

# ESG Eszköztár

## Útmutató kis- és középvállalkozások részére

*Hat Excel-sablonból álló keretrendszer az ESG-felkészülés első lépéseire*

### 1. Bevezető

Az eszköztár célja, hogy kis- és középvállalkozások számára elérhetővé tegyen egy egységes, könnyen használható keretrendszert az ESG-felkészülés első lépéseire. A csomag hat egymásra épülő Excel-sablont tartalmaz, amelyek együttesen lefedik a fenntarthatósági átvilágítás alapvető logikai lépéseit: az érintettek azonosításától a stratégiai cselekvési tervig.

A sablonok általános, ágazatfüggetlen keretet adnak. Kialakításukkor arra törekedtünk, hogy önállóan is értelmezhető legyenek, ugyanakkor nem helyettesítik a részletes, vállalatspecifikus módszertant. Az eszközök a 2023. évi CVIII. törvény (ESG törvény) és a Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága (SZTFH) által kiadott ESG-útmutatók szellemiségét követik, azok rendszerszintű logikájára épülnek.

### 2. Az eszközök egymásra épülése

A hat sablon egy hat lépéses folyamat mentén halad: az első négy eszköz a jelenlegi helyzet feltérképezésére szolgál („hol tartunk”), az utolsó kettő pedig a jövőbeli cselekvésre („hová tartunk”). Az egyes lépések kimenetei a következő lépés bemeneteit adják, ezért a javasolt sorrend betartása fontos.

| Sorrend | Eszköz                             | Fő kérdés                                   | Kimenet                        |
|---------|------------------------------------|---|--------------------------------|
| 1.      | <b>Stakeholder térkép</b>          | Kikre kell figyelniük?                      | Priorizált érintetti lista     |
| 2.      | <b>GAP-analízis</b>                | Hol állunk most a kívánt állapothoz képest? | Azonosított hiányterületek     |
| 3.      | <b>Kettős lényegességi elemzés</b> | Mely ESG-témák valóban lényegesek?          | Lényeges témák rövid listája   |
| 4.      | <b>Kockázatelemzés</b>             | Milyen ESG-kockázatokkal szembesülünk?      | Priorizált kockázati regiszter |
| 5.      | <b>Célmeghatározás</b>             | Mit akarunk elérni és mikorra?              | SMART célrendszer KPI-okkal    |
| 6.      | <b>Stratégia</b>                   | Hogyan érjük el a célokat?                  | Stratégiai cselekvési terv     |

A sorrend logikája: érintett nélkül nincs értelmes lényegességi vizsgálat; lényegesség nélkül a kockázatelemzés szétfolyik; kockázatok és hiányok ismerete nélkül a cél csak jókívánság; célok nélkül a stratégia megvalósíthatatlan. A GAP-analízist és a kettős lényegességi elemzést célszerű párhuzamosan végezni, mert egymást megtermékenyítik: a hiányok rámutathatnak lényeges témákra, és a lényeges témák újra megvizsgáltatják velünk a hiányokat.

### 3. A sablonok bemutatása

Az alábbiakban a hat eszköz egy-egy rövid leírása található. Minden leírás három elemet rögzít: a sablon célját, a kitöltéshez szükséges bemeneteket, valamint a várható kimenetet.

#### 3.1. Érintetti térkép (Stakeholder elemzés)

**Cél:** A vállalkozás belső és külső érintettjeinek (stakeholder-einek) azonosítása, típus szerinti csoportosítása, valamint érdeklődésük és befolyásuk mértékének egyszerű, kétdimenziós értékelése. Az eszköz eredménye egy érdeklődés–befolyás mátrix, amely négy kategóriába sorolja az érintetteket, ezzel prioritizálja a velük való foglalkozás módját és intenzitását.

**Szükséges bemenetek:** a vállalkozás tulajdonosi és szervezeti struktúrája, fontosabb üzleti partnerei (vevők, beszállítók, szolgáltatók, pénzügyi intézmények), szabályozói és érdekképviselői környezete, valamint tágabb társadalmi érintettjei (közösség, média, NGO-k).

**Kimenet:** kategorizált érintetti lista, amely kiindulási alap a kettős lényegességi elemzéshez és a későbbi érintetti bevonáshoz (párbeszéd, kérdőívezés, konzultáció).

#### 3.2. GAP-analízis (hiányelemzés)

**Cél:** A vállalkozás jelenlegi ESG-teljesítményének és gyakorlatainak összevetése a kívánt állapottal — legyen az jogszabályi elvárás, ágazati benchmark vagy belső ambíció. A hiányok azonosítása után az eszköz támogatja a javasolt teendők, a nyomon követés és a várható következtetés rögzítését.

**Szükséges bemenetek:** releváns ESG- és működési területek listája (pl. hulladékgazdálkodás, energia, munkaegészség, adatkezelés, beszerzés), ezek jelenlegi gyakorlatának leírása, valamint a viszonyítási pont (jogszabály, szabvány, iparági gyakorlat, belső cél).

**Kimenet:** strukturált hiányjelentés, amely közvetlenül tápot ad mind a kockázatelemzésnek, mind a célmeghatározásnak.

#### 3.3. Kettős lényegességi elemzés

**Cél:** Annak meghatározása, mely fenntarthatósági témák lényegesek a vállalkozás szempontjából. Az elemzés két irányban vizsgálja a lényegességet: (i) hatáslényegesség — milyen hatással van a vállalkozás a környezetre és a társadalomra (inside-out), és (ii) pénzügyi lényegesség — milyen pénzügyi következménye lehet a vállalkozásra a fenntarthatósági kérdéseknek (outside-in). A sablon az EFRAG módszertanát követi, és négy szakaszra tagolja a folyamatot: kontextus, azonosítás, értékelés, riportálás.

**Szükséges bemenetek:** az értéklánc felépítése (upstream, saját működés, downstream), az érintetti térkép kimenete, valamint a vállalkozás által kezdetben releváns ESG-témák hosszúlistája.

**Kimenet:** a lényeges ESG-témák rövid listája, amely a beszámolás és a stratégiaalkotás alapját képezi. Megjegyzés: a részletes pontozási és küszöbérték-módszertan szakmai támogatást igényel, ez a sablon csak a strukturális keretet rögzíti.

#### 3.4. Kockázatelemzés

**Cél:** A vállalkozást érintő ESG-kockázatok (környezeti, társadalmi, irányítási) strukturált regiszterének felépítése. A sablon minden kockázathoz bekövetkezési valószínűséget (1–5) és hatás-súlyosságot (1–5) rendel, az összesített kockázati szint pedig automatikusan számolódik (valószínűség × hatás). A rendszer ezen túl rögzíti a megelőző és reagáló intézkedéseket, a felelőst és a határidőt.

**Szükséges bemenetek:** a lényeges ESG-témák listája (a kettős lényegességi elemzés kimenete), a GAP-analízisben azonosított hiányterületek, valamint a saját működés és értéklánc ismerete.

**Kimenet:** prioritizált kockázati regiszter, amely közvetlen bemenete a célmeghatározásnak és a stratégiának.

### 3.5. Célmeghatározás

**Cél:** A lényeges ESG-témákhoz kapcsolódó, mérhető és időzített célok rögzítése SMART-logika szerint. A sablon három időhorizontot különít el (rövid, közép- és hosszú távú cél), és minden célhoz tartozik egy bázisérték, egy konkrét mutató (KPI), a mérés gyakorisága és a felelős szervezet vagy személy.

**Szükséges bemenetek:** a kockázatelemzés és a GAP-analízis eredményei, a lényeges ESG-témák listája, valamint a vállalkozás által már gyűjtött fenntarthatósági adatok (bázisértékekhez).

**Kimenet:** konkrét, mérhető célrendszer, amely a stratégia alapja és egyben a nyomon követés kerete.

### 3.6. Stratégia

**Cél:** A célok eléréséhez szükséges cselekvések összefoglalása egy strukturált ESG-stratégiai keretben. A sablon minden stratégiai célhoz rögzíti a pillért (E/S/G), a kulcsintézkedéseket, a kapcsolódó KPI-okat, az erőforrásigényt, a felelős szervezeti egységet és az éves mérföldköveket.

**Szükséges bemenetek:** a célmeghatározás eredménye, a kockázati regiszter, a vezetői döntések az erőforrás-allokációról, valamint a szervezeti felelősségi rend.

**Kimenet:** 3–5 éves fenntarthatósági cselekvési terv, amely megalapozza a belső felelősségvállalási rendszert és a rendszeres ESG-beszámolást.

## 4. Használati javaslatok

A sablonok önállóan, egyszerű Excel-ismerettel kitölthetők. Néhány gyakorlati szempont a hatékony használathoz:

- Az eszközöket a megadott sorrendben érdemes alkalmazni; a fájlnevek elején található sorszám (01–06) ezt jelöli.
- Minden sablon első munkalapja („Útmutató”) röviden ismerteti az adott eszköz célját, a szükséges bemeneteket és a kitöltési logikát.
- A „Példa” munkalapon egy kitöltött mintasor segíti az értelmezést; érdemes először ezt áttekinteni.
- Az alapértelmezett 20 kitölthető sor a legtöbb KKV-indulópont számára elegendő; nagyobb méret szükség esetén további sorok másolással bővíthetők, de ez már nagyobb szervezeti érettséget feltételez.
- A kitöltést érdemes vezetői szinten elindítani és szakmai felelősökkel közösen finomítani; az érintetti térképet és a kettős lényegességi elemzést nem célszerű egyetlen személyre bízni.

## 5. Mikor érdemes szakmai támogatást igénybe venni

Az eszköztár tudatosan általános keretet ad — célja az alapvető felkészülés és fogalmi tájékozódás támogatása. Az alábbi esetekben azonban a sablonok önmagukban nem elegendők, és szakmai konzultáció, illetve részletes módszertan bevonása javasolt:

- Ha a vállalkozás az ESG törvény hatálya alá tartozik, és kötelező fenntarthatósági beszámolót készít (ekkor a SZTFH-kérdőív kitöltése és az EFRAG-ESRS adatpontokhoz való illesztés szükséges).
- Ha a kettős lényegességi elemzést számszerű küszöbértékekkel, súlyozással, érintetti egyeztetéssel kell elvégezni — ez meghaladja a sablon keretét.
- Ha a beszállítói átvilágítás (due diligence) kétszintű folyamatát kell felépíteni, ideértve a beszállítói kérdőívezést és a kockázatalapú kategorizálást.

- Ha a szervezetben belső felelősségvállalási rendszert, panaszkezelési rendszert vagy formális kockázatkezelési szabályzatot kell kialakítani a jogszabályi előírásoknak megfelelően.
- Ha a gyűjtött adatok auditra alkalmas formában, dokumentált evidenciákkal kell rendelkezésre álljanak.

Ezekben az esetekben a sablonokból kinyert adatok és kimenetek értékes kiindulási alapot jelentenek egy részletes tanácsadási folyamathoz — a saját munka nem vész el, hanem beépül a mélyebb elemzésbe.