



FENNTARTHATÓSÁG

ÉS

SZOCIÁLIS PÁRBESZÉD

MUNKÁLTATÓK ÉS MUNKAVÁLLALÓK
A FENNTARTHATÓSÁGI
DÖNTÉSHOZATALBAN

KÉZIKÖNYV

CORE2-101145659

ÍRTA: BÁLINT ADRIENN

MUNKAADÓK ÉS GYÁRIPAROSOK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE
BUSINESSHUNGARY



Co-funded by
the European Union

A KIADVÁNYBAN MEGFOGALMAZOTT NÉZETEK ÉS VÉLEMÉNYEK KIZÁRÓLAG A SZERZŐ(K)
ÁLLÁSPONTJÁT KÉPVISELIK,
ÉS NEM FELTÉTLENÜL TÜKRÖZIK
AZ EURÓPAI UNIÓ VAGY AZ EURÓPAI BIZOTTSÁG ÁLLÁSPONTJÁT.
AZ EURÓPAI UNIÓ ÉS A TÁMOGATÓ HATÓSÁG
NEM TEHETŐ FELELŐSSÉ EZEKÉRT.

CORE2-101145659

TARTALOM

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
BEVEZETŐ	4
1. FEJEZET	
Elméleti keretek: az ILO és az OECD alapelvei a munkavállalók bevonásáról	6
2. FEJEZET	
Az igazságos átmenet üzleti szempontból: az IOE megközelítése	9
3. FEJEZET	
Magyarország: az igazságos átmenet adatközpontú pillanatképe (OECD)	14
4. FEJEZET	
Az Európai Unió szabályozási kerete a munkavállalói bevonásról	16
5. FEJEZET	
A munkavállalók fenntarthatósági projektbe való bevonásának tapasztalatai	21
AJÁNLÁSOK ÉS ÖSSZEFOGLALÓ	27
IRODALOMJEGYZÉK	30

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A vállalatok életében egyre hangsúlyosabbá válik a fenntarthatósági szempontok figyelembevétele a gazdasági döntéshozatal során. Az európai szabályozás következtében ezeknek a követelményeknek hamarosan nemcsak vállalati, hanem ellátási lánc szinten is meg kell jelenniük.

Bár a szabályozási keretrendszer új, és a vállalati szféra részéről folyamatos nyomás nehezedik rá – elsősorban versenyképességi és adminisztrációs-csökkenési megfontolások miatt –, az Európai Unió már a tagállami átültetési határidők előtt módosította egyes elemeit. Egy dolog azonban biztos: a fenntarthatósági jelentéstétel – még ha terjedelme vagy ütemezése változik is – hosszú távon a vállalatok működésének szerves részévé válik.

Magyarországon továbbra is kevés figyelem irányul arra, hogy a fenntarthatósági szabályozás nemcsak környezetvédelmi, hanem jelentős emberi jogi és munkaügyi dimenzióval is rendelkezik. Az úgynevezett CSDDD irányelv, amelyet a tagállamoknak 2026 júliusáig kell átültetniük nemzeti jogrendjükbe, konkrét emberi jogi és munkaügyi átvilágítási kötelezettségeket ír elő. Ezek közé tartozik a kollektív munkavállalói jogok érvényesülésének vizsgálata az ellátási láncokban is. Más szóval: a szociális párbeszéd és a tisztességes munkakörülmények biztosítása az ESG-keretrendszer részévé válik.

Ezért az MGYOSZ időszerűnek tartja bemutatni, miként válhatnak a szociális partnerek a fenntarthatósági szabályozás alanyaivá és alakítóivá, valamint mely tényezők teszik elkerülhetetlenné, hogy a fenntarthatóság a szociális párbeszéd szerves részévé váljon.

A kiadvány célja nem egy állásfoglalás megfogalmazása a közelgő jogalkotási folyamat számára. Sokkal inkább az, hogy útmutatóként átfogó képet adjon a társadalmi fenntarthatóságot megalapozó elméleti és jogi keretokről, amelyek a jelentéstételi és átvilágítási kötelezettségek mögött húzódnak meg. Mindezt munkaadói, vállalati szemszögből teszi.

BEVEZETŐ

A fenntarthatósági szabályozás körüli nemzetközi viták egyre inkább arra világítanak rá, hogy a vállalatokra nehezedő jelentéstételi kötelezettségek sok esetben inkább adminisztratív terhet jelentenek, mintsem valós fenntarthatósági eredményeket. A Business at OECD (BIAC – az OECD mellett működő üzleti tanácsadó testület) legfrissebb jelentése szerint a vállalatok fenntarthatósági költségvetésének akár 25–50%-át is felemésztheti az ESG-beszámolás. Eközben a tényleges környezeti és társadalmi hatások elérése gyakran háttérbe szorul (Business at OECD, 2025).

Az ESG-jelentéstétel paradoxona

A cégek fenntarthatósági költségvetésének akár 25–50%-át elviszi a jelentéstétel.

A vállalatok 57%-a a komplexitást, 49%-a a költségeket, 62%-a pedig a beszállítói lánc felkészületlenségét tartja fő akadállyal.

Konkrét példák: a BASF évente 10–15 millió dollárt, a Bayer pedig több mint 50 fős stábot fordít kizárólag az ESG-jelentéstételre.

A BIAC szerint az ESG csak akkor éri el a célját, ha több lesz a cégek számára, mint adminisztrációs teher: a szabályozásnak a valódi környezeti és társadalmi hatásokat kell ösztönöznie.

Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a fenntarthatóság valódi mércéje nem a jelentéstételi dokumentumok száma vagy terjedelme. Sokkal inkább az a kérdés, hogy a vállalatok működésük során képesek-e tényleges változást elérni ökológiai és társadalmi lábnyomuk csökkentésében, miközben megőrzik versenyképességüket.

A nemzetközi alapelvek és keretek – így az ILO *Útmutató az igazságos átmenethez a környezeti szempontból fenntartható gazdaságok és társadalmak felé* (ILO, 2015), valamint az OECD *Útmutató a felelős üzleti magatartáshoz a multinacionális vállala-*

BEVEZETŐ

tok számára (OECD, 2023) – eredendő célja nem a vállalatok adminisztratív terheinek növelése. Ezek a dokumentumok azt kívánják elősegíteni, hogy a gazdasági tevékenység valóban fenntarthatóbbá váljon. Egyértelműen hangsúlyozzák: a fenntarthatósági hatás egyik kulcsa az érintettek érdemi bevonása.

A nemzetközi dokumentumok elsősorban orientáló szerepet töltenek be. Elméleti és viselkedési kereteket határoznak meg, kötelező jogi erejük azonban nincs a nemzeti jogalkotás számára. A tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a jogalkotók – különösen európai szinten – nagymértékben építenek ezekre az ajánlásokra. Ennek megfelelően a kiadvány elsőként bemutatja a nemzetközi kereteket (OECD, ILO, IOE), majd azt vizsgálja, miként hatottak ezek a Magyarországon is kötelező érvényű európai szabályokra (CSDDD, CSRD), valamint a hazai ESG-szabályozásra. Az érintettek közül jogalkotási szinten kiemelt szerepet töltenek be a szociális partnerek, míg vállalati szinten a munkavállalók bevonása bír meghatározó jelentőséggel. A fenntarthatóság és a szociális párbeszéd összekapcsolása nemcsak legitimitációt biztosít, hanem hosszú távon üzleti stabilitást is nyújthat a vállalatok és a nemzeti fenntarthatósági szabályozás számára. Optimális esetben mindez társadalmi konszenzus mentén valósul meg.

A kiadvány célja annak bemutatása, miért fontos, és miként teremthető meg az összhang a fenntarthatósági célok és az érintettek bevonása között, különös tekintettel a szociális párbeszéd eszközrendszerére.

1. FEJEZET

ELMÉLETI KERETEK: AZ ILO ÉS AZ OECD ALAPELVEI A MUNKAVÁLLALÓK BEVONÁSÁRÓL

A munkavállalók bevonása a fenntarthatósági tervezésbe ma már nem pusztán „jó gyakorlat”, hanem a nemzetközi normák által is előírt alapelv. Ennek kereteit két meghatározó nemzetközi dokumentum jelöli ki: az ILO *Igazságos átmenet útmutatója* (ILO, 2015) és Az OECD *felelős üzleti magatartásra vonatkozó irányelvei* (OECD, 2023). Ezek a keretek adják azt az alapot, amelyre az Európai Unió és a

tagállamok fenntarthatósági és ESG-szabályozása is épül.

Az ILO *Igazságos átmenet útmutatója* az úgynevezett „méltányos átmenet” fogalmát négy pillérré építi:

- a szociális párbeszédre,
- a szociális védelemre,
- a munkajogokra és a foglalkoztatás szoros egységére.

Az igazságos átmenet olyan társadalmi és gazdasági folyamat, amely biztosítja, hogy a zöld és digitális átállás ne érintse hátrányosan a munkavállalókat és közösségeket: új munkahelyek létrehozásával, átképzéssel, szociális védelemmel és szociális párbeszédrel támogatja a fenntartható gazdaságra való átállást (ILO, 2015). Erről bővebben: [„AZ IGAZSÁGOS ÁTMENET - Mit jelent és mi a jelentősége a klímaváltozásra való felkészülésben?” című MGYOSZ Jegyzet.](#)

Az ILO egyértelműen kimondja, hogy a fenntartható fejlődés csak a munka világának aktív részvételével valósítható meg. A kormányok, a munkáltatók

és a munkavállalók nem passzív szemlélők, hanem a változás aktív szereplői. A szociális párbeszéd ezért nem mellékes kiegészítő, hanem a fenntart-

1. FEJEZET

hatósági intézkedések legitimációjának és hatékonyságának kulcs eleme.

A dokumentum több ponton hangsúlyozza, hogy a fenntartható átmenet csak „erős társadalmi konszenzussal a fenntarthatóság céljairól és útjairól” lehet sikeres. Ehhez „megfelelő, informált és folyamatos konzultációra van szükség minden releváns érintettel” (ILO, 2015, p. 6). A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak a munkavállalókat és képviselőiket folyamatosan és érdemben be kell vonniuk a döntéshozatalba. Az ILO emellett a nemek közötti egyenlőség, a képzés és a szociális védelem kérdését is szorosan összekapcsolja a bevonás elvével.

Az érintettek bevonása az igazságos átmenet tervezésébe nem csupán „puha” párbeszédet jelent, hanem konkrét eszközöket is magában foglal. Ide tartozik a munkavállalói jogok védelme, a kollektív tárgyalások erősítése, a képzési programokban való részvétel, valamint a környezeti és munkaügyi célok együttes alakítása. Az ILO kifejezetten kimondja, hogy a szociális partnereket minden szinten – nemzeti, ágazati, helyi és vállalati szinten – be kell vonni a stratégiák kialakításába. Emellett javasolja, hogy a fenntarthatósági célokhoz kapcsolódó intézkedések a kollektív szer-

ződésekben is megjelenjenek (ILO, 2015).

Az OECD iránymutatásai eltérő megközelítésből indulnak ki, de hasonló üzenetet közvetítenek. A dokumentum a vállalatok felelős üzleti magatartásának nemzetközileg elfogadott standardja, amelyet az OECD-országok és az Európai Unió is ajánlásként alkalmaznak. Az irányelvek szerint a vállalatoknak „jelentőségteljes módon” kell bevonniuk az érintetteket, illetve azok legitim képviselőit, amennyiben tevékenységük hatással van rájuk (OECD, 2023, p. 30). A „legitim képviselők” alatt a dokumentum elsősorban a szakszervezeteket és a munkavállalói szervezeteket érti. A bevonás a gyakorlatban azt jelenti, hogy a munkavállalók nem csupán információt kapnak, hanem konzultáció és részvétel révén tényleges befolyással bírnak a döntésekre.

Az OECD keretrendszerében a munkavállalók bevonása az átvilágítási (due diligence) folyamat szerves része. A vállalatoknak előzetesen fel kell mérniük működésük munkavállalókra gyakorolt negatív hatásait, és ezek kezelésére megfelelő intézkedéseket kell kidolgozniuk. Az irányelvek emellett előírják a munkavállalói képviselők és a bejelentők (whistleblowerek) védelmét a megtorlással szemben. A cé-

1. FEJEZET

geknek továbbá megfelelő képzést és információt kell biztosítaniuk annak érdekében, hogy a munkavállalók érdekeiben részt vehessenek a fenntarthatósági folyamatokban.

Az OECD kifejezetten összekapcsolja az érintettek bevonását a transzparencia követelményével. A fenntarthatósági jelentésekben a vállalatoknak nyilvánosságra kell hozniuk, miként vonták be a szociális partnereket a döntéshozatalba, és milyen eredmények születtek (OECD, 2023). Ez nemcsak reputációs előnyt jelenthet, hanem alapot teremt a szabályozói megfeleléshez is, különösen az EU CSRD- és ESRS-előírásainak fényében.

Összességében az ILO és az OECD dokumentumai együttesen világossá teszik, hogy a szociális partnerek bevonása a fenntarthatósági tervezésbe nem pusztán CSR-elem. A bevonás a szabályozási és normatív környezet egyik központi elvárása. Az ILO oldaláról ez a társadalmi párbeszéd és a jogvédelem alapelveiben jelenik meg, míg az OECD oldaláról a vállalatirányítás, a fenntarthatósági átvilágítás és a transzparens jelentéstétel követelményeiben. A kettő együtt alkotja azt a nemzetközi keretet, amelyre az Európai Unió szabályozása – különösen a CSRD és a CSDDD – épül.

2. FEJEZET

AZ IGAZSÁGOS ÁTMENET ÜZLETI SZEMPONTBÓL: AZ IOE MEGKÖZELÍTÉSE

Az IOE szerint a klímaváltozással kapcsolatos politikák és a fenntarthatósági átmenet mára a munkáltatói szervezetek egyik legfontosabb prioritásává váltak. Egy 2020-as felmérésben a szervezet globális hálózata a klímaváltozást az üzleti élet egyik legjelentősebb kockázataként azonosította (IOE, 2020). Az IOE álláspontja szerint az igazságos átmenet a vállalatok számára nem csupán kényszer, hanem lehetőség is: a munkavállalói

készségek fejlesztésén, az üzleti környezet átalakításán és a szociális partnerek bevonásán keresztül a vállalatok erősebbé és ellenállóbbá válhatnak (IOE, 2022).

Miért fontos az igazságos átmenet az üzleti szervezetek számára?

Az IOE szerint az igazságos átmenet három okból is létfontosságú a vállalatok számára.

AZ IOE és az igazságos átmenet

Az International Organisation of Employers (IOE) a világ legnagyobb munkáltatói szervezete, amely több mint 150 országban képviseli a vállalatokat, és közvetlenül jelen van az ILO, az ENSZ és más multilaterális fórumok munkájában. Az IOE küldetése, hogy a munkáltatói szervezeteket összekapcsolja, globális szinten képviselje, és olyan üzleti környezetet támogasson, amely elősegíti a fenntartható gazdasági növekedést és a vállalkozások alkalmazkodóképességét.

2. FEJEZET

Az IOE az igazságos átmenetet a 21. század egyik legnagyobb kihívásának és lehetőségének tartja. Értelmezésében ez nem csupán környezeti, hanem társadalmi-gazdasági folyamat, amely újírja a munka világát és a versenyképesség feltételeit. A szervezet kiemeli: a munkáltatók nem passzív elszervedői, hanem aktív alakítói ennek az átmenetnek, ezért szükséges, hogy a szociális partnerekkel és a kormányokkal folytatott párbeszédben meghatározó szerepet töltsenek be.

Az IOE szerint az igazságos átmenet sikerének kulcsa a kiegyensúlyozottság: a környezetvédelmi célokat össze kell hangolni a társadalmi igazságossággal és a gazdasági versenyképességgel. Ezért az IOE globális szinten dolgozik azon, hogy a munkáltatói nézőpont a politikai döntéshozatalban is érvényesüljön, és olyan megoldásokat támogasson, amelyek egyszerre biztosítanak környezetvédelmi előrelépést, társadalmi stabilitást és üzleti életképességet.

1. Foglalkoztatási hatások

A klímapolitikák közvetlen hatással vannak a munkahelyekre, különösen az olyan ágazatokban, mint az energia, a közlekedés, a feldolgozóipar vagy a mezőgazdaság. Az ILO becslése szerint a zöld átmenet során világszerte mintegy 25 millió új munkahely jöhet létre, miközben 7 millió megszűnhet. Ezek közül azonban körülbelül 5 millió munkahely munkaerő-átcsoportosítás-sal visszanyerhető (ILO, 2019).

2. Készségigények

A vállalatok csak akkor tudják kiaknázni a fenntarthatóság nyújtotta növekedési lehetőségeket, ha a munkaerő rendelkezik a szükséges készségekkel. Az IOE kiemeli, hogy a képzés és az átképzés az egyik legfontosabb versenyképességi tényező az átmenet során (IOE, 2022).

3. Üzleti környezet és társadalmi elfogadottság

Az IOE szerint a vállalatok alapvető érdeke, hogy az átmenet ne vezessen társadalmi feszültségekhez, tömeges munkanélküliséghez vagy regionális leszakadáshoz. Amennyiben a változásokat igazságos módon kezelik, az növeli a vállalatok társadalmi elfogadottságát, csökkenti a politikai kockázatot, és stabilabb üzleti környezetet teremt (IOE, 2022).

Hogyan vegyenek részt a vállalatok az átmenetben?

Az IOE gyakorlati útmutatást fogalmaz meg a munkáltatói szervezetek és a vállalatok számára (IOE, 2022). Ennek fő elemei a következők:

2. FEJEZET

- **Munkaerőpiaci hatások jellemzése:** a munkahelyvesztés és -bővülés előrejelzése, valamint az eredmények megosztása a döntéshozókkal.
 - **Készségfejlesztési rendszerek támogatása:** a készséghiányok azonosítása és együttműködés az oktatási intézményekkel.
 - **KKV-k támogatása:** célzott tanácsadás és erőforrások biztosítása az átálláshoz.
 - **Párbeszéd és érdekérvényesítés:** részvétel a klíma- és foglalkoztatáspolitikai vitákban, a vállalatok érdekeinek képviselése.
 - **Új szolgáltatások kialakítása:** dedikált egységek és programok létrehozása a klímapolitikák kezelésére.
- **Stabil, támogató szabályozási környezet:** olyan keretrendszer kialakítása, amely ösztönzi az innovációt és a tiszta technológiák alkalmazását (IOE, 2022).
 - **Célzott finanszírozás és partneriségek:** különös tekintettel a sérülékeny vállalkozások támogatására (IOE, 2022).

Munkáltatók és munkavállalók együttműködése az IOE megközelítésében

Az IOE álláspontja szerint az igazságos átmenet nem valósítható meg a munkáltatók és a munkavállalók közötti együttműködés nélkül (IOE, 2022). A szociális párbeszéd központi eszköz: a stratégiákat és a végrehajtási intézkedéseket a kormányoknak, a munkáltatóknak és a munkavállalóknak közösen kell kialakítaniuk.

Az IOE kulcsüzenetei a kormányok felé

Az IOE hangsúlyozza, hogy az átmenet stratégiáit a kormányoknak az üzleti szervezetekkel együtt kell kidolgozniuk. Legfontosabb ajánlásai a következők:

- **Proaktív készségi politikák:** folyamatos készség- és munkaerőpiaci előrejelzés (IOE, 2020).
- folyamatos konzultáció a munkavállalói képviselőkkel;
 - a munkavállalók igényeihez igazított készségfejlesztés;
 - a társadalmi stabilitás megőrzése a politikai ellenállás és feszültségek megelőzése érdekében.

2. FEJEZET

A munkáltatói szervezetek – így az MGYOSZ – szerepe ebben a folyamatban különösen jelentős. Hidat képeznek a vállalatok és a munkavállalók között, elősegítik a konzultációk intézményesítését, és támogatják a fenntarthatósági szempontok integrálását a kollektív tárgyalásokba (IOE, 2022).

Összességében az IOE világhosszú tapasztalatai alapján a munkáltatók bevonása és a munkavállalókkal való együttműködés nem opcionális elem, hanem az igazságos átmenet sikerének alapfeltétele. Ez egyszerre szolgálja a társadalmi kohéziót, a politikai legitimitást és a versenyképesség megerősítését.

Az MGYOSZ szerepe a nemzetközi standardok alakításában

A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ) nemcsak hazai szinten, hanem nemzetközi keretekben is aktívan képviseli a magyar munkáltatók érdekeit. A szervezet tagja a Munkáltatók Nemzetközi Szövetségének (International Organisation of Employers, IOE), amely a világ legnagyobb munkáltatói hálózata. Meghatározó szerepet játszik a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) keretein belül az igazságos átmenet és a társadalmi párbeszéd alakításában. Emellett az MGYOSZ az OECD mellett működő Business at OECD (BIAC) tagjaként közvetlenül kapcsolódik azokhoz a vitákhoz, amelyek az ESG-szabványok és a vállalati felelős üzleti magatartás nemzetközi elveit formálják. Az MGYOSZ aktív szereplője továbbá a BusinessEurope munkájának is, amely az európai szintű szabályozásban – például a CSRD és a CSDDD – igyekszik képviselni a magyar vállalkozások érdekeit, és befolyásolni a gyakorlati megvalósítást. E hármas tagság révén a magyar munkáltatói érdekképviselet közvetlenül hozzájárul az európai és globális fenntarthatósági elvek és szabályok alakításához, biztosítva, hogy a hazai vállalatok hangja nemzetközi szinten is érvényesüljön.

Az igazságos átmenet mérhető hatásai az OECD országokban*

*FORRÁS: OECD (2021, 2023, 2025) – GREEN TRANSITION, REGIONAL OUTLOOK, EMPLOYMENT IMPACT



Munkaerőpiaci átalakulás (2019-2030):
 –1% foglalkoztatás a fosszilis iparágakban
 +15% tisztaenergia-ágazatok
 munkahelyeinek növekedése
 83 millió tisztaenergia-munkahely 2030-ra
 A munkahely-növekedés döntően új
 készségekhez kötődik.

A munkahelyek szerkezete átalakul, de a munkahelyek száma összességében nem csökken. A legnagyobb kihívás: a szakképzett fizikai munkaerő hiánya.



Keresetvesztés elbocsátás után:
 Évi átlag –36% jövedelemcsökkenés a kibocsátásintenzív ágazatokban
 Évi –29% veszteség az alacsony kibocsátású ágazatokban
 +24%-kal nagyobb teher a szén-, olaj-, és acéliparban dolgozók esetében

A legszennyezőbb ágazatokban dolgozók a leginkább sérülékenyek pénzügyileg. Megelőző átképzési programok és átmeneti támogatások elengedhetetlenek.



A kkv-szektor kihívásai:
 A kkv-k teszik ki a vállalkozások 99%-át, és adják a foglalkoztatás 69%-át az OECD térségében. Ugyanakkor az EU üzleti szektor kibocsátásának csak mintegy 40%-áért felelősek.

Támogatási programok nélkül a kkv-k nem tudnak lépést tartani a nagyvállalatokkal a zöld átmenetben.



Foglalkoztatási arányok:
 A zöldfókuszú munkakörök aránya 20%. A kibocsátásintenzív ágazatok aránya: 6–7%, miközben ezek adják a kibocsátás mintegy 80%-át.

A kibocsátás döntő része szűk ágazati körben koncentrálódik, ezért nem általános, hanem célzott beavatkozásokra van szükség.



Energiaárak és háztartások:
 A legszegényebb 10% jövedelmének >20%-át energiára költi. A legmagasabb jövedelmi decilisben ez az arány 2–6%. A karbonárzás aránytalanul sújtja az alacsony jövedelmű háztartásokat.

Célzott kompenzáció és támogatás, különösen az energiaszegénység által érintett csoportok esetében.

3. FEJEZET

MAGYARORSZÁG: AZ IGAZSÁGOS ÁTMENET ADATKÖZPONTÚ PILLANATKÉPE (OECD)

Az igazságos átmenet megtervezéséhez kulcsfontosságú annak megértése, hogy a zöld átállás miként érinti Magyarország foglalkoztatási szerkezetét és régióit. Az OECD *Job Creation and Local Economic Development 2023* jelentése, valamint az OECD *Regional Outlook 2021* egyaránt azt mutatják, hogy Magyarország helyzete kettős. Egyrészt lehetőségeket kínál a zöld munkahelyteremtésre, másrészt azonban jelentős átalakulási kockázatokat is hordoz.

3.1. Zöld és szennyező foglalkoztatás

Az OECD 2023-as adatai szerint Magyarországon a munkavállalók átlagosan 19%-a végez olyan munkát, amely legalább részben „zöld feladatokat” tartalmaz. Ez az arány összhangban van az OECD-átlaggal (OECD, 2023b).

Az országon belüli különbségek ugyanakkor kiugróan magasak. Míg Budapesten a zöld feladatokat végzők aránya 28%, addig a Dél-Alföldön mindössze 14,3%. Ez az eltérés az OECD egyik legnagyobb regionális különbségének számít, és azt jelzi, hogy a zöld átállásba való bekapcsolódás lehetősége rendkívül egyenlőtlenül oszlik el az országon belül.

A szennyező vagy kibocsátásintenzív foglalkozások aránya szintén jelentősen meghaladja az OECD-átlagot. Magyarországon a foglalkoztatottak 20,8%-a dolgozik ilyen ágazatokban, miközben az OECD-átlag csupán 11,7% (OECD, 2023). A regionális eltérések itt is jelentősek: Budapesten 10%, míg Közép-Dunántúlon 25,3% ez az arány. Ez a különbség szintén az egyik legnagyobb az OECD-ben, és rávilágít arra, hogy egyes térségek különösen

3. FEJEZET

szerűkenyek a zöld átállás során. Ennek oka elsősorban az energia-intenzív és alapanyag-termelő iparágak magas aránya.

3.2. Regionális foglalkoztatási kockázatok 2040-ig

Az OECD *Regional Outlook 2021* modelljei szerint, amennyiben Magyarország elkötelezetten követi a Párizsi Egyezményben vállalt kibocsátáscsökkentési pályát, 2040-re a leginkább érintett, kibocsátásintenzív iparágak a foglalkoztatás kevesebb mint 3,5%-át teszik majd ki (OECD, 2021).

Ez az előrejelzés kettős üzenetet hordoz.

Egyrészt a jelenlegi magas kitétség miatt a zöld átmenet időszakában jelentős átalakulási nyomás nehezedik azokra a régiókra, ahol a szennyező ágazatok dominálnak, különösen Közép-Dunántúl térségében.

Másrészt a foglalkoztatás egészét tekintve a kockázatok kezelhetők, feltéve, hogy időben megindul a készségfejlesztés, a regionális gazdasági diverzifikáció, valamint a szociális párbeszéd erősítése.

A két OECD-jelentés közös üzenete egyértelmű: Magyarországon az átmenet társadalmi igazságossága nagymértékben múlik a térségi egyenlőtlenségek kezelésén. Ugyancsak kulcskérdés, hogy a leginkább érintett munkavállalók és ágazatok időben hozzáférjenek a szükséges támogatásokhoz és átképzési lehetőségekhez.

4. FEJEZET

AZ EURÓPAI UNIÓ SZABÁLYOZÁSI KERETE A MUNKAVÁLLALÓI BEVONÁSRÓL

Az Európai Unió a fenntarthatósági átmenet egyik legfontosabb szereplője, amely az ILO és az OECD által lefektetett alapelveket kötelező jogi normákká emeli. Az uniós szabályozás célja kettős: egyrészt biztosítani a fenntarthatósági átmenet társadalmi igazságosságát, másrészt egyenlő versenyfeltételeket teremteni a vállalatok számára a belső piacon. A munkavállalók bevonása és a szociális párbeszéd minden fontos uniós eszközben hangsúlyosan jelenik meg (Európai Bizottság, 2022).

A fenntarthatósági jelentéstétel kötelezettsége: CSRD és ESRS

A Fenntarthatósággal Kapcsolatos Vállalati Beszámolásról szóló irányelv (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD, 2022/2464/EU) alapvetően átalakította az európai

fenntarthatósági jelentéstételt. A 2024-től fokozatosan alkalmazandó irányelv előírja, hogy a nagyvállalatok, a tőzsdén jegyzett kkv-k, valamint később a harmadik országbeli cégek leányvállalatai az Európai Fenntarthatósági Beszámolási Standardok (European Sustainability Reporting Standards – ESRS) szerint készítsenek átfogó fenntarthatósági jelentést (irányelv, 19. cikk).

Az ESRS részletesen szabályozza a munkavállalói szempontokat. Az ESRS S1 („Saját munkaerő”) előírja a foglalkoztatási szintre, a munkahelybiztonságra, a bérekre és munkafeltételekre, a képzésre és átképzésre, valamint a szociális párbeszédhez és a munkavállalói bevonáshoz kapcsolódó adatok közzétételét (EFRAG, 2023, §5–22). Az ESRS S3 („Munkavállalók az érték-láncban”) ezt a kötelezettséget a be-

4. FEJEZET

szállítói láncra is kiterjeszti, kötelezővé téve a munkavállalói jogok figyelemmel kísérését és a kapcsolódó konzultációkat (EFRAG, 2023, §AG12).

A CSRD kimondja, hogy a jelentéstétel során a vállalatoknak dokumentálniuk kell, miként konzultáltak a munkavállalókkal és képviselőikkel (irányelv, 44. cikk). Ez a rendszer tehát az OECD érintettek bevonásáról szóló elvét konkrét, számonkérhető adatszolgáltatási kötelezettséggé alakítja. A munkavállalói bevonás ebben az értelemben nem CSR-jellegű ajánlás, hanem a jelentéstétel érvényességének egyik feltétele.

Az átvilágítás kötelezettsége: CSDDD

A fenntarthatósági átmenet másik alappillére a Fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati átvilágításról szóló irányelv (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD, 2024/1760/EU). Az irányelvet 2024-ben fogadták el, és 2026-tól várhatóan fokozatosan alkalmazni kell majd minden uniós tagállamban. A szabályozás előírja, hogy a nagyvállalatoknak kötelező emberi jogi és környezeti átvilágítást (due diligence) kell végezniük, amely az egész értékláncre kiterjed (irányelv, 1–3. cikk).

Ez a rendelkezés közvetlenül az OECD

és az ILO fent bemutatott elveit ülteti át kötelező uniós jogba. A vállalatoknak nemcsak saját működésükben és leányvállalataiknál, hanem teljes ellátási láncukban – ideértve a beszállítókat is – fel kell mérniük és kezelniük kell a környezeti és emberi jogi kockázatokat. A tisztességes munkakörülmények garantálását a jogszabály az ILO alapegyezményeire és az ENSZ Üzleti és Emberi Jogok Irányelveire építve kezeli, lefedve a kényszermunka és a gyermekmunka tilalmát, a diszkriminációmentességet, valamint a méltányos bérhez és a biztonságos munkakörülményekhez való jogot.

A CSDDD külön előírja az érdemi párbeszédet az érintettekkel – különösen a szakszervezetekkel és a munkavállalói képviselőkkel – a kockázatok azonosítása és kezelése során. Emellett kötelezővé teszi olyan panaszmechanizmusok létrehozását, amelyek biztosítják, hogy a munkavállalók és az érintett közösségek jogsértés esetén jogorvoslattal élhessenek.

A szociális párbeszéd szerepe a CSDDD-ben

Az uniós átvilágítási kötelezettségeket meghatározó európai irányelv (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD) nemcsak az érintettek konzultációját írja elő, hanem ki-

4. FEJEZET

fejezetten beépíti a szociális párbeszéd kötelezettségét az átvilágítás tartalmába. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok számára nem elegendő a munkavállalók és képviselőik formális meghallgatása. Biztosítaniuk kell azt is, hogy a **munkajogi és szociális jogok ténylegesen érvényesüljenek az ellátási lánc teljes egészében.**

A tisztességes munka fogalmát a CSDDD melléklete az ILO alapegyezményeire, valamint a Polgári és Politikai Jogok Nemzetközi Egyezségokmányára, illetve a Gazdasági, Szociális és Kulturális Jogok Nemzetközi Egyezségokmányára alapozza. Ezek többek között lefedik a kényszermunka és a gyermekmunka tilalmát, az egyenlő bánásmód követelményét, valamint a méltányos bérhez és a biztonságos munkakörülményekhez való jogot.

A vállalatok tehát csak akkor tudnak megfelelni az átvilágítási előírásoknak, ha rendezett munkaügyi kapcsolatokkal rendelkeznek a teljes beszállítói láncban. Ez magában foglalja a szakszervezetekkel való együttműködést, a kollektív tárgyalások tiszteletben tartását, valamint a szociális partnerek bevonását a kockázatok azonosításába és kezelésébe (OECD, 2023).

Mindez a magyar vállalatok számára is közvetlen jelentőséggel bír. A CSDDD előírásait 2026 júniusáig kötelező átültetni a nemzeti jogba, így a szociális párbeszéd és a munkavállalói bevonás rendszerszintű beépítése a hazai szabályozásba elkerülhetetlen lesz.

Tisztességes munka: ILO-alapelvek és CSDDD I. melléklet összevetése

ILO alapelvek (Fundamental Conventions)	CSDDD melléklet (kiterjesztett tartalom)
Kényszermunka tilalma (ILO 29., 105. egyezmény)	Kényszermunka teljes tilalma + emberkereskedelem, adórszolgálat, katonai besorozás tilalma.
Gyermekmunka tilalma (ILO 138., 182. egyezmény)	Gyermekmunka minden formájának tilalma + oktatáshoz való jog + gyermekek szexuális és gazdasági kizsákmányolás elleni védelem.
Diszkrimináció tilalma (ILO 100., 111. egyezmény)	Diszkrimináció teljes tilalma + egyenlő értékű munkáért egyenlő bér + vallási, politikai, társadalmi származáson alapuló egyenlőtlen bánásmód tilalma.

4. FEJEZET

ILO alapelvek (Fundamental Conventions)	CSDDD melléklet (kiterjesztett tartalom)
Szervezkedési és kollektív tárgyalási jog (ILO 87., 98. egyezmény)	Szakszervezeti szabadság, kollektív tárgyaláshoz és sztrájkhoz való jog biztosítása + szakszervezeti tagság miatti megtorlás tilalma.
(ILO általános elvek: biztonságos munka, tisztességes bér, szociális védelem)	Bővítés: megélhetést biztosító bér (munkavállalók, önfoglalkoztatók, kistermelők esetén is), biztonságos és egészséges munkakörülmények, ésszerű munkaidő.
-	Lakhatáshoz való jog (ha a munkáltató szállást biztosít) + élelemhez, ivóvízhez, ruházathoz, higiéniahoz való hozzáférés biztosítása.
-	Környezetvédelmi dimenzió: földhöz, vízhez, erdőkhöz való hozzáférés védelme + környezeti károk tilalma (pl. ivóvíz szennyezése, talajpusztítás, ökoszisztémák megsemmisítése).

Társadalmi kísérőmechanizmusok

Az Európai Unió felismerte, hogy az átmenet társadalmi elfogadottsága a legsebezhetőbb háztartások és munkavállalók támogatásától függ. A Fit for 55 csomag részeként létrehozott Szociális Klímaalap (Social Climate Fund, 2026–2032) a karbonárarázásból származó bevételek egy részét a háztartások és a munkavállalók támogatására fordítja (EU 2023/955 rendelet, 3. cikk).

Emellett az Igazságos Átmenet Mechanizmus (Just Transition Mechanism, 2021–2027) több mint 55 milliárd eurót biztosít a leginkább érintett régiók számára, a munkahelyek átala-

kításának és az átképzési programok finanszírozásának támogatására.

Végül az Európai Szociális Jogok Pillére (EPSR, 2017) megerősíti a munkavállalók tájékoztatáshoz és konzultációhoz való jogát, amely a fenntarthatósági átmenet során az uniós szociális párbeszéd egyik kulcseleme (8. elv).

Az uniós szabályozási keret egyértelművé teszi, hogy a fenntarthatósági átmenet nem csupán technológiai és gazdasági, hanem társadalmi projekt is. A CSR és az ESRS kötelező jelentéstételi szabályai, valamint a CSDDD átvilágítási előírásai biztosítják, hogy a munkavállalók bevonása számonkérhető jogi kötelezettséggé

4. FEJEZET

váljon, ne pusztán önkéntes gyakorlattá. A kísérőmechanizmusok – a Szociális Klímaalap és az Igazságos Átmenet Mechanizmus – pedig garantálják, hogy a leginkább érintettek ne az átmenet elszenvetői, hanem annak tényleges részesülői legyenek. Így az

Európai Unió szabályozása a nemzetközi normákból kiindulva átfogó rendszert hozott létre, amelyben a vállalatok, a munkáltatói szervezetek és a munkavállalók közösen formálják a fenntarthatóság útját.

A magyar ESG-szabályozás relevanciája

A 2023. évi CVIII. törvény (ESG-törvény) ugyan nem tartalmaz külön, a munkavállalói bevonást előíró elemeket, de kifejezetten elismeri a társadalmi szempontokat mint az ESG-keretrendszer egyik alapvető pillérét. A végrehajtási rendelet (13/2024. SZTFH rendelet) konkrét mutatókat is meghatároz, például a nemek közötti bérkülönbség mérését és a munkahelyi biztonsági szabályok meglétének vizsgálatát, amelyek a társadalmi fenntarthatóság értékeléséhez kapcsolódnak.

Fontos ugyanakkor, hogy a törvény nem írja elő explicit módon a munkavállalók bevonását, például konzultáció vagy képviselőlet formájában. Ez azt jelenti, hogy a munkáltatók maguk dönthetik el, milyen mértékben vonják be a dolgozókat a kockázatelemzésbe vagy az ESG-stratégiák kialakításába. Elméletileg a beszámolóban megjelenő „érintetti kör” és „átvilágítás” elemek keretet adhatnának erre, azonban a bevonás nem válik kötelezővé.

A magyar jogi környezet ettől függetlenül három szinten biztosítja a munkavállalói részvételt: munkahelyi szinten (üzemi tanács, szakszervezet), vállalati szinten (tájékoztatási és konzultációs kötelezettségek), valamint országos szinten (a Versenyszféra és a Kormány Állandó Konzultációs Fóruma).

Ez a gyakorlat jelenleg még kevésbé kapcsolódik az ESG-keretrendszerhez, ugyanakkor fontos kiindulópontot jelenthet. A VKF és az ágazati párbeszéd fórumok alkalmasak lennének arra, hogy a fenntarthatósági átmenet kérdései – például a munkavállalók átképzése, a társadalmi hatások kezelése vagy a kkv-k támogatása – rendszeresen napirendre kerüljenek. Ez erősebben illeszteni a magyar szociális párbeszédet az uniós elvárásokhoz, amelyek a CSRD és a CSDDD révén a munkavállalói bevonás dokumentálását már kötelezővé teszik.

Az MGYOSZ szociális partnerként kulcsszereplő lehet abban, hogy a hazai fórumok ne pusztán formális egyeztetési terek legyenek, hanem ténylegesen hozzájáruljanak a fenntarthatósági átmenet alakításához. Ennek révén a magyar vállalatok érdekei egyszerre jelenhetnek meg gazdasági és társadalmi dimenzióban, erősítve a fenntarthatóság társadalmi elfogadottságát.

5. FEJEZET

A MUNKAVÁLLALÓK FENNTARTHATÓSÁGI PROJEKTBE VALÓ BEVONÁSÁNAK TAPASZTALATAI

5.1. Akadémiai tapasztalatok

Az alábbi két kutatás azt mutatja be, hogy a munkavállalók bevonása milyen módon járul hozzá a fenntarthatósági eredményekhez, és milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy a dolgozók valóban értékteremtő partnerekké váljanak. Mindkét vizsgálat valós vállalati gyakorlatokat elemzett – kínai gyáripari üzemeket és török nagyvállalatokat –, így rávilágítanak arra, hogy a fenntarthatóság emberi oldala legalább olyan meghatározó, mint a technikai vagy menedzsmenteszközök.

A kínai kutatás több tucat üzem összehasonlításával vizsgálta, hogy a lean menedzsment és az ISO 14001 keretrendszere önmagában elégséges-e a környezeti teljesítmény javításához. A török vizsgálat vállalati vezetőkkel és HR-szakemberekkel készített inter-

júkra épült, és azt térképezte fel, hogy a munkavállalók miért nem válnak maguktól aktív kezdeményezőkké a fenntarthatósági projektekben. A két tanulmány közös üzenete az, hogy a fenntarthatóság akkor lesz eredményes, ha a dolgozók nem pusztán végrehajtók, hanem érdemi partnerek. Ennek feltételeit azonban a vállalatnak kell megteremtenie.

Tanulságok a kínai gyáriparból (Chen et al., 2020)

A kutatás Kína gyáripari szektorában vizsgálta, hogyan kapcsolódik össze a lean manufacturing (LM), a zöld gyakorlatok és a környezeti fenntarthatóság. A lean eredetileg hatékonyságfokozó menedzsmentrendszer, amely a veszteségsökkentésre és a folyamatoptimalizálásra épül, és amelyet a kínai üzemek széles körben alkalmaznak.

5. FEJEZET

A vizsgálat arra kereste a választ, hogy a lean és az ISO 14001 szabvány önmagában képes-e tényleges környezeti javulást elérni, vagy szükség van a dolgozók érdemi részvételére is.

Fő megállapítások:

- A lean és az ISO 14001 elsősorban keretet adnak; a környezeti teljesítmény javulása nem automatikus.
- Azokban az üzemekben, ahol a munkavállalók aktívan jelezhetik a problémákat, javaslatokat tehetnek és részt vehettek a megoldások kidolgozásában, lényegesen jobb fenntarthatósági eredmények születtek.
- Ahol a dolgozói bevonás minimális volt, ott a fenntarthatósági törekvések gyakran „papíron” maradtak.

Tanulság munkáltatóknak: a technikai rendszerek csak akkor működnek hatékonyan, ha az emberek is szerves részévé válnak a folyamatnak.

Tapasztalatok a feltörekvő piacokról (Baykal & Divrik, 2023)

A török kutatás azt vizsgálta, hogy a nagyvállalatok dolgozói mennyire képesek aktív szerepet vállalni a fenntarthatósági projekteknél, és ebben milyen szerepet játszanak a HR gyakorlatok.

Az interjúkra épülő vizsgálat kimutatta, hogy a fenntarthatósági kezdeményezések jellemzően felülről lefelé indulnak, miközben a munkavállalók ritkán válnak proaktív kezdeményezőkké.

Fő megállapítások:

- A munkavállalók többsége nem rendelkezik elegendő ismerettel vagy felhatalmazással ahhoz, hogy önálló javaslatokat tegyen.
- Gyenge a bizalom abban, hogy a felvetéseket a vezetés komolyan veszi.
- Hiányoznak a strukturált részvételi csatornák.
- A Green HRM (zöld toborzás, képzés, ösztönzők, teljesítményértékelés) kulcsszerepet játszik a bevonás erősítésében.

Tanulság munkáltatóknak: a fenntarthatósági részvétel nem spontán módon alakul ki, hanem tudatos HR-támogatást igényel.

Közös tanulságok

A két kutatás eltérő kontextusból indul, mégis azonos következtetésre jut.

5. FEJEZET

- Munkavállalói bevonás nélkül a fenntarthatósági eszközök hatása korlátozott marad.
- A bizalomhiány, a tudáshiány és a túlzottan top-down megközelítés jelentik a legnagyobb akadályokat.
- A siker feltétele az, hogy a dolgozók érdemi partnerként jelenjenek meg, amelyhez képzésre, bevonási csatornákra és tudatos HR-stratégiákra van szükség.

Összességében megállapítható, hogy a fenntarthatósági teljesítmény egyik legfontosabb meghatározója a munkavállalók aktív részvétele. Ez nem kiegészítő elem, hanem a vállalati átmenet egyik alapfeltétele.

5.2. Jó gyakorlatok a munkavállalók bevonásában

A munkavállalók bevonása a fenntarthatósági átmenetbe sok vállalat számára továbbra is kihívást jelent. Ugyanakkor számos nemzetközi példa bizonyítja, hogy a dolgozók aktív részvétele nemcsak a fenntarthatósági teljesítményt, hanem a vállalat hosszú távú stabilitását is erősíti. Az alábbiakban öt nagyvállalat gyakorlatát mutatjuk be, amelyek eltérő módon, de egyaránt sikerrel építették be a munkavállalókat fenntarthatósági stratégiájukba.

Schneider Electric – biztonsági és fenntarthatósági kultúra a dolgozók bevonásával

A Schneider Electricnél Észak-Amerikában egy tragikus üzemi baleset szolgált kiindulópontként ahhoz a változáshoz, amely a vállalat biztonsági és környezeti kultúráját alapjaiban alakította át. A cég a *Safety, Health & Environment (SHE)* program keretében a biztonságot és a fenntarthatósági értékeket a szervezeti működés középpontjába helyezte, és ebben a munkavállalók aktív bevonásátette kulcstényezővé.

A dolgozókat nem csupán a szabályok betartására kötelezték, hanem arra is ösztönözték, hogy azonosítsák a problémákat, javaslatokat tegyenek, és aktív szerepet vállaljanak a megelőzésben. A program sikerét jelzi, hogy jelentősen csökkent a munkahelyi balesetek száma és a sérülésekből adódó veszteség, miközben javult a munkavállalók elkötelezettsége és lojalitása is (Campbell Institute, 2017).

A Schneider Electric 2021-es *People Reportja* szerint a vállalat munkavállalói elkötelezettségi mutatója elérte a 71%-ot, ami jelentősen meghaladja az iparági átlagot (Schneider Electric, 2021). A tanulság egyértelmű: a munkavállalók bevonása a fenntart-

5. FEJEZET

hatósági kultúraváltásba nem járulékos elem, hanem közvetlen versenyelőny.

IKEA – az IWAY kódex és a társadalmi fenntarthatóság a beszállítói láncban

Az IKEA gyakorlata azt mutatja, hogy a munkavállalói bevonás nemcsak a vállalaton belül, hanem a teljes beszállítói láncban is megvalósítható. A cég 2000-ben vezette be az IWAY beszállítói kódexet (*The IKEA Way*), amely szerződéses kötelezettséget ír elő minden beszállító számára, és minimumkövetelményeket határoz meg a társadalmi és környezeti fenntarthatóság terén.

A szociális fenntarthatóság szempontjából a kódex különösen jelentős, mivel előírja a munkavállalói jogok védelmét – így a gyermek- és kényszermunka tilalmát –, a tisztességes munkafeltételeket, a biztonságos munkahelyet, a méltányos béreket, a diszkrimináció tilalmát, valamint a szakszervezeti szervezkedés szabadságának tiszteletben tartását.

Az IKEA rendszeresen auditálja beszállítóit, és hiányosság esetén javító intézkedési tervet követel meg. A tartósan nem együttműködő beszállítókkal megszünteti a szerződéses kapcsolatot (AI Multiple, 2023; Harbert

College of Business, 2018). Ez a gyakorlat biztosítja, hogy a társadalmi fenntarthatóság ne önkéntes vállalás, hanem szerződéses kötelezettség legyen, amely rendszerszinten garantálja a munkavállalói jogok tiszteletben tartását világszerte.

L'OCCITANE Group

A L'OCCITANE Group 2023-ban elnyerte a B Corp tanúsítást, amely jogilag is rögzíti, hogy a vállalat működése során a profit mellett a társadalmi és környezeti hatásokat is figyelembe kell vennie. Ez a keret a munkavállalói bevonást nem opcionális elemként, hanem a vállalati működés szerves részeként kezeli (L'OCCITANE Group, 2024).

A *#NotJustSuppliers* program keretében a vállalat 1500 stratégiai beszállítót értékel és fejleszt az EcoVadis rendszerén keresztül, amely kiterjed a munkaügyi és emberi jogi teljesítmény mérésére is. Ennek révén a fenntarthatósági elvek a teljes értékláncban, közvetlenül a munkavállalók helyzetén keresztül érvényesülnek.

Mérhető eredmények: 81%-os nyomon követhetőség a növényi alapú összetevők esetében (cél: 90% 2026-ra); a munkavállalók több mint 50%-a kap igazoltan élhető bért (cél: 100% 2026-

5. FEJEZET

ra); a globális szülőiszabadság-program bevezetése folyamatban van.

Lululemon – Impact Agenda: Be Human, Be Well, Be Planet

A kanadai Lululemon fenntarthatósági stratégiáját három pillérré építette: Be Human, Be Well és Be Planet. Ezek a vállalat minden szintjén összekapcsolják a fenntarthatósági célokat a dolgozók és a beszállítók mindennapi tapasztalataival (Lululemon, 2023).

- **Be Human:** a „racially diverse” munkavállalók aránya 41%-ra emelkedett, meghaladva a kitűzött 40%-os célt.
- **Be Well:** 2023-ban 67 000 beszállítói dolgozó vett részt jólléti programokban (cél: 100 000 fő 2025-ig).
- **Be Planet:** a Fair Labor Association (FLA) akkreditáció megszerzésére irányuló folyamatban három mérőföldkő teljesült.

Mérhető eredmények: 7,4 millió ember elérése jólléti programokkal a Lululemon Centre for Social Impact révén (cél: 10 millió 2025-ig).

Lush Retail – etikus beszerzés és dolgozói identitás

A Lush Retail radikálisan etikus és kör-

körös üzleti modellre épít, amely a munkavállalókat a márka aktív nagyköveteivé teszi (Harris & Crane, 2023).

- Minden dolgozó neve és arca megjelenik a termékcsomagoláson, erősítve a felelősségvállalást és az elköteleződést.
- Mintegy 12 000 munkavállaló vesz részt kézműves termékgyártásban, ahol a képzés közvetlenül a fenntarthatósági standardokra épül.
- A vállalat közösségi szinten is aktív: állatvédelem, fair trade és újrahasznosított anyagok integrálása a teljes értékláncba.

Mérhető eredmények: a *Naked products* csomagolás nélküli kozmetikumok iparági sztenderddé váltak; az organikus szépségipar brit piaci bevétele 221 millió GBP volt 2020-ban, amely az előrejelzések szerint 339 millió GBP-re nő 2025-re.

Emberközpontú fenntarthatóság

A Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, WEF) rendszeresen publikál rövid, szakpolitikai és üzleti orientációjú cikkeket, amelyek a globális gazdaság szereplőinek – kormányoknak, vállalatvezetőknek és szociális partnereknek – szólnak. A *How your business can benefit from “people sustainability”* című írás (White, 2023)

a davosi éves találkozóhoz kapcsolódóan jelent meg. Elsődleges célja az, hogy a vállalatvezetők és döntéshozók számára gyakorlati érveket adjon arra, miért érdemes a munkavállalói szempontokat és a jóllétet a fenntarthatósági stratégia középpontjába állítani.

A cikk az „emberközpontú fenntarthatóság” (people sustainability) fogalmát vezeti be. E szerint a fenntartható-

sági célok eléréséhez nem elegendő kizárólag környezeti és pénzügyi mutatókra koncentrálni: a munkavállalók képességei, jólléte és inkluzív bevonása a siker egyik legfontosabb feltétele. Ez a gondolatmenet egyaránt üzen a nagyvállalatok vezetőinek – akiknek ESG-stratégiát kell kialakítaniuk –, valamint a munkáltatói szervezeteknek, amelyek saját tagságuk számára mutathatnak irányt.

Az emberközpontú fenntarthatóság fő üzenetei

- **Komplex stratégia:** Az emberközpontú fenntarthatóság nem csupán belső HR-koncepció, hanem az egész értéklánra kiterjed. Az alkalmazottakon túl kiterjed, a szerződéses munkásokra, a beszállítói dolgozókra és a helyi közösségekre is.
- **ESG-mutatók javítása:** Az emberközpontú fenntarthatóság közvetlenül javítja a vállalat ESG-mutatóit, támogatja az üzleti eredményeket, és pozitív társadalmi hatást fejt ki.
- **Technológia és emberi tényező:** A pandémia tapasztalatai megmutatták, hogy a digitalizáció önmagában nem elegendő; a sikerhez a technológia, a folyamatok és az emberek egyensúlyára van szükség.
- **Vezetői elvárások változása:** A vezetők 86%-a szerint az emberközpontú fenntarthatóságba történő befektetés gazdasági és környezeti haszonnal jár, és 83% úgy véli, hogy az ESG a jövőben még nagyobb részvényesi értéket teremt.
- **Innováció és reziliencia:** A dolgozók középpontba helyezése fokozza az innovációt, a szervezeti alkalmazkodóképességet és a hosszú távú stabilitást (White, 2023).

Az „emberközpontú fenntarthatóság” tehát nem csupán etikai elvárás, hanem üzleti stratégia is. Azok a vállalatok lesznek fenntarthatóbbak és versenyképesebbek, amelyek a dolgozóikat partnerként kezelik, és tudatosan befektetnek a jóllétükbe, készségeikbe és részvételükbe.

AJÁNLÁSOK ÉS ÖSSZEGZÉS

Az elmúlt években világossá vált, hogy a fenntarthatósági átmenet nem kizárólag technológiai és gazdasági kérdés, hanem mélyen társadalmi folyamat is. Az ILO és az OECD dokumentumai egyaránt hangsúlyozzák, hogy a fenntartható gazdasági átalakulás csak akkor lehet sikeres, ha a munkavállalók aktív részesei a folyamatnak. Az IOE álláspontja szerint mindez a vállalatok számára nem csupán megfelelési kötelezettséget, hanem üzleti lehetőséget is jelent, mivel a dolgozói bevonás erősíti a versenyképességet és csökkenti a társadalmi feszültségeket (IOE, 2022).

Az Európai Unió az elmúlt években mindezt kötelező jogi keretbe ültette át. A CSRD és az ESRS szabályai szerint a munkavállalói konzultáció és bevonás dokumentálása immár a fenntarthatósági jelentések érvényességének egyik feltétele. A CSDDD pedig előírja, hogy a vállalatoknak érdemi párbeszédet kell folytatniuk a munkavállalókkal és szervezeteikkel az átvilágítási folyamat során. Magyarországon a jogi keret jelenleg még gyenge, ugyanakkor a 2023. évi CVIII. törvény és végrehajtási rendelete már beemelte a társadalmi fenntarthatóság egyes elemeit, például a nemek közötti egyenlőség és a munkakörülmények kérdését. Bár explicit munkavállalói bevonási kötelezettséget továbbra sem ír elő, az uniós jogharmonizáció miatt várható, hogy a következő években szigorúbb előírások jelennek meg (SZTFH, 2023).

Hogyan erősíthető a fenntarthatósággal kapcsolatos szociális párbeszéd?

A fenntarthatósági átmenet sikerének kulcsa, hogy a gazdasági döntések társadalmi legitimitációt élvezzenek. Ehhez nem elég a vállalati szintű konzultáció: makroszinten is szükség van aktív és intézményesített szociális párbeszédre. A magyar gyakorlatban a Versenyszféra és a Kormány Állandó Konzultációs Fóruma (VKF), valamint az ágazati bizottságok létező kereteket biztosítanak. A jövőben azonban e fórumoknak a fenntarthatósággal – különösen a társadalmi fenntarthatósággal – kapcsolatos szabályok kialakításában is kulcsszerepet kell kapniuk.

Ajánlások munkáltatóknak és szociális partnereknek

- 1. Integráció a stratégiába** - A fenntarthatósági tervezésnek minden szinten magában kell foglalnia a munkavállalókkal és képviselőikkel folytatott érdemi konzultációt. Ez biztosítja, hogy az átmenet ne kizárólag „felülről” történjen, hanem a dolgozók tapasztalatai és szükségletei is beépüljenek a folyamatba.
- 2. Készségfejlesztés** – A zöld átmenet egyik legnagyobb kihívása a munkaerő átképzése. A szociális partnerek és az állam közös felelőssége, hogy a munkavállalók felkészüljenek az új technológiákra és kompetenciákra, hiszen ez a hosszú távú versenyképesség alapja.
- 3. KKV-k támogatása** – Szűkös erőforrásaik miatt a kisebb vállalkozások gyakran hátrányban vannak. Számukra célzott programokkal kell biztosítani a munkavállalói bevonást, a képzést és a fenntarthatósági átmenethez szükséges tudás megszerzését.
- 4. A szociális párbeszéd intézményesítése** – A nemzeti szintű konzultációs fórumok (például a VKF) bevonásának megerősítése alapfeltétel. Ezeken keresztül a munkáltatói és munkavállalói szervezetek közösen alakíthatják a magyar fenntarthatósági szabályozás emberi jogokkal, a munka világával és a rendezett munkaügyi kapcsolatokkal foglalkozó elemeit. Ez az ESG-n belül az S, vagyis a társadalmi fenntarthatóság gerincét képezi, és biztosítja, hogy a változások és a környezeti átmenet társadalmi konszenzuson alapuljanak.

Összegzés

A munkavállalók bevonása nem opcionális elem, hanem a fenntarthatósági átmenet sikerének előfeltétele. A jól működő szociális párbeszéd egyszerre erősíti a társadalmi kohéziót, növeli a politikai legitimitást, és biztosítja a magyar gazdaság hosszú távú versenyképességét.

Az MGYOSZ az IOE, az OECD BIAC és a BusinessEurope tagjaként e szervezetek keretein belül közvetlenül kapcsolódik a globális és európai fenntarthatósági szabályok alakításához. Ez biztosítja, hogy a magyar vállalatok érdekei nemzetközi szinten is megjelenjenek. Ugyanakkor a hazai szociális párbeszédet is a fenntarthatósági átmenet szerves részévé kell tenni. Az üzemi tanácsok, az ágazati párbeszédbizottságok és a VKF jó alapot jelentenek, de e fórumok szerepét tovább kell erősíteni annak érdekében, hogy érdemi hatással bírjanak a stratégiák és intézkedések kialakítására.

Az MGYOSZ meggyőződése, hogy a fenntarthatóbb gazdaság és társadalom felé vezető út a munkáltatók és a munkavállalók közös felelősségvállalásán keresztül valósulhat meg.

IRODALOMJEGYZÉK

AI Multiple (2023). Sustainability Case Studies: IKEA IWAY. Elérhető: <https://research.aimultiple.com/sustainability-case-studies/>

Baykal, E., & Divrik, R. (2023). Employee involvement in corporate sustainability: Challenges and lessons learned from global companies. Sustainability, 15(17), 13929. <https://doi.org/10.3390/su151713929>

B Lab (2023). B Lab and B Corp Certification Overview. Wikipedia

Business at OECD [BIAC] (2025). The Risks of Divergence Between Global ESG Reporting Standards. Paris: BIAC

Campbell Institute (2017). Schneider Electric: Campbell Award Case Study. Elérhető: <https://www.campbellaward.org>

Chen, J., Vicente, M. R., & De la Vega, I. (2020). Employee involvement in sustainability practices and organizational performance. Sustainability, 12(17), 7258. <https://doi.org/10.3390/su12177258>

Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union, L 322, 16.12.2022, pp. 15–115.

Directive (EU) 2024/... of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 (CSDDD). Official Journal of the European Union (forthcoming)

IRODALOMJEGYZÉK

EFRAG (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Brussels: European Financial Reporting Advisory Group

European Commission (2017). European Pillar of Social Rights. Brussels: Publications Office of the European Union

Harbert College of Business (2018). IKEA Case Study. Auburn University

Harris, L., & Crane, A. (2023). Walking the Talk of Sustainability Practices: The Case of Lush Retail Ltd.

ILO (2015). Guidelines for a Just Transition towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All. International Labour Office, Geneva

ILO (2019). Skills for a greener future: A global view based on 32 country studies. International Labour Office, Geneva

Investopedia (2025). B Corp Certification. Investopedia

IOE (2020). Global Survey on Business Priorities for a Just Transition. International Organisation of Employers, Geneva

IOE (2022). Guidance Paper: Employment, Just Transition and Climate Governance. International Organisation of Employers, Geneva

L'OCCITANE Group (2024). ESG Report FY2024. L'OCCITANE International S.A.

Lululemon (2023). Impact Report 2023. Lululemon Athletica Inc.

OECD (2021). OECD Regional Outlook 2021: Addressing COVID-19 and Moving to Net Zero Greenhouse Gas Emissions. Paris: OECD Publishing

OECD (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing

OECD (2023a). Ensuring Just Transition to Net Zero: Country Notes - Hungary. Paris: OECD Publishing

IRODALOMJEGYZÉK

OECD (2023b). Job Creation and Local Economic Development 2023: Bridging the Great Green Divide. Paris: OECD Publishing

Regulation (EU) 2021/1056 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the Just Transition Fund. Official Journal of the European Union, L 231, 30.6.2021, pp. 1–20.

Regulation (EU) 2023/955 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a Social Climate Fund. Official Journal of the European Union, L 130, 16.5.2023, pp. 1–23.

Schneider Electric (2021). People Report 2021. Schneider Electric SE.

SZTFH (2023). A fenntarthatósági törvény és végrehajtási rendeletek összefoglalója

The Guardian (2025). You can't run a certification based on vibes – does B Corp still signal a business that cares? The Guardian

U.S. Chamber of Commerce (2025). Benefits and Requirements of Being a B Corp. White, J. (2023, January 4). How your business can benefit from people sustainability. World Economic Forum. Elérhető: <https://www.weforum.org>

Wikipedia (2025a). B Corporation (certification)