



„A köztudatos jegybank”
A Magyar Nemzeti Bank
társadalmi felelősségvállalási stratégiája

Tartalomjegyzék

I. Vezetői összefoglaló	3
II. A Magyar Nemzeti Bank társadalmi felelősségvállalási küldetése.....	4
III. A Magyar Nemzeti Bank társadalmi felelősségvállalási jövőképe	4
IV. MNB célmátrix – a kiemelt és a felelősségvállalási célok, valamint a lehetséges akciók kapcsolata	5
V. A Magyar Nemzeti Bank kiemelt felelősségvállalási stratégiai céljai.....	6
1. sz. Melléklet: A stratégia elkészítésének folyamata.....	8
2. sz. Melléklet: a CSR audit jelentés vezetői összefoglalója	9

I. Vezetői összefoglaló

Az MNB 2007 őszén elvégezte azt az elemzési munkát, amely nélkülözhetetlen a társadalmi felelősségvállalási (Corporate Social Responsibility) tevékenység és stratégia egységes keretbe szervezéséhez. Az elemzés részeként elkészült az MNB tevékenységeinek és rendszereinek átvilágítása, az Accountability Rating jelentés pedig megmutatta a Bank teljesítményét a hazai és nemzetközi nagyvállalatok, néhány vezető európai jegybank és különösen a hazai és pénzügyi szektor társadalmi felelősségvállalási gyakorlataival való összehasonlításban.

Jelen stratégia az elemzések, valamint a helyzetfeltárás szakaszt lezáró Vezetői Bizottsági műhelymunkák tapasztalatai és iránymutatásai alapján az elkövetkező évek céljait és fókuszait tartalmazza.

A stratégiát az MNB 2007 őszén elfogadott szervezeti stratégiájában foglaltak alapján készítettük el, biztosítva a dokumentum illeszkedését a jelenlegi társaságirányítási rendszerbe. Ennek megfelelően először megfogalmazzuk a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó küldetést, jövőképet, majd a kiemelt felelősségvállalási stratégiai célok következnek. A célok mindegyike a környezeti-társadalmi szempontok döntéshozatalba való beépítését, a jegybank hitelességét szolgáló fejlesztések megalapozását szolgálja.

A kiemelt felelősségvállalási stratégiai célok:

- I. **Az alaptevékenység által meghatározott felelősségvállalás**
- II. **A közpénzekkel való gazdálkodás felelőssége**
- III. **Munkatársainkért való felelősség**
- IV. **Érintett-kapcsolatainkból fakadó felelősségünk**
- V. **Felelősség a környezetért**
- VI. **Társadalmi befektetések, támogatások**
- VII. **A társadalmi felelősségvállalási tevékenység irányítási rendszerének és szervezeti kultúrájának megteremtése**
- VIII. **Az MNB működésének felelős, átlátható kommunikációja**
- IX. **Példamutatás a felelősségvállalásban**

A fenti célok megvalósítását biztosító 2008-ban lehetséges programok:

- a. **Munkatársak bevonásának megalapozása, képzés**
- b. **A pénzügyi kultúra projekt összekapcsolása a felelősségvállalási stratégiával**
- c. **Környezetvédelmi program**
- d. **Esélyegyenlőségi program**

A fenti projektek megvalósítását támogató keretfeltételekhez kapcsolódó intézkedések:

- **Kapcsolódó felelősségi rendszer kialakítása, felelős kinevezése**
- **Belső és külső kommunikáció**
- **Érintettek feltérképezése és együttműködési program**
- **Elszámoltathatósági célkitűzések meghatározása a későbbi publikus beszámolók megalapozásához**

II. A Magyar Nemzeti Bank társadalmi felelősségvállalási küldetése

A Magyar Nemzeti Bank az alaptevékenységének magas minőségű elvégzésével, valamint a felelős működés gyakorlatainak intézményesítésével kíván megfelelni érintettjeinek a társadalmi felelősségvállalásra, a fenntartható fejlődés követelményeinek figyelembe vételére vonatkozó elvárásainak.

III. A Magyar Nemzeti Bank társadalmi felelősségvállalási jövőképe

Felelősségvállalási elveink és tevékenységeink két forrásból táplálkoznak: ezek egy részét törvényi kötelezettségeink, más részét önkéntes vállalásaink jelölik ki.

A Magyar Nemzeti Bank célja, hogy:

- tevékenységével, működés módjával elnyerje érintettjeinek bizalmát;
- irányítási és döntéshozatali rendszereiben megjelenítse a felelős működés elveit és szempontjait, működése során figyelemmel legyen tevékenységének társadalmi, szélesebb értelemben vett gazdasági, valamint környezeti hatásaira;
- lehetőségeihez mérten össztársadalmi jelentőségű ügyeket támogasson, kiemelten a pénzügyi kultúra fejlesztése, a környezetvédelem, a társadalmi egyenlőség témáiban.

A Magyar Nemzeti Bank felelősségvállalási stratégiájához kapcsolódik minden olyan tevékenység, amely:

- a szervezet munkatársainak közös érték-, hitvallása;
- az alaptevékenység eredményességét erősítő, vagy ahhoz közvetetten kötődő egyéb társadalmi hasznot eredményez;
- hozzájárul a Bank fenntartható teljesítményének javításához.

IV. MNB célmátrix – a kiemelt és a felelősségvállalási célok, valamint a lehetséges akciók kapcsolata

2008		Az MNB kiemelt stratégiai céljai												
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
MNB felelősségvállalási stratégiai céljai	I.	a, b	a, b	a, b	a, b	a, b	a, b	a, b, d	a, b	a, b	a, b	a, b	a, b	
	II.							a	a	a				
	III.	a	a	a	a	a	a	a, b	a	a	a	a	a, b	
	IV.	b	b	b	b	b	b	a, b, d	a, b, d	a, b, d			a, b, d	
	V.							a, c	a, c	a, c			a, c	
	VI.							a, b	a, b	a, b			a, b	
	VII.	b	b	b	b	b	b	a, b	a, b	a, b			a, b	
	VIII.							a	a	a			a	
	IX.							a, c, d		a, c, d			a, c, d	

Az MNB kiemelt stratégiai céljai:

1. Az inflációs célkövető rendszer sikerességének fejlesztése
2. A monetáris döntéstámogató rendszer hatékonyságának fejlesztése
3. Hatékony pénzügyi eszközrendszer és tartalékmenedzsment
4. A pénzügyi stabilitási funkció egyre magasabb szintű ellátása
5. A fizetési és értékpapír-elszámolási rendszerek keretének fejlesztése
6. Felkészülés az euro bevezetésére
7. A hitelesség fejlesztése
8. Eredményesség és hatékonyság fejlesztése
9. Együttműködés fejlesztése
10. A szakterületek informatikai támogatottságának fejlesztése
11. A kontrolling fejlesztése a folyamatok mérhetőségének megteremtése, a hatékonyság a minőség és az átláthatóság javítása terén
12. A szervezet és működés fejlesztése az emberi erőforrások fejlesztése révén

13. Törekvés a működési kiválóságra, legalább egy jegybanki funkciónak az európai élvonalba történő emelésére

Az MNB felelősségvállalási stratégiai céljai:

- I. Az alaptervékenység által meghatározott felelősségvállalás
- II. A közpénzekkel való gazdálkodás felelőssége
- III. Munkatársainkért való felelősség
- IV. Érintett-kapcsolatainkból fakadó felelősségünk
- V. Felelősség a környezetért
- VI. Társadalmi befektetések, támogatások
- VII. A társadalmi felelősségvállalási tevékenység irányítási rendszerének és szervezeti kultúrájának megteremtése
- VIII. Az MNB működésének felelős, átlátható kommunikációja
- IX. Példamutatás a felelősségvállalásban

Rövidtávú lehetséges akciók, programok:

- a. Munkatársak bevonásának megalapozása
- b. A pénzügyi kultúra projekt összekapcsolása a felelősségvállalási stratégiával
- c. Környezetvédelmi program
- d. Esélyegyenlőségi program

Színmagyarázat	
	Erős közvetlen kapcsolat
	Erős közvetett, gyenge közvetlen kapcsolat
	Opcionális a közvetlen vagy közvetett kapcsolat kiaknázása

V. A Magyar Nemzeti Bank kiemelt felelősségvállalási stratégiai céljai

Alább az MNB Vezetői Bizottsága által elfogadott társadalmi felelősségvállalás keretében kitűzött legfőbb célok olvashatóak. A sorrend prioritási rangsort jelez, az első három cél kiemelt fontossággal bír.

1. Az alaptevékenység által meghatározott felelősségvállalás

A társadalmilag felelős működés alapja az MNB-ben a közjó szolgálatát célzó alaptevékenység, a törvényben rögzített alapvető jegybanki küldetés teljesítése. Hisszük, hogy ennek az alaptevékenységnek szakszerű, magas minőségű elvégzésével az MNB a társadalom számára való értékteremtést szolgálja. Az árstabilitás elérése és fenntartása valamint a további törvényi feladatok magas színvonalú, megbízható teljesítése mellett kulcsfontosságúnak tartjuk ezen értékteremtés részeként szerepvállalásunkat a lakosság pénzügyi kultúrájának emelésében, valamint a monetáris pénzügyi szaktudás fejlesztésében. Jogszabályi és pénzügyi lehetőségeinken belül társadalmi-közösségi befektetésekkel támogatjuk azokat az ügyeket, amelyek elsősorban az MNB törvényes feladataihoz és vállalt céljaihoz kapcsolódnak (jegybankszakmai ügyek, pénzügyi kultúra stb.)

2. A közpénzekkel való gazdálkodás felelőssége

Közpénzekből gazdálkodó szervezetként felelősségünk a tudatos és takarékos működés, a ránk bízott vagyonelemek értékének megőrzése, növelése. A felelősségvállalás fontos elemeként értelmezzük a gazdálkodás eredményességének, hatékonyságának és hatásosságának folyamatos fejlesztését.

3. Munkatársainkért való felelősség

Érintettjeink kiemelt csoportját jelentik munkatársaink. Velük szemben magas szintű elvárásokat határozunk meg, és az elvárásokat teljesítő kollégák számíthatnak az MNB megbecsülésére. Szakmai eredményeket elismerő munkahelyet kívánunk fenntartani, ahol az emberi erőforrás gazdálkodás élenjáró gyakorlatait alkalmazzuk a magas színvonalú jegybanki működéshez hozzájáruló munkatársak számára. Érintettjeink felé munkatársaink képviselik a Magyar Nemzeti Bankot, ezért a szükséges információk átadásával biztosítjuk, hogy felelősen járjanak el, és hitelesen képviseljék a jelen stratégiába foglaltakat. Kiemelten fontos számunkra az esélyegyenlőség és az egyenlő elbírálás megvalósítása (pl. akadálymentesítés).

4. Érintett-kapcsolatainkból fakadó felelősségünk

Gazdálkodó szervezetként felelősségünk van érintettjeink felé. Az MNB felismerte, hogy működésének érintettjeit azonosítani szükséges, és velük folyamatos, egyenrangú párbeszédet kell folytatni. Az MNB 2007-ben elfogadott stratégiája kiemelten foglalkozik a hitelesség és a közbizalom kérdésével, fontos számunkra, hogy működésünk érintettjei értsék tevékenységünk célját és az azt szolgáló eszközrendszert.

5. Felelősség a természeti és épített környezetért

Felismertük a természeti környezettel szemben fennálló felelősségünket. Azokon a területeken, ahol szükséges, folyamatosan programokat dolgozunk ki a környezeti terhelés csökkentésére, a természeti erőforrásokkal való hatékony gazdálkodásra, a ránk bízott és működésünk során igénybe vett épített környezet védelmére. Támogatjuk munkatársaink ilyen irányú egyéni és csoportos kezdeményezéseit a 2. pontban meghatározottak szellemében, annak korlátaival.

6. Társadalmi befektetések, támogatások

Amennyiben a jegybank jószolgálati, adományozói, humanitárius, karitatív szerepkörben jár el, olyan ügyeket támogat, melyeket ösztönöz a társadalmi kohéziót, erősíti a társadalmi kohéziót, ösztönzi az esélyegyenlőség szellemének terjedését és megvalósulását, megalapozza az egyenlő emberi méltóság tiszteletét a mindennapokban. Az MNB limitált összegben – támogatási elveivel összhangban — végez jószolgálati tevékenységet.

7. A társadalmi felelősségvállalási tevékenység irányítási rendszerének, szervezeti kultúrájának megteremtése

Az MNB törekszik működési alapelveit, vezetési rendszereit mérni, ellenőrizni, valamint befolyásolni a szervezet teljesítményét, környezeti, társadalmi és gazdasági hatásait. Az MNB vezetése elkötelezett amellett, hogy a társadalmi felelősségvállalás elveit a vezetési rendszerekbe beépítse, ezzel is elősegítve ezen elvek folyamatos érvényesülését. Az MNB számára a társadalmi felelősségvállalás többet jelent a formális rendszereknél, a felelős működés az MNB szervezeti kultúrájának egyik alapja. Emberi erőforrás gazdálkodási folyamataink tervezésénél és megvalósításánál kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy támogassuk a személyes és csoportos felelősségvállalás értékeit.

8. Az MNB működésének felelős, átlátható kommunikációja

Az MNB számot kíván adni érintettjei felé tevékenységének társadalmi, gazdasági és környezeti hatásairól. Ennek érdekében kialakítja, és folyamatosan fejleszti a beszámolást szolgáló rendszerét és érintettjeivel folytatott kommunikációs csatornáit, a párbeszéd formáit. Kísérleti jelleggel, belső használatra elkészíti első társadalmi felelősségvállalásáról szóló jelentését, amelyet fejlesztve – várhatóan – 2010-ben publikálni is fog.

9. Példamutatás a felelősségvállalásban

Célunk, hogy az MNB társadalmi felelősségvállalási tevékenysége mindenkor megfeleljen az élenjáró elveknek és gyakorlatoknak. Folyamatosan figyeljük mind a hazai, mind a nemzetközi pénzügyi szektor tevékenységét, és kiemelten foglalkozunk az európai jegybankok felelősségvállalási gyakorlatának elemzésével.

1. sz. Melléklet: A stratégia elkészítésének folyamata

Az MNB 2007-ben elvégezte azt az elemzési munkát, amely nélkülözhetetlen a stratégiai keretek kidolgozásához. Ennek érdekében megbízást adott a régió vezető CSR tanácsadó cégének, a B&P CSR managementnek, hogy a tanácsadó vállalat:

- készítse el az MNB CSR tevékenységeinek és CSR rendszereinek auditját, és mutasson rá az erősségekre és a fejlesztési lehetőségekre;
- végezze el az Accountability Rating alapú benchmark jelentést, amely a hazai és nemzetközi nagyvállalatok, és különösen a hazai és pénzügyi szektor CSR gyakorlataival mérte össze az MNB teljesítményét. Az elemzésbe bevont szervezetek közt volt néhány vezető európai jegybank is;
- moderálja az audit és a benchmark eredményeit feldolgozó vezetői műhelybeszélgetést;
- az audit és a vezetőktől kapott iránymutatás alapján készítse el az MNB társadalmi felelősségvállalási stratégiájára tett javaslatot.

A szakértők javaslatát a vezetői értekezlet 2008. januárjában megvitatta.



Ábra: A stratégia kialakításának logikai vázlata

2. sz. Melléklet: a CSR audit jelentés vezetői összefoglalója

A Magyar Nemzeti Bank CSR auditja során egyrészt elvégeztük az MNB elszámoltathatóságának Accountability Rating Hungary (ARH) alapú értékelését. Ezen nemzetközi módszertan alapján a Bankot magyar nyelvű, nyilvános anyagai alapján hat dimenzió mentén elemeztük: stratégia, irányítás, teljesítménymenedzsment, érintettek bevonása, nyilvános közzététel és hitelesítés/tanúsítás. Összehasonlító kutatást végeztünk még a külföldi jegybankok körében, s a legjobb gyakorlatokat ismertetjük. Az audit másik alapja az a felmérés volt, amelynek során feltérképeztük az MNB által jelenleg végzett, a társadalmi felelősségvállalás dimenzióihoz köthető tevékenységeket. A felmérés részeként vezetői interjúkat készítettünk és dokumentumokat elemeztünk.

Legfontosabb megállapításunk, hogy az MNB jelenlegi CSR-tevékenységére a szétszórtság, az ad hoc működés és az eltérő értelmezések jellemzőek. Az audit során feltárt értékes tevékenységek közötti összhangot nem támogatja olyan iránymutatás, amely jól keretezné és jól kommunikálhatóvá tenné az MNB vezetőinek és munkatársainak CSR melletti elkötelezettségét. A továbblépés ezért nem nélkülözheti a CSR-stratégia megfogalmazását, a tevékenységek fókuszának megjelölését.

Az audit jelentésben oly módon rendeztük el a CSR-gyakorlatokat, hogy szemléltethessük a társadalmi felelősségvállalás szervezeti szintű meghatározása és a más szervezeti funkciók tervezése közötti hasonlóságot. A CSR menedzsment rendszer kialakítása ugyanazokat a lépéseket igényli (tervezés, menedzselés, értékelés, kommunikálás, akciótervezés), azzal kiegészítve, hogy az érintettek bevonása folyamatosan megjelenő elvárás.

Célok és CSR-definíció: A törvényben előírt közjót szolgáló célok és a szervezet által definiált (önként vállalt) célok és tevékenységek jelenleg összemosódnak, nem világos, hogy a Bank mely tevékenységet milyen célból folytatja. A ma létező, szétartó CSR-profilokból egységes értelmezést kell formálni, ami a későbbiekben referenciaként működik és lehetőséget ad a tevékenységek újrastrukturálására.

Irányítás: Az interjúalanyok irányítással kapcsolatos elvárásai nem azonosak. Vannak, akik ellenzik a határozott irányelveket, szabályzatokat és ezek helyett csak egy „szemléletmód” elterjesztését tartanák kívánatosnak, míg mások épp a határozott útmutatást hiányolják és tartják szükségesnek a hatékony megvalósításhoz. Ki kell dolgozni a felső vezetés szerepét, felelősségét és a feladatok delegálásának formáját, mindezt a jelenleg működő irányítási struktúrába illeszthetővé, vagy adaptálhatóvá kell formálni. A szervezeti egységeket, a munkatársakat a folyamat egy előre meghatározott, már konkrét programokat tartalmazó pontján kell bevonni.

Teljesítménymérés: Az MNB-nél jelenleg is több, a teljesítmény mérésére alkalmas kutatás zajlik, ugyanakkor ezek nem alkotnak egységes rendszert, nem mindig látni az összefüggéseket és kapcsolatokat, továbbá nem ismertek a következményként kialakított akciók, intézkedések. Sem a mérési módszerek, sem az eredmények nem nyilvánosak az érintettek számára. A szervezetben jelen lévő hatékonyságra és eredményességre törekvő gondolkodást a vezetők egyelőre még nem vonatkoztatják a CSR-teljesítményre.

Kommunikáció, az érintettek bevonása: Bár az MNB felismeri érintettjeinek jelentőségét, azonosítja is kulcsfontosságú érintettjeit, kommunikációjának hatékonysága és eredményessége mégsem minden esetben éri el az elvárt szintet. A kommunikációban számos alkalommal elsősorban a tájékoztatáson van még a hangsúly, a Bank csak kevés esetben vonja be érintettjeit konkrét együttműködésekbe. Nem minden kommunikációs forma kapcsán egyértelmű és egységes a közvetíteni kívánt üzenet, s ez ugyancsak gyengíti a kommunikáció hatékonyságát és hatásosságát. Az érintettekkel való együttműködés egyrészt közvetetten hozzájárul a Bank márkáépítéséhez, másrészt közvetlenül is hasznos lehet az MNB számára. Az alapfeladat hatékony ellátását

támogatja az üzenetek megfogalmazása, a kommunikációs csatornák kiválasztása, a kommunikáció lebonyolítása, a visszajelzésre alkalmas csatornák erősítése.

Kívánatos, hogy a megszülető menedzsment eszközök, folyamatok és akciók a jelenlegiekkel integráltan működjenek, vagyis nem elsősorban újak fejlesztése a cél, hanem az érvényben lévő CSR-szemponjú fejlesztése.