

# 3. ESETTANULMÁNY

## ESG A SZERVEZET KOCKÁZATKEZELÉSÉVEL ÖSSZEFÜGGÉSBEN



A környezetvédelmi, társadalmi és irányítási (ESG) kockázatok egyre fontosabbá válnak az idegenforgalmi ágazat számára. Az ESG-kockázattal összefüggésben a lehetséges korrekciós lehetőségek meghatározásakor több kulcsfontosságú területet lehet azonosítani:

### Környezetvédelmi (E):

- **Környezetszennyezés:** A turisztikai vállalkozások ki lehetnek téve a szén-dioxid-kibocsátással, hulladékkal és vízszennyezéssel kapcsolatos kockázatoknak. A korrekciós intézkedések közé tartozik a környezetbarát technológiákba való beruházás, az újrahasznosítási programok és az energiafogyasztás nyomon követése.
- **Éghajlatváltozás:** Az idegenforgalmi ágazat érzékeny az éghajlatváltozásra, például a szélsőséges időjárási eseményekre. A vállalatoknak figyelembe kell venniük ezeket a kockázatokat az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás és a fenntartható turizmus előmozdítása során.

### Szociális (S):

- **Munkavállalói menedzsment:** A munkavállalók magas fluktuációja, az alacsony bérek és a tisztességtelen munkakörülmények negatív társadalmi hatásokat okozhatnak. Az idegenforgalmi ágazatnak be kell fektetnie a humán erőforrásba,



Az Európai Unió  
társfinanszírozásával



GREEN  
INDUSTRY  
FOUNDATION



EURECYS



WSTIE



DIALOG  
of Transformation  
UPLIN 5066555

a munkavállalók képzésébe és elő kell mozdítania az etikus foglalkoztatási gyakorlatokat.

- **A helyi közösségekre gyakorolt hatás:** A turizmus fejlesztése pozitív és negatív hatással lehet a helyi közösségekre. A vállalatoknak párbeszédet kell folytatni a helyi közösségekkel, tiszteletben kell tartaniuk kultúrájukat és hagyományait, és be kell fektetniük a helyi közösségek fejlődésébe.

### Kormány (G):

- **Etikai és vállalati elvek:** A turisztikai vállalatoknak etikai magatartási normákat és vállalati elveket kell kidolgozniuk. A fenntartható gazdálkodási gyakorlatok, az átláthatóság és a vállalati felelősségvállalás beépítése kulcsfontosságú.
- **Elszámoltathatóság és jelentéstétel:** Az ESG-jelentések elkészítése megköveteli a vállalat tevékenységeinek lelkiismeretes nyomon követését az ESG-aspektusok tekintetében. Az utazási vállalkozások monitoring-, adatgyűjtési és jelentéstételi rendszereket kell kialakítaniuk, hogy rendszeresen beszámolhassanak az ESG-tevékenységükről és az elért eredményekről.

Az egyes kockázatokat a folyamat során a turisztikai ágazat vezetőinek kell diagnosztizálniuk és nyomon követniük. Ebben a megközelítésben rendkívül fontosnak tűnik a szervezetben meglévő eljárások ellenőrzésének szükségessége. Az ellenőrzésnek és az ellenőrzésnek azonban a vállalaton belüli ESG-kockázatkezelésre vonatkozó iránymutatások és eljárások átfogó előkészítéséhez kell vezetnie. E tevékenységek szükségessége a turisztikai ágazat vállalkozásainak azon kötelezettségéhez is kapcsolódik, hogy jelentést tegyenek a vállalat által végrehajtott ESG-területekről.

Az ESG-jelentések elkészítése többek között a következőket foglalja magában: több szakaszban, ahol figyelembe veszik a kockázatkezelést és a teljes folyamat megfelelő dokumentálását:

- **Adatgyűjtés:** A vállalatoknak adatokat kell gyűjteniük a környezeti hatásokról, a munkavállalói kapcsolatokról, a helyi közösségekkel való interakciókról és a vállalatirányítási politikájukról.
- **ESG-mérőszámok:** A fejlődés nyomon követése és a fejlesztendő területek azonosítása érdekében érdemes ESG-vel kapcsolatos KPI-ket kidolgozni.
- **Kockázatkezelés:** Az ESG-jelentéseknek tartalmazniuk kell a hatékony kockázatkezelési stratégiákat, valamint azt, hogy a vállalat hogyan reagál az ESG-kihívásokra.
- **Konzultáció az érdekelt felekkel:** A turisztikai vállalatoknak az ESG-jelentések elkészítésébe be kell vonniuk az érdekelt feleket, beleértve az ügyfeleket, a munkavállalókat és a helyi közösségeket.

A teljes folyamat előkészítése érdekében a munka egy részét az alapos elemzésre kell fordítania, mint a következő esetben.

## A KOCKÁZATKEZELÉ SRE VONATKOZÓ ELJÁRÁSOK ELLENŐRZÉSE:



A turisztikai ágazatban működő vállalat fejlesztési tevékenységeinek részeként úgy döntött, hogy tanácsadást nyújt a megvalósított ESG kockázatkezelési megoldások területén, különös tekintettel a menedzsment területére. A tanácsadás megvalósítása során a menedzsment dokumentációját ellenőrizték.

Mivel a projektdokumentáció nem tartalmazott szigorúan a kockázatkezeléssel kapcsolatos dokumentumokat, úgy döntöttek, hogy felülvizsgálják a dokumentációt. Különös figyelmet fordítottak a belső irányítási dokumentumokra, amelyek tartalmazhatnak kockázatkezelési elemeket.

A csoportértekezletekről készült jelentések tartalmazzák a vállalaton belüli fenyegetésekről szóló, az egyes vezetők által jelentett feljegyzéseket.

Történtek kísérletek arra is, hogy a kockázatra specifikus választ dolgozzanak ki. A megbeszélésekre és a kockázatok azonosítására azonban a projekt megkezdése után került sor. A végrehajtás megkezdése előtt nem voltak megbeszélések vagy jelentések a konkrét feladatokban és az egész létesítményben jelentkező egyedi kockázatok azonosítására. A projekt megvalósítása során tartott csapatüléseken egy-egy tevékenységben felmerülő kockázatokra egyedi példákat mutattak be, amelyek egy része jövőbeli eseményekre vonatkozott, illetve már megkezdett tevékenységekből adódott, és a veszélyek egy része már bekövetkezett. Az üléseket körülbelül havonta egyszer tartották, de a csapat utolsó ülésére idén áprilisban került sor.

A csoportértekezleteken kívül egyéni megbeszélések is voltak az ügyvezető igazgató és az egyes vezetők között. Sajnos ezekről a megbeszélésekről nem készült dokumentáció, még rövid feljegyzések formájában sem. Az egyéni megbeszéléseken az egyes részlegeken már előfordult kockázatok - a létesítményt irányító igazgatótól származó információkat - beszéltek meg.

A létesítmény ügyvezető igazgatójától kapott dokumentumok között szerepelt egy projektkockázati nyilvántartási űrlap is. A kapott űrlap üres volt, így nem lehet megállapítani, hogy kitöltötték-e a kockázati nyilvántartást. Az igazgatótól kapott információk szerint ez egy olyan dokumentum volt, amely csak az igazgató számára volt hasznos, és nem töltötték ki rendszeresen.

## VÉLEMÉNYEK A LÉTESÍTMÉNY KOCKÁZATKEZELÉ SÉRŐL:



Interjúk készültek az egyes létesítményvezetőkkel. Az interjúk az ESG-kockázatkezelés konkrét szakaszaira, módszereire és eszközeire vonatkoztak.

### Ezen a területen konkrét kérdéseket tettek fel:

1. Készült-e ESG kockázatkezelési terv a projekt elején tartott csapatmegbeszélésen?  
(módszertan, szerepek és felelősségi körök, időszerűség, az egyes kockázatokra vonatkozó pénzeszközök a költségalapban, kockázati kategóriák és előfordulási területek, valamint a kockázat előfordulási valószínűségének és hatásainak meghatározása - kicsi, közepes, nagy; jelentéktelen, jelentős, nagyon fontos; 0.1 0, 3 0.5)
2. Készültek-e jelentések az ESG-területeken esetlegesen felmerült kockázatok leírásáról?
3. Részt vett már kockázatkezelési tervezési megbeszélésen?
4. Bemutatták-e Önnek a kockázatkezelési tervet?
5. Tartalmazza-e az Ön komponensének kockázatait?
6. A tevékenységek megkezdésekor elvégezték-e a kockázatok azonosítását/kategorizálását?
7. Milyen eszközöket használtak a kockázatok azonosítására: dokumentáció áttekintése, ötletbörze, felmérések, SWOT-elemzés, ellenőrző listák?
8. Kapott-e kockázati nyilvántartást?
9. Megtörtént a kockázat rangsorolása?
10. Tervezték-e választ a meghatározott kockázatokra?

Valamennyi válaszadó egyetértett abban, hogy a létesítményben vagy az ESG területén nem készült hivatalos kockázatkezelési tervdokumentum, ezért a csapat egyetlen tagja sem kapott ilyen dokumentumot. Kevesen válaszoltak pozitívan az ESG megvalósításának kezdetén a létesítményben szervezett találkozóról, ahol a kockázatkezelési tervezést vitatták meg, főként a vállalatvezetésből érkezett személyek. Néhányan hangsúlyozták, hogy nem vettek részt ilyen megbeszéléseken. Nem férhetett hozzá a kockázatkezeléssel kapcsolatos dokumentációhoz, és nem konzultáltak vele ezen a területen.

Az interjú második része a következő kérdésre vonatkozott: ha elkészülnének az ESG kockázatkezelési dokumentumok/eszközök/eljárások, használná-e azokat a jövőbeni tevékenységei során?



GREEN  
INDUSTRY  
FOUNDATION



EURECYS



WSTIE



DIALOG  
of Transformation

A megkérdezettek túlnyomó többsége igenlő választ adott erre a kérdésre. Hangsúlyozták, hogy a kockázatok listája hasznos lenne az ESG megvalósításával kapcsolatos tevékenységek elvégzésében. Szívesen látnák a kockázati dokumentációt. Mindenki elvárja az ilyen eszközöket, és néhányan kijelentették, hogy biztosan használnák. Azt is hangsúlyozták, hogy az eszközöknek könnyen bevezethetőnek és minden munkavállaló számára érthetőnek kell lenniük.

Ezenkívül az egyes vezetőket kell szolgálniuk, nem csak a magas szintű vezetőket, és nem lehet eljárás az eljárás kedvéért. Ezen a területen konkrét intézkedéseket várnak el. Fontos, hogy az eljárás ismert és mindenki számára elérhető legyen a projekt végrehajtása során.

## AZ ELEMZÉS ÖSSZEFOGLALÓJA:



- A létesítmény ESG-kockázatkezelésével kapcsolatos szigorúan vett dokumentáció hiánya.
- Az elkészített heti jelentésekben szerepelt egy általános kérdés a létesítmény működési területein felmerülő nehézségekre vonatkozóan, de jelentős számú személy nem töltötte ki ezt a mezőt. Az interjúk során a vezetők jelentős része nem említette ezt az eszközt, mint olyan dokumentumot, amely segítené a veszélyek azonosítását vagy a kockázatok kezelését egy adott tevékenység során. Ezenkívül a jelentések megváltoztak, nemcsak a gyakoriságuk, hanem a formulájuk is. Az új jelentések nem tartalmaznak megjegyzésekre vagy nehézségekre vonatkozó részt, hanem a részletes ütemtervben tervezett mutatókra összpontosítanak. Ez lehet az oka annak, hogy egyes koordinátorok nem társították ezt a dokumentumot a kockázatkezeléshez.
- A kockázatokat a létesítményben csak egy szűk csoportban azonosították, a kérelmeket és a mintaellenőrzési listákat nem küldték el a vállalat többi vezetőjének. Természetesen pozitívum a kockázatok azonosítása, de ezt le kellene írni és elérhetővé kellene tenni az egyes tevékenységekért felelős személyek számára.
- Az alkalmazott eszközök finomításra szorulnak, és az ESG-kockázatra vonatkozó dokumentáció kidolgozásának alapjává válhatnak. A második kérdés a kifejlesztett eszközök egyetemessége és hozzáférhetősége. Szükséges, hogy a szervezetben minden személy bármikor hozzáférhessen a szükséges eszközökhöz, és alkalmazhassa azokat tevékenysége során.
- Egyértelműen szükség van egy szabványosított kockázatkezelési folyamat

bevezetésére. A projektvezető és az egész csapat pozitívan reagált erre az igényre.

## AJÁNLÁSOK TURISZTIKAI SZEKTOR VEZETŐINEK AZ ESG KOCKÁZATKEZELÉ SSEL KAPCSOLATBAN:



- Ajánlott egy olyan szabványosított kockázatkezelési folyamat kidolgozása, amely megfelel a hatékony irányítás alapvető jellemzőinek.
  - A fenntartható fejlődési célok meghatározása. ESG-politika kidolgozása és a vállalat értékeivel összhangban lévő konkrét fenntarthatósági célok meghatározása. Törekedjen a fenntartható megközelítésre az üzleti tevékenység minden területén.
  - Szisztematikus kockázatértékelés az ESG szempontokkal kapcsolatban. Azon területek meghatározása, ahol a vállalat ki lehet téve olyan potenciális veszélyeknek, mint például az éghajlatváltozás, a tisztességtelen munkakörülmények vagy a helyi közösségekre gyakorolt negatív hatás.
  - Az ESG-mutatók szisztematikus nyomon követése. Az ESG-vel kapcsolatos kulcsfontosságú teljesítménymutatók nyomon követésére szolgáló rendszer kidolgozása. Rendszeres jelentések az előrehaladásról és a megtett intézkedésekről.
- A kockázatkezelési folyamatnak olyan egyszerű elemeket kell tartalmaznia, amelyeket jelenleg és a jövőben is mindenki képes végrehajtani. Ajánlatos egy projektmenedzsment tervet készíteni, amely tartalmazza a projekt kockázataira vonatkozó alapvető információkat (módszerek, szerepek és felelősségi körök, határidők, pénzeszközök az egyes kockázatok a költségalapban, kockázati kategóriák és előfordulási területek, valamint a kockázat bekövetkezési valószínűségének és hatásainak meghatározása). A dokumentumot a csoporttervezési ülésen kell kidolgozni. A kockázatkezelési terv referenciapontként szolgál majd az egyes tevékenységek és az adott területhez kapcsolódó kockázatok, pl. az ESG tekintetében. Az értekezleten részt kell vennie minden olyan személynek, aki az adott tevékenységi területek végrehajtásáért felelős.

- A következő lépésnek az ESG-terület vagy a szervezet egy másik területének kockázatainak azonosításának kell lennie. Számos kategorizálási eszköz használható, többek között: a dokumentáció áttekintése, brainstorming, ellenőrző listák, Delphi-módszer, felmérések stb.
- Az azonosítást a projekt felső vezetésének kell kezdeményeznie. A kvalitatív kockázatelemzés lehetővé teszi a projektkockázatok rangsorolását. A kockázatok rangsorolásához ajánlott elemzést végezni. Ilyen elemzés nélkül olyan helyzetek alakulhatnak ki, amikor a projekt céljaira kevésbé fontos és kevésbé veszélyes kockázatokat először csökkentik vagy megszüntetik, és a projektet súlyosan veszélyeztető kockázatok tovább növekednek anélkül, hogy a vezetőségi személyzet bármilyen ellenőrzést gyakorolna.
- A projektkockázatok mennyiségi elemzése elsősorban a feltételezett projektcélok elérésének mérhető esélyeinek meghatározására szolgál. Nem mindig szükséges elvégezni, de a kockázatkezelésnek ezt a szakaszát nem szabad elfelejteni.
- A kockázatokra való reagálást is ajánlott jó előre megtervezni. Ez azért fontos, mert a kockázatokra különböző válaszokat lehet bevezetni, és nem csak egyet, pl. a kockázatcsökkentést kell alkalmazni. A kedvezőtlen kockázatokra más stratégiák is léteznek, ezért érdemes ezeket alkalmazni. A stratégia kidolgozása lehetővé teszi az adott kockázat hatékony kezelését, és lehetővé teszi a megfelelő időben történő válaszlépések kiváltását. Fontos, hogy a tervezett válaszlépések le legyenek írva és ismertek legyenek, mivel ez megkönnyíti a csapat számára a kockázatkezeléssel kapcsolatos munkát.
- A kockázatokat folyamatosan nyomon kell követni és ellenőrizni kell, hogy a végrehajtást össze lehessen hasonlítani a tervvel. Fontos a teljes folyamat felügyelete és a nehéz helyzetek lehető leghatékonyabb kezelése, például a további megvalósításhoz szükséges változtatások bevezetése az ESG területeken.

## KÉRDÉSEK A RÉSZTVEVŐKHOZ:



1. **Milyen** kulcsfontosságú ESG-kockázatokat tud azonosítani a szervezetével összefüggésben, különösen a környezeti, társadalmi és irányítási területeken?
2. **Milyen** ellenintézkedéseket tudna javasolni a szervezetét érintő környezetszennyezési kockázatok kezelésére?
3. **Hogyan** befolyásolhatja az ESG az Ön vállalatának értékét?