

A PRO BONO – A SZAKMAI VAGY SZAKÉRTELMEEN ALAPULÓ ÖNKÉNTESSÉG ÉRTELMEZÉSI ÉS GYAKORLATI KERETEI

NÁRAI MÁRTA¹

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2025.2.56-81>

Absztrakt

A pro bono, azaz szakmai vagy szakértelmen alapuló önkéntesség a társadalmi felelősségvállalás/szerepvállalás komoly hozzáadott társadalmi és gazdasági értéket nyújtó formája. Az elmúlt 10-15 évben hazánkban is kezd teret nyerni. Számos cég építi be CSR- vagy ESG-tevékenységei körébe, de vállalati kereteken kívül magánszemélyek is nyújthatnak, nyújtanak ingyenesen szaktudáson alapuló szolgáltatásokat olyan hátrányos helyzetű személyek, vagy, jellemzően, civil/nonprofit szervezetek számára, akik azok piaci árát nem tudják kigazdálkodni, vagy olyan tudásokhoz juttatja a szervezeteket, amelyek működésükben nincsenek jelen. Sok szó esik manapság a pro bonoról, akár úgy is, hogy ismernénk, pontosan mit is takar és milyen keretrendszerben értelmezhető a kifejezés. Jelen tanulmány ezt a hiányosságot próbálja meg oldani azáltal, hogy a pro bono legáltalánosabb és legismertebb fogalmi meghatározásán túl számba veszi a pro bono önkéntesség értelmezési keretrendszerét, részletesen bemutatja elméleti beágyazottságát (pl. vállalati társadalmi felelősségvállalás, társadalmi tőke, társadalmi részvétel/szerepvállalás, önkéntesség, motivációs megközelítések), taglalja a gyakorlati alkalmazási területeinek körét, lehetőségeit. Emellett kitér – az elsősorban a jogi pro bono szolgáltatásokra – vonatkozó nemzetközi normákra és sztenderdekre is. A jövőben várhatóan növekedni fog a kereslet a különféle szakterületeken nyújtott pro bono szolgáltatások iránt, ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a pro bono szolgáltatásokat nyújtó szereplők elsősorban piaci árú szolgáltatásokból élnek. Lehetnek bármennyire is társadalmilag érzékenyek és elkötelezettek a pro bono mellett, gazdaságilag (is) behatárolt az erre való képességük. Ez egyúttal korlátokat szab a pro bono lehetőségének és terjedésének.

Kulcsszavak: pro bono, szakmai önkéntesség, szaktudás, civil/nonprofit szervezetek, vállalati társadalmi felelősségvállalás, társadalmi érték

¹ Nárai Márta (PhD.), szociológus, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar, Szociális Tanulmányok és Szociológia Tanszék.

Interpretation and practical framework of pro bono, as a professional volunteerism

Márta Nárai

Abstract

Pro bono, or professional or expertise-based volunteering, is a form of social responsibility/commitment that provides significant added social and economic value. Over the past 10-15 years, it has started to gain ground in Hungary as well. Many companies incorporate it into their CSR or ESG activities, but individuals outside of corporate frameworks also provide free expertise-based services to disadvantaged individuals or typically civil/nonprofit organizations, who cannot afford the market price for these services, or provide organizations with knowledge that is absent from their operations. There is a lot of discussion about pro bono nowadays, sometimes to the extent that we believe we know exactly what it means and in what framework the term can be interpreted. This study aims to address this deficiency by examining frameworks for interpreting pro bono beyond its most general and well-known conceptual definition. It provides a detailed presentation of its theoretical embedding (e.g., corporate social responsibility, social capital, social participation/role engagement, voluntarism, motivational approaches), discusses the range and possibilities of its practical applications. Additionally, it touches on international norms and standards related mainly to legal pro bono services. In the future, the demand for pro bono services provided in various fields is expected to grow; however, it is important to emphasize that those offering pro bono services primarily rely on market-priced services. They may be socially sensitive and committed to pro bono as much as possible, but their capability to do so is economically constrained. This also sets limits on the possibility and spread of pro bono.

Keywords: pro bono, professional volunteering, expertise, civil/nonprofit organizations, corporate social responsibility, social value

BEVEZETÉS

A pro bono, azaz a szakmai önkéntesség a társadalmi felelősségvállalás/szerepvállalás új formájaként hazánkban az elmúlt egy évtizedben kezdett teret nyerni. Még azon vállalatoknál is kevésbé ismertek ennek keretei, lehetőségei, amelyeknél az önkéntességnek már „hagyományai” vannak, része a cég működésének, társadalmi felelősségvállalási (corporate social responsibility, CSR) stratégiájának (Effekteam 2022). Másutt azonban, például az USA-ban vagy az Egyesült Királyságban a jogi szakmában, jogi szolgáltatások területén már régóta működő gyakorlat (Boon – Whyte 2022).

Egyre gyakrabban használjuk ezt a fogalmat, sokszor talán anélkül is, hogy ismernénk, mit is takar és milyen keretrendszerben értelmezhető a kifejezés. Jelen tanulmány célja oldani ezt a hiányosságot. A dolgozat a pro bono önkéntesség értelmezési kereteinek bemutatására

vállalkozik: fogalmi meghatározását, elméleti keretrendszerének és gyakorlati alkalmazási területeinek számbavételét, valamint a pro bono munkával kapcsolatos nemzetközi normák és sztenderdek áttekintését adja. A tanulmány elméleti jellegű, saját empirikus felmérést nem tartalmaz, elsősorban nemzetközi szakirodalmakra és szakmai szervezetek kiadványaira támaszkodik.

FOGALMI ÉS ELMÉLETI KERETEK

A pro bono fogalma és története

A pro bono önkéntesség összekapcsolja a szakmai tudást a társadalmi felelősségvállalással/szerepvállalással, hidat képez a professzionális szakterületek és a civil/nonprofit szféra között. De mit is jelent maga a kifejezés, hogy pro bono?

Gyakori, hogy a szakirodalmakban pusztán csak a pro bono kifejezést vagy pro bono munka (pro bono work) szókapcsolatot használják, kevésbé fordul elő a pro bono önkéntesség. A pro bono a pro bono publico latin eredetű kifejezésből ered (Waller 2010), melynek szó szerinti jelentése: „a közjóért”.² A pro bono munka tehát szó szerint a közjóért végzett munkát jelenti. Azonban nem minden munkatevékenységre használjuk ezt a kifejezést. Sajátossága, hogy magas szintű, piaci értékkel bíró szakértelmet jelent, professzionális szakmai munka felajánlása, amelyet a szakember önkéntesen és díjazás nélkül végez olyan személyek, szervezetek vagy közösségek számára, vagy jó ügyek érdekében, amelyek azt más módon nem tudnák elérni (Boon – Whyte 2022), mivel nem tudják a magas szintű szaktudást igénylő szolgáltatás piaci árát megfizetni. A hagyományos önkéntességtől tehát – ami szintén a közjóért történik, de általában nem kapcsolódik szaktudáshoz, inkább laikus és fizikai vagy általános segítségnyújtást jelent (például adományosztás, ételosztás, kerítésfestés, beszélgetés stb.) – az különbözteti meg a pro bonót, hogy speciális szaktudáshoz kötött professzionális szakmai munka végzéséről van szó (Cnaan et al. 1996). Csiszárik-Kocsir Ágnes és Garai-Fodor Mónika (2021:205) megfogalmazásában „*szakmai tudástranszferen alapuló önkéntes tevékenység*”, más szerzők szerint „*az idő és a tudás ingyenes megosztása*” (Sedak – Novoselac 2019:72).

² <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/2024>

A kifejezést eredetileg a jogi szférában, az ügyvédi gyakorlatban használták; sok évtizedes, sőt évszázados múltja van ennek például Angliában és Walesben, az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása érdekében jogsegélynyújtás, illetve jogi képviselet formájában³ (Boon – Whyte 2022). De nemcsak az Egyesült Királyságban van ennek többévszázados múltja, hanem gyakorlatilag Európa-szerte is, hiszen az állami jogsegélyrendszerek kiépítéséig (20. század) a jogsegély biztosítását a magánügyvédek által nyújtott jótékonysági kötelességként kezelték, azt követően azonban „már nem a szakma tiszteletre méltó kötelességének, hanem az állam kötelezettségének tekintették” (Khadar 2016:6). A LawWorks által kiadott The pro bono protocol (2018:1.1.) meghatározásában a pro bono jogi munka *„ügyvédek által közérdekűen, azon magánszemélyeknek, jótékonysági szervezeteknek és közösségeknek nyújtott jogi tanácsadás vagy képviselet, akik nem engedhetik meg maguknak a tanácsadás vagy képviselet költségeinek megfizetését, és ahol állami vagy más alternatív finanszírozási források nem állnak rendelkezésre”. [...] „A jogi munka csak akkor minősül pro bono jogi munkának, ha az ingyenes az ügyféloldalon és nem jár fizetéssel az ügyvéd vagy az ügyvédi iroda számára, és azt az ügyvéd vagy az irodája önkéntesen nyújtja.”* (LawWorks 2018:1.2.)

Ugyanakkor a 2000-es évektől számos országban a pro bono gyakorlat elterjedése figyelhető meg, és más szakterületeken is (mint például a marketing, a reklám/PR, az építészet/design, a mérnöki tervezés, az informatikai fejlesztés, a stratégiai tanácsadói, illetve az egészségügy/orvosi tevékenységek, oktatás-kutatás-akadémiai élet) tapasztalhatjuk, hogy egy szakember díjazás nélkül nyújtja szaktudását – elsősorban hátrányos helyzetű – magánszemélyek, csoportok vagy civil szervezetek számára (lásd például Alveros–Bergenudd 2011; Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019⁴). Sőt vannak törekvések és ajánlások a pro bono önkéntesség felsőoktatásba történő integrálására is (Hurst – Hartman 2008; Csiszárík-Kocsir – Garai-Fodor 2021; Garai-Fodor. et al. 2021; Boon – Whyte 2022). Ennek köszönhetően a fogalomhasználat kibővült, ma már elsősorban a magas szintű szaktudást igénylő, specifikus szakmai kompetenciákon alapuló szolgáltatások közösségi-társadalmi célokra történő, önkéntes és ingyenes nyújtását jelöli (James – Wooten 2010), a szakmai tudás közösségi,

³ Az Andrew Boon – Avis Whyte (2022) szerzőpáros a Global pro bono kötetben megjelent tanulmányukban a pro bono jogi szolgáltatások átalakulását mutatják be Anglia és Wales esetében. A pro bono jogi munka történeti múltja egészen a középkorig nyúlik vissza, a szegények ingyenes jogi képviselete formájában jelent meg az in forma pauperis eljárásokban.

⁴ <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/2024>

térítésmentes hasznosítása (Hurst – Hartman 2008). A pro bono önkéntességben az erkölcsi és a szakmai felelősségvállalás összekapcsolódik (Alveros – Bergenudd 2011).

Vanessa Burbano és szerzőtársai (2018) természetbeni szolgáltatásként (in-kind services⁵) említik a pro bono önkéntességet, amit azoknak nyújtanak a szakemberek, akik másként ezt nem engedhetnék meg maguknak, és megállapítják, hogy ez a leggyakoribb társadalmilag felelős kezdeményezés a professzionális szolgáltatási ágazatokban. A profitorientált üzleti világban a pro bono egyfajta projektként, projektmunkaként fogható fel, ahol nem számítanak fel a szolgáltatásért ellenértéket, a cégek társadalmi előnyök érdekében vesznek azokban részt (Weibel 2011), a projekt céljától függően pedig tulajdonképpen maga a pro bono kifejezés többféleképpen is meghatározható (Alveros – Bergenudd 2011).

A pro bono elméleti beágyazódása

Elméleti megközelítésben a pro bono tevékenység értelmezése több tudományterületet érintően lehetséges, hiszen több diszciplínában is – például menedzsment, szociológia, pszichológia – helye van a pro bono önkéntességről, annak megjelenési formáiról, kereteiről, szerepéről, jelentőségéről, motivációiról, hatásairól stb. folytatott gondolkodásnak.

A pro bono mint a CSR része. Az egyik legmeghatározóbb elméleti megközelítés a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és vállalati etika keretrendszerében, annak részeként, illetve egyik formájaként értelmezi a pro bono önkéntességet, ami a CSR olyan kulcseleme lehet, mely nem csupán altruista gesztus, hanem a cégek számára stratégiai befektetés is lehet (Burbano et al. 2018). Vannak, akik a „vállalati társadalmi felelősségvállalás új dimenziójaként” említik (Effekteam 2022), vagy a CSR új eszközeként tekintenek rá. Kétségtávol, a pro bono önkéntesség kultúrája a 2000-es években jelent meg a nem jogi területeken, de a profitorientált piaci szereplők társadalmi problémák kezelésébe való aktív(abb) bekapcsolódása is csak az elmúlt pár évtizedben vált meghatározó társadalmi-gazdasági tényezővé/aktivitássá. A CSR talán legismertebb meghatározása szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás *„a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel – valamint az érintett felekkel –*

⁵ Az in-kind szolgáltatások olyan javakat vagy szolgáltatásokat jelentenek, amelyeket hozzájárulásként, adományként vagy készpénz helyett kifizetésként nyújtanak. Ezek a hozzájárulások értékes erőforrások lehetnek a szervezetek számára, különösen a nonprofitok számára, mivel csökkenthetik a költségeket és javíthatják a programokat.

fenntartott kapcsolatokban” (European Commission 2001:8). A profitorientált szereplők gazdasági tevékenységük és vállalt társadalmi tevékenységeik kapcsán széleskörű társadalmi hatást gyakorolnak (Reisinger – Nárai 2022). Michael Porter és Mark Kramer már egy 2002-ben megjelent tanulmányukban arról írtak, hogy a vállalatok filantróp magatartásuk során, illetve az által hogyan teremtenek gazdasági és társadalmi értéket (Porter – Kramer 2002). E gondolatukat továbbfejlesztve később megalkották a közös értékteremtés (Creating Shared Value: CSV) koncepcióját (Porter – Kramer 2011), amely a vállalatok és a társadalom kapcsolódásának újfajta megközelítését jelenti, melynek lényege, hogy a vállalatok a különböző társadalmi folyamatokat figyelve, azokba a közösségek igényeit szem előtt tartva avatkoznak be, értéket teremtve mind a társadalom, mind a vállalatok számára (Reisinger – Nárai 2022). A CSR és a CSV is *„olyan folyamat, amely magában foglalja a társadalmi problémák iránti tudatosságot”* (Garai-Fodor 2023: 7), de fontos a belső és külső kommunikációja is e tevékenységeknek, valamint a CSR-értékek szervezeten belüli beágyazása (Tahniyath – Elbanna 2022).

A pro bono az ESG koncepcióban. A vállalati társadalmi felelősségvállalás aktivitásait az utóbbi időben már sok cégnél az ESG-célok (Environmental, Social, Governance), azaz a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontok alakítják (Effekteam 2025). E tevékenységrendszerbe illeszkedik bele a pro bono önkéntesség mint *„tudásmegosztáson alapuló CSR-aktivitás”* (Garai-Fodor 2023: 6), vagy mint értékteremtő vállalati reagálás, vagy akár ESG-célkitűzést megvalósító tevékenység. A CSR keretében, vagy akár a vállalati önkéntesség koncepciójának, illetve az ESG-céloknak is megfelelően így a cégek (már) nemcsak anyagi támogatást nyújtanak (adományozás) vagy különböző programokat finanszíroznak/biztosítanak, hanem dolgozóik szakmai kompetenciáit és szakértelmét bocsátják – nem piaci alapon – a társadalom rendelkezésére, azaz a munkatársaik magas szintű tudását díjmentes szolgáltatások nyújtásával közhasznú célok érdekében hasznosítják (Weibel 2011). A pro bono szolgáltatások a cégek egyik legértékesebb hozzájárulási formáját jelentik a közösségi jóléthez (Porter – Kramer 2011). Tulajdonképpen szakértelem adományozása történik a pro bono önkéntesség során.

A pro bono a filantrókapitalizmus értelmezésében. A pro bono definíciójából következik, hogy a munkát a közjóért végzik és nem magáért a vállalatért (Alveros – Bergenudd 2011). A CSR-tevékenységek esetében azonban gyakorta felmerülő kérdés, hogy mi a valódi cél, filantróp/erkölcsi indíttatás, altruizmus, akár egyszerűen csak a lelkiismeret megnyugtatósa,

vagy inkább cégmarketing, fogyasztók megnyerése, egyéb stakeholderek meggyőzése, a cég számára valamilyen „előny” biztosítása/szerzése, pusztán (akár a társadalom, akár a politika irányából) a társadalmi felelősségvállalásra irányuló egyre határozottabban megjelenő elvárásoknak való megfelelés, vagy valami más. Ez utóbbi gondolattal összekapcsolva érdekes és sajátos megközelítést olvashatunk Mikkel Thorup (2013) filantrokapitalizmusról⁶ írott tanulmányában. Thorup alapállítása, hogy a modern filantrópia nem csupán jótékonysági gyakorlat, hanem a kapitalizmus egyik legitimációs mechanizmusa. A filantrokapitalizmust a kapitalizmus és a jótékonyság összefonódása jellemzi, mely igazából nem csökkenti a társadalmi egyenlőtlenségeket, hanem ideológiailag elfedi, és végső soron legitimálja azokat, és hozzá is járul a fennmaradásukhoz. Thorup kritikusan viszonyul a vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlatához is, a filantrokapitalizmus egyik formájának tekinti azt. A vállalati filantrópiát a CSR egyik alkategóriájaként értelmezi, ami a CSR aktív felvállalását jelenti (filantro-vállalatok). Thorup a CSR-t (is) olyan gyakorlatnak tekinti, melynek során az etikai igényekre oly módon válaszolnak (a cégek), amely nem akadályozza, hanem elősegíti a kapitalista folyamatokat. Azáltal, hogy a cégek a CSR-t üzleti stratégiájuk részévé teszik, a jótékonyság és a profittermelés közötti határ elmosódik. A vállalati jótékonyság (értsd: CSR) tulajdonképpen a hitelesség „biztosítéka” az élet minden területén, és gyakorlatilag azt közvetíti, „hogy az üzlet és a profit valójában nem cél, hanem csak eszköz valami máshoz és jobbhoz” (Thorup 2013:564). De valójában az aktív jótékonyság, a pro bono is egyenlőtlenségből táplálkozik, szakmai segítségadás olyanoknak, akik az adott szolgáltatást nem tudják megfizetni, és mivel nem valódi cserén alapul a támogató és a támogatott közötti kapcsolat, hanem igazából hierarchián, nem kölcsönösség, hanem alá-fölérendeltségi viszony jön létre, valamint az egyenlőtlenség nem szűnik meg, nem kérdőjeleződik meg. A filantrokapitalizmus a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a fogyasztói filantrópia, a milliárdosok adományai, a celebek jótékonysági szerepvállalása és a „Gospel of Wealth” ideológiája⁷ által elrejtji, illetve újratermeli a strukturális viszonyokat, ahelyett, hogy

⁶ A filantrokapitalizmus fogalmát a Bishop–Green (2008) szerzőpárosnak köszönhetjük. Filantrokapitalizmus című könyvük alcíme magyar fordításban: Hogyan menthetik meg a gazdagok a világot, és miért kellene ezt hagynunk? (Eredeti nyelven: *Philanthrocapitalism. How the rich can save the world and why we should let them*).

⁷ A „Gospel of Wealth” ideológia legfőbb üzenete, hogy a gazdagoknak erkölcsi kötelessége adományozni. E gondolatot Andrew Carnegie (skót-amerikai iparmágnás) 1889-ben a „Gospel of Wealth” (A gazdagság evangéliuma) címmel írt esszéjében tette közzé, melyben az önerőből meggazdagodott új felsőosztály filantróp felelősségéről értekezett (Carnegie 2017).

megszüntetné vagy megkérdőjelezné a társadalmi egyenlőtlenségeket, a jótékonyság különböző formáinak gyakorlása által morális igazolást biztosít azoknak (Thorup 2013).

A pro bono mint társadalmi részvétel/aktivitás/önkéntesség. A pro bono önkéntesség másik meghatározó értelmezési keretrendszere a civil társadalom, társadalmi részvétel/aktivitás, társadalmi tőke megközelítések. A társadalmi felelősségvállalás, szerepvállalás egyik legaktívabb, tényleges bevonódást megkívánó és megvalósító formája az önkéntesség (Nárai – Reisinger 2016), mely olyan tevékenységeket jelent, melyeket szabad akaratból, azaz nem kötelezettségből, fizetség, ellenszolgáltatás nélkül, jótékonysági céllal, formális vagy informális szervezeti keretek között végeznek az emberek (Cnaan et al. 1996; Anheier – Salamon 1999; Szigeti 2003). Az önkéntesség nyitottságot és érzékenységet feltételez az egyén közvetlen személyes életterébe, kapcsolatrendszerébe nem tartozó emberek, szervezetek, intézmények helyzetére, problémáira, különböző társadalmi-közösségi ügyekre, és aktív részvételt jelent ezek alakításában, kezelésében, megoldásában stb. Az egyéni érdekeken és célokon mindenképpen túlmutató magatartás (Központi Statisztikai Hivatal 2012; Nárai – Reisinger 2016). Az önkéntesség nem egyszerűen az aktív állampolgárság megnyilvánulása, hanem a közösségi együttműködésnek, a társadalmi szolidaritás jelenlétének, a segítségnyújtásra való hajlandóság mértékének fontos indikátora és eszköze is. Az önkéntesség erősíti a közösségi bizalmat, a szolidaritást, elősegíti a társadalmi integrációt és hozzájárul az esélyegyenlőség növeléséhez és a demokratikus normák fenntartásához (Musick – Wilson 2008). A társadalmi tőke meghatározó építőköve (Putnam 2000). A pro bono munka ebbe a keretbe illeszkedik, az önkéntesség egy speciális formája, ahol a szakmai kompetencia és a szakmai felelősség játszik központi szerepet (Cnaan et al. 1996). Ram Cnaan és szerzőtársai (1996) különféle önkéntességi formákat, típusokat vizsgálva rámutatnak arra, hogy a pro bono ki is lóg a hagyományos önkéntesség értelmezéséből, ami jellemzően nem igényel szaktudást és nem kapcsolódik professzionális szolgáltatásokhoz. A pro bono tevékenységet viszont általában magasan képzett szakemberek végzik, komoly szervezeti elvárások, szakmai normák és protokollok mentén, ráadásul az „önkéntes” státus nem mindig egyértelmű, ha a tevékenység szakmai jellegű. A szakmai tudás terén nyújtott szolidaritás és redistribúció, a pro bono önkéntesség szerepe különösen fontos lehet ott, ahol a (köz)szolgáltatások alulfinanszírozottak vagy nem elérhetők a társadalom bizonyos csoportjai számára (Boon – Whyte 2022). A pro bono nem csupán a segítő szándékról szól, hanem strukturális elemként jelenik meg a társadalmi integráció és kohézió szintjén, nemcsak a

társadalmi egyenlőtlenségeket mérsékli,⁸ hanem az érintettek társadalmi beágyazottságát is növeli. Valamint hozzájárul a támogatott, általában korlátozott anyagi- és humán erőforrással bíró civil/nonprofit szervezetek működési hatékonyságának javításához (Alveros – Bergenudd 2011; Morosoff 2014). A pro bono tevékenységek által a profitorientált szolgáltatások egy része nem a piac, hanem tulajdonképpen a társadalmi szolidaritás logikája mentén működik, és az altruizmus, a reciprocitás és a társadalmi igazságosság értékeit helyezi előtérbe (Granovetter 1985).

A pro bono motivációs háttere. Motivációs oldalról is közelíthetünk a pro bonóhoz, hiszen az ilyen jellegű munka iránti elköteleződést a belső motivációs tényezők is befolyásolják. Ez elsősorban a szociológia, illetve a pszichológia tárgykörébe tartozó elméleti megközelítések értelmezési keretébe vezet bennünket. A pro bono munka lényege, hogy a szakemberek pénzbeli juttatások nélkül járulnak hozzá a társadalom jobbá tételéhez, miközben értékes tapasztalatot is szerezhetnek saját területükön. Azonban a cégek és munkatársaik társadalmi felelősségvállalásának, így a pro bono önkéntességnek a fenntarthatóságát is csak az e tevékenységek iránti elkötelezettség kialakításával lehet biztosítani. Ez azonban már az egyéni dimenziót jelenti, a személyes értékek és a belső motivációs tényezők befolyásoló szerepe meghatározó, a külső tényezők – gazdasági, társadalmi, politikai, etikai elvárások, kényszerek, ösztönzők stb. – mellett az egyéni értékrend és motivációs rendszer is fontos hajtóerő a társadalmi felelősségvállalási aktivitások, így a pro bono önkéntesség tekintetében (Basdekidou 2017).

Az önmeghatározás elmélete (self-determination theory, SDT) (Ryan – Deci 2000) alapján a kompetenciaérzés (hozzaértés), az autonómia (önállóság – döntésekben, cselekvésben) és a kapcsolódás élménye (társas kapcsolatok, kötődés) motiválja a szakembereket arra, hogy szakmai tudásukat önkéntes formában is megosszák, átadják. Az e három alapszükséglet közötti egyensúly megteremtése eredményezheti, hogy az egyén motiválttá, produktívvá és boldoggá válik, és eljut a külső motiváltságtól a belső motiváltságig (Ryan – Deci 2000), azaz olyan „állapotba”, hogy a saját akaratából végez el egy feladatot. Az önmeghatározás-elmélet azt feltételezi, hogy *„az egyén egy organikus[,] fejlődni képes entitás, amely kreatív, érdeklik az új kihívások, tapasztalatokat gyűjt, amelyeket fel is használ a koherens énkép*

⁸ E megközelítéssel szembeállítható Thorup (2013) korábban bemutatott kritikája a filantrokapitalizmus ideológiai „átveréséről”.

kialakításához” (Benke 2018:8). Ennek kapcsán már nem pusztán külső vagy belső motivációs tényezőket különböztethetünk meg a társadalmi cselekvések mögött, hanem olyan egyénről beszélhetünk, aki kívülről irányított, vagy aki integrált belső szabályozással bír, azaz bensőjévé teszi (internalizálja) pl. a pro bono munka végzését, és tulajdonképpen saját magával szembeni elvárásrendszerébe építi azt be, hiszen az boldoggá és elégedetté teszi, és ez motiválja.

A professzionális önkéntesség jellemzőinek feltárására, így motivációs hátterének megismerésére számos kutatást végeztek már, átfogó munkának tekinthető e téren Mark Musick és John Wilson (2008) monográfiája. A szerzők megállapítása, hogy a magasan képzett, stabil munkahellyel rendelkező szakemberek nagyobb valószínűséggel vállalnak pro bono munkát, különösen akkor, ha intézményesített keretek állnak rendelkezésükre. A pro bono szerepvállalásban szerepet játszó motivációs tényezőket három kategóriába sorolják. Megkülönböztetik az instrumentális motivációkat, ide a szakmai fejlődéssel, karrierrel kapcsolatos tényezőket sorolják (például hírnév, kapcsolati háló bővítése, hálózatépítés, karriercélok támogatása, önéletrajzépítés). A motivációk másik csoportja az ún. expresszív motivációk kategóriája, mely tulajdonképpen a segítséssel kapcsolatos szociális beállítottságot, a segítői, jótékonsági attitűdöket tartalmazza (például segítőkészség, társadalmi felelősségérzet, morális vagy vallási meggyőződés, elhivatottság, értékalapú elköteleződés, empátia). A motivációk harmadik csoportja a közösség-alapú tényezők köre, azaz a csoporthovatartozás, a közösségi identitás szintén befolyásoló hatással van/lehet a pro bonóval kapcsolatos hozzáállásunkra (Musick – Wilson 2008). A szerzőpáros hangsúlyozza, hogy a pro bono tevékenység motivációs bázisa általában összetett/vegyes, melyben egyszerre jelen van a professzionális önmegvalósítás, a karrierstratégiai megfontolás és a morális elhivatottság is (Musick – Wilson 2008), ez a megállapítás mind az egyén, mind a vállalatok szintjén érvényes lehet. Hasonló megállapításra jut Amanda Alveros és Märta Bergenudd (2019), akik pro bono munkát végző menedzsment tanácsadó cégek körében folytattak kutatást, melynek során azt is vizsgálták, hogy mi készteti őket az ilyen jellegű tevékenység végzésére. A szerzők kiemelik, hogy a professzionális önkéntesek motivációs rendszere összetett, többségüket egyidőben több motivációs tényező is befolyásolja. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a pro bono önkéntesség egyszerre épül altruista értékekre és önérdékű célokra, azaz a motivációk között általában jelen van az erkölcsi kötelesség tudat, az, hogy fontosnak tartják a társadalmi felelősségvállalást, a segítségnyújtás okozta

elégedettségérzés, de a szakmai fejlődés és a karrier lehetősége is⁹ (például szakmai hírnév építése, új ügyfelek vagy kapcsolatok megszerzése). Továbbá javíthatja a cégek megítélését, hírnevét, növelheti a láthatóságukat. Kiemelik ezen túlmenően a vállalati kultúra és a szervezeti környezet meghatározó befolyásoló hatását is, ami a munkavállalók motiválásának egyik módja lehet, hiszen egyrészt változatosabb munkát végezhetnek a pro bono által, másrészt tapasztalatokat is szerezhetnek, fejleszthetik magukat (Alveros – Bergenudd 2019). *A pro bono mint a vállalati kultúra része.* Ahol a vállalati kultúra része a CSR és benne a pro bono kiemelt jelentőségű vagy támogatott, elismert tevékenység, azoknál a cégeknél a szakemberek részvétele a pro bono önkéntességben nagyobb mértékű. Így a vállalatok felelőssége e téren nem elhanyagolható, a pro bonóval kapcsolatos szervezeti kultúrájuk ösztönözheti a pro bono-aktivitást, de akár csökkentheti is a magasan képzett munkatársak motivációját. Vannak cégek, ahol a dolgozók munkaidőben vagy plusz szabadnapok keretében végezhetnek pro bono munkát, például nonprofit szervezetek számára. Ez, amellett, hogy a cég/cégvezetés társadalom felé való elhivatottságát mutatja, a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét is növeli (Alveros – Bergenudd 2011; EON 2024). A vállalati kultúra mellett a szervezett segítségnyújtási lehetőségek (például konzultációs napok szervezése ügyvédi kamarák által vagy nonprofit szervezetek pro bono ügyfelek és szakemberek egymásra találását segítő kezdeményezései) is bevonhatnak olyan szakembereket a szakmai önkéntességbe, akik korábban nem végeztek pro bono tevékenységet. Ugyanakkor egy ügyvédek körében végzett magyarországi felmérés tapasztalatai megerősítik, hogy a pro bono iránti elköteleződés az empátiával és a szociális érzékenységgel kezdődik (Rutai 2023:8).

⁹ Ez a hagyományos önkéntesség motivációinak kutatása során is egyre inkább tapasztalható. Az önkéntesek motivációs bázisa összetett, például a Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán szerzőpáros (2011) magyar önkéntesek vizsgálata során 15 motivációs faktort különböztetett meg, melyek között vannak szociális, normatív, társadalmi és pszichológiai faktorok is. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy hazánkban az önkéntesség erőteljesen értékvezérelt, illetve elsősorban örömforrás („jó érzés segíteni”), de a cselekvést emellett még leginkább a közösség iránti igény, illetve valamely ügy vagy csoport melletti elköteleződés motiválja (Bartal – Kmetty 2011). Napjainkban egyre határozottabban van jelen a motivációs tényezők között az önkéntes személyes érdeklődése, szükségletei is, ez lehet akár személyes jóérzés, megelégedettség-érzés, de lehet szakmai vagy más kompetenciákban való fejlődés, tapasztalatszerzés, kapcsolatépítés is (Nárai – Reisinger 2016; Bartal 2019). Az önkéntesek körében (is) zajló generációváltás, az Y és a Z generáció megjelenése átalakítja az önkéntesség formáit és jellemzőit, természetesen kihat a motivációkra is. „Jellemző az is, hogy az önkéntességet kevésbé »ügyként« kezelik, hanem inkább konkrét tapasztalatok és jutalmak terepének, és ha elképzeléseiknek a kiválasztott szervezet vagy az önkéntes munka nem felel meg, gyorsan továbbállnak, keresnek más szervezetet, más típusú önkéntességet.” (Bartal 2019:6)

PRO BONO ALKALMAZÁSI TERÜLETEI

A pro bono tevékenység elsősorban olyan területeken jellemző, ahol magas szintű, vagy speciális szaktudásra van szükség, és az e tudásokon alapuló professzionális szolgáltatások piaci ára magas, így elérésük rászoruló magánszemélyek vagy sok szervezet, jellemzően civil/nonprofit szervezetek számára gyakorlatilag lehetetlen. Előfordul, hogy induló kisvállalkozások, startupok részesülnek pro bono támogatásban (Boon – Whyte 2022).

A leggyakoribb és a legrégebbi múltra visszatekintő a jogi pro bono, ahol ügyvédek, jogászok, ügyvédi irodák, jogklinikák, vagy akár jogi tanszékek nyújtanak ingyenes jogi szolgáltatást (jogi tanácsadást, képviselést, jogsegélyt) civil szervezeteknek vagy rászoruló személyeknek (Khadar 2016; Boon – Whyte 2022). Napjainkban azonban sokkal szélesebb körben jellemző már a pro bono önkéntesség, így jelentős például a marketing, a PR, a reklám, az építészet/design, az egészségügy/orvosi ellátás vagy az oktatás-kutatás-akadémiai élet területén, valamint különböző tanácsadói tevékenységek (pl. pénzügyi-, vezetési-, stratégiai-, üzleti-, pszichológiai tanácsadás) formájában, vagy akár az informatikai szektorban is (Salamon 2010; Alveros – Bergenudd 2011; Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019¹⁰).

Pro bono a jog területén

A jogi pro bono kialakulásának hátterében az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása állt (Boon – Whyte 2022), ami – ahogy korábban már említésre került – az állami jogsegélyrendszerek kiépítéséig egyfajta szakmai jótékonyági kötelezettségként volt jelen a magánügyvédek körében (Khadar 2016). Ezt követően azonban a pro bono szellemisége háttérbe került az európai jogi szakmában, tulajdonképpen egészen az 1990-es évekig. Akkortól figyelhető meg újra szélesebb körben a megjelenése, melynek hátterében egyaránt jelen van például az állami jogsegélyszolgálat szűkülése, a társadalmi problémák és egyenlőtlenségek növekedése, a politikai nyomás, a CSR fejlődése, az USA-ban megfigyelhető szélesebb körű pro bono gyakorlat „mintája”, illetve nemzetközi nem-kormányzati (NGO) szervezetek hatása is (Khadar 2016; Boon – Whyte 2022). Andrew Boon és Avis Whyte (2022) Angliára és Walesre vonatkozó, a pro bono jogi szolgáltatások átalakulásáról írott munkájukban hangsúlyozzák, hogy a pro bono kultúrájának fejlődésében különálló szakaszok vannak, és a 2000 után bekövetkező időszak nem hasonlít a korábbi szakaszokhoz. Az elmúlt

¹⁰ <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/2024>

időszakban nemcsak a volumene nőtt meg, de erőteljesen megfigyelhető a jogi pro bono „infrastruktúrájának” kialakulása, az e tevékenységet összefogó és támogató szereplők (szervezetek) létrejötte, nemzetközi ajánlások és protokollok megjelenése, erőteljesebb szabályozottsága is (Boon – Whyte 2022; LawWorks 2018), tehát az USA-hoz hasonlóan egyfajta „intézményesülési” folyamat zajlik Európában is. Számos országban ügyvédi kamarai ajánlások vannak érvényben az elvárt pro bono munka óramennyiségére vonatkozóan, például az USA-ban évi 50 óra az ajánlott (ABA 2002).

A jogi területen elsősorban ingyenes jogi tanácsadást, jogsegélynyújtást vagy jogi képviselést jelent a pro bono. Gyakorlatilag ez bármilyen területet érinthet, a LawWorks 2022-es éves pro bono-jelentése alapján a leggyakoribb ügytípusok közé tartoznak a lakhatási jogviták, például a kilakoltatás elleni védelem, a bevándorlási ügyek (menekültjog és idegenrendészeti ügyek), a kisebbségi jogok védelme és a közérdekű (vs. stratégiai) perek indítása. De említhető még a fogyasztóvédelmi problémák kezelése is (BeOS 2025), a munkajog és a családjog területe (PILnet 2021), vagy akár a jogtudatosság, illetve a jogi készségek fejlesztése, pl. nyilvános jogi oktatás révén (Boon – Whyte 2022), illetve közösségi jogi képzés formájában, valamint a jogreform-érdekvédelem és az adósságkezelés is (Corker 2012). Fontos, hogy a pro bonót nem az állami jogsegélyrendszer helyettesítőjének kell tekinteni (Corker 2012; PILnet 2021), hanem az igazságszolgáltatáshoz való egyenlőbb hozzáférést elősegítő stratégia része kell, legyen (Boon – Whyte 2022).

Pro bono a nem jogi területeken

A nem jogi szakemberek által végzett pro bono tevékenységek a vállalati szektorban gyakran, de nem kizárólagosan a CSR- vagy az ESG-megközelítés keretén belül valósulnak meg. Számos esetben azonban magánszemélyként nyújt valaki társadalmi célú szakértői szolgáltatást. A nem jogi területeken megvalósuló pro bono önkéntesség esetében többnyire nincsenek még olyan jellegű nemzetközi ajánlások és protokollok, mint a jogi pro bonónál. Kivételt képez például az építészet, ahol az Amerikai Építészeti Intézet (American Institute of Architects, AIA) 2010-ben iránymutatást tett közzé a pro bono munkára vonatkozóan (Kp Sales House Kft. 2022). Akár vannak nemzetközi vagy nemzeti szintű szabályozások vagy ajánlások, akár nincsenek, minden területen érvényes, hogy a szakember önkéntesen ajánlja fel szakértelmét olyan hátrányos helyzetű személyek vagy szervezetek számára, akik az adott szakmai szolgáltatást piaci áron nem tudnák megvásárolni, és az ingyenesen nyújtott szolgáltatások

színvonalának az adott szakterületen elvárt szakmai követelményeknek meg kell felelnie. Ma már számos publikáció elérhető, ami egy-egy szakterület pro bono gyakorlatába enged bepillantást, vagy adott területen a pro bono munka lehetőségeiről, előnyeiről, kihívásairól, esetleg fontosságáról értekezik (például Alveros – Bergenudd 2011; Hurst – Hartman 2008; Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019; Kp Sales House Kft. 2022).

A teljesség igénye nélkül a pro bono tevékenység különböző területeken megjelenő lehetőségei:

- Marketing, PR, reklám, üzlet: marketingstratégia kialakítása, márkaépítés (branding), arculattervezés, PR-menedzsment, kommunikációs stratégia kidolgozása, hatékony kommunikáció, ill. közösségi média-használat segítése, kommunikációs csatornák koordinálása, médiakapcsolatok biztosítása, közösségi médiakampányok, teljes kommunikációs kampány vezetése (Morosoff 2014; Sedak – Novoselac 2019), stratégiai és üzleti terv készítése, erőforrások tervezése, költséghatékonyság átgondolása, programértékelés és hatásmérés előkészítésének támogatása, fenntarthatóság monitorozása, ESG-tanácsadás (KPMG 2024);
- HR és belső működéshez kapcsolódó tanácsadás: belső működés és döntési folyamatok fejlesztése, adminisztrációs terhek csökkentése; HR kérdésekhez kapcsolódó tanácsadás (pl. toborzás, munkaerő megtartás) (KPMG 2024);
- Pénzügy, számvitel, adózás: pénzügyi tanácsadás, könyvelés, könyvvizsgálat, költségvetés-tervezés, pénzügyi folyamatok átvilágítása, adóbevallás segítése, különböző pénzügyi elszámolások, beszámolók (pl. pályázati elszámolás) készítése, GDPR, civil szervezeteket érintő aktuális adózási kérdésekhez kapcsolódó tanácsadás (KPMG 2024);
- Egészségügy, mentálhigiéné: ingyenes orvosi vizsgálat és/vagy kezelés, ingyenes szűrővizsgálatok, egészségügyi workshopok, orvosi vagy mentálhigiénés tanácsadás; pszichológiai konzultáció, coaching;
- Információs technológia: webfejlesztés, honlap vagy weboldalak készítése, adatbiztonság-adatvédelem, kiberbiztonság, pl. adatbázisok biztonságosságának felmérése, adattárolási gyakorlatok fejlesztése, IT-infrastruktúra fejlesztése, szoftverfejlesztés (KPMG 2024; BeOS 2025);
- Építészet, design, grafika: tervezés, például közösségi házak, menedékhelyek, jótékonyági otthonok tervezése és építése (ez utóbbira példa az USA-ban a Rural Studio tevékenysége [Hurst – Hartman 2008]), rekonstrukciós tervek készítése, például környezeti rombolások

helyre állítására, figyelemfelhívás (Kp Sales House Kft. 2022), plakátok, kiadványok tervezése, közösségi tervezés támogatása;

- Oktatás, kutatás, akadémiai élet: szakmai előadások, workshopok vagy tréningek tartása civil szervezetek számára, kutatás folytatása vagy kutatási eredmények feldolgozása, szakértői vélemények készítése, különböző szakmai anyagok lektorálása, tájékoztató kiadványok írása, szerkesztése.

Van, amikor a vállalati szereplő „felcímkézi”, „szűri” a pro bono irányultságát és csak meghatározott célcsoporttal (pl. csak hátrányos helyzetű gyerekekkel, fogyatékkal élőkkal, nőkkel stb.) foglalkozó civil szervezet(ek) számára nyújt egy-egy cég vagy cégcsoport szakmai önkéntességét.¹¹

A pro bono integrálása az oktatásba

Több területen ma már nemcsak végzett szakemberek, hanem egyetemisták is bekapcsolódnak a pro bono önkéntességbe. Sőt egyes országokban (pl. USA, Anglia) a jogáshallgatóktól elvárt tevékenység, hiszen az ottani jogi egyetemek fontos célja, hogy a hallgatókban kialakuljon a pro bono tevékenység iránti kötelességtudat (Hurst – Hartman 2008). Az amerikai Taproot Foundation ösztönzi és támogatja a pro bono önkéntesség felsőoktatásba való integrálását, nemcsak a jogi egyetemeken, hanem más területeken is (pl. üzleti élet, építészet, design). Az Aaron Hurst - Jamie Hartman (2008) szerzőpáros több működő példát is hoz írásában amerikai egyetemek programjaiból, melyek között interdiszciplináris projektek is vannak, például jogász- és orvostanhallgatók közös tevékenysége szegény közösségek megsegítésére, vagy közegészségügyi információk

¹¹ Ilyen kezdeményezés például hazánkban a Café csoport (Café Communications, BeSocial, Café_CAN) által hirdetett program 2025-ben, melynek során pro bono reklámügynökségi tevékenység keretében olyan nonprofit szervezeteket támogatnak, akik női ügyekkel, nőket és anyákat érintő kérdésekkel, problémákkal, női egyenjogúság biztosításával foglalkoznak, illetve nők és anyák gazdasági, társadalmi és politikai szerepvállalásának elősegítését tűzték ki célul. A projekt során reklámügynökségi szolgáltatásokat biztosítanak, így pl. kommunikációs stratégia tervezését, arculattervezést, közösségi média stratégia kialakítását, valamint kampányok tervezését és kivitelezését vállalják (Café csoport 2025). De hasonlóan meghatározott körnek szólt például 2019-ben a BlackRock Hungary Kft. vagyonkezelőjének budapesti irodája által végzett pro bono tevékenység is, melynek során elsősorban roma közösségekkel dolgozó, valamint női érdekvédelemmel foglalkozó, illetve tehetséggondozási programokat megvalósító civil szervezetek számára nyújtottak szakmai támogatást számos területen (informatikai tervezés és fejlesztés, adatelemzés-adatkezelés, üzleti tervezés, pénzügyi tanácsadás, marketing stratégia kialakítása és kommunikáció, humán erőforrás stratégia és folyamatok tervezése) (BlackRock 2019).

terjesztése design eszközökkel orvostanhallgatók és grafikus hallgatók együttműködése révén. A szerzők kiemelik, hogy a pro bono önkéntesség olyan gyakorlati, valós tapasztalatokat nyújt a diákoknak, melyeket az osztályteremben nem lehet megszerezni, másrészt speciális szakmai készségeiket fejleszthetik, miközben a közjóért tesznek, ami egy gazdagabb, teljesebb életre ad számukra lehetőséget (Hurst – Hartman 2008:3). Csiszárik-Kocsir és Garai-Fodor (2021) az oktatás gyakorlatiasságának növelése mellett a civil társadalom szereplőivel fenntartott kapcsolatok bővítését, valamint az egyetemisták társadalmi szerepvállalásának erősítését emeli ki egy hat országra kiterjedő felsőoktatási pro bono program kapcsán. A különböző szektorok eltérő működési logikájának, szerepköreinek, helyzetének megismerésére és megértésére ad lehetőséget az egyetemisták számára például a civil/nonprofit szervezetek számára végzett pro bono önkéntesség, ami nemcsak szakmai tudásukat, hanem szociális készségeiket is fejlesztheti (Radnai 2017). Boon és Whyte (2022) viszont megjegyzi, hogy az egyetemi gyakorlatban meglévő pro bono sokszor inkább csak a tanulmányi tapasztalat megszerzése miatt van jelen, és nem elsődleges cél az ingyenes jogszolgáltatás biztosítása, a közjóért való cselekvés. De kitérnek arra is, hogy a gyakornokok vagy a kezdő ügyvédek számára is nagyszerű lehetőség a pro bono a szakmai tapasztalatszerzésre, hiszen az lehetőséget biztosít az ügyfelekkel való interakcióra, a jogi készségek és a céltudatosság fejlesztésére. Épp e tapasztalatszerzés miatt a gyakornokok számára kínált képzési lehetőségek körében gyakran megtalálható a pro bono munka. Burbano és szerzőtársai (2018) más területekre is kiterjesztik ezt a gondolatot, az orvostudományt és a menedzsment területét említik, például kevésbé tapasztalt orvosok gyakorlatot szerezhethetnek azáltal, ha olyan betegeket vizsgálnak vagy látnak el, akik nem tudnák megfizetni a kezelést/vizsgálatot, vagy kezdő menedzsment tanácsadók rugalmas szerepköri tapasztalatokat szerezhethetnek pro bono projekten dolgozva. A szerzők humántőke-tanulási és szűrőmechanizmusként értékelik a pro bonót, és azt hangsúlyozzák, hogy a cégeknek olyan értelemben is előnyös lehet, ha munkatársaik vagy gyakornokaik ingyenes szakmai szolgáltatást nyújtanak, mert így információkat szerezhethetnek az alkalmazottak különböző helyzetekben, rugalmas szerepkörökben nyújtott teljesítményéről, kvázi tesztelhetik kezdő vagy még nem annyira tapasztalt kollégáikat (Burbano et al. 2018). Garai-Fodor és szerzőtársai az egyetemi képzésbe integrált pro bono gyakorlatok esetében is hangsúlyozzák, hogy a vállalati HR számára a tehetséges jövőbeli szakemberek felkutatására nagyon jó lehetőséget jelentenek e projektek, hiszen a részt vevő önkéntes hallgatók szakmai és szociális kompetenciái is jól

feltérképezhetők, és a hagyományos munkaerő kiválasztási módszerekhez képest hatékonyabb, megbízhatóbb az ez úton történő kiválasztás (Csiszárík-Kocsir – Garai-Fodor 2021; Garai-Fodor. et al. 2021). Az ingyenesen nyújtott pro bono szolgáltatások során nincs akkora kockázat, mint egy fizetős ügyfélnél, így bátrabban bízzák rá a pro bono ügyfeleket a pályakezdő szakemberekre, de pontosan emiatt új vállalati módszerek, technikák, ötletek, innovatív megoldások kipróbálására is nagyobb lehetőséget biztosít a pro bono (Alveros – Bergenudd 2011).

NEMZETKÖZI SZTENDERDEK: NORMÁK ÉS AJÁNLÁSOK

Szervezeti szinten a pro bono gyakorlat akkor tud hatékonyan működni, ha nem ad hoc módon zajlik, hanem van egy egyértelmű stratégia a társadalmi célokkal kapcsolatban, van felelőse a pro bono tevékenység szervezésének, koordinálásának, ha az tervezett, dokumentált és van utánkövetése. A szereplők számára, akár jogi, akár más területekről van szó, kihívást jelenthet a pro bono munka időigényessége, ennek következtében a kapacitáskezelés, a pro bono ügyfelekkel való együttműködés (sok esetben nem egyértelműek a szerepek és elvárások a felek között), minőségi megfelelés, ezzel összhangban a szakmai felelősség vállalása (Cnaan et al. 1996; PILnet 2021).

Elsősorban a jogi területen nyújtott ingyenes szakmai segítségnyújtás terén a pro bono tevékenység minőségének, hatékonyságának és átláthatóságának biztosítása érdekében az elmúlt évtizedekben számos országban szakmai sztenderdeket állítottak fel, illetve nemzetközi szinten is iránymutatásokat, szakmai elvárásokat fogalmaztak meg. Ezek célja nem csupán az egyéni önkéntes hozzájárulás ösztönzése, hanem a strukturált, fenntartható és mérhető pro bono rendszerek kialakítása. Ilyen például a Pro bono kézikönyv (Pro Bono Handbook: a Guide to Establish a Pro Bono Program at Your Law Firm [PILnet 2015]), amely magyarul is elérhető kiadvány (PILnet 2016).

A következőkben a teljesség igénye nélkül röviden bemutatom a nemzetközi szintésre vonatkozóan is legmeghatározóbb szakmai szervezeteket. Az Amerikai Egyesült Államokban az American Bar Association (ABA), az Egyesült Királyságban elsősorban a LawWorks, Ausztráliában pedig a National Pro Bono Resource Centre segíti a jogi pro bono tevékenységek koordinálását. Emellett fontos szerepet tölt be a Pro Bono Institute (USA) és a nemzetközi szintű tevékenységet folytató PILnet is.

American Bar Association (ABA) – Amerikai Egyesült Államok

Az Amerikai Egyesült Államokban az ABA már az 1990-es évektől kezdve aktívan ösztönzi a jogi szakemberek pro bono tevékenységét. Az ABA Etikai Kódexében ajánlást is megfogalmaz az elvárt pro bono munka óramennyiségére vonatkozóan. Minden ügyvédnek évente legalább 50 órányi pro bono szolgáltatást kellene teljesítenie „korlátozott anyagi lehetőségű” magánszemélyek vagy karitatív, vallási, jótékonyági, civil, oktatási, de akár kormányzati szervezetek javára is, amelyek nem tudják megfizetni a jogi segítséget vagy amelyeknek hátrányos helyzetű emberek tartoznak a célcsoportjába (ABA 2002). Bár ez nem kötelezettséget jelent, hanem ajánlást, mégis jelentős morális és szakmai elvárásként él az amerikai jogász kultúrában.

A LawWorks és az Attorney General's Pro bono Co-ordinating Committee – Egyesült Királyság

Az Egyesült Királyságban a jogi pro bono kereteinek kialakításában az egyik meghatározó szereplő a LawWorks nevű karitatív nonprofit szervezet, amely a 2010-ben létrehozott National Pro Bono Centre-ben¹² működik a pro bono jogi szolgáltatások nyújtásával és az igazságszolgáltatáshoz való hozzáféréssel foglalkozó más szakmai és jótékonyági szervezetekkel együtt. A szervezet ügyvédekkel és joghallgatókkal dolgozik együtt, ösztönözve és támogatva őket a pro bono munkára. A Law Works törekvése volt a jogi egyetemek erőteljesebb bekapcsolódása a pro bono önkéntességbe, például pro bono (oktató) jogi klinika működtetése révén (Boon – Whyte 2022). A szervezet strukturált pro bono programokat is működtet, egyének, közösségek és szervezetek is fordulhatnak hozzájuk ingyenes jogi tanácsadásért vagy közbenjárásért, amennyiben nem jogosultak jogsegélyre, illetve nem tudják megfizetni a piaci árú szolgáltatásokat. A szervezet által alkalmazott modell kulcseleme a jogi megfelelés, a titoktartás, az érdekkonfliktusok kezelése és a minőségbiztosítás. Évente közzéteszik jelentésüket (Pro Bono Annual Reports), részletes betekintést nyújtva a pro bono programok nagyságrendjébe és hatásába.

Fontos megemlíteni a kormányzati törekvéseket is. A kettőezres években az akkori kormány közvetlenül beavatkozott a pro bono jogi szolgáltatások kereteinek kialakításába. 2002-ben létrehozták az Attorney General's Pro bono Coordinating Committee-t (A-GPBC, a főügyész

¹² A National Pro Bono Centre létrehozása indította el Angliában az országos, integrált pro bono kultúra kialakításának folyamatát (Boon–Whyte 2022).

Pro bono Koordinációs Bizottsága), melynek első intézkedései közé tartozott egy pro bono protokoll (The Pro Bono Protocol) kiadása. Másik kezdeményezése a National Pro Bono Week (Nemzeti Pro bono hét) rendezvénysorozat volt, amely 2002 óta megrendezésre kerül. A Pro bono hét célja a jogi pro bono népszerűsítése, ajánlása, az így „termelt” társadalmi értékek tudatosítása, egyben a pro bono elismerése (Boon – Whyte 2022).

National Pro Bono Resource Centre – Ausztrália

Ausztráliában a 2002-ben létrehozott National Pro Bono Resource Centre feladata a jogi szakma támogatása a pro bono jogi szolgáltatások nyújtásában. Szorosan együttműködik a különböző szakmai szervezetekkel, irányelveket fogalmaz meg a pro bono jogi szolgáltatások megfelelő dokumentálására, teljesítésére és értékelésére. Meghatározzák, hogy kiknek nyújtott ingyenes jogi szolgáltatás fér bele a pro bono tevékenységébe, és milyen szereplők esetében nem tekintik pro bono munkának az ingyenes szolgáltatást (Australian Pro Bono 2021). Maga a központ nem nyújt jogi tanácsadást magánszemélyeknek, de koordinátorként, erőforrás-szolgáltatóként segítenek olyan szakemberek, illetve ügyvédi irodák vagy úgynevezett pro bono clearing házak (pro bono clearing houses) megtalálásában, amelyek ezt teszik (Corker 2012).

Globális nonprofit pro bono szervezetek

Pro Bono Institute (PBI). Az 1996-ban alapított Pro Bono Institute (PBI) egy nemzetközi szintén jelen lévő, washingtoni székhelyű nonprofit szervezet, célja az USA-ban és világszerte a nagyobb ügyvédi irodák és közérdekű szervezetek pro bono kultúrájának és teljesítményének támogatása és fejlesztése. A szervezet azon dolgozik, hogy a pro bonót teljes mértékben integrálja az ügyvédi irodák gyakorlatába, hogy kialakuljon egy olyan intézményi kultúra, amely támogatást, infrastruktúrát és bátorítást nyújt az ügyvédeknek az ingyenes jogi szolgáltatások biztosításának vállalására. Elemzéseket, értékeléseket készítenek, tanácsadási szolgáltatásokat és képzéseket nyújtanak a jogi szakembereknek, adatokat gyűjtenek a szervezeti szintű pro bono teljesítményekről, és ezzel lehetővé teszik hatékonyság, volumen és hatás összehasonlítását nemzetközi szinten is, illetve joggyakorlatok megosztását is. A PBI-hez kapcsolódik a „Pro Bono Challenge®” kezdeményezés, ami tulajdonképpen egy pro bono szabvány, elsősorban a nagyobb ügyvédi irodák számára, melynek alkalmazása önkéntes, nem kötelező érvényű. A Pro Bono Challenge® aláírói nyilvánosan elismerik cégszintű

elkötelezettségüket arra vonatkozóan, hogy az alacsony jövedelmű egyének és az őket segítő nonprofit szervezetek számára pro bono jogi szolgáltatásokat nyújtanak. A szabvány teljesítménymutatókat is tartalmaz, éves jelentéstételi kötelezettséget ír elő, gyakorlatban egyfajta mérési eszközt és elszámoltathatósági mechanizmust jelent (PBI 2022).

PILNet. A PILnet (Public Interest Law Network) tulajdonképpen egy globális szintű hálózat, amely a jogi pro bono szolgáltatások elérhetőségét segíti világszerte. Ajánlásai elsősorban jogi szakembereknek szólnak. Meghatározó kiadványuk a Pro Bono Handbook (PILnet 2015), amely az ügyvédi irodák számára nyújt támpontokat a pro bono programok indításához. A kiadvány magyarul is hozzáférhető (PILnet Alapítvány 2016). A szervezet fontosnak tartja az etikai irányelvek betartását, a felelősségvállalás egyértelműsítését, valamint a pro bono ügyfél és a szolgáltatást nyújtó fél közötti írásos megállapodások használatát, melyek tartalmazzák a feladatokat, az időkeretet és a felelősségi köröket.

A PILnet központi szerepet játszott a pro bono kultúra nemzetközi „terjesztésében”, például 2005-ben indították el a Közép- és Kelet-Európai Pro Bono Kezdeményezést, amely ebben a térségben kezdeményezte a jogi pro bono intézményesített alapjainak kialakítását. A PILnet Magyarországon is jelen van (PILnet Alapítvány) és fontos szerepet tölt be a pro bono ügyvédi munka magyarországi meghonosításában (Khadar 2016). A PILnet Alapítvány célja jogi segítségnyújtás biztosítása civil szervezetek számára a velük együtt dolgozó ügyvédek pro bono munkája révén, valamint a jogi pro bono népszerűsítése és elismerése. Ez utóbbi érdekében 2011-ben a Budapesti Ügyvédi Kamarával együttműködésben létrehozták a Pro Bono Díjat, melyet azóta minden évben egy egyéni ügyvédnek („Legjobb Pro Bono Ügyvéd”), illetve egy ügyvédi irodának („Legjobb Pro Bono Ügyvédi Iroda”) ítélnek oda, elismerve a kimagasló pro bono teljesítményt (PILnet 2021; Rutai 2023).

American Institute of Architects (AIA). Nem jogi területen az American Institute of Architects (AIA) szervezetet fontos kiemelni, amely az építészet területén végzett pro bono munkára vonatkozóan adott ki ajánlást, valamint a pro bono népszerűsítése érdekében partnerségre lépett a *Public Architecture* nevű társadalmi hatású tervezési mozgalommal. A Public Architecture „*nonprofit szervezetek és a pro bono tervezőirodák közötti közvetítőként fellépve biztosítja a szükséges tudást ahhoz, hogy az épített környezet tervezését a »közjó eszközeként« használják*” (Kp Sales House Kft. 2022).

Magyar példa: Az Önkéntes Központ Alapítvány pro bono programjai

Hazai viszonylatokban a PILnet Alapítvány mellett fontos megemlíteni az Önkéntes Központ Alapítványt (ÖKA), melynek meghatározó törekvése a vállalati önkéntesség volumenének növelése, a cégek ez irányú szerepvállalásának ösztönzése. Ennek érdekében szakmai támogatást nyújtott és nyújt vállalati önkéntes programok szervezéséhez és lebonyolításához. Az utóbbi években pedig a pro bono tevékenységek ösztönzése is előtérbe került, törekvésük, hogy a magas szintű szakmai támogatásra, illetve a szaktudás megosztására „szoruló” civil/nonprofit szervezetek és e szolgáltatásokat nyújtó piaci szereplők között partnerségi együttműködések jöjjenek létre, win-win helyzetek teremthetők. Ehhez nyújtanak szakmai segítséget, például működtetik a Pro Bono a Társadalmi Innovációért közösséget, indítanak újtukra kezdeményezéseket (például Pro Bono Maraton, Talent Pro Bono program) és közreműködnek több cég pro bono programjának megvalósításában (BlackRock 2019; EON 2024; Önkéntes Központ Alapítvány honlapja¹³). Az önkéntesség értékének elismerésére pedig 2009-ben létrehozták az Önkéntességért-díjat, melyet azóta minden évben különböző kategóriákban ítélnek oda (pl. az Év Önkéntese, az Év Közösségi Kezdeményezése, az Év Önkéntes Programja). 2014-től a szakértelmen alapuló, azaz pro bono önkéntes programokat megvalósító vállalatok is elnyerhetik a díjat. Az elismeréssel a szervezet célja az is, hogy növeljék az önkéntesség társadalmi ismertségét és hozzájáruljanak a pozitív társadalmi attitűd kialakításához (Önkéntes Központ Alapítvány honlapja¹⁴).

A fenti szervezetek modelljei alapján az alábbi minőségi alapelvek azonosíthatók a pro bono tevékenységek vonatkozásában:

Önkéntesség: A pro bono munka önkéntesen nyújtott szakmai szolgáltatás, nem lehet kötelező, de elvárásként jelenhet meg szakmai szinten.

Kompetencia és minőség: Csak olyan szolgáltatás nyújtását szabad vállalni pro bono is, amelyet a szakember szaktudása és szakmai kompetenciái alapján megfelelő szakmai minőségben tud biztosítani, a szakmai elvárásoknak meg kell felelni.

Titoktartás és etikai megfelelés: Ugyanazon szabályok alkalmazandók, mint a fizetős ügyfeleknél.

¹³ <https://www.onkentess kozpont alapitvany.hu/tamogass/vallalatoknak/pro-bono-programok/>

¹⁴ <https://www.onkentess kozpont alapitvany.hu/tamogass/vallalatoknak/pro-bono-programok/>

Dokumentálás és utánkövetés: Írásos megállapodások, vállalt feladatok dokumentálása, határidők kijelölése és betartása, valamint visszajelzések szükségesek.

Láthatóság és mérhetőség: A hatás, a ráfordított idő és az eredmények dokumentálása elengedhetetlen.

ÖSSZEGZÉS – A PRO BONO ÖNKÉNTESÉG JÖVŐJE

A pro bono egyfajta szakmai önkéntesség, melynek során magas szintű szaktudás adományozása történik olyan hátrányos helyzetű egyének vagy csoportok, illetve általában civil/nonprofit szervezetek részére, akik nem tudnák megfizetni e szolgáltatások magas árait. A tanulmány bemutatta azt az elméleti-fogalmi mezőt, amibe beágyazódik, értelmeződik ez a régi, mégis újkeletű fogalom.

A pro bono önkéntesség a szakmai kompetenciák társadalmi hasznosításának hatékony formája, társadalmi és gazdasági haszna túlmutat az azonnali segítségnyújtáson: erősíti a társadalmi tőkét, áthidalja és talán csökkenti az egyenlőtlenségeket, hozzájárul a társadalmi kohézió növeléséhez, egy szolidárisabb, befogadóbb társadalom kialakulásához.

Az elmúlt két-három évtizedben a pro bono terjedése figyelhető meg és a jogi terület mellett, ahol Európa-szerte évszázados hagyományai vannak a pro bono munkának, más szakterületeken is megjelenik, illetve jellemzővé válik. Sőt strukturálódik, intézményesül, megfogalmazódnak szakmai ajánlások és protokollok, minőségügyi keretrendszer jön létre (pl. a jogi pro bono terén), valamint megfigyelhető a pro bono önkéntesség integrálása a felsőoktatásba, ami a leendő szakemberek pro bonóval kapcsolatos tudatosságát növelheti, szakmai identitásukba beépítve azt. A megfelelő sztenderdek, támogatási struktúrák és motivációk biztosításával a pro bono önkéntesség hosszú távon is fenntartható és erősíthető, mind nemzetközi, mind hazai szinten.

A jövőben várhatóan növekedni fog a kereslet a különféle szakterületeken nyújtott pro bono szolgáltatások iránt, hiszen a társadalmi egyenlőtlenségek nem visszaszorulnak, hanem erősödnek, a társadalmi problémák köre és élessége nem csökken, egyre nagyobb hangsúly helyeződik a környezeti és társadalmi fenntarthatóságra. Ezzel összhangban egyre nagyobb külső és belső nyomást éreznek a különböző társadalmi szereplők, hogy ezekbe a kedvezőtlen folyamatokba maguk is beavatkozzanak, akár altruista, akár erkölcsi, akár egyéb indíttatásokból (pl. ESG-céloknak megfelelés, üzleti érdekből stb.).

Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a pro bono szolgáltatásokat nyújtó magánszemélyek vagy cégek, vállalkozások, ügyvédi- és más irodák maguk is gazdasági szereplők és piaci árú szolgáltatásokból élnek, és bár lehetnek bármennyire is társadalmilag érzékenyek és elkötelezettek a pro bono mellett, gazdaságilag behatárolt az erre való képességük. Ez egyben korlátokat is szab a pro bono lehetőségének és terjedésének.

IRODALOM

- American Bar Association (2002): *ABA Model Rule 6.1 Voluntary Pro Bono Publico Service*.
https://www.americanbar.org/groups/probono_public_service/policy/aba_model_rule_6_1/
 Letöltve: 2025.05.10.
- Anheier, Helmut K. – Salamon, Lester M. (1999): Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons. *Law & Contemporary Problems*, 62(4) pp. 43-66.
 DOI: <https://doi.org/10.2307/1192266>
- Alveros, Amanda – Bergenudd, Märta (2011): Pro Bono in the business of management consulting. Why and how do companies within the business of management consulting work with Pro Bono? Bachelor thesis in Management. Göteborgs: Göteborgs Universitet.
- Australian Pro Bono Centre (2021)
<https://www.probonocentre.org.au/definition-of-pro-bono-2/> Letöltve: 2025.05.10.
- Bartal Anna Mária (2019): Forgóajtóban – Az Y és Z generációk önkéntességének új tendenciái. *Y.Z. A fiatalok legfrissebb folyóirata*, 1(2) pp. 4-7.
<https://www.yzfolyoirat.hu/index.php/yz/issue/view/2> Letöltve: 2025.06.04.
- Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán (2011): A magyar önkéntesek motivációi. *Civil Szemle*, 8(4) pp. 7-31. <https://www.civilszemle.hu/29-civil-szemle-2011-4/> Letöltve: 2025.06.04.
- Basdekidou, Vasiliki (2017): Green entrepreneurship and corporate social responsibility: Comparative and correlative performance analysis. *International Journal of Economics and Finance*, 9(12) pp. 1-12.
 DOI:10.5539/ijef.v9n12p1
- Benke Mariann (2018): Az önmeghatározás elmélet alkalmazása a tanulási motiváció vizsgálatára. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 10(4) pp. 4-14.
- BeOS (2025): Pro bono jelentése: Miért fontos az ingyenes szolgáltatás?
<https://beos.hu/pro-bono-jelentese-miert-fontos-az-ingyenes-szolgaltatas/> Letöltve: 2025.05.17.
- Bishop, Matthew – Green, Michael (2008): *Philanthrocapitalism. How the rich can save the world and why we should let them*. London: A and C Black.
- BlackRock (2019): BlackRock Pro Bono Program.
<https://www.nonprofit.hu/palyazatok/BlackRock-Pro-Bono-Program> Letöltve: 2025.06.02.
- Boon, Andrew – Whyte, Avis (2022): Chapter Seven - An explosion of legal philanthropy? The Transformation of Pro Bono Legal Services in England and Wales. In: Cummings, Scott L. – de Sa e Silva, Fabio – Trubek, Louise G. (eds.): *Global pro bono. Causes, context, and contestation*. Part two: Europe. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 269-317.
- Burbano, Vanessa C. – Mamer, John – Snyder, Jason (2018): Pro bono as a human capital learning and screening mechanism: Evidence from law firms. *Strategic Management Journal*, 39(11) pp. 2899-2920.
 DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2947>

- Café csoport (2025): Nők hangja. A Café csoport pro bono marketingügynökségi pályázata.
<https://hellononprofit.hu/programok/nok-hangja-a-cafe-csoport-pro-bono-marketingugynoksegi-palyazata/> Letöltve: 2025.06.02.
- Carnegie, Andrew (2017): *The Gospel of wealth*. New York: Carnegie Corporation of New York.
- Cnaan, Ram A. – Handy, Femida – Wadsworth, Margaret (1996): Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3) pp. 364-383.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>
- Corker, John (2012): Government lawyers and Pro Bono legal work. Paper given at the Public Sector In-House Counsel Conference 2012 30 – 31 July. Canberra: ACT.
- Csiszárík-Kocsir, Ágnes – Garai-Fodor, Mónika (2021): Pro bono activity in higher education with a project-oriented approach. In. Kelemen-Erdős, Anikó – Fehér-Polgár, Pál – Popovics, Anett (eds.): *FIKUSZ 2021. Proceedings*. Budapest: Óbuda University, pp. 204-208.
- Effekteam (2022): Pro bono önkéntesség: a vállalati társadalmi felelősségvállalás új dimenziója.
<https://effekteam.hu/pro-bono-onkentesség-a-vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas-uj-dimenzioja/>
Letöltve: 2025.02.10.
- Effekteam (2025): Így alakítja át a CSR szerepét az ESG térnyerése. CSR az ESG korában.
<https://effekteam.hu/effekteam-kutatas-igy-alakitja-at-az-esg-a-csr-szerepet/> Letöltve: 2025.05.05.
- EON (2024): Szakértelemmel a jó ügyekért.
<https://www.eon.hu/hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/szakertelemmel-a-jo-ugyekert.html>
Letöltve: 2025.06.02.
- European Commission (2001): Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, COM (2001) 366.
- Garai-Fodor Mónika (2023): Pro bono önkéntes aktivitás a fiatal generáció körében értékrend-alapú megközelítésben. *Marketing és Menedzsment*, 57(1) pp. 5-14.
DOI: 10.15170/MM.2023.57.01.01
- Garai-Fodor, Mónika – Varga, János – Csiszárík-Kocsir, Ágnes (2021): Correlation between Generation Z in Hungary and the motivating factors to do volunteer work in a value-based approach. *Sustainability*, 13(20), 11519. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132011519>
- Granovetter, Mark (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3) pp. 481-510. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470755679.ch5>
- Hurst, Aaron – Hartman, Jamie (2008): *Pro Bono: An Emerging Trend in American Professional Schools*. San Francisco: Taproot Foundation.
<https://www.readkong.com/page/pro-bono-an-emerging-trend-in-american-professional-schools-8970823> Letöltve: 2025.05.10.
- James, Erika – Wooten, Lynn P. (2010): *Leading under pressure: from surviving to thriving before, during, and after a crisis*. Milton Park: Routledge.
- Khadar, Lamin (2016): *The growth of Pro Bono in Europe. Using the power of law for the public interest*. New York: PILnet.
- KPMG (2024): KPMG Felelős Társadalomért Program.
<https://kpmg.com/hu/hu/home/about/vallalati-felelossegvallalas/kpmg-felelos-tarsadalomert-program.html> Letöltve: 2025.06.02.
- Kp Sales House Kft. (2022): A humanitárius válságokra adott építészeti megoldások az épületek tervezésén túlmenően.
<https://kp.hu/a-humanitarius-valsagokra-adott-epiteszeti-megoldasok-az-epuletek-tervezesen-tulmenoen/> Letöltve: 2025.05.10.

- Központi Statisztikai Hivatal (2012): Önkéntes munka Magyarországon. A Munkaerő-felmérés, 2011. III. negyedévi kiegészítő felvétele. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- LawWorks (2018): The pro bono protocol. London: LawWorks.
<https://www.lawworks.org.uk/why-pro-bono/what-pro-bono/pro-bono-protocol>
 Letöltve: 2025.05.15.
- LawWorks (2023): LawWorks Clinics Network Report. Analysis of clinic activity between January 2022 – December 2022. London: LawWorks.
<https://www.lawworks.org.uk/solicitors-and-volunteers/resources/lawworks-clinics-network-report-2022> Letöltve: 2025.05.15.
- Morosoff, Jeffrey S. (2014): *Making the case for Pro-bono public relations services for nonprofit organizations on Long Island*. Proceedings of the New York State Communication Association. Article 9.
- Musick, Mark A. – Wilson, John (2008): *Volunteers: A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Nárai Márta – Reisinger Adrienn (2016): Társadalmi felelősségvállalás és részvétel a lokális és területi közösségi folyamatokban. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- PBI (2022): Report on the law firm Pro Bono Challenge® initiative. Washington: Pro Bono Institut.
- PILnet (2015): Pro bono handbook: A guide to establishing a pro bono program at your law firm. New York: PILnet, Association of the Bar of the City of New York, Cyrus R. Vance Center for International Justice.
- PILnet Alapítvány (2016): *Pro bono kézikönyv. Útmutató arról, hogyan indítsunk az ügyvédi irodánkban pro bono programot*. Budapest: PILnet Alapítvány.
- PILnet (2021): European Bars and Pro Bono. PILnet.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2002): The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, pp. 56-68.
<https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> Letöltve: 2025.06.04.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2011): The Big Idea. Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January–February, pp. 3-17.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> Letöltve: 2025.05.04.
- Pro bono (2024): Szólexikon <https://www.szolexikon.hu/pro-bono/> Letöltve: 2025.06.04.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. New York: Simon & Schuster. DOI: <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Radnai Noémi (2017): Pro bono: tapasztalatszerzés a civil szférában.
<https://juratus.elte.hu/pro-bono-tapasztalatszerzes-a-civil-szferaban/> Letöltve: 2025.05.10.
- Reisinger Adrienn – Nárai Márta (2022): Érték és értékteremtés vállalati megközelítésből – elmélet és gyakorlat. *Civil Szemle*, 19(3) pp. 5-27.
<https://www.civilszemle.hu/72-civil-szemle-2022-3/> Letöltve: 2025.06.04.
- Rutai Zsuzsanna (2023): *A pro bono jogi segítségnyújtás gyakorlata Magyarországon*. Budapest: PILnet Alapítvány.
- Ryan, Richard M.–Deci, Edward L. (2000): Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1) pp. 68-78.
 DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Salamon, Lester M (2010): *The State of Nonprofit America*. Washington: Brookings Institution Press.

Sedak, Kristijan – Novoselac, Veronika (2019): Public relations and Pro Bono campaigns. *South Eastern European Journal of Communication*, 1(2) pp. 71-79.

<https://seejc.sum.ba/arhiva/south-eastern-european-journal-of-communication-1>

Letöltve: 2025.06.04.

Szigeti Ferenc Albert (2003): Az önkéntesség szerepe a fejlett piacgazdaságban. Kézirat. Budapest.

www.onkentes.hu Letöltve: 2019.10.10.

Tahniyath, Fatima – Elbanna, Said (2022): Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(4) pp. 105-121. DOI: 10.1007/s10551-022-05047-8

Thorup, Mikkel (2013): Pro Bono? On philanthrocapitalism as ideological answer to inequality. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 13(3) pp. 555-576.

<https://ephemerajournal.org/contribution/pro-bono-philanthrocapitalism-ideological-answer-inequality> Letöltve: 2025.06.04.

Waller, David S. (2010): Does doing good do good? How pro bono work may benefit advertising agencies. *Journal of Advertising Research*, 50(4) pp. 440-449.

DOI:10.2501/S0021849910091580

Weibel, Betty. (2011): When does it pay to work for free? *Public Relations Tactics*, 18(1) p. 17.