



A vezetői példamutatás és elkötelezettség kulcsfontosságú



bcsdh

Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért
Business Council for Sustainable Development in Hungary

A fenntartható fejlődés helyzete és alakulása a „Vállalati fenntarthatóság komplex értelmezése” című Vezetői ajánlás aláíróinak szemével –
Fókuszban a felelős vállalatirányítás

Tartalom

- 3 Elnöki köszöntő
- 4 A fenntarthatóság helyzete
- 8 Felelős vállalatirányítás
- 13 A vezető nélkül nem megy

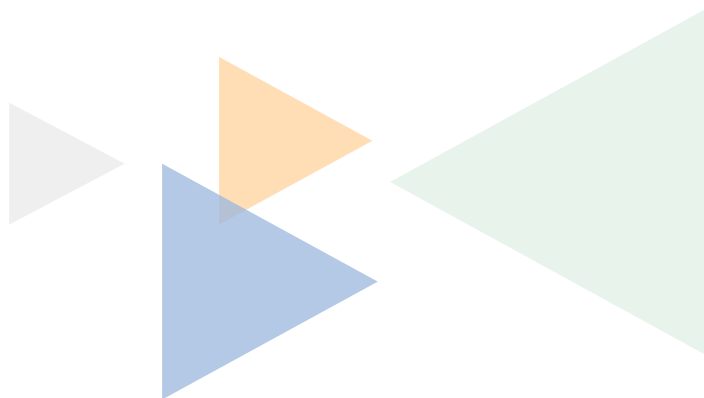
A BCSDH-ról

A Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH) az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért (WBCSD) magyarországi szervezete. 2007-ben alakult és jelenleg 66 vállalati tagja van, a magyar GDP megközelítőleg 30%-át adó vállalatok első számú vezetőinek fóruma. A szervezet fő célja, hogy elősegítse a gazdasági szereplők körében a fenntartható fejlődés három alappilléreinek: a gazdasági fejlődés, az ökológiai egyensúly és a társadalmi igazságosság elveinek a vállalati gyakorlatba átültetését és alkalmazását. Az 1992-ben alapított svájci központú Világtanács ma már 200 nagyvállalat elsőszámú vezetőjének koalíciója és több mint 70 országban van jelen nemzeti partnerszervezetein keresztül.

Bővebb információ: www.bcsdh.hu

A kiadványról

A kiadvány a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért „A vállalati fenntarthatóság komplex értelmezése” című Ajánlását aláíró vállalatok véleményét mutatja a vállalati fenntarthatóság aktuális állapotára, trendjeire, jövőbeni kilátásaira és saját gyakorlataikra vonatkozóan. A felmérés 2013-ban hagyományteremtő szándékkal indult el, így 2015 a harmadik év, hogy a szervezet ezt a felmérést elvégzi. Ebben az évben az általános trendek és eredmények vizsgálatán túl külön fókuszot kap a felelős vállalatirányítás kérdéskörének körüljárása. A felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanakkor az eredmények a vállalati fenntarthatóságot meghatározó, elkötelezettségüket nyíltan és konkrét akciókon keresztül bizonyító vállalatok véleményét mutatja.



A felmérésben résztvevő vállalatok



A vállalati fenntarthatóság komplex értelmezése – Ajánlás vezetőknek

1 Stratégiai megközelítés

A fenntarthatóságot komplexen értelmező vállalat vezetése üzleti stratégiáját hosszú távú, értékteremtő gazdasági, környezeti és társadalmi szempontok integrálásával alakítsa ki, és végrehajtásához biztosítsa a szükséges erőforrásokat.

2 Felelős vállalatirányítás

A vállalat legfelső döntéshozói közül kijelölt vezető legyen felelős a fenntarthatósági teljesítményért. A vállalat vezetői minden szinten egyénileg is legyenek felelősek a szervezet fenntartható működéséért. A vezetői ösztönző rendszer tartalmazzon környezeti és társadalmi típusú célkitűzéseket is.

3 Etikus működés

A vállalat működjön jogszerűen és tisztességesen (mint például korrupciómentesség, tisztességes foglalkoztatás). Az elvárt viselkedést rögzítse írásban, biztosítsa az azok betartásához szükséges erőforrásokat és terjessze ki minden érintettjére.

4 Alapértékek tisztelete

A vállalat az emberi élet és biztonság védelmét, az egyenlő bánásmódot és az egészséges környezethez való jogot tekintse alapértéknek, üzleti döntései során e jogokat tartsa tiszteletben.

5 Környezeti felelősségvállalás

A vállalat döntéseiben meghatározó elemként jelenjen meg az életciklus szemlélet, valamint a gazdasági haszon és a környezeti hatás együttes mérlegelése. Legyen elkötelezett a környezetért, s az ebben megjelenő felelősségét terjessze ki a teljes ellátási láncra (beszállítók, partnerek, vevők).

6 Partnerség az érintett és érdekelt felekkel

A vállalat működjön együtt az érintett és érdekelt feleivel, nyitott, kétoldalú kommunikációt folytatva. A működése által érintettekkel törekedjen a kölcsönös megelégedettségre, hosszú távú együttműködésre és partnerségre. Méretéből, pozíciójából adódó lehetőségeivel élve mutasson példát. Üzleti partnerei kiválasztásánál a fenntarthatósági szempontokat vegye figyelembe és részesítse előnyben. Szakmai szervezeteken és széleskörű együttműködésen keresztül törekedjen érvényesíteni a fenntarthatósággal kapcsolatos elveket a szabályozási folyamatokban is.

7 Átlátható működés

A vállalat tevékenységéről, gazdasági, környezeti és társadalmi hatásairól gyűjtsön folyamatosan megbízható adatokat, információkat, azokat tegye elérhetővé és azokról rendszeresen, hiteles formában tájékoztassa érintett partnereit.

Az ajánlást üzleti vezetők és fenntarthatósággal foglalkozó szakemberek részvételével a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért dolgozta ki.

Elnöki köszöntő

A Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért kiemelt célja, hogy a „Vállalati fenntarthatóság komplex értelmezése” című Ajánlást aláíró vállalatok körében minden évben elkészítsen egy olyan felmérést, amiből kiderülnek az aktuális fenntarthatósági trendek, eredmények és jó gyakorlatok. Bár a felmérés statisztikailag nem reprezentatív, úgy véljük, az eredmények fontos jelenségekre hívják fel a figyelmet, hiszen hazánk vállalati fenntarthatóság terén meghatározó vállalatainak, vezetőinek a tapasztalatait, véleményét és várakozásait tükrözik.

Sok olyan tényező van, ami meghatározza a fenntarthatóság vállalati illeszkedését, de a legerősebb befolyásoló a gazdaság helyzete. Úgy tűnik, hogy a gazdaság állapotát javulónak érzlelik a vállalatvezetők, és ezzel összhangban a fenntarthatóság is jobban előtérbe kerülhet, miközben ma már egyre elfogadottabb, hogy a fenntarthatósági követelmények megfelelő érvényesítése erősíti a hosszabb távú üzleti eredményességet. Azzal, hogy a Köztársasági elnök napirendre tűzi a Klímaváltozás kérdéskörét vagy, hogy a Nemzeti Fenntartható Fejlődés Tanács is egyre aktívabb szerepet játszik, támogatást kap a vállalati fenntarthatóság is. Mindezek ellenére is még mindig sok szűklátó üzleti döntést látunk és vannak hiányérzetek a fenntarthatósági szempontoknak a kormányzati munkába való érvényesítése kapcsán.

Tavaly a stratégiai megközelítés, idén a felelős vállalatirányítás megvalósulása volt a felmérés fókuszában. Már-már elcsépeltnek hathat az a megállapításunk, hogy a kulcsszereplő az első számú vezető: elköteleződése, példamutatása, hozzáállása, döntéshozatala meghatározó szerepet játszik. Látható, hogy a fenntarthatóság terén is egyre inkább elterjednek a már jó bevált vállalatirányítási eszközök. Vállalati politikák, szabályzatok, iránymutatások, rendszerek és auditok segítik a fenntarthatósági teljesítmény javulását.

Megoszlanak a vállalatvezetői vélemények a dedikált fenntarthatósági menedzser pozíciójának létjogosultsága, valamint az alulról jövő kezdeményezések szükségessége kapcsán. Izgalmas szakmai kérdések ezek, s komoly erőforrást igénylő vállalati döntések. Személyes tapasztalatom szerint az alulról jövő kezdeményezések szíve-lelke a fenntarthatóság egyes területeinek, de azazal egyetértek vállalatvezetői kollegáimmal, hogy a fenntarthatóságot is, mint más vállalati területet, felülről kell irányítani, dedikált felelőssel és erőforrással.



A felmérés eredményeit és a BCSDH egész éves szakmai munkáját tekintve megerősítve érzem, hogy a Vezetői ajánlás hét pontja valóban a legfontosabb területeket és feladatokat ragadja meg. Bízom benne, hogy szakmai munkánk révén, különösképpen az Action2020 Magyarország programon keresztül valódi megoldásokat találunk és mutatunk a fenntarthatóság mellett elkötelezett vállalatok számára.

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Salgó István".

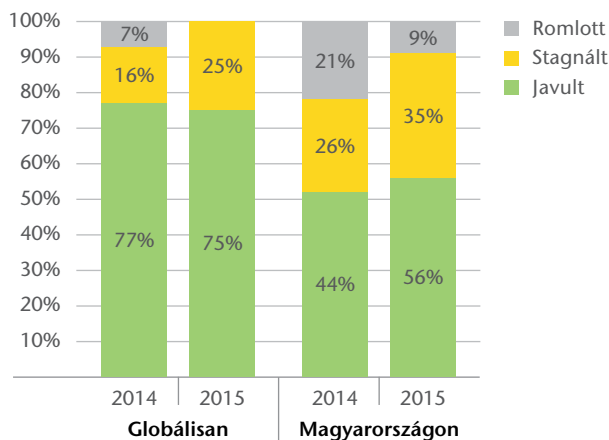
Salgó István
elnök, Magyarországi Üzleti Tanács
a Fenntartható Fejlődésért

A fenntarthatóság helyzete

Javult a fenntarthatóság megítélése

A gazdasági válságból való kilábalás, a nemzetközi trendek és a hazai gyakorlat eredményeképpen **javult a magyarországi fenntarthatóság megítélése, helyzete**. Úgy tűnik, hogy egyre inkább beépül a mindennapi gondolkodásba a gazdasági döntéshozók körében, ami már önmagában segíti a fenntarthatóság előmozdítását, további fejlődését.

Az elmúlt egy évben hogyan változott a fenntartható fejlődés az üzleti élet összefüggésében?



A fenntartható működés nem opció, hanem a hosszú távú üzleti siker záloga – vallja a BCSDH. Már nemcsak a természeti katasztrófák, hanem egyre több jelenség világít rá arra, hogy szükségszerű a fenntarthatósággal foglalkozni, különösen az üzleti szektornak. A válaszadók szerint a fenntarthatóság szoros összefüggésben van az adott gazdaság állapotával, kiszámíthatóságával, fogyasztói/vevői érettségével és ár-érzékenységével. A vállalati fenntarthatóság kialakulása, az új üzleti modellek, folyamatok, valamint termékek és szolgáltatások elterjedése lassú, lépcsőzetes folyamat, amelyhez az érintetti párbeszéd és a kiszámítható környezet elengedhetetlen.

”

A fenntarthatóság globális szinten egyre nagyobb hangsúlyt kap, melyet nemcsak a politikai és gazdasági szereplők által kezdeményezett világesemények jeleznek, hanem az egyre inkább sokasodó civil projektek, amelyek célja a fenntarthatóbb életmódra való törekvés, ennek a szemléletnek a népszerűsítése. A nemzetközi szervezetek sok esetben lokális szinten is megjelennek, és a helyi adottságokra, lehetőségekre építve fejtik ki tevékenységüket a fenntarthatóság témájában. Vállalati szinten egyre fontosabb a nyomás mind globális, mind hazai szinten, hogy ne csak az üzleti eredményességre kerüljön hangsúly, hanem a felelős vállalatirányítás minél több eszköze kerüljön beépítésre a mindennapi munkafolyamatokba.

Erdős Mihály, elnök-vezérigazgató, Generali Biztosító Zrt.

A fenntarthatóság, mint eszme és piaci trend, egyre inkább bekerül a vállalatvezetők látókörébe, hozzáállásuk ehhez a kérdéshez egyre inkább elkötelezett. Azonban több területen a kezdeményezések nem hoznak tartós és mérhető javulást, elmozdulást. Ezért az üzleti stratégiába teljes mértékben integrálni szükséges. A fenntarthatóság valós képviselője párhuzamot mutat az adott ország, cég gazdasági helyzetével, igazán ott mutatható ki, ahol van mód ilyen stratégia kidolgozására és megvalósítására.

Kovács Károly, ügyvezető igazgató, BDL Kft.

A globális trendek pozitívak, ugyanakkor a fenntarthatóságra való áttérés mind a kormányzati, mind pedig a vállalati szinteken nagy kihívásokba ütközik, és jellemzően a rövid távú politikai és üzleti döntések áldozatául esnek a fenntarthatósági szempontok. Az új vállalatirányítási szemléletre való áttérés egy nehéz és komplex folyamat, amelyhez kiszámíthatóbb környezet és stabil gazdasági növekedés szükséges. Minél jobban hiányoznak ezek a feltételek, annál nehezebb megfelelni a környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásoknak. Ugyanakkor elindult egyfajta párbeszéd a fenntarthatósági témában, a cégek vezetői beszélnek róla, kreatív megoldásokban gondolkodnak, figyelnek ezekre a fontos részletekre is.

Varga Zoltán, vezérigazgató, Central Média csoport Zrt.



A FENNTARTHATÓSÁG JAVULÁSÁT ELŐSEGÍTŐ TÉNYEZŐK

Elsősorban globális szinten

- stratégiai szinten való integráció kezdete
- felelős fogyasztói kultúra erősödése
- társadalmilag felelős piacok bővülése
- egyre több jó gyakorlat megjelenése a médiában
- egymást előmozdító társadalmi és környezeti trendek
- innováció, technológiák fejlődése
- párbeszéd erősödése az érintettek között
- a cégek egyre inkább felismerik felelősségüket a jövőt illetően
- a környezeti tudatosság és globális felmelegedés központi kérdéssé vált
- fokozódó társadalmi kihívások
- a GRI negyedik generációs irányelveinek terjedése, jelentésírás kötelezettség



A FENNTARTHATÓSÁGOT HÁTRÁLTATÓ TÉNYEZŐK

Elsősorban globális szinten

- tartós irányválasztás hiánya, a rövid távú politikai és üzleti döntéshozatal
- az üzleti/stratégiai integráció hiánya
- a folyamatok lassúsága, intenzitásuk ingadozása
- kiszámíthatatlan környezet, gazdaság
- túlzott érzékenység egyes országokban
- a kormányzati, üzleti, tudományos és civil szektorok hatékony együttműködésének hiánya
- ad hoc jellegű támogatások túlsúlya a kiforrott pénzügyi keretrendszer helyett

A globális szinthez képest még mindig lemaradás érzékelhető Magyarországon a válaszadók értékelése szerint. A vállalati fenntarthatóság szoros kapcsolatban van a gazdaság aktuális állapotával. Egyrészt, ha késik a várt fellendülés vagy módosulnak a jogszabályi vagy pénzügyi keretfeltételek, elmaradhatnak a beruházások, hosszú távú fejlesztések, intézkedések. Másrészt a gazdaság állapota erősen

befolyásolja a fizetőképes keresletet, vagyis a fenntarthatósági externáliákat is tartalmazó áralkuk megvalósulásának lehetőségét mind a B2B, mind a B2C vonatkozásban. A politikai, állami akarat, a fenntarthatósággal összhangban levő szabályozási elemek megjelenése és a klímaváltozásban aktív köztársasági elnök lendít a téma iránti nyitottság és figyelem fokozásában.

”

A fenntartható fejlődés hazai és globális trendjei egy irányba mutatnak, azonban számos tényező járul hozzá ahhoz, hogy a magyarországi folyamatok lassabban menjenek végbe, mint a nyugati fejlett társadalmakban, gazdaságokban. Ilyen tényező például, hogy a fenntarthatóság értékrendjének beépítése a vállalati gondolkodásba valamelyest fáziskéséssel indult, mára azonban alapvetésnek tekintendő. Szükség van továbbá valós politikai akaratra és az ezt támogató döntések, szabályozások sorára, a megfelelő pénzügyi háttér megteremtésére, illetve a kormányzati, üzleti, tudományos és civil társadalom közti hatékony együttműködésre.

Reng Zoltán, vezérigazgató, Pannonia Ethanol

Míg egy évvel ezelőttig a fenntarthatósági trendek elemzésénél hangsúlyosan megjelent a civil szféra és a fogyasztók nyomásgyakorlásának hiánya, addig az ideai válaszok ezt már cáfolják. Erősebbnek tűnik a vállalatok átláthatósága iránti elvárás és az érintetti párbeszéd és együttműködés is egyre inkább gyakorlattá válik. Ugyanakkor ezek a piaci mechanizmusok még mindig nem elég erősek, hogy a fenntarthatósági gyakorlatnak egyértelmű üzleti előnye legyen, az erős ár-érzékenység még mindig hátráltatja a fenntartható termékek és szolgáltatások gyorsabb terjedését.

A külső tényezők közül az anyavállalat és a versenytársak aktivitása fontos befolyásoló még. Utóbbi miatt megállapíthatjuk, hogy minden vállalatnak megnövekedett felelőssége van a példamutatásban – hiszen meghatározó szerepe lehet a fenntarthatósági alapértékek iparági sztenderddé alakításában.

A belső motivátorok közül a munkavállalói elkötelezettséget és aktivitást említették néhányan – vagyis érdemes lehet az alulról jövő kezdeményezéseknek utat engedni, mert komoly előmozdítóivá válhatnak a vállalati fenntarthatóságnak.

A válaszadók fókuszterületei

A válaszadók leginkább a környezeti felelősségvállalásra fókuszáltak az elmúlt évben – ahogyan felmérésünk szerint már a megelőző két évben is tette megállapításuk szerint a teljes hazai üzleti szektor.

Fókuszban lévő területek	Válaszadók	Hazai üzleti szektor	
	Rangsor 2015	Rangsor 2014	Rangsor 2013
Környezeti felelősségvállalás	1.	1.	1.
Stratégiai megközelítés	2.	6.	2.
Etikus működés	3.	3.	5.
Partnerség az érintett és érdekelt felekkel	4.	7.	6.
Alapértékek tisztelete	5.	2.	4.
Átlátható működés	6.	5.	7.
Felelős vállalatirányítás	7.	4.	2.

”

A globális trendek egyértelmű esélyegyenlőségi és környezettudatossági fókuszot mutatnak a vállalatok működésében; az alapértékek tisztelete kiemelt jelentőséggel bír nemcsak a külföldi, de a hazai vállalatok életében is. A hazai fenntarthatósági törekvésekben a kormányzati/állami akarat erősen irányadó, sok jó fenntarthatósági kezdeményezés beépült már a jogszabályokba is. Amellett, hogy az állam komoly elvárásokat támaszt a vállalatokkal szemben a transzparens működés tekintetében, a közösségi médián keresztül maguk a vásárlók is pillanatok alatt értesülnek az aktuális történetekről: a cégek átlátható működése és felelőssége a fenntarthatóság terén a mindennapi kommunikáció része lett.

A Szerencsejáték Zrt. maximálisan elkötelezett az átlátható és etikus vállalati működés iránt. Büszkéek vagyunk arra, hogy a Transparency International Magyarország által végzett, állami vállalatok átláthatóságát értékelő felmérésben első helyen végeztünk.

Dr. Braun Márton, elnök-vezérigazgató, Szerencsejáték Zrt.

Egyértelműen látszik, hogy a környezeti felelősségvállalás már a mindennapok részévé vált a vállalatok működésének, amit csak tovább erősít a nemzetközi és hazai szintén is még inkább napirendre kerülő klímaváltozás témája.

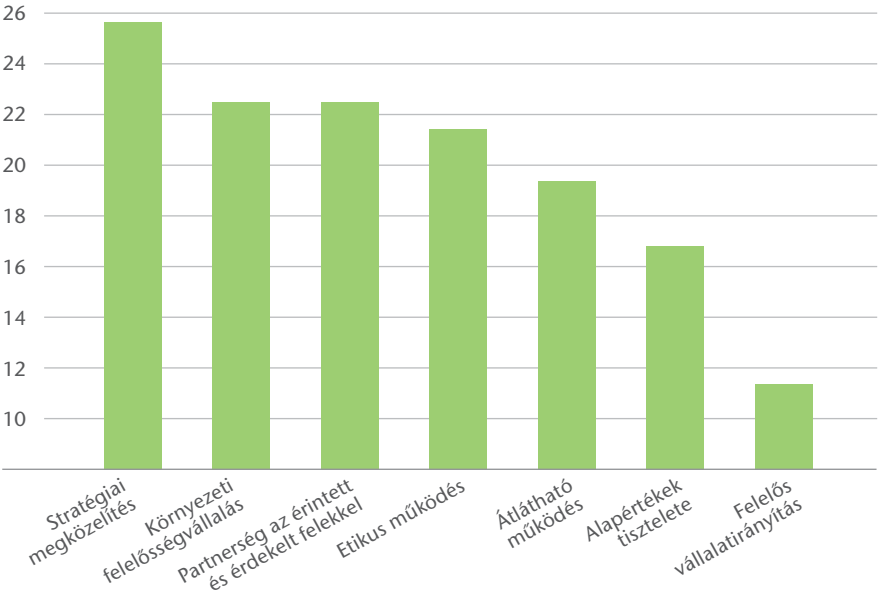
Meglepő, hogy az átlátható működés háttérbe szorul, miután nem csak az érintettek, de az Európai Unió is egyre inkább elvárja és kötelezővé is teszi a fenntarthatósági eredmények publikálását az 500 főnél többet foglalkoztató vállalatok számára 2017-től. A rangsor végén szereplő felelős vállalatirányítás területtel a későbbiekben még részletesen foglalkozunk.

A tavalyi felmérésben megkérdeztük a válaszadókat, hogy szerintük a hazai fenntarthatóság előmozdítása érdekében mely területekre kellene fókuszálni a hazai üzleti szektornak a közeljövőben. Eszerint a stratégia és felelős vállalatirányítás kellett volna, hogy az élmezőnybe kerüljön, és a környezettudatosságot némileg hátrébb sorolták prioritási listájukon. Ezen elképzelésekhez képest maguknak a válaszadónak a prioritási listája is jó néhány területen nagyon eltért ettől. A legnagyobb eltérést a felelős vállalatirányítás és környezeti felelősségvállalás területein láthatjuk.

	Mely területekre kellene fókuszálni a hazai üzleti szektornak 2015-ben?	A válaszadók fókusza 2015-ben	Eltérés
Stratégiai megközelítés	1.	2.	-1 hely
Felelős vállalatirányítás	2.	7.	-5 hely
Etikus működés	3.	3.	0
Partnerség az érintett és érdekelt felekkel	4.	4.	0
Átlátható működés	5.	6.	-1 hely
Alapértékek tisztelete	6.	5.	+1 hely
Környezeti felelősségvállalás	7.	1.	+6 hely

A partnerség az érintett és érdekelt felekkel egyre inkább hangsúlyosabbá válik és fokozatos, lépcsőzetes fejlődést mutat a vállalatok tevékenységében és terveiben egyaránt. A válaszadók terveik szerint elsősorban a stratégiai integrációra, üzleti stratégia és fenntarthatósági kihívások összhangjának megteremtésére kívánnak fókuszálni a jövőben, továbbá a környezeti felelősségvállalás tovább erősítésére és a partnerségek kialakítására. Legkevésbé a felelős vállalatirányításra.

Mire fognak fókuszálni a válaszadók a közeljövőben? (első helyen említések szerinti rangsor)



A Budapest Airport elkötelezett a környezetbarát és fenntartható üzemeltetés mellett és ezt több alkalommal bizonyította is az elmúlt évek során. Újabb fontos lépésként nemrégiben Greenairport néven programot indítottunk a repülőtéri partnerszervezetek számára azzal a céllal, hogy az ország első számú nemzetközi repülőterén működő szervezetek - az üzemeltetővel összefogva - tovább tudják csökkenteni a légikikötő környezeti hatásait. A kezdeményezés az innovációra, az összefogásra és a közös cselekvésre épül. Az energiafelhasználás csökkentése, a megújuló energiaforrások használatának elősegítése, valamint az elektromos járművek használatának elterjesztése egyaránt elemei a programnak, amelyekre mostantól közös figyelmet fordítanak a repülőtéri cégek azért, hogy megvalósíthassák ezt a nagyszerű környezetvédelmi kezdeményezést.

Jost Lammers, vezérigazgató,
Budapest Airport Zrt.

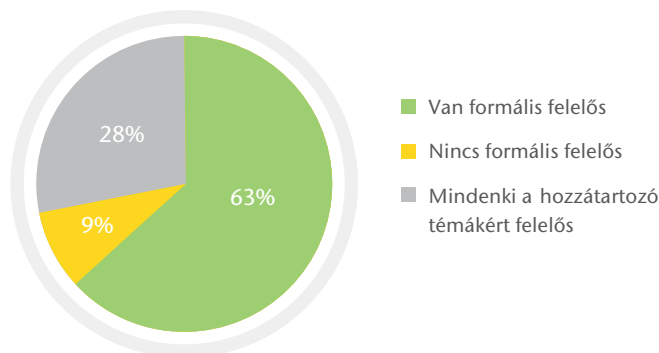
Felelős vállalatirányítás

Meggyőződésünk, hogy a vállalati fenntarthatóság megvalósulásában kulcsfontosságú, hogy a legfelső döntéshozók, a vállalatvezetők és a munkatársak milyen szinten felelősek a vállalat fenntarthatósági teljesítményéért, ezért is lett az egyik kiemelt pontja a Vezetői ajánlásnak a felelős vállalatirányítás.

Dedikált felelősök

A válaszadók vállalatainak többségénél van formális felelőse a vállalati fenntarthatósági teljesítmény javulásának.

A válaszadók véleménye megoszlik a formális vezető szükségességére vonatkozóan: 67% egyetért ugyan azzal az állítással, hogy aminek nincs formális vezetője, az nem is lehet eredményes – mégis kevesebben, csupán 55% gondolja úgy, hogy szükség van fenntarthatósági menedzserre, 42% pedig egyértelműen ellenzi ezt.



Elismert nemzetközi üzleti szaklapok, mint például a Forbes is kiemelten foglalkozott már a kérdéskörrel, hogy mitől függ a dedikált felelős léte vagy nem léte egy vállalatnál. A Harvard Business School megvizsgálta sikeres nagyvállalatokat és az alábbi fejlődési szinteket határozták meg összefüggésben a különálló fenntarthatósági felsővezetői pozíció jelenlétével:

- Jogi megfelelésre törekvők köre: azon vállalatok, akik csak a minimumra, a jog által is egyértelműen elvártra fókuszálnak a fenntarthatóság területein is. Náluk nincs ilyen felelős.
- Hatékonyságra törekvők: azon vállalatok köre, akik a környezeti és társadalmi intézkedésekből megtakarításokat remélnek. Náluk általában középszintű felelős vezető van a fenntarthatósági ügyekért.
- Innovátorok: azon vállalatok köre, akik az üzleti lehetőségeket kívánják kiaknázni a fenntartható működés során. Náluk általában felső szintű fenntarthatósági felelős van.

Természetesen a Forbes cikkében nemzetközi nagyvállalatokat vizsgáltak, s nem egy az egyben adaptálhatóak az eredmények a hazai környezetre. Ugyanakkor a terület előmozdítása, koordinálása, napirenden tartása, a szakértelem integrálása vitathatatlan előnye a dedikált felelős létezésének.

”

Vállalatcsoportunknál regionális és a MOL-nál magyarországi szinten is van fenntartható fejlődésért felelős vezető. Tevékenységünknek és működésünknek sokrétűsége, környezeti és társadalmi hatásunk és a fenntartható működésből fakadó lehetőségek köre olyan szerteágazó, hogy ezeket a szempontokat, teendőket – és az ezzel kapcsolatos teljesítménymérést, beszámolást és érintetti párbeszédet is megfelelő szakértelemmel és elköteleződéssel kell menedzselni, mint bármilyen más szakterületet.

Kapusy Pál, fenntartható fejlődés vezető, MOL-csoport

—

A legfontosabb tényező a vezetőség fenntartható gondolkodása vagy annak teljes támogatása. Ezen kívül kell lennie egy kijelölt szereplőnek, vagy csoportnak, aki ezzel a témával is foglalkozik, irányítja, kommunikálja és ellenőrzi a folyamatokat. Az integrált politika részévé kell válnia a folyamatos méréseknek és a fenntarthatósággal kapcsolatos követelményeknek.

Simon Anita, vezérigazgató, LTV Trans Rt.

Bár megoszlik a vélemény, hogy szükség van-e fenntarthatósági ügyekért felelős vezetőre, abban a válaszadók 84%-a egyetért, hogy a vállalati fenntarthatóságot felülről kell irányítani és az első számú vezetőnek felelősséget, elkötelezettséget, figyelmet és példamutatást kell demonstrálnia annak érdekében, hogy a felelős vállalatirányítás és -működés beépüljön a többi vezető és munkatárs döntéseibe és cselekedeteibe is.

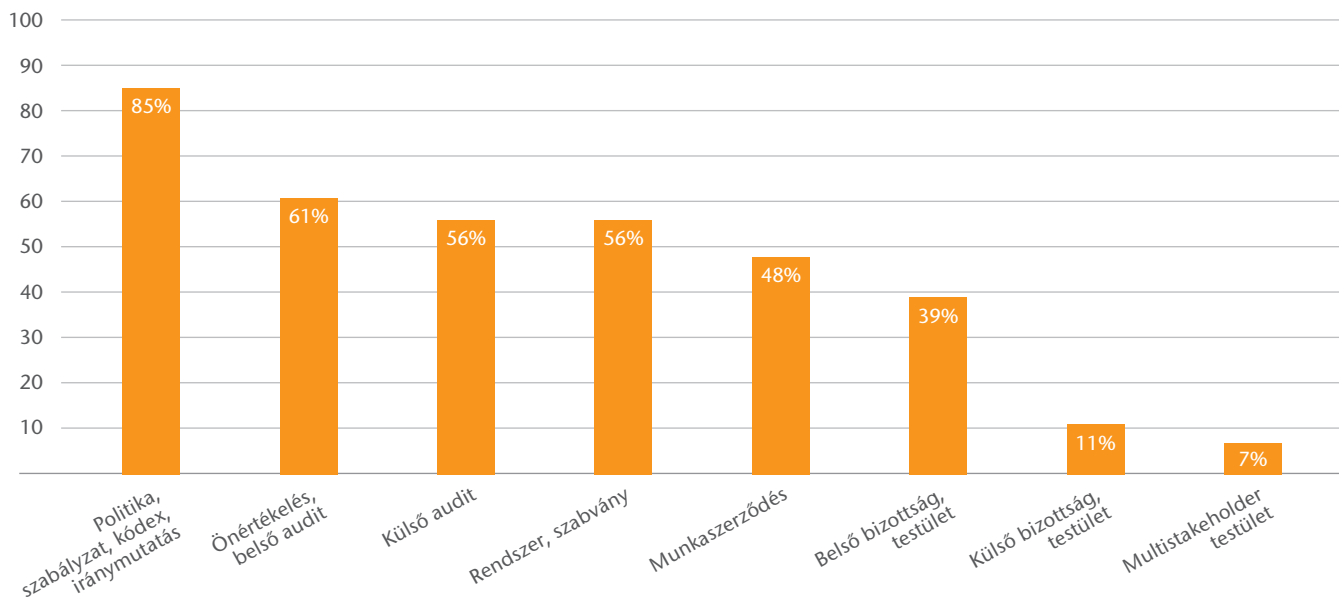
Felelős vállalatirányítási eszközök

A leginkább használt vállalatirányítási eszközök a formális politikák, szabályzatok, kódexek és iránymutatások, amelyeket a fenntarthatósági teljesítmény előmozdítása céljából is használnak. Örömmel látjuk, hogy az önértékelés, belső és külső auditok és a fenntarthatósággal kapcsolatos rendszerek és szabványok alkalmazása is egyre inkább terjed. A válaszadók szerint inkább a vállalati kultúra határozza meg a jól működő vállalatirányítási eszközök körét, mint a vállalat mérete.

Egy jól működő vállalatnál formális szabályzatok elengedhetetlenek a hatékony működéshez



A válaszadók által a fenntarthatósági teljesítmény menedzselésére használt vállalatirányítási eszközök (%)



Nem elterjedt gyakorlat még a külső bizottság, testület és multistakeholder testület alkalmazására, ami összhangban van a nemzetközi trendekkel is, hiszen ott sem mindennapi gyakorlat még. Pedig a fenntarthatósági teljesítmény kulcskérdéseivel, lényeges elemeivel foglalkozó érintettek képviselő szakértők folyamatos visszajelzése komoly hozzáadott értékkel bírhat a vállalat életében. A fenntarthatósági teljesítmény mérése kapcsán elengedhetetlen az üzleti és az érintett szempontok egyszerre történő integrálása.



Minden eszköz eredményessége a résztvevők szándékán, valamint az egyes eszközök alkalmazhatóságán, azokból levont következtetések megvalósításán, ezek kommunikációján múlik.

Nagy Gréta, ügyvezetői igazgató,
DANDELION Környezetvédelmi Tanácsadó és Szolgáltató Kft.

Vállalatunk már nagyon régóta használja az ISO-rendszereket, hiszen környezettudatosság és munkavédelem területén magas célkitűzéseinket az ISO 14001 és a MEBIR is segíti. Amikor megjelent az ISO26000, ami ugyan nem szabvány, de az ISO-gondolkodásmódot, logikát alkalmazza a társadalmi felelősségvállalásra, fenntartható vállalati működésre, akkor elhatároztuk, hogy ez alapján is átvilágítjuk és fejlesztjük vállalatunkat. Legfőbb előnye számunkra, hogy a vállalatnál meg elfogadott és alkalmazott rendszerek mentén gyorsan tudtuk integrálni a mindennapi gondolkodásba ennek a területnek a menedzsmentjét is.

Frank Odzuk, vezérigazgató, Zwack Unicum Nyrt.

A reklám egy izgalmas dolog: röviden, frappánsan megfogalmazni termékeink üzeneteit úgy, hogy azok felkeltsék a vásárlók figyelmét. Számunkra nagyon fontosak fogyasztóink, így természetesen a fogyasztók lehető legkorrektebb tájékoztatása is. Az Önszabályozó Reklám Testület (ÖRT) a hatóságok mellett, a piachoz közelebbi szereplőként működött egy ellenőrző, szabályozó rendszert, amely az önkéntességen alapul. Az ÖRT a tagvállalatokkal karöltve kidolgozta a Magyar Reklámetikai Kódexet, amely a jogszabályi előírásoknál magasabb – etikai normákat is tartalmazó – elvárási szintet képvisel. Vállalatunk, mint az ÖRT régi tagja, a Reklámetikai Kódex aláírója, és a reklámok – fogyasztók érdekében történő – önszabályozásának feltétlen híve.

Dr. Fábián Ágnes, ügyvezetői igazgató, Henkel Magyarország Kft.

A Global Reporting Initiative, nemzetközi és hazai szinten is a fenntarthatósági beszámolókat leginkább meghatározó globális non-profit szervezet megjelenítette újgenerációs G4 útmutatóját, amelyre 2016 év végéig minden GRI-alkalmazónak át kell térnie. A vállalati jelentéstétel kapcsán egy nagyon fontos újítást hozott be a szervezet, miszerint a jelentők fókuszáljanak a valóban lényeges ügyekre. Azok meghatározása pedig az üzleti stratégia (kockázatok és lehetőségek), továbbá az érintettek elvárása és érintettsége mentén történjen, az érintettek valódi bevonásával. Ez lendületet hozhat a belső és külső érintetti fórumok, testületek létrehozatalának, az érintetti bevonást erősítő folyamatok és rendszerek elterjedésének.

További információ: www.globalreporting.org

Látható, hogy a környezetvédelmi szempontok integrálása előtérbe került az irodai- és eszközhasználat, valamint a szállítás, logisztika kérdéskörökben, továbbá megjelenik a fejlesztési és beszerzési döntéshozatal során.

Mennyire terjed ki az alábbi vállalati területre felelős vállalatirányítás a válaszadóknál? (említések száma)	Környezetvédelmi hatás	Gazdasági hatás	Külső társadalmi hatás	Belső társadalmi hatás
Beszerzés	32	41	34	21
Értékesítés	23	35	37	22
Fejlesztés	32	33	35	22
Gyártás	27	21	18	18
HR	6	27	16	41
Iroda- és eszközhasználat	43	24	16	25
Marketing	17	31	32	20
Pénzügy	20	35	25	12
Szállítás, logisztika	34	27	24	14
Vállalati kapcs. és komm.	24	34	37	32

”

Meggyőződésem, hogy egy vállalat etikai rendszere kulctényező a versenyképességben és megkülönböztető erővel is bír. Természetesen nehéz üzleti döntésekkel kell majd szembenézni, például a profit fenntartása versus termékek és szolgáltatások némileg magasabb áron történő vásárlása annak érdekében, hogy a partnerek is transzparens módon működjenek. A Telenornál képezzük alvállalkozóinkat ezen magatartás követése érdekében, mert víziónk, hogy egy olyan vállalkozói közösséget erősítsünk magunk körül, amelyek összhangban működnek az etikai sztenderdjeinkkel. Ezáltal együtt előmozdítjuk Magyarország gazdaságát az átláthatóság terén.

Christopher Laska, vezérigazgató, Telenor Magyarország Zrt.

Fontos, hogy a felelős működés megjelenjen az értékesítési folyamatokban is, és olyan szolgáltatásokat nyújtsunk, amelyek értékteremtő módon elősegítik a közösségek épülését.

Erdős Mihály, elnök-vezérigazgató, Generali Biztosító Zrt.

Egyre inkább elterjed nemzetközi szinten, hogy a fenntarthatósági teljesítmény ösztönzése érdekében kulcsindikátorokat építenek be a felsővezetők javadalmazási és ösztönzési rendszerébe. A válaszadók 41%-ánál egyelőre még nincs formálisan beépítve a vállalat fenntarthatósági teljesítmény vagy annak fontos elemei a vezetők javadalmazási és ösztönző rendszerébe. Ugyanakkor üdvöztető, hogy a válaszadók több, mint 10%-a komplex fenntarthatósági mutatóval rendelkezik, amit a döntéshozók javadalmazásába be is építettek. Továbbá közel egyötödük nyilatkozott úgy, hogy egy-egy speciális kulcsindikátort alkalmaznak a teljesítményösztönzés kapcsán (elsősorban környezeti és munkavédelmi indikátort, legkevésbé esélyegyenlőség vagy antikorrupciós mutatókat).

Ami nincs beépítve a javadalmazási rendszerbe, azt előbb-utóbb felülírják a rövid távú üzleti érdekek



”

Szervezetünknel fenntarthatósági kritériumokat nem szabunk ösztönzési- és javadalmazási rendszerek kidolgozásánál, mivel azok a vállalati stratégia integráns részét képezve folyamatosan kerülnek beépítésre a vállalat mindennapi működésébe a különböző politikákon, szabályzatokon és munkautasításokon keresztül. Ezáltal válnak alapvető követelménnyé minden munkavállaló számára.

Tibor Dávid, vezérigazgató, Masterplast Nyrt.

Mint minden üzleti területet, a fenntarthatósággal kapcsolatos hatásokat, folyamatokat is mérőszámokkal figyeljük a folyamatos fejlődés érdekében. Komplex fenntarthatósági mutató számunkra a Dow Jones Sustainability Index eredménye, hiszen ez egy rendkívül átfogó értékelés eredményeképpen születik. Erőfeszítéseinknek hála, ma a MOL-csoport az iparág legjobb 20%-ba tartozik ebben a felmérésben. Az ösztönzési rendszert úgy alakítottuk ki, hogy minden vezető célkitűzése tartalmaz fenntarthatósággal kapcsolatos célt. Az iparági sajátosságok miatt a munkahelyi balesetek csökkentése mindenhol kötelező elem, ezen túl a feladatkörhöz illeszkedve kerülhetnek bele különböző mutatók.

Kapusy Pál, fenntartható fejlődés vezető, MOL-csoport

A 2015-ös felmérés háttere

A Vezetői ajánlással kapcsolatos kérdőív kitöltésében 2015-ben az Ajánlást aláíró 87 vállalatnak (2015. májusi adat) összesen 58 vezetője vett részt, vagyis 66%-a. Az adatfelvétel elektronikus formában, strukturált kérdőív segítségével történt 2015. május-szeptember között. A kérdőív magyar és angol nyelven egyaránt wordben és online űrlap formájában is a kitöltők rendelkezésére állt. Az adatok elemzését és az eredmények megjelenítését a BCSDH szakmai vezetője végezte, a munkát dedikált munkacsoport és a BCSDH munkatársai segítették. A kiadvány a felmérés válogatott, fontosabb eredményeit mutatja be, a jó példaként említésre kerülő gyakorlatok más vállalatoknál is létezhetnek. A kiragadott példák a trendek érzékeltetése a célunk, a vállalati gyakorlatok teljes körű bemutatására jelen kiadvány keretei nem adnak lehetőséget.

A vezető nélkül nem megy

Az első számú vezető hiteles elköteleződése, felelősségvállalása, példamutatása elengedhetetlen a sikeres felelős vállalatirányításhoz és fenntartható vállalati működéshez. Majdnem minden válaszadó szerint egyértelműen rajta múlik a vállalati fenntarthatóság alakulása, amelyet többség szerint felülről kell irányítani.

A fenntartható fejlődés témáját felülről kell irányítani egy szervezetnél



■ Nem érték egyet ■ Egyetérték

”

A fenntarthatóság vállalati intézményesülésének legfőbb sikertényezője a hitelesség és példamutatás. A vezetőségnek elkötelezetten ki kell állnia ezen értékek mellett, és kommunikációjában, vezetői döntéseivel közvetítenie kell azokat a cég dolgozóinak felé, hogy a vállalati kultúra integráns része legyen a fenntarthatóság is. Ezen kívül bátorítani kell az egyéni felelősségvállalást és nyitottnak lenni az alulról jövő kezdeményezések felé. Fontos, hogy elterjedjen a szemlélet a szervezeten belül, beszéljenek róla az emberek, és eleven, fontos szempont legyen a munkavégzésük során.

Varga Zoltán, vezérigazgató, Central Média csoport Zrt.

Az első számú vezető hiteles példamutatásán múlik egy vállalat valódi fenntarthatósági teljesítménye



A fenntarthatóság akkor válik egy cég működésének alapelemévé, ha a vezetőség is elbízhatóan mutatkozik iránta és jó példával jár elől, ha bátorítják és támogatják a dolgozói kezdeményezéseket, továbbá ha a fenntartható megoldásokat szilárd üzleti modellekre alapozzák.

Jost Lammers, vezérigazgató, Budapest Airport Zrt.

— —

Számos szempontot kell mérlegelni a döntéshozatal során a vállalatvezetőknek. A fenntarthatósági erőfeszítések egyre nagyobb szerepet töltenek be a folyamatosan változó üzleti környezet szempontjából. A felelős vállalatoknak integrálniuk kell a fenntarthatósági elveket a vállalatirányítási szemléletükbe és biztosítaniuk kell a megvalósításához szükséges erőforrásokat.

Christopher Laska, vezérigazgató, Telenor Magyarország Zrt.

Impresszum

Kiadó: Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért

Kiadás éve: 2015

Felelős Kiadó: Salgó István, elnök

Tartalom: Fábiánfy Enikő, Fertetics Mandy, Görög Georgina, Hajdu Anna

Szerkesztés: Fertetics Mandy

Grafika: acnecom

Nyomda:

FOLPRINT
www.zoldnyomda.hu



A kiadvány a Folprint Zöldnyomdában FSC minősített papírból készült, a nyomtatásához Michael Huber München RESISTA típusú, ásványolajmentes, újratermelődő növényolaj alapú, környezetbarát nyomdafestéket használtak. A nyomda Process-free thermal CtP és Alcohol-free Printing technológiát alkalmaz.



**Magyarországi Üzleti Tanács
a Fenntartható Fejlődésért**

Márta Irén, igazgató
E-mail: iren.marta@bcsdh.hu

További információk: www.bcsdh.hu

KARBONSEMLEGESEN NYOMTATVA

