelelő hulladék- és energiagazdálkodási tevékenység középpontba állítják az okos települések helyzetét és szerepét. Ezek a települések az információs és kommunikációs technológiákat hatékonyan alkalmazva valósítják meg a szolgáltatások minőségének javítását az energiaforrások hatékony felhasználása mellett. A Smart Communities 2.0 projekt, a vidéki települések okossá válásának támogatását tűzte ki célként konkrét határon-átnyúló szolgáltatások fejlesztésén keresztül bizonyítva, hogy az okosító kezdeményezések nem kizárólag a városias települések vonatkozásában működnek.

Kulcsszavak: Európai Unió; okos közösségek; minőségfejlesztés; településmenedzsment; fenntarthatóság.

Abstract: As our society's economy evolves, our natural environment is under increasing pressure. Ensuring the availability of services that enable the maintenance of social well-being is becoming increasingly important. Overarching constraints, most notably environmental, water, air and soil pollution, global climate change, inadequate waste and energy management, are focusing the attention on the role and status of smart communities. These municipalities use information and communication technologies effectively to improve the quality of services while making efficient use of energy resources. The Smart Communities 2.0 project aims to support the smarting of rural communities through the development of concrete cross-border services, demonstrating that smart initiatives do not only work for urban communities.

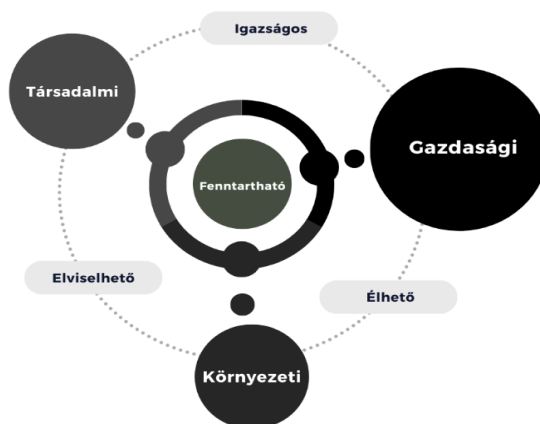
Keywords: European Union, smart communities; quality improvement, urban management, sustainability.

* Dunaiújvárosi Egyetem,
Társadalomtudományi Intézet,
egyetemi docens
E-mail: vargaa@uniduna.hu

ENSZ fenntartható fejlődési célok

Az Európai Unió klímavédelmi törekvései és energiapolitikai irányelvei, katalizálják a megújuló, avagy „alternatív” energiaforrások felhasználására irányuló erőfeszítéseket. Az ENSZ 1987-es Brundtland-jelentésében szerepelt elsőként a fenntartható fejlődés fogalma: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy kielégíthessék szükségleteiket”.

1. ábra. A hármas optimalizálás koncepciója



Forrás: Eionet (2018) alapján saját szerkesztés.

„ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottsága, más néven Brundtland-bizottság a fenntartható fejlődést háromlábú szék mintájára képezte le (1. ábra), amelynek három alappillére a környezetvédelem, a gazdasági- és társadalmi fejlődés. Ezen szektorok együttes integrációjával a Bizottság olyan stratégiát hozott létre, amely szerint a fenntartható gazdasági növekedés a környezet védelmének érdekében redukálja a környezeti kibocsátás mértékét, gondot fordít a biodiverzitás fenntartására, alacsonyabb szén-dioxid-kibocsátású, versenyképesebb gazdaságok létrehozását támogatja, melyek hatékonyabban és fenntarthatóbban használják fel a fellelhető erőforrásokat. A 2015 szeptemberében Párizsban megrendezett ENSZ Klímaváltozási Konferencián 193 ország fogadta el az Agenda 2030 a Fenntartható Fejlődésért elnevezésű dokumentumot, amely 15 éves időintervallum távlatában fogalmazott meg stratégiai elemeket a közösség számára. A stratégia 17 fő célt tartalmaz, melyeken belül további 169 alcél különböztethető meg, 230

indikátor mentén kerül sor az elért részeredmények nyomonkövetésére. Az ENSZ 11. célja a fenntartható városok és közösségek elnevezést kapta, melynek alapja, hogy a települések működését fenntarthatóbbá, alkalmazkodóbbá tegye a környezeti, gazdasági változások hatásaival szemben. A felelős fogyasztás és termelés is helyet kapott a fenntarthatósági célok között, a tagországok szintjén a megvalósítás alapja ösztönözni gazdaságosan, de fenntartható módon történő erőforrásgazdálkodás megvalósítását. A 2030-ig elérendő célok között az élelmiszerpazarlás 50%-os csökkentése, az erőforrások hatékony kezelése, a fosszilis energiahordozók támogatásának megszüntetése, továbbá a vegyi-, ipari-és egyéb hulladékok megfelelő kezelése kiemelt területként kezelendő. Az elért eredmények tekintetében elmondható, hogy a tömegközlekedés modernizálása növelte a lakosok elégedettségét és csökkentette a szennyező anyagok kibocsátását. A hulladékgazdálkodás szempontjából szintén előrehaladás mutatkozott, emelkedett az újrahasznosított hulladék aránya, azonban a városon belüli zöld területek bővítésében nem történt szignifikáns előrelépés.

[1] EC (2022): *Smart Villages and digitalisation for resilient rural areas*. https://ec.europa.eu/commission/press-corner/detail/en/SPEECH_22_6443

Okos koncepciók- okosított települések

A fenntartható okosváros-fejlesztések során a közreműködő települések különféle utakat választanak. A sikeres és sikertelen kezdeményezések közötti különbség hosszú távon mutatkozik meg. Az egyén és a közösség szerepe felelőssége egyaránt felértékelődik. A helyi közösségekben az együttműködők motivációjának fenntartása, érdekeltté tétele elsődlegessé válik. Elsősorban a nagyvárosok, megyeszékhelyek aktívak a fenntartható okos kezdeményezések megvalósításában. Az „okosíthatóság” azonban nem a városok kiváltsága; a fenntartható életvitel a rurális élettérben is megvalósítható a technológiai fejlesztések alkalmazásával. A szakemberek a legújabb technológiák terjesztésével szeretnék vonzóbbá tenni a fenntartható vidéki életet ennek segítségével javítani a vidéki települések kínálta szolgáltatások minőségi mutatóit a felhasználók igényeit szem előtt tartva. Az Európai Unió által indított okosfaluk fejlesztési törekvések 2018-tól váltak ismerté a tagállamok számára a Bledi Nyilatkozatban (Smarter Future of the Rural Areas in EU) megfogalmazottak alapján. Az okos közösségek 2.0 projekt fő célja a vidéki települések okossá válásának támogatása tényleges határon-átnyúló szolgáltatások fejlesztésén keresztül, bemutattva, hogy a falvak milyen eszközökkel és tevékenységekkel válhatnak 'okos'-élettérre (2. ábra) [1]. Az okos kezdeményezések erős potenciállal rendelkeznek a hatékony

[2] Varga Anita (2022): Az okos város szerepe a fenntarthatóság biztosításában. In: Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Megújuló közgazdaságtan*. Dunaújváros: DUE Press. Pp. 61–72.

települési térségi együttműködések megvalósítására. A helyi lakosság bevonása és érdekeltté tétele, az alulról jövő kezdeményezések befogadása az alapja a stratégia megalkotásának és a hatékony működésnek. A települési közigazgatási határ elválasztó szerepe, adatok etikus és átlátható felhasználása, a gazdasági szférával való konkrét együttműködési területek beazonosítása, valamint az eredmények, tapasztalatok társadalmasítása, kiértékelése rendszerszinten nem szabályozott. A vidéki kistelepülések bevonása a folyamatba megvalósítható abban az esetben amennyiben lakosságszemléletű fejlesztések megvalósítása a legfontosabb cél a fizikai infrastruktúra fejlesztése helyett. [2] A fenntartható fejlődés biztosítása nem elképzelhető az energia- és egyéb erőforrások takarékosabb felhasználása, a gazdaságilag önfenntartó rendszerek kialakítása nélkül. Az okos település kialakítása és fejlesztése legyen az urbánus vagy rurális, egyaránt elképzelhetetlen az lakónépesség bevonása nélkül. A fejlesztések közös célkitűzéseihez kapcsolódó mutatók összhangban vannak az EU klímapolitikájával.

Az Okos Falvak-koncepció helye szerepe az elmúlt öt évben felértékelődött az Európai Unió tagállamaiban. A tagállamok egyre inkább mérlegelés tárgyává tették annak a stratégiai célnak a megvalósítását, hogy miként lehetne a legjobban támogatni az intelligens falvak létrejöttét és támogatását a közös agrárpolitikán keresztül.

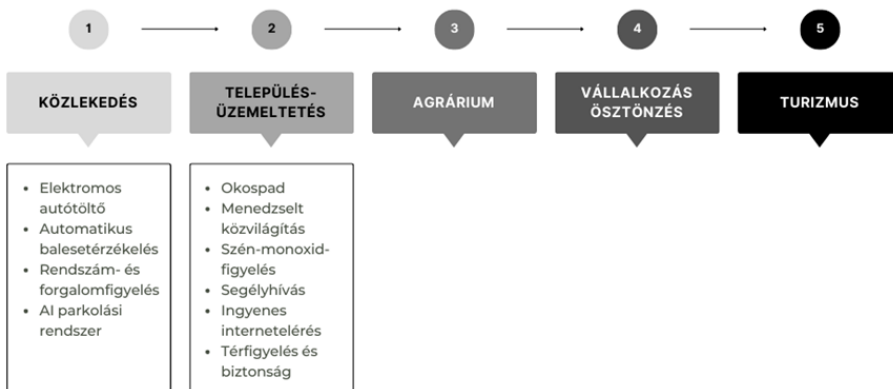
Az okos falu elgondolás, keretként szolgál a tudatos, módszeres, fejlesztési elképzelések számára a megfogalmazott települési stratégia mentén, hatására települések versenyképes létté válnak a korábban városi lakhatást előnyben részesítő lakónépesség számára. Az okos falvak működtetésének koncepciója jelenleg elfogadott és támogatott célkitűzés a közösségek által irányított kulcsfontosságú helyi területfejlesztési eszköz. Stratégiai kérdés, hogy milyen megoldás kínálkozik a digitális megoldások felhasználásával a település helyzetéhez illeszkedő, átgondolt településüzemeltetés és -fejlesztés biztosítására. Az Európai Unió a témához kapcsolódóan különböző környezetvédelmi, éghajlatpolitikai célokat tűzött ki. A kitűzött célok közös halmaza a karbonsemlegesség, a körforgásos gazdaság, a tisztább levegő és a tisztább közlekedés. Az egyén felelősségének kérdése a megvalósítás során felértékelődik, ennek értelmében az európai polgárok többségének részt kell vállalnia a lakóhelyeül szolgáló település fenntarthatósági céljainak elérésében (EEA 2020). A fejlesztések fő mozgatórugója, hogy az ICT-megoldások bevezetése a helyi közösség bevonásával. Ezt a célkitűzést fejezi ki az „Okos város és közösség” (Smart City and Community, SCC) nemzetközileg elterjedt elnevezése.

2. ábra. Az Okosfaluk-fejlesztés kulcsterületei



Forrás: Saját szerkesztés.

3. ábra. Az Okosfaluk-fejlesztés kiemelt területek

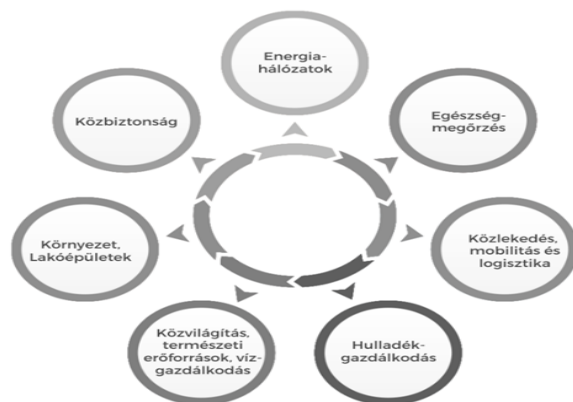


Forrás: [3] alapján saját szerkesztés.

[3] Szabó, Pál et al. (2021): Hungarian Smart Villages from Different View-points. In: Nataša, URBANČÍKOVÁ (Ed.): *4th SMART COMMUNITIES ACADEMY: Building Smart Communities for the Future*. Kosice: Technical University of Kosice. Pp. 157–163.

Az okosfaluk-kezdemenyezések középpontjában jelenleg nincs egységes meghatározás az innovatív megvalósítás vonatkozásában. Az innovatív gondolkodásmód a területi viszonyrendszerben többféle értelmezésben van jelen. A sokrétűség alapja a megközelítés sokszínűségén alapul. Eredményességének vizsgálata helyi viszonylatban értelmezhető. A hatékony megvalósítás a tapasztalatcserét, a szakértői együttműködést helyezi a cselekvési tervek középpontjába. Megállapítható, hogy a gyakorlati tapasztalati tanulás szerepe kiemelkedő jelentőségűvé válik, miután a falvakban közérdekű témák jelennek meg. Az okos agrárium különleges terület, az okos kezdeményezések például az időjárás szenzorokra, termelési és fogyasztási adatokra, teljesítmény adatokra, a járművek adataira, a távvezérlés adataira terjednek ki az agrárgazdasági teljesítmény adatai mellett. A fiatalok bevonása innovatív megközelítést igényel a versenyképesség biztosítása a helyi településigazgatás sajátosságainak figyelembevételével válik lehetségessé. Ebben az értelmezési környezetben az okos ugyan digitális, azonban ténykérdés, hogy a technológia alkalmazásának alapja a helyi közösség használatra való alkalmasságának kérdése miután az okosfaluk koncepciójának középpontjában egyértelműen a helyi emberek állnak. A program alapja, hogy minden projekthez ellenőrző rendszer kerül kialakításra. Prioritást élveznek a digitális programok, cselekvési tervek, saját adatstratégiára vonatkozó elképzelések. Kiemelt szerepe van a természeti környezet fenntartható fejlesztésére vonatkozó akciótervek mellett a települési szolgáltatások minőségére és hatékonyságára vonatkozó elképzeléseknek (4. ábra), ösztönzése ez esetben is igényli az okos eszközök és technológiai megvalósítás alkalmazását. A megvalósítás keretrendszerének stratégiai elemei az átfogó fejlesztési tervek az egységes keretstratégia mellett a digitális infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó akciótervek.

4. ábra. Az okosfaluk fejlesztés rendszerei



Forrás: [4] alapján saját szerkesztés.

A környezetbarát, energiatakarékos közlekedési módok az épületek energiahatékonyságának javítása, az új létesítmények energiatakarékos tervezése a helyi gazdaság gyarapodásának egyik sarokpontja. 2021-ben került sor a kistelepülések vonzerejének és élhetőségének javítását digitális, illetve okosmegoldásokkal segítő Digitális Falu Program (DFP) megalkotására. Az Európai Parlament és az Európai Bizottság „okosfalvak” (smart villages) kezdeményezése azt a célt tűzte ki, hogy az európai falvak újjáélesztése a vidéki lakosság életkörülményeinek lényeges javításán keresztül, elsősorban a fiatalokra fókuszálva versenyképessé tegye a „falusi” életteret.

[4] Baji Péter (2017): Okos városok és alrendszereik – Kihívások a jövő városkutatói számára? *Tér és Társadalom*, 33., (1.), Pp. 89–103.

Közös metszet közös cél – okos települési környezet

Neirotti (2014) terminológiája alapján a műszaki alrendszer felépítése (4. ábra) mind az okos város mind az okos falu működtetésének alapjává válik. Láthatóvá válnak a stratégiai célterületek az energiagazdálkodáshoz kapcsolódóan. Alapvető kérdés az információs-technológiák működése az ivóvíz, szennyvíz kezelése kapcsán. A közlekedés és áruszállítás optimalizálása okos eszközökkel minden okos település esetében megoldandó kérdésként szerepel. A természeti erőforrások felhasználása a közvilágítás vonatkozásában a megújuló energiaforrások használatát jelenti. A hulladékmenedzsment a szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás vonatkozásában értelmezhető. A fenntarthatóság jelen esetben a fizikai környezet megőrzésének és kezelésének elősegítését jelenti.

5. ábra. Az okostelepülés társadalmi alrendszerei



Forrás: [4] alapján saját szerkesztés.

A fejlesztések kapcsolódnak mind a műszaki mind a társadalmi alrendszerekhez (4–5. ábra) jelenleg leginkább az internetelérhetőség, a minőségi oktatás, a fejlett egészségügyi szolgáltatások, a jó közlekedés és az érdemi munkahelyek biztosítása a legfőbb cél. Az okos települések alrendszerei és fejlesztési céljai mind a műszaki mind a társadalmi alrendszerek nézőpontjából szemlélve hatékonyan segítik elő a fenntarthatóság biztosítását elsősorban a dinamikus és multimodális jellegű információszolgáltatás, a fenntartható építési technológiák alkalmazását előíró rendelkezésekkel. Az IKT-fejlesztések bevezetése és alkalmazása a távorvoslásban és az egészségügyi kockázatcsökkentésben (EESZT) az okos településfejlesztés és versenyképesség kiemelt területe. A közintézmények „okos” fejlesztése (e-közigazgatás) mellett az állampolgárok fizikai és vagyonbiztonságának hatékony megőrzése (bankok alkalmazásai, okos biztonságtechnikai megoldások, FaceID, digitális aláírás) szintén felértékelődnek a jelenlegi és jövőbeli lakónépesség számára. Az innováció a vállalkozói kedv támogatása integrálása a nemzeti és globális piacra, az ügyviteli folyamatok átláthatóvá válása teszi lehetővé a társadalmi alrendszerek vevőközpontú működését. Azon funkciók, fontosabb rendszerelemek, amelyek az okos településeket és a fenntartható fejlődés biztosítását meghatározóan jellemzik a valós idejű adatgyűjtés, adatok elemzése, közművek vezérlése, okos alkalmazások használata, a közösségi részvétel eszközeinek használata valamint a nagy sebességű internethálózat használatának körébe tartoznak.

6. ábra. A fenntarthatóság az okosváros és az okosfalu-fejlesztések hatékonyságnövelő közös metszetei

	 Előfeltételek	 Menedzsment	 Smart rendszerek	 Eredmények
Városi szolgáltatások	Önkormányzati kiadások	Koordinált szolgáltatás nyújtás	Elektronikus önkormányzati megoldások és az infokommunikációs technológiák (ICT) használata	»»» Szolgáltatások nyújtásának hatékonysága és hatásszáma
Ember	Oktatásba, egészségügybe, közbiztonságba és szociális ellátásba történő beruházások*	Az oktatás / képzés, valamint az egészségügy stratégiai tervezése és menedzsmentje	ICT használata az oktatásban és az egészségügyben	»»» Oktatási, egészségügyi, ingatlan fejlesztési, közbiztonsági és szociális eredmények
Vállalkozások	Finanszírozáshoz való hozzáférés, adminisztratív terhek, kereskedelmi korlátok*	Gazdasági fejlesztési stratégia	Az ICT használata a vállalkozások által, E-business elterjedtsége	»»» Munkahely teremtés, innováció, helyi gazdaság fejlődése
Kommunikáció	A kommunikációs infrastruktúrába történő beruházások*	A kommunikációs rendszerek integrált stratégiai fejlesztése A kommunikációs rendszerek stratégia szabályozása	Szélessávú internet, vezeték nélküli internet (Wi-fi)	»»» A kommunikációs rendszer minősége és elérhetősége
Közlekedés	A közlekedési infrastruktúrába és a közösségi közlekedésbe történő beruházás. Az alap infrastruktúra minősége. *	Teljesítményének monitorozása/ értékelése	ICT technológia használata forgalom menedzseléshez	»»» A forgalom optimalizálása
Vízgazdálkodás	A vízügyi és az árvízvédelmi infrastruktúrába történő beruházás*	A vízgazdálkodás integrált és stratégiai tervezése, valamint teljesítményének monitorozása/ értékelése	Smart technológiák használata a vízgazdálkodásban	»»» Víz felhasználás, vízvesztesség
Energia gazdálkodás	Az energetikai (elektromosság, gáz) infrastruktúrába történő beruházás*	Az energetikai rendszer integrált és stratégiai tervezése, valamint teljesítményének monitorozása/ értékelése	Intelligens mérők és hálózatok kiépítése és használata	»»» Energia felhasználás és veszteség; energia ellátás megbízhatósága, megújuló energiaforrások; CO2 kibocsátás

Forrás: [5] alapján saját szerkesztés.

[5] Lados Mihály (2015): *Smart City – a jövő lehetősége?* PAB munkabizottsági ülés. Pécs.

[6] Szalai Ádám–Fábula Szabolcs (2021): Az okos vidékfejlesztés lehetőségei és korlátai Magyarországon. *Modern Geográfia*, 16., (1.), Pp. 59–79.

A digitalizált közigazgatási rendszerek, az e-szavazás, népszámlálás a döntéshozatalhoz kapcsolódó folyamatok átláthatóságának IKT-rendszerekkel történő biztosítása elengedhetetlen az állampolgárok bevonásának nézőpontjából. Az okos elgondolás hatékonyságának, versenyképességének alapja a közös metszetek működése (6. ábra), egy olyan közös alap, amelyen a különféle alrendszerekhez kapcsolódó megoldási lehetőségek egymást erősítő rendszerré állnak össze. A település működtetéséhez kapcsolódó releváns információkat gyűjtik, elemzik és tudásbázist hoznak létre. A számos sikeres EU által támogatott kezdeményezés ellenére nincsenek kidolgozott szabványos mutatók, amelyek segítségével meghatározható lehetne az „okosfalú” egységes koncepciója. A projektek továbbvitele, fenntarthatóságának biztosítása elengedhetetlen, a folyamatos jelenlét, lépcsőzetes építkezés, érdeklődés, attitűd fenntartása nélkül.

7. ábra. Az okosfalú-koncepció adaptációját akadályozó területek



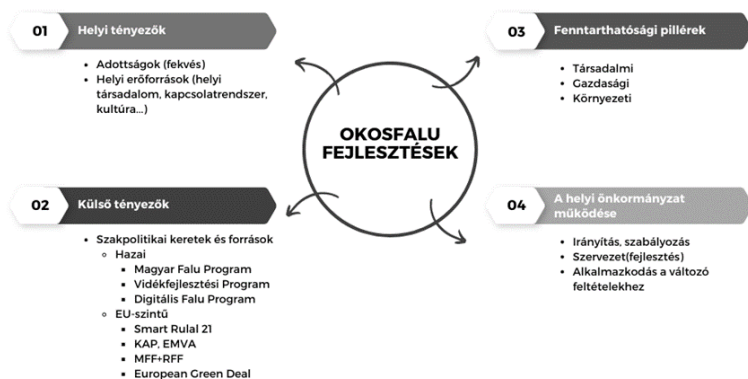
Forrás: [6] alapján saját szerkesztés.

A területi különbségeket elsősorban a természeti környezet befolyásolja. A gazdasági és az emberi erőforrások elérhetőségének hiányosságai a szakismeret esetleges hiánya tovább nehezíti az elképzelés eredményes megvalósítását. A fejlesztendő rurális területek jellemzője az infrastrukturális ellátottsághoz kapcsolódó nehézségek mellett a szolgáltatások és közszolgáltatások színvonalának heterogenitása valamint a munkanélküliség arányának eltérő mértéke.

A 7. ábrán látható tényezők különbözősége, esetleges hiánya együttesen jelenti az alkalmazhatóság legfőbb akadályát. A megoldást a összetett szemléletű stratégiaalkotás jelenti ennek kapcsán a gazdaság szegmensében kiemelt szerephez jutnak a vállalkozói képességek, a termék és folyamat innovatív megközelítésének lehetőségei, a termelékenység és a versenyképesség. A kormányzati intézkedések és érdekegyeztetések témaköréhez kapcsolódóan szükségessé válik az e- kormányzat működtetéséhez szükséges adatok használhatósága mellett az átláthatóság, elszámoltathatóság, bizonyítékokon alapuló döntéshozatal megvalósítására vonatkozó cselekvési tervek kidolgozása és megvalósítása biztosítva a vevői igényeket kielégítő magasabb minőségi kategóriába tartozó szolgáltatás igénybevételének lehetőségét. A stratégiai tervezéshez a helyi közösségek támogatásra van szükség azonban a részvétel fenntartása számos nehézséget hordoz magában leginkább az innovatív elképzelések befogadhatóságának tekintetében. Az innovációhoz való viszony az adaptálási hajlandóság az egyik legfontosabb szempont, amely megkülönbözteti a smart falvak koncepciót az egyéb vidékfejlesztési elképzelésektől, miután a falvak közösségének, mint települési egységeknek, speciális szakértelemmel kell rendelkezniük az innovatív megoldások átadásához megvalósításához. Az intelligens falvak világos és célzott politikai támogatási keretének biztosítása kulcsfontosságú, emellett ösztönözni kell az alternatív finanszírozási formák bevonását a hosszútávú hatékony működtetés biztosítása érdekében.

[6] Szalai Ádám–Fábula Szabolcs (2021): Az okos vidékfejlesztés lehetőségei és korlátai Magyarországon. *Modern Geográfia*, 16., (1.), Pp. 59–79.

8. ábra. Az okosfaluk-fejlődés meghatározó tényezői Magyarországon



Forrás: [6] alapján saját szerkesztés.

A rendszerszintű fejlesztés alapja az EU mutató-keretrendszerének való megfelelés középpontjában a közös fejlesztés és kísérleti alkalmazás eredményes működtetésének lehetőségével. A fenntarthatóság és az okostelepülés-fejlesztések hatékonyságnövelő közös metszetei az intézkedési tervek vonatkozásában (támogatott stratégiai vízió, hosszútávú szakpolitika, szabályozási háttér); az innovatív finanszírozási modellek alkalmazásában találkoznak. Az okos energiatérkép (dinamikus energiatérképek megalkotása szektorális együttműködések láthatósága, mérése) megalkotása szintén hozzájárul a kitűzött célok megvalósításához. Az okos és fenntartható település legyen az város vagy falu nem képzelhető el közösségi hálózati szabályozás nélkül, amely egyrésztől érdekeltségi platform (fizikai és digitális felület egyaránt az érdekelt felek számára) másrésztől a láthatóság (vizualizációs technikák bevezetése és alkalmazása a lakosság bevonása céljából) színtere.

Összefoglalás

Az okosítási törekvések megvalósíthatósági lehetőségeinek vizsgálata az intelligens fogalmának meghatározása folyamatosan fejlődik. Az informatikai megoldásokon alapuló megközelítések „okosság” a valós idejű adatok, a 3D-s vizualizáció, a mesterséges intelligencia automatizálásra és optimalizálásra történő alkalmazása, valamint más, a egyének életének javítására igénybe vett technológiák alkalmazása megkerülhetlenné válik. Ezek a technológiák új utakat nyitnak az olyan kihívások kezelésére, mint az elavuló infrastruktúra, a kormányzati szolgáltatásokkal szembeni növekvő igények, a környezetet fenyegető veszélyek és a társadalmi igazságosság iránti igény. Az intelligens közösségeknek egyensúlyt kell teremteniük az épített és a természeti környezet igényei között. A siker alapja a stratégia, amely szorosan kapcsolódik a fenntarthatóság a folyamatos fejlesztés, az ellenállóképesség és a versenyképes élettér fogalmaihoz. Az élıhetőséget, az egészséget, a biztonságot és a jólétet biztosító környezet alapja a szervezethez és az adatvezérelt szemlélet. Felértékelődik az erőforrások hatékony elosztásának kérdése a működési hatékonyság biztosítása. A megvalósítás közös metszetei folyamatszempontú, rendszerszempontú megoldásokat tartalmaznak az okosított települések vonatkozásában. Az adatalapú gondolkodás és döntéshozás a közösség működésének alappillérvé válik. A falvak számára elengedhetetlen, hogy a támogatás az adott település igényeihez igazodjon a siker érdekében a fiatal érintettek bevonása kiemelt célkitűzés. Az érintett települések intelligens és/vagy környezetvédelmi stratégiával rendelkeznek. Megújuló energiaforrásokat alkalmazó közintézményeket jelentős számban működtetnek. Stratégiai kérdésként kezelik a mobilitás, multimodalitás, zöld energia kérdéskörét. A végeredmény magasabb minőségű folyamatok és szolgáltatási színvonal biztosítása az érintett települések vonatkozásában.

Exploring Circular Economy with an Engineered Approach for Waste to Wealth

Abstract: The ecosystem is facing a significant burden as the population continues to grow rapidly. This has led to a tremendous rise in demands, which in turn has resulted in the generation of waste through various means, primarily due to the adoption of a linear economy approach. Industrialization emerged as an obvious response to the perceived scarcity of natural resources. However, this approach led to a one-way system, resulting in the accumulation of undesirable materials that we now have to confront. Although nature has taught us the value of a circular economy, mankind opted for a linear economy model to improve living standards. Today, we are all concerned about the unpredictable environmental changes and their potential consequences. To address these inevitable challenges, a concrete and comprehensive plan must be presented and implemented across all sectors. Creating awareness is a crucial step in promoting the adoption of a circular economy approach. In light of this, the author wishes to showcase several case studies where what is commonly considered waste is being transformed into valuable resources. This article focuses on areas such as solid waste management and wastewater treatment. It emphasizes the importance of carefully managing industrial waste, which can be harnessed as an energy source. This approach ultimately aims to achieve zero waste generation and zero liquid discharge.

Keywords: Circular Economy; Solid waste; Zero Liquid Discharge; Solid Waste Management; Awareness.

Összefoglalás: Az ökoszisztéma jelentős terhekkel néz szembe, mivel a népesség száma továbbra is gyorsan emelkedik. Ez az igények rendkívüli megnövekedéséhez vezetett, ami viszont – elsősorban a lineáris gazdaságossági szemlélet elfogadásának köszönhetően – a további hulladék-termelést eredményezett, méghozzá annak valamennyi lehetséges fajtájából. Az iparosítás nyilvánvaló válaszként jelent meg a természeti erőforrások vélt szűkösségére.

* Marwadi University Department
of Chemical Engineering,
Associate Professor
Email: ritesh.palkar@marwadi-
education.edu.in

Ez a megközelítés azonban egyirányú rendszerhez vezetett, ami a nemkívánatos anyagok felhalmozódását eredményezte, amivel most szembe kell néznünk. Bár a természet megtanított bennünket a körforgásos gazdaság értékeire, az emberiség mégis a lineáris gazdaság modelljét választotta az életszínvonal javítása érdekében. Manapság mindannyiunkat aggasztanak a kiszámíthatatlan környezeti változások és azok lehetséges következményei. Ezen elkerülhetetlen kihívások kezeléséhez konkrét és átfogó tervet kell bemutatni és végrehajtani minden ágazatban. A figyelemfelkeltés kulcsfontosságú lépés a körforgásos gazdasági megközelítés terjesztésében. Ennek fényében a szerző több olyan esettanulmányt kíván bemutatni, ahol a közönséges hulladék értékes erőforrásokká alakul át. A tanulmány olyan területekre összpontosít, mint a szilárdhulladék-, valamint a szennyvízkezelés. Hangsúlyozza az ipari hulladék gondos kezelésének fontosságát, amely energiaforrásként hasznosítható. Ennek a megközelítésnek a célja végső soron a nulla hulladék- és a nulla szennyezőfolyadék-kibocsátás elérése.

Kulcsszavak: Körkörös gazdaság; szilárd hulladék; nulla szennyezőfolyadék-kibocsátás; szilárd hulladék kezelése; tudatosság.

Introduction

Nature has created the resources and it has its lifecycle. The evolution of human beings is very interesting. It has many steps and an equal opportunity has been given in every step to evolve the different phases. This approach has resulted in the enrichment of the lifestyle. Nowadays, we are considering this a luxury. Nature has its capacity to indulge the varying situations. A simple example is the life of a tree, it passes through different stages. *Figure 1.* depicts the lifecycle of an apple tree from the initial phase i.e. germination to the harvesting of the juicy fruit as well as its regermination. The same scenario has been presented with the help of leaves in *Figure 2.* The major point that we can highlight here is an appropriate way of the process and its natural way to dispose of it.

Figure 1. The life cycle of an apple tree

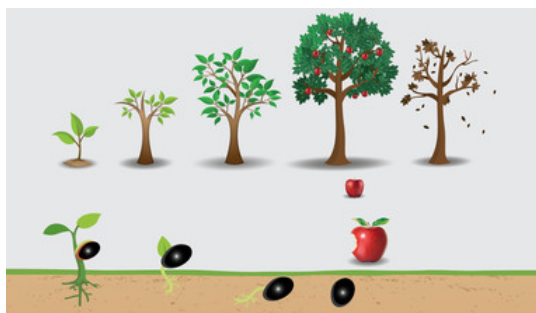
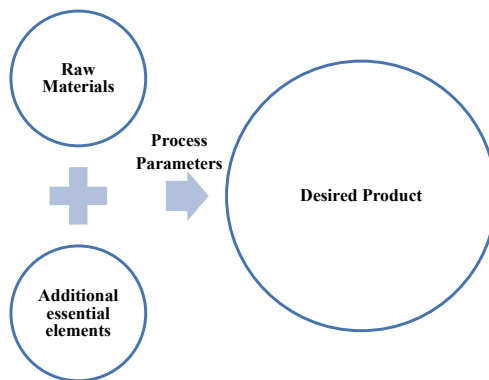


Figure 2. The life cycle of leaves

The term we will refer to this process will be the circular approach of the completed life cycle. In ancient times we may consider the less sophisticated technologies were available and thus all the natural ingredients were essential to prepare a final product. The general approach of any product formation is shown in *Figure 3*. The desired product is always the combination of two homogeneous or heterogeneous raw materials. The system has to pass through several reformations depending on the interest of the manufacturer. Let us consider the process by which we have to use the raw materials those are originated naturally. In this case, the desired product would be having properties depending on the heating, cooling, or any other processing media used. One important point to be noted here is that there is less chance that undesired products may be observed. Since we are dealing with natural resources it may not be harmful to nature, whereas it can be accommodated by the nature itself in the further step. This is primarily a process of closed loop and we used to refer to it as a circular approach.

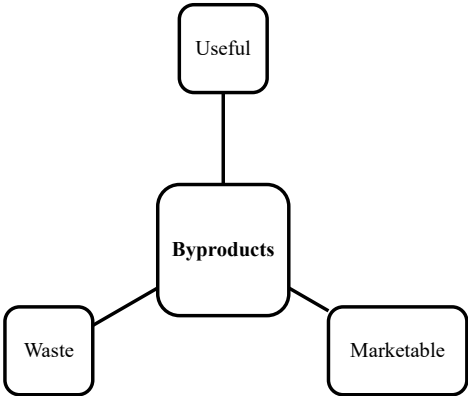
The imagination of humankind brought laurels to the era. Industrialization is one of them. It has a key approach in this process and thus we are fortunate to excess the premium grade products in day-to-day life. Though it has many superior applications one has to also consider its inferior side as well. The present article is a getaway to these issues. The author is willing to present the Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats analysis (SWOT) with references to the two case studies i.e. plastic waste as a wealth and zero liquid discharge.

Figure 3. General mechanism of product formation

It is always observed that nature has its limitations and excess burden may force the restart of the respective system. The above-mentioned approach has been observed many times.

There are a few examples like the rejuvenation of the river, any free-flowing river has a capacity for self-cleaning. Undesired changes in the natural properties have altered the scenario and now we can observe the capacity of self-cleaning has reduced to a significant level. Similar situations in the different domains are alarming hazards. The approach needs a closer look and proper understanding will be helpful to cope-up with such situations. The most important aspect now we can emphasize is the economy. The overall idea is to approach a suitable mechanism to mimic environmental hazards. Since the earlier focus was on natural resources and due to the drastic increase in the population, artificial products were necessary to meet the demands. Furthermore, processed or altered products consist of synthetic ingredients that may not have the essence of natural ingredients. One of the basic approaches toward the byproduct is shown in *Figure 4*. In this process, primarily it has been categorized as a useful, waste, and marketable entity. The author would like to emphasize that it may not apply in all the scenarios, it would be selective. Thus, here one has to be very careful while using these three terms. A selective approach will be considered a win-win situation. In this paper, an industrial approach is considered to illustrate the waste-to-wealth approach and the significant measures are also discussed in the detail. The overall study represents the techno-economical approach to tackle the prevailing undesired situations.

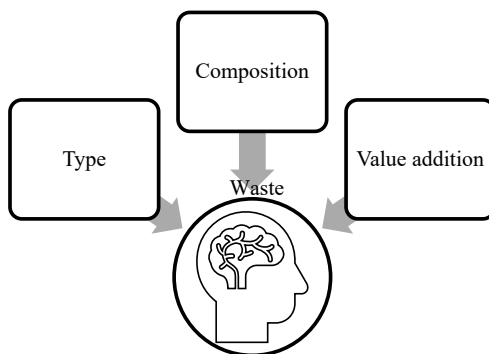
Figure 4. Basic approach toward byproducts



In addition to the objectives mentioned above, the author is highly motivated to contribute towards sustainable development goals (SDGs) designed by the United Nations. The present case will contribute in all possible ways toward sustainability.

The main idea behind the studies presented in this article is shown in *Figure 5*. The byproduct that has been generated from any process may be further analyzed based on the type, composition, value addition, and so on. In this study specifically, these three approaches have been kept for reference. The readers are also suggested to understand the mechanism and apply it to the same application in the different domains of interest.

Figure 5. Schematic representation of the thought process on waste analysis



The unwanted material from any process should not be considered trash but there should be a mechanism where it is to be considered as a reach source of raw material. Furthermore, this mechanism will serve as one of the potential steps toward the circular economy approach. To highlight such approaches, the following case studies are presented.

Case Study – 1. Co-processing

In this first case study, the author would like to present *Figure 6*. In this figure, plastic bags are represented waste collection. The waste in this case is generated from the household or any other area. The waste may be compostable or non-compostable. The major reason for this situation is globalization. The principal

category of waste the author has targeted is municipal solid waste (MSW) since it is an essential part of our daily life. The MSW consists of different waste categories, here we are interested in plastic waste. It may be noted that there are several types of plastics available. Plastic is nothing but polymers and it can be molded in the desired form. Depending on its structure it can be used in different applications. Now, we have to focus on the plastic waste collected from the MSW. The plastic of the desired composition should be collected, segregated, and then shipped to the targeted further processing units.

Figure 6. Waste collection



The idea is to use this segregated plastic as a source of energy. It will help to connect the waste to the best approach. This approach has been used in the cement industry. The cement industry is referred to as one of the Energy Intensified Industries (EII) along with the steel and power generation industries. In most industries coal is the major source of energy. Since we are dealing with a sustainable approach one should emphasize the alternative method of the energy supply. One more approach is to support green energy. In the present case study, the combination of plastic waste along with the appropriate amount of coal is suggested.

The combined approach is referred to as a co-processing of plastic waste. A major discussion will arise about the amount of emission. The plastic used in the co-processing to generate the energy in the clinker section along with the appropriate proportion of the coal needs proper attention.

The following points need to be taken care of in this process

1. Quality of the plastic.
2. Toxic gases emission.
3. Blending proportion.

4. Quality of the cement produced.
5. Any modification required in the existing mechanical design of the clinker.
6. Careful observation of all the parameters.
7. Economical aspects.
8. Environmental hazards, if any.
9. Amendments to the policies.

The details of the co-processing have been drafted and presented by Prakash and Palkar (2021).

The major steps to be taken at this point to come up with such effective sustainable and circular economy approaches are listed below.

1. Awareness in the school, colleges, societies, etc.
2. Special attention to this field with new courses.
3. Audio-visual clips to demonstrate safe practices in sustainability.
4. Monetary appreciation to enhance participation.
5. Active use of social media.
6. Online courses with specialized delivery by the experts.
7. Appropriate MSW collection mechanism.



Case Study – 2. Zero liquid Discharge

One of the major problems is water pollution. The treatment of the water is essential since untreated water is harmful to the ecosystem. There are many such occasions where water is contaminated and needs proper attention and treatment before it is sent to the water bodies. There are several things we can highlight, out of that one is Zero Liquid Discharge (ZLD). As the name suggests that there won't be any discharge of water from the premises of the society or the industry. So, in this case, the proper mechanism should be maintained for the in-house processing. In every city, we have a water treatment facility available that will be a common facility located in the far place. In this approach, a common area should be allocated at the society premises to process wastewater generated. Many societies are using this concept for different purposes. It needs a boost up in all the sectors. This approach will also contribute towards a circular economy and will help to contribute towards a greener and healthier environment. Proper attention should be given to the technology and its maintenance.

Summary

In this present work, the author has highlighted two approaches viz., Co-processing of plastic waste and Zero Liquid Discharge. The present work gives an overall idea about the sustainability approach along with the circular economy. The most popular approach is Reduce, Reuse and Recycle i.e., 3R's. The first case study has come up with 3R+C i.e., co-processing. Proper attention should be given to the major areas such as technology, awareness, and maintenance of the systems. The present case studies are the short pathway to achieve the circular economy, it needs proper refinement as per the need of the domain.

References

- Bernardo, C. A.–Simões, C. L.–Pinto, L. M. C. (2016): Environmental and economic life cycle analysis of plastic waste management options. A review. *AIP Conf Proc*, 1779., (1.), P. 140001. <https://doi.org/10.1063/1.4965581>
- Bhattacharya, R. R. N. S.–Chandrasekhar, K.–Deepthi, M. V.–Roy, P.–Khan, A. (2018): *Challenges and opportunities: plastic waste management in India*. The Energy and Resource Institute (TERI).
- Prakash, A.–Palkar, R. R. (2021): Co-processing of plastic waste in a cement kiln: a better option. *Environmental Science and Pollution Research*. Pp. 1–11.
- Vanapalli, K. R.–Samal, B.–Dubey B. K.–Bhattacharya, J. (2019): Emissions and environmental burdens associated with plastic solid waste management. In: Al-Salem, S. M. (Ed.): *Plastics to energy*, Applied Science Publisher. Pp. 313–342.

Determining the Sustainable Future of NGOs, From Historical and Contemporary Lenses

Abstract: Players in the social sector are unique partners in the global drive for a sustainable future. There however exists a precarity in the nature of this sector's perception and incorporation which would usually leave rhetorical questions about its future. In a market economy profit making is the primary source of growth of the enterprise and its sustainability. Nonprofits do not run on objectives of profit-making, rather they address social challenges and imbalances via their value-creating activities, which ensures their potential to attract funding from corporate, governmental and private donors and volunteer support to sustain their activities. Social enterprise a business concept that blends profit with public good is proposed as a sustainable model for social service provision. Via historical and empirical evidence and nonrepresentative semi-structured interviews of NGO representatives in Hungary this research assess organization's awareness of the concept and the possibility to make a transition. Findings reveal that the obstacle to an equilibrium shift is due to the value NGOs bring to check the failings of the market economy. **Keywords:** Sustainable development, social enterprise, transition, hybridization, nonprofit.

Összefoglalás: A szociális szektor szereplői egyedülálló partnerek a fenntartható jövő érdekében kifejtett globális erőfeszítésekben. Ennek a szektornak az értelmezése és beágyazódása azonban bizonytalanságot mutat, amely rendszerint retorikai kérdéseket vet fel a jövőjével kapcsolatban. A piacgazdaságban a profitszerzés a vállalkozás növekedésének és fenntarthatóságának elsődleges forrása. A nonprofit szervezetek nem a profitszerzés célját szolgálják, hanem értéktéremtő tevékenységükkel kezelik a társadalmi kihívásokat és az egyensúlyhiányokat. Ez biztosítja számukra a lehetőséget arra, hogy vállalati, állami és magánadományozóktól finanszírozást, illetve önkéntes támogatást kaphassanak tevékenységük fenntartásához. A szociális vállalkozás

* Dunaiújvárosi Egyetem,
Társadalomtudományi Intézet,
egyetemi adjunktus
E-mail: ODORIGE@uniduna.hu

[1] Katz, Robert
–Page, Anthony
(2010): The role of
social enterprise.
Vermont Law Review,
35., Pp. 59–103.

[2] Hansmann, Henry
(1980): The Role of
Nonprofit Enterprise.
The Yale Law Journal,
89., (5.), Pp. 835–901.
Stable URL: [https://
www.jstor.org/sta-
ble/796089](https://www.jstor.org/stable/796089)

[3] Ghatak, Maitreesh
(2021): Economic
Theories of the
Social Sector: From
Nonprofits to Social
Enterprise. *LSE Public
Policy Review*. 1.,
(3.), p. 2. DOI: [http://
doi.org/10.31389/
lseppr.16](http://doi.org/10.31389/lseppr.16)

egy olyan üzleti koncepció, amely ötvözi a profitot a közjával, a szociális szolgáltatás-nyújtás fenntartható modelljeként. Történelmi és empirikus bizonyítékok, valamint a magyarországi civil szervezetek képviselőinek nem reprezentatív, félig strukturált interjúi révén a jelen kutatás hozzájár a szervezet fogalomismeretéhez és az átmenet lehetőségéhez. Az eredmények azt mutatják, hogy ennek az egyensúlyi eltolódásnak az akadálya az az érték, amelyet a civil szervezetek képviselnek a piacgazdaság kudarcával szemben.

Kulcsszavak: Fenntartható fejlődés, társadalmi vállalkozás, átmenet, hibridizáció, nonprofit.

Introduction

That the social sector has a recognition for creating value in society is not in question. According to Katz and Page (2010) [1], they serve as apt instruments for privately led efforts to improve society. They intervene in such areas as education, health care, media, arts, and culture, these are areas which according to Hansmann (1980) [2] present particular pressing and complex problems to public policy. They mitigate the social deficiencies of the market economy which may be effective in the production of consumer goods and services, but they are inherently limited as a mechanism for addressing a wide range of social needs (Siegel and Yancey 1992). The market economy under-produce certain urgent public or collective goods, such as a clean environment, and the perpetuation of gross inequalities in resource distribution among people and across regions [1]. They may also be responsible for environmental degradation when we consider the effluents that a paper mill dumps into a river that affect those downstream. Where the externalities generated by a firm's activities do not affect its financial bottom line, the firm may be less motivated to consider these externalities. Ghatak (2021) [3] also submits that governments do not always pursue the public good, being susceptible to failings such as corruption and poor service quality, while self-regulating markets do not always fulfill the utilitarian objective of the greatest good for the most significant number, as the 2008 financial crisis clearly demonstrated, and as the climate crisis continues to demonstrate. The perception of Western societies and the international institution of the social sector is an indispensable component of a healthy functioning modern democracy. This suffice for the funding of the NGOs by agents and institutions in the public

and market economy to gain results in situations of complex problems that public policies do not immediately address or for the cooperations it can support its social responsibility outlook. An example of this would be the European Union and intending member states to help the countries accelerate progress in areas where they were socially and politically lacking in the run-up to their bid to join the European Union. (Guess and Abrams 2005). Hansmann (1980) [2], bemoans the minimal attention paid to the social sector in the existing literature of law and economics back then when compared to the attention given to players in the market economy, government, and for-profit enterprises, as accounting for the lack of understanding that characterizes policy-making concerns for non-profit. There is however a relative growth in literature covering nonprofits, but how improved is policymaking concerning nonprofits? The prevailing minimal efforts to understand the role of nonprofits which impacts its cooperation law in many states or countries (Ibid). This validates Ghatak (2021) [3] submission that the existence of nonprofits calls into question the neat division of economic activity between the two spheres of the market and the government. Instead, it suggests that there is a grey zone, with actors who are not operating purely either in (a) a profit-driven private sector that produces private goods efficiently or (b) a public sector that corrects market failures, they provide public goods and carries out redistribution to serve equity objectives. In this era of sustainability thinking, is the social sector given as much attention to become more sustainable considering its value-creating role in society? Economic efficiency is one of the pillars of sustainable development, as shown in figure 1 below. Are industry players in the social sector thinking about more sustainable ways to achieve economic efficiency? Is social enterprise an option for the third tier to become economically efficient, for doing what they do best, or is the old status quo sufficient? Bäger, Paiman and Odorige (2016) [4], proposed back-casting: *a system of planning in which a successful outcome is imagined in the future, by asking the question: "What do we need to do today to reach that successful outcome?"* It usually begins with the end goal in mind, a move backward from the vision to the present, and finally a step-by-step move toward the vision.

[2] Hansmann, Henry (1980): The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89., (5.), Pp. 835–901. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/796089>

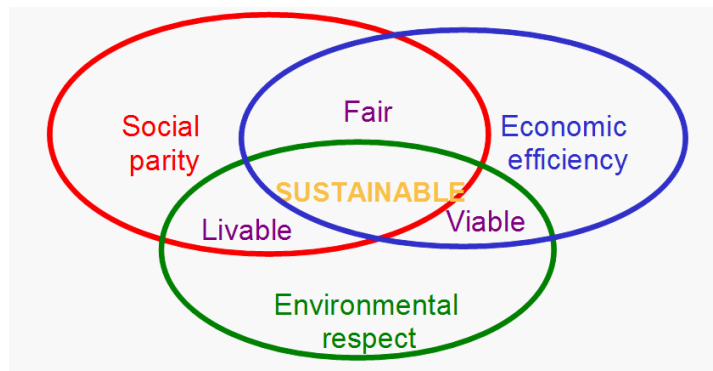
[3] Ghatak, Maitreesh (2021): Economic Theories of the Social Sector: From Nonprofits to Social Enterprise. *LSE Public Policy Review*. 1., (3.), p. 2. DOI: <http://doi.org/10.31389/lseppr.16>

[4] Bäger, Gustav–Paiman Ahmed–Odorige, Catherine (2016): Sustainable Development: Theoretical and Practical Background. *Actual Problems of International Relations*. Release 129. УДК

[4] Báger, Gustav–Paiman Ahmed–Odorige, Catherine (2016): Sustainable Development: Theoretical and Practical Background. *Actual Problems of International Relations*. Release 129. УДК

[5] Reinfandt, Christopher (2020): Approaches from literary studies and their implications. In: Dobson, M.–Ziemann, B. (Eds): Reading Primary Sources: The Interpretation of Texts from Nineteenth and Twentieth Century History (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.1017/9781009000000>

figure 1. Diagram of Sustainable Development.



Source: [4]

Methodology

This research uses both primary and secondary sources. The primary sources are from interviews done with 6 local NGOs operating in Hungary. The interviews are carried out on the hypothetical premise that social interventions of NGOs with many years of existence with an enviable historical background of the sector in Hungary, should easily move in the direction of social enterprise, using the back-casting analogy. Hence the interview to ascertain the sector's readiness to move to some for-profit agenda by way of sustaining its activities of service provision, even if not on a large scale but relatively average. Though operating much earlier, as of 1932, Hungary had over 14,000 registered voluntary organizations, comprising 3 million members of the total population of 8.6 million. (Siegel and Yancey 1992). This qualifies the region for other more innovative aspects of social service provision. The secondary sources from publications, books, journals, and news articles are instrumental to understanding the historical framework of the turns that have taken place in the social sectors and social enterprise. Going by Reinfandt's (2020) [5] postulation that theories are conceptualized as springing from the renegotiation of objectivity characteristic of modern-day research. This is relevant owing to the operationalizations of social enterprise over time and in other climes, the variations that have taken place as lessons for understanding the development in the Hungarian environment. Organizations covered in this interview have been in operation in Hungary for some as

long as close to 30 years and others as young as thirteen years. The resilience of these organizations is best envisioned from the definition of an entrepreneur given in the 19th century by Jean Baptiste Say as descriptive of a person who *shifts resources out of an area of lower to an area of higher productivity and greater yield*. Drucker (1985) [6] points out that Say's definition does not indicate who this entrepreneur is; this denies the market economic innovators the exclusive right to the title of entrepreneur. What started for these organizations as a desire to undertake the stimulation of progress through a search for new and better ways of doing things has earned them positions as societally recognized partners creating value for the greater good of all.

A Compressed History of the Social Sector in Hungary

The present legal framework of civil society organizations in Hungary dates back to the days prior to the collapse of communism in 1989. It was established by legislation in 1987 (Török 2005) [7]. But has undergone several modifications via legislation since then. Some of these modifications are effected in the 2011 Act, which gave clarity on the forms civil society organizations can take, which are civil companionship (civil társaság), association (egyesület) or foundation (alapítvány). The difference between them, concerns for instance the aim of the activities conducted by the civil society organisations. Foundations should be for some public benefit purpose whereas associations may be started for the benefit of the members only. [8] This does not however mean their activities subsequently should be restricted only to their members, they can and do give support to others outside of their membership confines. Following political concerns about foreign interference in the internal politics of Hungary the 2017 Act on NGOs was approved by the parliament. Many doubt the need and purpose behind this Act since there were already existing provisions in the law 2011 Act, (Act CLXXV. of 2011, GD 350/2011). Under the auditing and accountancy rules, the annual simplified double-entry accounts and public utility reports, contain information on the source of funding, the amount and use of such support. [8, 9]

[6] Drucker, Peter (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row Publisher.

[7] Török, Marianna (2005): Gaining Trust is a Must: Hungarian NGOs and Private Giving. In: Koncz, Katalin E. (Ed.): *NGO Sustainability in Central Europe. Helping Civil Society Survive*. Budapest: OSI Local Government Initiative. Pp. 173–194.

[8] Szalai, Julia–Svensson, Sara (2017): Contested forms of solidarity: an overview of civil society organizations in Hungary and their impact on policy and the social economy. Working paper series. *SOLIDUS*. Solidarity in European Societies: Empowerment Social Justice and Citizenship.

[9] Mink, Júlia–Majtényi, Balázs (2017): *Standing and operational space of non-governmental organizations (NGOs) in contributing to respecting and promoting fundamental rights in EU Member States*. FRA European Union Agency for Fundamental Rights.

[8] Szalai, Julia–Svensson, Sara (2017): Contested forms of solidarity: an overview of civil society organizations in Hungary and their impact on policy and the social economy. Working paper series. *SOLIDUS*. Solidarity in European Societies: Empowerment Social Justice and Citizenship.

[10] Gerencsér, Balázs (2020): *A Short History of Hungarian Civil Society*. <https://revizoronline.com/en/article/8403/an-interview-with-balazs-gerencser-the-head-of-the-nio-non-profit-information-and-training-center-foundation>

The 1989 Act on Rights of Association of the socialist regime exercised denial on individual and collective rights of association which prevented the establishment of collective association but this did not deter citizens from spontaneously organizing informal units. Who were in large part instrumental to counter or succor the deficiencies of the prevailing shortage economy that were the everyday reality in the socialist regime. [8] Some of the interventions of these organized informal groups came in the form of:

1. Parents uniting to renovate schools attended by their children which has been chronically underfunded by the regime.
2. Relatives of hospitalized patients organized themselves to improve the conditions in run-down and impoverished hospital wards by organizing cooking and delivering meals, and providing medicines that were inaccessible through the underfinanced system of formal distribution.
3. Local cultural centers came alive due to informally organized support through financing and voluntary work of engaged residents.
4. Finally, informal cooperation and voluntary work assisted the functioning of local agricultural cooperatives or smaller firms.

All of these took place under tight central control in their formal functioning. It is important to note that besides the contribution in material terms, a huge capacity building began developing in extensive civil participation and self-organization, which contributed to the spreading of formerly practically non-existent knowledge and skills. These participations brought about experiences where people learned the rules of fair and just cooperation, the basics of democratic decision-making, and also the fundamentals of economic management in order to effectively and rationally support the fulfillment of certain collective goals. (Ibid).

Today civil society organizations are privy to 1% tax of individual payers, the origin of this dates back to the reluctance of the state to return the church property to the Vatican, after the collapse of the regime. So an agreement was reached to give 1% tax to the church, which was previously an exclusive right of the public artistic institutions. This has however been extended to all registered and operating civil society organizations. [10] According to Gerencsér who is the head of Nonprofit Information Training center it is a positive development that civil society can access this fund because it primarily draws attention to the civil society whose role in the society act as a check against totalitarianism and prevents governments from becoming extreme and dictatorial. Highlighting the contributions of NGOs, including

religious charities, Hrast, Somogyi and Teller (2009) aver that they play a very substantial role in for example the provision of homeless services. In 2005 they operated 48 percent of night and temporary shelters, 65 percent of rehabilitation homes, and 69 percent of day services (State Audit Office, 2006). Local governments often prefer to contract out homeless services to NGOs, which have more experience in dealing with marginalized groups and may be a cheaper option (Hrast Somogyi and Teller 2009) Majority of these initiatives and innovations are achieved under difficult circumstances.

Social Sector, Social Entrepreneur, and Social Enterprise

Social sector players go by many delineations, such as nonprofit organizations, Nongovernmental organizations, civil society organizations, voluntary organizations, community-based organizations, and charitable organizations there are distinguishing differences in the practice of the various player, nevertheless, similar characteristics categorize them in the social sector realm. These characteristics are humanitarian or cooperative rather than commercial. With objectives that pursue activities to relieve suffering, promote the interests of the poor, protect the environment, provide basic social services, or undertake community development in developing countries. [11] The World Bank also points to NGOs as characterized by six major attributes: they are voluntary, nonprofit, service and development-oriented, autonomous, have a high degree of motivation and commitment and have some formal registration. Social entrepreneurship has several interpretations for different people which according to Dees (2001) [12] can be a little confusing. Some understand it as a not-for-profit organization starting a for-profit or earned-income venture. For others, it means a person who starts a not-for-profit organization and for others, it is the integration of social responsibility into their operations. The failings of social sector institutions, the government's inability to respond to the deep divide and social inequalities of society, and the market economy's profiteering nature that has ecological implications for society are the justification for the entrepreneurial approaches to social problems. Where the entrepreneur is at the core, a person who combines a social mission with an image of a business-like discipline, innovation, and determination. [12] The need for grounding entrepreneurs because

[11] The World Bank (2004): Making Services Work for Poor People. In: *World Development Report*. Washington DC.: The World Bank and Oxford University Press.

[12] Dees, Greg (1998): *The meaning of Social Entrepreneurship*. Available at: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

[13] Martin, Roger –Osberg, Sally (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5., (2.), Pp. 29–39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>

[1] Katz, Robert–Page, Anthony (2010): The Role of social enterprise. *Vermont Law Review*, 35., Pp. 59–103.

[6] Drucker, Peter (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row Publisher.

13 Martin, Roger–Osberg, Sally (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5., (2.), Pp. 29–39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>

[14] Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. 1970 September 13. Available at: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

of the many misinterpretations of who can be thus categorized is of concern to scholars. [6, 13] Characteristics are therefore the solution to definition-al ambiguity. They are attracted to a suboptimal equilibrium embedded in the advantage of providing a new solution, service, or process. Willing to be inconvenienced where others see convenience inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude. These characteristics are fundamental to the process of innovation. Entrepreneurs and social entrepreneurs are strongly motivated by the opportunity they identify, pursuing that vision relentlessly, and deriving considerable psychic rewards from the process of realizing their ideas. From the foregoing, they define social entrepreneurship as having the following three components: (1) identifying a stable but inherently unjust equilibrium that causes the exclusion, marginalization, or suffering of a segment of humanity that lacks the financial means or political clout to achieve any transformative benefit on its own; (2) identifying an opportunity in this unjust equilibrium, developing a social value proposition, and bringing to bear inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude, thereby challenging the stable state's hegemony; and (3) forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and the creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large. [13] The social entrepreneur has a higher propensity to venture into social enterprise, defined as an organization or venture that achieves its primary social or environmental mission using business methods. The methodology for achieving this is typically by operating a revenue-generating business, therefore a social enterprise may be organized as either a nonprofit or for-profit entity, with the mission to address challenges to a sustainable planet by mitigating the social imbalances brought about by the activities of governments and the market economy. [1] The challenge with a social enterprise-driven venture rest in a dilemma of choices between a pro-social action and a commercial action. The maximization of profit is the primary mission of a for-profit organization. This dictates that in the face of the worthiest of social goals choosing the more commercial action becomes inevitable as it aligns with its mission statement, which is to watch over shareholders' investments. [14] While the primary mission of the social sector is to mitigate the shortcomings of the market economy under-provision of certain urgent public or

collective goods. Reiser (2010) [15] describes the pursuit of social charitable objectives blending the goals of profit as “blended enterprise”. She defines it as an entity that intends to pursue profit and social good in tandem, and by making considerable choices to pursue one over the other.

Obstacles to NGOs Equilibrium shift to Social Enterprise

The very reason for the creation of the social sector, which is the mitigation of social imbalances where they play an essential role in filling up the vacuum created by twin problems of the government and market failure [16] stands as the major obstacle to NGO transition to social enterprise. This much is evident across all the NGOs engaged in the interview for this research. World bank (2004) [11] with regard to developing countries cites corruption and high administrative cost as justifying the need for many governments to move away from direct provision of public service to such organizational alternatives as a public-private partnership, contracting out outsourcing, and the likes in engaging the services of the NGOs. The World Bank 1995 definition of NGOs as private organizations driven by humanitarian or cooperative rather than commercial objectives that pursue activities to relieve suffering, promote the interests of the poor, protect the environment, provide basic social services, or undertake community development in developing countries. Pointing out six major characteristics, as voluntary, non-profit, service and development-oriented, autonomous, high degree of motivation and commitment. Owing to the above donors and partners trust NGOs to bring value to resources committed to causes. Of the NGOs interviewed 70% say that social enterprise has come up in strategic management discussions at the organizational level. They are however constrained to launching into the sector because they are almost always overburdened, with a lack of extra manpower from within the organizations to drive such initiatives. Partners and donors to NGOs’ budgets, pay for services in the project outline, leaving no room for additional hire. The non-distribution constraint principle which makes nonprofit a desirable institution [17], prevents the distribution of profits or extra funds among management as bonuses is key to checking the

[11] The World Bank (2004): Making Services Work for Poor People. In: *World Development Report*. Washington DC.: The World Bank and Oxford University Press.

[15] Reiser, Dana Brakman (2010): Blended enterprise and the dual mission dilemma. *Vermont Law Review*. 35., Pp. 105–116.

[16] Besley, Timothy–Ghatak, Maitreesh (2017b.): Profit with purpose? A theory of social enterprise. *American Economic Journal – Economic Policy*. 9., (3.), Pp. 19–58. DOI: <https://doi.org/10.1257/pol.20150495>

[17] Malani, Anup–Posner, A. Eric. (2006): *The case for For-Profit Charities*. Chicago: The Law School of University of Chicago.

[6] Drucker, Peter (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row Publisher.

[18] Besley, Timothy–Ghatak, Maitreesh (2017a): *Public-Private Partnership for the provision of Public goods: Theory and Application to NGOs*. London: Elsevier Ltd.

[19] Willets, P. (2015): *The Growth in the Number of NGOs in Consultative Status with the Economic and Social Council of the United Nations*. <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/NGOS/NGO-GRPH.HTM>

20 Werker, Eric –Faizal, Ahmed (2008): What do nongovernmental organizations do? *J. Econ. Perspect.* 22., (2.), Pp. 73–92.

compromise of the system. The cost-effectiveness for the partners in dealing with the NGOs, means many have existing long-term partnerships with donors and as such, they are stranded in this relationship with the partners. The word stranded here has a positive connotation in that NGO service delivery is, without doubt, commendable and is the reason for the enduring partnership. Besley and Ghatak (2017) [18] capture this accurately in their discourse on the growing influence of civil society in the policy domain. Cited the research by [19] shows the accelerated growth of NGOs in consultative status with the United Nations Social Council which rose to 4000 between 1945 and 2014. and the civil society involvement in world bank projects also referred to as implementing partners increased from 6% to 70% between 1980 and 2006. [20] Drucker (1985) [6] emphasizes the too-important place of public service institutions, governmental and non-governmental in developed countries and how their services have grown too big. Growing three to five times faster than the private sector since the second world war. He, therefore, advocates that public service activities should be converted to profit-making enterprises wherever they can because he foresees in the coming years a challenge of capital formation in developed societies. Because service provision by these organizations as non-profits are activities that devour capital rather than forms it. The challenge with this perspective as a reason for moving toward profit-making is that it does not take into cognizance the impact of the service of the sector on the economy. Where for example support for vocational training to beneficiaries of these organizations brings about empowerment that changes their status from societal liabilities to economic contributors.

Issues of Sectorial Inherent Force as a Challenge for Transition

The need to move in the direction of social enterprise is justified, based on the need for capital formation Drucker (1985) [6] as a more sustainable way of service provision. This move needs to come from an individual or organizational persuasion for its actualization. If the case citation by Drucker about entrepreneurial and innovative people's move to public service as turning them into worse-serving bureaucrats or power-hungry politicians is anything to go by. He cites forces inherent, integral, and inseparable from the public

sector as responsible for this decline of the entrepreneur-innovator turned public servant. An empirical case of hybridization of social activism is Martin and Osberg (2007) [13] reference to Nobel Peace prize Laureate, Mohammed Yunus who sits at the top of Grameen Bank in India. They argued that Yunus turned microcredit into a global force for change, uplifting beggars to small entrepreneurs through his micro-credit loan scheme that target women. A few years down the line this is what Yunus had to say.

“In the 1970s, when I began working here on what would eventually be called “microcredit,” one of my goals was to eliminate the presence of loan sharks who grow rich by preying on the poor. In 1983, I founded Grameen Bank to provide small loans that people, especially poor women, could use to bring themselves out of poverty. At that time, I never imagined that one day microcredit would give rise to its own breed of loan sharks”.

The above points out the challenges of inherent sectorial forces, there is one in every sector. In the case of microfinance turned commercial bank the line between social mission and commercial objectives, issues of flexibility, and mission integrity problems. For small loans to be profitable to the shareholders' interest rates needs to be raised and some aggressive marketing and loan collection. These run contrary to the empathy that once was the relationship with borrowers. The challenge with social enterprise is that it has two objectives that stand apart from each other. A social objective and a profit objective. [13] The key issue is what should take priority and when they should take priority. In for-profit firms, the demands of the market mean that they must prioritize profit maximization while respecting certain social objectives, which are often externally imposed, like environmental standards. Nonprofits, equally, must still seek to break even while keeping their eyes on key performance indicators and prioritizing social ambitions. Social enterprises are more flexible, at times maximizing the social objective, albeit subject to the break-even requirements, while at other times prioritizing a financial objective, while still ensuring they do not fall below certain standards in delivering their social objective. [3] Social enterprises pursue profit and social good in tandem, shifting their focus depending on the circumstance. [15] For these social entrepreneurs, this mission is “explicit and central. This obviously affects how social entrepreneurs perceive and assess opportunities. Mission-related impact becomes the central criterion, not wealth creation.” [12]

[3] Ghatak, Maitreesh (2021): Economic Theories of the Social Sector: From Nonprofits to Social Enterprise. *LSE Public Policy Review*. 1., (3.), p. 2. DOI: <http://doi.org/10.31389/lseppr.16>

[12] Dees, Greg (1998): *The meaning of Social Entrepreneurship*. Available at: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

[13] Martin, Roger –Osberg, Sally (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5., (2.), Pp. 29–39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>

[15] Reiser, Dana Brakman (2010): Blended enterprise and the dual mission dilemma. *Vermont Law Review*. 35., Pp. 105–116.

Summary

This study is primarily a search for sustainable ways for the third sector to achieve economic efficiency by asking the question of whether social enterprise may be a way out. The activities of NGOs are here classified as entrepreneurial due to the creative, innovational interventions their activities have brought to making a difference in hitherto marginalized situations. Through a Back-casting lens, questions are posed that help the interviewed organization envision what they want for the future and take a step backward at the present. The present realities show a heavy dependence on NGOs to breach the gaps and mop up the challenges of complex problems in public policy promoting social imbalance and the underprovision of social goods by the market economy. The partnership between the sector and donors which cuts across stakeholders use strict budgetary implementation strategies and the non-distributive principle an attribute of the social sector to check resource compromise; this makes for a sustainable relationship. This has become the sustainability base of the social sector. This enduring relationship prevents many of the NGOs from moving to the final step which is working towards the vision. This, therefore, supports the conclusion that only a small minority will be able to make it in the direction of achieving social enterprise in the future.



Galéria

Duma Bálint fotói – Isztambul



































