



Belső felelősségvállalási stratégia és rendszer ESG Útmutató

V. kötet



Belső felelősségvállalási stratégia és rendszer

ESG Útmutató V. kötet

Kiadó:

Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága
1123 Budapest, Alkotás u. 50.

Szerkesztő:

Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága
ESG Igazgatóság

ISBN 978-963-671-345-4

Budapest, 2025

Tartalom

	Köszöntő.....	5
	Bevezetés.....	6
	A belső felelősségvállalási stratégia és rendszer alapjai.....	7
	A Belső Felelősségvállalási Rendszer működése.....	10
	Szabályzatok, stratégiák.....	12
	A belső felelősségvállalási stratégia felállításának lépései.....	14

Köszöntő

Tisztelt Olvasó!

Az ESG, vagyis a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontokon alapuló működés az elmúlt évtizedben az egyik legdinamikusabban fejlődő szabályozási területévé vált. Szerepe mára túlnőtt az önkéntes vállalások világán, és a szabályozói, befektetői, valamint finanszírozási elvárások szerves részévé vált. E dinamikus fejlődés ugyanakkor nem mentes a kihívásoktól, világszerte számos kérdés és nehézség is társult hozzá. A gyorsan változó elvárások, az értelmezési bizonytalanságok, sarkított megközelítések, irreális követelmények, és az adminisztratív túlterheltség sok esetben elvették a figyelmet az ESG valódi lényegéről: a hosszú távú értékteremtésről és a stratégiai ellenállóképességről.

Továbbá olyan gyakorlati elvárásokat vont magával az ESG térnyerése, amelyek a szervezeti felelősséget sem a működés realitásai, sem a versenyképesség szempontjából nem tették értelmezhetővé.

Magyarország a nemzeti ESG szabályozás kialakításakor tudatosan racionális megközelítést választott, amelyben a fenntarthatósági szempontok nem egy tartalom nélküli megfelelésként, hanem a vállalati kockázatkezelés és stratégiai tervezés szerves részeként jelennek meg. A hazai ESG keretrendszer kiépítésével a gyakorlati tapasztalatokra alapozva, az Európai Unió mintával szemben, sikerült stabil és racionális pályán maradni. A cél az, hogy a szabályozás normatív előírások helyett kézzelfogható segítséget nyújtson a vállalkozások számára. A racionális megközelítés a szabályozás arányos, életszerű és a gazdasági szereplők – különösen a kis- és középvállalkozások – védelmét szolgálja. Az ESG elvárások teljesítése ily módon gyakorlati támogatásként és fejlődési lehetőséggént jelenik meg a vállalatok számára. Ez a racionalitásra és ésszerűsége épülő szabályozási logika biztosítja, hogy a fenntarthatósági követelmények nem jelentenek túlzott adminisztratív terhet, hanem valódi fejlődési lehetőséget és versenyképességi előnyt biztosítanak a hazai gazdasági szereplőknek.

Ugyanakkor a törvényi előírásokban meghatározott rendszerek és folyamatok kiépítése, valamint az ESG szempontok vállalati integrálása során elengedhetetlen az ésszerű összehangolás, hogy az átfedések, párhuzamosságok és szükségtelen erőforrás-felhasználás elkerülhető legyen. Egy hatékony belső felelősségvállalási stratégia és rendszer célja éppen az, hogy az ESG-hez kapcsolódó stratégiákat, felelősségi köröket és folyamatokat egységes, fejleszthető rendszerbe foglalja. Egy jól felépített stratégia nemcsak átláthatóságot és hatékonyságot teremt, hanem segíti a szervezetet abban is, hogy a változó környezethez stratégiai magabiztossággal tudjon alkalmazkodni.

A Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága e kiadványsorozat ötödik részével folytatni kívánja azt a hagyományt, hogy gyakorlatorientált, a hazai vállalatok számára valódi értéket képviselő útmutatásokat biztosítson. Célunk, hogy az ESG kötelezettségek teljesítése ne csupán megfelelési kényszer legyen, hanem a vállalati működés, kultúra és felelősségvállalás fejlesztésének motorjává váljon.

Bízunk benne, hogy a kiadványban bemutatott keretrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a hazai vállalatok felkészülten, átlátható módon és stratégiai magabiztossággal tudjanak válaszolni a jövő kihívásaira.

Molnár Csaba Gábor

ESG Igazgató

Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága

I. Bevezetés

A kiadvány célja

A belső felelősségvállalási stratégia és rendszer kialakítása a vállalkozások ESG folyamatainak összehangolt működtetésének egyik kulcsfontosságú támogató eszköze. Ez a stratégia biztosítja, hogy a vállalkozásban meglévő szabályzatok és mechanizmusok rendszerbe szerveződve, egységesen és következetesen működjenek, elősegítve ezzel a fenntarthatósági előírásoknak való megfelelést és a vállalkozás hitelességének erősítését.

Jelen kiadvány célja, hogy segítséget nyújtson a vonatkozó törvényi előírások értelmezésében és gyakorlati végrehajtásában, összegyűjtve a stratégia kialakítása során alkalmazható ajánlásokat, jó gyakorlatokat, és releváns nemzetközi példákat. Az útmutatóban közölt információk nem minősülnek kötelező érvényű előírásoknak, hanem útmutatásként szolgálnak a jelenlegi jogszabályi környezetben való eligazodáshoz.



Az útmutatóban megfogalmazott ajánlások jelentős többletköltség és adminisztrációs teher nélkül megvalósíthatóak a vállalkozás mindennapi működésében. A stratégia és rendszer kialakítása gyakran csak a meglévő, különböző szakrendszerek integrálását, keretrendszerbe foglalását jelenti.

Mit jelentenek a különböző szimbólumok?



A felkiáltójel szimbólum a belső felelősségvállalási stratégiához és rendszerhez kapcsolódó fontos összefüggéseket jelöli.



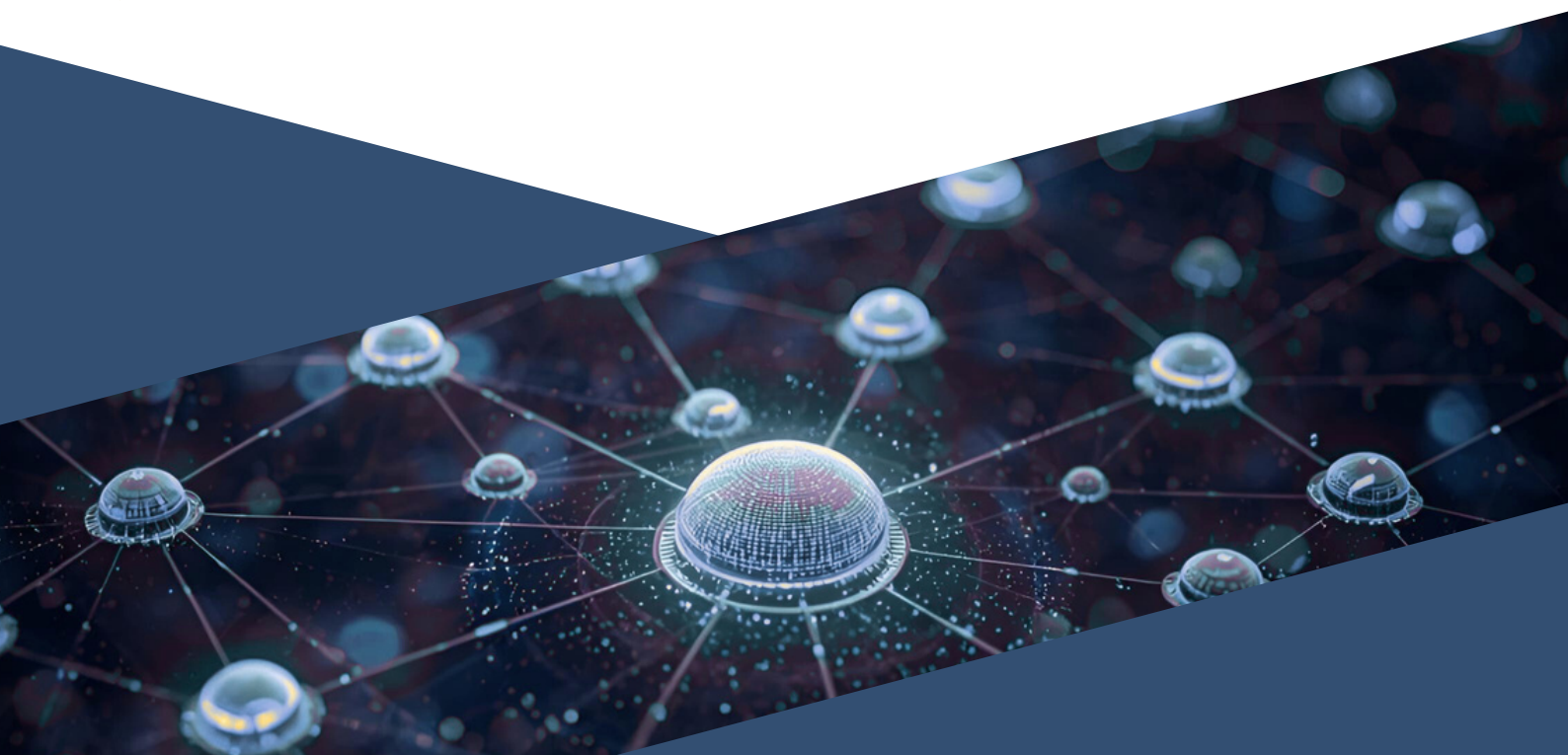
A paragrafus szimbólum a kötelező törvényi előírásokat jelöli.



A pipa szimbólum a belső felelősségvállalási stratégia és rendszer üzemeltetésének céljait és előnyeit jelöli.



A villanykörte ikon a javasolt gyakorlatokat vagy ajánlásokat jelzi.



II. A belső felelősségvállalási stratégia és rendszer alapjai

§

A **2023. évi CVIII. törvény (ESG törvény)** az alábbi kötelezettségeket írja elő az **1. § a) és b) szerinti vállalkozások**, illetve az **1. § (3) bekezdés szerinti, önkéntesen** ESG adatszolgáltatást (így ESG beszámolót készítő) végző **szervezetek** számára:

13. § A vállalkozás fenntarthatósági célú átvilágítási kötelezettsége

- a) a kockázatkezelési rendszer létrehozása,
- b) a belső felelősségvállalási stratégia és rendszer kialakítása,
- c) a rendszeres kockázatelemzések elvégzése,
- d) a megelőzési és korrekciós intézkedések megállapítása a vállalkozás saját üzleti hatáskörében és a közvetlen szállítóival szemben,
- e) az ESG adatszolgáltatási kötelezettség teljesítése, és
- f) a közvetlen szállítók nyilatkoztatása a felmerülő ESG kockázatok tekintetében.

Jelen útmutató az ESG szempontú vállalatirányítás egyik kulcstényezőjéről, a belső felelősségvállaláshoz kapcsolódó rendszerhez, illetve az erre épülő stratégia kialakításához és üzemeltetéséhez nyújt támogatást. A felsorolt többi tényező kapcsán figyelmükbe ajánljuk a „Kockázatkezelés”, „Együttműködés az ellátási láncban”, illetve a „Panaszkezelés” útmutatóinkat, melyek további hasznos instrukciókat tartalmaznak annak érdekében, hogy a kialakítani szükséges folyamatok, rendszerek ne csak a jogszabályi elvárásoknak feleljenek meg, de hozzájáruljanak a működési hatékonyság, versenyképesség fokozásához.

Egy vállalkozáson belül a folyamatokhoz kapcsolódó felelősségi kérdések tekintetében gyakran egyként kezelve, akár szinonimaként jelenhet meg a stratégia és rendszer kifejezés, ugyanakkor fontos különbséget tennünk ezen két fogalom tartalma és célja között.

A belső felelősségvállalási **rendszert** az a koordináltan működő szabályzat- és folyamatrendszer alkotja, amely az ESG különböző területeit fedi le. Elsődleges célja, hogy biztosítsa a vállalkozás **ESG kötelezettségeinek megfelelését**. Nem egy párhuzamos és autonóm módon működő rendszer kiépítését várja el, hanem a vállalkozáson belül nagyrészt már létező folyamatok integrálását és fejlesztését írja elő.

Tulajdonképpen egy **belső irányítási és működtetési keretrendszer**, amely meghatározza:

- az ESG felelősségi köröket,
- szabályzatokat,

és magában foglalja az ezek alapján működő

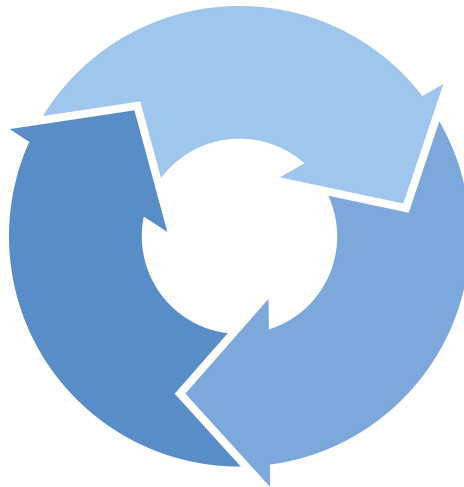
- folyamatokat.

Ezen keretrendszer célja, hogy dokumentált, ellenőrizhető/visszakövethető módon kerüljenek meghatározásra a fenti tényezők, melyek biztosítják a mindennapi, a jogszabályi vagy piaci szempontú ESG megfelelést, vállalatirányítást. Nagy előnye a rendszer üzemeltetésének, hogy transzparenciát biztosít a vállalkozáson belül.

A belső felelősségvállalási stratégia célja, hogy ezt **a rendszert hatékonyabbá tegye**, és támogassa azoknak az irányítási és szervezeti mechanizmusoknak a gyakorlati megvalósítását, amelyek lehetővé teszik a rendszer ellenőrzött és hiteles működését.

A stratégia egy **dinamikus operatív megvalósítási eszközként** képes a felállított rendszeren belüli koordináció fejlesztésére, és a rendszer hatékonyságának monitorozására.

Belső szabályozás



Monitorozás

Koordináció

A belső felelősségvállalási stratégia dinamikus szemléletű



A belső felelősségvállalási stratégia és rendszer és a társadalmi felelősségvállalás (CSR) közötti fontos különbség, hogy a belső felelősségvállalási stratégia nevéből adódóan a vállalat belső szervezete számára nyújt tájékoztatást, összefoglalást, miközben a CSR a vállalat külső érintettjei felé történő kommunikáció.

Fontos megemlíteni, hogy gyakori példa az ESG szempontú belső felelősségvállalási stratégiával rendelkező vállalkozások esetén, hogy azt kibővített tartalommal vállalati ESG stratégiaként alkotják meg, mivel a vállalkozás egészére vonatkozó stratégiai-irányítási kérdések szorosan összefonódnak ezek felelősségi, folyamatok tényezőivel.

Ennek legfőbb területei:

- A vállalkozás ESG szempontú stratégiai víziója, célkitűzései;
- A vállalkozás értékvállalása, vállalatirányítási elvek bemutatása – például a körforgásos gazdaság vagy családbarát foglalkoztatás szemléletének prioritása;
- A vállalkozás jelenlegi vagy jövőbeli projektjei, fejlesztései;
- A vállalkozás országához vagy iparágához kapcsolódó jogszabályi, piaci környezet, illetve további tényezők hatásainak bemutatása, jövőbeni lehetőségek, veszélyek azonosítása.

A stratégia bevezetése biztosítja, hogy a meglévő ESG szabályzatok rendszerként, következetesen működjenek, és hozzájáruljanak a vállalkozás **ESG megfeleléséhez, hitelességéhez és belső kultúrájának fejlődéséhez**. Az átláthatóság növelésével lehetővé teszi az esetleges hiányosságok feltárását, az ESG-hez kötődő folyamatok optimalizálását.

A stratégia biztosítja, hogy a belső felelősségvállalási rendszer:

- **jogszerűen és hatékonyan működjön**, a magyar ESG törvény előírásaival összhangban;
- **integrálódjon a szervezeti működésbe**, különös tekintettel a különböző szintek közötti összhang és munkamegosztás megteremtésére, amely a vállalkozás üzleti céljaival, sokéves bevett üzleti gyakorlatával is összhangban van;
- képes legyen az ESG kockázatok **minimalizálására**, illetve **kezelésére**;
- **folyamatosan fejlődjön** a változó jogszabályi és működési környezethez alkalmazkodva.



Egy hatékony belső felelősségvállalási rendszerrel és stratégiával:

- **Csökkennek a költségek**, mivel az optimalizált feladat- és erőforrás-megosztás révén elkerülhetők az átfedések, a párhuzamos munkavégzés és a felesleges ráfordítások. A jól dokumentált és standardizált folyamatok növelik az operatív hatékonyságot, miközben támogatják a hosszú távú költségmegtakarítást is.
- **Csökken a reputációs kockázat**, hiszen a felelős irányítás és a társadalmi, környezeti szempontok átlátható kezelése erősíti a vállalkozás iránti bizalmat a partnerek, ügyfelek és a nyilvánosság részéről.
- Ezzel együtt **javul a vállalkozás versenyképessége és piaci megítélése**, mert a tudatosan megvalósított ESG-stratégia hosszú távon is hozzájárul a fenntartható növekedéshez, a befektetői bizalom erősítéséhez és az üzleti partnerek számára is értéknövelő tényezőt jelent.
- **Erősödik a munkavállalói elköteleződés és felelősségtudat**, mivel a világosan definiált szerepkörök és a vállalati értékekhez illeszkedő működési elvek növelik a dolgozók motivációját, valamint elősegítik az egységes szervezeti kultúra kialakítását.



Magyarország és Németország szoros gazdasági összefonódása miatt indokolt külön kitérni az ellátási láncok átvilágításáról szóló német törvényre (LkSG), amely a vállalkozások számára alapnyilatkozat közzétételét írja elő, és felépítésében több ponton emlékeztet a magyar belső felelősségvállalási stratégia és rendszer logikájára. Ugyanakkor lényeges kiemelni, hogy a két keretrendszer alapcélja különbözik: míg az LkSG kifejezetten az ellátási lánc emberi jogi és környezeti kockázatainak azonosítására és kezelésére fókuszál, a magyar megközelítés elsősorban a vállalkozáson belüli irányítás egységesítésére és az ESG-kötelezettségek integrált teljesítésére helyezi a hangsúlyt.

Az **alapnyilatkozat** egy nyilvános dokumentum, ami a munkavállalókon kívül a szállítók és más partnerek felé kommunikálja a vállalkozás alapértékeit, ezáltal a feljük szóló elvárásait.

A **belső felelősségvállalási stratégia és rendszer** egy belső vállalatirányítási keretrendszer, elsősorban a vállalkozás vezetőinek, valamint a munkavállalóknak és az auditot végző partnereknek szól.

Mindkettő dokumentum tájékoztatást nyújt a kockázatkezelési és panaszkezelési rendszer működéséről, meghatározza a felelősségi köröket, összefogja az ESG szempontokat tartalmazó belső szabályzatokat.

Mindkét dokumentum célja az átláthatóság biztosítása – a különbség az, hogy kinek a számára.

II.1. A Belső Felelősségvállalási Rendszer működése

Az ESG felelősségi körök

A vállalkozás szervezeti felépítésétől függően az alábbi szerepkörök azonosíthatók, akik részt vesznek az ESG szempontok vállalkozáson belüli érvényesítésére:

- **Felelős első számú vezető:** az a tulajdonosi testület által megbízott vezető, aki a vállalkozás ESG tevékenységeinek legfőbb felelőse. Feladata a panaszkezelési és kockázatkezelési rendszer működtetéséért felelős vezetők jelentéseinek fogadása és értékelése, valamint ezen folyamatok évenkénti felülvizsgálata. Emellett részt vesz a panaszkezelési rendszerben beérkezett fellebbezések elbírálásában.
- **Panaszkezelési rendszer működtetéséért felelős vezető:** az a munkatárs, aki egyszemélyi felelősként menedzseli az ESG panaszkezelési rendszert, és ebben a minőségében nem utasítható.



Panaszkezelési bizottság: javasolt legalább 2 fő megnevezése, akik a panaszkezelési vezető munkáját a panaszkezelési folyamat releváns szakaszaiban állandó szereplőkként segítik.



Az ESG törvény különbséget tesz belső és külső panaszkezelési rendszer között. A különbség pontos részleteit a 12. Panaszkezelés fejezet tárgyalja.

Belső panaszkezelési rendszer

29.§ (1) a vállalkozás által foglalkoztatott, erre a feladatra kijelölt, ezen feladatkörében nem utasítható személy vagy a vállalkozás ezen feladatkörében nem utasítható szervezeti egysége működteti. A belső panaszkezelési rendszer működtetője a feladatkörébe tartozó ügyeket más szervezeti egységektől elkülönülten látja el.
(2) A vállalkozás a belső panaszkezelési rendszerébe érkezett bejelentés kezelésébe – döntése szerint – független, külső szervezetet is bevonhat.

Külső panaszkezelési rendszer

30. § A vállalkozás külső panaszkezelési rendszerben akkor vehet részt, ha a rendszer megfelel a következő feltételeknek:
a) a vállalkozás az eljárásra írásos formában alakít ki ügyrendet, amely nyilvánosan bárki számára hozzáférhető;
b) az eljárás lefolytatásával a vállalkozás által megbízott személyek garanciát vállalnak a pártatlanságra; függetlenek és feladatuk ellátásában nem utasíthatóak;
c) a vállalkozás világos és közérthető tájékoztatást ad a külső panaszkezelési rendszer elérhetőségeiről és lebonyolításáról, amely bárki számára nyilvánosan hozzáférhető a vállalkozás általi közzétételt követően.

- **Kockázatkezelési rendszer működtetéséért felelős vezető (Kockázatkezelési vezető):** az a munkatárs, aki egyszemélyi felelősként menedzseli az ESG kockázatkezelési rendszert, és ebben a minőségében nem utasítható (szükség szerint a kockázatkezelési vezető és a panaszkezelési rendszer működtetéséért felelős vezető egy személy is lehet).
- **HR vezető:** a vállalkozás humán erőforrásainak irányításáért felelős vezető, aki kulcsszerepet játszik az ESG stratégia emberi tényezőinek beépítésében. Feladatai többek között a munkavállalói felelősségvállalás, a munkavállalói elégedettség és jólléti programok összehangolása, valamint az etikai és magatartási kódex beépítése az emberi erőforrás-gazdálkodásba. Gondoskodik továbbá a HR folyamatok ESG-relevanciájának – például képzések, értékelési rendszerek, utánpótlás-tervek – folyamatos fejlesztéséről és visszaméréséről.
- **EHS vezető (környezet-, egészség- és biztonságvédelmi vezető):** az a munkatárs, aki a környezetvédelmi és munkavédelmi előírások teljesülését felügyeli, és biztosítja, hogy a vállalkozás működése összhangban legyen a jogszabályi, valamint az ESG szempontokkal. Feladatai közé tartozik a környezeti kockázatok azonosítása és kezelése, az energia- és erőforrás-hatékonysági intézkedések koordinálása, a biztonságos munkakörnyezet biztosítása, valamint a környezeti és munkahelyi incidensek megelőzése, kivizsgálása és nyomon követése.
- **Jogi/compliance vezető:** az a munkatárs, aki kialakítja és betartatja a belső szabályzatokat, eljárásokat, biztosítva ezzel a vállalkozás etikus, morális és szabálykövető működését.
- **Ad-hoc munkacsoportok és bizottságok:** az adott területért felelős vezető felkérésére bármely ESG-vel kapcsolatos folyamatban vagy eljárásban részt vevő munkatársak.



Felelősségi mátrix létrehozása (RACI)

Az ESG szerepkörök felelőseinek meghatározásához és az ESG megfeleléssel kapcsolatos lépések összefoglalásához ajánlott egy felelősségi mátrix létrehozása, amely tartalmazza az alábbi pontokat:

- a felelősöket, ezek felettes vezetőit, valamint a lépések végrehajtásában résztvevő állandó, illetve ad-hoc csapattagokat,
- a kapcsolódó dokumentumokat,
- a kommunikációs kötelezettségeket: a kommunikációban résztvevő szereplőket, a szükséges kommunikáció tartalmát, irányát és rendszerességét,
- az adott lépések megtételének határidejét.

A RACI mátrix létrehozása és alkalmazása

	 R Responsible (Felelős)			
		A Accountable (Elszámoltatható)		
			C Consulted (Tanácskozik vele)	
				I Informed (Tájékoztató)
				

**ESG koordinációs testület létrehozása**

A felelősségi mátrixban meghatározott szereplők részvételével ajánlott az ESG koordinációs testület létrehozása, amely a vállalkozáson belüli ESG szempontok megvalósításának legfontosabb munkaszerve, és amelynek feladata:

- a rendszer folyamatos monitorozása, hatékonyságának értékelése,
- a KPI-ok teljesülésének ellenőrzése, kiértékelése,
- a felülvizsgálatok elvégzése,
- a szükséges módosítások, kiegészítések, javítások megtételére és a döntések alátámasztására szolgáló javaslatok megfogalmazása.

Az ESG koordinációs testület meghatározott időszakonként ülészik, amelynek keretében a kockázatkezelési és a panaszkezelési rendszer mellett minden ESG relevanciájú szabályzat, folyamat évente esedékes értékelésre és felülvizsgálatára is sor kerülhet. A testület tagjai számára célzott képzések szervezhetők, szükség és igény szerinti gyakorisággal és tartalommal.



A rendszer hatékonyságának és ismertségének ellenőrzésére jó gyakorlat az anonim módon kitölthető kérdőívek kiküldése a munkavállalók számára. Az így megszerzett adatok alapján célzott fejlesztési intézkedések dolgozhatók ki, például további képzések, kommunikációs fejlesztések vagy működésbeli korrekciók formájában.



II.2. Szabályzatok, stratégiák



A belső felelősségvállalási stratégia és rendszer kialakítását az ESG törvény kötelezővé teszi, de nem csak annak a követelményeit tartalmazhatja. Az egyes szakterületekhez kapcsolódó, például HR/EHS/kiberbiztonság/whistleblowing tematikájú jogszabályok követelményeit is javasolt magában foglalnia.

Vállalkozástól függően többféle, akár a fenti törvényi előírásoknak megfelelő, ESG szempontból releváns politika és szabályzat lehet érvényben, amelyek különféle területeket fednek le. Az alábbiakban szerepel néhány példa a teljesség igénye nélkül:

E	S	G
Energiahatékonyság	Munkavédelem	Korrupció megelőzés
Környezetmenedzsment	Munkahelyi egészségvédelem és biztonság	Szervezeti és Működési szabályzat (SZMSZ)
Hulladékgazdálkodás	Munkavállalói jóllét	Visszaélés bejelentés
ÜHG kibocsátás csökkentés	Külső társadalmi felelősségvállalás	Beszerezés
Vízhasználat és vízgazdálkodás	Szexuális zaklatás megelőzés	Adatvédelem és információbiztonság
Biodiverzitás-védelem	Családbarátság	Képzés és fejlesztés
Környezeti kockázatkezelés		Panaszkezelés
Környezeti zaj és rezgés		Etikai kódex
Víz- és talajvédelem		Beszállítói etikai kódex

A belső felelősségvállalási rendszer kiépítése során alapvető cél a vállalkozásnál hatályos, valamennyi olyan dokumentum azonosítása, amely tartalmazhat ESG szempontokat, hiszen ezek képezik a rendszer alapját és biztosítják a fenntarthatósági követelmények integrációját a mindennapi működésbe. Ez a feltérképezés elengedhetetlen a hiányosságok felismeréséhez és a további fejlesztések megtervezéséhez.



A német LkSG törvény hatálya alá tartozó vállalkozásoknak az alapnyilatkozatukban közzé kell tenniük az etikai és magatartási kódexüket, amelynek a szállítók is meg kell, hogy feleljenek. Ahelyett, hogy a szállítók egyenként ellenőriznék a különböző partnerektől kapott etikai kódexeknek való megfelelést, célszerű egy saját, egységes alapvető nyilatkozatot előre elkészíteniük, amelyet bemutathatnak partnereiknek. Ez a proaktív megközelítés egyszerűsíti és átláthatóbbá teszi a megfelelés igazolását, valamint erősíti a szállító piaci versenyképességét.

Az ESG törvény előírásainak megfelelő szabályzatok:

- 1. ESG kockázatkezelési rendszer:** a lényeges, káros hatással járó társadalmi felelősségvállalási és környezeti kockázatok azonosítására és kezelésére, valamint a társadalmi felelősségvállalással vagy környezetvédelemmel kapcsolatos kötelezettségszegések megelőzésére, megszüntetésére vagy mértékének minimalizálására szolgáló intézkedéseket összefogó rendszer. Az ESG szempontokat tartalmazó kockázatkezelési rendszer gyakorlati megvalósításáról a **Kockázatkezelés című ESG Útmutatónkban** olvashat bővebben.
- 2. ESG panaszkezelési rendszer:** az a rendszer, amelyen keresztül bárki bejelentést tehet azon társadalmi felelősségvállalási és környezeti kockázatokra, valamint azon társadalmi felelősségvállalással vagy környezetvédelemmel kapcsolatos kötelezettségek megsértésére vonatkozóan, amelyek a vállalkozás saját vagy leányvállalata, illetve közvetlen szállítója gazdasági tevékenysége következtében keletkeztek. Az ESG szempontokat tartalmazó panaszkezelési rendszer gyakorlati megvalósításáról a **Panaszkezelés című ESG Útmutatónkban** olvashat bővebben.
- 3. Társadalmi Felelősségvállalási (CSR) Stratégia:** azokat a hosszú távú vállalati irányelveket és intézkedéseket összefoglaló dokumentum, amelyek célja a társadalmi, környezeti és gazdasági felelősségvállalás integrálása az üzleti működésbe, a fenntartható fejlődés és az érintettek érdekeinek figyelembevételével.



A belső felelősségvállalási stratégia keretében célszerű röviden feltüntetni, hogy a vállalkozás mely irányítási rendszereket működtet vagy tervez bevezetni, valamint jelezni, hogy ezeket kívánja-e külső tanúsítóval auditáltatni.

A vállalkozás által használt rendszerek példái:

- ISO 9001 – minőségirányítási rendszer
- ISO 14001 – környezetirányítási rendszer
- ISO 27001 – információbiztonsági irányítási rendszer
- ISO 37001 – antikorrupciós irányítási rendszer
- ISO 45001 – munkahelyi egészség és biztonság irányítási rendszer
- ISO 50001 – energiai irányítási rendszer

III. A belső felelősségvállalási stratégia felállításának lépései

III.1. Helyzetértékelés és Gap-elemzés

Az eddigiekből jól látható, hogy a vállalkozás belső felelősségvállalási rendszere alapvetően a már kialakított működési folyamatokra, szerepkörökre és döntéshozatali struktúrára épül. Ez azt jelenti, hogy a szervezeten belül már léteznek olyan szervezeti egységek, eljárásrendek és felelősségi körök, amelyek alkalmasak az ESG szempontú működés támogatására és a fenntarthatósági célok a vállalkozás mindennapi működésébe történő integrálására.

A helyzetértékelés célja, hogy átfogó képet adjon a jelenlegi állapotokról, feltárja az erősségeket, valamint azokat a területeket, ahol fejlesztésre vagy pontosításra van szükség. Első lépésként érdemes tehát rendszerezetten összegyűjteni és áttekinteni azokat a meglévő folyamatokat, szereplőket és döntési pontokat, amelyek kapcsolódnak az ESG területeihez. Ez a feltérképezés alapot ad arra, hogy a vállalkozás a következő szakaszban megalapozottan tudja kialakítani az ESG irányítási struktúráját, valamint meghatározni a szükséges fejlesztési irányokat és prioritásokat.

A helyzetértékelés elvégzése után indokolt egy részletes gap-elemzés, amely során a vállalkozás a jelenlegi működését és belső folyamatait összeveti a jogszabályokban, szabványokban meghatározott követelményekkel. Ennek célja, hogy feltárja azokat az eltéréseket, hiányosságokat vagy fejlesztendő területeket, amelyek akadályozhatják az elvárt megfelelés vagy a hiteles fenntartható működés megvalósítását. A vizsgálat kiterjedhet a stratégiai irányításra, a felelősségi struktúrára, az adatgyűjtés és beszámolás módszertanára, valamint a kockázatkezelés és panaszkezelési mechanizmusokra is.

E folyamat eredményeként pontosan meghatározhatóvá válik, hogy mely területeken szükséges új rendszereket, eljárásokat vagy kompetenciákat kialakítani, továbbá milyen fejlesztési lépésekkel érheti el a vállalkozás az ESG-megfeleléshez és fenntarthatósági célokhoz szükséges szintet. A gap-elemzés tehát a stratégiai alapja a további intézkedések és fejlesztési ütemterv kidolgozásának.

III.2. A belső felelősségvállalási stratégia megtervezése és kivitelezése

A belső felelősségvállalási rendszerbe tartozó folyamatok áttekintését és a jogszabályi megfelelés vizsgálatát követően megállapítható, milyen elemek beépítése szükséges a stratégiába. Ide tartozhat a felelősségi körök pontosítása, a különböző intézkedések határidejének meghatározása, valamint egy, a felső vezetésből álló, döntéshozatali jogkörrel rendelkező, felelős ESG koordinációs testület létrehozása. Fontos, hogy minden elfogadott változtatás integrálva legyen a meglévő irányítási rendszerekbe, hogy a fenntarthatósági szempontok ne különálló elemekként, hanem a vállalkozás működésének szerves részeként jelenjenek meg. Ez hosszú távon elősegíti a belső felelősségvállalási rendszer hatékony, fenntartható és következetes működését.



A vállalati stratégiát az egyes területeket érintő részstratégiák alkotják, amelyeket a teljesség igénye nélkül a [II.2. pontban található táblázat](#) mutat be. Ezek közép- vagy hosszútávon fogalmazhatnak meg konkrét, mérhető és nyomon követhető célokat, amelyek a vállalat vagy vállalatcsoport hosszú távú fenntarthatósági teljesítményét hivatottak biztosítani.

A stratégia koherenciájának és mérhetőségének elengedhetetlen része a releváns mérőszámok és eredményindikátorok meghatározása. A KPI-ok segítik a vállalkozást abban, hogy a célok teljesülését számszerűsíthető módon értékelje, és hogy a monitorozás során azonosítsa a szükséges korrekciós lépéseket.



Az alábbi mutatók jó példaként szolgálnak a vállalkozás számára a célok és ESG folyamatok értékelésére és az esetleges hiányosságok feltárására.

Példák

Belső ESG szerepkörök lefedettsége

ESG szabályzatok frissítési aránya határidőben

Képzésekben részt vett ESG-felelősök aránya

ESG vezetői riportok teljesítési pontossága

A panaszkezelési szabályzat ismertsége a dolgozók körében

III.3. Felülvizsgálati és fejlesztési ciklus

A belső felelősségvállalási rendszer működésének értékelése egy dinamikus, háromszintű, egymással párhuzamosan zajló folyamat:

I.

Folyamatos fejlesztés, amely a rendszer működésének napi, operatív tapasztalataira épül.

- A **rendszert közvetlenül használó vezetők és munkatársak visszajelzéseire**, amelyeket rendszeresen, az ESG koordinációs testület ad-hoc, az évesnél gyakoribb ülésein megosztanak. Ezek a megbeszélések lehetőséget biztosítanak az aktuális kihívások és fejlesztési ötletek gyors megvitatására.
- A vállalkozás más, **közvetetten a rendszerrel kapcsolatba kerülő dolgozói tapasztalataira és visszajelzéseire**, amelyeket például időszakosan kiküldött, névtelen kérdőívek segítségével gyűjtenek. Ezek a felmérések feltárhatják a rendszer ismertségét, használhatóságát és az esetleges nehézségeket a szélesebb munkavállalói körben. A visszajelzések és felmerülő igények alapján határozható meg az ESG tematikus képzések biztosítása a munkavállalók és az ESG-ért felelős területek számára.
- A vállalkozás stratégiai projektjeinek, illetve főbb mérföldköveinek teljesülése után elvégzett, a rendszert érintő **felülvizsgálatokra**. Ezen értékelések mentén nyílik lehetőség a stratégia kiigazítására.
- A **rendszer érintettjeinek**, például panaszosoknak, szállítóknak vagy érintett közösségeknek a **visszajelzései** is fontos inputként szolgálnak a folyamatos fejlesztéshez, elősegítve a külső feleknek való megfelelést és a bizalom fenntartását.

II.

Éves ESG vezetői értékelés, a vállalkozás évente felülvizsgálja a belső felelősségvállalási rendszerét, a kitűzött célok, indikátorok teljesülését. Szükség esetén korrekciót hajt végre, de minden esetben a vállalkozás legfőbb döntéshozó szervének jóváhagyása szükséges a rendszer módosításához/továbbüzemeltetéséhez.



Az éves felülvizsgálat során gyakori példa, hogy azt más, az ESG területhez kapcsolódó rendszerek (kockázatkezelés, MIR, KIR stb.) vizsgálatával összevonva, egységes szemléletben végzi a vállalkozás.

**ESG törvény 18. § (3)** A megelőzési intézkedések eredményességét a vállalkozás

- a) legalább évente egyszer és
- b) ha a vállalkozásnak saját üzletágában vagy közvetlen szállítójánál jelentősen megváltozott vagy jelentősen bővülő kockázati helyzettel kell számolnia – ideértve különösen új termékek, projektek bevezetését, valamint új üzleti ágban való részvételt –, eseti jelleggel felülvizsgálja.

(4) Az eseti jellegű felülvizsgálat célzottan vonatkozhat kifejezetten a megváltozott vagy jelentősen bővülő kockázati helyzetre.



ESG törvény 22. § A korrekciós intézkedések hatékonyságát legalább évente egyszer az ESG beszámoló benyújtását megelőzően, illetve eseti jelleggel felül kell vizsgálni, ha a vállalkozásnak számolnia kell azzal, hogy saját üzleti hatáskörében vagy a közvetlen beszállítónál jelentősen megváltozott, vagy jelentősen kibővült kockázati helyzet alakul ki, ideértve különösen új termékek, projektek bevezetését, valamint új üzleti ágban való részvételt. Az eseti jellegű felülvizsgálat célzottan vonatkozhat kifejezetten a megváltozott vagy jelentősen bővülő kockázati helyzetre.

III.

Hároméves stratégiai felülvizsgálat, amely a rendszer mélyebb, stratégiai szintű értékelésére ad lehetőséget, és amelyen a vállalkozás legmagasabb szintű vezetése is képviselteti magát. Ez a nagyobb időtáv lehetővé teszi a hosszú távú trendek, a jogszabályi környezet változásai és az üzleti környezet kihívásainak komplex elemzését, és biztosítja, hogy a belső felelősségvállalási rendszer ne csak szabályozási megfelelés legyen, hanem a vállalkozás versenyképességének és értékteremtésének fontos eleme is.



R

A

C

I



 **SZTFH**

Kiadó:
Szabályozott Tevékenységek
Felügyeleti Hatósága

1123 Budapest, Alkotás utca 50.

sztfh@sztfh.hu

ISBN 978-963-671-345-4
Budapest, 2025