

KUTATÁSI JELENTÉS



2050-
2016

A „MILYEN LESZ A JÖVŐ VÁLLALATA? – AVAGY FENNTARTHATÓAN ÉS FELELŐSEN MŰKÖDŐ GAZDASÁGI SZEREPLŐK 2050-BEN” BACKCASTING WORKSHOP EREDMÉNYEIRŐL

KÖVES Alexandra
GÁSPÁR Judit
MATOLAY Réka



For English version, please scroll down to page 31.

Kutatási jelentés

**A „MILYEN LESZ A JÖVŐ VÁLLALATA? – AVAGY FENNTARTHATÓAN ÉS FELELŐSEN MŰKÖDŐ GAZDASÁGI SZEREPLŐK 2050-BEN”
BACKCASTING WORKSHOP EREDMÉNYEIRŐL**

Tartalomjegyzék

A KUTATÁS HÁTTERE.....	2
A KUTATÁS TÉMÁJA.....	2
A KUTATÁS MÓDSZERTANA	3
A KUTATÁS FOLYAMATA	4
A VÍZIÓ	5
A FELELŐS ÉS FENNTARTHATÓ VÁLLALAT VÍZIÓJÁHOZ KÖTHETŐ BEAVATKOZÁSI LÉPÉSEK	6
A JÖVŐ FENNTARTHATÓ ÉS FELELŐS VÁLLALATAINAK RENDSZERTÉRKÉPE	29
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	30
A SZERZŐKRŐL.....	30
RESEARCH BACKGROUND.....	31
THE TOPIC OF THE RESEARCH	31
RESEARCH METHODOLOGY.....	32
THE RESEARCH PROCESS	33
THE VISION.....	34
BACKCASTING STEPS TOWARDS THE VISION OF RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE ECONOMIC ACTORS	35
SYSTEM MAP OF RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE ECONOMIC ACTORS	59
ACKNOWLEDGEMENTS	60
ABOUT THE RESEARCHERS	60

ISBN 978-963-503-795-7

A KUTATÁS HÁTTERE

A kutatási projekt önálló, külső finanszírozás nélkül, önkéntes alapon három szervezet közös együttműködésével jött létre 2016 januárjában. A Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Döntésemélet Tanszék munkatársai a kutatás szakmai háttérét adták, megtervezték a projekt módszertani háttérét, lebonyolították a kutatási folyamatot, és a workshop során moderátorként segítették a munkát. A Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért tapasztalatával és kapcsolataival segítette a projekt megvalósulását, és részt vett az üzleti világot képviselő résztvevők bevonásában. A Civil Licit Alapítvány munkatársai támogatták a kutatási projekt lebonyolítását.

Mindhárom szervezet elkötelezett egy fenntarthatóbb és felelősebb gazdasági és társadalmi működésbe történő átmenet mellett. Kutatásukban arra a kérdésre keresték a választ, hogy milyen lesz a jövő vállalata. Mivel a fenntarthatósági témák során fontos, hogy el tudjunk szakadni a jelenlegi gondolkodásunkat determináló hagyományos társadalmi – környezeti - gazdasági alapvetésektől, olyan innovatív módszerekre van szükség, amelyek segítségünkre vannak ebben. Éppen ezért a tanulmány elkészítéséhez a jövőből történő visszafejtés (backcasting) módszerét választották, amelynek lényegét a későbbiekben részletesen kifejtiük.

A KUTATÁS TÉMÁJA

A backcasting projekt címeként a *„Milyen lesz a jövő vállalata? – avagy fenntarthatóan és felelősen működő gazdasági szereplők 2050-ben”* címet adtuk. Éppen a módszerben rejlő újszerű megközelítések miatt nehéz volt olyan címet adni, amely nem korlátozta be előre a gondolkodást. Míg az időtáv meghatározásában a módszer maga segített, azt például sokkal nehezebb megfogalmazni, hogy minek is fogják hívni a legfontosabb gazdasági szereplőket a jövőben. A címben ugyan vállalatokat írtunk, de annak a lehetőségét mindenféleképpen nyitva hagytuk, hogy a résztvevők maguk határozzák meg, hogy milyen típusú szereplőket képzelnek el egy ideális jövőben.

Szintén nehéz volt annak meghatározása, hogy a fenntarthatóság vagy a felelősség gondolatát szőjük bele a címbe, hiszen ezen fogalmak sokak számára sokfélének jelentenek. A fenntarthatóság fogalmát eleinte szinte kizárólag a környezet védelmével kapcsolatban használták, amikor a környezet degradációjával kapcsolatos diskurzusok rámutattak, hogy a gazdasági tevékenységeknek igenis vannak környezeti korlátai, és a jövő generációk erőforrásait nem kellene teljes mértékben felélnünk. Ennek a fogalomnak az elvi szinten történeti elfogadását mutatja, hogy legalább retorikai szinten a fenntarthatóság elterjedt, így már-már divatos kifejezésnek tekinthető a legtöbb gazdaság helyzetével foglalkozó párbeszédben. Más kérdés, hogy a fenntartható fejlődés eszméjét nem véletlenül sikerült „könnyen magunkévá tennünk”, hiszen azt a látszatot kelti, hogy a jelenlegi növekedés-orientált rendszeren belül – technológiai segítséggel – a szennyezések szintjének csökkentésével meg lehet tartani a fogyasztás jelenlegi mértékét, sőt a növekedés sem kizárt. A mi értelmezésünkben az ideális környezeti fenntarthatóság azonban azon a ponton van, ahol az emberi tevékenységek nem lépik túl a természeti környezet megújulási képességének határát.

A fenntarthatóság kifejezését az elmúlt években kiterjesztették sok más területre is. Ilyen például a társadalmi, gazdasági, pénzügyi, növekedési fenntarthatóság is. Kutatásunkban azonban a környezeti

kívül főként a társadalmi fenntarthatóságra koncentráltunk. Ennek definíciója jóval nehezebb a környezetinél, azonban a kettő sok közös vonást mutat. A társadalmi fenntarthatóság feltételezi azt, hogy a jövő generációi is részesülhetnek az olyan társadalmi 'erőforrásokból', mint a békés együttélés, a szolidaritás és a társadalmi igazságosság, a kultúra sokfélesége vagy az emberi jogok tiszteletben tartása.

A „felelős” kifejezés használata semmiképpen nem jelenti azt, hogy a kutatás során kizárólag a vállalati felelősségvállalás, a CSR berkein belül szeretnénk volna tartani a gondolkodást. A projekt célja éppen az volt, hogy kilépjen a megszokott sablonokból, és új utakat, és lehetőségeket tárjon fel azzal kapcsolatban, hogy hogyan tud egy gazdasági szereplő a társadalomban felelős szerepet betölteni.

A „jövő vállalata” tehát magában foglalta azt az igényt, hogy esetleg a maitól eltérő szemlélettel is el lehet indulni egy fenntarthatóbb gazdasági rendszer felé.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Napjainkban számos olyan komplex, rendszerszintű problémával szembesülünk, amelyekre már egyrészt kifejezetten nehéz a meglévő paradigmákon belül válaszokat keresni, másrészt az atomisztikus megközelítésekkel, azaz a probléma részekre bontásával veszíthetünk mind a probléma megértéséből, mind a megfelelő beavatkozási pontok azonosításából. A backcasting a normatív scenárióalkotás jövőkutatási módszerei közé tartozik, amely társadalmi szerveződések (legyen az egy vállalat, egy város, vagy akár egy egész társadalom) lehetséges jövőképeit tárja fel. A módszer újdonsága abban rejlik, hogy ahelyett, hogy a jelenlegi helyzetet használná kiindulópontként egy várható jövő előrejelzéseként, inkább egy ideális normatív jövőkép kialakításával kezdi, és ezt a képet köti össze - az időben visszafelé haladva - a jellel, és azonosítja azokat a lépéseket, amelyek elvezethetnek az elképzelt jövőhöz. A technika angol elnevezése is erre utal, amikor az 'előre' (fore/casting) előtagot a 'vissza' (back/casting) előtagra cseréli.

A módszer azt feltételezi, hogy a jelenlegi gondolkodásmódunk, illetve a jelenkor bezáródó hatásai hátrányosan befolyásolhatják azokat a cselekvéseket, amelyeket hajlandóak vagyunk most megtenni. Ebből kifolyólag a szereplők jövőképe is komoly hatással van cselekedeteinkre. Ebben jelentősen különbözik az előrejelzés alapvetéseitől. Egy másik fontos eltérés a szereplők megítélése. Míg az előrejelzés azt feltételezi, hogy a szereplők egyszerűen sodródnak a külső trendekkel, és eseményekkel, a backcasting arra épít, hogy a szereplők maguk is mozdulhatnak bizonyos jövő felé, és visszacsatolási folyamatok során a cselekvés és a jövőkép szüntelen kölcsönhatásban vannak, így mind a cselekvések, mind a jövő irányai befolyásolhatóak.

A backcasting olyan környezeti feltételek között igazán hatékony, ahol a jövő bizonytalan, az érintett heterogén rendszerek bonyolultak, és a jelenlegi trendek alapján megjósolható kimenetek elfogadhatatlanok. A backcasting tehát leginkább akkor szükséges, amikor a rendszerszintű innovációk nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy jelenlegi trendektől elszakadjunk. Éppen ezért a backcasting multidiszciplináris, többdimenzionális és többszintű megközelítése általában jól illeszkedik a fenntarthatósági témákhoz. Összességében elmondható, hogy ez a normatív megközelítés alkalmas arra, hogy hosszabb időtávon, széles tématerületeken olyan alternatív jövőképeket generáljon, amely túllép

a főáramú kereteken, valamint olyan innovatív beavatkozási lehetőségeket azonosítson, amely a jelen gondolkodásában még nem feltétlenül jelenik meg vagy nem eléggé hangsúlyos. A gazdasági szereplők környezeti és társadalmi fenntarthatósággal kapcsolatos felelőssége egy olyan rendkívül komplex probléma, amelyhez jól illeszkedhet a választott módszertan.

A KUTATÁS FOLYAMATA

A backcasting módszertani folyamatának 3 fő szakasza van. A folyamat első részében a bevont szakértők együtt, közösen létrehoznak egy normatív víziót a nem túl távoli, még belátható jövőben (2050-ben). Másodszor meghatározzák az ehhez a vízióhoz szükséges lépéseket, majd a harmadik lépésben ezeket időbeli és logikai sorrendbe rendezik.

Ezeket a szakaszokat követte a jövő vállalatairól szóló backcasting folyamat is, ahol a workshop első napján a bevont szakértők meghatározták, hogy hogyan kellene működnie egy felelős vállalatnak 2050-ben, amely a fenntarthatóság elvei szerint szerveződik. Az idő rövideje miatt bizonyos dimenziókat előre meghatároztunk, amelyek megkönnyítették a közös gondolkodás kezdetét. Ezek a dimenziók a tettek és következmények térbeli és időbeli kapcsolata mentén jöttek létre, így a gondolkodás abból indult ki, hogy milyen felelőssége van a jövő vállalatának helyi és globális szinten, valamint a jelen és jövő generációk felé. Ezeket a gondolatébresztő kérdéseket a folyamatra felkészítő, a résztvevőknek előre kiküldött anyagban röviden részleteztük ügyelve arra, hogy az csak dilemmákat vessen fel, de ne keretezze a gondolkodást.

A folyamat második részében, azaz a workshop második napján a résztvevők által kiválasztott jövőkép főbb fókuszpontjai mentén eszközöket és ajánlásokat dolgoztak ki, amely elvezethet egy ilyen ideális jövő felé. Az ajánlások logikai, és időbeli rendezését idő hiányában már a kutatók állították össze. Annak érdekében, hogy a vízió és a lépések mögött kirajzolódó összefüggéseket feltárják, a kutatók felrajoltak egy rendszertérképet.

Jelen kutatási jelentés a folyamat közvetlen eredményeit tartalmazza, és nem tér ki azok értékelésére vagy elemzésére. A rendszertérképen kívül a bemutatott eredmények a résztvevők által elhangzottak - kutatók által - egységbe szerkesztett változatai.

A VÍZIÓ

A résztvevők a backcasting workshop során az alábbi víziót hozták létre:

2050-ben a gazdaság alrendszere a társadalomnak, ami alrendszere a természeti környezetnek. Ezek egymásba ágyazottan léteznek, közvetlenül oda-vissza hatnak egymásra, dinamikus kölcsönhatásban vannak.

A gazdasági szervezetek célja az emberi közösségek és természet szolgálata, ökológiai és társadalmi ügyek megoldása. A haszonmaximalizálás önmagában nem cél, azonban a profit létezik: az ügyben elért értékteremtés indikátora. A civil és vállalati szektor konvergálásnak eredményeként cuvée szervezetek működnek.

A gazdasági szervezetek ökoszisztéma-szerű hálózatokba szerveződnek. A hálózat csomópontjai olyan magkompetenciák köré épülnek, amelyek a gazdasági szervezetek tevékenységének középpontjában álló egyes ügyek megoldásához szükségesek. A szervezetek közötti kapcsolat alapja a coopetition, aminek egyik kifejeződése a nyílt és korlátozás nélküli tudás- és tapasztalat-megosztás. Ugyanakkor a gazdaságban létezik és elfogadott a fejlődés irányába ható, egészséges és építő küzdelem. A hálózatban olyan önszabályozó mechanizmusok léteznek, amelyek meggátolják, hogy erős hatalmi pozíciók alakuljanak ki. A döntéseket a hálózaton belül és a gazdasági szervezetek működésében is decentralizáltan, a felmerülésükhöz legközelebb eső szinten hozzák.

2050-ben a társadalmat a választás szabadsága és sokszínűség jellemzi, folyamatos a társadalmi diskurzus, amelyben az értékeket a társadalom tagjai közösen határozzák meg. A technológiát a társadalmi diskurzusban elfogadott értékek mentén fejlesztik a szereplők, és ahhoz nyílt hozzáférést biztosítanak. A munka az értékteremtés és az önkifejezés eszköze: mindenki megtalálja a helyét a saját képességeinek és igényeinek megfelelően. Az állam megteremti a működéshez szükséges, azt támogató kereteket. A gazdasági szervezet átvállalhat bizonyos állami feladatokat abban az esetben, ha az alaptevékenységével megoldani kívánt ügy ezt megkívánja és az államnál hatékonyabban képes megoldást nyújtani.

A globális, lokális és virtuális terek a fenntarthatóság és a felelősség témáinak újraértelmezésével átalakulnak. A gazdasági szervezetek felelőssége a teljes ellátási lánc mentén érvényesül, az ellátási lánc összes közvetlen és közvetett szereplőjének érintettje egyúttal a gazdasági szervezetnek is érintettje. A kapcsolódást a gazdasági szervezet és az érintettek is kezdeményezik, az iránt elkötelezettek és valamennyien képesek a véleményalkotásra és az együttműködésre. Minden fél jól informált, ismeri és működésébe beépíti a másik szempontjait és érdekeit. A gazdasági szervezet a demokrácia gyakorlásának színtere a külső és belső érintettek számára. Az érintett közösségek érdemi módon részt vehetnek a stratégiai döntéshozatali és jövőtervezési folyamatokban, rendelkeznek az ehhez szükséges felhatalmazással. A közösség tagjai egyénként is felelősek, tudatosak, önismerettel bírnak, képesek partnerként és érdekérvényesítő érintettként fellépni. A gazdasági szervezet mint munkahely közösségi szintérenként is funkcionál.

A termék jellemzői egyértelművé teszik, hogy a teljes életciklus során milyen társadalmi és természeti hatások merülnek fel. A gazdasági szervezet működése és a termékek előállítási folyamata teljes mértékben transzparens. Ez az átláthatóság önszabályozó mechanizmusként működik a gazdaságban. A gazdasági szervezet brandje alapvetően az alaptevékenységével megoldani kívánt ügy megtestesítője.

A FELELŐS ÉS FENNTARTHATÓ VÁLLALAT VÍZIÓJÁHOZ KÖTHETŐ BEAVATKOZÁSI LÉPÉSEK

A folyamat első szakasza során kialakult vízió alapján a résztvevők a második szakaszra hat fókuszot választottak ki annak érdekében, hogy ez alapján dolgozzák ki az ajánlásokat a kívánt állapot eléréséhez. Ez a hat fókusz az alábbi volt:

- 1) a cuvée szervezetek létrejötte;
- 2) a gazdasági szereplők által képviselt ügy és a profit összhangjának megteremtése;
- 3) az érintettek egyéni és kollektív felelősségének összehangolása;
- 4) a munka újszerű megközelítéseinek kialakítása;
- 5) a rendszer önszabályozási mechanizmusainak természete;
- 6) az állam és a gazdasági szereplők közötti feladatelosztások letisztázása.

Ezt a hat fókuszot, a hozzájuk tartozó vízióelemeket, célokat, valamint ajánlott lépéseket az alábbi ábrákban ismertetjük.

Az ábrák után áttekinthető táblázatos formában találhatóak a lépések, amelyekről az is kiderül, hogy az adott lépés pozitív és/vagy negatív szabályozási, gazdasági ösztönzésen alapuló, vagy tájékoztatást / szemléletformálást segítő beavatkozásokat foglal magában.

2020 (Jó minőségű alapbor)

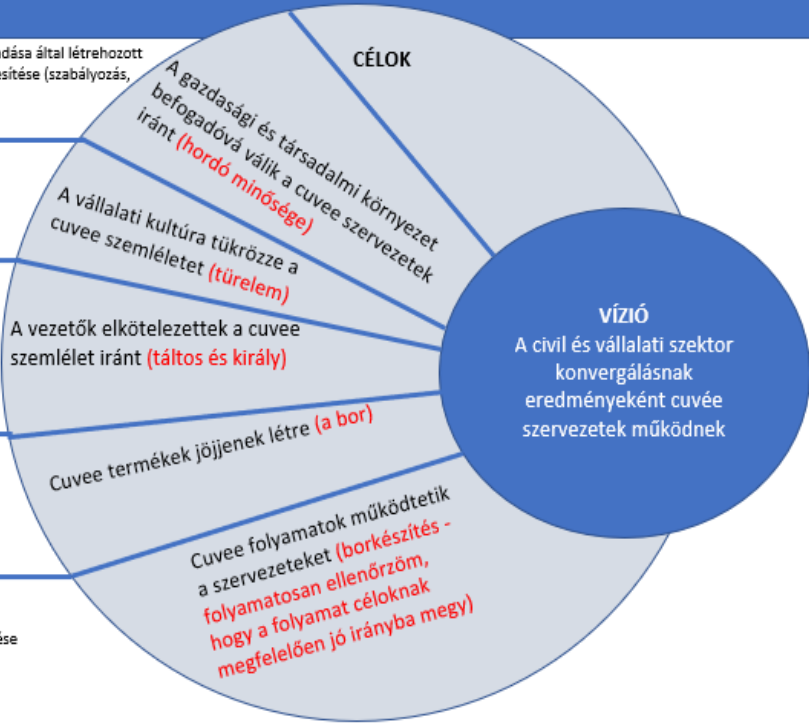
2030 (Kiválasztás és "összeöntés")

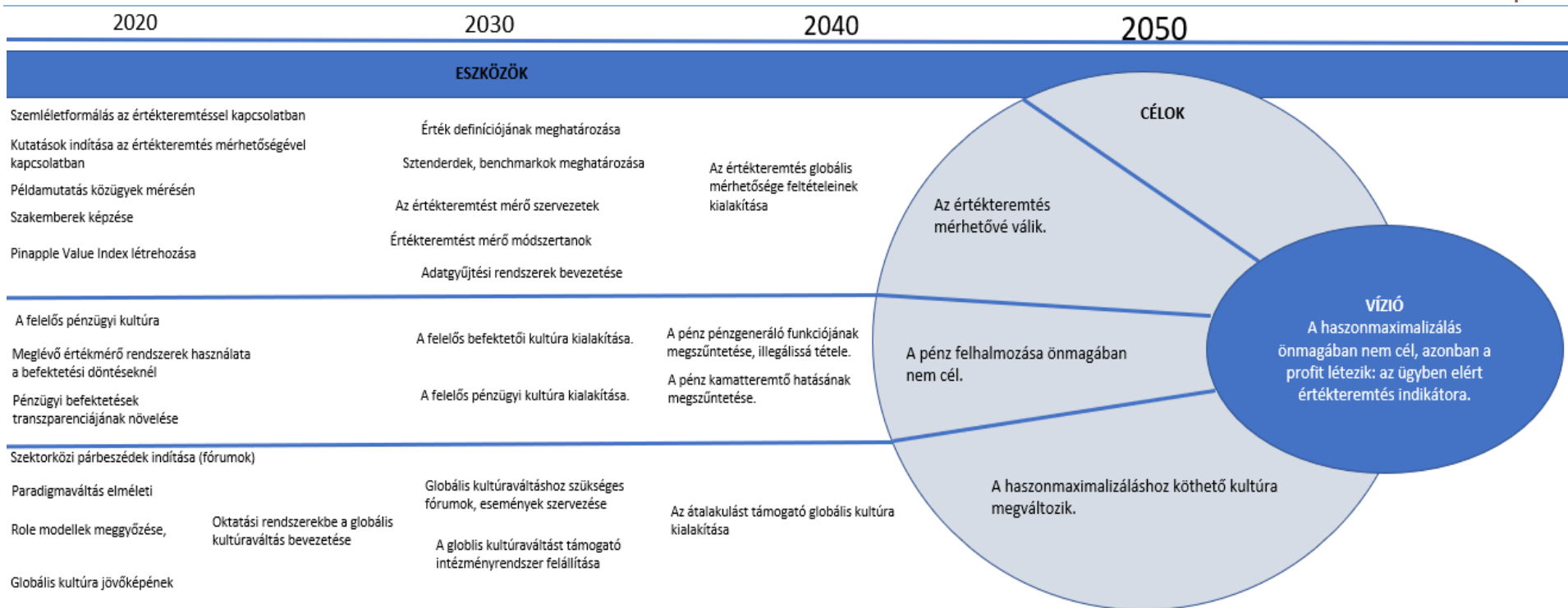
2040 (Érlelés)

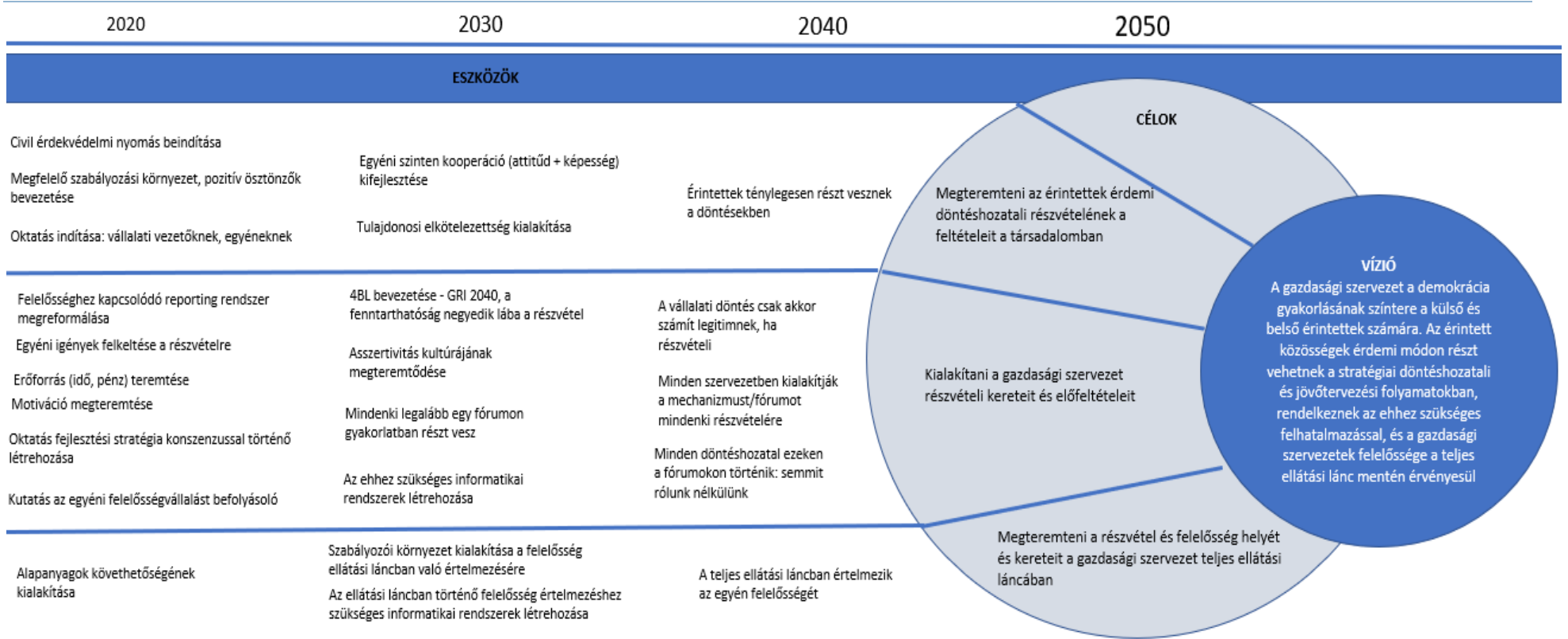
2050

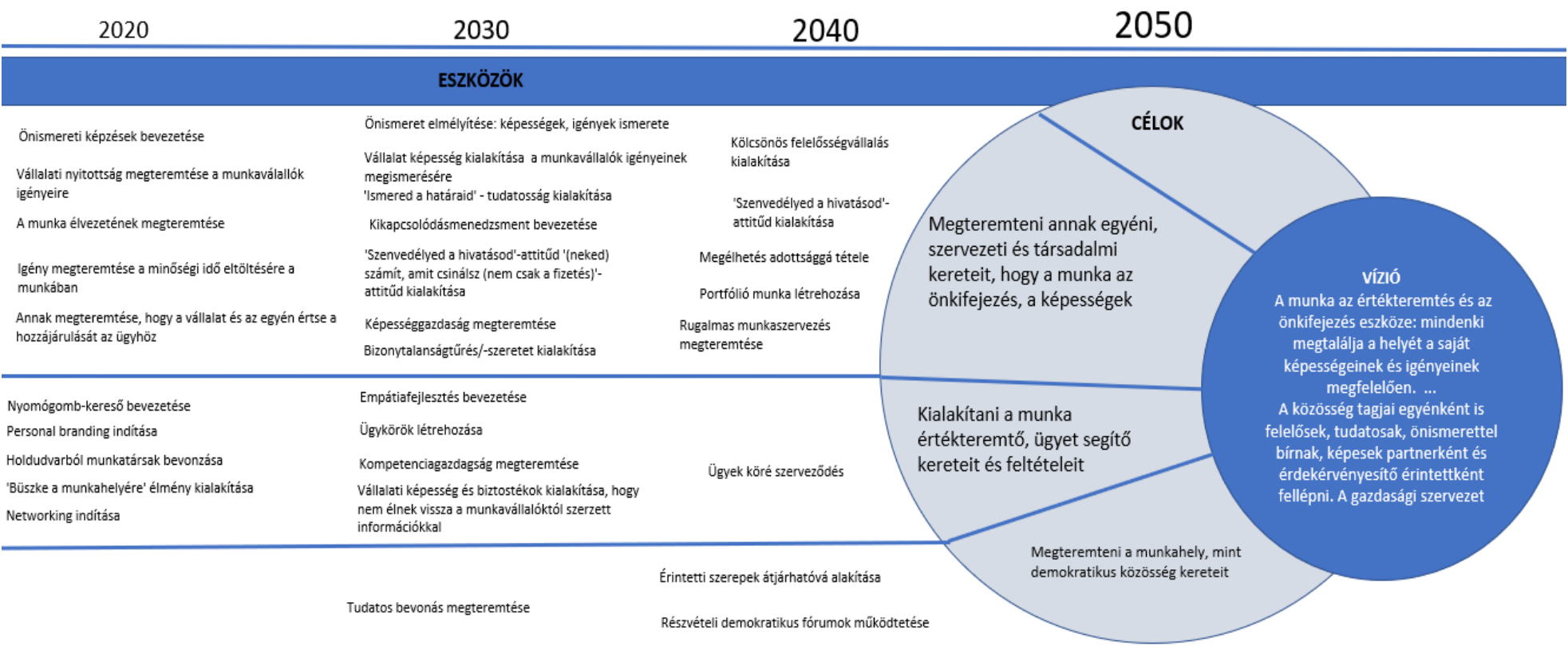
ESZKÖZÖK

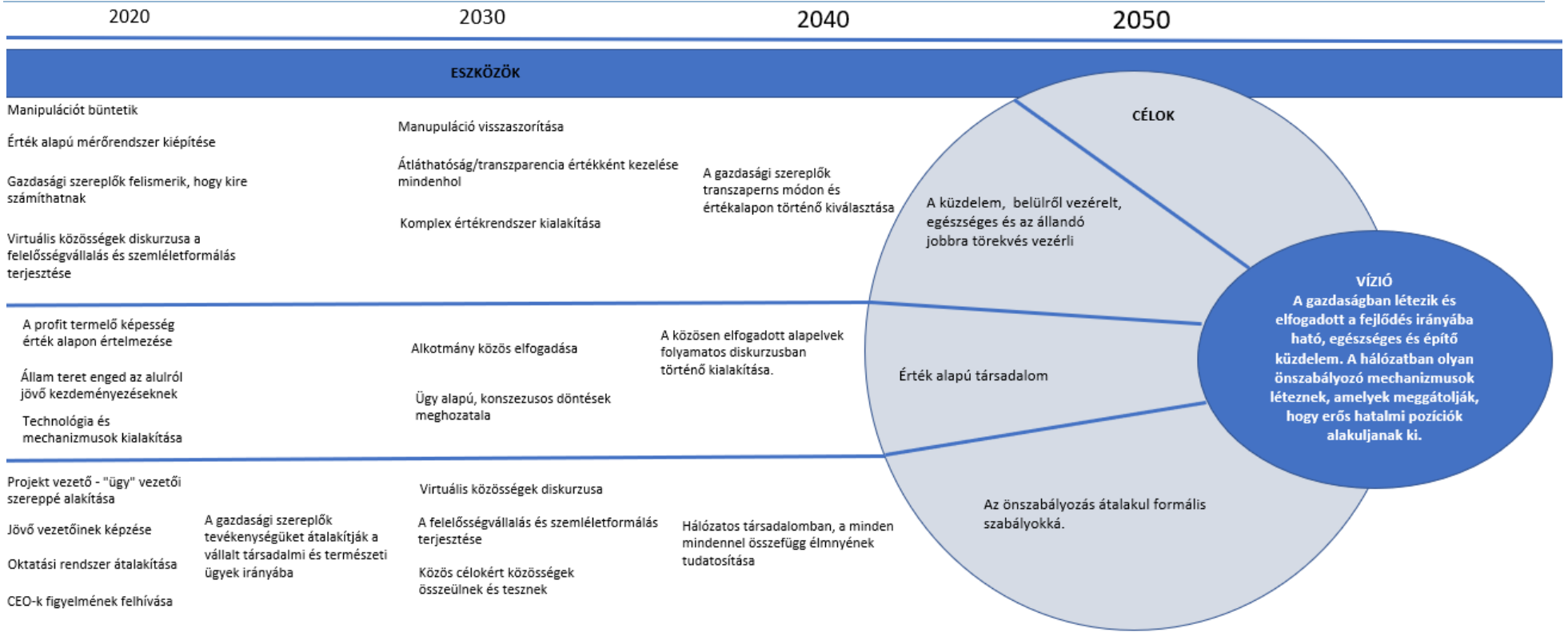
<p>Tapasztalat és tudásmegosztás támogatása az üzleti és civil szféra között Szektorközi együttműködések létrehozása Sharing economy 2.0 ösztönzése</p>	<p>Hozzáadott értékkel rendelkező, megfelelő szabályozási rendszer kiépítése (amiben jól érzi)</p>	<p>Az üzleti és a civil szféra értékeinek "Cuvee-képes" szervezetek létrejöttének Gazdasági szereplők összefogásának ösztönzése</p>	<p>A civil és üzleti szférák összeolvadása által létrehozott gazdasági környezet intézményesítése (szabályozás,</p>
<p>Katalizátor szervezetek létrehozása Rendszerszemléletű gondolkodás elsajátítása Szemléletváltás elősegítése a profitmaximalizálástól való elmozdulás érdekében (részvényesi/tulajdonosi szemlélet)</p>	<p>Erőforrások fenntartható használata szemléletének elterjesztése Hosszútávú gondolkodás gyakorlattá válásának biztosítása</p>	<p>Cuvee szemlélet elterjesztése a céges kultúrákban</p>	
<p>A vezetőképzésbe az alábbiak beépítése: önbizalom, alázat a természettel és a társadalommal szemben, jó gazda gondossága, hit és vízió fontossága, önmérséklet, személyes példamutatás</p>	<p>Az ügytudat és az üzleti szemlélet összefonódásának támogatása Annak elfogadtatása, hogy a spiritualitás a közbeszéd és a gyakorlat részévé válhat Önmegvalósítás, érzékenyítés és önismeret összehangjának megteremtése</p>	<p>A vezetők közösségért érzett felelősségének erősítése (nem öncélú a vezetői tudatosság és felelősségvállalás erősítése A kooperáció, együttgondolkodás, együtt-tanulás a napi gyakorlatba való beépítése</p>	<p>A vezetők cuvee szemlélettel kapcsolatos elköteleződésének, szakértelmének, és lelkesedésének biztosítása</p>
<p>Gazdaság lokális egységeinek megerősítése Valós következményekkel történő szembesítés Fogyasztói tudatosság növelése Jó gyakorlatok elterjesztése (pl. öko-dizájn, Product Service System) Szektorok belső és külső motivációinak erősítése</p>	<p>A termék, az ügy, a brand, a filozófia alkalmazkodóképességének; és a változáshoz szükséges rugalmasságának megteremtése</p>	<p>A termék, az ügy, az attitűd, a brand, a filozófia egységességének megteremtése</p>	
<p>Jó példák megkeresése, és elterjesztése (jó alapbor kiválasztása) Globális tudásmegosztás ösztönzése Társadalmi K+F támogatása</p>	<p>Alternatív mutatók felkutatása/kidolgozása Közösségi marketing erősítése</p>	<p>Cél- és feltételrendszer kialakítása az átláthatóság és átjárhatóság szellemében A visszacsatolást támogató módszertan és technológia kifejlesztése</p>	<p>Folyamatos visszacsatolási és minőségbiztosítási rendszer kiépítése (cuvee kóstolás)</p>

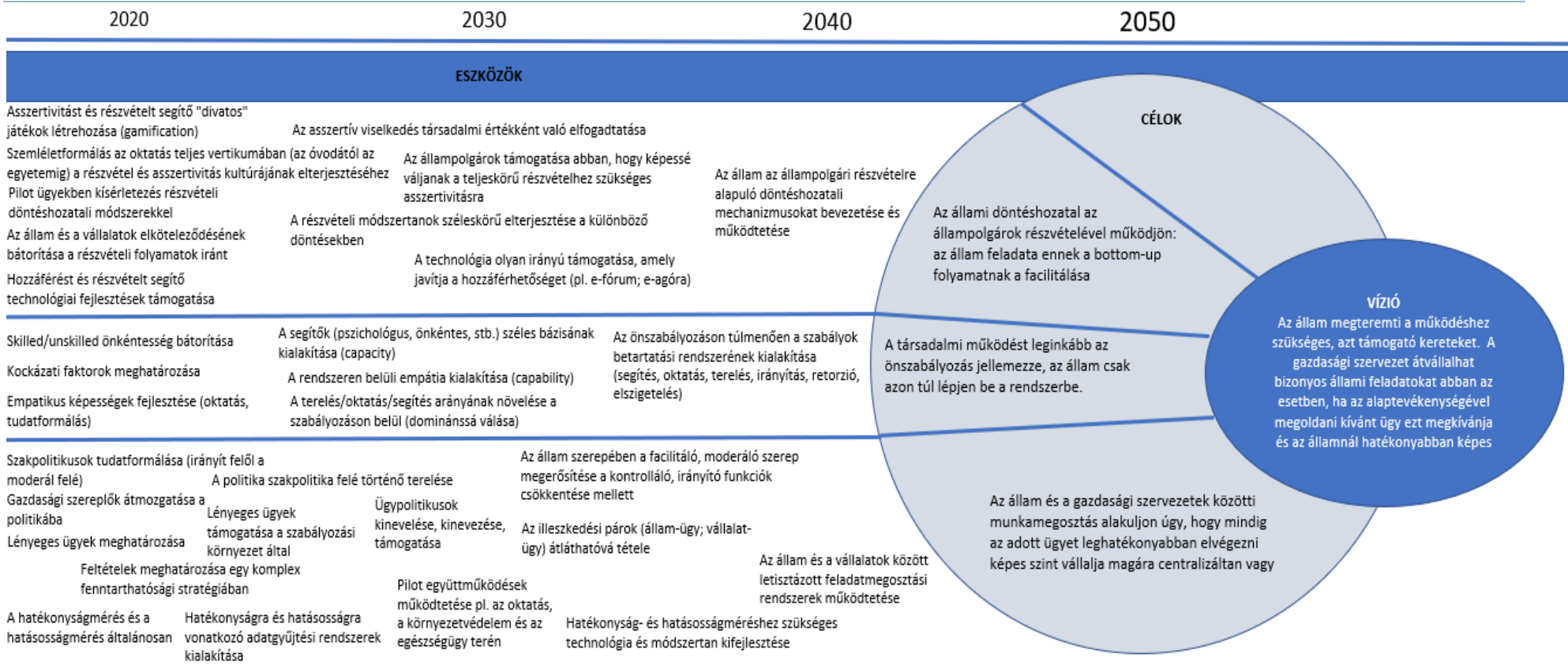












Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	A civil és üzleti szférák összeolvadása által létrehozott gazdasági környezet intézményesítése (szabályozás, kultúra, stb.)	2040	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>	X		X		X	
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	"Cuvée-képes" szervezetek létrejöttének támogatása	2030	<i>Cuvée szervezetek penetrációja</i>	X		X			
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	Gazdasági szereplők összefogásának ösztönzése	2030	<i>Cuvée hálózatosodás szintje</i>	X		X			
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	Az üzleti és a civil szféra értékeinek összeegyeztetése	2030	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>					X	
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	Hozzáadott értékkel rendelkező, megfelelő szabályozási rendszer kiépítése (amiben jól érzi magát a gazdasági szervezet)	2030	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>	X					
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	Tapasztalat és tudásmegosztás támogatása az üzleti és civil szféra között	2020	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>	X		X		X	
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	Sharing economy 2.0 ösztönzése	2020	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>	X		X		X	
CUVÉE	A gazdasági és társadalmi környezet befogadóvá válik a Cuvée szervezetek iránt	Szektorközi együttműködések létrehozása	2020	<i>Cuvée hálózatosodás szintje</i>	X		X		X	
CUVÉE	A vállalati kultúra tükrözte a Cuvée szemléletet	Cuvée szemlélet elterjesztése a céges kultúrákban	2040	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>					X	
CUVÉE	A vállalati kultúra tükrözte a Cuvée szemléletet	Erőforrások fenntartható használata szemléletének elterjesztése	2030	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	A vállalati kultúra tükrözte a Cuvée szemléletet	Hosszútávú gondolkodás gyakorlattá válásának biztosítása	2030	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>					X	
CUVÉE	A vállalati kultúra tükrözte a Cuvée szemléletet	Katalizátor szervezetek létrehozása	2020	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>	X		X			
CUVÉE	A vállalati kultúra tükrözte a Cuvée szemléletet	Rendszerszemléletű gondolkodás elsajátítása	2020	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>					X	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
CUVÉE	A vállalati kultúra tükrözze a Cuvée szemléletet	Szemléletváltás elősegítése a profitmaximalizálástól való elmozdulás érdekében (részvényesi/tulajdonosi szemlélet meghaladása)	2020	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>			X	X	X	X
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	A vezetők Cuvée szemlélettel kapcsolatos elköteleződésének, szakértelmének, és lelkesedésének biztosítása	2040	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>			X		X	
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	A vezetők közösségért érzett felelősségének erősítése (nem öncélú a működése)	2030	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>			X		X	
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	A kooperáció, együttgondolkodás, együtt-tanulás a napi gyakorlatba való beépítése	2030	<i>Coopetition mértéke</i>	X		X		X	
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	A vezetői tudatosság és felelősségvállalás erősítése	2030	<i>Cuvée szemlélet elterjedtsége</i>					X	
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	Annak elfogadtatása, hogy a spiritualitás a közbeszéd és a gyakorlat részévé válhat	2030	<i>Spiritualitás mélysége és elterjedtsége</i>					X	
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	Az ügytudat és az üzleti szemlélet összefonódásának támogatása	2030	<i>Ügytudatosság szintje</i>	X		X		X	
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	Önmegvalósítás, érzékenyítés és önismeret összhangjának megteremtése	2030	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>					X	
CUVÉE	A vezetők elkötelezettek a Cuvée szemlélet iránt	A vezetőképzésbe az alábbiak beépítése: önbizalom, alázat a természettel és a társadalommal szemben, jó gazda gondossága, hit és vízió fontossága, önmérséklet, személyes példamutatás	2020	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée termékek jöjjenek létre	A termék, az ügy, az attitűd, a brand, a filozófia egységességének megteremtése	2040	<i>Ügytudatos termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba</i>	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée termékek jöjjenek létre	A termék, az ügy, a brand, a filozófia alkalmazkodóképességének; és a változáshoz szükséges rugalmasságának megteremtése	2030	<i>Ügytudatos termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba</i>	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée termékek jöjjenek létre	Valós következménnyel történő szembesítés	2020	<i>Ügytudatosság szintje</i>	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Cuvée termékek jöjjenek létre	Jó gyakorlatok elterjesztése (pl. öko-dizájn, Product Service System)	2020	<i>Ügytudatos termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba</i>	X		X		X	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
CUVÉE	Cuvée termékek jöjjenek létre	Szektorok belső és külső motivációinak erősítése	2020	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée termékek jöjjenek létre	Fogyasztói tudatosság növelése	2020	Fogyasztói tudatosság foka	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Cuvée termékek jöjjenek létre	Gazdaság lokális egységeinek megerősítése	2020	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	Folyamatos visszacsatolási és minőségbiztosítási rendszer kiépítése	2040	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	Cél- és feltételrendszer kialakítása az átláthatóság és átjárhatóság szellemében	2030	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	A visszacsatolást támogató módszertan és technológia kifejlesztése	2030	A visszacsatolási folyamatok elterjedtsége a technológiai fejlesztésben	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	Alternatív mutatók felkutatása/kidolgozása	2020	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	Közösségi marketing erősítése	2020	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	Jó példák megkeresése, és elterjesztése	2020	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X		X		X	
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	Társadalmi K+F támogatása	2020	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	X		X		X	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszerterképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
CUVÉE	Cuvée folyamatok működtetik a szervezeteket	Globális tudásmegosztás ösztönzése	2020	Ügytudas termék, koncepció beépülésének mértéke a vállalati folyamatokba	x	x	x	x	x	x
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Az értékteremtés globális mérhetősége feltételeinek kialakítása	2040	Értékteremtés mérhetősége	x					
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Érték definíciójának meghatározása	2030	Értékteremtés mérhetősége	x					
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Sztenderdek, benchmarkok meghatározása	2030	Értékteremtés mérhetősége	x					
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Az értékteremtést mérő szervezetek megalakítása	2030	Értékteremtés mérhetősége	x					
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Értékteremtést mérő módszertanok kifejlesztése	2030	Értékteremtés mérhetősége			x			
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Adatgyűjtési rendszerek bevezetése	2030	Értékteremtés mérhetősége	x		x			
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Szemléletformálás az értékteremtéssel kapcsolatban	2020	Értékteremtés mérhetősége					x	
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Kutatások indítása az értékteremtés mérhetőségével kapcsolatban	2020	Értékteremtés mérhetősége			x			
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Példamutatás közügyek mérésén keresztül	2020	Értékteremtés mérhetősége	x					
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Szakemberek képzése	2020	Értékteremtés mérhetősége			x		x	
Ügy és profit	Az értékteremtés mérhetővé válik.	Pinapple Value Index létrehozása	2020	Értékteremtés mérhetősége	x		x			
Ügy és profit	A pénz felhalmozása önmagában nem cél.	A pénz pénzgeneráló funkciójának megszűntetése, illegálissá tétele.	2040	Pénz pénztermelő hatásának a mértéke		x				x
Ügy és profit	A pénz felhalmozása önmagában nem cél.	A pénz kamatteremtő hatásának megszűntetése.	2040	Pénz pénztermelő hatásának a mértéke		x				x
Ügy és profit	A pénz felhalmozása önmagában nem cél.	A felelős befektetői kultúra kialakítása.	2030	A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje	x		x		x	
Ügy és profit	A pénz felhalmozása önmagában nem cél.	A felelős pénzügyi kultúra kialakítása.	2030	A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje	x		x		x	
Ügy és profit	A pénz felhalmozása önmagában nem cél.	Meglévő értékmérő rendszerek használata a befektetési döntéseknél	2020	Befektetői felelősség mértéke	x		x		x	
Ügy és profit	A pénz felhalmozása önmagában nem cél.	Pénzügyi befektetések transzparenciájának növelése	2020	Átláthatóság mértéke	x	x	x	x	x	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	Az átalakulást támogató globális kultúra kialakítása	2040	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>					x	
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	Globális kultúraváltáshoz szükséges fórumok, események szervezése	2030	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>					x	
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	A globális kultúraváltást támogató intézményrendszer felállítás	2030	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>	x				x	
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	Szektorközi párbeszéd indítása (fórumok)	2020	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>					x	
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	Paradigmaváltás elméleti megalapozása	2020	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>	x		x		x	
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	Role modellek meggyőzése, bevonása pilot jelleggel	2020	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>	x		x		x	
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	Oktatási rendszerekbe a globális kultúraváltás bevezetése	2020	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>	x		x		x	
Ügy és profit	A haszonmaximalizáláshoz köthető kultúra megváltozik.	Globális kultúra jövőképeinek megfogalmazása	2020	<i>A globális gazdasági kultúra összhangjának a szintje</i>	x				x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Kölcsönös felelősségvállalás kialakítása	2040	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>	x		x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Önismeret elmélyítése: képességek, igények ismerete	2030	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>			x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Vállalat képesség kialakítása a munkavállalók igényeinek megismerésére	2030	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>	x	x	x	x	x	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszerterképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Önismereti képzések bevezetése	2020	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>	x		x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Vállalati nyitottság megteremtése a munkavállalók igényeire	2020	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>	x		x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Portfólió munka létrehozása	2040	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>	x		x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	képességgazdaság megteremtése	2030	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>	x	x	x	x		
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Bizonytalanságtűrés/-szeretet kialakítása	2030	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>	x		x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Igény megteremtése a minőségi idő eltöltésére a munkában	2020	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>			x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Ügyek köré szerveződés	2040	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>	x		x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Empátiafejlesztés bevezetése	2030	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>	x		x		x	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Kompetenciagazdagság megteremtése	2030	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>	x		x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Annak megteremtése, hogy a vállalat és az egyén értse a hozzájárulását az ügghöz	2020	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>			x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Nyomógomb-kereső bevezetése		<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>			x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Büszke a munkahelyére' élmény kialakítása	2020	<i>Ügytudatosság szintje</i>	x		x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Networking indítása	2020	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>			x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Holdudvarból munkatársak bevonása	2020	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>			x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Personal branding indítása	2020	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>					x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Rugalmas munkaszervezés	2040	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>	x	x	x	x	x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Szenvedélyed a hivatásod'-attitűd kialakítása	2040	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>			x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Kikapcsolódásmenedzsment bevezetése	2030	<i>Munkáltató és munkavállalói ügytudatos partnerség szintje és mértéke</i>	x	x	x	x	x	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Ismered a határaid ¹ - tudatosság kialakítása	2030	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>			x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	A munka élvezetének megteremtése	2020	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>			x		x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	Megélhetés adottsággá tétele	2040	<i>Alapvető szükségletek kielégítettségének mértéke</i>	x	x	x	x	x	
Munka	Megteremteni annak egyéni, szervezeti és társadalmi kereteit, hogy a munka az önkifejezés, a képességek kiteljesítésének eszköze legyen	(neked) számít, amit csinálsz (nem csak a fizetés) ¹ -attitúd kialakítása	2030	<i>Ügytudatosság szintje</i>			x		x	
Munka	Megteremteni a munkahely, mint demokratikus közösség kereteit	Érintetti szerepek átjárhatóakká alakítása	2040	<i>Részvétel szintje</i>	x	x	x	x	x	
Munka	Megteremteni a munkahely, mint demokratikus közösség kereteit	Részvételi demokratikus fórumok működtetése	2040	<i>Részvétel szintje</i>	x	x	x		x	
Munka	Megteremteni a munkahely, mint demokratikus közösség kereteit	Tudatos bevonás megteremtése	2030	<i>Részvétel szintje</i>	x		x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Ügykörök létrehozása	2030	<i>Ügytudatosság szintje</i>			x		x	
Munka	Kialakítani a munka értékteremtő, ügyet segítő kereteit és feltételeit	Vállalati képesség és biztosítékok kialakítása, hogy nem élnek vissza a munkavállalóktól szerzett információkkal	2030	<i>Bizalom szintje</i>	x	x	x	x	x	x
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Az állam az állampolgári részvételre alapuló döntéshozatali mechanizmusokat bevezetése és működtetése	2040	<i>Részvétel szintje</i>	x				x	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	A részvételi módszertanok széleskörű elterjesztése a különböző döntésekben	2030	<i>Részvétel szintje</i>	x		x		x	
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Az állampolgárok támogatása abban, hogy képessé váljanak a teljeskörű részvételhez szükséges asszertivitásra	2030	<i>Egyéni asszertivítás szintje</i>					x	
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Az asszertív viselkedés társadalmi értékékként való elfogadtatása	2030	<i>Egyéni asszertivítás szintje</i>					x	
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	A technológia olyan irányú támogatása, amely javítja a hozzáférhetőséget (pl. e-fórum; e-agóra)	2030	<i>Részvétel szintje</i>			x			
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Pilot ügyekben kísérletezés részvételi döntéshozatali módszerekkel	2020	<i>Részvétel szintje</i>	x					
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Asszertivitást és részvételt segítő "divatos" játékok létrehozása (gamification)	2020	<i>Egyéni asszertivítás szintje</i>			x		x	
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Szemléletformálás az oktatás teljes vertikumában (az óvodától az egyetemig) a részvétel és asszertivítás kultúrájának elterjesztéséhez	2020	<i>Részvétel szintje</i>					x	
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Az állam és a vállalatok elköteleződésének bátorítása a részvételi folyamatok iránt	2020	<i>Részvétel szintje</i>	x		x		x	
Állam	Az állami döntéshozatal az állampolgárok részvételével működjön: az állam feladata ennek a bottom-up folyamatnak a facilitálása	Hozzáférést és részvételt segítő technológiai fejlesztések támogatása	2020	<i>Részvétel szintje</i>			x			

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Állam	A társadalmi működést leginkább az önszabályozás jellemezze, az állam csak azon túl lépjen be a rendszerbe.	Az önszabályozáson túlmenően a szabályok betartatási rendszerének kialakítása (segítés, oktatás, terelés, irányítás, retorzió, elszigetelés)	2040	Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka	x					
Állam	A társadalmi működést leginkább az önszabályozás jellemezze, az állam csak azon túl lépjen be a rendszerbe.	A segítők (pszichológus, önkéntes, stb.) széles bázisának kialakítása (capacity)	2030	Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka	x		x		x	
Állam	A társadalmi működést leginkább az önszabályozás jellemezze, az állam csak azon túl lépjen be a rendszerbe.	A rendszeren belüli empátia kialakítása (capability)	2030	Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka					x	
Állam	A társadalmi működést leginkább az önszabályozás jellemezze, az állam csak azon túl lépjen be a rendszerbe.	A terelés/oktatás/segítés arányának növelése a szabályozáson belül (dominánsá válása)	2030	Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka	x	x			x	x
Állam	A társadalmi működést leginkább az önszabályozás jellemezze, az állam csak azon túl lépjen be a rendszerbe.	Skilled/unskilled önkéntesség bátorítása	2020	Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka	x		x		x	
Állam	A társadalmi működést leginkább az önszabályozás jellemezze, az állam csak azon túl lépjen be a rendszerbe.	Kockázati faktorok meghatározása	2020	Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka			x			
Állam	A társadalmi működést leginkább az önszabályozás jellemezze, az állam csak azon túl lépjen be a rendszerbe.	Empatikus képességek fejlesztése (oktatás, tudatformálás)	2020	Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka					x	
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Az állam és a vállalatok között letisztázott feladatmegosztási rendszerek működtetése	2040	Hatalmi dekoncentráció szintje	x		x		x	
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Az állam szerepében a facilitáló, moderáló szerep megerősítése a kontrolláló, irányító funkciók csökkentése mellett	2030	Hatalmi dekoncentráció szintje	x	x			x	x

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszerterképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Ügypolitikusok kinevelése, kinevezése, támogatása	2030	Üggyudatosság szintje	x	x			x	x
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Az illeszkedési párok (állam-ügy; vállalat-ügy) átláthatóvá tétele	2030	Üggyudatosság szintje	x				x	
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Pilot együttműködések működtetése pl. az oktatás, a környezetvédelem, és az egészségügy terén	2030	Hatalmi dekoncentráció szintje	x		x		x	
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	A hatékonyságmérés és a hatásosságmérés általánosan elfogadott módszertanának kidolgozása	2030	Hatalmi dekoncentráció szintje	x		x			
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Hatékonyság- és hatásosságméréshez szükséges technológia és módszertan kifejlesztése	2020	Hatalmi dekoncentráció szintje			x			
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Hatékonyságra és hatásosságra vonatkozó adatgyűjtési rendszerek kialakítása	2020	Hatalmi dekoncentráció szintje			x			

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Feltételek meghatározása egy komplex fenntarthatósági stratégiában	2020	Hatalmi dekoncentráció szintje	x					
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Lényeges ügyek meghatározása	2020	Ügytudatosság szintje	x					
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Lényeges ügyek támogatása a szabályozási környezet által	2020	Ügytudatosság szintje	x					
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Gazdasági szereplők átmozgatása a politikába	2020	Hatalmi dekoncentráció szintje			x		x	
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	Szakpolitikusok tudatformálása (irányít felől a moderál felé)	2020	Hatalmi dekoncentráció szintje					x	x
Állam	Az állam és a gazdasági szervezetek közötti munkamegosztás alakuljon úgy, hogy mindig az adott ügyet leghatékonyabban elvégezni képes szint vállalja magára centralizáltan vagy decentralizáltan.	A politika szakpolitika felé történő terelése	2020	Hatalmi dekoncentráció szintje	x				x	

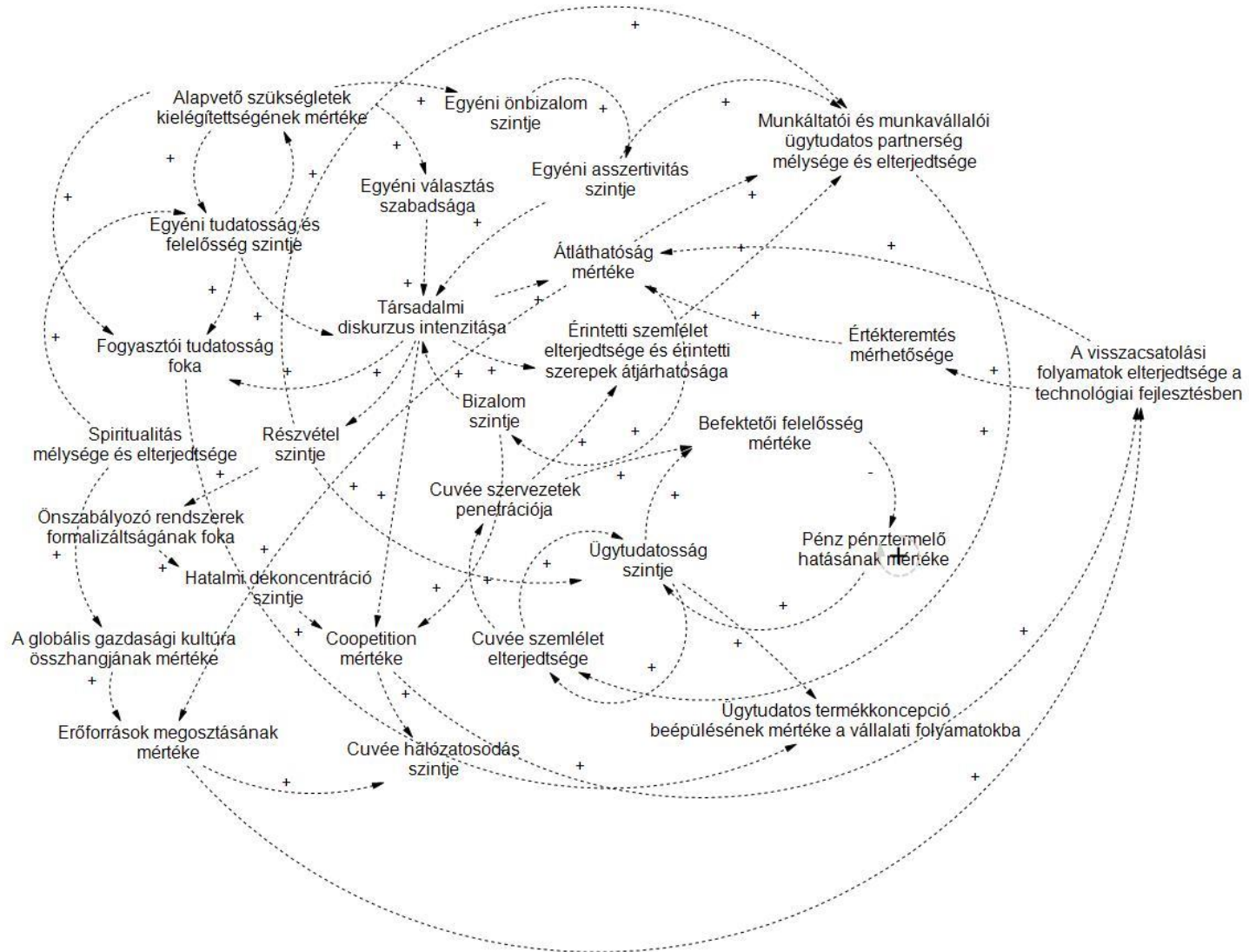
Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Érintettek, egyéni felelősség	megteremteni az érintettek érdemi döntéshozatali részvételének a feltételeit	Érintettek ténylegesen részt vesznek a döntésekben	2040	<i>Részvétel szintje</i>	x		x	x	x	
Érintettek, egyéni felelősség	megteremteni az érintettek érdemi döntéshozatali részvételének a feltételeit	Egyéni szinten kooperáció (attitűd + képesség) kifejtése	2030	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>			x		x	
Érintettek, egyéni felelősség	megteremteni az érintettek érdemi döntéshozatali részvételének a feltételeit	Tulajdonosi elkötelezettség kialakítása	2030	<i>Érintetti szemlélet elterjedtsége és érintetti szerepek átláthatósága</i>	x		x		x	
Érintettek, egyéni felelősség	megteremteni az érintettek érdemi döntéshozatali részvételének a feltételeit	Civil érdekvédelmi nyomás beindítása	2020	<i>Hatalmi dekoncentráció foka</i>					x	
Érintettek, egyéni felelősség	megteremteni az érintettek érdemi döntéshozatali részvételének a feltételeit	Megfelelő szabályozási környezet, pozitív ösztönzők bevezetése	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának foka</i>	x	x	x	x		
Érintettek, egyéni felelősség	megteremteni az érintettek érdemi döntéshozatali részvételének a feltételeit	Oktatás indítása: vállalati vezetőknek, egyéneknek	2020	<i>Egyéni tudatosság és felelősség szintje</i>	x		x		x	x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	A vállalati döntés csak akkor számít legitimnek, ha részvételi	2040	<i>Részvétel szintje</i>	x	x	x	x	x	x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	4BL bevezetése - GRI 2040, a fenntarthatóság negyedik lába a részvétel	2030	<i>Részvétel szintje</i>	x		x		x	
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Felelősséghez kapcsolódó reporting rendszer megreformálása	2020	<i>Hatalmi dekoncentráció foka/Önszabályozó rendszerek formalizáltságának foka</i>	x	x	x	x	x	
Érintettek, egyéni felelősség	Megteremteni a részvétel és felelősség helyét és kereteit a gazdasági szervezet teljes ellátási láncában	A teljes ellátási láncban értelmezik az egyén felelősségét	2040	<i>Érintetti szemlélet elterjedtsége és érintetti szerepek átláthatósága</i>	x		x		x	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszerterképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Érintettek, egyéni felelősség	Megteremteni a részvétel és felelősség helyét és kereteit a gazdasági szervezet teljes ellátási láncában	Szabályozói környezet kialakítása a felelősség ellátási láncban való értelmezésére	2030	Átláthatóság mértéke	x					
Érintettek, egyéni felelősség	Megteremteni a részvétel és felelősség helyét és kereteit a gazdasági szervezet teljes ellátási láncában	Az ellátási láncban történő felelősség értelmezéshez szükséges informatikai rendszerek létrehozása	2030	Átláthatóság mértéke	x	x	x	x	x	
Érintettek, egyéni felelősség	Megteremteni a részvétel és felelősség helyét és kereteit a gazdasági szervezet teljes ellátási láncában	Alapanyagok követhetőségének kialakítása	2020	Átláthatóság mértéke	x	x	x	x	x	
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Minden szervezetben kialakítják a mechanizmust/fórumot mindenki részvételére	2040	Hatalmi dekoncentráció foka	x		x		x	
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Asszertivitás kultúrájának megteremtődése	2030	Egyéni asszertivitás szintje						x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Mindenki legalább egy fórumon gyakorlatban részt vesz	2030	Részvétel szintje	x	x				x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Egyéni igények felkeltése a részvételre	2020	Egyéni tudatosság és felelősség szintje	x					x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Erőforrás (idő, pénz) teremtése	2020	Részvétel szintje	x		x			x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Motiváció megteremtése	2020	Egyéni tudatosság és felelősség szintje	x		x	x		x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Oktatás fejlesztési stratégia konszenzussal történő létrehozása	2020	Hatalmi dekoncentráció foka	x	x				x
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Kutatás az egyéni felelősségvállalást befolyásoló tényezőkről	2020	Egyéni tudatosság és felelősség szintje			x			x

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszertérképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Minden döntéshozatal ezen a fórumokon történik: semmit rólunk nélkülünk	2040	<i>Hatalmi dekoncentráció foka</i>	x	x			x	
Érintettek, egyéni felelősség	Kialakítani a gazdasági szervezet részvételi kereteit és előfeltételeit	Az ehhez szükséges informatikai rendszerek létrehozása	2030	<i>Részvétel szintje</i>			x		x	
Önszabályozás	A küzdelem belülről vezérelt, egészséges és az állandó jobbra törekvés vezérli.	A gazdasági szereplők transzparens módon és értékalapon történő kiválasztása	2040	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>	x	x	x	x	x	x
Önszabályozás	A küzdelem belülről vezérelt, egészséges és az állandó jobbra törekvés vezérli.	Manupuláció visszaszorítása	2030	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>		x		x		x
Önszabályozás	A küzdelem belülről vezérelt, egészséges és az állandó jobbra törekvés vezérli.	Átláthatóság/transzparencia értékékként kezelése mindenhol	2030	<i>Átláthatóság mértéke</i>	x		x		x	
Önszabályozás	A küzdelem belülről vezérelt, egészséges és az állandó jobbra törekvés vezérli.	Komplex értékrendszer kialakítása	2030	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>			x		x	
Önszabályozás	A küzdelem belülről vezérelt, egészséges és az állandó jobbra törekvés vezérli.	Manipulációt büntetik	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>		x				
Önszabályozás	A küzdelem belülről vezérelt, egészséges és az állandó jobbra törekvés vezérli.	Érték alapú mérőrendszer kiépítése	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>	x		x		x	
Önszabályozás	A küzdelem belülről vezérelt, egészséges és az állandó jobbra törekvés vezérli.	Gazdasági szereplők felismerik, hogy kire számíthatnak	2020	<i>Bizalom szintje</i>			x	x		
Önszabályozás	Érték alapú társadalom	A közösen elfogadott alapelvek folyamatos diskurzusban történő kialakítása.	2040	<i>Társadalmi diskurzus intenzitása</i>			x		x	
Önszabályozás	Érték alapú társadalom	Alkotmány közös elfogadása	2030	<i>Társadalmi diskurzus intenzitása</i>	x					
Önszabályozás	Érték alapú társadalom	Ügy alapú, konszenzusos döntések meghozatala	2030	<i>Önszabályozó rendszerek</i>	x		x		x	

Központi téma	Cél	Beavatkozási lépés	Időtáv	Köthető fogalom a rendszerterképen	Eszköz: pozitív szabályozás	Eszköz: negatív szabályozás	Eszköz: pozitív gazdasági ösztönzők	Eszköz: negatív gazdasági ösztönzők	Eszköz: pozitív tájékoztatás	Eszköz: negatív tájékoztatás
Önszabályozás	Érték alapú társadalom	A profit termelő képesség érték alapon értelmezése	2020	<i>formalizáltságának a foka</i> <i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>			x		x	
Önszabályozás	Érték alapú társadalom	Állam teret enged az alulról jövő kezdeményezéseknek	2020	<i>Hatalmi dekoncentráció szintje</i> <i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>	x	x				
Önszabályozás	Érték alapú társadalom	Technológia és mechanizmusok kialakítása	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>	x		x		x	
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	Hálózatos társadalomban, a minden mindennel összefügg élményének tudatosítása	2040	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>			x	x	x	x
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	Virtuális közösségek diskurzusa	2030	<i>Társadalmi diskurzus intenzitása</i>					x	
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	A felelősségvállalás és szemléletformálás terjesztése	2030	<i>Bizalom szintje</i>					x	
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	Közös célokért közösségek összeülnek és tesznek	2030	<i>Részvétel szintje</i>					x	
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	A gazdasági szereplők tevékenységüket átalakítják a vállalt társadalmi és természeti ügyek irányába	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i> <i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>	x		x		x	
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	Jövő vezetőinek képzése	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i> <i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>			x		x	
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	Oktatási rendszer átalakítása	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i> <i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>					x	
Önszabályozás	Az önszabályozás átalakul formális szabályokká.	CEO-k figyelmének felhívása	2020	<i>Önszabályozó rendszerek formalizáltságának a foka</i>	x	x	x	x	x	x

A JÖVŐ FENNTARTHATÓ ÉS FELELŐS VÁLLALATAINAK RENDSZERTÉRKÉPE



KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A szerzők szeretnék megköszönni a backcasting műhely összes résztvevőjének, hogy önként szentelték idejüket és erőfeszítéseiket a kutatásnak, és megosztották velünk rendkívül értékes gondolataikat. Résztvevők voltak: Csillag Sára; Fekete István; Fodor János; Grósz Ákos; Hankó Gergő; Jakab Áron; Márta Irén; Schnierer Katalin; Schubauer Krisztina; Simon Anita; Szabó Linda; Varga Judit. Szintén szeretnénk köszönetet mondani a Civil Licit Alapítvány munkatársainak, Keresztszeghy Istvánnak, Kováts Dórának, és Nemes Szilárdnak, hogy útjára indították ezt a kutatást, támogatták mind anyagilag, mind önkéntes munkával annak megvalósulását, és a feldolgozás időszakában segítettek a rendszertérkép létrehozásában. Köszönetet szeretnénk mondani BCSDH akkori és jelenlegi munkatársainak is – különösen Fertetics Mandynek és Márta Irénnek - folyamatos támogatásukért.

A SZERZŐKRŐL



Dr. Köves Alexandra: ökológiai közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem Döntéelmélet Tanszékének főállású oktatója. Diplomáit az edinburghi Heriot-Watt Egyetemen és a Bécsi Diplomáciai Akadémián szerezte. Doktoriját a Budapesti Corvinus Egyetemen ökológiai közgazdaságtanon belül a környezeti fenntarthatóság és a foglalkoztatáspolitikai összefüggéseiről írta. Közel 15 évet uniós fejlesztéspolitikai területen társadalomfejlesztéssel foglalkozott. Kutatásaiban főként backcasting módszertannal keresi a fenntartható gazdasági működés lehetőségeit. – E-mail: alexandra.koves@uni-corvinus.hu



Dr. Gáspár Judit: egyetemi oktató, a Budapesti Corvinus Egyetemen Döntéelmélet, Döntési technikák és Vállalati stratégia kurzusokat oktat. Kutatóként az egyéni és csoportos döntéshozatal, részvételi jövőalkotó tevékenységek (foresight), a tapasztalati tanulás, a részvételi akciókutatás irányzatai foglalkoztatják. Doktori disszertációjában a vállalati stratégiát alkotók jövőalkotó tevékenységét vizsgálta. A szervezet tudattalanjával foglalkozó pszichodinamikai megközelítésben Social Dreaming és Social Photo Matrix workshopok kiképzett facilitátora. – E-mail: judit.gaspar@uni-corvinus.hu



Dr. Matolay Réka: a Budapesti Corvinus Egyetem Döntéelmélet Tanszékének főállású oktatója. A Budapesti Corvinus Egyetemen végezte egyetemi és doktori tanulmányait. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és fenntarthatósága, a társadalmi vállalkozások és szociális gazdaság, a felelős és részvételi döntéshozatal témáiban kutat, kurzusokat fejleszt és oktat alap-, mester és posztgraduális képzésekben. E-mail: reka.matolay@uni-corvinus.hu

RESEARCH REPORT

ON THE RESULTS OF THE BACKCASTING WORKSHOP ON „WHAT WILL THE BUSINESS OF THE FUTURE LOOK LIKE? – SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE ECONOMIC ACTORS IN 2050

Alexandra KÖVES
Judit GÁSPÁR
Réka MATOLAY

RESEARCH BACKGROUND

The research project took place in January 2016 without external funding, on a voluntary basis in cooperation of three organizations. The staff of Corvinus Business School, Institute for Business Economics, Department of Decision Theory provided the professional background for the research, designed the methodology of the project, conducted the research process and facilitated the work as moderators. The Business Council for Sustainable Development in Hungary (BCSDH), through its experience and contacts assisted in the implementation of the project and supported the process of participant selection. Staff from the Civil Auction Foundation provided invaluable help in the practical organisation of the research project.

All three organizations are committed to finding the paths for a peaceful transition to a more sustainable and responsible economic and social modus operandi. The research sought the answers to the question of what the business of the future could look like. As it is crucial for sustainability issues to break away from the traditional socio-environmental-economic fundamentals that determine our current ways of thinking, we need innovative methods that can help in transcending them. For this reason, the method of backcasting was chosen, the essence of which will be explained in more detail below.

THE TOPIC OF THE RESEARCH

The title of the backcasting project in direct translation from Hungarian was "What will the future company look like? - or 'Sustainable and Responsible Economic Actors in 2050'. It was precisely because of the novel approaches inherent in the method that it was difficult to give a title that did not pre-empt thinking. (In Hungarian “sustainable business” would have narrowed the scope down too much.) While the method itself helped determine the time span, it is, for example, much more difficult to formulate what will the most important economic actors in the future will be called. While we wrote companies in the title, we left open the possibility that participants would determine for themselves what types of actors they would imagine in an ideal future.

It was also difficult to determine whether the concept of sustainability or responsibility should be woven into the title, as these concepts mean many things to different actors. Initially, the concept of sustainability was used almost exclusively to protect the environment when discourses on environmental degradation pointed out that economic activities do have environmental constraints and that the resources of future generations should not be fully utilized. The conceptual acceptance of this concept is demonstrated by the fact that, at least at the rhetorical level, sustainability is widespread and can therefore be considered a fashionable expression in the dialogue on the state of most economies. Another issue is that the idea of sustainable development has been "easily adopted" due to the fact that it gives the impression that within the current growth-oriented system, with the help of technology the current level of consumption can be maintained by just improving ecoefficiency. However, in our interpretation, ideal ecological sustainability is at a point where human activities should not exceed the limits of the natural environment's carrying capacity.

The expression 'sustainability' has been extended to many other areas in recent years. These include social, economic, financial and growth sustainability. However, in our research, besides the ecological perspective we focused merely on social sustainability. The definition of this is much more difficult than the environmental one, but the two have many things in common. Social sustainability assumes that future generations can benefit from social 'resources' such as peaceful coexistence, solidarity and social justice, cultural diversity, and respect for human rights.

The use of the term 'responsible' by no means suggested that we wanted to keep our focus solely within the well-used and often co-opted notion of corporate social responsibility. The purpose of the project was precisely to break away from the usual templates and explore new ways and opportunities of how an economic actor can play a responsible role in society.

RESEARCH METHODOLOGY

Nowadays, we face many complex system-level problems that are already very difficult to solve within existing paradigms and by atomic approaches. However, we need not just to understand the problems themselves but identify appropriate intervention points. Backcasting is one of the future research methods of normative scenario building that explores the possible future perspectives of social organizations (be it on organisational, different geographical or on societal levels). Instead of using the current situation as a starting point for forecasting the future, the novelty of the method is to begin by creating an ideal normative vision of the future, linking that image backwards in time with the present, and identifying the steps that can lead to such an imaginary future. The English name of the technique also refers to this when replacing the prefix 'fore / casting' with the prefix 'back / casting'.

The method assumes that our current ways of thinking and its lock-in effects can adversely affect the actions we are willing to take now. For this reason, the visions of actors also have a major impact on the actions. Hence, it differs significantly from the basic principles of forecasting. Another important difference is the perception of the actors themselves. While forecasting assumes that actors are simply drifting with external trends and events, backcasting is based on the presumption that actors can move

towards certain futures, and in the feedback processes there is uninterrupted interaction between action and vision. Therefore, both actions and future directions can be influenced.

Backcasting is especially effective in an environment where the future is uncertain, the heterogeneous systems involved are complex, and the outputs predicted by current trends are unacceptable. So backcasting is most needed when system-level innovations are essential to break current trends. Therefore, the multidisciplinary, multidimensional and multilevel approach of backcasting generally fits well with sustainability issues. All in all, this normative approach is capable of generating broad visions of alternatives that go beyond mainstream frameworks and identifying innovative interventions that may not yet be present or sufficiently prominent in our thinking. The responsibility of economic actors in terms of environmental and social sustainability is a highly complex problem to which the chosen methodology fits well.

THE RESEARCH PROCESS

There are three main stages to the backcasting process. In the first part of the process, the participants involved jointly create a normative vision for the not-too-close but still foreseeable future (2050 in our case). Second, from the future backwards they define the steps that can lead towards this vision. In the third stage, these steps are arranged in a chronological and logical order.

The workshop itself was two-days long. The phases described above were followed. On the first day of the workshop, the participants envisioned what sustainable business in the future would look like. Due to the limitations in the time available, certain dimensions had been predetermined by the researchers to facilitate the initial focus of discussions. These dimensions were determined by the spatial and temporal relationship between actions and consequences, so that the envisioning began looking at the responsibilities of sustainable economic actors locally and globally, and towards present and future generations. Thought-provoking questions on these dimensions were concisely detailed in the briefing material sent to the participants, making sure that they only raise dilemmas, but do not frame the thinking process itself. On the second day of the workshop, tools and recommendations were developed along the main focal points of the participants' chosen vision, which could lead to such an ideal future. The third phase of the process, the logical and temporal synthesis of the recommendations was compiled by the researchers due to the lack of time. To explore the relationships between the vision and backcasting steps, the researchers prepared tables, charts and drew a system map.

This research report contains only the direct results of the research process and does not include their evaluation or analysis. It is only the system map that is the creation of the researchers based on what had been discussed during the workshop. The contents of the vision, the charts and tables on the backcasting steps reflect the opinions of the participants.

THE VISION

During the backcasting workshop, participants created the following vision:

In 2050, the economy is the subsystem of society, that is the subsystem of the natural environment. They are fully embedded in each other and interact directly and dynamically.

The purpose of economic organizations is to serve human communities and nature, and to solve ecological and social issues (issue-driven organisations). Profit maximization is not an end in itself. However, profit exists but it is an indicator of value creation in a specific issue. As a result of convergence between the civil and corporate sectors, Cuvée organisations are operating.

Economic organizations are organized into ecosystem-like networks. The nodes of the networks are built around core competencies that are needed to address some of the issues at the heart of economic organizations. The relationship between the organizations is based on co-competition, an expression reflecting open and unrestricted sharing of knowledge and experience. At the same time, a healthy and constructive competition for development exists and is accepted in the economy. There are self-regulating mechanisms in the network that prevent strong power positions from forming. Decisions are made in a decentralized manner within the network and within economic organizations, at the level closest to the point where the given problem occurs.

In 2050, society is characterized by freedom of choice and diversity, and there is a continuous social dialogue in which values are defined jointly by all members of society. Technology is developed open-access and in accordance with the values accepted in social discourse. Work is a means of creating value and self-expression: everyone finds their place according to their own abilities and needs. The state creates the necessary framework to support the operation of the economy. An economic organization may take on certain state functions if the issue it is seeking to resolve through its core business requires it and is able to provide a solution more efficiently than the state.

Global, local and virtual spaces are transformed by reinterpreting sustainability and responsibility. The responsibility of economic organizations extends along the entire supply chain, and all those directly and indirectly involved in the supply chain are all considered stakeholders of the economic organization. Connections can be initiated both by the economic organization and the stakeholders, all are committed to sustain these connections and all are capable of expressing opinions and cooperating. All parties are well informed, knowledgeable and integrate each other's views and interests into their operations. The economic organization is the arena for democracy both for external and internal stakeholders. The communities concerned can participate meaningfully in the strategic decision-making and planning processes and have the necessary authority to do so. Members of the community are individually responsible, conscious, self-aware, and able to act as partners and stakeholders. The economic organization as a workplace also functions as a place for community.

The characteristics of the product make it clear what social and natural impacts occur throughout its life cycle. The operation of the economic organization and the production process of the products are completely transparent. This transparency acts as a self-regulating mechanism in the economy. The brand of an economic organization is basically the embodiment of the issue that it seeks to resolve with its core business.

BACKCASTING STEPS TOWARDS THE VISION OF RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE ECONOMIC ACTORS

Based on the vision developed during the first phase of the process, participants selected six focuses for the second phase to formulate recommendations to achieve the desired status. These six focuses were:

- 1) the establishment of Cuvée organizations;
- 2) reconciling the Issue represented by the economic actors with profits;
- 3) reconciling the individual and collective responsibilities of stakeholders;
- 4) developing novel approaches to work;
- 5) the nature of the system's self-regulation mechanisms;
- 6) clarification of the division of tasks between the state and economic actors.

These six focuses, their associated vision elements, goals, and recommended steps are illustrated in the following charts.

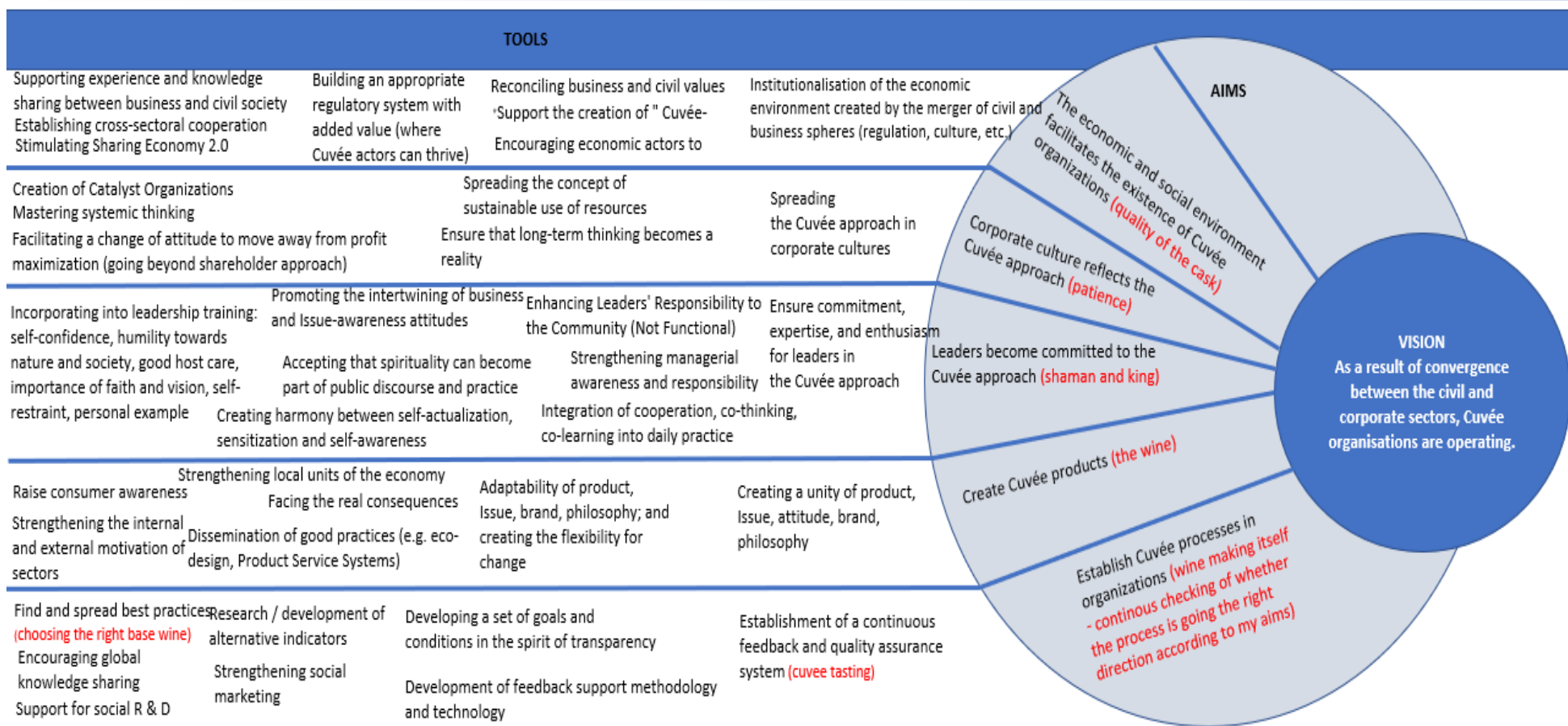
After the charts, all the steps are presented in a table format. The table also shows whether the given step may include positive and/or negative regulatory interventions, positive and/or negative economic incentives, positive and/or negative information/awareness-raising tasks.

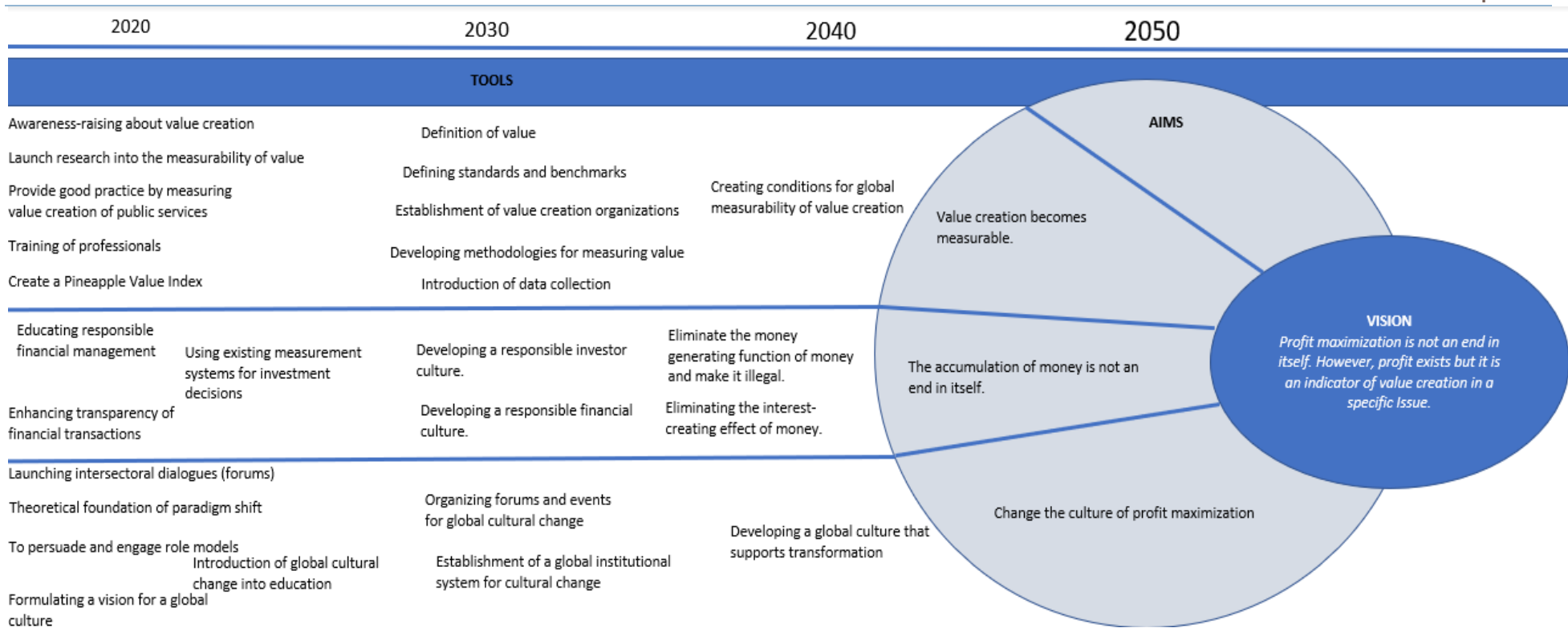
2020 (Making high quality base wine)

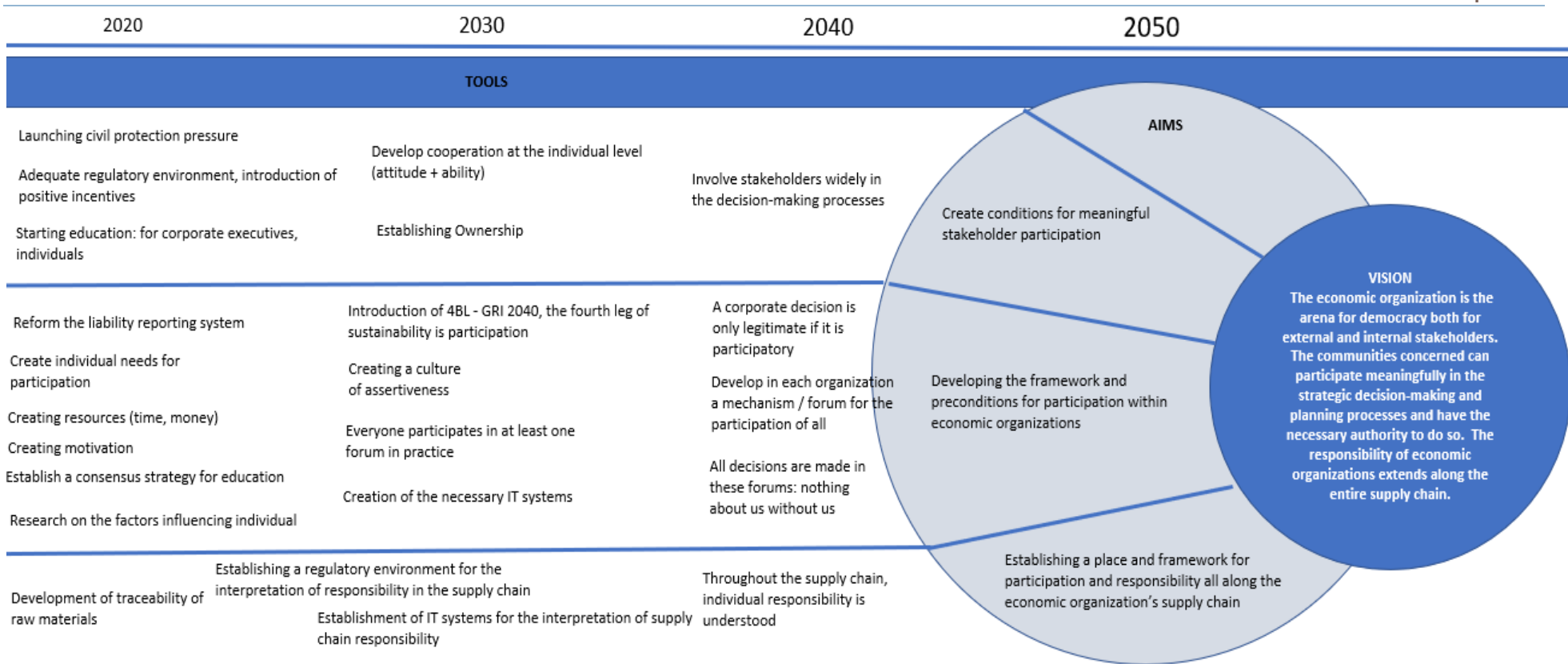
2030 (Selecting and blending)

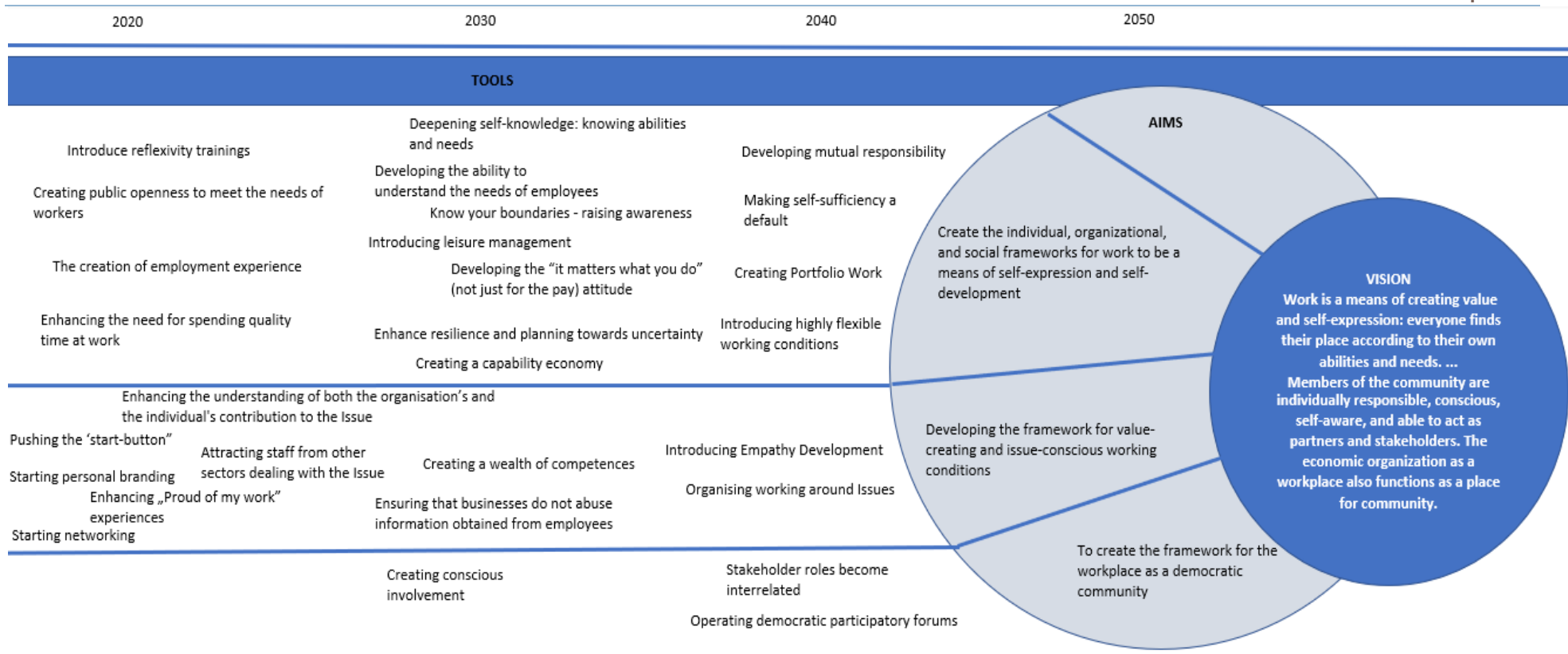
2040 (Ripening)

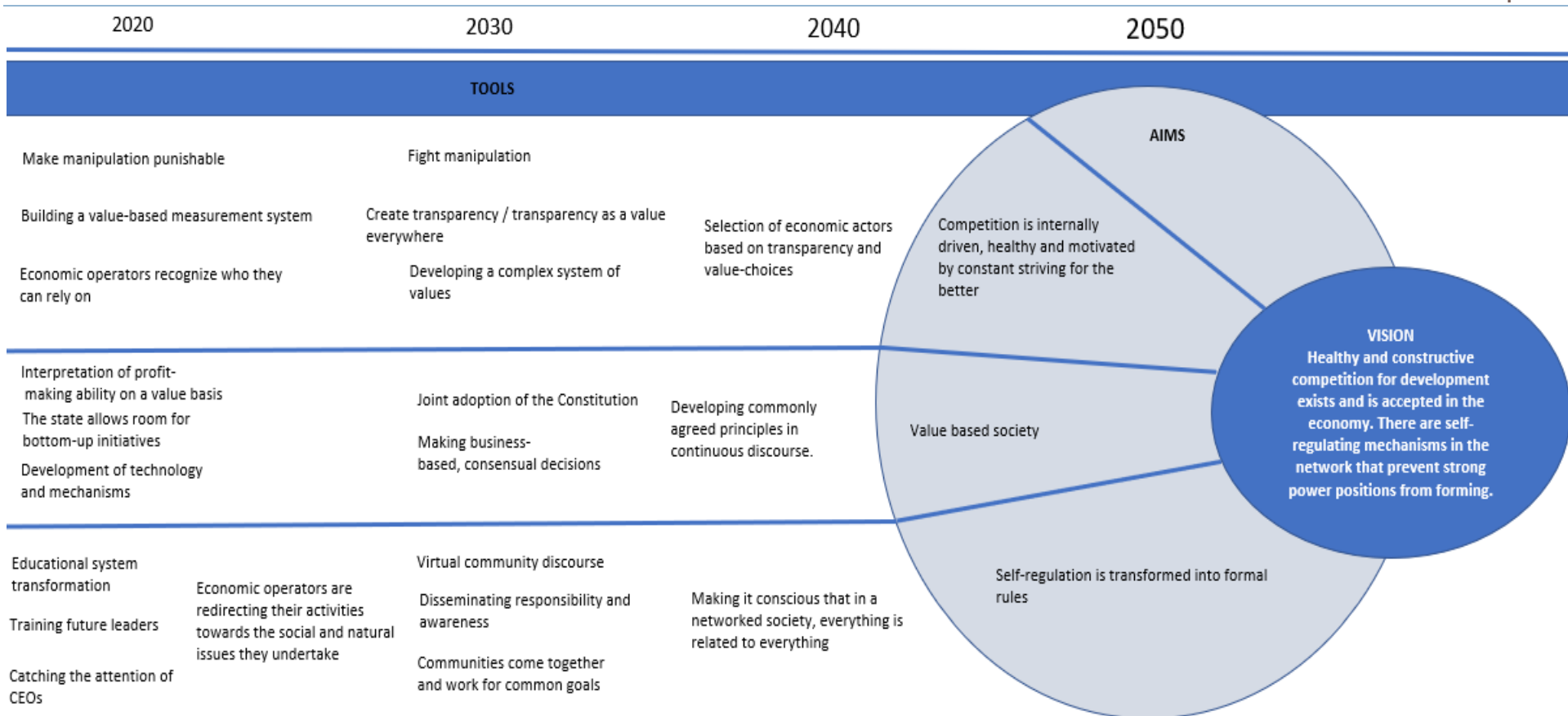
2050

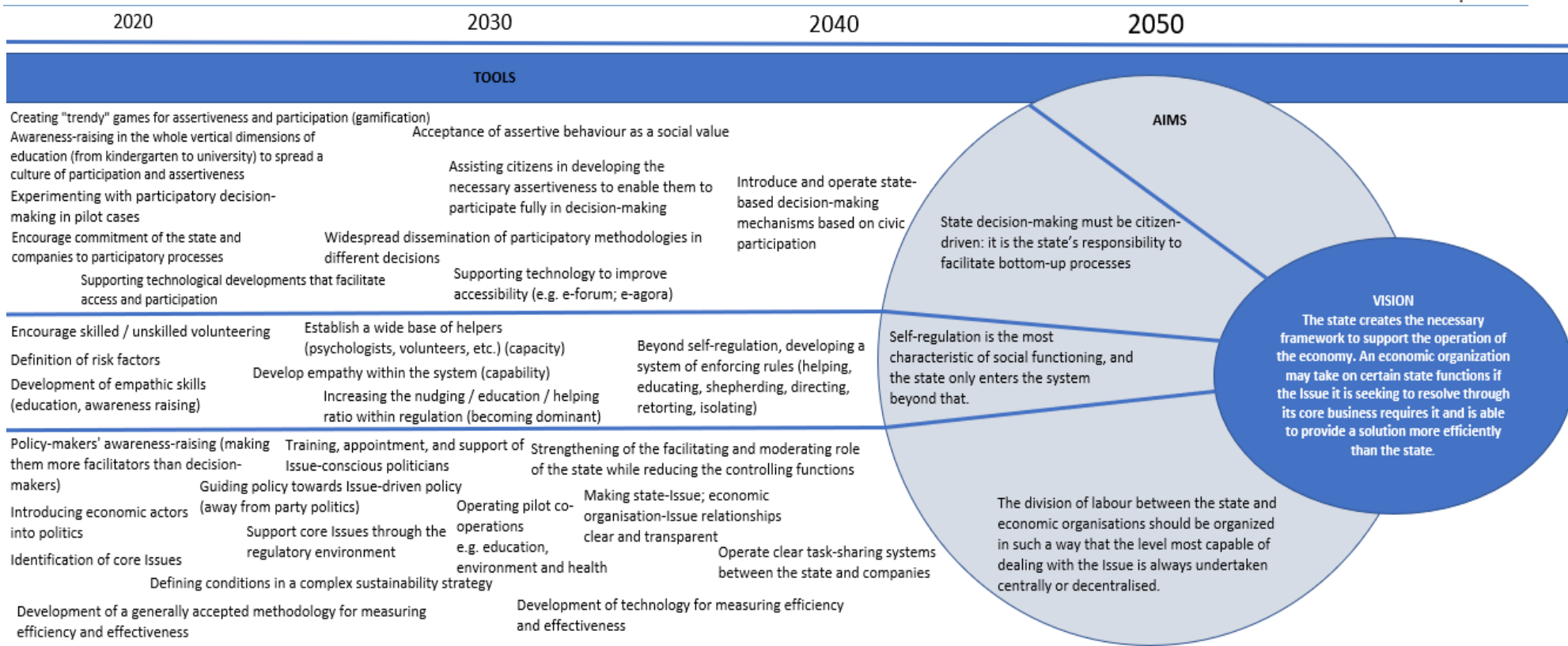












Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Institutionalization of the economic environment created by the merger of civil and business spheres (regulation, culture, etc.)	2040	<i>The spread of the Cuvée approach</i>	X		X		X	
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Support the creation of "Cuvée-capable" organizations	2030	<i>Penetration of Cuvée Organisms</i>	X		X			
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Encouraging economic operators to cooperate	2030	<i>Cuvée Level of Networking</i>	X		X			
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Reconciling business and civil values	2030	<i>The spread of the Cuvée approach</i>					X	
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Building an appropriate regulatory system with added value (where Cuvée actors can thrive)	2030	<i>The spread of the Cuvée approach</i>	X					
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Supporting experience and knowledge sharing between business and civil society	2020	<i>The spread of the Cuvée approach</i>	X		X		X	
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Stimulating Sharing Economy 2.0	2020	<i>The spread of the Cuvée approach</i>	X		X		X	
CUVÉE	The economic and social environment facilitates the existence of Cuvée organizations	Establishing cross-sectoral cooperation	2020	<i>Cuvée Level of Networking</i>	X		X		X	
CUVÉE	Corporate culture reflects the Cuvée approach	Spreading the Cuvée approach in corporate cultures	2040	<i>The spread of the Cuvée approach</i>					X	
CUVÉE	Corporate culture reflects the Cuvée approach	Spreading the concept of sustainable use of resources	2030	<i>The spread of the Cuvée approach</i>	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Corporate culture reflects the Cuvée approach	Ensure that long-term thinking becomes a reality	2030	<i>The spread of the Cuvée approach</i>					X	
CUVÉE	Corporate culture reflects the Cuvée approach	Creation of Catalyst Organizations	2020	<i>The spread of the Cuvée approach</i>	X		X			
CUVÉE	Corporate culture reflects the Cuvée approach	Mastering systemic thinking	2020	<i>The spread of the Cuvée approach</i>					X	
CUVÉE	Corporate culture reflects the Cuvée approach	Facilitating a change of attitude to move away from profit maximization (going beyond shareholder approach)	2020	<i>The spread of the Cuvée approach</i>			X	X	X	X

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Ensure commitment, expertise, and enthusiasm for leaders in the Cuvée approach	2040	<i>The spread of the Cuvée approach</i>			X		X	
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Enhancing Leaders' Responsibility to the Community (Not Functional)	2030	<i>The spread of the Cuvée approach</i>			X		X	
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Integration of cooperation, co-thinking, co-learning into daily practice	2030	<i>Degree of Coopetition</i>	X		X		X	
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Strengthening managerial awareness and responsibility	2030	<i>The spread of the Cuvée approach</i>					X	
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Accepting that spirituality can become part of public discourse and practice	2030	<i>The depth and spread of spirituality</i>					X	
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Promoting the intertwining of business and business attitudes	2030	<i>Level of Issue-consciousness</i>	X		X		X	
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Creating harmony between self-actualization, sensitization and self-awareness	2030	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>					X	
CUVÉE	Leaders become committed to the Cuvée approach	Incorporating into leadership training: self-confidence, humility towards nature and society, good host care, importance of faith and vision, self-restraint, personal example	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	X		X		X	
CUVÉE	Create Cuvée products	Creating a unity of product, Issue, attitude, brand, philosophy	2040	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	
CUVÉE	Create Cuvée products	Adaptability of product, Issue, brand, philosophy; and creating the flexibility for change	2030	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	
CUVÉE	Create Cuvée products	Facing the real consequences	2020	<i>Level of Issue-consciousness</i>	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Create Cuvée products	Dissemination of good practices (e.g. eco-design, Product Service Systems)	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
CUVÉE	Create Cuvée products	Strengthening the internal and external motivation of sectors	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	
CUVÉE	Create Cuvée products	Raise consumer awareness	2020	<i>Degree of consumer awareness</i>	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Create Cuvée products	Strengthening local units of the economy	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Establishment of a continuous feedback and quality assurance system	2040	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Developing a set of goals and conditions in the spirit of transparency and interoperability	2030	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X	X	X	X	X	X
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Development of feedback support methodology and technology	2030	<i>The prevalence of feedback processes in technological development</i>	X		X		X	
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Research / development of alternative indicators	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Strengthening social marketing	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Find and spread good examples	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Support for social R & D	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X		X		X	
CUVÉE	Establish Cuvée processes in organizations	Encouraging global knowledge sharing	2020	<i>The degree of incorporation of Issue-conscious product and concept into company processes</i>	X	X	X	X	X	X
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Creating conditions for global measurability of value creation	2040	<i>The measurability of value creation</i>	x					
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Definition of value	2030	<i>The measurability of value creation</i>	x					
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Defining standards and benchmarks	2030	<i>The measurability of value creation</i>	x					
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Establishment of value creation organizations	2030	<i>The measurability of value creation</i>	x					
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Development of methodologies for measuring value creation	2030	<i>The measurability of value creation</i>			x			
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Introduction of data collection systems	2030	<i>The measurability of value creation</i>	x		x			
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Awareness-raising about value creation	2020	<i>The measurability of value creation</i>					x	
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Launch research into the measurability of value creation	2020	<i>The measurability of value creation</i>			x			
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Example by measuring public affairs	2020	<i>The measurability of value creation</i>	x					
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Training of professionals	2020	<i>The measurability of value creation</i>			x		x	
Issue and profit	Value creation becomes measurable.	Create a Pineapple Value Index	2020	<i>The measurability of value creation</i>	x		x			
Issue and profit	The accumulation of money is not an end in itself.	Eliminate the money generating function of money and make it illegal.	2040	<i>The extent to which money generates cash</i>		x				x
Issue and profit	The accumulation of money is not an end in itself.	Eliminating the interest-creating effect of money.	2040	<i>The extent to which money generates cash</i>		x				x
Issue and profit	The accumulation of money is not an end in itself.	Developing a responsible investor culture.	2030	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>	x		x		x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Issue and profit	The accumulation of money is not an end in itself.	Developing a responsible financial culture.	2030	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>	x		x		x	
Issue and profit	The accumulation of money is not an end in itself.	Using existing measurement systems for investment decisions	2020	<i>The degree of investor responsibility</i>	x		x		x	
Issue and profit	The accumulation of money is not an end in itself.	Increase the transparency of financial investments	2020	<i>Degree of transparency</i>	x	x	x	x	x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	Developing a global culture that supports transformation	2040	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>					x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	Organizing forums and events for global cultural change	2030	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>					x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	Establishment of a global institutional system for cultural change	2030	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>	x				x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	Launching intersectoral dialogues (forums)	2020	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>					x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	Theoretical foundation of paradigm shift	2020	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>	x		x		x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	To persuade and engage role models	2020	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>	x		x		x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	Introduction of global cultural change into education systems	2020	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>	x		x		x	
Issue and profit	Change the culture of profit maximization	Formulating a vision for a global culture	2020	<i>The level of harmony in the global economic culture</i>	x				x	
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Developing mutual responsibility	2040	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>	x		x		x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Deepening self-knowledge: knowing abilities and needs	2030	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x		x	
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Developing the ability to understand the needs of employees	2030	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>	x	x	x	x	x	
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Introduce reflexivity trainings	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x		x		x	
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Creating public openness to meet the needs of workers	2020	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>	x		x		x	
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Creating Portfolio Work	2040	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x		x		x	
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Creating a capability economy	2030	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>	x	x	x	x		
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Enhance resilience and planning towards uncertainty	2030	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x		x		x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Enhancing the need for spending quality time at work	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Organising working around Issues	2040	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>	x		x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Introducing Empathy Development	2030	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x		x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Creating a wealth of competences	2030	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x		x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Enhancing the understanding of both the organisation's and the individual's contribution to the Issue	2020	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>			x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Pushing the 'start-button'	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Enhancing „Proud of my work“ experiences	2020	<i>Level of Issue-consciousness</i>	x		x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Starting networking	2020	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>			x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Attracting staff from other sectors dealing with the Issue	2020	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>			x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Starting personal branding	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>					x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Introducing highly flexible working conditions	2040	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>	x	x	x	x	x	
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Enhancing „Your call is your passion“-type of attitudes	2040	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x			x
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Introducing leisure management	2030	<i>Level and extent of employers' and employees' issue-conscious partnership</i>	x	x	x	x		x
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Know your boundaries - raising awareness	2030	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x			x
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	The creation of employment experience	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x			x
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Making self-sufficiency a default	2040	<i>Degree of satisfaction of basic needs</i>	x	x	x	x		x
Work	Create the individual, organizational, and social frameworks for work to be a means of self-expression and self-development	Developing the “it matters what you do” (not just for the pay) attitude	2030	<i>Level of Issue-consciousness</i>			x			x

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Work	To create the framework for the workplace as a democratic community	Stakeholder roles become interrelated	2040	<i>Level of participation</i>	x	x	x	x	x	
Work	To create the framework for the workplace as a democratic community	Operating democratic participatory forums	2040	<i>Level of participation</i>	x	x	x		x	
Work	To create the framework for the workplace as a democratic community	Creating conscious involvement	2030	<i>Level of participation</i>	x		x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Creating Issue-packages	2030	<i>Level of Issue-consciousness</i>			x		x	
Work	Developing the framework for value-creating and issue-conscious working conditions	Ensuring that businesses do not abuse information obtained from employees	2030	<i>Level of trust</i>	x	x	x	x	x	x
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Introduce and operate state-based decision-making mechanisms based on civic participation	2040	<i>Level of participation</i>	x				x	
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Widespread dissemination of participatory methodologies in different decisions	2030	<i>Level of participation</i>	x		x		x	
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Assisting citizens in developing the necessary assertiveness to enable them to participate fully in decision-making	2030	<i>Level of individual assertiveness</i>					x	
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Acceptance of assertive behaviour as a social value	2030	<i>Level of individual assertiveness</i>					x	
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Supporting technology to improve accessibility (e.g. e-forum; e-agera)	2030	<i>Level of participation</i>			x			

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Experimenting with participatory decision-making in pilot cases	2020	<i>Level of participation</i>	x					
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Creating "trendy" games for assertiveness and participation (gamification)	2020	<i>Level of individual assertiveness</i>			x		x	
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Awareness-raising in the whole vertical dimensions of education (from kindergarten to university) to spread a culture of participation and assertiveness	2020	<i>Level of participation</i>					x	
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Encourage commitment of the state and companies to participatory processes	2020	<i>Level of participation</i>	x		x		x	
State	State decision-making must be citizen-driven: it is the state's responsibility to facilitate bottom-up processes	Supporting technological developments that facilitate access and participation	2020	<i>Level of participation</i>			x			
State	Self-regulation is the most characteristic of social functioning, and the state only enters the system beyond that.	Beyond self-regulation, developing a system of enforcing rules (helping, educating, shepherding, directing, retorting, isolating)	2040	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x					
State	Self-regulation is the most characteristic of social functioning, and the state only enters the system beyond that.	Establish a wide base of helpers (psychologists, volunteers, etc.) (capacity)	2030	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x		x		x	
State	Self-regulation is the most characteristic of social functioning, and the state only enters the system beyond that.	Develop empathy within the system (capability)	2030	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>					x	
State	Self-regulation is the most characteristic of social functioning, and the state only enters the system beyond that.	Increasing the nudging / education / helping ratio within regulation (becoming dominant)	2030	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x	x			x	x

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
State	Self-regulation is the most characteristic of social functioning, and the state only enters the system beyond that.	Encourage skilled / unskilled volunteering	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x		x		x	
State	Self-regulation is the most characteristic of social functioning, and the state only enters the system beyond that.	Definition of risk factors	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>			x			
State	Self-regulation is the most characteristic of social functioning, and the state only enters the system beyond that.	Development of empathic skills (education, awareness raising)	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>					x	
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Operate clear task-sharing systems between the state and companies	2040	<i>Level of power deconcentration</i>	x		x		x	
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Strengthening of the facilitating and moderating role of the state while reducing the controlling functions	2030	<i>Level of power deconcentration</i>	x	x			x	x
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Training, appointment, and support of Issue-conscious politicians	2030	<i>Level of Issue-consciousness</i>	x	x			x	x
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Making state-Issue; economic organisation-Issue relationships clear and transparent	2030	<i>Level of Issue-consciousness</i>	x				x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Operating pilot co-operations e.g. education, environment and health	2030	<i>Level of power deconcentration</i>	x		x		x	
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Development of a generally accepted methodology for measuring efficiency and effectiveness	2030	<i>Level of power deconcentration</i>	x		x			
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Development of technology and methodology for measuring efficiency and effectiveness	2020	<i>Level of power deconcentration</i>			x			
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Establishment of data collection systems on efficiency and effectiveness	2020	<i>Level of power deconcentration</i>			x			
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Defining conditions in a complex sustainability strategy	2020	<i>Level of power deconcentration</i>	x					
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Identification of core Issues	2020	<i>Level of Issue-consciousness</i>	x					

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Support core Issues through the regulatory environment	2020	<i>Level of Issue-consciousness</i>	x					
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Introducing economic actors into politics	2020	<i>Level of power deconcentration</i>			x		x	
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Policy-makers' awareness-raising (making them more facilitators than decision-makers)	2020	<i>Level of power deconcentration</i>					x	x
State	The division of labour between the state and economic organisations should be organized in such a way that the level most capable of dealing with the Issue is always undertaken centrally or decentralised.	Guiding policy towards Issue-driven policy (away from party politics)	2020	<i>Level of power deconcentration</i>	x				x	
Stakeholders, individual responsibility	Create conditions for meaningful stakeholder participation	Involve stakeholders widely in the decision-making processes	2040	<i>Level of participation</i>	x		x	x	x	
Stakeholders, individual responsibility	Create conditions for meaningful stakeholder participation	Develop cooperation at the individual level (attitude + ability)	2030	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x		x	
Stakeholders, individual responsibility	Create conditions for meaningful stakeholder participation	Establishing Ownership	2030	<i>Widespread involvement of stakeholders and transparency of stakeholder roles</i>	x		x		x	
Stakeholders, individual responsibility	Create conditions for meaningful stakeholder participation	Launching civil protection pressure	2020	<i>Degree of power deconcentration</i>					x	

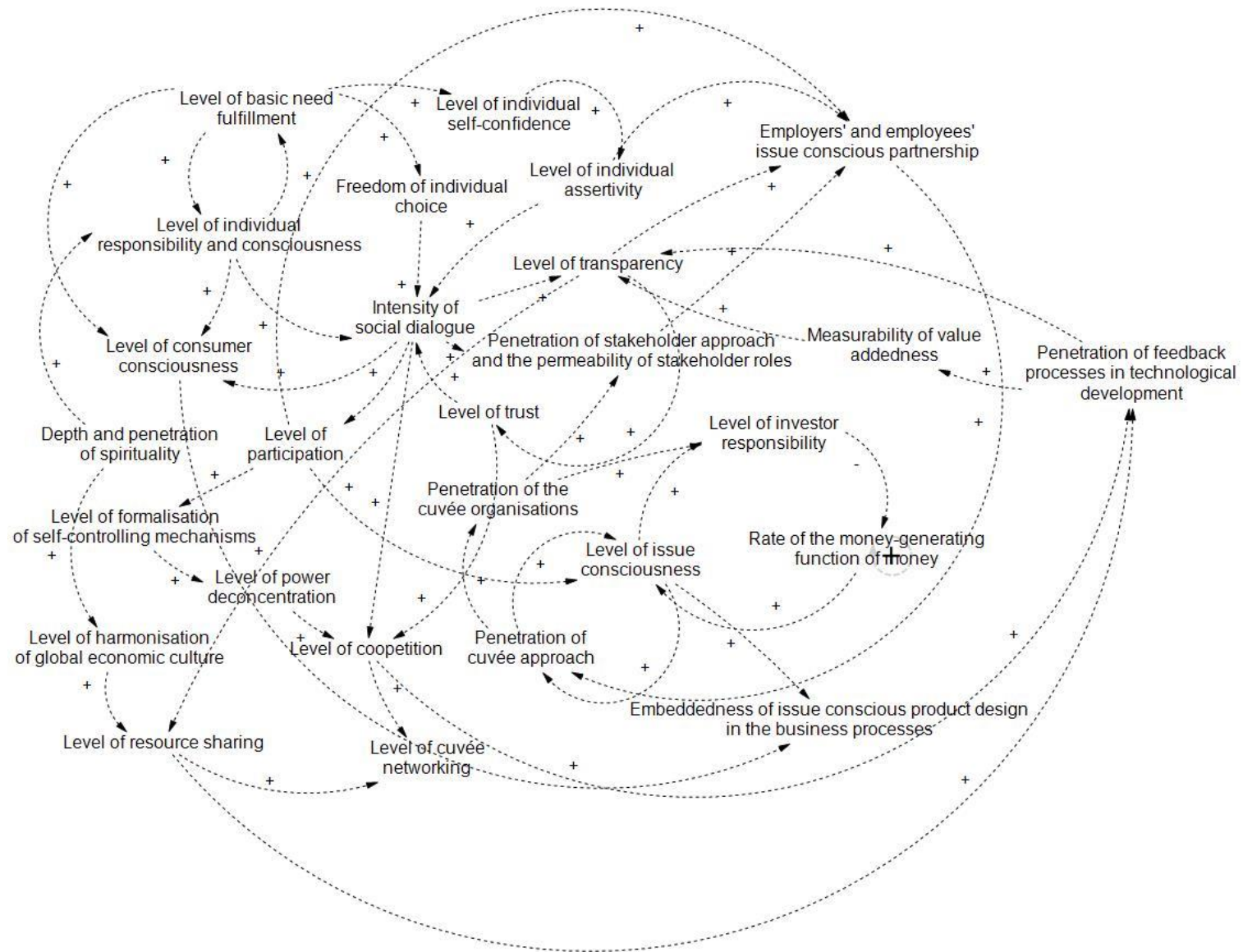
Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Stakeholders, individual responsibility	Create conditions for meaningful stakeholder participation	Adequate regulatory environment, introduction of positive incentives	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x	x	x	x		
Stakeholders, individual responsibility	Create conditions for meaningful stakeholder participation	Starting education: for corporate executives, individuals	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x		x		x	x
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	A corporate decision is only legitimate if it is participatory	2040	<i>Level of participation</i>	x	x	x	x	x	x
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Introduction of 4BL - GRI 2040, the fourth leg of sustainability is participation	2030	<i>Level of participation</i>	x		x		x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Reform the liability reporting system	2020	<i>Degree of power deconcentration / Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x	x	x	x	x	
Stakeholders, individual responsibility	Establishing a place and framework for participation and responsibility all along the economic organization's supply chain	Throughout the supply chain, individual responsibility is understood	2040	<i>Widespread involvement of stakeholders and transparency of stakeholder roles</i>	x		x		x	
Stakeholders, individual responsibility	Establishing a place and framework for participation and responsibility all along the economic organization's supply chain	Establishing a regulatory environment for the interpretation of responsibility in the supply chain	2030	<i>Degree of transparency</i>	x					
Stakeholders, individual responsibility	Establishing a place and framework for participation and responsibility all along the economic organization's supply chain	Establishment of IT systems for the interpretation of supply chain responsibility	2030	<i>Degree of transparency</i>	x	x	x	x	x	
Stakeholders, individual responsibility	Establishing a place and framework for participation and responsibility all along the economic organization's supply chain	Development of traceability of raw materials	2020	<i>Degree of transparency</i>	x	x	x	x	x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Develop in each organization a mechanism / forum for the participation of all	2040	<i>Degree of power deconcentration</i>	x		x		x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Creating a culture of assertiveness	2030	<i>Level of individual assertiveness</i>					x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Everyone participates in at least one forum in practice	2030	<i>Level of participation</i>	x	x			x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Create individual needs for participation	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x				x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Creating resources (time, money)	2020	<i>Level of participation</i>	x		x		x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Creating motivation	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>	x		x	x	x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Establish a consensus strategy for education development	2020	<i>Degree of power deconcentration</i>	x	x			x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Research on the factors influencing individual responsibility	2020	<i>Level of individual awareness and responsibility</i>			x		x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	All decisions are made in these forums: nothing about us without us	2040	<i>Degree of power deconcentration</i>	x	x			x	
Stakeholders, individual responsibility	Developing the framework and preconditions for participation within economic organizations	Creation of the necessary IT systems	2030	<i>Level of participation</i>			x		x	
Self-regulation	Competition is internally driven, healthy and motivated by constant striving for the better	Selection of economic actors based on transparency and value choices	2040	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x	x	x	x	x	x
Self-regulation	Competition is internally driven, healthy and motivated by constant striving for the better	Fighting manipulation	2030	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>		x		x		x
Self-regulation	Competition is internally driven, healthy and motivated by constant striving for the better	Create transparency / transparency as a value everywhere	2030	<i>Degree of transparency</i>	x		x		x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Self-regulation	Competition is internally driven, healthy and motivated by constant striving for the better	Developing a complex system of values	2030	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>			x		x	
Self-regulation	Competition is internally driven, healthy and motivated by constant striving for the better	Make manipulation punishable	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>		x				
Self-regulation	Competition is internally driven, healthy and motivated by constant striving for the better	Building a value-based measurement system	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x		x		x	
Self-regulation	Competition is internally driven, healthy and motivated by constant striving for the better	Economic operators recognize who they can rely on	2020	<i>Level of trust</i>			x	x		
Self-regulation	Value based society	Developing commonly agreed principles in continuous discourse.	2040	<i>Intensity of social discourse</i>			x		x	
Self-regulation	Value based society	Joint adoption of the Constitution	2030	<i>Intensity of social discourse</i>	x					
Self-regulation	Value based society	Making business-based, consensual decisions	2030	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x		x		x	
Self-regulation	Value based society	Interpretation of profit-making ability on a value basis	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>			x		x	
Self-regulation	Value based society	The state allows room for bottom-up initiatives	2020	<i>Degree of power deconcentration</i>	x	x				
Self-regulation	Value based society	Development of technology and mechanisms	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x		x		x	
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Making it conscious that in a networked society, everything is related to everything	2040	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>			x	x	x	x
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Virtual community discourse	2030	<i>Intensity of social discourse</i>					x	
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Disseminating responsibility and awareness	2030	<i>Level of trust</i>					x	
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Communities come together and work for common goals	2030	<i>Level of participation</i>					x	
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Economic operators are redirecting their activities towards the social and natural issues they undertake	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x		x		x	
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Training future leaders	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>			x		x	

Focus	Aim	Intervention step	Time horizon	Related concept in the system map	Tool: positive regulation	Tool: negative control	Instrument: Positive economic incentives	Instrument: Negative economic incentives	Tool: Positive Awareness-raising	Tool: Negative Awareness-raising
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Educational system transformation	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>					x	
Self-regulation	Self-regulation is transformed into formal rules.	Catching the attention of CEOs	2020	<i>Degree of formalization of self-regulatory systems</i>	x	x	x	x	x	x

SYSTEM MAP OF RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE ECONOMIC ACTORS



ACKNOWLEDGEMENTS

The authors would like to thank all the participants in the backcasting workshop for voluntarily dedicating their time and efforts to research and sharing their extremely valuable ideas with us. The participants were: Sára Csillag; István Fekete; János Fodor; Ákos Grósz; Gergő Hankó; Áron Jakab; Irén Márta; Katalin Schnierer; Krisztina Schubauer; Anita Simon; Linda Szabó; Judit Varga. We would also like to thank the staff of the Civil Auction Foundation, István Keresztszeghy, Dóra Kováts, and Szilárd Nemes for initiating this research, providing financial and voluntary support for its implementation, and assisting with the development of the system map. We would like to thank the BCSDH staff then and now - especially Mandy Fertetics and Irén Márta - for their continued support.

ABOUT THE RESEARCHERS



Dr. Alexandra Köves: ecological economist, full-time senior lecturer at the Department of Decision Theory, Corvinus University of Budapest. She graduated from Heriot-Watt University in Edinburgh and the Diplomatic Academy in Vienna. She wrote her PhD at Corvinus University of Budapest on the links between ecological sustainability and employment policy within the frameworks of ecological economics. Before turning towards academia, for almost 15 years, she had been involved in social development. In her research, she mainly seeks opportunities for sustainable economic transition by using backcasting methodology. - Email: alexandra.koves@uni-corvinus.hu



Dr. Judit Gáspár: senior lecturer at Corvinus University of Budapest, leading courses on Decision Making Skills, Decision Techniques and Corporate Strategy. Her current interests of research are: managerial decision-making, group decisions, strategy-as-practice, foresight, participatory and reflexive methodologies and experiential learning. In her doctoral dissertation she explored the topic “How future is constructed in corporate strategy making practice?” She is a trained facilitator of the Social Dreaming and Social Photo Matrix methodologies dealing with the psycho- and socio-dynamic study of organisations and systems. Email: judit.gaspar@uni-corvinus.hu



Dr. Réka Matolay is an associate professor at the Department of Decision Theory at Corvinus University of Budapest. She graduated from Corvinus University of Budapest both with her university degree and her doctoral studies. She researches, develops, and teaches bachelor, master, and postgraduate courses in corporate social responsibility and sustainability; social enterprise and social economy; and responsible and participatory decision-making. Email: reka.matolay@uni-corvinus.hu