

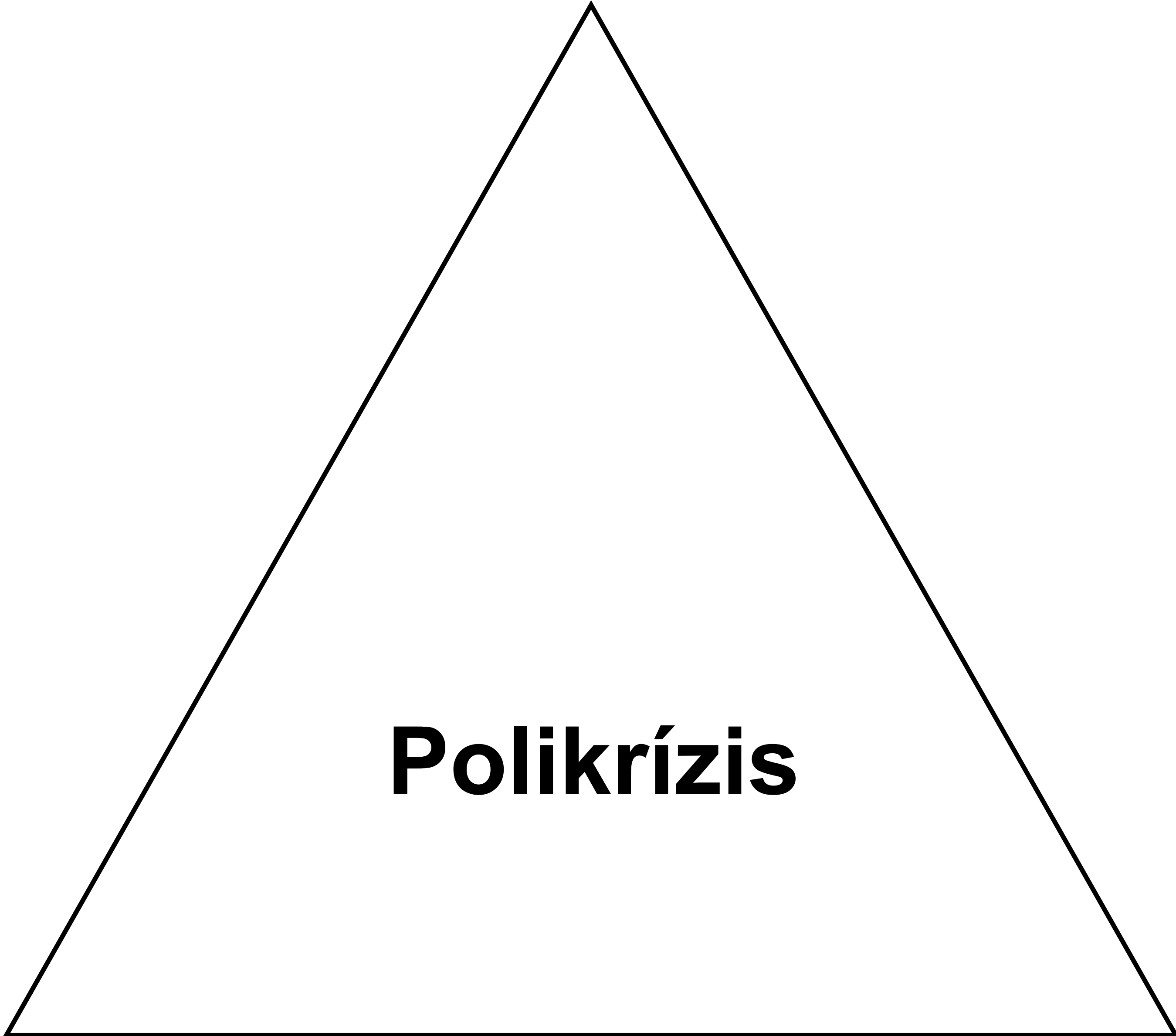
ESG és fenntarthatóság érthetően

Miért lett a fenntarthatóság üzleti kérdés?

Mi változott az elmúlt 10 évben?

- energiaárak kiszámíthatatlansága
- infláció
- munkaerőhiány
- ellátási lánc zavarok
- geopolitikai konfliktusok
- szélsőséges időjárási események
- digitalizáció és AI
- növekvő adatigény

Természet



Társadalom

Gazdaság

Polikrízis

Miért lett fontos a fenntarthatóság?

Régen	Ma
olcsó energia	energia-kitettség
stabil beszállítók	ellátási kockázatok
könnyebb munkaerő-toborzás	munkaerőhiány
kevés adatigény	folyamatos adatkérés

Felmelegedés

Aszály

Éhezés

Klímaszorongás

Tengerszint emelkedés

KLÍMAVÁLTOZÁS

Vízhiány

Infrastruktúra pusztulása

Extrém időjárási események

Erdőtüzek

Rovarinvázió

Konfliktusok

Hőstressz

Migráció

Feladat

- Mi a legnagyobb kihívás?
- Miért nehezebb ma vállalkozást vezetni?

Mi az ESG és miért jelent meg?

NEM

- nem környezetvédelem
- nem CSR
- nem „zöld kommunikáció”

hanem:

- vállalati működés
- kockázatok
- döntések

Mi az ESG valójában

Az ESG nem egyszerűen „zöldítés”.

Az ESG egy olyan szempontrendszer, amely azt vizsgálja, hogy egy vállalat működése milyen környezeti, társadalmi és vállalatirányítási hatásokkal, kockázatokkal és felelőségekkel jár.

Az ESG tehát nem kommunikációs címke, hanem annak kérdése, hogy egy cég hogyan működik valójában.

Mi az ESG valójában?

E = Environmental (környezeti dimenzió)

- energiahasználat
- kibocsátások
- hulladék
- erőforrás-felhasználás
- természeti hatások

S = Social (társadalmi dimenzió)

- munkavállalók helyzete
- munkakörülmények
- egyenlőség, diverzitás
- emberi jogok
- helyi közösségekre gyakorolt hatás

G = Governance (vállalatirányítás)

- átláthatóság
- etikai működés
- korrupciómegelőzés
- döntéshozatali rendszerek
- felelősségi körök

Mit csinál az ESG valójában?

- kérdéseket tesz fel
- adatot kér
- rendszerezi a hatásokat
- beemeli a döntésekbe a következményeket

nem válaszokat ad, hanem keretet ad

Fenntarthatóság mint rendszerkérdés

A fenntarthatóság nem egy külön terület, hanem egy működési logika:

- a vállalat nem izolált egység
- döntései több rendszerre hatnak egyszerre
- a hatások visszahatnak a vállalatra

gazdaság – társadalom – környezet összekapcsolódik

a problémák nem különállóak, hanem összefüggenek

a megoldás nem egyetlen döntés, hanem szemléletváltás

Hogyan lép be az ESG?

Az ESG nem választ ad – kérdéseket tesz fel

Minden döntésnél:

- milyen hosszú távú hatása van?
- kit érint a döntés?
- hol jelenik meg a kockázat?
- mérhető-e a hatás?
- ki viseli a következményeket?

láthatóvá teszi a rejtett hatásokat

Az ESG valójában mit csinál?

- Jobb döntési minőség

visszahozza a „láthatatlan” költségeket

kiterjeszti az időtávot

összekapcsolja a rendszereket

Döntési keretet ad: több szempont, láthatóbb kockázatok, hosszabb időtáv

Miért foglalkoznak ezzel ma a cégek?

A vállalatok jellemzően nem egyetlen okból kezdenek ESG-vel foglalkozni, hanem több nyomás egyszerre alakítja ezt a területet.

Leggyakoribb okok:

- szabályozói elvárások erősödése
- megrendelői és piaci nyomás
- befektetői és finanszírozói szempontok
- reputációs kockázatok
- beszállítói láncok átláthatóságának igénye
- munkaerőpiaci elvárások és employer branding

Ezért az ESG ma már sok cégnél nem opcionális plusz, hanem üzleti realitás.

Miért nem elég azt mondani, hogy „fontos nekünk a fenntarthatóság”?

Azért, mert ma már nem az számít elsősorban, mit mond egy vállalat, hanem az, hogy mit tud igazolni.

A cégeknek egyre inkább választ kell adniuk például ezekre a kérdésekre:

- mit mérnek valójában?
- milyen adatokat tudnak bemutatni?
- hogyan kezelik a beszállítói kockázatokat?
- vannak-e belső szabályaik és felelősségi köreik?
- tudnak-e konkrét célokat és előrehaladást felmutatni?

A fenntarthatóság így fokozatosan a vállalati működés bizonyítható részévé válik.

Példa

Képzeljünk el egy vállalatot, amely maga rendezett és szabálykövető módon működik, de egy fontos beszállítójánál súlyos problémák merülnek fel.

Ilyen problémák lehetnek például:

- rossz munkakörülmények
- gyermekmunka gyanúja
- korrupciós kockázat
- környezetszennyező gyakorlat
- nem megfelelő panaszkezelés vagy visszaélés-bejelentési rendszer

Ilyenkor a probléma nem „ott marad” a beszállítónál.

A kockázat átterjedhet a megrendelő vállalatra is:

- reputációs kár
- jogi vagy megfelelési probléma
- üzleti partneri bizalomvesztés
- finanszírozási és piaci következmények

Az ESG egyik kulcskérdése ezért az, hogy egy vállalat mennyire lát rá a saját működésén túli hatásokra is.

az ESG nem pusztán környezetvédelmi kérdés

a fenntarthatóság ma már vállalati működési és kockázati kérdés is

a cégek számára egyre kevésbé opcionális téma

nem elég állításokat tenni, egyre fontosabb a bizonyíthatóság

a képzés célja az értelmezési keret felépítése és a gyakorlati alkalmazás előkészítése

Magyar és európai realitások 2026-ban

A fenntarthatóság bekerült az üzleti döntések közé

Egyre több adatot kérnek a vállalatoktól

A beszállítói láncok átláthatósága felértékelődött

A működési kockázatok láthatóbbá váltak

Az ESG fokozatosan a versenyképesség részévé válik

Mit változtatott az EU 2026-ban?

Omnibus-csomag

- Egyszerűsítési hullám indult
- Kevesebb vállalat lesz közvetlenül jelentéstételre kötelezett
- Az adminisztratív terhek csökkentése lett a cél
- A versenyképesség erősítése került előtérbe

Fontos következmény

A jelentéstételi nyomás csökkent. Az adatigény nem.

A beszállítói nyomás erősödik

Egy nagyobb partner ma már gyakran rákérdez:

- energiafelhasználás
- hulladékgazdálkodás
- munkavédelem
- beszállítói gyakorlatok
- ISO rendszerek
- ESG kérdőívek
- A fenntarthatóság az üzleti alkalmasság egyik mérőeszköze

Mit néz egy bank?

Egyre fontosabb szempontok

- energiafüggőség
- működési stabilitás
- ellátási lánc kockázatai
- beruházási tervek
- szabályozási kitétség

A bank szempontjából

Fenntarthatóság = kockázatkezelés

Az adat hatalom

Egyre gyakrabban kérik

- energiafogyasztás
- vízfelhasználás
- hulladékmennyiség
- fluktuáció
- munkabalesetek
- beszállítói adatok

Aki mér

- gyorsabban reagál
- könnyebben bizonyít
- jobb tárgyalási pozícióba kerül

Mit jelent ez egy magyar KKV számára?

Nem kell mindenkinek ESG-jelentést írnia.

Egyre fontosabb lesz:

- ✓ ismerni a saját működést
- ✓ mérni a fontos adatokat
- ✓ kezelni a költség- és működési kockázatokat
- ✓ felkészülni a partneri adatkérésekre
- ✓ bizonyítani a tudatos működést

Hol érint engem ez?

Terület	Érint minket?
Energia	
Vevők	
Beszállítók	
Munkaerő	
Finanszírozás	

ESG stratégia = üzleti stratégia

kockázat

költség

működés

stabilitás

Nem külön dolog: nem „mellé rakjuk”, hanem **beépítjük**

Mit jelent ez egy cégben?

👉 Hol jelenik meg az ESG?

- HR
- beszerzés
- termelés
- pénzügy

Egy cég így gondolkodik:

- hol veszít pénzt?
- hol van kockázat?
- hol lehet előny?

ESG stratégia valójában

Egy vállalat ESG szempontból nem „jó dolgokat keres”, hanem:

- azonosítja a működéséhez kapcsolódó kockázatokat
- megvizsgálja, hol keletkeznek többletköltségek
- feltárja a hosszú távú működési problémákat

az ESG kiindulópontja: működési kockázat + költség + stabilitás

ESG mint risk management

Nem „zöld” kérdés, hanem:

- energiaár kockázat
- beszállítói kockázat
- munkaerő kockázat
- szabályozási kockázat

ESG stratégia = kockázattérkép

Tipikus ESG kockázati területek

- energiatfüggőség és árkitettség
- munkaerőhiány és fluktuáció
- beszállítói bizonytalanság
- szabályozási megfelelés
- reputációs kockázat

a stratégia első lépése: ezek feltérképezése

Példa: energia

Energia mint ESG kérdés

- költség (árak ingadozása)
- ellátásbiztonság
- szabályozási kockázat
- kibocsátás (CO₂)

Ez egy döntési kérdés:

- hogyan csökkentem a kitettséget?

Példa: munkaerő

Munkaerő mint ESG terület

- fluktuáció költsége
- betanítási idő
- teljesítménycsökkenés
- szervezeti stabilitás

Az ESG itt:

- munkakörülmények
- megtartás
- elégedettség

Példa: beszállítók

Beszállítói lánc kockázatok

- minőség ingadozása
- ellátási zavarok
- etikai problémák
- reputációs hatások

ESG kérdés:

- mennyire megbízható a lánc?

Mi az ESG stratégia valójában?

Nem dokumentum, hanem döntési keret

- mit veszünk figyelembe
- milyen időtávon
- milyen kockázatokat

ESG stratégia indulása

működés feltérképezése

problémák azonosítása

prioritások kijelölése

Nem minden egyformán fontos

A cégek jellemzően:

- 2–3 fő területre fókuszálnak
- a legnagyobb hatású problémákat választják
- gyorsan kezelhető pontokkal kezdenek

Mit kérhetnek tőlem holnap?

Autóipari beszállító leszek

Egy nagyvállalat megkérdezheti:

- Méri a villamosenergia-fogyasztását?
- Van ISO 14001 rendszere?
- Hány munkabaleset történt tavaly?
- Milyen hulladékok keletkeznek?
- Milyen arányban dolgozik alvállalkozókkal?
- Van etikai vagy beszállítói kódexe?

Mit akar valójában tudni?

- megbízható partner vagy-e
- lesz-e ellátási kockázat
- okozol-e reputációs problémát

Beszállító leszek egy nagy kereskedelmi láncnak

Kérdések

- Honnan származik az alapanyag?
- Van nyomkövetési rendszer?
- Használ-e újrahasznosítható csomagolást?
- Méri-e a hulladék mennyiségét?
- Milyen munkakörülmények között készül a termék?

Mire kíváncsiak?

- visszakövethető-e a termék
- lesz-e fogyasztói bojtány

Hitelért megyek a bankba

Amit egyre gyakrabban néznek

- energiaintenzív-e a működés
- mennyire függ az energiaáraktól
- vannak-e energiahatékonysági beruházások
- milyen kockázatok veszélyeztetik a működést
- mennyire stabil a beszállítói kör

Mit akar látni a bank?

- kiszámítható cash flow
- kezelhető kockázatok

Pályázok egy fejlesztési forrásra

Kérdések

- csökken-e az energiafelhasználás
- javul-e az erőforrás-hatékonyság
- milyen környezeti eredmény várható
- hogyan mérhető a hatás
- hogyan követhető nyomon a projekt

Téma	Partner	Bank	Pályázat
Energia	✓	✓	✓
Hulladék	✓		✓
Munkavállalók	✓		
Beszállítók	✓	✓	
Kockázatok	✓	✓	✓
Adatok	✓	✓	✓

Beszállítói kérdőív példa

Méri-e az éves villamosenergia-fogyasztását?

Méri-e a vízfogyasztását?

Van-e hulladéknyilvántartása?

Vezeti-e a munkabalesetek számát?

Méri-e a fluktuációt?

Van-e munkavédelmi szabályzata?

Van-e adatvédelmi szabályzata?

Van-e etikai szabályzata?

Értékeli-e beszállítóit?

Van-e energiahatékonysági célja?

Van-e fenntarthatósági célja?

Vannak-e ESG-adatai?

Készül-e rendszeres vezetői riport?

Van-e kijelölt felelős?

Tudná-e ezeket az adatokat egy hét alatt összegyűjteni?

A három legfontosabb fejlesztési területem

Mindenki kiválaszt:

- 3 problémás területet

és

- 3 gyors sikert

25 gyors intézkedés KKV-knak

ENERGIA

1.fogyasztás mérése

Sok KKV pontosan tudja az árbevételét, de nem tudja, hogy melyik gép, iroda vagy folyamat fogyasztja a legtöbb energiát.

Haszon

Már a mérés önmagában 5-10%-os megtakarítást hozhat.

2. LED világításra váltás

A legegyszerűbb energiahatékonysági beruházás.

Haszon

20-60% világítási költségcsökkenés.

3. Üresjáratok megszüntetése

Gépek, kompresszorok, világítás.

Haszon

Azonnali költségcsökkentés.

4. Hőmérséklet-optimalizálás

1°C eltérés akár 5-8% energiahatást okozhat.

5. Energiafelelős kijelölése

Valaki figyelje a fogyasztást.

VÍZ

6. Vízfogyasztás nyomon követése

A legtöbb vállalkozás havonta látja a vízszámlát, de nem tudja, hogy melyik folyamat használja a legtöbb vizet.

Haszon

- rejtett veszteségek feltárása
- költségcsökkentés
- vízigényes folyamatok azonosítása
- későbbi beruházások megalapozása

7. Szivárgások megszüntetése

Csöpögő csapok, hibás WC-tartályok, tömítetlenségek.

Haszon

- azonnali költségcsökkentés
- gyakran beruházás nélkül megvalósítható
- gyors megtérülés

8. Perlátorok és víztakarékos szerelvények

Különösen irodákban, vendéglátásban és szálláshelyeken.

Haszon

- kisebb vízfogyasztás
- alacsony beruházási költség
- azonnal jelentkező megtakarítás

9. Vízhhasználó folyamatok áttekintése

Autómosók, vendéglátóhelyek, élelmiszeripari vállalkozások esetén különösen fontos.

Haszon

- erőforrás-hatékonyság javítása
- működési költségek csökkentése
- jövőbeni vízkorlátozásokra való felkészülés

10. Esővíz hasznosítása

Öntözésre, takarításra, bizonyos technológiai célokra.

Haszon

- vezetékes vízfogyasztás csökkentése
- kisebb függőség a közműrendszertől
- hosszabb távú költségstabilitás

HULLADÉK

11. Szelektív gyűjtés bevezetése

Sok vállalkozásnál még ma is vegyesen keletkezik minden hulladék.

Haszon

- alacsonyabb hulladékkezelési költség
- jobb telephelyi rend
- könnyebb megfelelés partneri elvárásoknak

12. Papírmentesítés

Számlák, szerződések, belső dokumentáció digitalizálása.

Haszon

- kevesebb nyomtatási költség
- gyorsabb adminisztráció
- könnyebb visszakereshetőség
- kisebb hibalehetőség

13. Selejtarány mérése

Különösen gyártó vállalkozásoknál.

Haszon

- közvetlen alapanyag-megtakarítás
- kisebb veszteség
- jobb minőség
- magasabb nyereségesség

14. Csomagolóanyag csökkentése

Felesleges rétegek és egyszer használatos elemek felülvizsgálata.

Haszon

- alacsonyabb beszerzési költség
- kisebb hulladékmennyiség
- egyszerűbb logisztika

15. Újrahasználható eszközök előnyben részesítése

Raklapok, tárolók, szállítási csomagolások.

Haszon

- ismétlődő költségek csökkentése
- kisebb anyagfelhasználás
- stabilabb működés

BESZERZÉS

16. Kritikus beszállítók azonosítása

Melyik beszállító kiesése állítaná le a működést?

Haszon

- sérülékenységek feltárása
- üzletmenet-folytonosság javítása
- kisebb működési kockázat

17. Alternatív beszállítók keresése

Nem kell azonnal váltani, elég megismerni a lehetőségeket.

Haszon

- erősebb alkupozíció
- kisebb ellátási kockázat
- nagyobb rugalmasság

18. Beszállítói értékelés bevezetése

Egyszerű pontozás:

- ár
- minőség
- határidő
- rugalmasság

Haszon

- jobb döntések
- kevesebb reklamáció
- stabilabb ellátás

19. Helyi beszállítók vizsgálata

Nem minden esetben olcsóbbak, de sokszor kiszámíthatóbbak.

Haszon

- rövidebb szállítási idő
- gyorsabb problémakezelés
- kisebb logisztikai kockázat

20. Beszállítói kérdőív

Akár 5-10 egyszerű kérdés.

Haszon

- nagyobb átláthatóság
- jobb partnerismeret
- felkészülés a nagyvállalati elvárásokra

MUNKAVÁLLALÓK

21. Strukturált onboarding

A belépő kolléga ne az első napon találja ki, mit kell csinálnia.

Haszon

- gyorsabb beilleszkedés
- rövidebb betanulási idő
- kevesebb korai kilépés

22. Exit interjúk

Miért mennek el az emberek?

Haszon

- visszatérő problémák feltárása
- fluktuáció csökkentése
- vezetői vakfoltok azonosítása

23. Éves képzési terv

Nem feltétlenül drága képzések.

Haszon

- magasabb termelékenység
- kevesebb hiba
- nagyobb alkalmazkodóképesség

24. Rendszeres dolgozói visszajelzés

Negyedéves vagy féléves rövid felmérés.

Haszon

- problémák korai felismerése
- jobb munkakörnyezet
- nagyobb elkötelezettség

GOVERNANCE

25. Havi vezetői áttekintés

Minden hónapban ugyanazokat a mutatókat nézzék át.

Például:

- energia
- árbevétel
- selejt
- reklamációk
- fluktuáció

Haszon

- gyorsabb döntések
- kevesebb meglepetés
- korábbi beavatkozási lehetőség
- jobb vezetői kontroll

Mi a közös ezekben az intézkedésekben?

A legtöbb nem igényel nagy beruházást.

Jelentős részük néhány héten belül elindítható.

Többségük mérhető üzleti előnyt hoz.

Szinte mindegyik javítja a vállalkozás ellenállóképességét.

A fenntarthatóság a gyakorlatban gyakran nem új technológiával kezdődik, hanem azzal, hogy jobban megértjük a saját működésünket.

Schneider Electric gyöngyösi gyára

Gyártó cég

Nem KKV, de a beavatkozás KKV-s méretben is értelmezhető.

Probléma

Magas energiafelhasználás.

Mit csináltak?

- Almérőket szereltek fel a főbb gyártósorokra.
- Elkezdtek gépsoronként mérni a fogyasztást.
- Azonosították azokat a gépeket, amelyek műszakváltások között is jelentős energiát használtak.
- Leállítási protokollt vezettek be.

Eredmény

A fogyasztás jelentős része nem beruházással, hanem működési fegyelemmel csökkent.

KKV tanulság

Az első lépés nem napelem.

Az első lépés a mérés.

CBA franchise üzletek egy része

Kereskedelem

Probléma

Magas villanyszámla.

Mit csináltak?

- LED világítás.
- Hűtőpultok korszerűsítése.
- Éjszakai világítás csökkentése.

Eredmény

Az energiaköltség érezhetően csökkent.

KKV tanulság

Az energiahatékonyság gyakran a működési költségek csökkentésének legegyszerűbb módja.

Miért kezdtek el a pékségek energiával foglalkozni?

A magyar pékipari KKV-k esetében az energia 2022-ben átlagosan az árbevétel 7,2%-át tette ki. A sütés miatt ez az egyik legenergiaintenzívebb élelmiszeripari ágazat.

Mit csináltak sok helyen?

- sütési programok optimalizálása
- LED világítás
- hűtési rendszerek felülvizsgálata
- fogyasztásmérés
- éjszakai energiafelhasználás elemzése

Tanulság

Az energiaválság után sok pékség nem új kemencével kezdett, hanem azzal, hogy először megmérte, hol fogy az energia.

Magyar szálloda

Kiinduló helyzet

A szállodák energiafogyasztásának jelentős része a fűtéshez, hűtéshez és a vízkeringtetéshez kapcsolódik.

Mit csináltak?

- okos HVAC (épületgépészeti) rendszer
- energiahatékony üzemeltetés
- folyamatos monitorozás

Eredmény

A nyilvánosan közzétett adatok szerint 22%-os energiamegtakarítást értek el.

Tanulság

A legnagyobb megtakarítás sokszor nem a látványos beruházásokban van, hanem a meglévő rendszerek jobb működtetésében.

MIT TANULHATUNK A KKV-PÉLDÁKBÓL?

- Különböző ágazatok, különböző problémák

Közös mintázatok:

1. Először mértek.
Nem beruházással kezdtek.
Megpróbálták megérteni, hol keletkezik a veszteség.
2. A legnagyobb problémára fókuszáltak.
Nem akartak egyszerre mindent megoldani.
A legnagyobb költséget vagy kockázatot kezelték először.
3. Kis lépésekkel indultak.
A legtöbb intézkedés nem igényelt jelentős beruházást.
4. Adatok alapján döntöttek.
A fogyasztás, a selejt, a fluktuáció vagy a reklamációk mérése segítette a döntéseket.
5. Üzleti problémát oldottak meg.
Az energiahatékonyság, a munkaerő-megtartás vagy a beszállítói stabilitás javítása közvetlen üzleti előnyt jelentett.

A sikeres vállalkozások nem a fenntarthatósággal kezdik. A saját működésük problémáival kezdik. A fenntarthatósági eredmények ebből következnek.

Feladat

Mi a legnagyobb veszteségforrás a saját vállalkozásodban?

Melyik intézkedést tudnád elindítani a következő 30 napban?

Mi lenne a várható üzleti haszna?

Milyen szabályozások és elvárások érhetnek el egy magyar KKV-t?

Magyar ESG törvény

- elsősorban a nagyvállalatokat érinti
- a hatás a beszállítói láncokon keresztül jelenik meg
- egyre több partner kér adatokat és nyilatkozatokat

Német ellátási lánc törvény (LkSG)

- emberi jogi és környezeti kockázatok vizsgálata a beszállítói láncban
- német partnerek ESG és beszállítói kérdőíveket küldhetnek
- egyre gyakoribbak a nyilatkozatok és önértékelések

EU ellátási lánc szabályozás (CSDDD)

- fokozatos bevezetés az évtized második felében
- a nagyvállalatok felelőssége a teljes értéklánc vizsgálata
- várhatóan tovább növeli a beszállítói adatigényt

EU erdőirtásmentes termék rendelet (EUDR)

- fa, papír, bútor, marhahús, szója, kávé, kakaó, gumi és

több kapcsolódó termék esetén

- nyomonkövethetőséget és eredetigazolást vár el
- különösen fontos lehet exportáló és élelmiszeripari cégeknek

Banki és finanszírozói elvárások

- energiatartósság
- energiatartóssági beruházások
- működési kockázatok
- ESG adatok megléte

Nagyvállalati beszállítói rendszerek

- ESG kérdőívek
- ISO 14001
- ISO 45001
- etikai kódex
- beszállítói nyilatkozatok

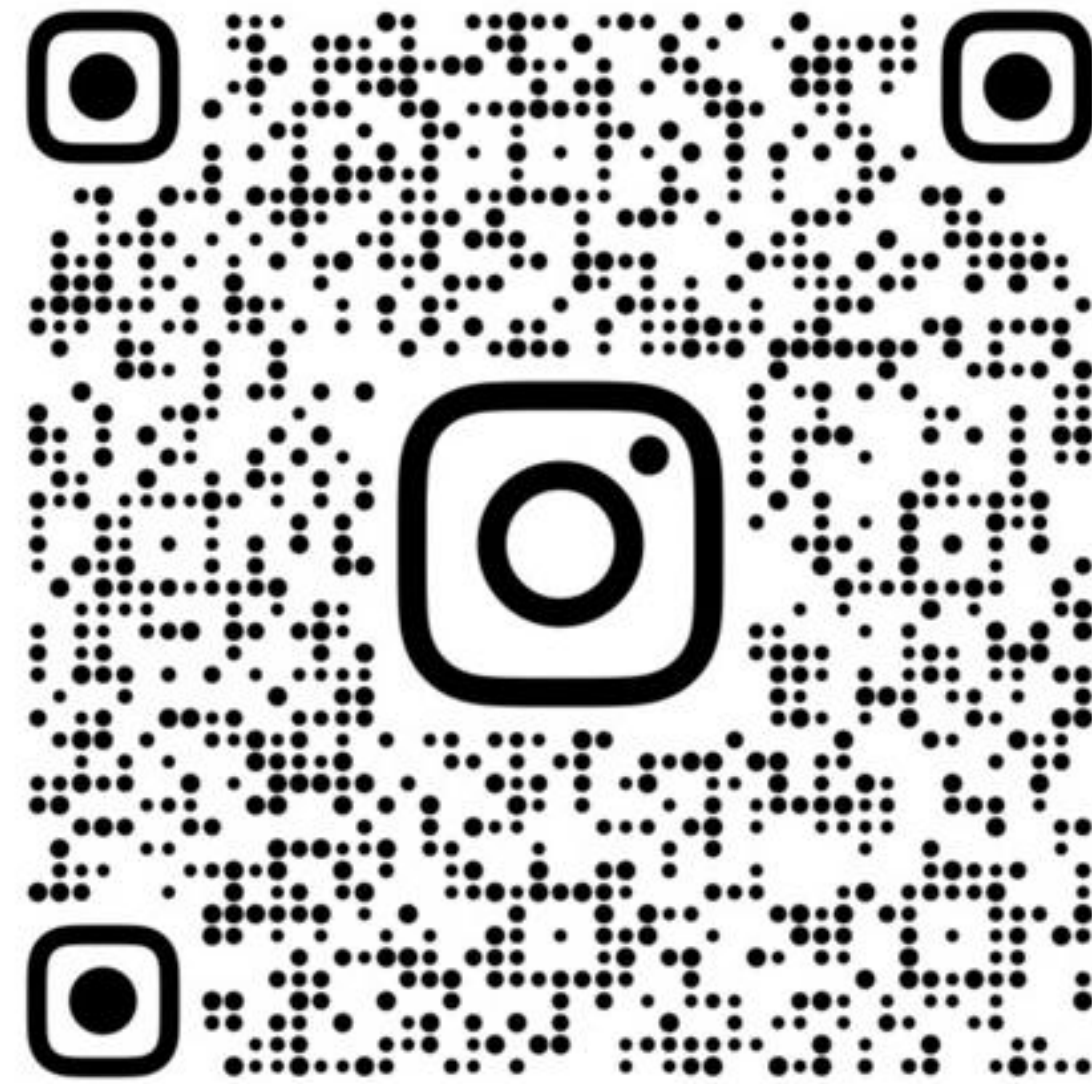
Ha holnap 5 millió Ft-ot kapni fejlesztésre...

Mire költenéd és hogyan?

- energia
- munkaerő
- digitalizáció
- hulladék
- beszállítók

Mit vigyél haza ma?

1. Mérd, amit kezelni akarsz.
2. A legnagyobb veszteséggel kezd.
3. Ne ESG-projektet indíts, hanem üzleti problémát oldj meg.
4. Gyűjts adatokat, mert erre lesz szükség a jövőben.
5. A fenntarthatóság sokszor jobb működést jelent.



@LORINABUDA