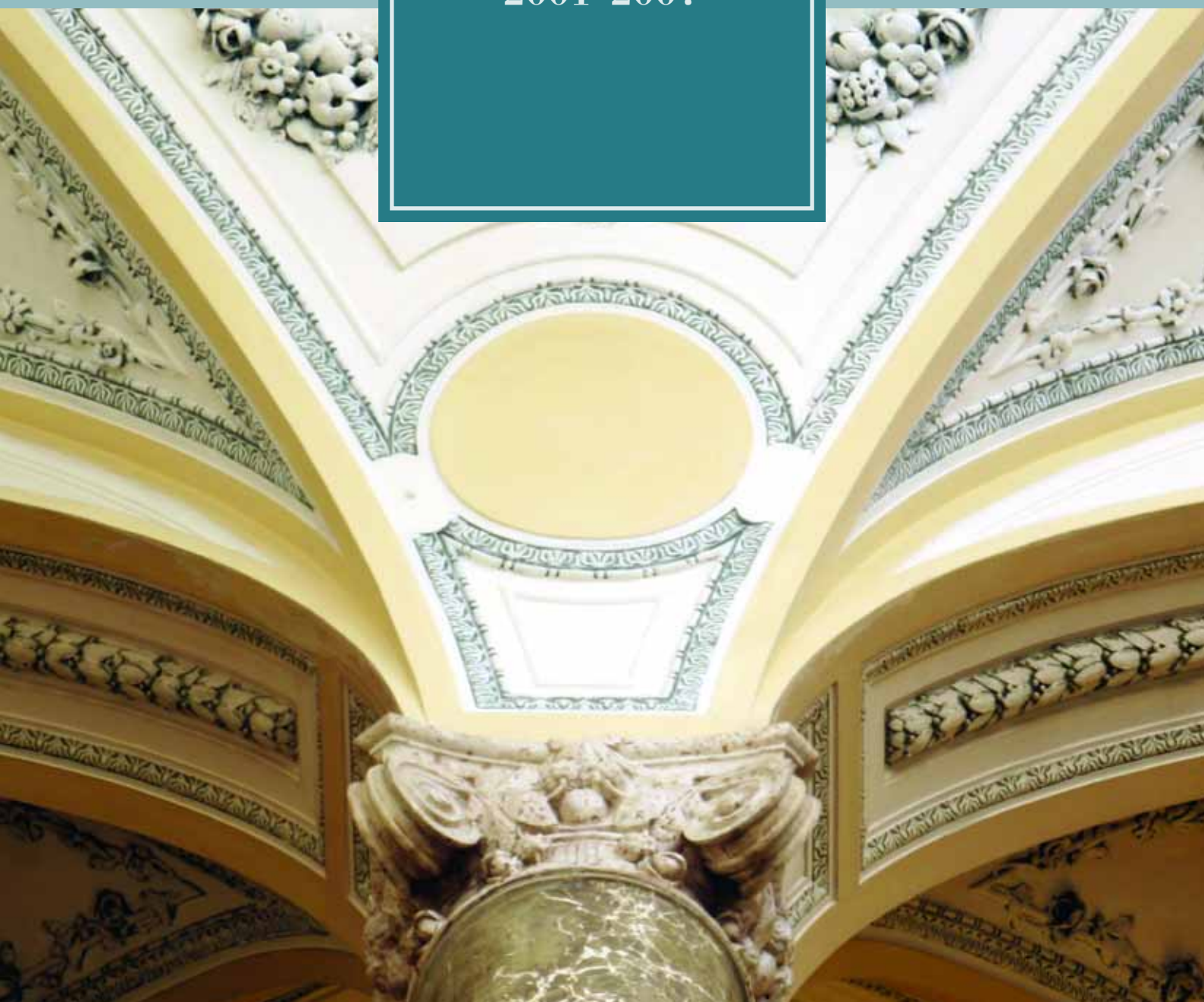




MAGYAR NEMZETI BANK

**A MAGYAR  
NEMZETI BANK  
TEVÉKENYSÉGE**

**2001–2007**





# **A Magyar Nemzeti Bank tevékenysége**

**2001–2007**



**Készítették: Az MNB igazgatóságának tagjai és az MNB igazgatói**

**Budapest, 2007**

**Kiadja: Magyar Nemzeti Bank**

**Felelős kiadó: Missura Gábor**

**1850 Budapest, Szabadság tér 8–9.**

**[www.mnb.hu](http://www.mnb.hu)**

**ISBN 978-963-9383-80-7 (nyomtatott)**

**ISBN 978-963-9383-81-4 (on-line)**



# Tartalomjegyzék

<b>Bevezető</b>	5
<b>1. Stratégiai és éves célkitűzés – tervezés</b>	7
1.1. Középtávú intézményi célkitűzések 2002–2005, 2005–2007	7
1.2. Részstratégiák	7
1.3. Az éves célkitűzések rendszere	7
1.4. A 2007. évi célkitűzések	8
<b>2. Az MNB jelenlegi irányítása és szervezete</b>	9
2.1. Az MNB jelenlegi irányítási rendszere – törvényi háttér	9
2.2. A törvényi előírások leképezése belső működési szabályokká	9
2.3. A kialakított irányítási rendszer megítélése	12
2.4. A szervezeti struktúra	13
2.5. Alkalmazott menedzsmentmódszerek	14
<b>3. Elért eredmények</b>	16
3.1. Jegybanki alaptervékenység	16
3.2. Támogató tevékenységek	44
<b>4. Az MNB nemzetközi tevékenysége</b>	58
<b>5. Az MNB gazdálkodási rendszere</b>	64
5.1. A tervezési és gazdálkodási (visszamérési) rendszer	64
5.2. A működési költségek és a beruházási kiadások alakulása	65
5.3. Beszerzési rendszer	73
<b>6. Az MNB emberierőforrás-gazdálkodása</b>	76
6.1. Munkaköri, besorolási rendszer	76
6.2. Toborzás	77
6.3. Javadalmazás	77
6.4. Képzés, fejlesztés	77
6.5. Teljesítménymenedzsment	78
6.6. Juttatások	78
6.7. Karriermenedzsment	79
<b>7. Az MNB belföldi befektetései</b>	80

<b>8. Társadalmi felelősségvállalás</b>	<b>82</b>
8.1. Hagyományos jószolgálati tevékenység	82
8.2. A társadalmi felelősségvállalás új formái	82
<b>9. Konferenciák</b>	<b>84</b>

# Bevezető

Jelen dokumentum az MNB 2001 márciusától 2007 márciusáig terjedő ciklus hat évét foglalja össze.

Ezen időszak meghatározó változásokat hozott az MNB életében és szerepében. Ekkorra esik az új európai normákkal összhangban lévő jegybanktörvény elfogadása, a teljesen szabad, köztötségek nélküli devizagazdálkodás, az inflációs célkövetési rendszer bevezetése és természetesen a legnagyobb változás is: az európai uniós csatlakozás, ami az MNB számára a Központi Bankok Európai Rendszeréhez való csatlakozást jelentette.

A bank belső életében is számos változás ment végbe: napjainkra az MNB tiszta profilú jegybankká vált, létszámát csaknem a felére csökkentette: 1300 főről 750-re. Működési költsége reálértéken 2001 és 2006 között 30%-kal csökkent. Befejezéshez közeleg továbbá a bank eddigi legnagyobb beruházása, a pénzfeldolgozást teljesen automatizáló, a legmagasabb biztonsági követelményeknek is megfelelő Logisztikai Központ.

A bank ismertsége és elismertsége jelentősen megnőtt, egy 2006-os felmérés szerint az MNB a bizalom tekintetében közvetlenül az Alkotmánybíróság mögött foglal helyet, megelőzve más közintézményeket (bírószágok, Pénzügyminisztérium, parlament, kormány).

Mértékadó szakmai körök elismerik, hitelesnek tartják munkatársaink tevékenységét. A korábbi „elefántcsonttorony” elzárt-ságából a bank nyitottá és átláthatóvá vált. Sikerült széles körben világossá tenni azon nézetünket, miszerint egy gazdaság és egy társadalom akkor fejlődhet harmonikusan, ha az infláció alacsony, az árak stabilak. A jegybank monetáris politikájával e cél elérését szolgálta, alapvetően eredményesen.

E hat év ugyanakkor a nagy remények és a nagy csalódások időszaka is volt.

Még 2001-ben, az új jegybanktörvény elfogadását követően a Magyar Köztársaság kormányával egyetértésben az MNB azt a célt tűzte maga elé, hogy 2006-ra felkészültté teszi a magyar gazdaságot az euro bevezetésére. Azt vélelmeztük, hogy a maastrichti kritériumokat ekkorra teljesíti a magyar gazdaság, s azt reméltük, hogy nemzeti valutánkat, a forintot 60 éves korában nyugdíjazhatjuk.

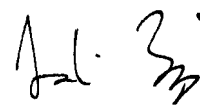
Sajnos, mára az euro bevezetésének időpontja az egyre távolabbi, bizonytalan jövőbe tolódott.

2001-ben, az új jegybanktörvény elfogadásakor az MNB bízott abban, hogy a jegybank függetlensége egy olyan, közmegegyezéssel elfogadott érték, amely egy modern demokráciában alappillérnek számít. Az elmúlt hat év alatt azonban ezen érték megóvásáért szinte naponta meg kellett küzdenünk.

A modern jegybank legnagyobb értéke a függetlenség. Ez azonban nagy felelősséggel is jár. Egy független intézmény legfőbb kincse a jó hírnév, amit nem elég megszerezni, megtartani is tudni kell. Ennek eléréséhez a jegybankoknak átláthatóknak és elszámoltathatóknak kell lenniük.

Jelen kiadványunk e két fontos elvárást szem előtt tartva készült, s azzal a szándékkal is, hogy hozzájárulhassunk a jegybank függetlenségének további fenntartásához.

A dokumentum végigkíséri az MNB fejlődésének elmúlt hat évét, bemutatja elért eredményeinket és a 2007-re kialakult szakmai, szervezeti és kulturális helyzetet. Bízom abban, hogy segíteni fogja utódomat is.



Jári Zsigmond





# 1. Stratégiai és éves célkitűzés – tervezés

## 1.1. KÖZÉPTÁVÚ INTÉZMÉNYI CÉLKITŰZÉSEK 2002–2005, 2005–2007

2001 az alapvető változások éve volt a Magyar Nemzeti Bank számára. A parlament az európai normákkal összhangban lévő, a központi bank intézményi, személyi és pénzügyi függetlenségét garantáló új törvényt fogadott el.

Az MNB 2001-ben a Magyar Köztársaság kormányával egyetértésben azt a célt tűzte ki, hogy 2006-ra felkészültté kell tenni a magyar gazdaságot az euro bevezetésére, azaz teljesíteni kell az úgynevezett koppenhágai és maastrihti kritériumokat. E középtávú cél elérését szolgálva, a monetáris politika gyökeresen átalakult 2001-ben.

Az új törvény, a 2001. év során kialakított inflációs célkövetés rendszere, a kötött devizagazdálkodás megszűnése és a jegybanki profiltisztítás folytatása szükségessé tette, hogy a bank írásba foglalja középtávú intézményi stratégiáját.

A felső vezetés tagjai 2001 szeptemberében egy műhelymunka során elkészítették a bank SWOT<sup>1</sup>-analízisét, azaz azonosították az *erősségeket* és *gyengeségeket*, valamint megvizsgálták, hogy a várható környezeti változásokra figyelemmel, milyen *lehetőségek* vannak, és mely tényezők jelenthetnek *veszélyt*, fenyegetést a bank számára.

A Magyar Nemzeti Bank felső vezetése: az igazgatóság tagjai és az ügyvezetők – figyelembe véve a nemzetközi tapasztalatokat, és kiindulva az elvégzett helyzetértékelésből – az alábbi középtávú stratégiai célokat határozták meg:

- erős kutatási és elemző részlegek (beleértve a statisztikai adatgyűjtést),
- a pénzügyi közvetítő rendszer hatékony monitoringja (felelősség a pénzügyi stabilitás fenntartásában),
- a fizetési rendszerek szoros kontrollja („hatékony beleszólás”),
- korszerű emisszió (legalacsonyabb társadalmi költség),
- hatékony banküzem, professzionális üzleti és működési kockázatkezelés,

- partnerkapcsolat az „ügyfelekkel” (értelemszerűen az elsődleges cél veszélyeztetése nélkül),

- erős nemzetközi kapcsolatok.

A stratégiai célkitűzéseket részletesen kifejtő, az egyes célokra belül részcélokat is felállító dokumentumot a bank vezetése még 2001-ben belső kiadványként megjelentette, munkatársaival megismertette.

2004. év végén a bank igazgatósága áttekintette a középtávú intézményi elhatározások addigi teljesülését, a stratégia helyességét. A célok módosítását nem látta szükségesnek, az érvényességet ezért a 2005–2007 közötti időszakra is fenntartotta úgy, hogy a teljesülés függvényében az egyes részcélokat, illetve azok prioritásait aktualizálta.

## 1.2. RÉSZSTRATÉGIÁK

A középtávú intézményi stratégia bevezetése során szükségessé vált néhány funkcionális tevékenységet végző szervezeti egység esetében a bank egészét érintő részstratégia megfogalmazása és elfogadása is. Ezekre főként azért volt szükség, mert a benne megfogalmazottak jelentős költségkihatással járnak és/vagy minden munkavállalót érintenek.

Így került sor az MNB *középtávú biztonsági stratégiájának* megfogalmazására 2004 októberében, a *középtávú informatikai stratégia* elfogadására 2005 májusában, és a *humánstratégia 2006–2008* elfogadására 2005 decemberében.

## 1.3. AZ ÉVES CÉLKITŰZÉSEK RENDSZERE

Az MNB, mint tudásvezérelt, nem profitorientált intézmény sajátossága, hogy az évenkénti célok kitűzése és az éves eredmények nem mindenkor jelennek meg a pénzügyi tervben, hiszen a szakmai célkitűzések egy részének nincs jelentős beruházási és költségvonzata, a célok elérése nem jelent egyben pénzügyi eredményt. Számos szakmai célkitűzés ugyanakkor jelentős informatikai és egyéb fejlesztést igényel, melyeknek komoly költségvonzata lehet.

E sajátosság miatt az éves célkitűzések rendszere és a pénzügyi tervezés elválílik, ugyanakkor számos ponton

<sup>1</sup> A SWOT angol nyelvű mozaikszó, mely az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek angol megfelelőjének rövidítése.

összeér, ezért többszörös iterációt igénylő, kétágú, alulról fölfelé és felülről lefelé irányuló folyamat.

Az éves célkitűzések rendszerét az Emberi erőforrások, míg a pénzügyi tervezést a Számvitel és kontrolling terület koordinálja.

A bank felső vezetőiből álló konzultatív testület, az igazgatói értekezlet évente, általában augusztus végén, szeptember elején vizsgálja meg a középtávú intézményi célok időarányos teljesítését, valamint az adott évi fő prioritású banki célok, illetve a több szervezeti egységet átfogó projektek várható teljesülését.

Amennyiben szükséges, a középtávú intézményi célok előretételek felülvizsgálatára is sor kerül (ez történt 2004-ben). Szükség esetén a gördülő tervezési módszer szerint a stratégiát kiegészítik további 2-3 évre vonatkozó részcélokkal.

A középtávú intézményi céloknak alárendelten, valamint a tárgy évi célok várható teljesülésének figyelembevételével megtervezik a bank következő évi fő prioritású céljait is, illetve a kiemelt projekteket.<sup>2</sup> A célok száma általában nem több mint 8-9, a kiemelt projekteké 3-5.

A szakterületek munkaterveit a fentiekben rögzített célok és projektek szerint határozzák meg. A szervezeti egység szintű munkatervek igazgatósági jóváhagyását követően kerül sor a munkatervek egyének szintjére történő lebontására, általában az alábbi ütemezésben (lásd az 1-1. táblázatot).

A fő prioritású célok és kiemelt projektek a bankon belül nyilvánosak, a jóváhagyást követően megjelennek a bank belső lapjában, a Hírmondóban, amely az intraneten is elérhető.

Az összes szervezeti egység éves célkitűzése, a célok részletes leírásával, a közreműködők megnevezésével, az adott témához rendelt prioritás megjelölésével minden munkavállaló számára elérhető az intraneten.

## 1.4. A 2007. ÉVI CÉLKITŰZÉSEK

Jelen dokumentumnak kifejezett célja, hogy kitekintést adjon a 2007. évi elhatározásokra, elkötelezettségekre és megkezdett programokra is. Ezért a 2007. évi célkitűzéseket főbb vonalaiban ismertetjük.

### A 2007. évi fő prioritású banki célok:

1. Megérthető monetáris politika.
2. Az általános pénzügyi kultúra fejlesztésének szakmai támogatása.
3. A Logisztikai Központ emissziós tevékenysége szervezeti, működési, informatikai, biztonsági, emberierőforrás-feltételeinek megteremtése.
4. Az elszámolásforgalom új platformjához kötődő pénz- és elszámolásforgalmi fejlesztések, szabályozás.
5. A fizetésimérleg-statisztika adatgyűjtési rendszerének átalakítása.
6. Az elemzési munka hatékonyságának, eredményességének fokozása érdekében rugalmas, a felhasználói igényekhez alkalmazkodó, magas hozzáadott értékű informatikai és statisztikai szolgáltatások nyújtása.
7. Az informatikai rendszerek biztonságának továbbfejlesztése a banki alkalmazások kritikus és nem kritikus rendszerekre történő szétválasztásával.

### Kiemelt projektek

- Logisztikai Központ befejezése, üzembe helyezése.
- ISTAT-program befejezése, üzemszerű működésének biztosítása.
- SAP-reorganizáció.
- Új háttértároló és mentési rendszer kialakítása.

## 1-1. táblázat

### A szervezeti egységek céljainak ütemezése

A következő évi fő prioritású banki célok és átfogó projektek igazgatóság elé terjesztése	szeptember vége
A szervezeti egységek következő évi céljainak meghatározása, horizontális egyeztetése	október eleje
A szervezeti egységek véglegesített következő évi céljainak igazgatóság elé terjesztése	december eleje
A szervezeti egységek célkitűzéseinek egyének szintjére történő lebontása	következő év január közepe

<sup>2</sup> Kiemelt az az a projektek, melyeket a bank igazgatósága stratégiai jelentőségük és/vagy költségük miatt annak minősít. Ezeket a projekteket az igazgatóság alapítja, jelöli ki a projekt felügyelőbizottságát és rendszeresen nyomon követi a munka előre haladását.

## 2. Az MNB jelenlegi irányítása és szervezete

### 2.1. AZ MNB JELENLEGI IRÁNYÍTÁSI RENDSZERE – TÖRVÉNYI HÁTTER

Az MNB irányítási rendszere alapvetően megváltozott a Magyar Nemzeti Bankról szóló 2001. évi LVIII. törvény hatálybalépésével.

A korábbi törvény<sup>3</sup> erőteljes elnöki irányítást írt elő, negyedévente ülésező, nem operatív jegybanktanáccsal. Az igazgatóság feladata az elnök támogatása volt.

A jelenleg hatályos jegybanktörvény az EKB ajánlásait, a legjobb európai gyakorlatot figyelembe véve, az egyszemélyi irányítás helyett testületi irányítást határozott meg: a döntéshozatal alapvetően két testületben folyik: a Monetáris Tanácsban<sup>4</sup> és az igazgatóságban.<sup>5</sup>

**Az MNB alapvető feladataival kapcsolatos, legfőbb döntéshozó szerve a Monetáris Tanács, míg az igazgatóság felelős a Monetáris Tanács döntéseinek végrehajtásáért és az MNB működésének irányításáért.**

A jelenleg hatályos törvény az elnök<sup>6</sup> számára kevés jog- és hatáskört állapít meg. Az elnököt alapvetően az MT és az igazgatóság elnökeként definiálja, személyéhez kötött jog- és feladatköre a rendeletalkotással, illetve a beszámolóval kapcsolatos, továbbá az MT-tagok és a bank al-elnökeinek személyére történő javaslattételre korlátozódik. „Az MNB élén elnök áll” kitétel a törvényből nem értelmezhető.

### 2.2. A TÖRVÉNYI ELŐÍRÁSOK LEKÉPEZÉSE BELSŐ MŰKÖDÉSI SZABÁLYOKKÁ

A bank vezetése 2001 és 2002 folyamán értelmezte a „*legfőbb döntéshozó szerv*” kifejezés tartalmát, továbbá azt, mit jelent a „*végrehajtásért való felelősség*”, a „*működés irányítása*” és a „*végrehajtás irányítása*” kifejezés. Ennek alapján kialakította a bank működési rendszerét: nevezetesen az igazgatóság és a szakmai bizottságok ügyrendjét, a Szervezeti és Működési Szabályzatot (továbbiakban SZMSZ), a belső

szabályozási rendszert, és a banki működés egyéb alrendszereit: a humán alrendszert, a működésikockázat-kezelést stb. Ezen rendszerek egymásra épülnek, illetve szoros kölcsönhatásban vannak egymással. Az értelmezés és a belső szabályokban való kodifikálás az Állami Számvevőszékkel (általában egy-egy ÁSZ-vizsgálat megállapítása kapcsán) folytatott – a sokszor jelentősen eltérő álláspontok ütközését követő – viták eredményeként, továbbá a kialakult és bevált belső és nemzetközi gyakorlatok rögzítésével jött létre.

A jelenlegi irányítási rendszer 2006 közepére az ÁSZ által teljeskörűen elfogadottá vált.

#### 2.2.1. A Monetáris Tanács ügyrendje

Az MNB legfőbb döntéshozó szerve, az MT kitétel az értelmezés szerint azt jelenti, hogy az MT a teljhatalmú döntéshozó, amely bármely kérdéssel foglalkozhat az MNB alaptevékenységeivel kapcsolatban, ezért ügyrendileg nem korlátozza magát. Amivel foglalkozik, az automatikusan jogköre, amivel nem, azt végrehajtási kérdésnek tekinti, és az igazgatósághoz delegálja. Ez a filozófia az MT ügyrendjében is megjelenik.

Az elmúlt több mint öt év gyakorlata megmutatja, mely kérdéseket tekinti legfőbbnek e döntéshozó szerv. Általánosságban elmondható, hogy az MT az MNB alaptevékenységei mindegyikére adott alapelveket, és nem foglalkozott operatív kérdésekkel.

#### 2.2.2. Az igazgatóság és a szakmai bizottságok viszonya

A *szakmai bizottságok* – az Állami Számvevőszékkel konszenzusos értelmezés szerint – az igazgatóság által, a Gt. 243. § (2) bek. alapján az elnök, az alelnökök mint igazgatósági tagok, hatáskörébe utalt, konkrétan megjelölt kérdésekben való *döntés meghozatalát támogató testületek*. Legfőbb feladatuk, hogy biztosítsák a döntések átláthatóságát, nyomon követhetőségét.

A bizottságokban tehát nem testületi, hanem egyszemélyi döntés születik, amelyet az igazgatósági tagok hoznak.

<sup>3</sup> 1991. LX tv. az MNB-ről (2001. július 5-ig hatályos).

<sup>4</sup> Monetáris Tanács: Jbtv. 49. §.

<sup>5</sup> Igazgatóság: Jbtv. 52. §.

<sup>6</sup> Elnök jogköre: Jbtv. 2. §, 9. § (1), 10. § (1)–(2), 18. §, 26. § (3), 27. § (2), 31. § (1), 35. §, 49. § (4), 50. § (1), 51. § (1), 52. §.

Az MNB-ben jelenleg a következő szakmai bizottságok működnek:

- a) Monetáris bizottság;
- b) Audit és működési kockázatok bizottság;
- c) Beruházási és költséggazdálkodási bizottság;
- d) ALCO (Eszköz-forrás bizottság);
- e) Bankszakmai bizottság;
- f) Tulajdonosi bizottság;
- g) Kiemelt beruházási bizottság;
- h) Operatív válságkezelő bizottság.

### 2.2.3. Az elnök jogköre

Az elnök törvényben foglalt jogkörén túli, specifikált jogkörét az igazgatóság által jóváhagyott SZMSZ állapítja meg. Ebből az operatív döntési jogköre érdemel figyelmet.

#### Operatív döntési hatáskör:

Minden olyan ügyben való döntés,

- amely nem tartozik a közgyűlés, a Monetáris Tanács, az igazgatóság vagy a felügyelőbizottság hatáskörébe, illetve
- amelyet az SZMSZ nem nevesít más vezetési szint hatáskörébe (ideértve azt is, hogy az igazgatóság által megszabott keretek között meghatározza a szervezet és a szervezeti egységek munkavállalói létszámát, az állomány- és a bérigazgatás alapelveit, továbbá az erkölcsi elismerésekről szóló döntést), valamint
- az igazgatóság által az elnök hatáskörébe utalt kérdésekben való döntés, az igazgatóság által létrehozott szakmai bizottságok (Monetáris bizottság, Audit és működési kockázatok bizottság) keretében.

Az elnök döntési jogkörének ily módon való meghatározása követi a testületek által irányított, európai jegybankok gyakorlatát.

### 2.2.4. Az alelnökök jogköre

Az igazgatóság által jelenleg kialakított működési modellben az alelnökök nem jelentenek önálló irányítási szintet. Az alelnökök lényegében igazgatósági tagként vannak de-

finiálva, nincs szabályozási, alelnöki (nem igazgatósági tagi mivoltukból fakadó) döntési hatáskörük.

### 2.2.5. Az igazgatók jogköre

A kialakított vezetési modellben a bank operatív irányítását – az igazgatóság hatásköre alatti szinten – az igazgatók végzik. Ők szabályozzák az operatív működést, s döntenek az operatív kérdésekben. Az operatív menedzsment nem képez testületet, ezen a szinten személyhez kötött döntési jogkörök vannak. Bár a bankban működik az igazgatói értekezlet, ez nem döntéshozó testület, hanem a kölcsönös tájékoztatást szolgálja.

Az igazgatók a saját szakterületükön meglehetősen nagy önállósággal rendelkeznek.

### 2.2.6. A szervezeti egységek és alegységek (osztály) jogkörei

Az igazgatói szint alatt a vezetők kevés szabályozási, operatív döntési jogkörrel rendelkeznek, legfőbb jogkörük a felügyelet, azaz az operatív irányítás.

### 2.2.7. Az MNB szabályozási rendszere

A jelenlegi szabályozási rendszer hosszabb folyamat eredménye. A felső vezetői, irányítási (governance) típusú szabályok a hatáskörök, felelőségek és funkciók telepítése az SZMSZ-ben jelenik meg, míg a működés szabályai a belső szabályokban. A szabályozási rendszer mindenkor figyelembe veszi a szervezet kulturális szintjét is. A szabályozási rendszer kialakítása két körben történt. Először a korábbi, funkció alapú, elsősorban nagy személyi döntési szabadságfokot megengedő, egyenetlen mélységű szabályrendszert alakítottuk át folyamat alapúvá, és tettük egységessé: 2002-ben egy szabályozás-felülvizsgálati projekt keretében, majd 2003 és 2005 között a folyamatos munkavégzés során. 2005 közepén az egyik „legjobb európai gyakorlat”-ot képviselő svéd jegybankban végzett benchmark vizsgálat nyomán kezdődött meg a deregulációs folyamat. Ezt követően az alacsonyabb kockázatú, jellemzően a belső működésben – támaszkodva az érték alapú kultúra felé történt elmozdulásra – a szabályokat irányelvek váltották fel.

A dereguláció befejezésével a bank 8, értéknnyilatkozatot is tartalmazó elnöki utasítással és kevesebb mint 80 igazgatói utasítással, továbbá a belső, nem magas kockázatú működés tekintetében irányelvekkel, útmutatókkal teljeskörűen biztosítja a szabályozottságot. (Dereguláció előtti állapot: 36 elnöki és 143 ügyvezető igazgatói utasítás.)

A magasabb kockázatú folyamatok terén nemcsak a szabályozás teljes körű, hanem a legtöbb folyamat egy korszerű, a versenyszférában széles körben alkalmazott folyamatdokumentálási szoftverrel ábrázolt, amivel a folyamatok zártsága, logikai sorrendje ellenőrizhető.

### 2.2.8. Az MNB ellenőrzése

Az MNB ellenőrzési rendszere, alapvetően a törvényi szabályozás változásai miatt, az elmúlt 6 év alatt többször módosult. Az új jegybanktörvény az ellenőrzés terén két lényeges változást hozott: először megszüntette a felügyelőbizottságot és az Állami Számvevőszék feladatává tette az MNB gazdálkodásának és a Magyar Nemzeti Bankról szóló törvényben foglaltak szerinti, az alapvető feladatok körébe nem tartozó tevékenységének ellenőrzését. E körben az Állami Számvevőszék azt ellenőrzi, hogy a Magyar Nemzeti Bank működése megfelel-e a jogszabályoknak, a bank alapszabályának, továbbá a közgyűlés határozatainak. 2003-ban a jegybanktörvény módosításával ismét életre hívták a felügyelőbizottságot.

A többrendbeli törvényi módosítás megjelenik a belső irányítási és szervezeti<sup>7</sup> rendszerben is.

Az igazgatóság már 2002 szeptemberében létrehozta az Audit bizottságot, amelynek fő feladata az MNB ellenőrzési rendszere (belső ellenőrzés, könyvvizsgáló, Állami Számvevőszék, 2003-tól a felügyelőbizottság) által tett megállapítások utánkövetése, tapasztalatainak megtárgyalása, az éves ellenőrzési terv előzetes elfogadása, a megvalósulások figyelemmel kísérése.

A törvényi változások, a felügyelőbizottság megjelenése, az igazgatóságnak a belső ellenőrzés irányításában elfoglalt szerepe, valamint a nemzetközi gyakorlat követése miatt, az Audit bizottság 2006 májusában – a bankbiztonsági szervezeti egység kezdeményezésére – Audit és működési kockázat bizottsággá alakult át, a működési kockázatok felső vezetői nyomon követése érdekében.

Az MNB éves beszámolóját évente független könyvvizsgáló auditálja.

#### **Belső ellenőrzés**

A 2001 nyarán elfogadott új Jegybanktörvény átfogalmazta a kiemelt fontosságú feladatokat. Az MNB új szervezeti és intézményi célkitűzése megkövetelte a belső ellenőrzés átalakítását, fejlődését is, amely új belső ellenőrzési szabályzat és ellenőrzési kézikönyv kiadását tette szükségessé.

A belső ellenőrzéssel szemben támasztott legfőbb követelmény a vezetés objektív, tárgyilagos tájékoztatása:

- a bank operatív folyamataiban rejlő kockázatokról,
- az informatikai rendszerek működési kockázatairól,
- a szervezeti egységek működésének jogszabályszerűségéről és a belső utasításoknak való megfeleléséről.

Az erőforrások hatékony felhasználására az ellenőrzéseket részletes kockázatelemzési és -elemzési tevékenység előzi meg.

A fenti célok eredményes megvalósításáért 2001-től a belső ellenőrzésen elkülönülten működött a *pénzügyi audit*, az *informatikai audit*, valamint a *működési kockázatkezeléssel* foglalkozó terület.

A bank és leányvállalatainak kockázatmenedzselt és átlátható működését a *pénzügyi audit* osztály a fenti követelmények szerinti belső ellenőrzési vizsgálatokkal támogatja.

Az *informatikai audit* alapfeladata az informatikai eszközök alkalmazása során keletkezett kockázatok csökkentését célzó intézkedések bevezetése, illetve az informatikai rendszerekhez kapcsolódó folyamatokra vonatkozó, azok belső szabályainak megfelelő vizsgálata.

A *működési kockázatok kezelésével foglalkozó terület* létrejöttét a legjobb nemzetközi gyakorlat átvételének igénye indokolta. A belső ellenőrzés célul tűzte ki olyan kockázati események szisztematikus azonosítását, amelyek – akár kis valószínűséggel is – bekövetkezhetnek, és jelentősebb pénzügyi vagy a bank hírnevéhez kapcsolódó veszteséggel járhatnak. E terület feladata az MNB munkafolyamataiban rejlő működési kockázatok feltérképezése, a lehetséges veszteségek mértékének számszerűsítése, helyének és rangsorának megállapítása, vagyis az integrált működési kockázatkezelés elveinek és gyakorlatának kialakítása.

Az eredmények felhasználhatók az ellenőrzés éves tervezésénél, támogathatják a bank vezetését a biztonságnövelő pótlólagos források elkülönítése során, erősíthetik az egyes bankszervek, munkafolyamatok szintjén a kockázati tudatosságot.

2002-ben – az Ellenőrzési főosztály keretein belül – megindult a jegybanki adaptáció, különös figyelemmel a BIS működési kockázatok kezelésével foglalkozó publikációira és egyéb szakirodalmi forrásokra.

<sup>7</sup> Létrejön a felügyelőbizottság titkársága és megjelenik a felügyelőbizottsági koordináció funkciója is.

### **A belső ellenőrzés együttműködése az EKB Belső ellenőri bizottságával**

A KBER<sup>8</sup> ellenőrzési szabályzata meghatározza az EKB és a tagországok belső ellenőreinek szerepét, felelősségét, céljait és jelentési kötelezettségét, valamint kapcsolatukat a külső auditorokkal. A Belső ellenőri bizottság (IAC, Internal Auditors Committee) azért jött létre, hogy meghatározza a KBER-szintű közös vizsgálatok ellenőrzési módszertanát és sztenderdjeit, koordinálja a KBER által kívánt ellenőrzési feladatokat, valamint kapcsolattartó szerve legyen az európai központi bankok belső ellenőrzési funkciójának.

Az IAC munkájában minden EU-tagállam jegybankja részt vesz, ugyanakkor létezik az eurót bevezetett országok, az úgynevezett eurozóna tagjaiból álló szűkített szervezet is. Az IAC működése során meghatározza a különböző ellenőrzési célterületeket (audit objects), azokat kockázatalapú elemzés szerint sorrendbe állítja, és ennek megfelelően elkészíti az éves tervet (IAC Audit Plan). Emellett dönt a vizsgálati programokról és a közösen megállapított jelentési határidőkről, félévenként pedig jelentést tesz az EKB vezetősége (Kormányzótanács) részére.

A KBER ellenőrzési szabályzata és az IAC jogosítványai alapján az MNB belső ellenőrzési rendszeréhez hasonló szabályozók vannak érvényben az IAC-ben, azok felhatalmazása, jogai és kötelezettségei nem térnek el a hazai gyakorlatól. Az IAC egyértelműen a belső ellenőrök nemzetközi normáit (IIA) alkalmazza, amelyet az MNB belső ellenőrzése 2003-tól folyamatosan átvett, mint a működési gyakorlat alapját. 2005-re elkészült a Minőségbiztosítási és fejlesztési program, amely meghatározza azokat a feladatokat, amelyek támogatják a belső audit tevékenység folyamatos fejlesztését.

A belső ellenőrzés több mint 3 éve vezette be és működteti az általa végrehajtott ellenőrzések értékelési/visszajelzési rendszerét, amely – egy ügyfél-elégedettség kérdőív segítségével – lehetővé teszi az ellenőrzöttek számára a véleményalkotást az audit munkáról.

A szervezeti egységek és a belső ellenőrzés adminisztrációs terheinek csökkentésére 2005-ben a bank sikeresen üzembe helyezte a vizsgálatok során tett megállapítások, ajánlások és intézkedési tervek új nyilvántartási rendszerét. Az intraneten keresztül a felelősöknek lehetőségük van az intézkedési tervek állapotának beállítására, saját feladataik nyomon követésére. A szervezeti egységek vezetői az összes, hatáskörükbe tartozó megállapításhoz hozzáfér-

nek, illetve a felső vezetők és a felügyelőbizottság is (hatáskörének megfelelően) megnézhetik a megállapításokat és a kapcsolódó intézkedési terveket.

Az Állami Számvevőszék az MNB törvényes és szabályszerű működésének vizsgálata, az irányítási és döntéshozatali rendszerének ellenőrzése keretében értékelt a belső ellenőrzési szervezet működését. A vizsgálat fő szempontja volt az éves munkaterv kialakítása és végrehajtása, a megállapítások hasznosulása, valamint az Audit bizottság tevékenysége. A jelentés a belső ellenőrzési szervezet működésével kapcsolatban megállapította, hogy az teljesíti a munkatervben előírtakat, és az ÁSZ korábbi javaslataiban foglaltakat is végrehajtotta. Az Audit bizottság, az ügyrendjében rögzített feladatait maradéktalanul teljesítette. A belső ellenőrzés nyomon követési tevékenysége mellett a felügyelőbizottság is figyelemmel kíséri az ÁSZ megállapításainak hasznosítását, a vállalt intézkedési tervek végrehajtását.

A belső ellenőrzés a felügyelőbizottsággal és az ÁSZ-szal való szoros kapcsolattartás mellett, a könyvvizsgálóval az együttműködés alapvető keretein – azaz a vizsgálati jelentések átadásán – túlmenően is összehangolja ellenőrzési tevékenységét.

A felügyelőbizottság 2005-ben és 2006-ban úgy ítélte meg, hogy az MNB belső ellenőrzétsége megfelelő, az ellenőrzési részleg jól működik, az FB igényeit kielégítette, jelentéseit határidőre elkészítette, az utóvizsgálatokat rendre elvégezte.<sup>9</sup>

## **2.3. A KIALAKÍTOTT IRÁNYÍTÁSI RENDSZER MEGÍTÉLÉSE**

Az MNB irányítási rendszerének megfelelését a következő főbb szempontok szerint lehet megítélni.

### **2.3.1. A nemzetközi gyakorlatnak való megfelelés**

Erre a legalkalmasabb egy „Jelentés a felelős jegybanki irányítás (governance) helyzetéről az MNB-ben” címmel készített külső szakvélemény lenne. Ilyen független, a jegybankokra szakosodott minősítők azonban nem léteznek. Ennek hiányában az MNB évente önértékelést végez.

Először 2005-ben készült a felelős jegybanki irányítást vizsgáló önértékelés, mely szakirodalmi ajánlások mentén ellenőrizte, hogy az MNB rendelkezik-e e szempontoknak

<sup>8</sup> KBER = Központi Bankok Európai Rendszere.

<sup>9</sup> A Magyar Nemzeti Bank felügyelőbizottsága tagjainak közös beszámolója az Országgyűlésnek a felügyelőbizottság éves munkájáról, 2005. június 15. és 2006. május 11.

megfelelő szervezeti válasszal. Az önvizsgálat nyomán kapott nagyobb vezetői figyelmet a működés kockázat-kezelés.

### 2.3.2. Eredményesség, hatékonyság

A második, 2006. évi önértékelésnél a bank már az eredményesség és hatékonyság szempontjait is mérlegelte, a közszolgálati funkciókra kialakított, és több mértékadó jegybankban is alkalmazott, Public Sector Value modell<sup>10</sup> alapján. Az önvizsgálat az eredményességet a szolgáltatás és bizalom, a hatékonyságot pedig a költséghatékonyság szempontjából vizsgálta.

### 2.3.3. Átláthatóság és elszámoltathatóság

Ami e két kritériumot illeti, a közérdekű információk nyilvánosságra hozatalán és annak módján túl vizsgálni kell a banki működést meghatározó szabályok, eljárásrendek rendszerszemléletű írásba foglaltságát, továbbá ezek intézmény általi betartottságát.

A hatékonyság és elszámoltathatóság kapcsán mértékadónak lehet tekinteni az ÁSZ-vizsgálatok eredményét: 2006-ra az irányítási rendszerünket csakúgy, mint a szabályszerű működést megfelelőnek és költségtakarékosnak ítélték.

## 2.4. A SZERVEZETI STRUKTÚRA

A jelenlegi szervezeti struktúra hosszú átalakulási folyamat eredménye, és két, markánsan elkülöníthető szakaszra bontható.

### 2.4.1. Az első szakasz: 2001–2005

Az MNB 2001 elején 8 ügyvezető igazgatóval és 3 ügyvezető igazgatói hatáskörrel rendelkező elnöki tanácsadóval, 28 főosztállyal, illetve önálló osztállyal és 70 osztállyal, továbbá 4 területi igazgatósággal, igazgatóságokként 3-3 osztállyal működött. (Az egy vezetőre jutó beosztottak száma 10,9 fő).

Az MNB szervezeti formálásában a 2001 márciusa és 2005 decembere közötti periódusban a szervezet és működés hatékonyságának növelése volt a cél. Ezek között szerepelt a jegybanki feladatoktól idegen tevékenységek

átadása más szervezeteknek, a funkcionalitás teljes körű érvényesítése, egyes nem alapfunkciók kiszervezése, a foglalkoztatottak számának csökkentése, a működési kockázatok mérséklése, illetve új tevékenységet ellátó egységek létrehozása (kommunikációs osztály, közbeszerzési osztály, nemzeti készpénzszakértői központ stb.) A felügyeleti ártrendezések következtében a banki felépítés folyamatosan változott. A legnagyobb változások 2001–2002-ben voltak, 2002 és 2005 között csak kisebb módosításokra került sor. A szervezési elvekben követett lineáris, hierarchikus, strukturális megközelítés azonban változatlan maradt, meghagyva – bár némileg egyszerűsítve – egy korábbi, többfunkciós jegybank örökségeként a szervezet szélességi, mélységi tagoltságát.

A végrehajtott létszámcsökkentések eredményeként a változatlan struktúra miatt a vezetők által irányított beosztottak száma csökkent. A szervezeti forma szerinti munkamegosztás viszont indokolatlanul bonyolulttá vált, ami fokozta a bürokráciát.

2005 végére a 12 ügyvezető igazgatóval, 18 főosztály-vezetővel és 48 osztályvezetővel tagolt szervezet az európai jegybankok körében folytatott szervezeti benchmarking vizsgálat fényében, mindenképpen átalakításra szorult. (Egy vezetőre jutó beosztottak száma 9,6 fő.)

### 2.4.2. A második szakasz: a 2006. évi átszervezés

A 2005-ben elhatározott, a svéd jegybankkal lefolytatott benchmarking vizsgálat eredménye alapján indított működésfejlesztési programban megfogalmazott felső vezetői szándék a szervezeti rugalmasság és működési hatékonyság javítását tűzte ki célul. Ez elengedhetlenné tette a szervezeti struktúra lényeges változtatását 2006 elején.

A szervezeti és működési kereteket a következő elvi megfontolások határozták meg:

- szervezési elveiben differenciált, szisztematikus, korszerű megközelítés legyen,
- segítse elő a bank egésze és az egymástól eltérő jellegű tevékenységek eredményes irányítását,

<sup>10</sup> A modell szerint egy jegybank sikeres tevékenységének eredménye a monetáris és pénzügyi stabilitás. A jegybank ugyanakkor szolgáltat: helyes monetáris politikai döntéseket hoz, és jól hajlja végre azokat, felvigyázza a fizetési rendszereket, pénzügyi adatokat, információkat szolgáltat stb. Végül bizalmat épít: alacsony inflációs várakozásokat, biztonságérzetet a pénzügyi szektor stabilitása iránt, készpénzkímélő eszközök fenntartás nélküli használatát stb. A jegybankok aggregát értéke a jó reputáció. A jegybanki irányítás egyik fontos sajátossága a jegybanki függetlenség. A függetlenség világos célokat és elszámoltathatóságot igényel. Az elszámoltathatóság megköveteli a transzparenciát, az átláthatóság és elszámoltathatóság pedig segít fenntartani a függetlenséget. Ezzel összefüggésben a jegybankoknak ugyanakkor hatékonyan kell lenniük, hiszen közpénzből fenntartott intézmények.

- vertikálisan és horizontálisan is egyszerűsödjön a szervezet,
- igazodjon a korszerű menedzsment és az eltervezett szervezeti kultúra felhatalmazáson alapuló vezetési-működési modell (empowerment) jellemzőihez,
- vetítse előre a munkatársak magatartásában a változások szükségességét (pl. teammunka, együttműködés, felelősség, önállóság stb.),
- teremtsen meg a stabil, egyben rugalmas működés szervezeti kereteit,
- növekedjen a működés költség- és létszámhatékonyasága,
- a változások ne lépjenek túl az elviselhetőség határát,
- kövesse az európai jegybankok szervezetfejlesztési gyakorlatát.

Az átszervezés a felső szintet is érintette, 12-ről 8-ra csökkent az igazgatók száma, és több főosztályvezetői funkció is megszűnt.

Az új szervezeti megoldás azoknál a szervezeti egységeknél, amelyek problémaorientált célokat, változó, tudásvezérelt feladatokat látnak el, egységesen úgy csökkentette a szükségtelen hierarchiát, hogy megszüntette az osztálystruktúrát, ugyanakkor változatlanul hagyta az ügyvezető igazgató (új nevén igazgató) és a főosztályvezető (új nevén funkcióvezető) kettősségét, miközben egy igazgató ma már több szervezeti egységet felügyel.

2007 elejére a bank 8 igazgatóval, 23 szervezeti egységgel, 19 osztállyal és két regionális emissziós központtal működik. (Egy vezetőre jutó beosztottak száma 14 fő.)

A felügyelőbizottság a nemzetközi összehasonlítás alapján megkezdett szervezetfejlesztést és létszámleépítést kedvezőnek ítélte.<sup>11</sup>

## 2.5. ALKALMAZOTT MENEDZSMENTMÓDSZEREK

A MNB 2001 óta számos menedzsmentmódszert alkalmazott a jegybank működésének átalakítása során. Az alkal-

mazott menedzsmentmódszerek többé-kevésbé konzisztens rendszert alkotnak.

- A *küldetésnyilatkozatot* („Az MNB az ERM-II-höz<sup>12</sup> történő csatlakozás időpontjára a legmagasabb európai színvonalnak megfelelő jegybank lesz”) és a *középtávú stratégiai célokat* külön dokumentum tartalmazza, ezeket a vezetés a munkavállalókkal megismertette. Ez képezi az alapját a munkavállalókra lebontott éves célkitűzéseknek. A felső vezetés a középtávú stratégiai célok kijelölése előtt *SWOT-analízist* végzett.

- Az értékeket az Etikai kódexben, az elnöki utasításokban és az igazgatói irányelvekben foglalt *értéknyilatkozatokban* tette közzé. Az Etikai kódex és az elnöki utasítások részei az SZMSZ-nek.

- Foglalkozott a *stakeholderek*<sup>13</sup> elemzésével és ezek kezelésével kapcsolatosan tudatos politikát folytat.

- Az elmúlt 6 év alatt először meghonosította az *értékalapú kultúrát*, majd a felhatalmazáson nyugvó, értékvezérelt kultúrára tért át.

- A változásokat tudatos *változáskezeléssel* és erőteljes *belső kommunikációval* segítette.

- Az MNB által gyakorolt funkciókat egy, a szervezés és a kockázatkezelés által közösen használt funkciókatalógusba foglalta, a nem *fő kompetenciába* tartozó tevékenységek döntő részét *ráfordítás/megtérülés elemzés* alapján *kiszervezte*.

- *Minőségmenedzsment*: Folyamatban van a számítástechnika szervezeti egység ITIL-sztenderdnek megfelelő átalakítása. A statisztika terén szigorú minőség-ellenőrzés folyik.

- A szakterületek, tevékenységük javítása érdekében, rendszeresen folytatnak *benchmarking*-vizsgálatokat. 2005-ben teljes szervezeti, irányítási, létszám- és költségbenchmarking vizsgálatot végeztünk a svéd jegybankkal, ami alapján átfogó működésfejlesztés indult.

A benchmarking vizsgálatokon kívül rendszeresen végzünk *önértékelést*, egyes rendszereinket, tevékenységeinket pedig külső szakértőkkel *világítatjuk* át. Rendszeressé váltak a külső-belső *ügyfélelégedettség-felmérések* is.

<sup>11</sup> Forrás: A Magyar Nemzeti Bank felügyelőbizottsága tagjainak közös beszámolója az Országgyűlésnek a felügyelőbizottság éves munkájáról, 2006. május 11.

<sup>12</sup> 1997 júniusában az amszterdami Európai Tanács határozatot hozott a GMU harmadik szakaszától induló árfolyam-mechanizmusról (ERM-II). Az új mechanizmusban az eurozónán kívüli tagállamok valutáit összekötik az euróval. Az ERM-II középpontjában így az euro áll. Az árfolyam-mechanizmus részletes működéséről az EKB és az eurozónán kívüli EU nemzeti bankok 1998 szeptemberében megállapodást kötöttek.

<sup>13</sup> Stakeholdernek tekintünk minden, a szervezet működésében érdekelt felet.



- 2006-ban kezdődött meg a *kulcsteljesítmény és a kulcskockázati mutatók* előállítása.
- A  *folyamatmenedzsment* terén jelentős az előrelépés. A bank az ARIS nevű adatbázisban a jelentősebb kockázatokot hordozó folyamatokat dokumentálta.
- A  *teljesítménymenedzsment* rendszert folyamatosan fejlesztjük.
- Az  *empowerment* (felhatalmazáson alapuló)  *kultúra* meghonosítása során, 2006-ban a tréningorozatban minden, abban érintett munkavállaló részt vett.
- A bank rendszeresen végez  *folyamat-költségszámításokat* a kiserőforrások megalapozásához és szolgáltatási áraink megállapításához.

## 3. Elért eredmények

Elért eredményeinket két metszetben tárgyaljuk. A jegybanki alaptevékenységünkbe tartozó feladatokat a jegybanktörvény szerinti felépítésben, míg a támogatási tevékenységeket szervezeti metszetben mutatjuk be.

### 3.1. JEGYBANKI ALAPTEVÉKENYSÉG

#### 3.1.1. Változások a monetáris politikai döntés-előkészítésben

Abban, hogy Magyarországon sok évtized után sikerült az árstabilitás közelébe mérsékelni az inflációt, kulcsszerepe volt az inflációs célkövetés rendszerének (*inflation targeting*), amely 2001 óta működik hazánk monetáris politikai stratégiájaként.

##### 3.1.1.1. Az inflációs célkövető monetáris rendszer

Az inflációs célkövető monetáris rendszer filozófiájában visszatükröződnek a gazdaság működésének újkeynesi értelmezéséből adódó tanulságok. Az inflációs célkövetés bevezetésének három kulcseleme van: a jegybank intézményi függetlenségének megteremtése, számszerű inflációs cél kijelölése és az átláthatóság növelése.

A számszerű inflációs cél kijelölése, illetve az egyéb gazdaságpolitikai célok alárendelt szerepének hangsúlyozása nem más, mint a jegybanki célfüggvény kinyilvánítása. Mint a célfüggvényre alapozott monetáris rendszerek általában, ez a rendszer is széles teret enged a jegybank diszkrecionális döntéseinek. A jegybank az adott gazdasági helyzet értékelése, a gazdaságot érő sokkok, és a várakozások értékelése alapján hozza meg kamatdöntését.

E célfüggvény melletti kötelezettségvállalás hitelességét támogatják a függetlenséget biztosító intézményi garanciák: a monetáris politikát a kormányzat hatókörén kívül eső intézményre bízják, melynek döntéseit hosszú, előre meghatározott időszakra kinevezett vezetők hozzák. A nagyobb transzparenciára való törekvés következik abból, hogy a függetlenné vált jegybankokat elszámoltathatóvá kell tenni, de összefügg a várakozások menedzselésének szándékával is. Ha a gazdaság szereplői arra számítanak, hogy a jegybank a jövőben következetes stabilizációs politikát folytat, és az infláció mindig visszatér a kijelölt cél közelébe, ez beépül a várakozásokba, és elősegíti azt, hogy a szereplők úgy alkalmazkodjanak a sokkokhoz, hogy ab-

ból ne keletkezzen tartós inflációs nyomás. A transzparens működés tehát felgyorsíthatja a jegybanki reputáció felépítését. Más oldalról viszont a transzparens működés a jegybank önkorlátozó eszközének is tekinthető, mivel megnöveli a célfüggvénytől való eltérés költségeit. Ha a gazdaság szereplői úgy vélik, hogy a jegybank olyan politikát folytat, amely nem egyeztethető össze a kinyilvánított célfüggvénnyel, akkor a jegybank elveszti hitelességét, és nem sikerül lehorgonyoznia az inflációs várakozásokat.

##### 3.1.1.2. Az inflációs célkövetés bevezetése Magyarországon

Hazánkban az inflációs célkövetés rendszere az előre meghirdetett nominális árfolyamsávra alapozott monetáris rezsimit váltotta fel. A „csúszo leértékeléses” rendszerben követett dezinfláció hatékonyan csökkentette az infláció ütemét az 1995-ös 30%-ról az 1999-es 10% körüli szintre. A rezsim működésének utolsó éveiben (1999-től 2001-ig) azonban külső tényezők, valamint a várakozásokba és a bérekbe beépült inflációs tehetetlenségnek köszönhetően az infláció 10% körüli szinten állandósult. Mivel az adott árfolyamrendszerben nem volt lehetőség a monetáris kondíciók szigorítására, napirendre került a monetáris rendszer átfogó átalakítása. A változtatásokat a hatékonyabb dezinflációt elősegítő stratégia, ill. eszköztár szükségessége mellett az európai uniós jogharmonizáció is indokolta. Emellett a teljes devizaliberalizáció közelgő bevezetése is szükségessé tette az árfolyamrendszer rugalmasabbá tételét.

Az inflációs célkövető rendszer hatékonyságát biztosító gazdasági és technikai előfeltételek egy része már induláskor rendelkezésre állt, az intézményi feltételek megteremtéséhez viszont több változtatásra is szükség volt.

A pénzügyi piacok és a pénzügyi szektor alkalmasak voltak a rendszer bevezetésére. A pénzügyi szektor jövedelmezősége és a portfólió minősége nem utalt olyan pénzügyi stabilitási kockázatokra, amelyek eltéríthetnék a monetáris politikát elsődleges céljától. Az állampapírpiacon fejlettsége megfelelő volt, így elegendő információ állt rendelkezésre a forint hozamgörbe-becslésekhez. 2001 tavaszán a rezsim zavartalan működéséhez szükséges fiskális fegyelem is adottnak tűnt. 2000-ben az államháztartási hiány nem lépte túl a 3%-os maastrichti referenciaértéket, és az évek óta többletet mutató elsődleges egyenlegnek köszönhetően a GDP-arányos államadósság is csökkenő tendenciát mutatott. Bár a 2000-ben bevezetett, majd a 2001-től

kibővített lakáshitel-támogatási rendszer már az elkövetkező évek fiskális lazulása irányába mutatott, de remélhető volt, hogy az ország küszöbönálló európai uniós csatlakozása és az azt megelőzően már elkezdődött fiskális politikai koordináció gondoskodik arról, hogy a költségvetési feyelem megerősödjön, és fenn is maradjon.

Az intézményi feltételek megteremtésében az új jegybanktörvény jelentette a fordulatot, ami az európai integrációra való felkészülés részeként már előkészítés alatt állt. A korábbi jegybanktörvény a valuta belső és külső értékállóságának biztosítását szabta a jegybank kettős feladatául, ami nem felelt meg az Európai Unió követelményeinek. A jogharmonizációt követően az új jegybanktörvény az árstabilitás elérését és fenntartását jelölte meg az MNB elsődleges céljaként, és biztosította a jegybank intézményi függetlenségét. A jegybanktörvény elejét veszi annak, hogy a jegybanki működést pénzügyileg ellehetlenítsék, illetve a Monetáris Tanácsnak mint döntéshozó testületnek a tagjait politikai okokból elmozdítsák. A jegybank nem kérhet, és nem is kaphat utasításokat a kormányzattól.

A fejlett inflációs célkövető országok jogi környezetéhez képest a legnagyobb eltérést az jelenti, hogy a jegybank operatív szempontból vált teljesen függetlenné, mivel az árfolyamrendszer módosítása továbbra is a kormány és a jegybank közös felelőssége maradt. 2001 májusban a kormány és az MNB a forint ingadozási sávját a középárfolyamhoz képest a korábbi  $\pm 2,25\%$ -ról  $\pm 15\%$ -ra szélesítette ki, ami a korábbinál nagyobb, de korlátozott mozgásteret adott a jegybanknak a monetáris kondíciók alakítására.

Az inflációs célkövetéses monetáris rendszer meghirdetésére 2001 júniusában került sor. Az MNB a kormánnyal egyetértésben 2001 decemberére 7%-os fogyasztóiárindex-növekedést célzott meg  $\pm 1$  százalékpontos toleranciasáv mellett, 2002 végére pedig a  $4,5 \pm 1\%$ -os inflációt tűzte ki célul, ami sikeresen teljesült. Ettől kezdve a dezinflációs folyamat megtorpant, sőt 2003-ban visszafordult; az árstabilitásnak megfelelő 3%-os inflációs cél csak 2007. január 1-jétől lépett hatályba. Az árstabilitásnak megfelelő inflációs szint meghatározásánál a Monetáris Tanács figyelembe vette a magyar gazdaság felzárkózó jellegéből fakadó strukturális adottságokat, és jelezte, hogy a felzárkózás előrehaladásával rendszeresen, de legalább háromévente felülvizsgálja az optimális célértéket.<sup>14</sup>

### 3.1.1.3. Szervezeti fejlődés a monetáris politikai döntéselőkészítés területén

Az új rezsim meghirdetése intenzív építkezési munkát indított el a jegybankban. Meg kellett teremteni az átláthatóság és az elszámoltathatóság feltételeit. Több lépésben került sor az intézmény mai formájának kialakítására. A monetáris politika megértésének kulcsa, az inflációs előrejelzés 2001 augusztusa óta a „Jelentés az infláció alakulásáról” című kiadványban kerül publikálásra. Annak érdekében, hogy a közvélemény megismerhesse a Monetáris Tanács tagjainak értékelését és a kamatdöntés során figyelembe vett egyéb szempontokat, a kamatdöntés napján a tanács közleményben tájékoztatja a nyilvánosságot, illetve 2005-től közreadja az ülések rövidített jegyzőkönyveit is. Ezek tartalmazzák a döntési alternatívák mellett elhangzott érveket és a tanácstagok szavazatait is.

Az inflációs célkövető monetáris politika alkalmazása során az MNB számos kihívással szembesült. A gazdasági folyamatok megértésének és előrejelzésének problémáit itt nem említve, talán a legnagyobb nehézséget az jelentette, hogy a monetáris politika transzmissziós mechanizmusában az árfolyamcsatornának van a legnagyobb szerepe, míg a kamatcsatorna közvetlen hatása gyenge. Ennek oka a háztartások viszonylag alacsony eladósodottsága, illetve a külföldi hitelek nagy aránya. Így a jegybank figyelme szűkszerűen az árfolyamra irányult, az első időszakban szinte egy második közbülső célt jelentve. Az árfolyam-központúságot az is erősítette, hogy a forint kurzusa többször megközelítette az erős sávszélet, ahol a jegybank köteles volt döntéseit az árfolyamsáv védelmének alárendelni. Mivel az árfolyamsáv nem standard eleme az inflációs célkövetésnek, és megléte jelentősen torzítja a jegybank viselkedését az inflációs célkövetésben optimálishoz képest, 2003 januárjában a piaci szereplők megtámadták a sáv erős szélét a rögzített árfolyamrendszer eltörlésére spekulálva. Később a forint eltávolodott a sávszéltől, és az azóta felhalmozódott tapasztalatok megmutatták, hogy az árfolyam csak egy az inflációs folyamatot befolyásoló számtalan tényező közül, így nincs mechanikus összefüggés az árfolyam alakulása és a jegybank lépései között. De a jegybank lépéseit ex post vizsgálva továbbra is kimutatható az árfolyam ingadozásának simítására irányuló törekvés.

A magyar inflációs célkövetés sajátosságai miatt a **Pénzügyi elemzések** területen folyó pénzügyi elemzések fontos szerepet játszottak a monetáris politikai döntés-előkészítésben. A Pénzügyi elemzések – 2005. február előtt Pénzpoli-

<sup>14</sup> A 3%-os érték megegyezik a már stacionáris inflációt elért feltörekvő piaci inflációs célkövető országok átlagos célértékével. A régióban Csehország szintén 3%-os, míg Lengyelország 2,5%-os hosszú távú inflációs célt tűzött ki. A fejlett országoknál magasabb inflációs cél kiválasztását alátámasztó közgazdasági megfontolásokról lásd Kiss és Kerekó (2004) tanulmányát.

tikai főosztály – 26 fős létszáma 2001-hez képest összességében nem változott, tevékenysége viszont a monetáris politikai döntés-előkészítés igényeihez illeszkedve az elmúlt években többször átalakult és kibővült.

Az árfolyam inflációra gyakorolt erős hatása miatt 2001-től a fejlesztések fontos iránya volt a forint árfolyamára ható tényezők részletes elemzése. A liberalizált tőkepiacokhoz igazodva új mutatószámokkal, elemzési módszerekkel bővült az aktuális pénzpiaci folyamatok elemzésének eszköztára. A befektetési bankok és alapkezelők által is használt technikai elemzések mellett részletesen vizsgáltuk a magyar opciós piacokat, hogy a piaci szereplők árfolyam-várakozásainak alakulásáról megalapozott képet kapjunk. Alkalmazott pénzpiaci kutatásokat végző csoport is alakult 2004-től kezdve, ennek keretén belül több tanulmány készült a külföldi szereplők piaci viselkedéséről. A főosztály bekapcsolódott egy új kutatási irányzatba, ami a piaci szereplők devizavásárlásainak és -eladásainak árfolyamra gyakorolt hatását számszerűsítette (mikrostruktúra-kutatás). A piacok fejlődésével összhangban fejlesztettük a piaci szereplők kamatvárakozásaira és a jegybanki döntések piaci hatásaira vonatkozó elemzési módszereinket. A várakozások pontos ismerete azért volt fontos, mert a monetáris politika a várakozásoktól eltérő viselkedés esetén, ill. a várakozások befolyásolásán keresztül tud befolyást gyakorolni a piaci folyamatokra.

Az időszak során huzamosabb ideig jelen lévő egyensúlyi problémák miatt erőforrásokat csoportosítottunk át a sebezhetőségi helyzet és az eladósodási folyamat elemzésére (monetáris programozás). A fizetésimérleg-hiány és a finanszírozási szerkezet elemzése egyfelől a forintárfolyammal kapcsolatos kockázatok felmérése, másfelől a devizataralék-szükséglet mértékének meghatározása során adott fontos információt a monetáris politikai döntéshozóknak. 2006. januártól a Pénzügyi elemzések tevékenysége kibővült a költségvetési folyamatok elemzésének és előrejelzésének feladatával.

A monetáris politikai eszköztár fejlesztéséért felelős osztály munkáján belül megnőtt a szerepe a pénz- és tőkepiacok strukturális elemzéseinek, valamint az eszköztár működtetésével kapcsolatos, bankon belüli szakmai koordinációknak. Emellett a Jegybanki ellenőrzési főosztály megszűnésével a területhez került a kötelező tartalék ellenőrzésének feladata is.

Az új vezetőség belépésekor a **Közgazdasági és kutatási főosztály** statisztikai létszáma 42 fő volt, mely 36 főre csökkent még 2001-ben, az átalakulások első lépcsőjében. A változások során 5-ről 3-ra csökkent az osztályvezetői megbízások száma, és leépítésre kerültek a főosztály szempontjából nem alapfeladatot ellátó munkatársak. A Közgazdasági terület létszáma azóta is stabilan e szint kö-

rül ingadozik, miközben a belső feladatmegosztás és a működési rend is jelentős változásokon ment keresztül.

A szakértői és modellezési kapacitás szintén fontos előfeltétele az inflációs célkövetés sikerének, és ez igen gyakran jelent problémát feltörekvő gazdaságokban. Ebben a tekintetben az MNB stábját részben felkészülten érte az új rezsim, mivel már a csúszó leértékeléses rendszerben is szükség volt a várható inflációs különbség előrejelzésére ahhoz, hogy a jövőbeli leértékelés ütemét meg lehessen határozni. Ezzel együtt az inflációs célkövetés bevezetésekor jelentős erőforrásokat kellett mozgósítani a makrogazdasági folyamatok részletesebb, alaposabb értékelése, illetve a szabályalapú előrejelzések készítése érdekében.

Az új rendszer eredményes működtetéséhez az előrejelzői, modellezői kapacitás fejlesztésére is szükség volt, hiszen a korábbi rezsimben megfigyelt összefüggések, így például a forint árfolyama és az infláció közötti közvetlen kapcsolat köré az inflációs célkövetés bevezetésével végrehajtott rezsimváltás komoly kétségeket vont. Kisebbs-nagyobb fokú modellbizonytalansággal, illetve a gazdaságról alkotott konszenzus hiányával a világ minden monetáris politikai gyakorlatában szembe kell nézni. A legtöbb esetben azt a pragmatikus megközelítést választják, hogy merev döntési szabályokhoz való ragaszkodás helyett robusztus jelzések, több azonos irányba mutató folyamat alapján hozzák döntéseiket. Tekintettel a gazdaságról alkotott kép eredendő bizonytalanságára, a jegybank stábjára is az az út tűnt járhatónak, hogy ne egy modell vagy módszer alapján készítse az előrejelzéseket, hanem több eltérő megközelítésre alapuló előrejelzési és elemzési technikát együttesen használva formálja a gazdaságról alkotott képet.

Az új rendszerben a legfontosabb értékke a szakértői tudás vált, ennek minél eredményesebb kiaknázása érdekében a korábbi hierarchikus szervezet fokozatosan átalakult egy lapos szervezetté, amelyet az utasítások helyett a felhatalmazáson (empowerment) alapuló működés jellemez. Ebben a rendszerben a szakértők mondják ki a végső szót az előrejelzések és az elemzések esetében is, vezetői feladattá a szakértői csapatok belső konzisztenciájának és a jegybanki célokkal összhangban való működésének biztosítása vált. A „Jelentés az infláció alakulásáról” című kiadvány esetén nagyon hamar megjelent a személyes felelősségvállalás is, először úgy, hogy kimondásra került: ez a kiadvány nem az MNB, nem is a Monetáris Tanács terméke, hanem a Közgazdasági és monetáris politikai szakterületé. Idővel a személyes hozzájárulás szerepe tovább nőtt azért, hogy a jelentés készítőinek neve megjelent a kiadványon, ők maguk pedig a kiadvány megjelenésekor megrendezett szakértői háttérbeszélgetéseken és on-line fórumokon az elemzők és az újságírók elé álltak.

Az elejétől fontos célkitűzés volt olyan projektek megvalósítása, amely a MNB-t a nemzetközi jegybanki szintéren is láthatóvá teszik. Ilyen termék majdnem minden évben született: az euro bevezetésének költség-haszon elemzése, a Balassa–Samuelson hatásról írt empirikus tanulmány, az egyensúlyi reálárfolyam becslése és a monetáris transzmissziós elemzés is.

A MNB igazgatósága 2003-ban fogadta el a bank új kutatási stratégiáját, amely célul tűzte ki a nemzetközi akadémiai standardoknak megfelelő teljesítményt nyújtó kutatási részleg kialakítását. Az új részleg belső működése részben eltér a többi területétől – több ponton is. Az egyik lényeges különbség az, hogy itt nemcsak éves teljesítményértékelés van, hanem a legjobb nemzetközi akadémiai gyakorlatnak megfelelően négyévente mérhető kritériumok – publikációk, konferenciárészvételek – alapján minden kutatóról átfogó értékelés is készül, ennek alapján dől el, hogy valaki kutatóként előreléphet, vagy esetleg a pályafutását nem a kutatók között folytatja. A felállításkor alapvető cél volt, hogy a részleg jó egyetemekről származó, PhD-fokozatú jelöltekkel töltsük fel, illetve már az elején kimondtuk, hogy a potenciális jelölteket ne szűkítsük le pusztán a magyar állampolgárságú, avagy magyar ajkú jelöltekre. A toborzás során a nemzetközi érdeklődés az MNB által felkínált állásokra fokozatosan növekedett, az MNB mára a nemzetközi akadémiai munkapiac állandó és ismert részvevője – az újonnan csatlakozott országok közül egyedülként. A toborzás eredményeképpen sikerült olyan kollégát is felvenni, aki magyarul nem beszél, így a szakterületen kénytelenek voltunk az angolra mint munkanyelvre áttérni. Jelenlegi kutatóink a legkiválóbb egyetemeken (MIT, Maryland, Northwestern, Pompeu Fabra stb.) végeztek, ez jó alapot teremt a további sikeres működésre. 2002 óta eredményesen zajlik a Közgazdasági főosztály vendégkutatói programja, amelynek keretében elsősorban PhD-hallgatókat fogadunk 2-3 hónapra. A vendégkutatók vagy a saját maguk által választott, a monetáris politikához kapcsolódó témakörben végeznek kutatásokat, színesítve az MNB szakmai életét, vagy a főosztályon folyó kutatásokba kapcsolódnak be. A program célja az is, hogy megismertesse az MNB-t a külföldön tanuló diákokkal és segítse a szakmai utánpótlást.

### 3.1.2. Változások a monetáris politikai eszköztárban<sup>15</sup>

#### 3.1.2.1. A jegybanki eszköztár célja, alapelvei

A jegybanki eszköztár elsődleges célja, hogy elősegítse a jegybanki *kamatlépések hatékony transzmisszióját*, ezzel

is hozzájárulva a jegybank végső céljának, az árstabilitásnak az elérését. Emellett az is fontos, hogy a jegybanki eszköztár segítse a hitelintézetek *likviditáskezelését*, és hozzájáruljon a pénzügyi közvetítő rendszer *stabilitásához, hatékonyságának* növekedéséhez.

Az eszköztár kialakítása és fejlesztése során az MNB az elmúlt években arra is törekedett, hogy megfeleljen öt fontos alapelvnek.

#### *Piackonform eszközök kizárólagos használata*

Az MNB a '90-es évek során fokozatosan felhagyott a direkt eszközök kiegészítő jellegű használatával (az egyedi banki szinten meghatározott egynapos [O/N] repokeret eltörlésére 2001. áprilisban került sor), és eszköztárában kizárólagos súlyt helyezett az ún. *indirekt eszközökre* (rendelkezésre állás, tenderek és aukciók, tartalékráta szabályozása stb.).

#### *Egyszerű, áttekinthető és költséghatékony működés*

Az időszak során lecsökkent az MNB által ténylegesen alkalmazott jegybanki eszközök száma, és az egyes eszközökhöz tartozó célok is letisztultak (pl. megszűnt a tartalékrendszer kvázifiskális, adóztató szerepe vagy a hosszabb lejáratú sterilizációs eszközök hozambefolyásoló célja). A napközbeni és a napvégi hitelek feltételeinek egységesítése, vagy a fedezetkezelésben az összeített értékpapír-portfólió bevezetése a rendszer egyszerűsítése mellett a korábbinál *költséghatékonyabb* megoldást is eredményezett nemcsak az MNB-nek, hanem partnereinek is.

#### *A jegybank beavatkozása „ne szorítsa ki” a piacot*

Az MNB több eszközzel segíti a bankok likviditáskezelését (a kötelező tartalékolás átlagolási mechanizmusa, az O/N kamatfolyosó, a gyorstenderek meghirdetése), de ezek alkalmazásakor, illetve feltételeinek kialakításakor mindig arra törekedett, hogy amíg a bankközi piacon is lehetőség van a likviditás újraelosztására, addig a hitelintézetek lehetőség szerint *egymáshoz forduljanak, ne a jegybankhoz*. Kivételt képeznek ez alól azok az esetek (pl. 2001. szeptember 11-ét követően), amikor a bankoknak fel nem róható külső körülmény miatt került sor szélsőséges likviditási helyzetre. Ezen ritka helyzetekben a jegybank gyorstenderek alkalmazásával, büntetőkamat nélkül nyújtott segítséget a bankok likviditáskezeléséhez.

<sup>15</sup> A monetáris politikai eszköztárral kapcsolatos elméleti feladatokat a Pénzügyi elemzések szervezeti egység végzi. A monetáris politikai eszköztár operatív működtetését a Pénz és devizapiaci szervezeti egység végzi, melynek tevékenységéről a devizatartalék-kezelés fejezetben számolunk be.

***Egyenlő bánásmód, a versenysemlegesség***

Az MNB partnerköre kialakításánál arra törekedett, hogy minden, az adott monetáris politikai eszköz igénybevételéhez szükséges technikai feltételnek eleget tevő hitelintézetnek (legyen az bank, takarékszövetkezet vagy külföldi bank hazai fiókja) lehetősége legyen azt használni. Ennek érdekében az MNB, több lépésben, 2004-re egységesítette az alkalmazott eszközeinek partnerkörét. A monetáris politikai eszközöket azok a tartalékköteles hitelintézetek vehetik igénybe, amelyek az adott eszköz vonatkozásában megfelelnek az ügyletek lebonyolításához szükséges technikai feltételeknek.

***Az Európai Központi Bank eszköztárához történő harmonizáció***

A monetáris politikai eszköztár *harmonizációjának* legkésőbb az euro bevezetéséig meg kell történnie. Az MNB az elmúlt években arra törekedett, hogy ahol ezt a magyar bankrendszer jellegzetessége (pl.: strukturális likviditási többlet) vagy egyéb országspecifikus szempont nem indokolja, ott az Európai Központi Bank gyakorlatának az átvétele korábban megtörténjék, annak érdekében, hogy minél kisebb súrlódást okozzon majd az euro bevezetésekor a jegybanki partnerkörnek az eurozóna szabályozására történő átállás.

**3.1.2.2. Fennmaradó likviditási többlet – áttekinthető irányadó kamat*****Fennmaradt a passzív oldali szabályozás***

Az irányadó eszköz jellegét (betéti vagy hitel jellegű instrumentum) a bankrendszer likviditási pozíciója határozza meg. Az eurozónától eltérően Magyarországon a bankrendszert a '90-es évek közepe óta *strukturális likviditási többlet* jellemzi, azaz a bankok a tartalékperiódus átlagában több jegybankpénzzel rendelkeznek, mint amennyire tartalékkötelezettségük teljesítése és fizetési forgalmuk likviditásigénye miatt szükségük van. A többlet az irányadó eszközként használt kéthetes betétben csapódik ki, amelynek kamata (a jegybanki alapkamat) határozza meg a kéthetes futamidőn a likviditás piaci árát.

A sávszélesítést követően arra lehetett számítani, hogy jegybanki intervenció hiányában a gazdaság jegybankpénz-keresletének a növekedése fokozatosan felszívja a többletlikviditást, és 2003-tól sor kerülhet az áttérésre az aktív oldali (hitellel történő) szabályozásra. Az állam megnövekedett jegybanki devizakonverziója azonban hosszabb időre tartósította a strukturális likviditástöbbletet a magyar gazdaságban.

***A devizapiacra terelés bevezetése***

Magyarországon az állami intézmények (ÁKK, MÁK, ÁPV Zrt.) devizabevételeiket és -kiadásait csak az MNB-nél váltják át forintra, így azok közvetlenül befolyásolják a jegybanki likviditás nagyságát. A privatizációs bevételek, az EU-transzferek és az elmúlt években felfutó nettó devizakötvény-kibocsátások jelentős mértékben megnövelték a jegybank devizatartalékait, és ezzel párhuzamosan a sterilizációs eszközök állományát. A szükségesnek ítéltnél magasabb devizatartalék-szint és a strukturális likviditási többlet mérséklésére az MNB 2004-ben bevezette az állam jegybanki konverziójának *devizapiacra terelését*. Ennek keretében az MNB kis összegben, árelfogadó módon eladja az állam MNB-vel szembeni nettó devizakonverziójának egy részét. Mivel azonban a gazdaság kedvezőtlen fundamentális folyamatai miatt számottevően megemelkedett a kívánatos devizatartalék-szint is, a devizapiacra terelés nem volt képes teljes mértékben ellensúlyozni az állami konverziók likviditásbővítő hatását, és így a magas strukturális likviditási többlet fennmaradt.

***Az irányadó és sterilizációs eszköz funkciók egyesítése***

A '90-es évek közepén az MNB még több futamidőn jegyzett egyidejűleg kamatot, ami időnként nem szándékolt, a piac által ellentmondásosnak érzékelt üzeneteket küldött a hozamok várható alakulásáról, ráadásul jelentősen csökkentette a hozamgörbéből kiolvasható piaci várakozások információ-tartalmát is. A jegybank által alkalmazott eszközök számának csökkentésével (a 6 és 12 hónapos futamidőn 1997-ben, az egyhetes futamidőn 1998-ban szűnt meg a kamatjegyzés) már önmagában transzparenssebbé vált a kamatpolitika. A *kéthetes betéti kamat* azonban csak azután vált tisztán a jegybanki kamatpolitika indikátorává, miután 2001. áprilistól megszűnt a betételhelyezés mennyiségi (bankrendszer szintű) korlátja, és a sterilizáció céljára kibocsátott 3 hónapos MNB-kötvény már árelfogadó, változó kamatozású tender formájában került kibocsátásra. A kéthetes betét ezen kitüntetett szerepét hangsúlyozta az is, hogy kamata 2001 júliusa óta megegyezik a hivatalos alapkamattal.

A kéthetes betét azonban nemcsak a monetáris politikai irányadó eszköze az MNB-nek, hanem 2002 közepétől (amikor is megszűnt a 3 hónapos MNB-kötvény kibocsátása) a sterilizáció kizárólagos eszköze is. A meghatározott technikai feltételeknek eleget tevő hitelintézetek hetenként egy alkalommal, a hatályos alapkamat mellett helyezhetnek el betétet, amelyet az MNB mérlegelés nélkül elfogad. A betétállomány nagyságának alakítása tehát a bankok döntése, de ez normál esetben (jelentősebb O/N betételhelyezés nélkül) a tartalékperiódus átlagában megegyezik a bankrendszer egészének likviditási többletével.

### **A kéthetes MNB-kötvény bevezetése**

2007-ben kéthetes értékpapír (MNB-kötvény) váltotta fel az eddigi fel nem mondható jegybanki betétet. Miközben az új eszköz minden lényeges kondíciójában (futamidő, fix kamat, korlátlan mennyiség stb.) megegyezett a korábbi jegybanki betéttel, fontos előnye, hogy a bankoknak a jegyzést követően lehetőségük lesz a papírt a *másodpiacon eladni, továbbrepózni vagy a jegybank javára fedezetként zárolni*. Várakozásaink szerint az új értékpapír így több lehetőséget nyújt egyedi banki szinten a váratlan likviditási helyzetek kezelésére, és ezzel majd mérséklődik a bankok túl óvatos likviditáskezelési magatartása. Ezzel párhuzamosan pedig az egynapos bankközi hozamok is szorosabban fogják majd követni az irányadó kamat alakulását.

### **A kötelező tartalék rendszer: adóztatás helyett likviditáskezelési eszköz**

A kötelező tartalékrendszer a '90-es évek során még több, egymásnak időnként ellentmondó célt szolgált. A nemzetközi összehasonlításban magas tartalékráta jelentős szerepet vállalt a jegybanki sterilizációból, ugyanakkor a jegybanknál elhelyezett tartalékra fizetett kamat jelentősen elmaradt a piaci hozamoktól. Ez tulajdonképpen a pénzügyi közvetítő rendszer *implicit adóztatását* jelentette. Magyarország EU-csatlakozása az európai uniós hitelintézetek hazai fióknyitásainak teljes körű liberalizálásával járt, ami a magyar bankok versenyhátrányát explicitebbé tette volna. Mindezt felismerve az MNB még 2001. júniusban meghirdette azt a középtávú célt, hogy legkésőbb az *EU-csatlakozás időpontjáig* megszünteti a kötelező tartalékoláson keresztül jövedelemelvonás mértékét. Ennek első lépéseként 2001 augusztusától egységes lett a deviza- és forintforrások után fizetendő kamat mértéke, ami megszüntette a devizaforrás-bevonás korábbi preferenciális kezelését. 2002 augusztusára, két lépésben a jelenlegi 5 százalékra csökkent a tartalékráta mértéke. A következő években a jegybanki kamat emelésekor a tartalékra fizetett kamat mindig azonos mértékben emelkedett, az alapkamat csökkentésekor viszont változatlan maradt. Ennek eredményeként 2004 májusától a tartalékok után fizetett kamat már megegyezik a mindenkori jegybanki alapkamattal, így a kötelező tartalékolás a tartalékráta mértékétől függetlenül már nem terheli többletköltséggel a hitelintézeteket.

A változtatások hatására a kötelezőtartaléks-zabályozás funkciója – a fejlett jegybankok gyakorlatának megfelelően – a bankok *likviditáskezelésének támogatására* szűkölt. A kötelezőtartalék-ráta mértéke az elmúlt évek csökkentései után is még magasabb (5%), mint az eurozónában (2%). Ezt az teszi szükségessé, hogy a forintpiac likviditási sokk-

jai relatív értelemben jelentősen meghaladják az eurozónában tapasztaltat (elsősorban a költségvetési számla [KESZ] jelentős ingadozásainak következtében), ezért a bankoknak nagyobb mozgástérre van szükségük ezek kezelésére. A ráta további csökkentésének időzítése az ÁKK 2004-ben megkezdett egyenlegsímitó repomúveleteinek függvénye. Ha ez képes lesz kellően lecsökkenteni a *KESZ-egyenleg ingadozását*, akkor a banki likviditáskezelés nagyobb alkalmazkodási nehézség nélkül tud majd az EKB által alkalmazott 2 százalékos tartalékráta mellett működni.

### **O/N kamatfolyosó szűkítése**

A bankközi hozamok ingadozásának effektív korlátját az MNB által rendelkezésre állás keretében meghirdetett *egynapos betéti és hitelinstrumentumok kamatai* jelentik. A kamatfolyosó azonban akkor képes az irányadó kamat közelében tartani az O/N bankközi hozamokat, és ezáltal minimalizálni a hozamok nem kívánatos torzítását, ha *nem túl széles*, és a jegybanki irányadó kamatra *szimmetrikus*. A kamatfolyosó jelenlegi (az irányadó kamat körül  $\pm 1$  százalékos) szélességét több lépésben 2002 szeptemberére érte el. A kamatfolyosó szimmetriája az irányadó kamat körül a kamatjegyzések szintjén már 1998 augusztusától teljesül, az egynapos jegybanki instrumentumok igénybevételeinek eltérő feltételei miatt azonban a szimmetria valójában csak az egynapos hitel oldali eszköz banki limitjeinek 2001-es megszüntetésével valósult meg.

### **Gyorstenderek használata**

A gyorsenderek használata a jegybanki finomhangolás eszközei. Mivel a kéthetes betétlejáratokra és -elhelyezésekre hetente kerül sor, ekkor a bankoknak lehetőségük van a megváltozott likviditási helyzetekre reagálni. Erre leginkább a *tartalékperiódus végén* lehet szükség, amikor a tartalékteljesítés átlagolási mechanizmusa kis mozgásteret jelent, és már nincs lehetőség kéthetes betételhelyezésre vagy -lejáratra. Ebből következően futamideje 1–6 nap között változhat. A leírt elvekből következően csak ritkán került sor ezek alkalmazására (legutóbb a 2001 szeptemberét követő időszakban).

### **3.1.2.3. Az eszköztár és a fizetési rendszer összhangjának megteremtése**

#### ***Napközbeni és napvégi hitelek feltételeinek egységesítése***

A passzív oldali szabályozásból következően hitelnyújtásra (egy esetleges hiteloldali gyorsendert nem számítva) csak O/N futamidőn vagy napközbeni hitelnyújtás formájában kerül sor. Ez utóbbira mindkét hazai fizetési rendszer-

ben (VIBER<sup>16</sup> és BKR<sup>17</sup>) lehetőség van. Amennyiben a napközbeni hitel, amelyet a fizetési tételek zökkenőmentes teljesítése miatt vettek fel, a nap végéig nem kerül visszafizetésre, akkor automatikusan O/N hitellé alakul. Különösen fontos volt ezért a fizetési rendszerhez kapcsolódó napközbeni hitellimitok, és a monetáris politikai célú O/N hitelek igénybevételi feltételeinek – ezen belül is elsősorban a *partnerkör, az elfogadható fedezetek típusa és a fedezetértékelési szabályok* – egységesítése, integrálása. Erre 2003. májustól a napi és összevont fedezetértékelés bevezetése kapcsán került sor.

### **Fedezetkezelés fejlesztése**

Az újonnan kialakított fedezetkezelési rendszerben a korábbi óvadéki repót felváltotta a fedezett (lombard) hitel. A bankok által igénybe vehető kétféle jegybanki hitelhez *egy-egy-egyes értékpapír-portfólió* tartozik. Ez utóbbi fontos költség-előnye a repóval szemben, hogy ha többféle értékpapírra van szükség egy nagyobb összegű hitel fedezeteként, akkor is elég egy ügyletet kötni, ráadásul a partnereknek lehetőségük van a hitel futamideje alatt az értékpapírokat szabadon cserélni. A jegybank javára zárolt portfólió értéke a piaci árak alapján naponta meghatározásra kerül. Az egynapos piaci árfolyamkockázattal kapcsolatban az értékpapírokhoz típusuktól (fix vagy változó kamatozású, állampapír, jelzáloglevél vagy vállalati kötvény, árjegyzett vagy nem árjegyzett stb.) és futamidejüktől függően más-más *befogadási árfolyam* tartozik. Amennyiben a fedezet így meghatározott befogadási értéke a hitel kezdeti marginnal növelt értéke alá süllyed, akkor pótlólagos fedezetbekérésre kerül sor, ellenkező esetben a partner felszabadíthatja az MNB javára zárolt értékpapírok egy részét.

2003. novemberétől az MNB az állampapírok mellett fedezetként elfogadja a *jelzálogleveleket* és a BÉT-re bevezetett, legalább 'A' minősítéssel rendelkező *banki és vállalati kötvényeket* is (a minősítés a három nagy hitelminősítő bármelyikétől jöhet, és vonatkozhat az értékpapírra, a kibocsátóra vagy a garantorra egyaránt). Nem zároltathat fedezetként az MNB javára ugyanakkor egyik partner sem saját vagy kapcsolt vállalkozás által kibocsátott értékpapírt.

#### **3.1.2.4. Devizapiaci műveletek – felkészülés az ERM-II-csatlakozásra**

Az árfolyamsáv kiszélesítésével szoros összefüggésben 2001. június 15-től sor került a devizaliberalizáció utolsó lépésére, amely egyben a forint teljes konvertibilitását is megteremtette. A rugalmasabb árfolyamrendszer beveze-

tése fontos előfeltétele volt annak, hogy megszüntethetők legyenek a külföldiek befektetései az éven belüli futamidejű adósságpapírokra és a származékos pénzügyi termékekre vonatkozó korlátozásai, amelyek azt a célt szolgálták a korábbi merev árfolyamrendszerben, hogy mérsékeljék egy árfolyamrendszer elleni támadás kockázatát. Ugyanakkor a szélesebb sávban a forint nagyobb lehetséges ingadozása felértékelte az árfolyamfedezésre felhasználható határidős termékek jelentőségét, és mivel ezeken a piacokon a külföldi befektetők hiányában aligha alakulhatott volna ki likvid kereskedés, így tehát a sávszélesítés egyben szükségessé is tette a devizaliberalizáció teljeskörűvé tételét.

Az MNB *sávszéli intervenciót* csak azonnali devizapiaci művelet keretében végez, 2002. májustól kizárólag euróban. A sávszéli intervenció partnerkőre 2004 májusában került harmonizálásra az eurozóna előszobáját jelentő, ERM-II elvárásaival. Kiterjed minden tartalékköteles hitelintézetre, amelyik számlát vezet az MNB-nél, és rendelkezik SWIFT-kóddal. A rendelkezésre állás üzenetideje több lépésben, szintén Magyarország EU-csatlakozásának időpontjára került összhangba az ERM-II-tagság esetén alkalmazandóval. 2005. januártól a jegybanki hitelkockázat csökkentésére a sávszéli intervenció esetében bevezetésre került a „fizetés fizetés után” elv. *Sávon belüli intervenció* esetén, ahol a potenciális partnerkör számos külföldi hitelintézetet is tartalmaz, nem publikus partnerlimitok töltik be ezt a szerepet.

Az *ERM-II-ben* előforduló tranzakciók (sávszéli, sávon belüli intervenció, napvégi konverzió és swapműveletek az EKB-val) lebonyolításához szükséges technikai felkészülés az EU-csatlakozást követően megtörtént. Az MNB az EKB-val és további 22 jegybankkal közösen sikeresen részt vett több integrált szimulációs teszten. Az ERM-II-ben, de már azt megelőzően is, az intervencióval és egyéb devizakonverziókkal kapcsolatban az MNB-nek különféle jelentési és engedélyezési kötelezettségei vannak az EKB, illetve a KBER-tagországok jegybankjai felé. A hatályos feladatok belső utasításokban kerültek rögzítésre.

#### **3.1.2.5. Szükséges harmonizációs lépések a jövőben**

Az MNB jelenlegi eszköztára számos ponton már teljeskörűen harmonizált az Európai Központi Bank szabályozásával. A hazai makrogazdasági és jogi környezet eltérése miatt azonban még néhány indokolt ponton fennmaradt az eltérés.

<sup>16</sup> VIBER = Valós Idejű Bruttó Elszámlási Rendszer.

<sup>17</sup> BKR = Bankközi Klíring Rendszer.



### ***Irányadó eszköz***

Az MNB irányadó eszköze (kéthetes betét) jelenleg különbözik az EKB által használt egyhetes hiteltől. Ez azonban a strukturális likviditási pozícióban meglévő különbségből adódik. Amíg ez nem változik meg, addig az MNB nem tud áttérni az aktív oldali (hitellel történő) szabályozásra. Ha erre az euro bevezetéséig nem kerülne sor, akkor a csatlakozással ez automatikusan megoldódik, mert a jelenlegi forinttöbblet-likviditás töredékét jelenti az eurozóna strukturális likviditási hiányának. Az üzleti feltételek és a napi fedezetértékelés jelenlegi rendszere azonban már ma is ismeri egy esetleges egyhetes hitel lehetőségét, *technikai oldalról tehát ennek bevezetése nem jelentene akadályt.*

### ***Kötelezőtartalék-szabályozás***

Jelenleg az MNB-nek – az eurozóna tagjegybankjaitól eltérően – törvényileg nincsen közvetlen lehetősége pénzbírság kiszabására. Az alultartalékolás büntetése ezért az EKB-tól eltérően nem pénzbírság, hanem 0 százalékos kamat fizetése az alultartalékolás mértékének másfélszerese után. *A csatlakozást követően a szankció kiszabása az EKB-hoz kerül, így ez is automatikusan megoldódik.*

A tartalékköteles hitelintézetek és a tartalékköteles források köre 2004 elejétől teljeskörűen megegyezik az EKB szabályozásával; néhány kivételtől eltekintve a tartalékmentesség kritériuma csak a forrás futamideje. Hasonlóan harmonizált ettől az időponttól a tartalékteljesítés késleltetett jellege (t+2. hónapban kell teljesíteni a tartalékolást a t. hónap végi tartalékköteles források után). Az adatszolgáltatás kapcsán fontos változás volt, hogy 2006-tól a bankoknak megszűnt a kötelező tartalékhoz kapcsolódó adatszolgáltatása, mivel a felügyeleti mérleg egyes kategóriái összhangba kerültek a tartalékköteles források körével. Így lehetővé vált, hogy az EKB-hoz hasonlóan, közvetlenül a jegybank határozza meg az egyes hitelintézetek tartalékkötelezettségét a felügyeleti mérlegjelentésekből. Eltér azonban még a tartalékperiódus definíciója: Magyarországon továbbra is a naptári hónapok, míg az eurozónában az EKB kamatmeghatározó üléseinek időpontjai szerint változnak ezek az időszakok. Itt, *az MNB Monetáris Tanácsának eltérő üléskezési rendje miatt, célszerű a harmonizációt csak a csatlakozáskor végrehajtani.*

### ***Fedezetkezelés***

Az eurozóna-csatlakozás szempontjából az EKB új, 2007-től bevezetésre kerülő egységes fedezetlistája lesz az irányadó. Ennek legfontosabb eltérése az MNB jelenlegi

gyakorlatához képest az, hogy elfogadja a megfelelő kritériumokat teljesítő banki hiteleket is fedezetként. Mivel a hazai bankszektor fedezetigénye jelenleg még nagy biztonsággal kielégíthető a jelenleg elfogadható értékpapírokból, és ez különösen így lesz a kéthetes MNB-kötvény bevezetését követően, *az MNB nem tervezi a banki hitelek fedezetként történő elfogadását az euro bevezetése előtt.*

A 2003-ban bevezetett napi fedezetértékelés rendszere, amely az összevont fedezetkezelésre épít, megfelel az eurozóna elvárásainak, eltérések csupán a konkrét paraméterekben (befogadási árfolyamok, kezdeti marginértékek) vannak. A fedezetkezelés infrastruktúrája terén felkészülést igényel ugyanakkor a *határon átnyúló fedezetelfogadás lehetőségeinek* (a CCBM – az eurozóna tagjegybankjai által működtetett levelező jegybanki rendszer, illetve az értéktárak közötti kapcsolatokat) kialakítása, és a *banki hitelek elfogadhatóságának biztosítása*, mivel ez utóbbiak nem értéktárban vannak elhelyezve.

Mivel a határon átnyúló fedezetelfogadás infrastruktúrájának kialakítása az euro bevezetését megelőzően csak marginálisan bővítené a hazai bankok által felhasználható fedezetek mennyiségét (kevés külföldön kibocsátott forint értékpapírja van a magyar bankoknak), ezért ebből a szempontból nincs szükség a rendszer idő előtti kialakítására. Ezt az is indokolja, hogy az eurozóna rendszere is változhat a jövőben, az elképzelések szerint a bilaterális kapcsolatra építő CCBM helyett a jövőben egy központosított CCBM2 kerülne bevezetésre. Az időzítés szempontjából lényeges szempont azonban a TARGET2-csatlakozás.<sup>18</sup> *Amennyiben az MNB hamarabb csatlakozik az új páneurópai fizetési rendszerhez, mint hogy az eurót hazai fizetési eszközként bevezetné, és euroalapú értékpapírfedezet ellenében a napközbeni hitelnyújtás lehetőségét biztosítani kívánja, akkor már erre az időpontra biztosítani kell a határon átnyúló fedezetelfogadás valamelyik formáját.*

### **3.1.3. Változások a pénzügyi stabilitás érdekében kifejtett tevékenységben**

A pénzügyi stabilitás a Magyar Nemzeti Bank definíciója szerint olyan állapot, amelyben a pénzügyi rendszer, azaz a kulcsfontosságú pénzügyi piacok, ill. a pénzügyi intézményrendszer képes ellenállni a gazdasági sokkoknak, és zökkenőmentesen tudja ellátni alapvető funkcióit: a pénzügyi források közvetítését, a kockázatok kezelését, valamint a fizetési forgalom lebonyolítását. A stabil pénzügyi rendszer növeli a jegybankok monetáris politikájának eredményességét, és hozzájárul a hosszú távú gazdasági növekedéshez.

<sup>18</sup> A TARGET2 a páneurópai valós idejű fizetési rendszer (a TARGET) 2007-től bevezetésre kerülő új verziója, amelyhez az MNB-nek legkésőbb az euro bevezetésekor csatlakoznia kell.

**3.1.3.1. Az MNB pénzügyi stabilitási funkciójának meghatározása**

A Magyar Nemzeti Banknak alapvető érdeke és – más állami intézményekkel közös – felelőssége a hazai pénzügyi rendszer stabilitásának fenntartása és erősítése. A Magyar Nemzeti Bank szerepét a pénzügyi stabilitás fenntartásában egyrészt a Jegybanktörvény<sup>19</sup>, másrészt a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, a Pénzügyminisztérium, ill. a Magyar Nemzeti Bank között született háromoldalú együttműködési megállapodás rögzíti.<sup>20</sup>

Az MNB pénzügyi stabilitási feladata két nagyobb területre bontható. A jegybank minden rendelkezésre álló eszközzel felhasználásával erősíti a pénzügyi stabilitást, illetve a lehetséges válság megelőzésére törekszik. Emellett azonban fontos kiemelni, hogy ugyancsak az MNB alapvető funkciói közé tartozik a már kialakult válsághelyzet kezelése.

A Magyar Nemzeti Bank pénzügyi stabilitási céljának elérésére elsődlegesen a kutatásokon és az elemzéseken alapuló kommunikáción, a szabályozói környezet kialakításának támogatásán, a pénzügyi infrastruktúra felvigyázásán<sup>21</sup>, a válsághelyzetbeli koordináción, továbbá a „végső hitelezési” funkciókon keresztül gyakorolhat hatást. Ezen eszközök használata rendkívül fontos a makroprudenciális

kockázatok feltárásában, mérséklésében, a krízis megelőzésében vagy éppen egy válsághelyzet kezelésében.<sup>22</sup>

Ezen feladatok hatékony ellátása szoros partnerkapcsolatokat igényel. A Magyar Nemzeti Bank a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete és a Pénzügyminisztérium részvételével – a háromoldalú együttműködési megállapodás alapján – létrejött a Pénzügyi Stabilitási Bizottság, mely negyedéves gyakorisággal a pénzügyi közvetítőrendszer stabilitásával összefüggő szakmai kérdéseket vitat meg.

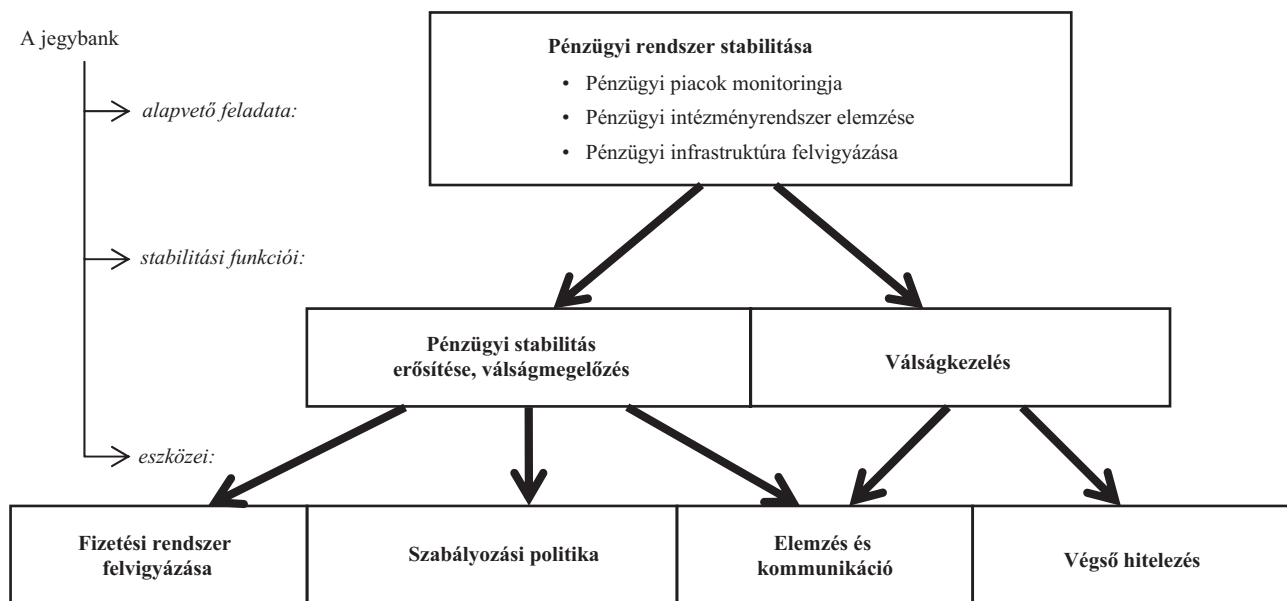
**3.1.3.2. A Pénzügyi stabilitási terület küldetése**

A Pénzügyi stabilitási terület küldetése, hogy tevékenységével erősítse a pénzügyi rendszer stabilitását, és ezzel hozzájáruljon az MNB elsődleges céljának teljesüléséhez, azaz az árstabilitás eléréséhez, illetve alapvető feladatainak magas szintű ellátásához. Ennek érdekében a Pénzügyi stabilitási terület céljai a következők:

- A makroprudenciális felügyelés elméleti és gyakorlati eszköztárának kialakítása, használata, fejlesztése, valamint a feltárt kockázatok megfelelő kommunikációja.
- A rendszerstabilitást, piaci hatékonyságot és versenysemlegességet előmozdító szabályozói környezet kialakítása.

**3-1. ábra**

A Magyar Nemzeti Bank pénzügyi stabilitási funkciójának keretrendszere



<sup>19</sup> 2001. évi LVIII. törvény a Magyar Nemzeti Bankról, 4. és 36. §.

<sup>20</sup> Részletesen lásd a [www.mnb.hu/penzugyi\\_stabilitas](http://www.mnb.hu/penzugyi_stabilitas) oldalon.

<sup>21</sup> A pénzügyi infrastruktúra felvigyázásáért az MNB-ben a Pénzforgalmi és emissziós szakterület felel, részletesen lásd a 39. oldalon.

<sup>22</sup> Részletesebben lásd a *Monetáris politika Magyarországon* című MNB-kiadványban.

- *Szakmai felkészülés egy lehetséges hitelintézeti válság kezelésére, a válságkezelés hatékonyságának növelése.*

A válságkezelési funkció a jegybank többirányú tevékenységét, valamint az ehhez kapcsolódó eszköztárat foglalja magában, melynek alapvető célja a válságot előidéző szereplők, illetve kockázati tényezők azonosítása, illetve a válság kialakulása esetén annak hatékony kezelése. A hatékony válságkezelés megakadályozza a krízis továbbterjedését más hitelintézeti szereplőkre, ill. a pénzügyi közvetítő rendszer más tagjaira, továbbá kialakítja a legkisebb társadalmi költséggel járó megoldásokat, a pénzügyi közvetítő rendszerbe vetett bizalom helyreállítását, megőrzését, azaz összességében a pénzügyi közvetítő rendszer stabilitásának támogatását célozza. Válság esetén a jegybank a piaci megoldásoknak prioritást adva közvetíthet a hitelintézetek, illetve más piaci szereplők között a válság megoldása érdekében, illetve minden esetet egyedileg mérlegelve dönt a végső hitelezői funkció („lender of last resort”) alkalmazásáról. A válsághelyzetre való felkészülés jegyében a Pénzügyi stabilitási terület felmérte a válságkezelés nemzetközi gyakorlatát, kialakította, és folyamatosan fejleszti a hazai keretrendszert, valamint rendszeresen válságszimulációs gyakorlatokat tart.

### 3.1.3.3. Elemzés

#### *A makroprudenciális elemzési keretrendszer*

A makroprudenciális elemzés fő feladata, hogy egy állandóan változó pénzügyi rendszerben a stabilitást veszélyeztető kockázatokat a lehető leghamarabb azonosítsa, és kommunikálja.

#### *Stabilitási jelentés*

A pénzügyi stabilitással kapcsolatos jegybanki elemzés és kommunikáció középpontjában a *Jelentés a pénzügyi stabilitásról* című kiadvány áll. A jelentés célközönségét a hazai és külföldi bankok, nemzetközi pénzügyi intézmények, ill. jegybanki munkatársak, a kutatással, elemzéssel foglalkozó szakemberek, továbbá az egyetemi oktatók és hallgatók, valamint a gazdasági szakújságírók jelentik – rajtuk keresztül a jegybanki elemzések üzenetei a szélesebb olvasóközönséghez is eljutnak.

A jelentést 2000 óta publikálja a Magyar Nemzeti Bank. A stabilitási jelentést részben a Nemzetközi Valutalap ajánlásai, részben pedig a legjobb nemzetközi gyakorlatként számon tartott angol és svéd jelentés mintájára hoztuk létre, és az elmúlt hat évben – a változó felhasználói igények és az elemzési módszerek fejlődése következtében – jelentős mértékben átalakítottuk, továbbfejlesztet-

tük. A kiadvány 2006 áprilisától évente egy alkalommal jelenik meg.

A stabilitási jelentés kiemelt feladata, hogy a hosszú távú folyamatokra koncentrálva a makrogazdasági, pénzügyi piaci és a pénzügyi intézményrendszerből eredő kockázatokat egységes egésként értékelje, és feltárja az egyes kockázati tényezők közötti kölcsönhatásokat és ezek lehetséges stabilitási következményeit. Éppen ezért a jelentésben több szakterület tudása összegződik, és a kiadvány elkészítése a szakterületek közötti szoros együttműködésben valósul meg. Az egységes szakmai vonalvezetésű kiadvány elkészítéséért és a szakterületek közötti munka koordinációjáért a Pénzügyi stabilitási szakterületé a fő felelősség. Bár a Monetáris Tanács három olvasatban tárgyalja a jelentést és a legfontosabb stabilitási üzenetekről külön állásfoglalást tesz közzé, a stabilitási jelentés a közreműködő szakterületek véleményét tükrözi.

A jelentés fontos szerepet töltött be a külső és belső egyensúlytalanságokból eredő kockázatok azonosításában és széles körű kommunikációjában, valamint a devizahitelezéssel kapcsolatos veszélyek feltárásában, tudatosításában. További fontos elemzési terület volt a kis és középvállalati szektor pénzügyi helyzete és kockázatai, a háztartási szektor adósságvisselőképessége és a törlesztési teher alakulása, a különböző piaci szegmensekben megvalósuló dinamikus hitelnövekedés, valamint a pénzügyi stabilitást erősítő szabályozási lépések hatásainak elemzése. A kiadványban többször ismertettük a jegybankban készített különböző stresszteszt eredményeit, és az elemzési módszertan fejlődésével a jövőben még hangsúlyosabban fognak megjelenni a stabilitási jelentésben ezek az elemzési technikák.

#### *Rendszeres belső elemzések*

Annak érdekében, hogy a jegybank vezetése megfelelő időben pontos és megbízható tájékoztatást kapjon a pénzügyi stabilitással kapcsolatos folyamatokról, a belső elemzések köre, típusa, terjedelme és gyakorisága 2002–2006 között jelentősen átalakult.

#### *Nem banki pénzügyi közvetítők elemzése*

A pénzügyi közvetítésben domináns szerepet játszó hitelintézeti rendszer mellett a nem banki pénzügyi közvetítői szektor tevékenysége is lényeges hatással lehet a pénzügyi stabilitásra, a háztartások, a vállalatok, valamint a részben tulajdonos, részben finanszírozó bankrendszer pénzügyi pozíciójára. A nem banki pénzügyi közvetítők tevékenységét, kockázatait, és ezek stabilitási hatásait vizsgáló belső elemzések féléves rendszerességgel készül-

nek, míg a szektort érintő, makroprudenciális szempontból releváns jelenségek, változások az évente megjelenő stabilitási jelentésben kerülnek publikálásra.

### *A hitelintézeti rendszer strukturális elemzése*

A pénzügyi közvetítés stabilitási hatásainak megítélésében fontos a pénzügyi közvetítő intézményi rendszer strukturális jellegű, a várható fejlődési irányokat feltérképező értékelése is. A strukturális elemzés magában foglalja mindazon tényezők vizsgálatát, amelyek a pénzügyi közvetítői piac szereplőinek viselkedését, a pénzügyi közvetítői funkciók ellátásának módját jellemzik, illetve befolyásolják. Ide tartozik elsősorban a verseny, a szereplők (belépők – kilépők – tulajdonosok – összeolvadások), az egyes pénzügyi intézménytípusok közötti kapcsolatok, az elosztási csatornák és termékek jellemzőinek, ill. várható alakulásának vizsgálata.

### *Részpiaci gyorsjelentések*

A részpiaci gyorsjelentések 2006 februárjától kezdődően negyedéves rendszerességgel, a három legjelentősebb banki ügyfélkötettséget jelentő részpiacra (vállalati, lakás- és fogyasztásihitel-piac) vonatkozóan készülnek el. A jelentéseket az MT is megkapja.

### *Egyedi intézmények és egyes intézménycsoportok elemzése*

A pénzügyi stabilitás fenntartásához szükséges a rendszerstabilitási szempontból fontos intézmények, ezen belül is a rendszerszempontból releváns hitelintézetek zavartalan működése. Ezért fontos a rendszerstabilitási szempontból meghatározó bankok rendszeres, kockázati típusú elemzése. A Pénzügyi stabilitási terület évente egy alkalommal értékeli a magyar bankszektorban meghatározó bankok egyedi kockázatait, fő jellemzőit, teljesítményét, és a bankrendszeri folyamatokban betöltött szerepét.

### *Kvalitatív információkon alapuló kérdőíves felmérések és elemzések*

#### *Hitelezési felmérés*

A banki adatszolgáltatásokon túl a hitelezési vezetők jövőről alkotott véleményének megismerésével jobban, pontosabban előre jelezhetők a bankszektorban felépülő kockázatok. Ezért 2003 I. félévében – az Európai Központi Bankot megelőzően – került sor a hitelezési vezetők körében végzett kérdőíves felmérések (Senior Loan Officer Survey) bevezetésére, amely a hitelezési standardok és a hitelezés ciklikus jellegének alakulására vonatkozóan nyújt kiegészítő információkat. A vállalati és háztartási részpiacra meg-

határozó bankok hitelezési vezetőinek körében végzett felmérés rendszeres jelleggel, 2007 elején kilencedik alkalommal, standard kérdőív felhasználásával készül.

### *Kockázati tanulmányok*

A kockázatkezelési eljárásokra vonatkozó információkat egyszeri kérdőíves felmérések útján, a meghatározó piaci szereplőktől szerezzük be. 2002–2005 között az alábbi témákban készültek felmérések és az eredményeket összegző, kockázatok és kockázatkezelési gyakorlatot bemutató tanulmányok: működési kockázat, likviditási kockázat, bankcsoportkockázat, lakásfinanszírozás, fogyasztási hitelezés.

### *Alkalmazott kutatások erősítése*

A jegybankok túlnyomó részben ma még pénzügyi mutatószámok segítségével vizsgálják a pénzügyi közvetítőrendszer. A pénzügyi mutatószámokra épülő, könnyen megérthető elemzési keret azonban a bonyolultabb folyamatok leírására nem alkalmas. A világ vezető jegybankjai az elmúlt néhány év során a komplex hatásmechanizmusok megragadása és pontos megértése érdekében egy árnyaltabb, egyben bővebb elemzési keret kiépítését kezdték meg.

Az MNB Pénzügyi stabilitási területe az elmúlt hat évben egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a reálgazdaság, pénzügyi piacok és a pénzügyi intézményrendszer közötti kölcsönhatások, valamint a pénzügyi közvetítőrendszer szereplői magatartásának empirikus vizsgálatára.

Új alapokra helyeződött a pénzügyi közvetítőrendszer sokkokra való érzékenységének vizsgálata. Elkezdődött a bankok piaci és hitelkockázatának modellezésére épülő stresszteszt módszertani megújítása. Első lépésként módszertani háttéranyagként elkészült a strukturális törések pénzügyi kockázatkezelésben betöltött szerepének vizsgálata. Ezt követően elindult a piaci kockázati stresszteszt átalakítása. A bankrendszer árfolyam- és kamatkockázati sokkokkal szembeni ellenálló képességének vizsgálata során új foratókönyvek és elemzési szempontok kerültek kialakításra. A piaci kockázati stresszteszt újonnan kialakított módszertana rendszeres megjelenésre kerül a „Jelentés a pénzügyi stabilitásról” című kiadványban. A hitelkockázati stressztesztet módszertanát megalapozó háttéranyagok közül megjelent a bankok értékvesztésképzési gyakorlatát elemző tanulmány; folyamatban van a különböző hitelkockázati változók (nem teljesítő hitelek, egyedi céltartalék) makrováltozókkal való együttmozgásának vizsgálata, valamint az iparági csődadatokat modellező anyag.

Elindult a bankok közötti fertőzés kockázatainak feltárása. Az első kutatás a magyar bankközi piacon keresztüli dominóhatás vizsgálatával foglalkozott. A témában íródott második kutatás a bankok közötti fizetések (VIBER) hálójának, illetve struktúrájának statisztikai és grafelméleti módszerekkel történő vizsgálatát végezte el.

A pénzügyi közvetítőrendszer stabilitását veszélyeztető további kockázatokkal foglalkozó kutatások közül több tanulmánykötet és önálló tanulmány került publikálásra. (A bankok prociklikussága és középtávú fejlődési irányai, a külföldi tulajdonosok szerepének, a kis- és középvállalatok árfolyam-kockázati érzékenységének, a túlzott hitelnövekedés jelenségének, a banki verseny fokának, a bankrendszer hatékonyságának vizsgálata tárgyú tanulmányok.) A Pénzügyi stabilitási terület két nemzetközi konferenciát szervezett a 2001–2006-os időszakban. Az első konferencián a szakértők a jegybankok pénzügyi stabilitási funkciójáról, míg a másodikon a devizahitelezés kockázati megítéléséről értekeztek. A kedvező visszajelzések megmutatták a konferenciák sikerét, valamint a háttéranyagok magas minőségét.

#### ***Az elemzéseket alátámasztó adatok minőségének javítása***

Az elemzések, publikációk megbízhatóságának és színvonalának emelése szükségessé tette a jegybanki alapfeladatokhoz kapcsolódó elemzéseket támogató informatikai háttér felülvizsgálatát, és új alapokra helyezését. Ezt célozta a 2002-ben elindított Adattárház projekt.

2002 és 2006 között folyamatosan bővült azoknak az információknak a köre, amelyeket a PSZÁF ír elő, de a makroprudenciális elemzésekhez is szükségesek. A kétoldalú információátadás feltételeit a két intézmény közötti együttműködési megállapodás rögzíti.

A pénzügyi rendszer stabilitásáért felelős intézmények az adatszolgáltatás stratégiai kérdéseivel foglalkozó munkacsoport létrehozásáról döntöttek. A munkacsoport fő célja, hogy felmérje a nemzetközi adatszolgáltatási sztenderdek és elvárások (COREP<sup>23</sup>, FINREP<sup>24</sup>, Európai Központi Bank) hazai adatszolgáltatásokra vonatkozó hatásait, és javaslatokat fogalmazzon meg a 2008-tól hatályos adatszolgáltatásokra, figyelembe véve a három intézmény alapfeladatának ellátásához szükséges információigényt, és a várható társadalmi költségeket. Az előzetes elvárások szerint a

munkacsoport működése elősegíti a PSZÁF és az MNB közötti hatékony és rendszeres információmegosztást, és megalapozza a mikro- és makroprudenciális célokat egyaránt szolgáló közös jelentési rendszer kialakítását.

#### **3.1.3.4. Szabályozáspolitikai**

A felügyeleti mandátummal nem rendelkező jegybankok esetében a pénzügyi szabályozási tevékenységben való részvétel biztosítja a makroprudenciális szempontok érvényesítését a prudens működési normák és a felügyeleti gyakorlat kialakításában.

#### ***Aktív részvétel az EU-szabályozások hazai átvételében***

A hazai szabályozó hatóságok számára az EU jogharmonizációs munka két részre tagolódott. A 2004-es csatlakozást megelőző időszakban az összes, az EU-ban hatályos pénzügyi tárgyú szabályozás átvételén volt a hangsúly. 2004-et követően merőben új helyzet állt elő. A hazai hatóságoknak nemcsak az átvételről kellett gondoskodniuk, hanem az EU-szintű jogszabály-előkészítési folyamatba is be kellett csatlakozniuk, mivel a hazai érdekek érvényesítésének színtere erre a döntés-előkészítő szakaszra tevődött át.

#### ***A CRD<sup>25</sup> (Bázel II) direktíva implementálása, jogszabály-előkészítési feladatok***

Az elmúlt hat évben az MNB Pénzügyi stabilitási területe számára a leghangsúlyosabb EU-jogharmonizációs kötelezettség az új bázeli tőkeszabályok (Bázel II) EU-irányelvben megjelenő formájának (CRD) hazai átvétele volt, hiszen az új tőke megfelelési szabályok alapjaiban rajzolják át a bankszektor kockázati és tőke megfelelés és -mérés rendszerét.

A 2004-es EU-csatlakozást követően az MNB bekapcsolódott a bázeli szabályozást EU-joganyaggá átemelő irányelv elfogadási folyamatába is. Szintén az EU-csatlakozás hozta magával az MNB tagságát az Európai Bankfelügyelők Bizottságában (CEBS), mely megalakulását követően az új tőkeszabályozásra való felkészülés egységes, közös alapelvekre alapuló megvalósítását tartja egyik legfőbb céljának. Az MNB számára magas szintű nemzetközi elismerést jelentett az, hogy az egyik al munkacsoport vezetésére kérték fel, mely az új szabályozás által elfogadott fejlett modellek érvényesítésének EU-szinű alapelveit dolgozta ki.

<sup>23</sup> COREP = Common solvency ratio reporting.

<sup>24</sup> Az Európai Bankfelügyeleti Bizottság (CEBS) által publikált pénzügyi jelentési irányelvei.

<sup>25</sup> CRD = Az Európai Parlament és a Tanács 2006. június 14-i 2006/49/EK irányelve a befektetési vállalkozások és hitelintézetek tőke megfeleléséről szóló, 1993. március 15-i 93/6/EGK tanácsi irányelv átdolgozásáról; és Az Európai Parlament és a Tanács 2006. június 14-i 2006/48/EK irányelve a hitelintézetek tevékenységének megkezdéséről és folytatásáról szóló, 2000. március 20-i 2000/12/EK európai parlamenti és tanácsi irányelv átdolgozásáról együttes megnevezése.

Az MNB – pénzügyi stabilitási megfontolások alapján – saját álláspontot alakított ki a Magyarországon alkalmazni javasolt diszkréciók köréről. 2005-ben született meg az a tanulmány, mely az új tőkekövetelmény-szabályok kapcsán elismerhető hitelbiztosítékokat és az egyéb kockázatsökkentő technikákat vizsgálta meg a hazai jogi környezetben való érvényesíthetőség szempontjából. 2006-ban az MNB részt vett az irányelv rendelkezéseit a hazai törvényi és alacsonyabb szintű jogszabályokba átültető munkában. Ezzel párhuzamosan a felügyeleti felkészüléshez is szakmai segítséget nyújtott (felügyeleti validációs kézikönyv összeállítása).

### ***Pénzügyi szabályozási szempontú önálló kezdeményezések***

Az MNB által az elmúlt hat évben kezdeményezett lépések eredményeként megvalósult több, a pénzügyi közvetítés mélyülését, a piac hatékonyságát elősegítő szabályozási kezdeményezés (pl. az értékpapírosítás hazai jogszabályi környezetének megteremtését célzó tanulmány). A piaci hatékonysági problémákra világított viszont rá az az elemzés, amelyik a magán-nyugdíjpénztári rendszer működését, a szabályozásba beépített ösztönzők hatékonyságának felmérését tűzte ki célul. Az így feltárt hiányosságok orvoslásának szükségességét a többi szabályozó hatóság is elismerte.

A Pénzügyi stabilitási terület az elmúlt hat évben számos átfogó elemzést készített rendszerkockázati szempontból fontosnak ítélt témákban, melyekből szintén szabályozási kezdeményezések születtek. (Így pl. a pénzügyi csoportok és konglomerátumok szabályozásának lehetséges módjairól készült tanulmány, mely az összevont alapú szabályozás és a pénzügyi konglomerátumok kiegészítő felügyeletéről szóló szabályozás megalkotását eredményezte. Döntés-előkészítő tanulmány a kereskedési könyvi szabályozás reformjáról, mely magában foglalta a deviza nyitott pozíciós korlát eltörlésének kezdeményezését is). Az elemző munka részeként az MNB nagy hangsúlyt helyezett arra is, hogy álláspontot alakítson ki olyan szabályozási témákban is, amelyek a nemzetközi policyformálók számára is újdonságként jelentkeztek. Ezen irányultságot jól reprezentálja a kereskedelmi bankok vállalatirányítási gyakorlatáról készült komplex elemzés is.

### **3.1.3.5. A jegybank válságkezelési funkciója, a válságkezelés hatékonyságának növelése**

A jegybank válságkezelési tevékenységének célja a válságot előidéző szereplők és kockázati tényezők azonosítása, illetve a válság kialakulása esetén annak hatékony kezelése, azaz a pénzügyi közvetítő rendszer más szereplőire való továbbterjedésének, s ezáltal a reál-

gazdasági költségek további növekedésének megakadályozása.

E cél elérése érdekében a jegybanki válságkezelésre való felkészülés magában foglalja: a hitelintézeti válság esetén alkalmazandó alapelvek és belső eljárásrend, valamint a válságkezelés hatékonyságát növelő eszköztár kialakítását, továbbá az ezt szolgáló tanulmányok, elemzések készítését, ezen túlmenően a hatóságok közötti, válság esetén történő együttműködés hatékonyságának növelését, többek között szimulációs gyakorlatok szervezésével.

### ***A hitelintézeti válság esetén alkalmazandó alapelvek és belső eljárásrend kialakítása***

A Monetáris Tanács által elfogadott alapelvek a végső mentesítési funkció nemzetközi gyakorlathoz való igazításának jegyében kerültek kialakításra. 2002-ben elkészült az alapelvekhez kapcsolódó részletes, válság esetén alkalmazandó eljárásrend, amelyet 2006-ig többször aktualizáltunk, bővítettünk. Az eljárásrend válság esetén az MNB-n belüli munkafolyamatokon túlmenően kitér a hazai és a válság megoldásában érintett egyéb külföldi hatóságokkal való együttműködés formáira is.

### ***A hatóságok közötti, válság esetén történő együttműködés hatékonyságának növelése, szimulációs gyakorlatok tartása***

A válsághelyzetre való felkészülés jegyében, más európai jegybankokhoz hasonlóan, 2005-ben az MNB Pénzügyi stabilitási területének javaslatára a PSZÁF és a PM közreműködésével első ízben került sor válságszimulációs gyakorlatra. A gyakorlat célja a hazai hatóságok válsághelyzetben való együttműködésének, továbbá az információmegosztás, valamint a külső kommunikáció hatékonyságának a tesztelése, értékelése, fejlesztése volt. A gyakorlat során alkalom adódott a belső eljárásrendek tesztelésére, valamint az egyes hatóságok feladat-, felelősség- és döntési hatáskörének a pontosítására is.

A gyakorlat eredményeként kialakításra került az MNB és a PSZÁF között a válsághelyzetekben való együttműködés alapelveiről és kereteiről szóló Együttműködési megállapodás, melyet a két intézmény vezetői 2006 augusztusában írtak alá. Szintén kidolgozásra került az MNB kommunikációs akcióterve hitelintézeti válság esetére, mellyel az MNB belső eljárásrendjét egészítettük ki.

A 2007. évi szimulációs gyakorlat során a hazai hatóságok együttműködését kívánjuk tesztelni. Ezen túlmenően rend-

szeresen kívánunk tartani más-más területre fókuszáló, többek között a külföldi hatóságokkal való együttműködést tesztelő szimulációs gyakorlatokat is.

A Pénzügyi stabilitási terület szakemberei részt vettek 2006 áprilisában az EKB Bankfelügyeleti Bizottsága által – az EFC (Economic and Financial Committee) égisze alatt létrehozott – EU-szintű nemzetközi válságszimulációs gyakorlaton is. A gyakorlat tapasztalatai alapján pontosításra kerültek mindazon területek, ahol a válságmenedzselési munka további fejlesztésére van szükség nemzeti szinten és az egyes tagországok között is.

### 3.1.3.6. Pénzügyi kultúra fejlesztése

A hazai pénzügyi közvetítő rendszer működéséről készült elemzések és tanulmányok rávilágítottak arra, hogy a gazdaság és a pénzügyi közvetítőrendszer átalakulása, valamint a demográfiai változások következtében a háztartások pénzügyi kockázatokkal szembeni kitettsége növekszik. A kockázatviselés nagyarányú növekedése ugyanakkor nem járt együtt a lakosság pénzügyi ismereteinek ilyen mértékű fejlődésével. Mind a hazai, mind a külföldi tapasztalatok és felmérések azt mutatják, hogy a háztartások megfelelő pénzügyi ismeretek hiányában nem tudják megítélni kockázatviselő képességük határait, illetve az egyes pénzügyi termékek és szolgáltatások kockázatait. Ennek következtében vagy túlzott mértékű kockázatot vállalnak (pl. eladósodottság), vagy – éppen ellenkezőleg – tartózkodnak a tradicionális, alacsony kockázatú befektetési formáknál bonyolultabb befektetési termékektől és szolgáltatásoktól, és ezzel veszélyeztetik a pénzügyi stabilitást.

Ezért az MNB számára a pénzügyi kultúra fejlesztésének legfontosabb célja a lakosság pénzügyi ismereteinek bővítése, mely révén képesek lesznek a kockázatok felismerésére és kezelésére, és kockázattudatosabb viselkedéssel ki tudják használni a pénzügyi közvetítő rendszer által nyújtott tágabb mozgástér előnyeit

Az MNB megbízásából közvélemény-kutatás készült, amely a pénzügyi stabilitás szempontjából kiemelt három témára: hitelezés, nyugdíj-előtakarékosság, pénzforgalmi szolgáltatások és bankkártya fókuszált.

A kutatás eredményeire és megállapításaira alapozva elkészült a fiatalok pénzügyi ismereteit bővítő tájékoztató kiadvány, amelyet először 2007-ben, ezt követően pedig terveink szerint minden évben – a pénzügyi ismeretek középszintű oktatásának általánossá válásáig – a középfokú tanulmányokat befejező diákok számára kívánunk eljuttatni. A kiadvány célja, hogy olyan ismereteket adjon át, amelyek a felnőtt életbe lépve segítik a tudatos pénzügyi döntések meghozatalát.

Hosszabb távon a kutatás eredményei alapul szolgálnak a pénzügyi ismeretek tantárgy oktatásához szükséges ismeretanyag tartalmához, amelynek összeállításához a Pénzügyi stabilitási terület szakmai támogatást nyújt. Emellett aktív közreműködést vállal a pénzügyi ismeretanyag akkreditációjához szükséges „pilot” oktatásban és kezdeményezőként lépett fel, hogy a pénzügyi ismeretekkel kapcsolatos fejlesztési kompetenciák a Nemzeti Alaptanterv részévé váljanak. E cél eléréséhez egyeztető fórumot szervezett a társhatóságok, a témával foglalkozó szakmai szervezetek számára, amelyen tájékoztatást adott a kutatás tapasztalatairól és kezdeményezte, hogy a részt vevő szervezetek közös nyilatkozatban forduljanak a Nemzeti alaptantervet felülvizsgáló bizottság tagjai felé, valamint hozzanak létre egy állandó szakmai fórumot a pénzügyi kultúra fejlesztése terén történő együttműködés érdekében.

### 3.1.3.7. Szervezeti vonatkozások

2001 elején a pénzügyi stabilitással kapcsolatos kérdésekkel két terület foglalkozott. A Szabályozási főosztály és a Bankfőosztály, összesen 46 fővel, ebből 15 fő volt vezetői munkakörben. A legjobb nemzetközi gyakorlat alapján a két főosztály 2005-ben összeolvadt. További hatékonyságjavító intézkedések, valamint az empowerment 2006-os bevezetése után a terület létszáma 26 fő lett, ebből 1 vezető. Az adatszolgáltatási/adatbefogadási rendszer átalakításával 2007-ben a létszám további csökkenése várható.

### 3.1.4. Változások a fizetési és értékpapír-elszámolási rendszerek, a pénzforgalom terén

A Magyar Nemzeti Bank hitelintézetek és az állam számlavezetője. Az MNB működteti a VIBER-t, a bankközi klíringrendszer és az értékpapír-elszámolás teljesítő bankja, szabályozza a pénzforgalom bonyolítását. Feladata a fizetési és értékpapír-elszámolási rendszerek biztonságos és hatékony működésének elősegítése, a készpénz nélküli pénzforgalmi szolgáltatások társadalmilag hasznos elterjedésének elősegítése.

A jegybank fizetési rendszerekkel kapcsolatos felügyelői (sajátos felügyeleti) feladatát a Magyar Nemzeti Bankról szóló törvény rögzíti. Az MNB pénz- és elszámolásforgalmi feladatait a törvényalkotás többször is megváltoztatta, pontosította az elmúlt években. Így került korlátozásra 2004-ben a pénzforgalmi szabályozási jogositvány, ugyanakkor kiterjesztésre az MNB felügyelői felelőssége az értékpapír-elszámolási rendszerekre. Ez utóbbi először 2002-ben, a Tőkepiaci törvény módosításával, majd 2004-ben Magyarország EU-csatlakozásakor. A fizetési és értékpapír-elszámolási rendszerekben történő teljesítés véglegessé

géről szóló törvény az MNB-t kijelölő és értesítő hatósági szerepkörrel ruházta fel.

Az MNB fizetési és elszámolási rendszerekkel kapcsolatos feladatainak és céljainak a piaci szereplők számára átláthatóbbá tétele érdekében 2001-ben és 2006-ban nyilvános ismertetőt készített.

### 3.1.4.1. MNB által nyújtott szolgáltatások

2002-ben kidolgoztuk és meghatároztuk az MNB egységes díjpolitikáját, ami a számlavezetés és VIBER-szolgáltatások tekintetében a teljes költségmegtérülés elvét fogalmazta meg. A költségalapú árazás takarékosagra, a beruházások terén visszafogottságra ösztönzi az MNB-t, mivel ajánlataiban nemigen térhet el a piacon szokásos díjaktól. Ennek eredményeképpen az MNB évről évre jelentősen csökkentette a VIBER egységes műveleti díját, ami a 2001. évi 1200 forintról 2006-ra 400 Ft-ra csökkent.

Az átláthatóság érdekében, és összhangban az egységes piac követelményeivel, 2004-ben kidolgoztuk és meghatároztuk a bank számlavezetési és VIBER-tagsági politikáját.

Ügyfelei igényeihez igazítva az MNB fokozatosan vezette be a számla feletti távoli rendelkezést lehetővé tévő szolgáltatásait. Ma már a VIBER-en kívüli megbízási forgalom is túlnyomó részben távközlési hálózatokon történő adattovábbítással és automatizált feldolgozással zajlik le. A különböző ügyféligények miatt az elektronikus megbízási forgalom részben a SWIFT<sup>26</sup>-hálózaton, részben más módon (e-deviza) történik. Az ÁKK nem hitelintézetként is hozzáférhet a SWIFT-hálózatához, mert az MNB úgynevezett zárt felhasználói csoportot hozott létre számára 2006-ban. Az ÁKK<sup>27</sup> SWIFT-tagként az MNB külföldi levelezőitől a jegybankkal egy időben – akár munkaszüneti napon is – értesül ügyleteinek teljesítéséről, megkönnyítve ezzel a kincstári likviditáskezelést.

A működés biztonságát növelte a 2002-ben üzembe állított távoli készenléti tartalékrendszer. A Logisztikai Központ megvalósulásával a tartalékközpont szolgáltatásai a VIBER számára is bővülni fognak.

Az elmúlt hat év során a VIBER működése több tekintetben változott. Az üzemidő hosszabb lett, de ennek változása nem érintette a nyitás időpontját. Az MNB mindig körülte-

kintően mérlegelte a hosszabbítás mellett és ellen szóló érveket, konzultált a piac szereplőivel. Hat év alatt a teljes üzemidő 50%-kal, hatról kilenc órára nőtt, ezen belül az ügyfélmegbízások üzemideje megduplázódott, négyről nyolc órára változott. Az üzemidő változtatása a pénzpiacok számára nagyobb biztonságot és rugalmasságot jelent, de a nem pénzügyi szektorok számára is előnyös volt.

A VIBER-forgalom zökkenőmentes bonyolítása a VIBER-tag számlapozíciójának napközbeni hatékony menedzselését igényli. A számlapozíció és a forgalom nyomon követése 2005-ig kizárólag üzenetváltással történhetett, a tükörszámla vezetése, valamint a számlapozíció lekérdezése az aktuális állapotnál percekkel korábbi helyzet megismerését tette csak lehetővé. 2005-ben került bevezetésre a valós idejű pozíciófigyelést lehetővé tevő monitorszolgáltatás.

A VIBER működtetőjeként az MNB sikeresen hajtotta végre a – teljes hazai infrastruktúrát érintő – SWIFTNet migráció első ütemét. Az X.25-ös kommunikációt ekkortól váltotta fel az IP protokollt használó SWIFTNet, ami új interaktív szolgáltatások (pl. VIBER-monitorozás) kialakítására ad lehetőséget. 2004-ben az MNB nyomon követte és segítette a magyarországi SWIFT-használók közösségének felkészülését a SWIFTNet bevezetésére.

A VIBER működése során bekövetkező piaci likviditási zavarok, illetve egyes tagokat érintő üzemeltetési incidensek, krízisek ráirányították a figyelmet az egyes tagok részéről jelentkező üzemidő-hosszabbítás kérdéskörére is. A bank körültekintően szabályozta a rendkívüli üzemidő-hosszabbítást, továbbá Üzleti feltételeiben vállalta, hogy igény esetén megtéríti a VIBER működtetése során általa okozott közvetlen károkat.

A VIBER működésének megbízhatóságáról a rendszer komponenseit működtető szakterületek gondoskodnak, melyek két évente értékelik a rendszert a nemzetközi követelmények szempontjából, a felvigyázói értékelés alapját az önértékelés képezi.

Az MNB 2005 márciusától kezdve lehetővé teszi ügyfelei számára a STEP2<sup>28</sup> euroelszámolási rendszerhez történő közvetett csatlakozást, melyen keresztül tételenként legfeljebb 50 000 € értékű átutalási megbízások továbbíthatók. Az MNB közvetlen tagsága révén kedvező díjért kínálja HUNSTEP2 néven ezt a szolgáltatást. Külön kiemelendő a

<sup>26</sup> Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication: Pénzügyi intézmények által tulajdonolt nemzetközi szervezet, amely egy olyan hálózatot üzemeltet, ami lehetővé teszi fizetési és egyéb pénzügyi üzenetek továbbítását pénzügyi intézmények között az egész világra kiterjedően. A SWIFT-üzenet csak egy rendelkezés a pénzüsszegek továbbításáról, maga a pénzüsszeg különböző fizetési rendszereken, vagy a levelező banki kapcsolatokon keresztül kerül átutalásra.

<sup>27</sup> Államadósság Kezelő Központ.

<sup>28</sup> Kis összegű euroátutalások teljesítésére létrehozott első páneurópai elszámolási rendszer.



közvetett kapcsolódás révén a Magyar Államkincstár számára várható megtakarítás, ami a növekvő határon átnyúló forgalom miatt egyre értékesebb lesz.

### 3.1.4.2. Pénz- és elszámolásforgalom fejlesztése, együttműködés a piaci szervezetekkel

Alapvető célunknak tekintettük a pénzforgalmi szolgáltatások hatékonyabbá, olcsóbbá tételét. Kiindulva abból a tényből, hogy a fizetési forgalmat elsősorban a kereskedelmi bankok bonyolítják, és a társadalom túlnyomó része használja ezeket a szolgáltatásokat, a bank feladatát folyamatos konzultáció, egyeztetés mellett képes hatékonyan ellátni. Ennek a gondolkodásnak az eredménye a Fizetési Rendszer Fórum (FRF) megszervezése és, a ma már hagyományosnak tekinthető őszi nemzetközi pénzforgalmi konferencia sorozat.

Az FRF 2003 nyarán alakult meg. A Fizetési Rendszer Tanács (FRT), a fórum döntéshozó testülete, melyben az MNB, a Magyar Bankszövetség, a pénzforgalomban vezető szerepet játszó 10 bank és a Magyar Államkincstár delegál tagot. Konszenzusos döntéseikben ajánlásokat fogalmaznak meg a bankrendszer egésze számára. Az FRF munkáját az MNB által biztosított titkárság támogatja.

A három szintből álló szervezet középső szintjén hat szakmai bizottság helyezkedik el. Az egyes témákat a bizottságok irányítása alatt működő szakértői munkacsoportok dolgozzák ki. Az ajánlástervezeteket a koordinációs csoport véleményezteteti a teljes bankrendszerrel. A munkacsoportok szintjén nem banki résztvevők szakértői is dolgoznak, mint pl.: az ún. nagybeszedők: közszolgáltatók, telekommunikációs cégek, biztosítótársaságok.

Az FRF tevékenységének középpontjába a hazai fizetési és elszámolási rendszer fejlesztését, továbbá nemzetközi integrációjának elősegítését állította. Ennek keretében foglalkozott a belföldi fizetési módok modernizálásával, különös tekintettel az EPC (European Payments Council) által kidolgozott SEPA<sup>29</sup> fizetési módokra. Ugyancsak részt vett a páneurópai átutalás és beszedés szabálykönyveinek és a kártyás fizetések keretszabályainak kidolgozásában. A jogi munkacsoport folyamatosan figyelemmel kíséri, és rendszeresen beszámol a pénzforgalommal foglalkozó európai szabályozók tevékenységéről.

Az FRF kiemelt feladata az InterGiro projekt, a BKR megújítása, új funkcióinak meghatározása, amelyen nagy

erővel dolgozik a GIRO munkabizottság több munkacsoportja.

A jegybank a GIRO Zrt. elszámolási rendszerének megújítására vonatkozó kezdeményezésére, válaszul a rendszer fejlesztésével kapcsolatos döntések meghozatalában érintett hitelintézetek számára hat pontból álló iránymutatást dolgozott ki, és azt levélben közölte az érintettekkel. E követelmények szerint az új platform legyen képes a jelenlegi rendszer működésének maradéktalan reprodukálására. Feleljen meg azoknak a már ismert követelményeknek, amelyek a SEPA fizetési módok bevezetésével, és a TARGET2-höz történő csatlakozással kapcsolatosak. Legyen alkalmas a már jelenleg is ismert hazai fejlesztési igények megvalósítására és a későbbi fejlesztési igényekre (a műveletek banki ügyfelek szintjén történő automatizált feldolgozhatóságára, a SWIFT-szabványokkal történő kompatibilitás igényére) és az euroátállítás várható feladataira. Feleljen meg a rendszerkockázati szempontból jelentős fizetési rendszerekkel szemben támasztott tíz nemzetközi alapelvnek. Új eljárásokra történő átállást fokozatosan, szakaszosan törekedjen végrehajtani azért, hogy az eljárások, illetve az üzenetszabványok megváltoztatása ne okozzon fennakadást a fizetési forgalom lebonyolításában.

Az FRT állandó meghívottja az általa megválasztott EPC-képviselő, aki rendszeresen beszámol az EPC-ben az egyes munkacsoportokban folyó munkáról és e testület döntéseiről, határozatairól.

A 2002-től minden ősszel megrendezett nemzetközi pénzforgalmi konferenciasorozat egy-egy jól megválasztott eleme a hazai fizetési rendszer EU-integrációját szolgálta. Tematikája felölelte az európai pénzforgalmi szabályozást, jogalkotást, illetőleg annak a hazai jogba történő átültetését, a főbb európai infrastruktúrákat, a nemzetközi bankközi együttműködést, a hitelintézeti elszámolóházak lehetséges stratégiáit a SEPA keretei között.

Tapasztalataink és a kapott visszajelzések alapján mindkét kezdeményezés – a Fizetési Rendszer Fórum és az őszi konferenciák – elérte célját, beépült a bankok információszerzési és együttműködési formáiba, nemcsak a hitelintézetek, de más érintettek is számolnak velük.

Az együttműködés – a központi bank és a kereskedelmi bankok között – egy harmadik terepe a SWIFT felhasználói

<sup>29</sup> A SEPA (Single Euro Payment Area) az egységes európai pénzforgalmi övezet kialakítását célzó európai közösségi szintű terv. A SEPA elsősorban az euro pénzforgalom fejlesztését és egységesítését célozza meg, de jelentős hatást gyakorol az euroövezeten kívüli tagállamok nemzeti pénzében lebonyolított pénzforgalomra is.

csoportban folyó tevékenység. A közösség vezetésével a kereskedelmi bankok az MNB munkatársát bízták meg.

### 3.1.4.3. Elszámolási rendszerek felvigyázása és egyéb kvázi hatósági feladatok

A BIS mellett működő Fizetési és Elszámolási Rendszerek Bizottsága ajánlásaihoz igazodva, a 2001-ben újonnan meghatározott felvigyázói feladatkör (2004-ben már a „felvigyázza” kifejezés is szerepel a törvényben) sajátos felügyeleti tevékenység. A felvigyázás az elszámolási rendszerek, tehát a résztvevők kapcsolataira és az azt támogató infrastruktúra működésére irányul, szemben az egy-egy intézmény működésének stabilitására koncentrált felügyeleti tevékenységgel. A Monetáris Tanács 2001-ben – sok más fejlett országhoz hasonlóan – a nemzetközi ajánlások és alapelvek alkalmazását írta elő a jegybank szakterülete számára. Ugyanezen elveknek és ajánlásoknak való megfelelést vizsgálja a Nemzetközi Valutaalap a pénzügyi szektorok értékelése (FSAP<sup>30</sup>-vizsgálatok) során. Sajátos módon a felvigyázói tevékenység nemcsak a jegybankon kívüli elszámolási rendszereket érinti, hanem a VIBER-re is kiterjed. Ennek keretében az MNB különös gondot fordít arra, hogy azonos mércével értékelje az elszámolóházak és a saját munkáját.

A Magyar Nemzeti Bank 2002-ben átfogó helyszíni vizsgálatot végzett a GIRO Elszámolásforgalmi Rt.-nél, valamint – a KELER Rt. felügyelőbizottságának felkérése alapján – a KELER Rt.-nél is. Az MNB szakértői kiemelt figyelmet fordítottak az informatikai, jogi, fizikai biztonságra és a működési megbízhatóságra, valamint a KELER-nél a kockázatkezelési módszerekre és eljárásokra is. A vizsgálatok nyomán a társaságoknál munkaprogram készült a hiányosságok kijavítására, aminek teljesítéséről az MNB-nek beszámoltak.

Az MNB két évente átfogó értékelést készít valamennyi felvigyázott rendszerről. Az értékelés eredményét a stabilitási jelentésben teszi közzé.

A felvigyázói tevékenység gyorsan fejlődik, alakul annak érdekében, hogy az MNB középtávú tervében meghatározott „az elszámolási rendszerek szoros kontrollja” minél nagyobb mértékben megvalósulhasson. Az MNB felvigyázói közvetlenül részletes jelentést és magyarázatot kapnak minden, az elszámolásforgalom során felmerült inci-

densről. A felvigyázók és a működtetők (elszámolóházak felső vezetői, illetve az MNB érintett szakterületeinek vezetői) negyedévente egyeztető megbeszéléseket folytatnak annak érdekében, hogy minden aktuális kérdést rendezni lehessen. A felvigyázók folyamatosan véleményezik a fejlesztési és beruházási javaslatokat és az üzletszabályzatok javasolt módosításait. Nyomon követik a rendszerek működését, és felhívják a figyelmet a kedvezőtlen tendenciákra.

A felvigyázói tevékenységet nagyban segíti, hogy az MNB erős jogositványokkal rendelkezik az adatgyűjtés (rendeletben írhatja elő), a tevékenységek szabályozása (rendeleti jogositvány számos tekintetben), és az ellenőrzés területén (az MNB jogosult és köteles ellenőrizni az elnöki rendeletek betartását). A szabályozás a felvigyázott rendszereket érintően három elnöki rendeletben testesül meg.<sup>31</sup>

A fizetési, illetve értékpapír-elszámolási rendszerekben történő teljesítés véglegességéről szóló törvény<sup>32</sup> célja a rendszerek jogi védelme egy résztvevő váratlan fizetési képtelensége esetén. A törvényben foglaltak végrehajtásáról az MNB-nek mint az egyes fizetési és értékpapír-elszámolási rendszereket a törvény hatálya alá tartozóknak minősítő, azaz kijelölő, illetve a tagállamok társintézményeit értesítő hatóságnak kell gondoskodnia. A VIBER esetében pedig, mint a rendszer törvény szerinti résztvevőjének kell eljárnia.

A törvény rendelkezéseivel összhangban módosultak a számlavezetés üzleti feltételei, az annak részét képező VIBER-rendszerleírás, a törvényben foglaltak végrehajtására pedig kiegészítő megállapodás jött létre a közvetlen és közvetett VIBER-tagok között.

Az MNB-törvény 2004. május 1-jétől hatályos módosítása korlátozta az MNB pénzforgalommal kapcsolatos rendeletalkotási jogosultságát. A szabályozandó témakörök tekintetében ugyanis a 2001 óta hatályos kormányrendelet és MNB-rendelet nem felelt meg az MNB törvényben meghatározott szabályozási jogköröknek.

2007. március 1-jével lép hatályba a pénzforgalmi szolgáltatásokról és az elektronikus fizetési eszközökről szóló kormány-, valamint a pénzforgalom lebonyolításáról szóló MNB-rendelet.<sup>33</sup> A jogalkotási munka kiterjedt a pénzfor-

<sup>30</sup> FSAP = Financial Sector Assessment Program.

<sup>31</sup> 23/2005. (XI. 23.) MNB-rendelet az elszámolásforgalom lebonyolítására vonatkozó tárgyi, technikai, biztonsági és üzletmenet-folytonossági követelményekről, 2/2006. (II. 15.) MNB-rendelet a tőkepiacról szóló törvény szerinti elszámolóházi tevékenységet végző szervezet üzletszabályzatára és szabályzataira vonatkozó követelményekről, 11/2006. (VIII. 1.) MNB-rendelet a hitelintézeti elszámolóházak üzletszabályzatára és szabályzataira vonatkozó követelményekről.

<sup>32</sup> 2003. évi XXIII. törvény.

<sup>33</sup> 227/2006. (XI. 20.) kormányrendelet, a pénzforgalom lebonyolításáról szóló 21/2006. (XI. 24.) MNB-rendelet.

galmi szabályok aktualizálására, különös tekintettel a jogharmonizációra, a piaci szereplők által felvetett javaslatokra, valamint a bankváltás megkönnyítésének szempontjára is.

Az MNB aktívan részt vesz a pénzmosás elleni jogszabályi környezet és egyéb intézkedések kialakításában, amelynek fóruma a pénzmosás elleni fellépés koordinálására létrejött, a Pénzügyminisztérium által vezetett Pénzmosás Elleni Tárcaközi Bizottság. A tárcaközi bizottság keretein belül véleményezzük a pénzmosás és terrorizmus finanszírozása elleni fellépéssel kapcsolatos európai uniós, valamint az ezzel kapcsolatos magyar szabályozási tervezeteket.

#### 3.1.4.4. EU-tagság és felkészülés az euro bevezetésére

2002-ben az euro készpénz bevezetése a magyar bankok és devizaszámla-tulajdonos ügyfelek számára is feladatot jelentett. Az MNB az átállás nyomán követésével, devizaszámlák esetén ajánlás kiadásával segítette az átállás folyamatát. Ösztönözte a különböző nemzeti pénzekben denominált, valójában euroszámlák összevonását, és arra törekedett, hogy az átváltás – ami valójában egyszerű átszámítás – ne lehessen alap banki díj felszámítására.

A hitelintézetek az MNB szabályozásának megfelelően 2002 végéig kiadták ügyfelek részére a nemzetközi bankszámlasímket, ami a SWIFT-hálózaton a bankok irányítókódjával együtt lehetővé teszi – az Európai Gazdasági Térségen belül – az átutalások automatizált feldolgozását.

Az Európai Bizottság felkérésére, a csatlakozási tárgyalások lezárása előtt 2002-ben, az Európai Központi Bank átvilágította a belföldi fizetési és értékpapír-elszámolási rendszereket.

Az elemzés, amely az MNB együttműködésével készült, megállapította, hogy a magyar fizetési infrastruktúra biztonságos és kellőképpen hatékony, nem hordoz olyan kockázatokat, amelyek gátolnák a csatlakozási folyamat lezárását.

Megjegyzendő, hogy az IMF 2002-ben aktualizálta a két évvel korábban készített, pénzügyi szektort értékelő programjához (FSAP) kapcsolódó, a *Helyes gyakorlat elveinek és szabványainak történő megfelelésről* (ROSC<sup>34</sup>) szóló jelentését. A tanulmány a jegybanki tevékenység átláthatóságát, illetve a BIS CPSS bizottság által 2001-ben megjelentetett, a rendszerkockázattal kiemelten kezelendő fizetési és értékpapír-elszámolási rendszerekre vonatkozó alapelveknek

való megfelelést tárgyalja. A jelentés megállapította, hogy két év alatt jelentős fejlődés ment végbe a jegybank szerepének, feladatainak és politikájának átláthatóbbá tételében, és a fontosabb hazai rendszerek (VIBER, BKR, KELER) lényegében megfelelnek az alapelveknek.

Az EKB Kormányzótanácsának 2002 szeptemberében meghozott döntése alapján az EKB támogatást nyújtott a csatlakozó országok jegybankjainak abban, hogy elvégezzék a csatlakozó országokban működő értékpapír-elszámolási és -teljesítési rendszerek értékelését a KBER hitelműveletekben közreműködő értéktárakra vonatkozó követelményrendszer alapján. A felmérés célja az volt, hogy időben kiderüljenek a rendszerek esetleges hiányosságai, és elegendő idő legyen azok megszüntetésére.

A folyamat során az MNB a KELER által elkészített önértékelést minősítette, majd folyamatosan egyeztetett az értékelésben véleményezőként részt vevő luxemburgi jegybankkal, valamint a végleges jelentést összeállító EKB-val.

Az EKB Kormányzótanácsa által decemberben elfogadott jelentés megállapította, hogy a KELER alapján véve felkészült arra, hogy részt vegyen az eurorendszer jegybanki hitelműveleteinek lebonyolításában. Ugyanakkor megfogalmaztak néhány ajánlást, melyeket a KELER-nek célszerű figyelembe vennie további működése során.

Az MNB az euro bevezetése körüli bizonytalanságra és a magyarországi bankok csekély érdeklődésére tekintettel döntött arról, hogy a 2007–2008-ban működését megkezdő TARGET2 euro valósidejű bruttó elszámolási rendszerhez való csatlakozást elősegítő hazai szolgáltatást egyelőre nem épít ki. Az újonnan csatlakozó országok gyakorlata ebből a szempontból megoszlik. Az MNB döntését elsősorban az motiválta, hogy a TARGET2-höz való csatlakozást maguk a kereskedelmi bankok nem igényelték. Ez természetesen nem jelenti azt, a kereskedelmi bankok közvetlenül vagy közvetetten nem fognak részt venni a rendszerben. Ehhez a szükséges segítséget megadjuk.

A maastrichti kritériumok teljesítése mellett Magyarországnak az euro bevezetéséhez gyakorlati forgatókönyvvel is rendelkeznie kell. A Magyar Nemzeti Bankban 2006-ban elkészült egy, a konkrét tennivalókról szóló munkaanyag, ami azokat a feladatokat veszi számba, melyeket az euro jövőbeni bevezetése előtt mindenképpen el kell végezni. Az anyagról a jegybank szakmai konzultációt kezdeményezett a Pénzügyminisztériummal és a Miniszterelnöki Hivatallal, melynek nyomán megindult a nemzeti bevezetési terv kereteinek kidolgozása.

<sup>34</sup> Report on the Observance of Standards and Codes.

### 3.1.4.5. Jegybanki helyszíni ellenőrzés

A jegybanki feladatok változásával módosultak az MNB ellenőrzési feladatai. A devizajogszabályok liberalizációjának előrehaladásával fokozatosan csökkentek, majd 2001 közepén, a forint teljes konvertibilitásának deklarálásával megszűntek a devizahatósági ellenőrzések.

A fejlesztési célú refinanszírozási hitelállomány MFB-nek történő átadásával ugyancsak 2001-ben szűnt meg a refinanszírozási hitelszerződésekben rögzített feltételek betartásának ellenőrzése a hitelintézeteknél.

A pénzforgalom, az adatszolgáltatás, a pénzfeldolgozás és a készpénz újra forgalomba való hozatala, s mindennek a helyszíni ellenőrzésére kialakított rendszere 2005 tavaszáig hatékonyan szolgálta a jegybanki célokat. Az évente lefolytatott mintegy 100-120 helyszíni ellenőrzés hozzájárult a jegybanki tevékenységekhez kapcsolódó kockázatok csökkentéséhez, az intézmények szabálykövető magatartásának évről évre tapasztalt javulásához, az adatszolgáltatások egyre megbízhatóbbá válásához.

A pozitív eredmények hatására az MNB igazgatósága 2005 nyarán felülvizsgálta ellenőrzési politikáját. A kockázatok újraértékelésével kialakította a jegybanki hatáskörébe tartozó területekre vonatkozó új, középtávú helyszíni ellenőrzési koncepciót. Ennek részeként 2005 szeptemberétől megszüntette az önálló szervezeti egységként működő Jegybanki ellenőrzési főosztályt, és a jegybanki ellenőrzési tevékenységet a szakmai területekbe integrálta.

Ettől az időponttól kezdve az MNB a jegybanki adatszolgáltatásoknál alapvetően a helyszínen kívüli ellenőrzési módszereket alkalmaz. Jelenleg kockázat alapú, rendszeres helyszíni ellenőrzést a pénzforgalmi előírások betartása tekintetében végez a jegybank.

### 3.1.5. Változások a devizatartalék kezelésében és a monetáris eszköztár működtetésében

Az MNB egyik, a jegybanktörvényben rögzített alapfeladata a devizatartalékok kezelése. E tevékenységet a bankon belül a Pénz- és devizapiaci szervezeti egység folytatja, mely egyúttal végrehajtja a monetáris eszköztárral kapcsolatos feladatokat is.

2001–2006 között mintegy 5 milliárd euróval, közel 17 milliárd euróra növekvő tartalék jelentősen megnövelte a tartalékkezelésben viselt felelősséget. A három fő célkitűzés a tartalékok kiegyensúlyozott teljesítmény melletti, magas színvonalú kezelése, a portfóliókezelési tevékenység folya-

matos, legjobb jegybanki gyakorlattal összhangban levő fejlesztése, valamint a felkészülés az eurozónához való csatlakozásra volt.

Az alapfeladatot, a magas szintű portfóliókezelést, az időszak egészében sikerült teljesíteni. Az elért hozamok mindvégig pozitívak, és jól tükrözik az aktuálisan érvényesülő piaci hozamokat. Az eurobefektetési portfólió évi átlagban 3,7 százalékos, a dollárbefektetési portfólió pedig 3,5 százalékos hozamot hozott. A felső vezetés a teljesítményértékelésre a befektetési irányelveket tükröző, a belső kockázatkezelés által karbantartott benchmarkot állít a tartalékkezelési terület elé. Az ehhez képest mért többlethozam az időszak egészében több mint 40 milliárd forintos nagyságrendet mutat. A teljesítmény kiegyensúlyozott volt, nem jelentkeztek jelentős ingadozások a benchmarkhoz képest elért hozamokban.

A devizatartalék egyenletes, a hazai GDP közel 20 százalékáig érő növekedése egyre inkább előtérbe helyezte a hozamelvárásokat. Ezek kielégítését a másik oldalról lehetővé tette a magasabb hozamot nyújtó hitelpiacok likviditásának jelentős javulása, és a belső kockázatkezelés fejlődése. A hozam–kockázat–likviditás hármasszempontrendszerében tehát úgy sikerült egyre inkább előtérbe helyezni a hozamszempontokat, hogy érdemben nem sérültek a kockázati és likviditási elvárások sem. E stratégia szellemében növeltük a hitelkockázatot megtestesítő (tehát nem AAA állami) értékpapírok részarányát, és új befektetési instrumentumokat vezettünk be, mint az eszközök által fedezett értékpapírok (asset-backed securities), inflációhoz kapcsolt kötvények és háromoldalú (tri-party) repoüzletek. A nagyobb hitelkockázatot megtestesítő portfólió hatékony kezelésére kialakítottuk a hitelkockázati csereüzletek (credit default swap) bevezetésének előfeltételeit. A kedvező tapasztalatok alapján felfuttattuk kötvénykölcsönzési tevékenységünket. Ezek a változások összhangban vannak az általános nemzetközi jegybanki tendenciákkal is.

A teljesítmény és a viselt kockázatok jobb követhetősége, valamint az üzletkötési folyamat hatékonyabbá tétele érdekében egy sor banküzemi jellegű fejlesztést vezettünk be. 2003-ban belső fejlesztéssel megoldottuk a folyamatosan változó nagyságú likviditási portfóliók napi kiértékelését. 2005-től kísérleti jelleggel elektronikus kereskedési platformok használatát kezdtük meg, majd 2006-ban – a kedvező tapasztalatok hatására – újabbakat vezettünk be, melyeken az üzletkötés a korábbinál is gyorsabban és kedvezőbb áron folyhat. Mára az összes államkötvény piaci üzletkötés mintegy egynegyede elektronikus platformokon zajlik. Egy másik belső kezdeményezésű fejlesztés keretében a napi likviditási pozíció vezetését automatizáltuk, szinte teljesen kiváltva a manuális munkát.

Más fejlett jegybankok legjobb gyakorlatának átvétele érdekében 2002-ben – egyfajta technikai segítségnyújtó program keretében – Budapestre hívtuk a svéd központi bank delegációját a tartalékkezelési terület teljes átvilágítására. A látogatás eredménye volt többek közt egy formális üzletmenet-folytonossági terv kidolgozásának megkezdése. A folyamatos belső fejlesztés és az immár 15 éves modern jegybanki tartalékkezelői gyakorlat eredménye, hogy az utóbbi években már az MNB tartalékkezelőit is rendszeresen hívják az IMF által vagy kétoldalúan szervezett technikai segítségnyújtó programokra. 2003–2006 között az MNB pénz- és devizapiaci területen dolgozó munkatársainak többek közt Kazahsztán, Macedónia, Nigéria és a Zöld-foki-szigetek központi bankjában volt lehetőségük átadni tudásukat.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás a tartalékkezelés területén a napi munkában egyelőre nem jelent markáns változást, az MNB csak majd az eurozónába lépés után kapcsolódik be a közös tartalékkezelésbe. A belépés óta eltelt időben megtörtént a teendők felmérése és ütemezése. Összességében megállapítható, hogy az MNB tartalékkezelési oldalról már most felkészült a csatlakozásra.

### **3.1.5.1. Nyílt piaci műveletek: a monetáris eszköztár működtetése**

A forint csúszó leértékelésének megszüntetése, az ingadozási sáv kiszélesítése, a devizakorlátozások feloldása és az inflációs célkövetés rendszerének 2001. évi bevezetése jelentős kihívásokat jelentett a belföldi pénzügyi piacokon történő monetáris politikai célú műveletek végzése területén is. Az alapvető célkitűzések itt a pénz-, deviza- és tőkepiaci üzletek hiba nélküli végrehajtása, az eszköztár új követelményeknek megfelelő megújítása, a piaci információk monetáris döntéshozók felé történő hatékonyabb áramoltatása, és a Központi Bankok Európai Rendszerének (KBER) munkájába való bekapcsolódás voltak.

Ami az alapfeladatot illeti, jelentős, évi 25-35 ezer milliárd forintot is elérő volumenénél fogva komoly kihívást jelent a monetáris politikai műveletek hibátlan lebonyolítása. Összességében elmondható, hogy a nyílt piaci műveletek végrehajtása mind a napi rutinműveletek, mind az eseti jellegű (állampapír-piaci intervenció, europiacra vezetés stb.) feladatok tekintetében az egész időszakban zökkenőmentesen folyt. Az időszak során a legnagyobb teszt a 2003. januári erős sávszél elleni támadás során érte a rendszert, amikor is két nap alatt több mint 5 milliárd euro értékben került sor intervencióra. A monetáris eszköztár működésében sem a támadás, sem annak következményeinek kezelése nem okozott fennakadást. Az MNB mára felkészült a

modern jegybanki eszköztár bármely elemének azonnali alkalmazására.

Az új monetáris politikai rezsím döntéshozatalának támogatására felső vezetői információs rendszert alakítottunk ki, mely naponta háromszor ad gyorsjelentést a felső vezetés és az elemző területek számára. Külön jelzőrendszert alakítottunk ki az átlagosnál nagyobb piaci mozgások esetére. A cél az, hogy a döntéshozók ne csak követni, de értelmezni is tudják a piaci fejleményeket, s szükség esetén azonnal képesek legyenek rájuk reagálni.

Az MNB-vel üzleti partneri kapcsolatban álló hazai pénzintézetek igényeinek minél jobb megismerése és a piaci információáramlás elősegítése érdekében az MNB képviselti magát a Magyar Forex Társaság (MFT) vezetőségében és szakmai bizottságában is. Az együttműködés 2001–2006 közt számos kis előrelépést hozott. A piaci igényekre reagálva az MNB az általa hivatalosan jegyzett devizák körét több lépésben 13-ról 25-re bővítette. A piaci szereplők belső kockázatkezelését támogatandó, az MNB 2002-ben bevezette a napi devizapiaci záróárak megállapítását és publikálását. 2003-tól kibővült a Bubor referencia-kamatláb jegyzett futamidőinek száma, egy évig kimerően valamennyi releváns futamidőre elérhető napi jegyzés. A hazai tőkepiacok fejlődésével igény támadt hosszú távú referencia-kamatláb közzétételére is, ezért 2006-ban megszületett a 2-től 15 évig terjedő futamidőkre megállapított budapesti bankközi kamatswap ráta (BIRS<sup>35</sup>). Az MFT-vel együttműködve a Magyar Nemzeti Bank rendszeresen tartott szakmai fórumokat aktuális kérdésekről.

Az EU-csatlakozás után megindult a felkészülés a potenciális ERM-II-tagságra. Bár a belépés az eredeti elképzelésekhez képest csúszott, egy éven belül valamennyi technikai előkészület megtörtént. A tényleges ERM-II-belépésig az EKB által rendszeresen szervezett ERM-II-tesztek kínálnak lehetőséget a készülség szinten tartására. A felkészülést segíti, hogy szakembereink rendszeresen hosszabb-rövidebb időt töltenek ez Európai Központi Bankban. 2006 közepétől például az MNB egy-egy üzletkötője szervezett program keretében, közel egy évet dolgozik az ERM-II-t üzemeltető EKB üzletkötő termében.

### **3.1.5.2. Az államiadósság-kezelési feladatok átadása**

Az 1990-es évek második feléig az MNB volt a felelős az ország devizafinanszírozásáért. Ettől kezdve fokozatosan adta át az ezzel összefüggő feladatokat az Államiadósság-kezelő Központnak (ÁKK), olyan ütemben, ahogy az felkészült rá, illetve amilyen mértékben a felek (MNB, PM, ÁKK)

<sup>35</sup> Budapest Interbank Forint Interest Rate Swap.

azt kívánatosnak tartották. A 2001–2006 közti időszakot a fenti tendenciának, illetve az MNB általános politikájának megfelelően, a fokozatos kivonulás jellemezte ebből az alapvetően nem klasszikus jegybanki tevékenységből.

2001-ben az MNB még két fő területen volt közreműködő: a külföldi devizakötvény-kibocsátások lebonyolításában és a deviza- és kamatkockázatot fedező közép- és hosszú távú derivatív üzletek kötésében. 2005 végéig az MNB 16, együttesen több mint 10 milliárd euro névértékű devizakötvény-kibocsátás road show-jában és a lebonyolító bankok kiválasztási folyamatában vett részt. Az együttműködés keretében 2004 végéig az MNB összesen 17 kockázatfedezeti célú derivatív ügyletet kötött, együttesen több mint 2 milliárd euro névértékben. A fenti időpontoktól az MNB kivonult a felsorolt tevékenységekből, azóta az ÁKK látja el ezeket. Az adósságkezelésben való közreműködés végig problémamentesen, az állami fél teljes megalégedésével folyt.

### 3.1.5.3. Közreműködés az MNB mérlegtisztítási tevékenységében

2001–2006 között a jegybank egyik hangsúlyos célkitűzése volt a nem tipikusan jegybanki feladatok leépítése, illetve más, arra illetékesebb szervezetnek való átadása. E folyamat egyik lényeges elemét jelentette a jegybankmérleg megtisztítása az olyan tételektől, amelyek nem klasszikus jegybanki tevékenységek eredményei.

2001-ben még hozzávetőleg 450 millió eurónyi, közel száz tételt tartalmazó refinanszírozási jellegű (EIB-APEX, Világbank-EFSAL, Világbank-Termékpiaci, kereskedelmi banki betétcserék, német START, JBIC stb.) állományt tartalmazott az MNB mérlege. Valamennyi tétel egyesével átvizsgálásra került. Azoknál az ügyleteknél, amelyek jellegükben fogva más állami intézmény portfóliójába illettek, az MNB kezdeményezte az átadást. Ezek alapvetően fejlesztési célú hitelek voltak, amelyek a Magyar Fejlesztési Bankhoz kerültek. Azoknál az elemeknél, ahol ezt meg lehetett tenni és gazdaságos volt, az előtörlesztésről született döntés, s végül maradtak olyan tételek, ahol a mérlegből való kifuttatást (lejáratig való tartást) választottuk.

2007 első negyedében a megmaradt mintegy 8 millió euro nagyságrendű, különböző okok miatt nem előtörleszthető tétel is kifut a bank könyveiből, a mérlegtisztítás folyamata ezzel ezen a területen lezárul.

### 3.1.5.4. Szervezeti vonatkozások

A tárgyalt időszak egyik leghangsúlyosabb jegybanki törekvése a szervezeti hatékonyság fejlesztése volt. Az első

lépés 2001-ben a back-office terület már korábban is tervezett leválasztása, valamint a megszűnő Nemzetközi tőkepiaci főosztály egyes, az adósságkezeléshez kapcsolódó területeinek átvétele volt.

A második lépés a Pénz- és devizapiaci terület belső szervezeti felépítésének 2002. évi átvilágítása volt, amit széles körű nemzetközi összehasonlítás, nyolc európai jegybank gyakorlatának feltérképezése előzött meg. Az ezt követő időszakban a létszám egyes munkafeladatok megszűnése, más területeknek való átadása, valamint a nagyobb fokú automatizáltság következtében 2006 végére fokozatosan a 2001-es induló 42 főről 19 főre apadt, a szakterületek közötti feladatátadásokat is figyelembe véve a jelenlegi tevékenységgel foglalkozók száma 7 fővel csökkent.

## 3.1.6. Változások a piaci kockázatkezelésben

A Magyar Nemzeti Bank a monetáris politikai eszköztár működtetése, a tartalékezelés, valamint az államháztartás egyes alrendszeri számára nyújtott ügynöki feladatok és bankári szolgáltatások végzése során többféle kockázattal szembesül. Ezen kockázatok jelentős része elválaszthatatlan a bank alaptevékenységétől, ugyanakkor a kockázatvállalás mértéke befolyásolható. Az MNB alapelve, hogy a vállalt kockázatok igazodjanak az alaptevékenység céljaihoz, valamint a kockázatvállalás legyen tudatos, ennek mértéke legyen ismert és megfelelően korlátozott.

Az MNB jogi helyzete és a gazdasági életben elfoglalt kitüntetett szerepe miatt, konzervatív kockázatvállalási stratégiát követ, ami azt jelenti, hogy az elérhető legmagasabb hozamszintet a kockázatok előre meghatározott alacsony szintjének folyamatos betartása mellett várja el.

A jegybank kockázatokat hordozó két fő alapfeladatának megfelelően a Piaci kockázatkezelés terület tevékenysége két, meglehetősen jól elkülöníthető részre oszlik. Az egyik, amellyel a szervezeti egység a megalakulása óta foglalkozik, a devizatartalék-kezeléssel, devizapiaci üzletkötéssel összefüggő kockázatok kezelése. 2002 óta a terület felelősségi köre egy új tevékenységgel, a forintpiaci eszköztár működésével kapcsolatos kockázatok kezelésével, illetve az ehhez kapcsolódó fedezetértékelési feladatok ellátásával bővült ki.

### 3.1.6.1. Devizatartalékhoz kapcsolódó kockázatok kezelése

Az MNB jegybanktvény által előírt alapvető feladata az ország devizatartalékának kezelése. Az ennek keretében tartott eszközportfólió elsődleges célja a monetáris politi-

kai célok megvalósításának támogatása. Ezért a devizatartalékkal szemben támasztott legfőbb elvárás, hogy a nemzetközi fizetési műveletekben szükség esetén gyorsan és alacsony likvidációs veszteség mellett legyen felhasználható, és csak ezen kereteken belül biztosítsa az elérhető legmagasabb hozamot. Az MNB befektetési politikája – a mértékadó jegybankokhoz hasonlóan – konzervatívnak tekinthető, és a döntéshozatal szintjei szigorúan szabályozottak.

Az MNB a devizatartalékokat aktív portfólió-menedzsment keretében kezeli. Ez a stratégia lehetőséget biztosít a kedvező piaci befektetési lehetőségek hatékony kihasználására, ugyanakkor kifinomult kockázatkezelési és teljesítmény-mérési technikákat igényel.

A devizatartalék-kezelés pénzügyi kockázatainak vállalható mértékét az MNB limitekkel korlátozza. A befektetéseket tartalmazó portfóliókra – viszonyítási alapként – benchmarkokat állít fel, amelyek tükrözik az MNB preferenciáit a kezelt tartalék értékének biztonságára, a tartalék likviditására, valamint a tartalékon elvárt hozam nagyságára vonatkozóan. A devizatartalék-kezelési tevékenység teljesítménye ezen referenciaportfóliókkal szemben kerül kimutatásra.

A devizatartalék teljesítményének és kockázatának méréséhez az MNB kétszintű benchmarkrendszert alkalmaz. Az első szintet a Monetáris Tanács által meghatározott stratégiai benchmarkok és a hozzájuk kapcsolódó limitek képviselik. A stratégiai benchmark fogalmazza meg az MNB hosszú távú céljait és preferenciáit.

Az eszköz-forrás bizottság – mint az évközi taktikai döntések fóruma – a nemzetközi és hazai gazdasági és piaci folyamatok figyelembevételével, az adódó kedvező befektetési lehetőségek kihasználása céljából, a stratégiai benchmarkhoz kapcsolódó limiteket megvizsgálva eltérést „írhat elő”, azaz a rendszer második szintjén taktikai benchmarkot határozhat meg. A taktikai benchmark és a hozzá kapcsolódó limitek jelentik a közvetlen iránymutatást a portfóliókezelők részére, napi szinten ezen keretek között történhet a tényleges tartalékkezelés. A döntéshozó testületek által meghatározott paraméterek mellett a Piaci kockázatkezelés feladata a benchmarkportfóliók karbantartása, a benchmarktól vett eltérések nyomon követése, illetve a portfóliók teljesítményének értékelése.

Annak ellenére, hogy az MNB-t jellemzően konzervatív tartalékkezelési stratégia jellemzi, az elmúlt években diverzifikáció és hozamnövelési célból bővült a tartalékkezelésben használható befektetési instrumentumok köre. Az elmúlt években végrehajtott fejlesztések az új instrumentumok

kockázatának mérésére és kezelésére, illetve a kockázatkezelés informatikai hátterének javítására koncentráltak.

A független teljesítmény-mérés, mint alapelv az aktív portfóliókezelés alapvető feltétele. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az egyes tartalékkezelési területek eredménye rendszeresen, az üzletkötői területtől függetlenül szervezeti egység által kerül mérésre. A Piaci kockázatkezelés legutóbb 2006-ban vizsgálta felül a befektetési portfóliók teljesítmény-mérési rendszerét. A felülvizsgálatot követően több, a benchmark teljesítményét befolyásoló módosítást végzett el, ennek eredményeképpen a benchmark teljesítménye jobban tükrözi a befektetési univerzumunk teljesítményét, illetve a vezetés hozam-elvárásait. Ennek elősegítése érdekében a terület kidolgozta az elemzési adatbázis módszertani kereteit és prototípusát.

A kockázatmentési és -jelentési technikák fejlesztéséhez folyamatosan tanulmányozzuk más jegybankok, így az EKB gyakorlatát is. Részben ezen tapasztalatok felhasználásával az ALCO számára készülő jelentések Value at Risk alapú riportokkal bővült. 2005-ben az MNB egy hitelminősítéssel és tőkeerőn alapuló aggregált partnerlimitrendszert vezetett be.

A kockázatkezelés módszertani fejlődésével párhuzamosan több ponton megújult a tevékenység informatikai háttere is. A fejlesztések legfontosabb prioritása a rendszerek integrálása, illetve a folyamatok automatizáltságának a növelése. Ennek keretében megújult a partnerlimitek meghatározására szolgáló Kockázat Értékelő Rendszer, a bank nap végi nyitott pozícióját összesítő rendszer, illetve a tartalékkezelés során alkalmazott kötési árfolyamokat ellenőrző rendszer is.

### 3.1.6.2. Forintpiaci eszköztár

A Magyar Nemzeti Bank a monetáris eszköztár működtetése keretében értékpapír-fedezet mellett hitelt nyújt a magyar bankoknak. A jegybank által nyújtott hitel jelenleg három kategóriába osztható. Az első kategóriába tartoznak a fizetésforgalom zökkenőmentes lebonyolítása érdekében nyújtott napon belüli hitelek. A második kategóriába tartoznak a tartalékperióduson belüli likviditáskezelést segítő egynapos (overnight) hitelek. Az MNB eszköztára ezek mellett lehetőséget biztosít hosszabb lejáratú fedezett hitel nyújtására is, de a bankrendszer likviditástöbblete miatt ezt az eszközt az MNB jelenleg nem használja.

A fedezetértékelési rendszer kialakítása során kettős célnak kellett megfelelni. Egyrészt biztosítani kellett, hogy az MNB-t egyetlen partnerbank fizetéseképtelensége mellett se érhesse veszteség. Másrészt a rendszert úgy kellett kialakítani, hogy

a fedezetek szűkössége ne okozhasson fennakadásokat a fizetési rendszerben, illetve ne akadályozhassa a hatékony monetáris transzmissziót. Ennek érdekében az MNB arra törekedett, hogy a fedezetek minél szélesebb körét lehessen minél magasabb áron befogadni.

E kettős cél érdekében fedezetként befogadható értékpaírok köre – a bankok igényeinek felmérésével párhuzamosan – folyamatosan bővült. Az alkalmazott haircut<sup>36</sup> az értékpapír kamatozásától, kibocsátójától, árjegyzettségétől és hátralévő futamidejétől függ. Ezen értékek felülvizsgálata évi rendszerességgel megtörtént. 2006-ban az értékpaírok lejárat és kamatozás szerinti megbontása tovább bővült. A korábbinál homogénebb kategóriák létrehozásával a haircutok mértékét úgy lehetett csökkenteni (és ez által a befogadási mértéket növelni), hogy az MNB kockázati kitettsége nem nőtt.

### 3.1.7. Változások az emissziós tevékenységben

Az MNB emissziós tevékenységének középpontjában a készpénzellátás zavartalanságának biztosítása áll. Ennek érdekében a jegybank bocsátja ki és hozza forgalomba a hazai fizetőeszközöket, szabályozza és felügyeli a jegybankon kívüli készpénz-forgalmazási és -feldolgozási tevékenységet.

Az MNB az 1999-ben megfogalmazott emissziós stratégiát 2004-ben aktualizálta. A Monetáris Tanács által elfogadott stratégia a jegybank készpénzforgalmazásban játszott feladatmegosztó szerepét megerősítette, és felvázolta a korszerű, hatékony emissziós működés kereteit. A stratégiával összhangban az elmúlt években az MNB erősítette piacszabályozói és -felügyeleti szerepét, valamint kiemelt feladatként kezelte a készpénzhamisítás elleni küzdelmet.

#### 3.1.7.1. Készpénzkibocsátás

Az MNB a kibocsátói felelősség okán különös figyelmet fordít a forgalomban lévő bankjegyek hamisítás elleni védelmére. Különösen, mivel a számítástechnikán alapuló színes sokszorosító eszközök széles körben elterjedtek, és a hamisításhoz felhasználható technológiák állandóan fejlődnek. A forint-bankjegysorozat 1997-ben megkezdett kibocsátása óta az MNB több ízben új biztonsági elemek alkalmazásával fejlesztette tovább egyes bankjegycímletek hamisítás elleni védelmét. Legutóbb, a leggyakrabban hamisított 1000 forintos címletre került korszerű hologram fólia és irizáló nyomat. 2006-ban a jegybank a forint bankjegysorozat valamennyi címletét érintő fejlesztésről döntött, és áttekintette a további lehetséges fejlesztési irányokat.

A készpénz gyártatása az MNB számára évenként több milliárd forint ráfordítást jelent. A gyártást az MNB tulajdonában lévő vállalatok végzik, a bankjegyek esetében a Pénzjegynyomda Zrt., az érmék esetében a Magyar Pénzverő Zrt. A gyártás 2004-ig éves szerződéseken alapult. 2005-től mindkét céggel keretszerződés van érvényben, amely a forintidőszak végéig maradéktalanul biztosítja a hazai fizetőeszközök iránti igények kielégítését.

Az MNB-nek olyan mennyiségű készpénzkészlettel kell rendelkeznie, amellyel nemcsak a normál gazdasági körülmények között, hanem az előre nem látható, rendkívüli események esetén is fenn lehet tartani a készpénzforgalom zavartalanságát. 2001-ben az MNB, az euro akkor 2006-ra tervezett bevezetésére tekintettel, egy négyéves készletpályát jelölt ki, melynek első felében a készletek mérsékelt ütemű, majd az euro bevezetése előtti két évben gyorsabb ütemű csökkenését irányozta elő. Az euro bevezetésének későbbre tolódása miatt az MNB 2004-ben ismételten áttekintette a készletpolitikát, és a forintidőszak hátralévő részére meghatározta a készletek minimális és maximális nagyságát.

Az MNB meghatározott ideig átváltja a forgalomból bevont, törvényes fizetőeszköznek már nem minősülő bankjegyeket és érméket. Az 1997 és 2001 között végrehajtott bankjegycserét követően jelenleg még három olyan bankjegycímlet: 500, 1000 és 5000 forintos van, amelyet az MNB még átvált. Mivel e három régi bankjegycímlet esetében az eredetileg meghatározott átváltási határnapok különbözőek voltak, az MNB 2001-ben – a lakosságot érintő veszteségek mérséklése érdekében – úgy döntött, hogy végső átváltási határidejüket egységesen, 2009. december 31-ig meghosszabbítja.

Annak érdekében, hogy a jövőbeni bankjegybevonások során az alkotmányossági szempontok maradéktalanul érvényesüljenek, 2003 végén rögzítésre került a jegybanktörvényben, hogy az MNB a forgalomból bevont, törvényes fizetőeszközöknek már nem minősülő bankjegyeket a bevonás határnapjától számított húsz, az érméket öt évig váltja át törvényes fizetőeszközzé.

#### 3.1.7.2. Készpénzforgalmazás

Az MNB készpénzforgalmazásban betöltött közvetlen szerepvállalása az elmúlt tíz évben jelentősen átalakult. A jegybankon kívüli pénzfeldolgozási tevékenység folyamatos ellenőrzésével lehetőség nyílt arra, hogy az MNB fokozatosan csökkentse a pénzfeldolgozásban betöltött szerepét, és mind nagyobb mértékben megossza azt a piac

<sup>36</sup> A haircut kockázatkezelési eszköz. Mértéke (százalékban kifejezve): 100% – befogadási mérték.



szereplőivel. A feladatmegosztó forgalmazási modell alapján a piaci szereplők által feldolgozott bankjegymennyiség döntő része visszakerül a gazdaságba, csak a felesleges, valamint a selejtnek minősített készpénz jut vissza az MNB-be. A gazdaság többlet készpénzigényét, amelyet a piaci szereplők feldolgozása nem biztosít, az MNB elégíti ki.

A jegybanki készpénzforgalmazás nagykereskedelmi jellegét tovább erősítettük az elmúlt években. Tekintettel arra, hogy az MNB ügyfeleit nem csupán a számlatulajdonosok jelentik, a jegybank szükségesnek tartotta, hogy megfelelő szabályozást alakítson ki valamennyi ügyfelére és a készpénzben végzett összes műveletre vonatkozóan. Az erről szóló Üzleti feltételek 2006. június 1-jén léptek hatályba. Fontos lépés volt az MNB által végzett váltási tevékenység Üzleti feltételekben történő szabályozása, amelynek során a 100 darab feletti címletváltás területén is a nagybani kiszolgálás valósult meg.

Az euroövezet követelményeihez való közeledést szem előtt tartva, 2005-ben felülvizsgáltuk a díjmegállapítás korábbi irányelvét. A számlatulajdonosoknak felszámított készpénzkezelési díjaknál – tekintettel arra, hogy jegybanki alaptevékenységről van szó – azok csökkentéséről, míg a váltási díjaknál – a ráfordításokat tükröző piaci ármeghatározás miatt – azok emeléséről döntöttünk.

Az MNB a készpénzkezelési és váltási díjak mellett 2005-től új díjtételt vezetett be, amit akkor alkalmaz, ha hamisítványt talál a hozzá befizetett készpénzben. A díj bevezetése – összhangban a kapcsolódó MNB-rendeletekkel – a jegybankon kívüli pénzfeldolgozás minőségének emelését célozta, valamint ösztönözte a tevékenység gépesítését.

A jegybank csökkenő szerepvállalása a készpénzforgalmazásban szükségessé tette, hogy az MNB felülvizsgálja a jegybank területi hálózatát, és a nagybani készpénzforgalmazási stratégiához jobban igazodó, hatékonyabban működő hálózatot alakítson ki. 2004-ben az operatív emissziós tevékenységet folytató szervezeti egységek – a Főpénztár és a négy területi igazgatóság (regionális emissziós központként) – egy szervezetbe integrálódtak. A regionális emissziós központok készpénzforgalmazásban betöltött szerepe, működésének hatékonysága alapján döntött úgy az MNB, hogy 2006 I. félévében bezárja a győri és a kecskeméti hálózati egységeket. A budapesti központ mellett jelenleg a székesfehérvári és a debreceni regionális emissziós központok látnak el készpénzforgalmazási feladatokat.

### 3.1.7.3. Piacfelügyeleti funkciók

Az MNB a készpénzforgalmazásban és -feldolgozásban történő mérsékeltebb szerepvállalásával párhuzamosan az elmúlt időszakban erősítette e tevékenységek piacsabályozói, -felügyeleti és -ellenőrzői funkcióját.

A kiegészítő pénzügyi szolgáltatásnak minősülő pénzfeldolgozási tevékenység üzletszerű végzését az MNB engedélyezi. A jegybank emellett rendszeresen ellenőrzi a pénzfeldolgozási tevékenység végzésére jogosító engedéllyel rendelkező szervezetek szakmai tevékenységét, az engedélyezéskor meglévő feltételek folyamatos fennállását. Jelenleg 5 cég rendelkezik ilyen tevékenységi engedéllyel. E cégeknek meghatározó a szerepük a készpénzforgalmazásban, mivel a megbízóiktól összegyűjtött készpénz döntő hányadát (több mint 80%-át), a feldolgozást követően visszaforgatják a készpénzforgalomba. Működtetik továbbá a hitelintézetek kihelyezett értéktárait, és készpénzzel töltik fel a bankjegykiadó automatákat. A forgalomban lévő bankjegyek évente átlagosan kb. hatszor fordulnak meg a pénzfeldolgozó cégeknél, szemben a jegybanki 1,3-szeres megfordulással. (Ez a mutató hasonlóan alakul az euroövezeti, feladatmegosztó készpénz-forgalmazási modellt alkalmazó országokban is.)

A vonatkozó rendeletek megalkotásában alapvető cél volt a forgalomban lévő készpénz megfelelő minőségének biztosítása. A rendeletek hatálybalépését követően a jegybank új ellenőrzési módszert is bevezetett. Az MNB a hozzá befizetett készpénz minőségét a feldolgozó szervezet jelenlétében évente több alkalommal ellenőrzi. Az MNB 2005-ben szabályozta az újra forgalomba hozható fizetőeszközök minőségi követelményeit.<sup>37</sup>

2006-ban elkezdődött a jegybankon kívül alkalmazott bankjegyfeldolgozó gépek tesztelése is az MNB-nél őrzött forinthamisítványokkal. A tesztelés eredményeként az érintett szervezetek megismerhetik, hogy gépeik alkalmasak-e a fellelt hamisítványok teljes körű kiválogatására.

Az MNB 2006-ban szabályozta a magyar törvényes fizetőeszköz és az euroutánzat készítésének rendjét is, meghatározva az engedély nélkül készíthető szabályszerű, az engedéllyel készíthető és a tiltott utánzatokat egyaránt.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> 13/2005. (VI. 27.) MNB-rendelet a magyar és a külföldi törvényes fizetőeszközök hamisítás elleni védelmével kapcsolatos technikai és egyéb feladatokról, valamint 14/2005. (VI. 27.) MNB-rendelet a pénzfeldolgozási tevékenységről és a készpénzforgalmazás feltételeiről.

<sup>38</sup> 1/2006. (II. 15.) MNB-rendelet a magyar törvényes fizetőeszköz és az euro utánzatáról.

### 3.1.7.4. Az EU-tagságból fakadó változások

Az EU-csatlakozásra felkészülve az MNB 2004. január 1-jével – a korábbi szakértői bázison – megalapította a Nemzeti Készpénzszakértői Központot, amelynek keretén belül ellátja a Nemzeti Bankjegyszakértői Központ és a Nemzeti Érmeszakértői Központ feladatait is. E központok vizsgálják a hamisgyanús eurobankjegyeket és -érméket (a hamisgyanús forintkészpénz, a dollár és más valuták mellett), valamint teljesítik az eurohamisítványokkal kapcsolatban előírt tájékoztatási feladatokat az EKB és az Európai Műszaki és Tudományos Központ részére.

### 3.1.7.5. Kapcsolatok

A partneri kapcsolatok erősítése érdekében 2003-ban a Fizetési Rendszer Fórum (FRF) keretén belül készpénzzel foglalkozó bizottság is alakult, amelyben az MNB szakmai együttműködést alakított ki főbb számlatulajdonosaival. Az FRF Készpénzbizottságában a résztvevők javaslataikkal és észrevételeikkel támogatták az újra forgalomba hozható fizetőeszközök minőségi kritériumainak korábbinál szigorúbb és részletesebb meghatározását, kialakították a hitelintézeti készpénzforgalmazási tevékenységek összehasonlításához felhasználható hatékonysági mutatókat és azok adatgyűjtési rendjét, valamint egyeztettek a tervezett főbb szabályozásbeli és ellenőrzésbeli változásokról, megvitatták a készpénzszállítás, a bankjegy-kereskedelem, a készpénzforgalmazás és -használat egyes kérdéseit.

Az MNB a pénzfeldolgozó szervezetek képviselőivel is több éve tart fenn szoros együttműködést. A rendszeres időközönként tartott szakmai napokat követően az MNB 2006-ban létrehozta a Gépi Készpénzfeldolgozói Klubot, amely a jegybankon kívül végzett pénzfeldolgozás gépesítésének elősegítését és színvonalának emelését szolgálja.

A piaci szereplőkkel kialakított együttműködés további erősítéseként az MNB első ízben 2006 júniusában emissziós konferenciát rendezett. A konkrét cél az volt, hogy az MNB, az EKB és a piaci tapasztalatok, következtetések ismertetésével, valamint a vélemények megvitatásával az érintettek tovább fejlesszék a készpénz feldolgozásában, és a hamisítás elleni küzdelemben való együttműködésüket.

Az MNB elemzések közreadásával és a törvényes fizetőeszközökről szóló ismeretek terjesztésével is segíti a piaci szereplőket és a lakosságot. Az MNB ismeretterjesztési tevékenységében 2001-ben kiemelkedő jelentősége volt annak, hogy a valutával hivatásszerűen foglalkozók még a kibocsátás előtt megismerjék az eurobankjegyeket és

-érméket. Az MNB bankjegyszakértői csaknem 12 ezer valutapénztárost, pénzváltót és egyéb szakembert készítettek fel az euro készpénz használatára 2001 negyedik negyed- évében. A képzést – az MNB által 20 ezer példányban elő- állított – tájékoztató is segítette, amelyben az eurobankje- gyek biztonsági elemei részletesen szerepelnek.

A pénzhamisítás elleni küzdelemben való hatékonyabb kö- zös fellépés érdekében az MNB alelnöke 2005 októberé- ben írt alá együttműködési megállapodást az Országos Rendőr-főkapitányság vezetőjével.

### 3.1.7.6. Jegybanki profiltisztítás

Az MNB a vizsgált időszakban is folytatta a jegybanki alap- tevékenységbe nem tartozó tevékenységek leépítését. En- nek részeként az emissziós területen 2001. augusztus 31- én a dolgozói devizaszámla-vezetés, 2002 áprilisától a va- lutforgalmazás szűnt meg az MNB alkalmazottai, valamint a Magyar Államkincstár ügyfelei számára, amivel befejező- dött az MNB valutaforgalmazási tevékenységének felszá- molása. Az MNB 2003-ban megszüntette a jogszabályi rendelkezéseken alapuló, ún. hatósági letétek kezelésével és őrzésével kapcsolatos tevékenység végzését, és ugyanebben az évben fejezte be a nemzetközi fejlesztési intézményekben való tagsággal összefüggésben vállalt, fi- zetési kötelezettségeket megtestesítő és a fizetési kötele- zettséggel nem járó kötelezvényekkel kapcsolatos pénz- forgalmi, valamint a vonatkozó kötelezvények kiállításával és őrzésével kapcsolatos feladatok ellátását is. (Az MNB e két utóbbi tevékenységet a Magyar Államkincstár részére adta át). Az MNB 2004 júniusában a Magyar Államkincstár részére nyújtott megbízásos pénztárszolgálat ellátását, 2005 novemberében pedig a dolgozói munkabérszámla vezetéséhez kapcsolódó készpénzforgalmi feladatok vég- zését fejezte be.

### 3.1.7.7. Szervezeti vonatkozások

Az MNB az emissziós tevékenységét két szervezeti egység- be koncentráltta. A készpénzfeldolgozást és -forgalmazást az Emissziós szolgáltatások végzi, ide tartoznak a Regioná- lis emissziós központok is, míg a kibocsátáshoz és a hamis- ításhoz kötődő feladatok a Pénzforgalom és emisszió- szervezéshez tartoznak.

### 3.1.8. Változások a statisztikai szolgálatban

A Statisztika általános célkitűzése a legjobb európai jegy- banki gyakorlat elérése, a minőség és hatékonyság javítá- sa, valamint a felhasználóorientáltság követelményének teljesítése. A fejlesztési feladatokat ezen alapcélkitűzések-

hez igazodva határozta meg a 2001–2006-ig terjedő időszakban.

### 3.1.8.1. A szervezet megújulása

A jegybank statisztikai feladatainak hatékonyabb ellátása érdekében, felhasználva a nemzetközi tapasztalatokat, az MNB 2002-ben a Statisztikai területet szervezeti átalakításáról döntött. Ennek lényege, hogy a statisztikai tevékenységhez kapcsolódó valamennyi adatbefogadási, adatfeldolgozási és elemzés-előkészítési munkát a Statisztika keretén belül egy szervezeti egység végzi. A módszertani és elemző munkákért a szakstatisztikai területenként külön szervezeti egységek felelősök. A szervezetátalakítás eredményeként az adatbefogadáshoz és -feldolgozáshoz kapcsolódó munkavégzés a kockázatok csökkenése mellett hatékonyabban szervezhető, tervezhető lett.

A legjobb európai gyakorlathoz igazodva az MNB 2005-ben megszüntette a Jegybanki ellenőrzési főosztályt, mint önálló szervezeti egységet, és a statisztikai, hatósági célú ellenőrzési feladatokat közvetlenül az érintett területekre csoportosította át. A Statisztikára vonatkoztatva ezt a változtatást az is alátámasztotta, hogy az átalakítást megelőző időszakban a nem megfelelő minőségű statisztikai adatszolgáltatásokat a statisztikai terület már hatékonyabban ki tudta szűrni a távoli ellenőrzések módszerének alkalmazásával, fejlesztésével. A feladatok átcsoportosítása után a Statisztika felkészült arra is, hogy szükség esetén helyszíni ellenőrzéseket is végrehajtsa a jegybankellenőrzés tapasztalatait felhasználva.

A szervezeti átalakítások hatására a jegybanki statisztikával foglalkozó létszám (a jegybanki ellenőrzési területen a statisztikai ellenőrzést ellátók létszámát is figyelembe véve) mintegy negyedével csökkent.

### 3.1.8.2. Jogi helyzet

A 2001. évi Jbtv. 4. §-a a jegybank alapfeladatai közé sorolja a feladatai ellátásához szükséges statisztikai információk gyűjtését, információs rendszer működtetését és statisztikai publikációk közzétételét.

A jegybanki függetlenség biztosítása érdekében az európai uniós jogharmonizációs követelmények alapján módosított jegybanktörvény<sup>39</sup> alapján az MNB elnöke felhatalmazást kapott arra, hogy rendeletben szabályozza a jegybanki infor-

mációs rendszerhez szolgáltatandó információk körét, a szolgáltatás módját és határidejét. Ennek megfelelően a 2005-re vonatkozó adatszolgáltatási kötelezettségeket az MNB elnöke már rendeletben írta elő a pénzügyi intézmények, befektetési vállalkozások, kiegészítő pénzügyi szolgáltatást nyújtó intézmények körére. Az ennél tágabb körre nézve az MNB jelenleg még az Országos Statisztikai Adatgyűjtési Program (OSAP) keretében rendeli el az adatszolgáltatásokat, de munkaprogramot készített az elrendelt adatgyűjtések MNB-rendeletbe történő áthelyezésére. A 2008. január 1-jétől életbe lépő új, a közvetlen megkérdezésen alapuló fizetésimérleg-statisztikai adatgyűjtéseket a jegybank már kizárólag MNB-rendeletben írja elő.

Az MNB – mint a hivatalos statisztikai szolgálathoz tartozó szervezet – statisztikai tevékenységét a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló törvénnyel<sup>40</sup> összhangban a statisztikáról szóló törvény<sup>41</sup> is szabályozza.

### 3.1.8.3. Fejlesztési stratégia

A legjobb európai jegybanki gyakorlat elérése érdekében, az MNB hosszú távú céljaihoz igazodva a Statisztika 2003-ban elkészítette középtávú fejlesztési stratégiáját.

Az MNB statisztikai szolgálatának alapértékei közé tartozik a felhasználók igényeinek minél magasabb színvonalú kielégítése. A felhasználóorientált magatartás elérése érdekében a Statisztika céljának tekinti a főbb felhasználói körök információszükségleteinek, illetve -igényeinek feltérképezését, minél jobb megismerését, és az igények változásának követését. Ehhez két évente kérdőív útján vizsgálatot végez a felhasználói elégedettségről az MNB honlapján közzétett statisztikai tárgyú publikációival kapcsolatban. Az első kérdőív felmérés 2003-ban, a második 2005-ben készült.

A kérdőíveket a Statisztika által megcélzott felhasználói körnek – kutatóintézetek, pénzintézetek elemző területei, társintézmények, szakirányú oktatási intézmények munkatársai számára – személyre szólóan küldte ki. A felmérés eredményeit, a felhasználók véleményét és javaslatait figyelembe véve a Statisztika számos fejlesztést hajtott végre a publikációiban.

A statisztikai információgyűjtés célja, hogy az MNB a gazdaság pénzügyi helyzetére és folyamataira vonatkozóan hiteles és valósághű statisztikákat állítson elő, és tegyen közzé a felhasználók igényeit szolgálva, illetve az adatszol-

<sup>39</sup> 60. § (1) bekezdés i) pont, hatályos 2004. június 27-től.

<sup>40</sup> 1992. évi LXIII. törvény.

<sup>41</sup> 1993. évi XLVI. törvény.

gátlatási kötelezettségeit teljesítve. E célkitűzések teljesüléséhez a Statisztika 2003-ban formalizált minőségbiztosítási rendszert vezetett be, amely átfogja a statisztikák összeállításának teljes folyamatát, és amely a minőség mintegy 30 elemére terjed ki. A minőségbiztosítás szerves eleme a helyszíni és különösképpen a távoli ellenőrzések módszerének bevezetése, amelyet 2005-től alkalmaz. Az adatminőség biztosítása érdekében az adatbefogadás területén 2003-ban bevezetésre került az ún. referensi rendszer, amely hozzájárul a legjelentősebb adatszolgáltatókkal való hatékony kapcsolattartáshoz.

A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében a statisztika területén kiemelten fontos volt a nemzetközi ajánlásoktól való módszertani eltérések feltérképezése, a megszüntetésükre program készítése, és egyúttal megtörtént az EU-csatlakozásra való felkészülés. A Statisztika középtávú tervben szakstatisztikaként, az egyes évekre lebontva határozta meg az eltérések felszámolásához szükséges feladatokat.

E munka keretében, az MNB a nemzetközi statisztikai szabványokhoz és az Európai Központi Bank adatközléseihez igazította a monetáris statisztikai közlemények szerkezetét és fogalmi rendszerét. A fenti változások mellett a monetáris statisztikai adatközlések tartalma is kibővült az adatok és az összefüggéseik érthetőbbé tételére. Az új adatközlések közé tartoznak a pénzmennyiségek szezonálisan igazított adatai, trendjei, a szezonális igazításon alapuló növekedési indexek, valamint a felhalmozott kamatok és tranzakciók.

A fizetési mérlegben a nemzetközi módszertan ajánlásaival való összhang megteremtése érdekében több fejlesztés történt. 2004-ben 1995-ig visszamenőleg megtörtént az újra befektetett jövedelmek elszámolásának bevezetése. Ezzel a módszertani változtatással megszűnt az el nem számolásából adódó eltérés a nemzeti számlák jövedelem- és pénzügyi számláitól. További módszertani fejlesztések voltak a KSH nemzetiszámla-statisztikáival összhangban eredmény szemléletű elszámolások megvalósítása az áruk (2003-ban), a szolgáltatások (2004–2006-ban) és a befektetésekhez kapcsolódó jövedelmek (2004-ben) számbavételében. Az európai szabályozási környezet változásához igazodva 2008. január 1-jétől az MNB – mint a fizetésimérleg-statisztikák összeállításáért felelős nemzeti intézmény – a KSH együttműködésével új, kizárólag közvetlen jelentéseken alapuló adagyűjtési rendszerrel váltja fel a jelenlegi, alapvetően a pénzforgalom megfigyelésén alapuló információs rendszerét.

Az MNB stratégiai feladatként kezelte a nemzeti számlák részét képező pénzügyi számlák összeállítását és az ehhez

kapcsolódó rendszeres adatközlés beindítását. A magyar gazdaság pénzügyi eszközeit és kötelezettségeit, illetve a pénzügyi vagyoni változásának összetevőit bemutató statisztika segítséget nyújt a pénzügyi közvetítő rendszer fejlődésének és fejlettségének vizsgálatához, a gazdasági szereplők finanszírozási kapcsolatainak elemzéséhez. A pénzügyi számlák összeállításánál, publikálásánál az MNB teljes mértékben figyelembe vette a nemzetközi előírásokat. A statisztika tartalmát, a közlés gyakoriságát, a közzétett adatok bontását tekintve az MNB-ben készülő pénzügyiszámla-statisztika az európai élvonalba tartozik. A rendszeres, negyedéves gyakorisággal történő publikálást az MNB 2003-ban indította el.

#### 3.1.8.4. Informatikai fejlesztések

Az MNB statisztikai és hatósági céljait szolgáló adatvagyonának biztonságos kezelése érdekében a korábbi, egymástól elszigetelt adatbázisok, Excel-táblázatok helyett egységes adattárházat épített.

A Statisztika szakterület 2003-ban felállított szakmai stratégiájához igazodva 2004-ben elkészült az MNB középtávú statisztikai informatikai fejlesztési programja. A 2008-ig tartó program keretében az MNB megvalósítja a statisztikákélesztés – az adagyűjtéstől a feldolgozáson keresztül a publikációig tartó – teljes folyamatának integrált informatikai támogatását.

#### 3.1.8.5. Kiadványok

A jegybank publikációs gyakorlatának korszerűsítése keretében 2002 folyamán megszüntette a Havi jelentést. A kiadvány megszüntetését az indokolta, hogy az elemző típusú, rendszeresen megjelenő kiadványok köre bővült, és a jegybank már nem látta indokoltnak egy havi rendszerességű, alapvetően szöveges, leíró jellegű kiadvány további fenntartását. A Havi jelentés megszüntetésével a Statisztika bővítette a honlapon közzétett hosszú idősoros adatbázisok körét.<sup>42</sup> A Statisztika rendszeresen megjelenő publikációs termékei a közlemények<sup>43</sup> és az internetes adatsorok. Az MNB jelenleg 5 statisztikai közleményt ad ki. A felhasználói igényekhez igazodva az adatok értelmezésének megkönnyítésére a Statisztika a közlemények mellett ábrákat és grafikonokat is tartalmazó szöveges tájékoztatót készít a pénzügyi számlákhoz és az értékpapír-statisztikai publikációkhoz kapcsolódóan, melyeket az idősorok frissítésével egyidejűleg közzé tesz a honlapon.

A Statisztika monetáris, fizetésimérleg-, a pénzügyi számlákhoz kapcsolódó háztartás-, államháztartás- és értékpapír-

<sup>42</sup> [http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu\\_statistikai\\_idosorok](http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_statistikai_idosorok)

<sup>43</sup> [http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu\\_statkozlemeny](http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_statkozlemeny)

pír-statisztikai, valamint ár-, árfolyam-statisztikai, pénz- és tőkepiaci idősorokat tesz közzé rendszeresen az MNB honlapján, ami mintegy 300 táblát, 2000 idősor adatainak közzétételét jelenti.

A felhasználói elégedettség mérésének eredménye szerint a felhasználók igénylik a statisztikák összeállításánál alkalmazott módszertan megismerését, ezért a Statisztika módszertani kiadványokat is megjelentetett.

A monetáris statisztikai adatközlések értelmezésének megkönnyítése érdekében 2005 decemberében jelent meg a *Monetáris statisztikai kézikönyv*<sup>44</sup>. A dokumentum leírja az e területen közzétett adatok körét, ismerteti a felhasznált fogalmakat, és kitér a más statisztikákkal való összefüggésekre is. A kézikönyv angol nyelvű változata 2007-ben jelenik meg.

A közvetlentőke-befektetések elszámolása során követett módszertanról *Közvetlentőke-befektetés statisztika, Magyarország 1995–2003* címmel<sup>45</sup>, 2005. márciusban jelentetett meg módszertani kiadványt a jegybank. A működőtőke-befektetésekre vonatkozó önálló kiadvány megjelentetését egyebek mellett az újra befektetett jövedelem fizetési mérlegben való elszámolása tette indokolttá. A fizetésimérleg-statisztikák nemzetközi módszertanát és a magyarországi sajátosságokat bemutató kötet 2006 januárjában az elektronikus publikálás mellett nyomtatásban is megjelent *Magyarország fizetésimérleg-statisztikai* címmel.<sup>46</sup>

Az MNB 2005 nyarán jelentette meg a *Magyarország pénzügyi számlái 2005* című kiadványt<sup>47</sup>, amely a pénzügyi számlák összeállításának részletes módszertana mellett az adatok felhasználhatóságáról szóló elemzéseket tartalmaz.

A felhasználók pontos tájékoztatására a Statisztika publikációs naptárt tesz közzé a honlapon, amely 2006. január 1-jétől már egy évre előre tartalmazza a publikációs időpontokat.

Annak érdekében, hogy a statisztikai publikációk a külföldi felhasználók számára is értelmezhetőek legyenek, a publikációk a honlapon, angol nyelven is hozzáférhetőek. Szintén a felhasználók korrekt tájékoztatását szolgálja, hogy a Statisztika 2004-ben kidolgozta az adat-felülvizsgálat általános elveit és az egyes szakstatisztikáknál alkalmazott konkrét adatrevíziós gyakorlatot.

Az MNB célja volt, hogy az együttműködés más társintézményekkel az érintett felek számára áttekinthető, tervezhető és hatékony legyen. Ennek érdekében 2002-től együttműködési megállapodást köt, éves munkatervvel kiegészítve a Központi Statisztikai Hivatallal és a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletével. A pénzügyi számlák részét képező államháztartási szektor számláinak összeállítása kapcsán az MNB a KSH mellett a Pénzügyminisztériummal is folyamatos egyeztetést folytat. E három intézmény a Túlzott Hiány Eljárás (EDP) összeállítását is együttműködési megállapodásban rögzített munkamegosztás szerint végzi.

### 3.1.8.6. Adatgyűjtés

Az adatgyűjtéseket az MNB-feladatai ellátásához kapcsolódó feltételek és követelmények változását követve – a nemzetközi normákhoz igazodva évente felülvizsgálja. A jegybank az adatszolgáltatásokat így egy-egy naptári évre vonatkozóan írja elő. Az új adatszolgáltatások összeállítását és banki szintű elfogadtatását, a rendelet előkészítését belső utasítás szabályozza.

Az új adatgyűjtések megtervezésénél, illetve a már meglévő módosításánál az alábbi szempontrendszer alkalmazását vezette be a Statisztika:

- Mi indokolja az új adatgyűjtést, mi a konkrét célja?
- Ki lesz az új adatgyűjtés révén előállított statisztika felhasználója, azaz mely felhasználói kör számára jelent hasznos, új információt, nemzetközi intézmények esetében adatszolgáltatási kötelezettség teszi-e szükségessé az adatkérést?
- Van-e hozzáadott értéke?
- Mekkora a társadalmi terhe (hogyan változik az adatszolgáltatásra kötelezettek száma, az új adathelyek száma, illetve a statisztikai szolgálat erőforrásigénye)?
- A nemzetközi gyakorlatban hogyan készülnek azok a statisztikák, melyet az MNB statisztikai szolgálata az új adatgyűjtés révén állítana elő, szűkíthető-e az adatszolgáltatók köre csak egy reprezentatív kör adatszolgáltatásaira támaszkodva, illetve a becslési eljárások helyettesíthetnek-e adatbekérést?

Nagyobb horderejű változtatás esetén a Statisztika teszteli az adatgyűjtést az adatszolgáltatók referenciacsoportjai-

<sup>44</sup> [http://www.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnbhu\\_statistikai\\_kiadvanyok&ContentID=7701](http://www.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnbhu_statistikai_kiadvanyok&ContentID=7701)

<sup>45</sup> [http://www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=mukt\\_hu](http://www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=mukt_hu)

<sup>46</sup> [http://www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=FM\\_kiadvany\\_2006\\_hu](http://www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=FM_kiadvany_2006_hu)

<sup>47</sup> [http://www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=pszlakonyv\\_hu](http://www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=pszlakonyv_hu)

nál, és bevonja az adatszolgáltatókat a megfelelő alternatíva kiválasztásánál.

A már meglévő adatgyűjtéseknél az adatszolgáltatói terhek figyelembevétele miatt minden szakstatistikai területen megtörtént a feleslegesnek minősített adatszolgáltatások megszüntetése, és az adatgyűjtések fokozott összehangolása érdekében a szakstatistikák egyre szorosabban támaszkodnak egymás statisztikáira, feldolgozott adataira.

## 3.2. TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGEK

### 3.2.1. Igazgatási tevékenység

Az **Általános titkárság** szakterület a 2006. januári átszervezés során jött létre. A szakterület azokat a szervezeti egységeket foglalja magában, amelyek tevékenységének jelentős része a felső vezetés, illetve a vezető testületek munkájához kapcsolódik, azokat támogatja. A bank általános igazgatásának központi szakterülete.

Az általános titkárság szakterülethez tartoznak a következő szervezeti egységek:

1. Jogi szolgáltatások
2. Nemzetközi kapcsolatok
3. Kommunikáció
4. Monetáris tanács titkársága és felügyelőbizottsági koordináció
5. Szervezés és szabályozás

#### 3.2.1.1. Jogi szolgáltatások

##### *Kiindulási helyzet*

A jogi szolgáltatások szervezeti egység jelenlegi feladatai feladatváltások és szervezeti átalakítások eredményeképpen alakultak ki. 2001 elején a Titkárság 5 osztályból, a Jogi főosztály 3 osztályból álló szervezet volt, összesen 120 fővel. A Titkárság számos, nem csak klasszikusan titkársági jellegű feladatot látott el, ide tartozott pl. az utaztatás, az expedíció, a szakkönyvtár, a kommunikáció is. A Jogi főosztály hazai és nemzetközi, valamint devizahatósági-jogi ügyekkel is foglalkozott.

##### *2001–2006*

A szervezeti racionalizálás és profiltisztítás a Titkársággal kezdődött. Először a kommunikációval foglalkozó szerveze-

ti egység vált ki a Titkárságból, majd a szakkönyvtár és a közművelődési könyvtár, a fordítási igények kielégítése és a bank szakmai és történeti gyűjteménye. Később az expedíciós és irattári szervezet került technikai és szervezeti korszerűsítésre, majd az utaztatási és protokollfunkciókkal együtt átadásra a Műszaki ellátási szolgáltatásnak. 2002 közepére a Titkársági osztály feladatai egy klasszikus részvénytársasági titkársági feladatkörnél nem terjedtek tovább. A jogi feladatok végzésének szervezeti átalakítása szintén 2002 közepére fejeződött be. Új feladatot jelentett az uniós csatlakozással összefüggő jogi feladatok, az EKB jogi területével való kapcsolattartás és az MNB saját hatáskörű jogalkotási feladatainak vitele.

A Jogi főosztályhoz kerültek a 2001 októberében megszüntetett Speciális bankügyletek főosztálya által korábban kezelt, a bank saját követeléseivel, illetve a banknak, mint az állam megbízottjának kezelésében lévő nemzetközi hitelügyletek, garanciák, akkreditívek és egyéb pénzügyi instrumentumok kezelésével kapcsolatos „referensi” feladatok, melyet 2004 közepéig, a Magyar Államkincstár részére történő átadás időpontjáig kellett végezni. Komoly feladatot jelentett a megszünt főosztálytól átvett, 27 országviszonylat aktáinak rendbetétele, a követelések összegeinek egyeztetése a bank könyveiben szereplő adatok és a rendelkezésre álló dokumentumok alapján, valamint az e 27 relációval kapcsolatos ügyek állásának és történetiségének a meglévő aktákból való feltárása, az ügyekkel kapcsolatos összefoglalók elkészítése, illetve az akták egy másolati példányának az ÁPV Rt. részére történő átadásának előkészítése.

A jogi főosztályon két osztály jött létre, a bankszakmai és a banküzemi. 2005-ben kiszervezésre került a banküzemi jogi tevékenység a működésfejlesztési program keretében, és a 2006. januári átszervezés hozta létre a mai Jogi szolgáltatások szervezeti egységet, amely egyesíti magában a jogi és a titkársági feladatokat.

A polgári peres eljárások tekintetében a bank 2001 óta azt a gyakorlatot követi, hogy arra szakosodott, pervitelben járatos, a bírói gyakorlatot jól ismerő ügyvédekre bízta e peres eljárásokban való képviselését. A peres ügyekről a jogi szakterület 2001 ősze óta vezet nyilván tartást és 2002 óta minden évben beszámol a folyamatban lévő és a lezárt ügyek alakulásáról az igazgatóságnak és a felügyelőbizottságnak. A 2002. január 1-jei állapot szerint 9 munkaügyi, 5 kártérítési, 5 közigazgatási és 6 egyéb polgári per, így összesen 25 peres eljárás volt folyamatban, ugyanez 2006. december 31-i állapot szerint: 5 munkaügyi, 6 kártérítési és 12 egyéb polgári peres, így összesen 23 folyamatban lévő peres eljárást jelentett.

**2007. évi helyzet**

A Jogi szolgáltatások szervezeti egység tisztán jogi feladatokkal foglalkozó támogató szakterület, amely ellátja a bank vezető testületei számára a titkársági, valamint a bank egésze számára mind a bankszakmai, mind a banküzemi jogi feladatok teljes egészét alkalmazott munkavállalói és megbízott ügyvédei által. Kiemelendő ebből az MNB rendeletekalkotási jogköréhez kapcsolódó kodifikációs tevékenység, továbbá a KBER-tagságunkból fakadó jogi tevékenység.

**3.2.1.2. Nemzetközi kapcsolatok****Kiindulási helyzet**

A nemzetközi kapcsolatok szervezeti egység jelenlegi feladatai jelentős profiltisztítás, átszervezés eredményeképpen alakultak ki. Jóllehet 2001-re az MNB szerepe a nemzetközi finanszírozási feladatokban jelentősen megváltozott, a nemzetközi tevékenység súlypontja a közelgő EU-csatlakozás miatt áthelyeződött a koordinációra, szervezeteiben nem kellő mértékben követte az új feladatokat. A korábbi, bankári feladatokhoz kapcsolódó szervezetek mellett létrejöttek az újabb funkciókhoz kapcsolódó szervezeti egységek is, anélkül, hogy a régiók megszűntek volna.

2001 elején 4 főosztály: a Nemzetközi pénzügyi intézmények főosztálya, a Nemzetközi gazdasági szervezetek főosztálya, a Nemzetközi tőkepiaci főosztály, a Speciális bankügyletek főosztálya, továbbá a tokiói kirendeltség foglalkozott nemzetközi kapcsolatok fenntartásával, összesen 49 főt foglalkoztatva.

**2001–2006**

Tekintettel az egyes feladatok megszűnésére, más intézményeknek történő átadására, egyes funkciók kiüresedésére, a szervezeti egységek feladatainak átfedésére, a bank vezetése először a Nemzetközi pénzügyi intézmények főosztályát és a Nemzetközi gazdasági szervezetek főosztályát Európai integráció és nemzetközi szervezetek főosztálya néven vonta össze 2001 áprilisában, majd 2001. októberében megszüntette a Nemzetközi tőkepiaci főosztályt és a Speciális bankügyletek főosztályát, maradék feladatait más szervezeti egységekhez csoportosítva át. Szintén 2001-ben zárta be a bank az utolsó külföldi kirendeltségét (Tokió).

2002 áprilisában pedig a további feladatátadások következtében az Európai integráció és nemzetközi szervezetek főosztályából alakult ki a mai Nemzetközi kapcsolatok szervezeti egység elődje. Ezt követően kezdődhetett el egy új, elsősorban európai irányultságú kihívásoknak megfelelő nemzetközi terület megszervezése, melyhez első-

ként a legjobb európai gyakorlat feltérképezésére és széles körű tájékozódásra, információgyűjtésre volt szükség.

Az igazgatóság 2003 áprilisában fogadta el a bank Nemzetközi kapcsolatok szervezeti egységére vonatkozó stratégiáját. Ennek értelmében ez a terület elsősorban támogató jellegű, koordinatív és információcsatornázási funkciót tölt be a szervezetben, valamint ellátja a bank nemzetközi kapcsolattartási feladatait. Tevékenységének sajátossága a kompetencia és a felelősség szétválása, azaz koordinatív tevékenysége során felel számos olyan feladat elvégzéséért, melyekhez a szakmai kompetenciát más szervezeti egységek adják.

Kialakításra került a nemzetközi terület kizárólag EU-kapcsolatokkal foglalkozó egysége, majd először megfogalmazottá, később kipróbálttá váltak annak feladatai (kiemelten: felső vezetői felkészítés koordinálása, az EKB kötelező konzultációjának MNB-s koordinációja, rendszeres vagy ad-hoc tájékoztatás a legfontosabb EU-fejleményekről). Eközben a nemzetközi intézményekkel fenntartott kapcsolatokból fakadó feladatok is fokozatosan átalakultak.

Tekintettel arra, hogy a Világbankkal és egyes nemzetközi pénzügyi intézményekkel (Európai Beruházási Bank, Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank stb.) kapcsolatos feladatok átadásra kerültek más államigazgatási szerveknek (főként a Pénzügyminisztériumnak), az Európai Unió kívüli térséggel foglalkozó nemzetközi terület főként a Nemzetközi Valutaalappal (IMF), a Gazdasági Együttműködés és Fejlesztés Szervezetével (OECD), valamint a Nemzetközi Fizetések Bankjával (BIS) történő kapcsolattartásra koncentrált.

**2007. évi helyzet**

Az MNB rendszeres nemzetközi szerepvállalásának időigénye az ésszerű szükségesség és a megfelelő takarékoság figyelembevételével valósul meg. A Nemzetközi kapcsolatok szervezeti egység szerepfelfogásában, tevékenységében a legjobb európai gyakorlatot honosította meg.

- koordinálja az Európai Központi Bank (EKB), a Központi Bankok Európai Rendszere (KBER), az EU Gazdasági és Pénzügyi Bizottsága (EFC), az Európai Bizottság (EB) valamint az Európai Koordinációs Tárcaközi Bizottság (EKTB) munkájára vonatkoztatott bankra háruló feladatokat;
- ellátja a Nemzetközi Valutaalappal (IMF), a Gazdasági Együttműködés és Fejlesztés Szervezetében (OECD), a Nemzetközi Fizetések Bankjában (BIS), valamint az EFC IMF-ügyekkel foglalkozó albizottságában (SCIMF) fennálló tagsággal és ezen intézmények-

kel folytatott konzultációkkal összefüggésben a bank feladatait;

- általános kapcsolattartói szerepet tölt be a bank más jegybankokkal kialakított kétoldalú, valamint a nemzetközi intézményekkel fenntartott kapcsolataiban;
- bankon belül archiválja és csatornázza a hozzá beérkező nemzetközi vonatkozású információkat;
- figyelemmel kíséri a fenti szervezetek és intézmények tevékenységét, és arról rendszeresen tájékoztatókat készít.

### 3.2.1.3. Kommunikáció

A Magyar Nemzeti Bank középtávú célkitűzései között kiemelt szerepet kapott az intézmény hitelességének, átláthatóságának erősítése, mely alapvetően kijelölte a kommunikáció stratégiai céljait is. A jegybank alapvető küldetéséhez illeszkedően az árstabilitási cél fontosságának tudatosítására, a bankban folyó szakmai műhelymunkák eredményének széles körű megismertetésére, elismertségének növelésére helyeződött a kommunikáció fejlesztésében a hangsúly, ugyanakkor emellett kezdeményezések történtek a lakosság pénzügyi ismereteinek, pénzügyi kultúrájának fejlesztését támogató kommunikáció megteremtésére is. Mindezen lépések szándékaink szerint az intézmény iránti bizalom erősítéséhez is jelentősen hozzájárultak.

#### *Kiindulási helyzet*

2001-ben a kommunikációs feladatokat a Titkárság keretén belül működő Tájékoztatási osztály végezte. A tevékenység elsősorban a média kiszolgálására, illetve az elemző területek által végzett munka eredményeinek kiadvány formában történő megjelentetésére fókuszált. Az elmúlt évek fejlesztéseit erre a hagyományos kommunikációs csatornákat használó, tradicionális szemléletű, kiegyensúlyozott jegybanki kommunikációra lehetett építeni.

#### *2001–2006*

Lépcsőzetes szervezeti változások nyomán, az önálló kommunikációs terület 2003-ban jött létre.

A terület, összetett célrendszeréből adódóan, egyszerre végez intézményi (corporate) kommunikációs tevékenységeket, szolgáltatásokat az elemző szakmai területek munkájának külső kommunikációs támogatására, valamint az elnöki s egyéb vezetői kommunikáció alternatívájaként el látja a klasszikus szóvivői feladatokat.

Az MNB kommunikációs tevékenysége három, egymáshoz szorosan kapcsolódó pilléren alapul:

- Az első a Monetáris Tanács döntései kommunikációjának támogatása, bizonyos helyzetekben pedig utólagos issue-menedzsment (esetleges negatív hírek utóéletének kezelése). A döntéseket követő sajtó-, illetve médiaesemények szervezésével proaktívan juttat el jegybanki üzeneteket a külvilághoz.
- A kommunikáció következő pillére az elemzői területek tevékenységének, eredményeinek, publikációinak megismertetése és népszerűsítése, ennek előfeltétele a szakmai elemzések közérthető, illetve befogadható üzeneteké alakítása.
- A jegybank lakosság felé irányuló kommunikációs tevékenysége a harmadik terület, amely 2003-tól kezdeményezővé és sokrétűvé vált. A legnagyobb, egyben legösszetettebb célcsoporthoz szóló széles körű kommunikációs akciókat végeztünk. A lakossági kommunikáció eredményességét az éves gyakoriságú imázskutatások igazolják. A felmérések eredményei szolgálnak alapul az éves akciótervek kialakításához.

Összességében a modern jegybanki kommunikáció elveinek meghonosítása, stratégiai szintű értelmezése eredményeként a legszembetűnőbb változás a nyitott és proaktív szemlélet. A bank az egyes érdekcsoportok elvárásainak módosulását követő, transzparens és emberközeli imázs kialakítására törekedett, ez lehetővé tette, hogy az összetett jegybanki feladatok, szakmai üzenetek kellő hatékonysággal jussanak el a közönséghez.

A változás folyamatának egyik kiemelkedő állomása az MNB Látogatóközpontjának 2004-es megnyitása. Az eltelt időszakban a Látogatóközpont évente átlagosan 40 000 érdeklődőt fogad, nagyrészt szervezett iskolai csoportokat. Az elsődleges célcsoporthoz igazodóan a Látogatóközpont tájékoztató anyagai (előadások, filmek, nyomtatott kiadványok) jól kiegészítik az iskolai oktatást, és hiánypótlóak az általános, gyakorlati pénzügyi ismeretek tanításában. A Látogatóközpont az MNB bankjegy- és érmegyűjteményének bemutatásával a látogatók pénztörténeti ismereteinek gyarapításához is hozzájárul.

A sajtókapcsolatok, a proaktív tájékoztatás, a színvonalas szakmai és lakossági kiadványok, a modern kommunikációs felületek, on-line eszközök és média-együttműködések fejlesztése, az elmúlt években hozzájárult ahhoz, hogy az MNB ismertsége és elismertsége jelentősen megnőtt, és az intézmények bizalmi rangsorában a második helyre került.



### 2007. évi helyzet

A Kommunikáció 2007-ben is folytatja a megkezdett átlátható, közérthető, a jegybanki célokat és eredményeket közvetítő tevékenységét. Stratégiai célkitűzései megvalósítása során változatlanul arra törekszik, hogy célcsoport-specifikus akciókkal, tájékoztatási kötelezettségének maradéktalan teljesítésével növelje az MNB és tevékenysége ismertségét és elismertségét, erősítse az intézmény iránti bizalmat, egyben tovább csökkentse a jegybank és a nagyközönség közötti távolság érzetét. Mindezzel támogatja az elemző szakterületek munkáját, és az árstabilitás, mint legfőbb jegybanki üzenet tudatosítását.

#### 3.2.1.2. A Monetáris Tanács titkársága és a felügyelőbizottsági koordináció

E kis létszámú, törzskari jellegű szervezeti egység feladata a Monetáris Tanács munkájának, valamint a tanács tagjainak szakmai és technikai támogatása (koordináció, kommunikáció), továbbá a felügyelőbizottsággal és annak titkárságával való bankon belüli kapcsolattartás.

Vezetője részt vesz a Monetáris Tanács ülésein, közleményeinek kialakításában, elkészíti a jegyzőkönyv-szövegtervezeteket.

Hasonló feladatot lát el a felügyelőbizottsággal kapcsolatosan: részt vesz a felügyelőbizottság ülésein, és – felhatalmazás esetén – képviseli, közvetíti a bank álláspontját.

#### 3.2.1.3. Szervezés és szabályozás

##### Kiindulási helyzet

A Szervezés és szabályozás jelenlegi feladatköre többszöri átszervezés eredményeként alakult ki. 2001 elején a bank korszerűsítésével, folyamataival, hatékonyságjavításával az Intézményfejlesztési önálló osztály, míg a felső szintű szabályozási kérdésekkel az akkori, igen széles tevékenységi körű Titkárság foglalkozott.

A bankot 85 elnöki és ugyanannyi alelnöki, ügyvezető igazgatói utasítás szabályozta

##### 2001–2006

A bank a 2001-es szervezetracionalizáció során a főként koordinációval foglalkozó Intézményfejlesztési önálló osztályt megszüntette, míg a Titkárság profiltisztítása során a felső szintű szabályozási kérdéseket a Jogi főosztályhoz csoportosította át.

Az új jegybanktörvényből eredő belső korszerűsítési folyamatok révén létrejött vezetési, irányítási alrendszerek, továbbá a 2001 során végrehajtott szervezeti és személyi változások szükségessé tették, hogy a bank üzemszerű működését meghatározó mély folyamatokon és szabályokon is keresztülvezzünk, leképezzük a bank megújult irányítási filozófiáját.

2002 áprilisában megkezdte munkáját a Működésfejlesztési önálló osztály. A cél – a működés hatékonyságának növelésével és technológiájának fejlesztésével – az MNB fő teljesítménymutatóinak javítása volt.

Ugyanekkor indult a szabályozás-felülvizsgálati projekt, amely a belső szabályok szttenderdizálását, rendszerbe foglalását és korszerűsítését célozta.

2003 áprilisára a felülvizsgálat lényegében befejeződött, megszűntek a szabályozási-hiányosságok és szabályozási szinttévesztések, a még hátralévő feladatok beépültek a szervezeti egységek munkatervébe.

Miután a projekt a kitűzött célt alapvetően teljesítette, és a felülvizsgálat további feladatai már nem igényeltek projektjellegű kezelést (mivel azok a normál működés szabályozási tevékenységébe illeszkedtek), a bank vezetése megszüntette a szabályozás felülvizsgálati projektet. Létrehozta ugyanakkor a *Belső szabályozási önálló osztályt*, a szabályozottság biztosítására, az új szabályozási rendszer működtetésére és karbantartására. Az új osztály a projektbe tartozó működési szabályok karbantartása mellett a bank legfőbb igazgatási szabálya, az SZMSZ, továbbá az elnöki utasítások gondozását is átvette a Jogi főosztálytól, mivel a szabályozottság biztosítása okán indokolttá vált a bank szabályrendszerének egységes kezelése.

A Működésfejlesztési önálló osztály 2002–2004 során több lényeges működésfejlesztési programot indított, illetve koordinált. Elkészült a bank üzletmenet-folytonossági terve, beindult a máig tartó Logisztikai Központ-terv és az Adattárház projektnek indult későbbi START- (statisztikai adatbefogadó rendszer) program.

A Működésfejlesztési önálló osztály 2004 végére teljesítette feladatait. A bank vezetése úgy döntött, hogy megszünteti az osztályt, ugyanakkor a célokat – a bank fő teljesítménymutatóinak javítása a működési hatékonyság növelésével – már nem egy, hanem valamennyi szervezeti egység folyamatos feladatává teszi. Az ehhez szükséges módszertani segítséget most már a Belső szabályozási önálló osztályból létrehozott Szervezési és szabályozási önálló osztály, illetve a 2006. januári átszervezést követően a *Szervezés és szabályozás szervezeti egység* adja.

A Szervezés és szabályozás 2002–2006 közötti eredményei értelemszerűen kapcsolódnak a szervezeti egység átalakulásához.

2002-ben – a szabályozás-felülvizsgálati projekt keretében – és 2003-ban elkészült a bank szabályozási térképe, feltártuk a szabályozási hiányosságokat, átfedéseket, s a meglévő, döntően funkcióalapú szabályokat folyamatalapúvá konvertáltuk, ezzel kialakult a szabályozás sztenderdje. A tevékenység jól illeszkedett a bank szabályvezérelt kultúrájához, így a projekt a vártnál hamarabb befejeződött.

A bank szabályozottságát ekkorra az SZMSZ, továbbá 30 elnöki és 136 ügyvezető igazgatói utasítás biztosította.

2004-ben az ARIS folyamatdokumentálási szoftver segítségével folytatódott a folyamatszabályok finomítása. Módszertani segítségként elkészült a benchmarking kézikönyv. Továbbfejlesztettük az SZMSZ-t és megteremtődött a funkció és folyamat közötti összhang.

2005-ben az osztály munkájában a hangsúly alapvetően áttevődött a szabályozásról a szervezésre, ezen belül is inkább a vállalatszervezés felé tolódott. Ekkor került sor a svéd jegybankkal az átfogó (benchmarking) hatékonyságvizsgálatra. Ez alapján a bank vezetése 2006-ig tartó működésfejlesztési programot indított el, amelyből a Szervezés és szabályozás szakterületre a dereguláció (elsősorban a belső működésünket meghatározó, alacsony kockázatú folyamatok bürokráciamentesítése), valamint a programmonitoring hárult. Első alkalommal ez évben került sor a felelős jegybanki irányítás MNB-n belüli gyakorlatának önértékelésére. Az osztály az értékalapú, a deregulációt elősegítő munkakultúra kialakíthatóságára ún. stakeholder-elemzési módszertant dolgozott ki.

2006 januárjában a működésfejlesztési program eredményeinek hatására, továbbá az értékalapú szervezeti kultúra (*empowerment*) meghonosítására a bank vezetése jelentős átszervezést, szervezeti karcsúsítást hajtott végre.

A Szervezés és szabályozás az átszervezést követően a belső szabályokban – SZMSZ, utasítások – is megjelenítette az átszervezés, a kultúraváltás és a dereguláció hatását.

A dereguláció és az empowerment által érintett területeken, a működési kockázatok mérséklésére kulcsteljesítmény-mutatók előállítását kezdte meg.

Megismételte a felelős jegybanki irányítást célzó önértékelést, s ennek kapcsán a hatékonyságot nemzetközi összehasonlításban is vizsgálta.

### 2007. évi helyzet

A bank a dereguláció lezárását követően koherens szabályrendszerrel rendelkezik. 2007-re a folyamatok a dokumentált szabályok szerint futnak, a szabályok aktualizáltak.

A bank szabályozottságát az SZMSZ, 8 elnöki és 78 igazgatói utasítás, valamint irányelvek, technológiai leírások, folyamatábrák biztosítják.

Az új szabályozási filozófia és az empowerment szervezeti kultúra lehetővé tette a felesleges bürokratikus szabályok elhagyását. Az ellenőrzés ugyanakkor biztosítható a mérőszámokon és a teljesítménymenedzsment-rendszeren keresztül. Ennek érdekében célszerű folytatni a mérőszámok kialakítását.

A bank a legkorszerűbb szervezési módszereket használja, azokat a jegybanki sajátosságoknak megfelelően adaptálta.

### 3.2.2. Kockázatkezelés – bankbiztonság

A korszerű, felelős intézményirányítás (governance) egyik meghatározó, súlyponti kérdése a kockázatok mérése és megfelelő kezelése. A jegybankok esetében ez különösen hangsúlyos, hiszen a bank alaptevékenységének gyakorlása során fellépő kockázatok nemcsak a banküzemre, annak eredményére, hanem az egész országra, a társadalomra is kihatással lehetnek. A jegybank kezeli az ország deviza- és aranytartalmát, gondoskodik a készpénzellátásról, bonyolítja a nagy összegű pénzügyi átutalásokat, azaz nagy értékű és jelentős összegű, mindenkit érintő tranzakciókat hajt végre.

Ezek a területek a folyamatos üzletmenet biztosítása is elengedhetetlen.

A jegybanki működés sajátossága, hogy a versenyszférában működő intézmények kockázatait, a pénzügyi és működési kockázatok kezelése mellett kiemelt hangsúlyt kell fektetni a reputációs kockázatok kezelésére is. A jegybankok egyik legfontosabb „vagyoneleme” ugyanis a hitelesség, amelyben a jó reputáció jelentős szerepet játszik.

A kockázatok egy része objektív adottság, elválaszthatatlan a bank alaptevékenységétől.

A kockázati tudatosság jegyében – mely a jegybank kockázattudatosságának alapja –, a bank folyamatosan méri és korlátozza a kockázatoknak való kitettséget, minimálisra csökkentve ezáltal a pénzügyi veszteségek elszenvedésének lehetőségét.

Egyes kockázatformákat folyamatos mérésére, illetve kezelésére a bank önálló, az alaptevékenységtől elkülönült szervezeti egységeket hozott létre: a *Piaci kockázatkezelés* és a *Bankbiztonság* elnevezésű szervezeti egységeket. A Piaci kockázatkezelési tevékenységről már korábban írtunk, itt csak a bankbiztonságot tárgyaljuk.

### **Bankbiztonság**

A középtávú intézményi célkitűzésekhez illeszkedve 2001-ben elfogadásra került a bankbiztonság szervezeti és működési koncepciója, ami az elkövetkező évek biztonsági stratégiai irányvonalát rögzítette. A stratégiában a klasszikus objektumvédelem korábbi gyakorlatának racionalizálása mellett új elemként szerepet kapott előbb a humán, majd a működési kockázatok komplex kezelése, illetve az informatikai területtől elkülönített, független külső kontrollként működő informatikai biztonság.

A kialakított szervezeti modell egyrészt számos, korábban lefedetlen kockázat kezelését képes biztosítani, másrészt a végrehajtott lépések összességéeként, a döntési szintek csökkentésével és a folyamatok szabványosításával kiküszöbölte a Bankbiztonság korábbi szervezetének többszintű hierarchiájából adódó bürokráciát.

Az új folyamatok kidolgozásánál figyelembe vettük a vonatkozó nemzetközi és hazai szabályozást, illetve a KBER-bizottságok által követendő irányként elfogadott nemzetközi szabványokat, valamint az európai jegybankok gyakorlatát.

A bankbiztonsági stratégiának megfelelő szervezet és folyamatok kialakításával párhuzamosan több, a jövőbeli fejlesztések irányát meghatározó stratégiai döntésre került sor, amelyek a biztonsági követelményszint és -tudatosság változását, átstrukturálódását eredményezték. Ezek közül a legfontosabbak:

- a Logisztikai Központ végleges funkcióinak meghatározása,
- az Azonnali Tartalékközpont kialakítása,
- 2006-ban átfogó jellegű biztonságitudatosság-képzés és vizsgáztatás.

### **Működésikockázat-felmérés és -kezelés**

A működési kockázatok hatékony kezelésének elengedhetetlen feltétele a kockázatok azonosítása, valamint a kockázati kitettségek meghatározása a bank munkafolyamataiban. Ennek megfelelően, a bankbiztonság komplex éves

kockázat-felmérési, valamint kockázatesemény-riportolási és kulcskockázati tényező monitorozási rendszert működtet.

A szakterületek saját munkafolyamataikat érintő általános működési kockázatkezelési kötelezettsége mellett, a bankbiztonság a következő speciális működési kockázatkezelési feladatokat látja el:

Humánkockázat-szűrés, amelynek alapja a humánkockázati térkép, amely a bank munkaköreiből biztonsági kategóriákba sorolja. A térkép a munkakörök biztonsági besorolásához igazodó humánkockázat-szűrés módszereket rendel.

A szállítókkal szembeni biztonsági érdekek érvényesítése, valamint a beszerzések tisztasága érdekében a bankbiztonság összeférhetetlenségi követelményeket határoz meg, illetve előírja az áruk és szolgáltatások igénybevételeire irányuló szerződések kötelező biztonsági-tartalmi elemeit.

A bank érdekeit sértő emberi magatartások, IT-biztonságsértések belső vizsgálata, pénzmosási bejelentések továbbítása és az ezekkel kapcsolatos hatósági együttműködés.

Nemzetgazdaság védelmi felkészítésével, mozgósításával, valamint a polgári védelemmel kapcsolatos MNB-re háruló feladatok ellátása.

A bankbiztonság ellátja az üzletmenet-folytonossági menedzsmentrendszer (BCM) felügyeletét.

### **IT-biztonsági kockázatkezelés**

A bankbiztonság felügyelete alá tartozó IT-biztonsági szakterület kialakítása révén 2001-ben lehetőség nyílt arra, hogy az informatikai alapú banki folyamatok védelménél a korábbiakkal szemben az üzleti területek biztonsági követelményei közvetlenül érvényesülhessenek.

Az alkalmazott nemzetközi módszertan a korábbi rendszeralapú biztonságszemlélet helyett a folyamat alapú megközelítést használja, a rendszerek védelme helyett az adatok védelmét helyezi előtérbe, így az üzemeltetői számonkérhetőség fokozott figyelmet kap. Ezzel összhangban az eltelt időszakban számos kritikus rendszer naplózását, és interface kapcsolatait sikerült zárttá tenni. Rögzített borítékos eljárások működnek a magas jogosultságú közös azonosítók kezelésére, illetve a kiosztott jogosultságok felülvizsgálata rendszeresen megtörténik.

Az új folyamatok egy másik jellemzője, hogy a független kontrollokat a Bankbiztonság már a rendszerek kialakításá-

nak fázisában érvényesíti. Az informatikai projektekben az IT-biztonsági terület képviseli a biztonsági szempontokat, illetve felhívja az esetleges maradékkockázatokra, azok elfogadására a figyelmet.<sup>48</sup> Új számítástechnikai alkalmazás csak a biztonsági szakterület hozzájárulása után kerülhet rendszerbe.

A rendelkezésre álló erőforrások hatékony fókuszálása érdekében elindult az informatikai rendszerek kritikusság szerinti szétválasztására irányuló projekt.

### ***Biztonság és védelemszervezés***

A 2005–2007 között kialakítottuk az MNB központi épületeiben működő biztonsági szolgálat új szervezeti struktúráját, a három pilléren álló, objektumonként egységes védelmi szintű élőerős őrzés-védelmet az alábbiak szerint:

- stratégiai pontokon: jogszabályi elvárásoknak megfelelő fegyveres biztonsági őrség,
- általános védelem külső szolgáltatás igénybevételével,
- hatósági jelenlét, külső védelem rendőri jelenléttel.

Az objektumvédelem, a pénzszállítás és a pénztartalék-készlet-tárolás témakörében a 2003-ban elkezdett fejlesztések keretében megtörtént az analógról a jobb minőségű és hosszú távon alacsonyabb költségű digitális technológiára való átállás. A korábbi beléptető rendszer továbbfejlesztésének eredményeként megvalósult az egyéni beléptetés, a mai munkaidő-nyilvántartási rendszer alapja.

A tűzvédelmi rendszer – tűzjelző központok, hang-, illetve fényjelző elemek és evakuációs rendszer – korszerűsítésével sikerült centralizálni és gyorsítani a riasztási folyamatokat.

Az értéktárak felújításával összhangban korszerűsítettük a behatolásjelző rendszer érzékelőit, kialakítottuk egyes nagy biztonságú területek teljes körű mechanikai-elektronikai védelmét. A fejlesztésekkel párhuzamosan kiépítésre került az MNB tulajdonában lévő nagy értékű műkincsálmány védelmét biztosító rendszer.

A stratégiai készletek tárolásával kapcsolatban a kapacitásnövelő beruházások első üteme és a kapcsolódó biztonságtechnikai beruházások befejeződtek. A jelenleg folyó második ütemben folytatódnak a stratégiai tárolás által indokolt biztonságnövelő beruházások a behatolásjelző, video-, beléptető és kerítésvédelmi rendszerek vonatkozásában. Ezzel párhuzamosan befejeződött a lépcsőzött

készlet összevonása, a kormányzati objektumban elhelyezett értéktár kiürítése.

A pénzszállítás biztonságának szinten tartása mellett kiemelt hangsúlyt fektettünk – az üzletmenet-folytonossági tervhez kapcsolódó akciótervek alapján – a krízishelyzetek áthidalására, továbbá az ország pénzellátásában mutatkozó zavarokra történő reagálási képesség fokozására. Korszerűsítettük a központi épületek pénzszállítási útvonalának biztonsági rendszereit.

### **3.2.3. Belső szolgáltatások**

A banki munkakörülményeket, a munkavállalók hétköznapjait és közérzetét meghatározó két szervezeti egység, a Számítástechnika és a Működési szolgáltatások napjainkra valóban belső szolgáltatókká váltak.

#### **3.1.3.1. Számítástechnika**

##### ***Kiindulási helyzet***

2001-ben a bankban az informatikai fejlesztés és üzemeltetés decentralizált módon zajlott. A Számítástechnikai főosztály rendkívül tagolt, hét osztályból álló szervezet volt, ugyanakkor különböző szervezeti egységekben (Statisztika, Pénz- és devizapiac) is léteztek számítástechnikai csoportok, amelyek egy-egy rendszerhez kapcsolódóan önállóan folytattak informatikai fejlesztési és üzemeltetési tevékenységeket. Ez ahhoz vezetett, hogy informatikai „szigetek” alakultak ki a bankon belül, amelyek érdekérvényesítő erejüknek megfelelően alakították az infrastrukturális fejlesztéseket.

A bank számítástechnikai infrastruktúrájára, architektúrájára rányomta a bélyegét a korábbi ad-hoc igények kiszolgálása. Az access alkalmazások nagy száma és a szigetszerű rendszerek biztonsági problémákat is felvetettek. A bank nem rendelkezett azonnali tartalékközponttal és üzletmenet-folytonossági tervvel.

##### **2001–2005**

Ez alatt az időszak alatt a Számítástechnikai főosztályon számos érdemi változás történt.

2002-re teljeskörűvé vált a funkcionalitás, a szervezet több lépcsőben racionalizálásra, összevonásra került, számos fejlesztés történt az access alkalmazások nagy részének kiváltására, egy külső biztonsági audit nyomán a biztonság több ponton megerősítésre került, létrejött az Azonnali Tar-

<sup>48</sup> Ennek alapján, a Bankbiztonság kezdeményezése nyomán jött létre többek között a bank informatikai háttérközpontja.

talékközpont, elfogadásra került az üzletmenet-folytonossági terv.

A szervezeti egység szerepfelfogásában, működésében azonban a legnagyobb változást az informatikai stratégia 2005. évi elkészítése, illetve elfogadása hozta.

### 2005–2007

Az informatikai stratégia egyik alappillére a belső szolgáltatói szemlélet erősítése. Ezt a gyakorlatban az ITIL (IT Infrastructure Library) ajánlásai alapján kívánja a Számítástechnika bevezetni, amely a számítástechnikai üzemeltetési ún. legjobb gyakorlatok rendszerezett metodológiája. Ezen a területen a Számítástechnika a következő eredményeket érte el:

- Kidolgoztuk az ITIL Service Support folyamatait (incidenskezelés, problémakezelés, konfigurációkezelés, változáskezelés és kiadáskezelés), és megvalósult a számítástechnikai ügyfélszolgálat (Service Desk). Ezzel megteremtődött a korszerű audit, és a szolgáltatási elvárásoknak megfelelő szabályozási és szervezeti háttér.
- Meghatároztuk a bankszektornak megfelelő szolgáltatási szinteket (SLA-kat), amelyeket a Számítástechnika rendszeresen mér. A szolgáltatásiszint-mérések lefedik az incidenskezelés, az igénykezelés, és -teljesítés, valamint a főbb rendszerek rendelkezésre állását. A szolgáltatás szintjéről szóló riportolás mind szervezeti egység (egész Számítástechnika, osztály, csoport), mind munkatársi szinten megtörténik. Az SLA-k teljesülését a Számítástechnika havi rendszerességgel ellenőrzi, és akcióterveket dolgoz ki a szolgáltatási szint javítása érdekében.
- A Számítástechnika ITIL-alapú folyamatai, illetve az SLA-mérések technikai támogatására támogató eszközt vezetett be, amely lehetővé teszi a felhasználóknak, hogy
  - a Számítástechnikával kapcsolatos bejelentéseiket a felhasználók maguk meg tudják tenni egy erre kialakított intranetes felületen (a telefonos és e-mailés ügyfélszolgálat megtartása mellett);
  - folyamatosan nyomon követhessék bejelentésüket (ki foglalkozik a bejelentéssel, milyen határidővel fog megvalósulni a kérés, mi a státusa a bejelentésnek, hogyan oldotta meg a Számítástechnika stb.);
  - a Számítástechnika által nyújtott megoldásokat elfogadják, illetve a szolgáltatás szintjét az egyes bejelentés szintjén értékelni tudják.

- A számítástechnikai projektek hatékonyabb végrehajtása érdekében a Számítástechnika kidolgozott egy objektív kritériumrendszert, mely a projekteket költség, határidő, minőség és operatív végrehajtás szempontjaiból értékeli a stakeholderek visszajelzéseit is figyelembe véve.

- A projektmenedzsment-kultúra javítása érdekében a Számítástechnika kidolgozott egy új projekt-végrehajtási metodológiát, amely a projektfeladatok végrehajtásáról az egyes projektfázisokban megvalósítandó eredménytermékekre helyezi a hangsúlyt tollgate-alapú megközelítést alkalmazva. A metodológia nagy hangsúlyt fektet a projektek minél pontosabb előkészítésére, a sikerkritériumok pontos meghatározására, és az erőforrás-allokációra, így a projekteket eredményorientálttá, és a stakeholderek számára könnyebben áttekinthetővé teszi.

- A Számítástechnika 2005 óta éves rendszerességgel elégedettségi felmérést végez a banki felhasználók körében. A felmérés az intraneten közzétett kérdőívvel történik, amely 6 fő szempont alapján („Egy csapat”, „Megbízhatóság”, „Hatékonyság”, „Láthatóság”, „Pontosság”, és „Partnerség”), összesen 24 kérdéssel méri a felhasználók elégedettségét. Az eredményeket a Számítástechnika kiértékeli, és attól függően alakítja célkitűzéseit. E visszajelzések alapján vezette be a Számítástechnika 2006-ban pl. az Igény Kezelő Rendszert (IKR), mely a legsűrűbben előforduló számítástechnikai igények papír-alapú folyamatait „elektronizálta” egy általános munkaflow-kezelő szoftver bevezetésével, így – ahol azt a technológia lehetővé teszi – az igények manuális beavatkozás nélkül, teljesen automatizáltan hajtódnak végre. Mindemellett a rendszer bevezetésével megvalósult egy olyan általános infrastruktúra, amely lehetővé teszi más banki folyamatok folyamatszintű támogatását is.

### 3.1.3.2. Működési szolgáltatások

#### Kiindulási helyzet

2001-ben a bankban a Műszaki-ellátási főosztályon kívül több helyen is – elsősorban a Titkárságon – folyt támogató tevékenység. A bank sok tekintetben önállósra törekedett, saját nyomdát üzemeltetett, jelentős raktárkapacitást tartott fenn.

#### 2001–2006

#### Szervezeti racionalizálás

A műszaki területeket érintő centralizációt követően, 2002 év elején az akkori Műszaki ellátási főosztályon belül a feladatokat a műszaki és az ügyviteli területeken el-

különítve, mintegy 120 fő végezte. A főosztályi munkát ekkor még az indokoltnál több belső munkavégzés jellemezte. A munkavégzésnek ez a szervezési formája óhatatlanul párhuzamos, bizonyos átfedéseket tartalmazó munkafázisokat is magában hordozott. Az első lépcsőben az átvilágítás arra irányult, hogy a kiszervezhető tevékenységek a főosztály munkáját a továbbiakban ne terheljék, ill. a párhuzamosságokat felszámoljuk. Az alap-, illetve támogató tevékenységek profiltisztítási folyamatának eredményeként – a többi szervezeti egység munkájának felülvizsgálata után – 2002 közepén a Titkárságról az irattározás és dokumentumkezelés, a helyiség-gazdálkodás, a protokoll és az utaztatás került a Működési szolgáltatások főosztálya új elnevezésű szervezeti egységbe. Az osztályok száma háromra emelkedett: műszaki, ügyviteli és irattárolás-dokumentumkezelés területeket foglalva magában. A főosztály létszáma az új tevékenységek átvételét és racionalizálását követően 75 főre csökkent.

A szervezet tevékenységének és a kétévi működés tapasztalatainak a felhasználásával 2005 folyamán további változtatásokra került sor. A profiltisztítás jegyében a Működési szolgáltatások főosztálya ügyviteli feladatköre szűkült (könyvelési feladatok a létszámmal együtt a Számviteli főosztályra kerültek), egyes funkciókat felülvizsgáltak, megszüntettek (kézbesítés, raktározás), míg az utaztatási tevékenység a folyamat egyszerűsítését követően az Emberi erőforrások főosztályára került. Az átszervezés után a létszám 50 főre csökkent.

A 2006 elejétől a szervezeti egység elnevezése Működési szolgáltatásokra (MSZ) változott. Az irattári, dokumentumkezelési tevékenység lényegesen nem módosult, de a korábbi műszaki és ügyviteli feladatokból a szervezeti egységnél maradt tevékenységeket a beruházási, az üzemeltetési, az ingatlan- és helyiséggazdálkodási, a központi ügyfélszolgálati, valamint a tervezési, gazdálkodási feladatkörökbe soroltuk be. Ezzel egyidejűleg a korábbi tagolt osztálystruktúrát lebontottuk.

### **Szakmai tevékenység**

A Működési szolgáltatások szakmai tevékenysége 2001–2006 közötti időszakban jelentős átalakuláson ment keresztül. A kezdeti időszakot a már említett, az indokoltnál több belső erős munkavégzés jellemezte. Ezt váltotta fel a lényegesen korszerűbb létesítménygazdálkodási (facility management) szemléletű, szolgáltató jellegű, az MNB alaptevékenységét a korábbinál hatékonyabban támogató, átgondolt koncepció. E szemlélet eredményeként ma a ki-

szervezhető munkafázisokat külső munkavállalók magas szinten végzik, és csak azokat a munkafázisokat végzi az MNB, amelyek a folyamat áttekinthetősége, szervezhetősége és a döntések szempontjából nélkülözhetetlenek.

A Működési szolgáltatások feladataiban nagyarányú a beszerzési igény. Az időszak elején a beszerzéseket a műszaki és az ügyviteli terület saját hatáskörben bonyolította le teljes egészében. A beszerzések átláthatósága, ellenőrizhetősége érdekében az MNB már a közbeszerzést kötelezővé tevő<sup>49</sup> EU-csatlakozás előtt a közbeszerzés szabályai szerint járt el. A közbeszerzési pályáztatások lebonyolítására 2004-ben egy önálló szervezeti egység alakult. A Működési szolgáltatások a pályázatok lebonyolításában ettől az időszaktól delegált közreműködéssel, a műszaki dokumentáció kidolgozásában, a pályázatok műszaki tartalmának értékelésében javaslattételi jogosultsággal és részleges döntési jogkörrel vesz részt.

A pályáztatási rendszer bevezetésével az adott időszak alatt sikerült elérni, hogy a szolgáltatási színvonal növekedése mellett a Működési szolgáltatások hatáskörébe tartozó költségkeretek (beruházások, működési költségek) felhasználása jelentős mértékben ésszerűsödött.

### **A létesítménygazdálkodási tevékenység fejlesztése**

Az MNB Budapesten és vidéken a 2001–2003 közötti időszakban számos saját tulajdonú és bérelt ingatlanal rendelkező. Az alap- és támogató tevékenységek felülvizsgálatának eredményeként az MNB által használt ingatlanok száma fokozatosan, de ésszerűen csökkent. A számos ingatlan ellenére a Működési szolgáltatások tevékenysége üzemeltetési szempontból 2006 végéig az „egy helyszín, egy telephely” szervezeti működési modellnek felelt meg.

A Logisztikai Központ készségi fokának növekedésével a Működési szolgáltatások – a kivitelezés műszaki szakértői támogatása mellett – 2006 végén megkezdte a felkészülést a létesítménynél felmerülő létesítménygazdálkodási feladatok végzésére. A Logisztikai Központ használatbavételével a korábbi szervezeti működési modellt az „egy helyszín, több telephely” típusúnak kell felváltania. A szervezeti működési modell váltását az indokolja, hogy mindkét helyszínen; a központi épületeknél és a Logisztikai Központban a feladatok egy része helyi koordinációt, operatív irányítást igényel. A központi irányelvek, vezetői döntések érvényesítése ezzel a működési modellel mindkét helyszínen gyorsan, hatékonyan megtörténhet, ugyanakkor a létesítményekhez kötődő feladatokat a helyi személyzet rugalmasan, idővesztés nélkül tudja elvégezni.

<sup>49</sup> 2003. évi CXXIX. törvény a közbeszerzésekről (Kbt.) 22. § (1) bek. g) pontja.

### *A 2001–2006 közötti fejlesztések irányelvei*

Az üzembiztonsággal összefüggő feladatok megfogalmazásában jó támpontot jelentett a működési kockázatok elemzése. Az üzletmenet-folytonossági terv által kritikusnak minősített rendszerek működésében bekövetkező rendellenességeket a folyamatosan fejlesztett épületfelügyeleti rendszer magas prioritású hibaüzenetek küldésével azonnal jelzi, így elhárításuk rövid időn belül megkezdhető.

Az ellátási oldal átalakításakor a kiemelt eszközcsoportok esetében irányelveket alakítottunk ki, amelyek az ellátási színvonal folyamatos fenntartása és fejlesztése mellett az eszközkészletek folyamatos racionalizálását is lehetővé tették. A fénymásoló gépek száma – a szolgáltatási színvonal emelkedése, a digitális, hálózati nyomtatási funkció kezelésére alkalmas gépparkra történő átállás mellett – a 2001–2006-os időszakban 197 db-ról 70 db-ra csökkent. A korábbi 44 db helyett ma 25 db az MNB által üzemeltetett gépkocsik száma.

A távközlési rendszerek esetében a költséghatékonysági lépések részeként a távolsági és mobil hívásirányok végződési megoldásait és költségeit folyamatosan ellenőrizzük. A meglévő GSM-adapterek számát fokozatosan növeltük (6 db-ról 28 db-ra), majd az IP-VPN összeköttetést alakítottunk ki, amely technikailag lehetővé tette a mobil körzetszámú központi hívószám bevezetését is.

### *Beruházás*

Az MNB által használt ingatlanok számának jelentős csökkentését az egymásra épülő, logikai sorrend szerint felépített beruházási feladatok megvalósítása tette lehetővé. Az adott időszak beruházási feladatai közül kiemelkedő a Soroksári úti létesítmény funkcióváltással egybekötött felújítása és az „A” épületi Látogatóközpont és a konferenciaterem megvalósítása. Az új funkciók megvalósítása mellett azonban nem szabad megfeledkezni a „régibb” épületek korszerűsítésére tett erőfeszítésekről, amelyek részben a „technológiai” követelményeknek való megfelelést, részben a munkakörülmények javítását szolgálták.

### *Üzemeltetés*

Az üzemeltetés feladata a létesítmények erőáramú és épületgépészeti rendszereinél a működőképesség fenntartása, a karbantartási és hibaelhárítási tevékenység szervezése, koordinálása. A működőképesség fenntartása a rendszerállapotok folyamatos figyelésén, az egyes rendszeremlékek működési paramétereinek rendszeres ellenőrzésén alapul. Az MSZ az adott időszakban a létesítménygazdálkodási módszerekre alapozva a „követő” jelleg helyett „megelőző”

típusú szemléletváltást vezetett be. E szemlélet szerves része a vállalkozói felelősség pontos körülhatárolása, ami az MNB vezetése által megkövetelt kétéves pályázatási ciklusokban egyre határozottabban érvényre jut.

### *Ingatlan- és helyiséggazdálkodás*

Az MNB az alap- és támogató tevékenységek teljes körű felülvizsgálata és átszervezése után a dolgozói létszámát 750 főre csökkentette.

Az alacsonyabb dolgozói létszám, az MNB feladatköréhez nem tartozó tevékenységek megszüntetése, kiszervezése, a feladatköréhez tartozó folyamatok jelentős ésszerűsítése miatt az alap- és támogató tevékenységek végzéséhez szükséges ingatlanok mennyiségében jelentős csökkenés mutatkozott.

A változásokat követve az MNB által használt (saját tulajdonú és bérelt) ingatlanok száma 21-ről 8-ra csökkent. Az ingatlanok tervezett végleges száma 6 db a Logisztikai Központ használatbavételét követően.

Az időszak ingatlangazdálkodást érintő főbb lépései:

A 2002 végéig a megszűnő kirendeltségi épületeket a MÁK részére adtuk át, míg a fokozatos megszüntetés eredményeként két bérleményt (Perczel Mór u., PM-trezor) is felszámoltunk.

A helyiséggazdálkodás alapelveit tartalmazó előterjesztés 2003 elején elfogadásra került. Az előterjesztés az irodahelyiség-gazdálkodásra vonatkozóan fogalmazta meg a szervezeti egységeknek biztosítandó irodaterületekre, valamint a funkcionális helyiségekre vonatkozó irányelveket.

Az MNB 2003-ban az ingatlangazdálkodással kapcsolatban is rögzítette a közép- és hosszú távú céljait. A 2003–2006 közötti időszakra a következő célok szerepelnek:

- Új elhelyezési irányelvekben foglaltak végrehajtására az elhelyezkedési terv elkészítése;
- A Hold u. 4., Szabadság tér 10., és Szabadság tér 11. ingatlanok kiürítése, azok térítésmentes átadása a Kincstári Vagyoni Igazgatóság részére;
- A kiskörei telkek nyílt pályázaton történő értékesítése;
- A Soroksári úti raktárbázis átalakítása, majd az irattári célra bérelt ingatlan visszaadása a bérbeadónak;
- A Logisztikai Központ megvalósulásával kapcsolatban a szükséges teendők megtétele;

- A számítástechnikai stratégia megvalósításával összhangban az Azonnali Tartalékközpont ideiglenes kialakítása;
- Látogatóközpont kialakítása, amelyben a könyvtárak is helyet kapnak;
- Az informatikai fejlődéssel összhangban egy költséghatékony épületfelügyeleti rendszer létrehozása, továbbfejlesztése; a helyiséggazdálkodás átláthatóvá, valamint a „facility management” szemlélet uralkodóvá tétele.

Az ingatlangazdálkodással kapcsolatos célkitűzéseket több vonatkozásban jelentősen módosították.

- a 2005-ben az MNB-ben lefolytatott hatékonysági és összehasonlítási vizsgálatot követő létszámintézkedések,
- az új raktározási elképzelések elfogadását követően több raktár összevonása, a felesleges és használhatatlan eszközöket kezelő raktár megszüntetése, a készletezési tevékenység radikális csökkentése, valamint
- az eurokészpénz bevezetése körüli bizonytalanság miatt a készpénzfeldolgozás hálózati szerepének racionalizálásaként a készpénz-feldolgozási tevékenység négy helyett két hálózati egységgel történő ellátása

A hatékonyságvizsgálatot követő létszámintézkedések és a szervezeti változások eredményeként 2006 végére várható mintegy 750 fős létszám elhelyezésére a bank központi, Szabadság tér 8–9. és Hold u. 7. épületei elegendőnek mutatkoznak, ezért középtávú tervek csak ezekre építenek. A Vadász u. 16. számú épület kiürítése és a Kincstári Vagyoni Igazgatóság részére történő átadása a létszám csökkenésével összhangban 2006 végéig megtörtént.

A Logisztikai Központ várhatóan 2007-ben bekövetkező használatbavételét követően a bankban több olyan funkció költözésére is sor kerül, amelyek alapvetően befolyásolják a jövőbeni elhelyezési lehetőségeket. Ilyen lesz az emissziós tevékenység nagy részének áthelyezése, valamint a számítástechnikai tartalék gépterem üzembe helyezése. A költözések során felszabaduló területeken (emisszió) az irattári, expedíciós, valamint egy rendkívül visszafogott raktározási funkció létrehozása jöhet szóba. A Soroksári úti raktárbázis felszámolására a Logisztikai Központ használatbavételét követően, a jelenlegi Hold u. 7. számú épület emissziós területeinek átalakítása után, várhatóan 2009-ben kerülhet csak sor.

Az emissziós folyamatok felülvizsgálatának eredményeként a regionális emissziós központok közül a kecskeméti és a

győri központot 2006 I. félévének végén a bank bezárta, és az épületeket a Kincstári Vagyoni Igazgatóságnak átadta.

Az MNB ingatlangazdálkodásáról az igazgatóság 2005 végén hozott döntést. A Magyar Nemzeti Bank fizikailag kialakított munkahelyei, a dolgozók munkakörülményeinek mai állapota az évek során kialakult, a változások (átszervezés, költöztetés stb.) nyomait magán viselő helyzetet tükröz. A munkafolyamatok átvizsgálása, a belső funkciók újraszervezése, a vezetői létszám csökkentése és a Vadász u. 16. számú épület leadása indokoltá tette a rendelkezésre álló irodaterületekre vonatkozó irányelvek újragondolását. Az új irányelvek normatívvá tették az egy főre jutó négyzetmétert, jelentősen korlátozták és normatívvá tették az „egyszemélyes” szobákban való elhelyezést. A vezetők az általuk felügyelt szakterületekkel közös szinten kerültek elhelyezésre. Az új munkakultúra feltételeinek biztosítása céljából emeletenként több közös használatú tárgyaló került kialakításra.

A Vadász utcai épület kiürítésével összefüggő költöztetések, valamint az új irányelvekben leírtak végrehajtása 2006 tavaszán kezdődött meg, és az év végéig befejeződött.

#### **2007. évi helyzet**

A 2007. évet a MSZ szempontjából a Logisztikai Központ üzembe helyezése és az ezzel összefüggő feladatok: az „egy helyszín, több telephely” elvű létesítményüzemeltetési rendszer kialakítása és a központtal összefüggő költözések fogják uralni.

### **3.2.4. Számvitel, kontrolling**

#### **Kiindulási helyzet**

2001-ben a számviteli és kontrollingtevékenységet két különálló főosztály látta el. A Számviteli és pénzügyi főosztály 43 fővel 3 osztályra tagozódott. Az 1990-es évek végére lezajlott számítástechnikai fejlesztések (SAP-bevezetés) ellenére egyes területeken a meglévő munkafolyamatok hatékonysági szempontból még további fejlesztésre szorultak, a számviteli tevékenység kialakított biztonságának megőrzése mellett.

A Kontrolling főosztály létszáma, amely szintén 3 osztályból állt, 17 fő volt. A Számvitel szabályozási és szervezési osztály mint SAP-bankszakmai felelős, szervezési, fejlesztési feladatokat is ellátott, amellyel, hogy az MNB működési folyamatainak szabályozásában is központi szerepet töltött be. Működése nem kifejezetten illett a kontrollingtevékenységek sorába. Ezen a területen ezért profiltisztításra volt szükség, a Költségkontrolling osztályon pedig a nő



vekvő információs igények kielégítéséhez a tevékenység megerősítésére.

### 2001–2006

Az időszakban két fő szempont érvényesítésére törekedtünk: KBER-harmonizáció és belső hatékonyság növelése.

Az új jegybanktörvény értelmében 2002-től – a GMU-tagországok számviteli szabályaival való harmonizálás első lépéseként – átalakítottuk az MNB számviteli politikáját. A legjelentősebb változás az árfolyameredmény kimutatásában és a költségvetéssel való elszámolásban volt.

A két főosztály közötti munkamegosztást átszerveztük, ennek keretében a számvitel-szabályozás és az éves beszámoló-készítés feladatai átkerültek a Számviteli és pénzügyi főosztályra. A számviteli folyamatok racionalizálásának első fázisa a számlavezetési rendszer bevezetéséhez kapcsolódóan lezajlott, a második fázis az SAP-reorganizáció 2007-es befejezésével valósul meg.

A Kontrolling főosztály tevékenysége és létszáma a felső vezetés információigényeihez igazodott.

### 2007. évi helyzet

A 2006. januári átszervezés során a két főosztályból egy szervezeti egység alakult, amin belül létrejött a Számviteli és pénzügyi osztály, valamint a Kontrolling osztály. Az új szervezet jelentős létszámcsökkentést hajtott végre. Ugyanakkor a beszerzési tevékenység adminisztrációjának és a külföldi kiküldetések elszámolásának 2006 folyamán történt átvétele indokoltá tette a Számviteli és pénzügyi osztály két osztályba szervezését, így 2007. január 1-jétől megalakult a Bankügyleti számviteli osztály, és a Banküzemi számviteli és pénzügyi osztály.

A két főosztály (vezetőkkel együtt) összesen 62 fős létszáma az időszak végére a racionalizálási folyamatok eredményeként – az átvett tevékenységek mellett is – 38 főre csökkent.

## 3.2.5. Lebonyolítás – bankműveletek

### Kiindulási helyzet

2001-ben a Bankműveleti főosztály 4 osztályból álló, heterogén szervezeti egység volt. Az egyik osztály a bankműveleteket támogató számítástechnikai rendszert üzemeltette. Lebonyolítási feladatot ugyanakkor a bankműveleten kí-

vül a Pénz- és devizapiaci főosztályon belül lévő levelezési osztály is ellátott. E szervezeti megoldás kockázati kéréseket is felvetett.

### 2001–2006

A Bankműveletek tevékenységét és a szervezet alakulását a 2001–2006 közötti időszakban a bankon belüli back office tevékenységek centralizálása, a működési hatékonyságra és a racionális feladatmegosztásra törekvés jellemezte. Ennek eredményeképpen a területen jelentős szervezeti átalakulások történtek, a szervesen alakuló folyamat során elértük, hogy a bank jegybanki alapfeladataiból adódó összes bankári, pénzügyi teljesítést/lebonyolítást igénylő tevékenységet egy szervezeti egység, a Bankműveletek látja el. A létszám-racionalizálást követően jelentősen növekedett a Bankműveletek hatékonysága. A bankműveleti folyamatokat két alkalommal, 2001-ben és 2006-ban külső tanácsadó cég világította át. A számítástechnikai rendszerek üzemeltetése a Számítástechnikai főosztályra került.

Jelenleg a Bankműveletek két osztályra tagolódnak: a számlaműveletek és a pénzügyi műveletek lebonyolítási területre.

### *A tartalékkezeléssel és a monetáris politikai eszköztár működtetésével kapcsolatos bonyolítási feladatok*

A saját számlára végzett pénz-, deviza- és tőkepiaci ügyletek lebonyolítási feladatai szervezeti átalakítás kapcsán, 2002-ben kerültek át a Bankműveletekre a Pénz- és devizapiaci területről. A treasury ügyletek lebonyolítását végző osztály feladatköre ezt követően folyamatosan tovább bővült.

Az időszakban több alkalommal felülvizsgálatra került a nostroszámla-állomány. A számlák fenntartásának szükségességét, költségeit és a forgalom nagyságát figyelembe véve lezárásra került összesen 31 db számla, illetve ezen időszakban – ügyfél-, valamint társosztályi igény alapján – 7 újabb számlát nyitottunk.

A bank egyik fő prioritási céljaként jelölte meg a napi fedezetértékelésre történő áttérést, amelynek bevezetésére – a bank több szakmai területének, továbbá a KELER Zrt.-nek az összehangolt munkája révén – 2003-ban került sor. A monetáris eszköztár működtetéséhez szükséges bonyolítási háttérrel és infrastruktúrával a terület biztosítja.

### *Adósságkezelés, okmányos ügyletek*

A 2258/2001. (IX.14) sz. Kormányrendelettel összhangban, 2001–2002. évben, a bank két lépcsőben átadta a külföldi forrású hitelállományt a Magyar Fejlesztési Bank-

nak. 2002–2004. években az Államadósság-kezelő Központ Rt. vette át a magyar állam által felvett devizahitelek állományát, valamint a kapcsolódó deviza- és kamatswap ügyleteket, amelyek az adósságcsere keretében átadott kötvényekhez kapcsolódtak. Az Államadósság-kezelő Központ Rt.-hez került az egyes nemzetközi fejlesztési intézményektől felvett kölcsönökhöz kapcsolódó hitelek állománya, valamint a magyar állam által a Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Banktól korábban felvett devizakölcsönök további kezelése. Az időszakban végrehajtott mérlegtisztítási folyamat eredményeképpen a felvett hitelekhez kapcsolódó, a magyar kereskedelmi bankokkal kötött hosszú lejáratú, külföldi forrású refinanszírozási hitelek állománya 2007. január 31-ével nullára futott, az utolsó fennálló betétcsere 2007. március 20-án jár le.

Az államháztartásról szóló törvény 2004. évi módosulása következtében az állami követelések kezelésének feladata az MNB-től a Magyar Államkincstárhoz került. A törvénymódosítás végrehajtása érdekében az MNB és a kincstár 2004. június 3-án megállapodást kötött, amely alapján a bank átadta a kincstár részére a magyar állam külföldi követeléseivel kapcsolatos nem bankári (nyilvántartási, dokumentációs és kimutatáskészítési) feladatokat 2004. július 1-jei hatállyal. Az átadás-átvétel 21 viszonylatot érintett.

A kormánykövetelésektől független cégek követelések állományának tisztítása keretében a bank átadta a Mehib Rt.-nek az egyes viszonylatokban, okmányos ügyletek alapján nyilvántartott cégek követelés-állományt.

A jegybanki profiltisztítás keretében a bank vezetése célul tűzte az MNB által kibocsátott bankgaranciák és ellengaranciák, valamint a külföldi bankok által kibocsátott, s az MNB nyilvántartásában szereplő bankgaranciák állományának tisztítását. A munka eredményeképpen a garancia-állomány több mint 46%-kal, 346 db-ról 195 db-ra csökkent. A mérlegtisztítás eredményeként a váltóállomány teljes mértékben kivezetésre került, a kifizetetlen export akkreditív állomány nagymértékben csökkent.

### **Számlavezetési tevékenység**

2001-ben a jegybanktörvény rögzítette az MNB számlavezetettjeinek körét. A számlaállomány az eurobevezetés révén is – a nemzeti valuták megszűnése miatt – tovább szűkült.

A bankműveleti folyamatok működésfejlesztése kapcsán a fő cél a nem jegybanki alaptevékenységbe tartozó feladatok visszaszorítása volt. A folyamat részeként megszüntették a külföldi kereskedelmi bankok devizaszámla-vezetését, a bank a dolgozói munkabér-számlavezetést kiszervezte, a munkáltatói hitelnyújtás és a kapcsolódó nyilván-

tartási feladatok a meglévő hitelportfólió átadásával megszűntek. Megtörtént a deviza nostro-, lora- és függőszámlák felülvizsgálata és az alvó számlák lezárása.

Az ügyfelek részére nyújtott pénzforgalmi szolgáltatások fejlesztése során a bank megvalósította a devizaforgalmi megbízások elektronikus benyújtásának lehetőségét, valamint a STEP2 – kis összegű, nagy tömegű EUR-fizetések elszámolása – rendszerhez történő csatlakozása révén biztosítja a devizafizetések olcsóbb és gyorsabb elszámolását. E szolgáltatásunk legaktívabb felhasználója egyik legnagyobb ügyfelünk, a Magyar Államkincstár. További fejlesztések eredményeként biztosítottuk a törvény által előírt kettős digitális aláírás lehetőségét az elektronikusan benyújtott pénzforgalmi megbízások esetében.

A pénzforgalmi szolgáltatások lebonyolításában háttérbe szorult a papíralapú feldolgozás: a fizetési forgalom (deviza, forint) több mint 95%-a elektronikus úton bonyolódik.

### **A pénzügyi tranzakciók lebonyolítását biztosító rendszerek fejlesztése**

Az analitikus számlavezető rendszer kiváltására indított projekt egyike az ezen időszakban megvalósult legnagyobb és legbonyolultabb projektjeinek. Az új, integrált számlavezető rendszer bevezetésére két lépcsőben került sor. Az új rendszer kialakítása számos szigetrendszert szüntetett meg, valamint újjáalakította a korábbi követelmények miatt indokolatlanul bonyolulttá vált interface struktúráját. A deviza- és belföldi fizető, valamint a számlavezető rendszer közötti adatkapcsolat a rendszer szerves részévé vált, megújultak a főpénztári-, GIRO-, VIBER és főkönyvi adatkapcsolatok. A fejlesztés több automatizmussal rendelkezik, mely erőforrás-megtakarítást is eredményezett.

Az új analitikus rendszer bevezetése és további fejlesztése során a Bankműveletek munkafolyamatait jelentős mértékben automatizáltuk: többek között elektronikusan benyújtott megbízások, az utóterheléses devizaforgalmi díjak feldolgozását, a postai közvetítő tevékenységek elszámolását, a kötelező tartalék feldolgozását, az önköltségszámításhoz szükséges forgalmi adatok gyűjtését.

A közép-, hosszú lejáratú és származékos ügyletek, valamint az adósságkezelés nyilvántartási és elszámolási funkciói is az integrált analitikus és számlavezető rendszerbe kerültek implementálásra.

Megújult a garanciák és akkreditívek nyilvántartását kiszolgáló rendszer is, automatikussá vált az akkreditív ügyletek adatainak átadása egy interface-en keresztül az integrált számlavezető rendszer felé.

**2007. évi helyzet**

2007. évi terveink között szerepel a papírbizonylatok továbbításának és a kézi rögzítési feladatok további kiváltása, így megvalósítjuk a postai pénzforgalomhoz kapcsolódó közvetítő tevékenység során a részletező bizonylatok elektronikus fogadását és továbbítását ügyfeleinknek. A nostro számlamenedzment területén új számlaszerződések megkötését tervezzük, a számlák újbóli felülvizsgálatával együtt.

**3.2.6. Emberi erőforrások szervezeti egység****Kiindulási helyzet**

A jelenlegi Emberi erőforrások szervezeti egység többszöri átalakulás, átszervezés, profiltisztítás és nem utolsósorban nagyfokú automatizálás révén nyerte el jelenlegi feladat- és működési körét.

2001 elején a Humánpolitikai főosztály 3 osztályra (Humán fejlesztési és gazdálkodási, Humán erőforrás-tervezési és Munkaügyi osztály) és a főosztályvezető közvetlen irányítása alá tartozó törzsre tagozódott, összesen 35 fővel.

A kommunikációs tevékenység és a szakkönyvtár a Titkárság szervezet irányítása alá tartozott, még további 24 főt foglalkoztatva.

**2001–2006**

2001 áprilisában a Titkárság profiltisztításával összefüggésben a Titkárság szervezetén belül működő Tájékoztatási osztály megszűnt és Kommunikációs önálló osztályként megalakult a külső és belső kommunikációért felelős szervezet, amely a Humánpolitikai főosztályt vezető ügyvezető igazgató felügyelete alá került. Ezt követően, 2002-ben a terület a szakkönyvtárat és a közművelődési könyvtárat vette át a Titkárságtól. 2003-ban az akkor már főosztályá bővült kommunikációs szervezeti egységből kivált és önálló sodott a külső kommunikáció.

2001 közepén a Humán fejlesztési és gazdálkodási osztály, a Humán erőforrás-tervezési osztály és a Munkaügyi osztály megszűnt. Helyükbe más munkamegosztással az Emberi erőforrás-fejlesztési és -tanácsadási, Emberi erőforrás-gazdálkodási és -javadalmazási osztály és a Jövedelem-elszámolási önálló főcsoport lépett, amely később összeolvadt a gazdálkodási osztállyal. A szervezet elnevezése pedig a szervezet működésének átalakításában és a tevékenységekben bekövetkezett hangsúlyváltásra tekintettel Humánpolitikai főosztályról Emberi erőforrások főosztályra változott.

A szervezeti átalakulást követő másfél évben egyrészt az emberierőforrás-menedzment tevékenységek, rendszerek korszerűsítésén, illetve a belső kommunikáció rendszerének kialakításán volt a legfőbb hangsúly. Kiemelt szerepet kapott a tervezett változások hátterének megértését biztosító folyamatos belső információáramlás, és a kívánatos értékrend, szervezeti kultúra kialakulását, a közösség együttműködési képességének, kohéziójának erősítését célzó programok megvalósítása is. A humán alrendszerek fejlesztésében mindenkor törekedtünk az élenjáró szakmai módszerek, legjobb gyakorlatok jegybanki profilhoz illeszkedő testre szabására, bevezetésére, ugyanakkor figyelembe vettük a KBER-tagországok HR-szervezeteivel folytatott benchmarking eredményeit is.

A tevékenységek hatékony ellátásának érdekében folyamategyszerűsítés, automatizálás révén, néhány esetben tevékenységkihelyezéssel jelentős erőforrás-racionalizálás valósulhatott meg. A HR-folyamatok SAP által biztosított integrált támogatása, valamint az SAP és az intranet összekapcsolása révén jelentősen csökkentek az adminisztrációs feladatok. A vezetők és a munkavállalók hatékony kiszolgálását teremtettük meg az e-toborzás, az e-TM (teljesítménymenedzment), a MINY (munkaidő-nyilvántartás), e-VBK (választható juttatások), SAP utazásmenedzment, tudástár stb. kialakításával, működtetésével. A belső kommunikáció legfőbb csatornája ma már az intranet, amelyen keresztül nemcsak a kétirányú információáramlás biztosított, hanem a közművelődési és szakkönyvtári szolgáltatások igénybevétele is. Ma már valamennyi kiadvány korszerű informatikai rendszer alkalmazásával, csekély emberierőforrás-támogatással könnyen elérhető.

**2007. évi helyzet**

A 2006. januári szervezetátalakítás után a szervezet elnevezése Emberi erőforrások, osztályszintű szervezeti egységei nincsenek. Az Emberi erőforrások szervezeti egység feladata a bank stratégiai elképzeléseihez igazodó emberierőforrás-stratégia meghatározása, annak megvalósítását szolgáló politikák, eljárások és eszközök kialakítása, folyamatos karbantartása. Feladatainak ellátása érdekében kapcsolatot tart és együttműködik a vezetőkkel, a munkavállalók érdekvédelmi szervezeteivel, valamint az üzemi tanáccsal. A bank belső kommunikációs rendszerét működteti, valamint gondozza a bank könyvtárait, és a fordítási igényeket teljesíti. Költséggazda szervezeti egységként beszerzési eljárásokat is lebonyolít.

Az Emberi erőforrások létszáma 6 év alatt folyamatosan csökkent, az azonos funkciót ellátó elődszervezetek 59 fős létszámáról 23 főre. 2007 végére tervezett létszám már csak 16 fő.

## 4. Az MNB nemzetközi tevékenysége

Az MNB nemzetközi tevékenységét a nemzetközi intézményekkel fenntartott kapcsolatain, valamint más országok jegybankjaival folytatott együttműködésén keresztül fejti ki.

### *Nemzetközi intézményekkel fenntartott kapcsolatok*

#### **Központi Bankok Európai Rendszere (KBER) – Általános Tanács (ÁT)**

A KBER az 1998 júniusában létrehozott, frankfurti székhelyű Európai Központi Bankból (EKB) és a tagállamok nemzeti jegybankjaiból áll. Az euroövezet egységes monetáris politikájáért az EKB döntéshozó testületei (Igazgatóság, Kormányzótanács, Általános Tanács) felelnek. Az eurorendszer az EKB-ból és az eurót már bevezetett tagállamok nemzeti jegybankjaiból áll. Az egységes monetáris politika megvalósítása az eurorendszer feladata.

A KBER nem rendelkezik jogi személyiséggel, nincs intézkedési joga, sem saját döntéshozó testülete, az intézkedéseket a nemzeti központi bankok (NKB-k) hozzák meg.

Az euroövezeten kívüli uniós tagállamok NKB-i a KBER-nek is tagjai, az egységes monetáris politika irányításában azonban nem vesznek részt. Az euroövezeten kívüli NKB-k mindazonáltal elkötelezettek az árstabilitás-központú monetáris politika elvei iránt, így a KBER tagjaként több területen szorosan együttműködnek az eurorendszerrel.

Az eurorendszer és az euroövezeten kívüli tagállamok NKB-i között az Általános Tanács (ÁT) biztosítja az intézményes kapcsolatot. Az Általános Tanács az EKB elnökéből és alelnökéből, valamint valamennyi uniós tagállam NKB-jának elnökéből áll. Az ÁT elsődleges feladata az eurorendszerhez történő csatlakozás előkészületeivel kapcsolatos tanácsadás. Feladatai közé tartozik továbbá a szerződés által megkövetelt konvergenciajelentések elfogadása, valamint az ERM-II működésének nyomon követése. E tevékenysége keretében értékeli az ERM-II-ben részt vevő euroövezeten kívüli valuták és az euro bilaterális árfolyamának fenntarthatóságát, továbbá fórumot biztosít a monetáris és az árfolyam-politika összehangolására, valamint az ERM-II intervenció és finanszírozási mechanizmusának kezelésére.

Az Általános Tanács ezen túlmenően:

- folyamatosan ellenőrzi, hogy az uniós jegybankok és az EKB betartják-e a költségvetés monetáris finanszírozására, valamint az állami szektor pénzügyi intézményekhez történő privilegizált hozzáférésére vonatkozó tilalmat;
- részt vállal az EKB tanácsadói funkciójának betöltésében, illetve a statisztikai adatok gyűjtésében;
- véleményt ad a számviteli és pénzügyi adatszolgáltatás szabályainak változásával, az EKB tőkejegyzési kulcsának megállapításával kapcsolatos kérdésekben.

Az ÁT ülésére évente négy alkalommal kerül sor Frankfurtban, de a tagok adott esetben telekonferencia útján is értekezhetnek.

A KBER szabályai szerint az eurozónán kívüli jegybankoknak is hozzá kell járulniuk az intézmény működési költségeihez. Ezért a csatlakozó országoknak az EKB alaptőkéjében megállapított részesedésük 7%-át már a csatlakozás időpontjában be kell fizetniük. Az MNB tőkekulcsa az EKB alaptőkéjében 1,3884%, így a teljesített befizetés összege a csatlakozáskor 5 408 190,75 euro volt. Bulgária és Románia csatlakozásával – a Kormányzótanács 2006. december 21-i döntése értelmében – az MNB tőkekulcsa 1,3141%-ra csökken 2007. január 1-jével.

#### **KBER-bizottságok**

A Központi Bankok Európai Rendszerének tevékenységében fontos szerepet tölt be a 12 KBER-bizottság, valamint ezek munkacsoportjai, melyek tevékenységében az MNB szakértői is részt vesznek. A bizottságok nagyban segítik a döntéshozó testületek munkáját, előkészítve a KBER tevékenységéből adódó feladatok végrehajtását (a bizottságok munkájának rövid bemutatását lásd a táblázatban). A bizottságokban és a munkacsoportokban nyílik lehetőség a nemzeti jegybankok együttműködésével az álláspontok közös kidolgozására, és ez a közös együttműködés lehetőséget nyújt arra is, hogy az egyes nemzeti bankok képviselői rendszeresen tájékozódjanak az EKB munkájáról.

**4-1 táblázat**

**KBER-bizottságok és tevékenységük**

Bizottság megnevezése	Bizottság tevékenysége
Számviteli és monetáris jövedelem bizottság – Accounting and Monetary Income Committee (AMICO)	Folyamatosan ellenőrzi a nemzeti központi bankok és az EKB által az eurorendszer pénzügyi jelentéseihez szolgáltatott számviteli adatok időszerűségét és pontosságát. Figyelemmel kíséri a monetáris jövedelem számítását a számviteli biztonsági keretrendszer által kialakított kockázatkezelési folyamatnak megfelelően. Vizsgálja az alkalmazott számviteli alapelveket és módszereket, és elősegíti ezek nemzetközi összehangolását. Az MNB a számviteli és kontrollingvezetővel képviselteti magát.
Bankjegybizottság – Banknote Committee (BANCO)	Meghatározza az euroövezeti országok eurobankjegy-szükségletét, összehangolja az eurobankjegyek gyártását, kidolgozza az eurobankjegyek készletezési és bankjegy-feldolgozási politikáját. Feladata az eurobankjegyek előállítására kapcsán keletkező tapasztalatok cseréje, az eurobankjegyek hamisítását megakadályozó biztonsági elemek vizsgálata és fejlesztése, valamint az euro előállításához kapcsolódó biztonsági kockázatok felmérése. Hozzájárul az euroövezetben alkalmazott gyakorlat harmonizációjához, a hamisításokat figyelő rendszer kialakításához és az eurobankjegyekre és -érmékre vonatkozó statisztikák ellenőrzéséhez. Az MNB-t a pénzforgalmi és emissziós szakterület igazgatója képviseli.
Bankfelügyeleti bizottság – Banking Supervision Committee (BSC)	A KBER segítése a prudenciális felügyeletre és a pénzügyi stabilitásra vonatkozó szabályozási feladatok végrehajtásában. Rendszeresen vizsgálja a konjunkturális folyamatoknak az EU bankszektorára gyakorolt esetleges hatását, az EU bankszektorának stabilitását és megfelelő működését és a középtávú strukturális változások hatását az EU-bankokra. Az MNB-t a pénzügyi stabilitási és kockázatkezelési szakterület igazgatója képviseli.
Külső kommunikációs bizottság – External Communications Committee (ECCO)	Hozzájárul az eurorendszer, a KBER és az EKB külső kommunikációs politikájának kialakításához annak érdekében, hogy átláthatóbbá és világosabbá váljanak a megfogalmazott célok és biztosítsák a közvélemény tájékoztatását az eurorendszer és a KBER feladatairól és tevékenységéről. Az MNB-t a kommunikáció vezetője képviseli.
Belső ellenőri bizottság – Internal Auditors Committee (IAC)	A releváns közös projektek, rendszerek és tevékenységek felülvizsgálatával, valamint az EKB és a nemzeti központi bankok „közös érdeklődésére” számot tartó, bizonyos auditálási kérdéseket érintő együttműködésének biztosításával segíti a KBER-t céljai elérésében. Az MNB-t az ellenőrzési vezető képviseli.
Nemzetközi kapcsolatok bizottsága – International Relations Committee (IRC)	A KBER nemzetközi együttműködéssel összefüggő feladatai végrehajtásának segítése. Hozzájárul az eurorendszer álláspontjának kialakításához az EU-n kívüli országokkal fenntartott kapcsolatok különböző területein, az EU-n belül pedig elemzi az EU- és a GMU-csatlakozási folyamat állását és az ERM-II-vel összefüggő kérdéseket. Az MNB alelnöki szinten képviselteti magát.
Információtechnológiai bizottság – Information Technology Committee (ITC)	Hozzájárul az eurorendszer és a KBER informatikai politikájának, stratégiájának és az erre vonatkozó irányelveknek – különös tekintettel a biztonsági vonatkozásokra – a kidolgozásához és technikai tanácsot ad más bizottságok részére. Az MNB-t a számítástechnikai vezető képviseli.
Jogi bizottság – Legal Committee (LEGCO)	Hozzájárul az eurorendszer és a KBER szabályozási rendszerének karbantartásához, figyelemmel kíséri és beszámol arról, hogy a nemzeti hatóságok és a Közösség mennyiben tartják be a törvénytervezetekkel kapcsolatos konzultációs kötelezettségüket az EKB kompetenciájába tartozó területeken. Az MNB-t a jogi vezető képviseli.
Piaci műveletek bizottsága – Market Operations Committee (MOC)	Segíti a KBER-t az egységes monetáris politika és a devizaműveletek megvalósításában, az EKB tartalékainak kezelésében, valamint azon tagállamok központi bankjai által alkalmazott monetáris politikai eszköztár megfelelő adaptálásában, amelyek még nem vezették be az eurót, továbbá az ERM-II alkalmazásában.
Monetáris politikai bizottság – Monetary Policy Committee (MPC)	Segíti a KBER-t a Közösség egységes monetáris és árfolyam-politikájának megvalósításában. Ezen túlmenően segítséget nyújt a KBER azon feladatainak teljesítésében, amelyek a még nem euroövezeti tagállamok központi bankjai és az EKB monetáris és árfolyam-politikájának a koordinálásából adódnak. Az MNB-t a Piaci műveletek és statisztika szakterület igazgatója képviseli.
Fizetési és elszámolási rendszerek bizottsága – Payment and Settlement Systems Committee (PSSC)	Segíti a KBER-t a fizetési rendszer zökkenőmentes működtetésében, ennek során tanácsot ad a TARGET (Transzeurópai automatizált valós idejű bruttó teljesítést biztosító expressz átutalási rendszer) és a CCBM (Levelező jegybanki modell) működését illetően a fedezetek határon átnyúló felhasználásával kapcsolatban, a fizetési rendszereket érintő általános jellegű és „felvigyázói” kérdésekben, az értékpapírok klíring- és elszámolási rendszerei vonatkozásában pedig a központi bankokat érdeklő kérdésekben. Az MNB-t a pénzforgalom és emissziószervezés képviseli.

## 4-1. táblázat

## KBER-bizottságok és tevékenységük (folyt.)

Bizottság megnevezése	Bizottság tevékenysége
Statisztikai bizottság – Statistics Committee (STC)	Segítséget nyújt a KBER feladatainak teljesítéséhez szükséges statisztikai információk összegyűjtésében. Ennek során hozzájárul többek között a statisztikai adatgyűjtésben szükséges változtatások kidolgozásához és azok költségghatékony alkalmazásához. Az MNB-t a statisztika vezetője képviseli.
Költségvetési bizottság – Budget Committee (BUCO)	Ennek a bizottságnak csak az euroövezetbeli jegybankok a tagjai.

**A Gazdasági és Pénzügyi Bizottság (EFC)**

Az MNB a csatlakozási szerződés athéni aláírásától megfigyelőként, a csatlakozás napjától kezdve tagként vesz részt a tagállamok pénzügyminisztereiből álló ECOFIN Tanács üléseit előkészítő Gazdasági és pénzügyi bizottság (Economic and Financial Committee, EFC) munkájában. A maastrichti szerződés értelmében a GMU 3. szakaszának kezdetével létrehozott testület a tagállamok, az EKB és az Európai Bizottság 2-2 képviselőjéből áll. A Tanács GMU-val foglalkozó döntés-előkészítő testületében a tagállamok részéről a pénzügyminisztériumok és a jegybankok képviseltetik magukat. (A magyar Pénzügyminisztérium szakállamtitkári, az MNB alelnöki szinten van jelen a találkozókön.) Az EFC szűkített (azaz csak a pénzügyminisztériumok, EKB, EB) és teljes (jegybankokkal bővített) összetételben is ülésezik – a témák jellegétől függően. A jegybankok alelnökeinek részvételével teljes összetételű tanácskozási fórumra évente körülbelül 5-6 alkalommal kerül sor. Évente két alkalommal a teljes összetételű ülést ún. Pénzügyi Stabilitási Kerekasztal (Financial Stability Table, FST) tárgyalás is kiegészíti, amelyre a tagállamok pénzügyi felügyeleti szervei is meghívást kapnak. A legfontosabb tárgyalási témák között említhetjük a stabilitási, konvergenciaprogramokat, a túlzott hiányra vonatkozó eljárást vagy a gazdaságpolitikai koordinációt.

**Az Európai Bizottság**

Európai szinten az Európai Bizottság gazdasági és pénzügyi kérdésekkel foglalkozó főigazgatósága (DG ECFIN) szintén fontos partnere az MNB-nek. A közös szakmai munka kiemelkedő jelentőségű területe volt a csatlakozás előtt az Európai Bizottság által készített éves országértékelő jelentés elkészítésében való részvétel. A csatlakozással a szakmai együttműködés az Európai Bizottság számára megküldendő magyar konvergencia-programhoz kötődik, hiszen a monetáris politikával, valamint az ár- és árfolyam-stabilitással foglalkozó fejezet véleményezésében az MNB is részt vesz.

**Nemzetközi Valutaalap (International Monetary Fund, IMF)**

A Valutaalap tagságról szóló határozata által megkívánt, és a magyar jogrend szerint kijelölt pénzügyi szerv és letéteményes, valamint a fő kapcsolattartó hatóság a Magyar Nemzeti Bank. Az MNB elnöke a Valutaalap kormányzója, helyettesét pedig a Pénzügyminisztérium felső vezetői közül jelölik.

A Nemzetközi Valutaalapban országok lehetnek tagok. Ezáltal az intézménnyel fenntartott kapcsolatokat nem érinti európai uniós szabályozás, az a tagországok önálló kompetenciája. Erre való tekintettel az EU Gazdasági és pénzügyi bizottsága (EFC) albizottságot hozott létre – IMF-es ügyek albizottsága (Subcommittee on IMF related matters, SC IMF) – az intézmény ügyeivel kapcsolatos álláspontok önkéntes koordinálása érdekében, hogy erősödjön az EU-érdekek érvényesítése az együttműködés révén. Az MNB a Pénzügyminisztériummal együtt, az EU-csatlakozással párhuzamosan tagja lett a SC IMF-nek, amely feladatot a Nemzetközi kapcsolatok szervezeti egység munkatársa látja el.

A Valutaalap 1998 decembere óta használja a magyar kvótatabfizetésből származó forinteszkozeit pénzügyi műveletei során. A részt vevő 48 tagországhoz hasonlóan tartalékpozíciókn az átlagos, 10,5%-os. Magyarország támogatja a súlyosan eladósodott, legszegényebb országok (Heavily Indebted Poor Countries, HIPC) megsegítését szolgáló adósságelengedési program finanszírozását – 2000 decemberében az MNB 9,24 millió SDR kamatmentes betétet helyezett el 18 évre a Valutaalapon. A hozzájárulás 6 millió SDR értéket képvisel. Ehhez kapcsolódva 2001 decemberében a pénzügyminiszter és az MNB elnöke levélben értesítette a Valutaalap vezérigazgatóját és a Világbank elnökét, hogy Magyarország a HIPC-programba bekerült országokat a megkívánt bilaterális adósságelengedésben fogja részesíteni. A vonatkozó kétoldalú tárgyalásokat az ÁPV Rt., illetve a Pénzügyminisztérium folytatja.

Az IMF–Világbank tanácsadó bizottságainak ülésére – Nemzetközi monetáris és pénzügyi bizottság (IMFC), Fejlesztési bizottság (DC) – és közgyűléseire PM–MNB delegáció utazik. Magyarország a belga országcsoport tagja, ami azt jelenti, hogy az igazgatóságban a belga ügyvezető igazgató képviseli. A tíztagú országcsoport többi tagja: Ausztria, Csehország, Fehéroroszország, Kazahsztán, Luxemburg, Szlovákia, Szlovénia és Törökország. Az országok évente háromszor ún. országcsoport-találkozó keretében egyeztetik álláspontjaikat. Az országcsoporton belül az IMF washingtoni székhelyén, állandó kiküldöttként Ábel István képviseli az MNB érdekeit 2001. július 1. óta. Mandátumát 2005. július 1-jétől ismét meghosszabbították.

A tagországokkal folytatott rendszeres gazdaságpolitikai konzultáció – az ún. IV-es cikkely konzultáció – kapcsán a magyar hatóságok, így az MNB felső vezetői és szakértői is, valamint a magánszektor, a tudományos élet, illetve különböző társadalmi szervezetek képviselői találkoznak az IMF-delegációval. Két IV-es cikkely konzultáció között ún. Interim visitre kerül sor általában évente egyszer, amikor a megbeszélések az aktuális gazdasági helyzetre és tervek-re szorítkoznak. A Budapesten tartózkodó delegáció rendszeresen felhasználja az alkalmat az MNB munkatársaival közös szeminárium rendezésére, ahol mindkét fél bemutat néhány érdeklődésre számot tartó dolgot. A Magyarországgal folytatott IV-es cikkely szerinti gazdaságpolitikai konzultációk jelentései az IMF és az MNB honlapján megtalálhatók.

#### **Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)**

Hazánk 1991-ben létesített hivatalos kapcsolatot a szervezettel az ún. „Partnerek az átmenetben” program keretében, amelynek során kiemelt hangsúlyt kapott többek között a forint konvertibilitásának feltételrendszere, a pénzpiacok kereteinek kialakítása és a költségvetési folyamat reformja. 1996. május 7-én Magyarország hivatalosan is az OECD tagjává vált.

Az MNB kezdettől fogva rendszeresen részt vesz a számára fontos OECD-bizottságok munkájában:

- Gazdaságpolitikai bizottság (Economic Policy Committee – EPC) és munkacsoportjai (WP1, STEP);

- Gazdasági fejlődést vizsgáló bizottság (Economic Development Review Committee – EDRC);

- Pénzügyi piacok bizottsága (Committee on Financial Markets – CMF);

valamint különböző statisztikai munkatestületekben.<sup>50</sup> Ezenkívül az MNB munkatársainak közreműködésével készül el az általában másfél évente megjelenő magyar országtanulmány is, amelyben az OECD szakbizottsága a gazdaságról átfogó jelentést készít.

Az OECD-vel való kapcsolattartásban fontos szerepe van a Magyar Köztársaság OECD mellé rendelt párizsi képviselőinek.

*1996 és 2001 között az MNB-nek saját kiküldöttje volt az OECD-képviselőten, 2002-ben a Pénzügyminisztériummal közös képviselőt bízott meg a két tárca ügyeinek vitelére, azonban a megállapodás meghosszabbítására vonatkozó kérést már nem tartotta indokoltnak, így azt az MNB 2005 májusában felmondta.*

#### **Nemzetközi Fizetések Bankja (Bank for International Settlements – BIS)**

A BIS a legrégebbi nemzetközi pénzügyi szervezet A jelenleg 55 ország központi bankja tulajdonában lévő BIS tevékenysége mára jelentősen megváltozott, a jegybankok közötti együttműködés és információcsere kiemelt fórumává vált.

A nemzetközi együttműködés keretein belül a BIS fontos kutatótevékenységet folytat, a nemzetközi pénzügyek terén statisztikai adatokat gyűjt, javaslatokat fogalmaz meg a nemzetközi pénzügyi közösség számára a nemzetközi pénzügyi rendszer további erősítése érdekében. A BIS a központi bankok számára banki funkciókat is ellát, mint például tartalékezelés és arannyal történő tranzakciók lebonyolítása. A nemzetközi pénzügyi intézmények számára is ellát bankári és alapkezelési feladatokat. A BIS rendszeresen szervez szemináriumokat és szakértői találkozókat, amelyeknek az MNB szakértői is aktív résztvevői.

#### **Kéthavi kormányzói ülések (Bimonthly meetings)**

A BIS Igazgatótanácsa kéthavonta tartja ülését, melynek kapcsán minden alkalommal sor kerül a G–10 országok jegybanki kormányzóinak ülésére is. Szintén ezen alkalmakkor

<sup>50</sup> Nevezetesen: a Beruházási bizottság (Investment Committee) Workshop on International Investment Statistics munkacsoportja; ad hoc jelleggel a CMF égisze alatt működő Working Party on Financial Statistics munkacsoportja; a Statisztikai bizottság (Statistical Committee) National Accounts and Economic Statistics munkacsoportja és annak Financial Accounts alcsoportja; valamint az EUROSTAT-tal közösen rendszeresen megrendezésre kerülő Experts in Trade-in-Services Statistics munkacsoport.

kerül sor az ún. jegybanki kormányzók közötti tanácskozássra, amelyen már valamennyi BIS-tag jegybankelnöke is részt vesz. Az MNB felső vezetése számára a legfontosabb BIS-fórum a kéthavonta sorra kerülő kormányzói ülés. A bank elnöke rendszeresen jelen van a kéthavonta sorra kerülő jegybanki kormányzók tanácskozásán, ahol a nemzetközi pénzügyi rendszer legaktuálisabb kérdéseit vitatják meg. A kormányzói ülések alkalmával mód nyílik arra is, hogy a cseh, lengyel, magyar, szlovák és a szlovén jegybank első számú vezetői rendszeresen megvitassanak számukra fontos témákat. Ezekon a G5-csoport néven ismertté vált üléseken egy-egy jegybank „főfelelőssége” mellett, de mind az öt jegybank adott témával foglalkozó szakértőinek bevonásával készített elemzések képezik a vitaanyagok alapját.

A Globális gazdasági találkozó (Global Economy Meeting) ülésén 2006 óta Magyarország is helyet kapott (az 55 tagállamból csak 36-an kaphatnak helyet), amelyen a kormányzók megvitatják a világgazdasági fejleményeket és néhány kiválasztott ország pénzügyi és gazdasági mutatóit. Szintén 2006 óta az MNB elnöke a kis gazdaságok (small economies) központi banki kormányzóinak találkozájára is meghívást kap.

A fentiekén kívül minden év decemberében kerül sor a kormányzóhelyettesek éves találkozájára.

#### **Az MNB BIS-részvényei**

A BIS igazgatósága 2005. január 10-i igazgatósági ülésén döntött az amerikai privát kibocsátásból származó részvények (35 933 db részvény) újraeladásáról. Az MNB szavazati arányának megfelelően ebből 564 db szavazati joggal nem járó részvényt vásárolt.<sup>51</sup> Ennek megfelelően az MNB-nek jelenleg 8564 db BIS-részvény van a tulajdonában.

#### **Állandó bizottságok**

A BIS által működtetett bizottságok:

- Bankfelügyelettel foglalkozó Bázeli bizottság (Basel Committee on Banking Supervision),
- Globális pénzügyi rendszer bizottság (Committee on the Global Financial System),
- Fizetési és elszámolási rendszer bizottság (Committee on Payment and Settlement Systems),
- Piaci bizottság (Markets Committee)

a központi bankok és a pénzügyi stabilitásért felelős hatóságok munkáját háttérelmzésekkel és ajánlásokkal támogatják. A BIS-titkárság előkészíti a bizottságok üléseit, összeállítja a háttérdokumentumokat és publikálja a bizottságok által elfogadott dokumentumokat.

A BIS a bankok felügyeletével foglalkozó ún. Bázeli bizottsággal közösen hozta létre a Pénzügyi Stabilitási Intézetet, amely a felügyelet munkáját segíti, és így hozzájárul a tagországok javuló és megerősödő pénzügyi rendszereinek stabilitásához.

#### **Kétoldalú EU-n kívüli kapcsolatok**

Az MNB EU-n kívüli kétoldalú kapcsolatai a gyakorlatban legtöbbször a fejlődő országok, illetve a feltörekvő piacok magyar tapasztalatok iránti érdeklődésében nyilvánulnak meg. Az MNB azt az elvet alkalmazta, hogy – lehetőségeihez mérten – mindig rendelkezésre áll a kevésbé fejlett országok központi bankjai számára, hiszen korábban ő is segítséget kapott számos fejlett országtól. Ennek megfelelően az elmúlt években rendszeresen ellátogattak az MNB-hez az indonéz, a kazah, a kínai, a szerb, a vietnami központi bank delegációi, de volt példa, hogy albán, kirgiz, örmény kollégák jöttek technikai segítséget kérni az MNB szervezeti egységeitől.

A legtöbb kérdés az inflációs célkitűzés rendszere, illetve annak gyakorlati tapasztalatai, a bankrendszer átalakulása (a gazdasági átmenet során a pénzügyi szektorral kapcsolatos magyar tapasztalatok, a magyar bankkonszolidációs folyamat, az MNB átalakulása), a jegybanki függetlenség, a kockázatkezelés, a statisztika teljes kérdésköre volt, de felmerültek témaként a bankrendszer felügyeletének kérdései, a központi bank jövedelemforrásai, valamint a pénzkibocsátásból eredő bevétel MNB és PM közötti elosztása is.

A kétoldalú kapcsolatok másik része a fejlett országokkal való kapcsolattartást jelenti. Az amerikai Fed képviselői 2004-ben és 2005-ben is látogatást tettek az MNB-nél. Ritkábban, de Japánból is fogadtunk érdeklődőket. Látogatást tettek pl. a japán központi bank és a Norinchukin Bank londoni fiókja, illetve a japán regionális bankok szövetségének képviselői, a koreai központi bank képviselője, valamint egy alkalommal ausztrál egyetemisták mintegy 30 fős csoportjának tartottunk előadást az MNB-ről.

A fentiekén túl a bank fél évente szervez megbeszéléseket az amerikai Nemzetközi Pénzügyi Intézet (Institute of International Finance, IIF) kutatói számára, akik Magyarországról szóló tanulmányaik kapcsán kívánnak közvetlen in-

<sup>51</sup> A BIS alapszabálya értelmében az amerikai kibocsátású részvények esetében a szavazati jog a Fedet illeti, a részvények vásárlói csak osztalékra vonatkozó jogokat szereznek.



formációkat szerezni az MNB-től. Jóllehet a befektetői tárgyalások kategóriájába tartozik, a HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited) számára csak 2006-ban 14 megbeszélést szerveztünk.

### ***A nemzetközi kapcsolatok fenntartásának erőforrásigénye***

2005-ben az igazgatóság kérésére az átfogó svéd benchmarking vizsgálat keretében került sor a bank nemzetközi

szerepvállalásával összefüggő humánerőforrás-ráfordítás vizsgálatára, melyet 2006-ban frissített adatokkal újra áttekintett a felső vezetés. Mindkét vizsgálat megállapította, hogy az MNB rendszeres nemzetközi szerepvállalásának időigénye a racionális szükségesség és a megfelelő takarékoság figyelembevételével valósul meg.

## 5. Az MNB gazdálkodási rendszere

### 5.1. A TERVEZÉSI ÉS GAZDÁLKODÁSI (VISSZAMÉRÉSI) RENDSZER

A 2001–2002. év során a korábbinál átláthatóbb és hatékonyabb tervezési-gazdálkodási rendszer került kialakításra, a vonatkozó belső szabályok egyidejű átalakításával. Az új rendszer lényegesebb alapelvei a következők voltak:

- az erőforrások meghatározott körével kapcsolatos gazdálkodási feladatok teljes körű ellátásáért a bank egészére nézve az ún. **költséggazda** szervezeti egységek felelősek;
- a „**felhasználó**” szervezeti egységek végzik a feladataik ellátása érdekében szükséges erőforrásigények meghatározását és jogosultak a költséggazdák által biztosított erőforrások igénybevételére;
- a **pénzügyi tervezés** során az igényeket ún. **nulla bázison** kell meghatározni, az árakat pedig nem a várható infláció, hanem a valóságos árajánlatok alapján kell tervezni;
- szigorúan **be kell tartani a „négy szem”** – a költséggazdák és a felhasználók általi kettős ellenőrzés – **elvét**;
- folyamatát tekintve a pénzügyi terv összeállításának két fő szakaszból kell állnia: a **fő irányelvek** meghatározásából, továbbá a **komplex, szöveges indoklással ellátott számszaki terv** kidolgozásából;
- mind a működési költségek, mind a beruházás tekintetében megszűnt a pénzügyi előirányzatok közötti átcsoportosítás lehetősége;
- a költséggazdák a hozzájuk tartozó pénzügyi előirányzatok betartásáért a működési költségek esetében összevontan (egy összegben), a beruházások vonatkozásában tételenként felelősek.

Az előzőekhez kapcsolódva **átalakult, kibővült a Beruházási és költséggazdálkodási bizottság** (a továbbiakban: BKB) **jogköre**. A havonta üléselő BKB feladata lett többek között az igazgatóság által – viszonylag rövid, összefoglaló jellegű indoklások alapján – jóváhagyott beruházási tervtétel tartalmának pontosítása, s a megfelelő előkészítés igazolása (a szükséges dokumentációk ellenőrzése) alapján a megvalósítási szakasz elindításának jóváhagyása.

Átalakult a jelentési és visszamérési rendszer is. 2002-től a beruházások előrehaladásáról a kontrollingterület – a költséggazdák adatszolgáltatása alapján – a BKB minden ülésére előterjesztést készít. E beszámolók a korábbiaknál **átfogóbb képet adnak a beruházások állásáról**, mivel a pénzügyi előirányzatok felhasználása mellett a műszaki teljesítésre vonatkozó információkat is tartalmaznak (pl.: tervezett és tényleges kezdési, illetve befejezési időpontok, a tényleges műszaki készültségi fok és pénzügyi teljesítési index stb.). Az előzőeken kívül a beszámolók folyamatosan aktualizálva magukban foglalták az éves szinten várható pénzügyi teljesítés értékét is.

Megváltozott a működési költségek beszámoló struktúrája is. A költségriportok BKB által elfogadott új szerkezete által **könnyebben kezelhetőbbé és áttekinthetőbbé váltak a költségalakulásról szóló elemzések**. Az éves és az ütemezett tervadatok főkönyvi számla mélységben kerültek összevetésre a kumulált tényadatokkal, az előző év hasonló időszakának (és teljes évi) adataival, valamint a prognosztizált éves várható értékekkel. A beruházások és a működési költségek fentiek szerinti beszámolóit szolgálták alapul az igazgatóság részére készített tájékoztatókhoz.

A tervezés és a gazdálkodás előzőek szerint kialakított rendszerét a következő években folyamatosan aktualizáltuk, illetve fejlesztettük. Ezek leglényegesebb eleme az volt, hogy a **teljes körű pénzügyi terv összeállításának alapjául részletes beszerzési tervnek kell szolgálnia**, egy sok tekintetben automatizált táblarendszer kidolgozása révén (e változtatást szükségessé tette az is, hogy 2004. május 1-jétől a bank beszerzéseit a közbeszerzési törvény hatályát figyelembe véve végzi). A beszerzési terv veszi számba a gazdálkodással kapcsolatos azon feladatokat, amelyeknek a tervév vonatkozásában pénzügyi kihatása van, illetve azokat, amelyekkel kapcsolatosan a tervév folyamán beszerzési eljárást kell majd lefolytatni. Mindezek értelmében a 2005. évtől **a tervezés egyik meghatározó követelménye volt a pénzügyi terv és a közbeszerzési törvény előírásai szerint készülő (köz)beszerzési terv összhangjának biztosítása**.

A 2005. évben a működésfejlesztés kapcsán hozott döntések következtében az előbbieken ismertetettekhez képest megváltozott a pénzügyi terv elkészítésének módszere, amelyet az igazgatóság hagyott jóvá. Ennek értelmében a tervezés folyamata **egyszerűsödött, mélysége és adminisztrációigénye csökkent, s a felhasználók tervezési feladatai szűkültek**. A több évet átfogó beruhá-

zások esetében a megvalósítás teljes időhorizontjára vonatkozó tervezést vezettünk be. E döntésekhez kapcsolódva a tervvisszamérés részletezettsége is mérséklődött.

Mindezen változások és az igazgatóság által az elmúlt évben jóváhagyott tervezési módszer elemei tükröződnek a korábbiakhoz képest összevont belső szabályokban.

Az Állami Számvevőszék az MNB működésének ellenőrzésekor folyamatosan vizsgálta azt is, hogy az intézményi gazdálkodás megfelelt-e a jogszabályoknak és a belső szabályzatoknak, illetve a gazdálkodásban érvényesült-e a költségtakarékosság követelménye. Ezzel kapcsolatban a számvevők 2001–2002. év során tett észrevételeit, javaslatait figyelembe vettük, a 2003. évtől viszont megállapításuk, javaslatuk nem volt.

## 5.2. A MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEK ÉS A BERUHÁZÁSI KIADÁSOK ALAKULÁSA

Az aktív, költséghatékony gazdálkodás előtérbe helyezésének következtében 2001-ben a bank felülvizsgálta középtávú intézményi célkitűzéseit, majd kezdetét vette azok teljesítésének előkészítése és megvalósítása: a szervezet és a folyamatok racionalizálása, ezáltal átlátható, alacsony költséggel működő banküzem kialakítása. A hatékonyság javításának fő irányvonala a következők voltak:

- a folyamatok átszervezésével, technológiai korszerűsítésével élőmunka megtakarítása;
- a fejlesztési jellegű beruházások révén a tevékenységek folyó költségének csökkentése;
- a takarékos anyaggazdálkodás és -felhasználás, a költségkímélő megoldások mind szélesebb körű elterjesztése, a szállítótól igényelt szolgáltatásszintek folyamatos felülvizsgálata;

– kezdetben a pályáztatási rendszer általánossá tételével, majd a közbeszerzési törvény előírásainak megfelelő beszerzési eljárások alkalmazásával az árhatékonyság növelése.

A hosszú távú tevékenység-racionalizáláson túlmenően már 2001 során is több olyan funkció megszűnt, amely nem tartozott szigorúan a jegybank jogszabályban előírt feladataihoz, illetve nem feltétlenül volt szükséges az alaptevékenység ellátásához (pl.: a devizagazdálkodás liberalizálása kapcsán az érintett banki szakterületek megszüntetése, a jegybanktörvénnyel összhangban nem lévő számlavezetési szolgáltatások leépítése, a speciális bankügyletek felszámolása stb.).

A 2001–2006. évek közötti időszakban a szervezetkorszerűsítés, a működésfejlesztés és a feladatracionalizálás többek között hatékony létszám- és ingatlangazdálkodással is párosult (pl.: a területi hálózat átszervezése, az ott végzett megbízásos pénztárszolgálat megszüntetése; az MNB által használt ingatlanok számának csökkenése).

Mindezen intézkedések következtében az MNB működési költségei nominálértéken 2001-től 2003-ig folyamatosan, mintegy 2,5 milliárd forinttal csökkentek. Bár a költségnövekedési tendencia 2004-ben megállt – majd 2005-től megfordult –, reálértéken számolva a bank 2006. évi tényleges és 2007. évi tervezett működési költségeinek összege nem éri el a 2001. évi költségek 80%-át.

Az elmúlt 5 évben – a középtávú intézményi célkitűzésekhez igazodóan – számos átfogó, nagy horderejű beruházás elindítására került sor, amely közül a Logisztikai Központ létesítése (az emissziós funkció, a számítástechnikai háttérrendszer és a Magyar Pénzverő Zrt. egy helyre telepítése), valamint a középtávú statisztikai informatikai program kidolgozása és végrehajtása emelkedik ki. Emellett rendszeres beruházási feladatot jelentett a számítástechnikai eszközpark és az üzleti alkalmazások folyamatos technikai szinten tartása, fejlesztése, valamint a műemlék (és műemlék jellegű) ingatlanok állagmegőrzése, technológiai korszerűsítése.

### 5-1. táblázat

A bank működési költségeinek alakulása 2001–2007 között

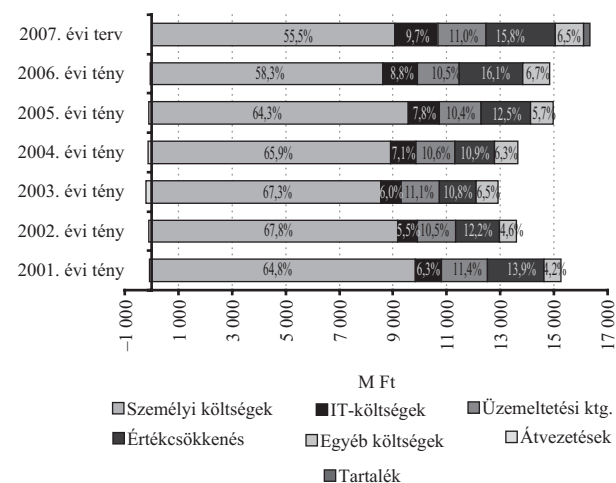
Megnevezés	2001 (tény)	2002 (tény)	2003 (tény)	2004 (tény)	2005 (tény)	2006 (várható)	2007 (terv)
Működési költség (millió Ft)	15 195,6	13 507,3	12 699,6	13 523,8	14 883,4	14 794,1	16 343,6
Nominál index (előző év = 100%)	99,7%	88,9%	94,0%	106,5%	110,1%	99,4%	110,5%
Infláció (éves átlag)	109,2%	105,3%	104,6%	106,7%	103,6%	103,9%	106,9%
Reál index (előző év = 100%)	91,3%	84,4%	89,9%	99,8%	106,2%	95,7%	103,3%
Reál index (2001 = 100%)		84,4%	75,9%	75,7%	80,4%	77,0%	79,5%

### 5.2.1. Működési költségek (2001–2007)

Az MNB működési költségeinek 2001–2007 közötti alakulását (folyó áron) és költségcsoportonkénti megoszlását szemlélteti az alábbi grafikon:

5-1. ábra

Költségek alakulása (folyó áron)



A bank működési költségeinek meghatározó hányadát a személyi költségek teszik ki, ebből következően az összköltség alakulását alapvetően ezek mértéke és változása határozta meg. Emellett – a beruházások volumenének növekedése következtében – az értékcsökkenés a második legjelentősebb költségtényező.

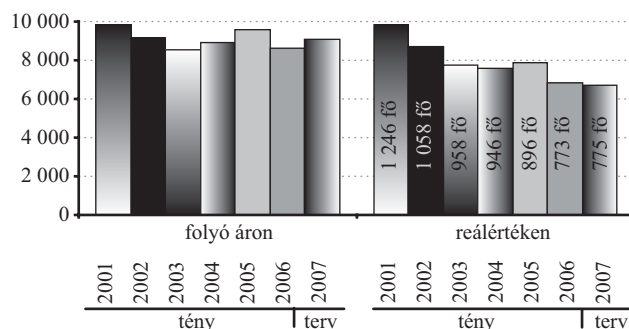
#### 5.2.1.1. Személyi költségek, továbbá a létszám alakulása

A 2001–2007. évek között a személyi költségek – a folyó áron számított értékek hullámozása mellett – reálértéken folyamatosan csökkennek (az átlagléttség 2006-ig

csökkent, 2007-ben kismértékű emelkedés jelentkezik majd):

5-2. ábra

A személyi költségek alakulása (éves átlagléttszámmal, 2001–2007)

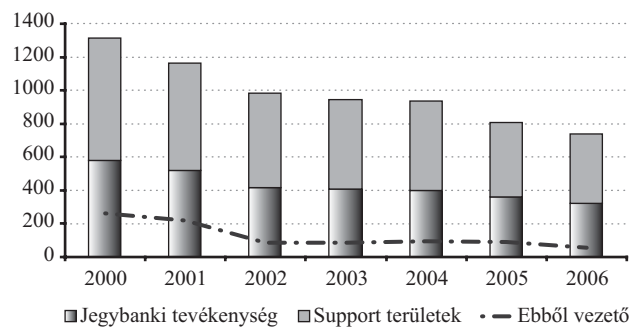


A személyi költségek alakulását elsősorban a munkavállalói létszám és az átlagos alapbérfejlesztés határozza meg, amelyek adatai a következőképpen alakultak:

A vizsgált időszakban az MNB létszámának funkcionkénti alakulását, valamint a vezetők részarányát az alábbi diagram és táblázat szemlélteti.

5-3. ábra

Az MNB létszámának funkcionkénti alakulása



### 5-2. táblázat

A munkavállalói létszám és az átlagos alapbérfejlesztés

Megnevezés	2001 (tény)	2002 (tény)	2003 (tény)	2004 (tény)	2005 (tény)	2006 (tény)	2007 (terv)
Átlagléttség (fő)	1246	1058	958	946	896	773	775
Előző év = 100%		85%	91%	99%	95%	86%	100%
2001 = 100%		85%	77%	76%	72%	62%	62%
Záró létszám (fő)	1163	984	946	938	809	739	766
Előző év = 100%		85%	96%	99%	86%	91%	104%
2001 = 100%		85%	81%	81%	70%	64%	66%
Átlagos alapbérfejlesztés	9,5%	8,0%	6,0%	7,2%	6,0%	3,5%	6,5%

**5-3. táblázat**

**Az MNB létszámának funkcionkénti alakulása és a vezetők részaránya**

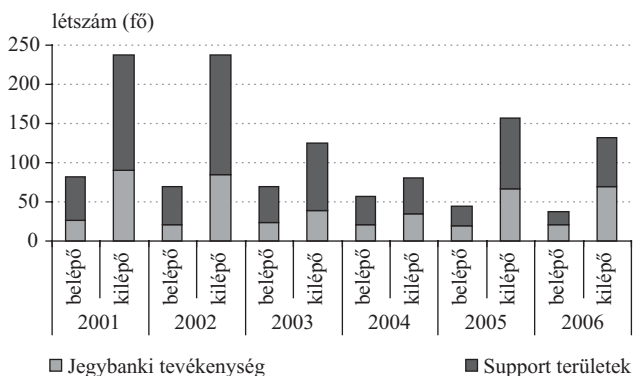
Megnevezés	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Jegybanki tevékenység (fő)	580	518	415	409	398	359	322
Támogató területek (fő)	736	645	569	537	540	450	417
<b>Záró létszám összesen (fő)</b>	<b>1316</b>	<b>1163</b>	<b>984</b>	<b>946</b>	<b>938</b>	<b>809</b>	<b>739</b>
<i>ebből vezető</i>	260	220	87	86	93	91	57

Az MNB létszáma 2001 és 2006 között 43,8%-kal (577 fővel) csökkent, a jegybanki és a támogató területek létszámaránya lényegesen nem változott. Bár a működésfejlesztési intézkedések elsősorban a támogató területeket érintették, a változatlan létszám arány elsősorban azzal magyarázható, hogy a jegybanki feladatok az elmúlt 6 évben törvényi változások (devizaliberalizáció, jegybanki ellenőrzési tevékenység megszűnése) és hatékonyságjavítás (a területi kirendeltségek és 2 regionális emissziós központ bezárása) következtében lecsökkentek.

A vezetők száma 203 fővel, 78%-kal csökkent az elmúlt 6 év során, az MNB létszámához viszonyított arányuk 20%-ról 8%-ra mérséklődött.

**5-4. ábra**

**A Magyar Nemzeti Bank fluktuációja 2001. január 1. és 2006. november 30. között**



2001 és 2006 között 360 fő lépett be az MNB-be, ennek 37%-a jegybanki tevékenységgel foglalkozó szervezeti egységekhez. A legtöbb belépés 2001-ben történt, az összes felvétel 23%-a. Ugyanezen időszakban a kilépők száma 969 fő volt, ami a jegybanki területeket 40%-ban érintette. A legtöbb kilépés 2001-ben és 2002-ben történt, e két évben az összes kilépés fele valósult meg. A kilépések egészét tekintve azok 22%-a munkavállalói kezdeményezésre történt.

**A személyi költségek az egyes években a következőképpen alakultak:**

2001-ben a felesleges, „nem jegybankszerű” tevékenységek és szervezeti egységek év közben elkezdett megszüntetéséből adódóan jelentősen csökkent a munkavállalói létszám (2001-ben a 2000. évi 1316 főről 1163 főre mérséklődött a zárólétszám). A devizaliberalizáció hatásaként a Devizasabályozási és -engedélyezési, a Nemzetközi tőkepiaci, valamint a Speciális bankügyletek főosztálya megszűnt, továbbá ehhez kapcsolódóan a területi igazgatóságokon is létszámcsökkenés valósult meg. A Bankműveleti főosztályon a hitelkonstrukciós feladatok az MFB-nek átadásra kerültek.

2002-ben a területi igazgatósághoz tartozó kirendeltségek megszüntetésének, továbbá a szervezet- és folyamatracionalizálás folytatásának (a megmaradó tevékenységek, illetve folyamatok korszerűsítésének, hatékonyságjavításának) köszönhetően a személyi költségek – a létszámmal együtt

**5-4. táblázat**

**A Magyar Nemzeti Bank fluktuációja 2001. január 1. és 2006. november 30. között**

Megnevezés	2001		2002		2003		2004		2005		2006		Összesen	
	Be-lépő	Ki-lépő	Be-lépő	Ki-lépő	Be-lépő	Ki-lépő	Be-lépő	Ki-lépő	Be-lépő	Ki-lépő	Be-lépő	Ki-lépő	Be-lépő	Ki-lépő
Jegybanki tevékenység	26	90	21	85	24	39	21	35	20	67	21	69	133	385
Támogató területek	56	147	49	152	45	86	36	46	25	90	16	63	227	584
<b>Összesen</b>	<b>82</b>	<b>237</b>	<b>70</b>	<b>237</b>	<b>69</b>	<b>125</b>	<b>57</b>	<b>81</b>	<b>45</b>	<b>157</b>	<b>37</b>	<b>132</b>	<b>360</b>	<b>969</b>

– jelentősen csökkentek. Ez összefüggött azzal is, hogy jelentősen mérséklődött a vezetői munkakörben foglalkoztatott munkavállalók száma (megszűntek a függetlenített osztályvezető-helyettesi és főosztályvezető-helyettesi pozíciók, továbbá kikerültek a vezetői körből a címzetes vezetői/tanácsadói munkakörök).

Az említett intézkedésekből adódóan a 2001–2007. évi időszakban a munkaviszony-megszüntetésekhez kapcsolódó költség 2001-ben és 2002-ben volt a legmagasabb, amely a létszámcsökkenésből adódó bérmegtakarítás révén fokozatosan megtérült.

A 2003. évet a szervezeti és működési struktúrák stabilizálódása és kiegyensúlyozott munkaerő-gazdálkodás jellemezte, s a személyi költségek – döntően az átszervezésekkel összefüggő többletkiadások mérséklődéséhez kötődően – tovább csökkentek.

2004-ben – ha kismértékben is, de – tovább csökkent a munkavállalói létszám, valamint a munkaviszony-megszüntetések költsége. A személyi költségek viszont összességében (folyó áron) némileg emelkedtek, döntően az átlagos alapbérfejlesztésből és a munkavállalók összetételének változásából következően (tovább emelkedett a felsőfokú iskolai végzettségű munkavállalók részaránya, valamint az EU-csatlakozással és a KBER-tagsággal összefüggő új feladatok miatti magasan kvalifikált munkaerő-felvételekre volt szükség).

A 2005. évi munkaerő-gazdálkodás középpontjában az év közben végrehajtott szervezeti átalakítások, a működési hatékonyság javítására irányuló intézkedések, továbbá a felső vezetés által 2005 második felében elindított működésfejlesztési program végrehajtásával kapcsolatos feladatok, intézkedések álltak. A működésfejlesztési program részeként a Jegybanki ellenőrzési főosztály megszűnt, a jegybanki ellenőrzési tevékenység átalakításakor tevékenységek kerültek át a Statisztikai, valamint a Pénzforgalmi és emissziószabályozási főosztályra. A funkció- és hatékonyságvizsgálatokhoz kapcsolódó létszámcsökkentési intézkedések legfőképp a támogató szervezeti egységeknél történtek, így a Jogi főosztályon a banküzemi jogi feladatok, a Bankműveleti főosztályon a dolgozói számlakezelés került kiszervezésre, a Statisztikai főosztályon pedig megvalósult az Adattárház projekt. Ezenfelül a Működési szolgáltatások főosztályán a liftügyelet, a gépjárművezetői és a gépkocsik műszaki kezelési tevékenységének meg-

szüntetése, a kézbesítési tevékenység racionalizálása, a Kontrolling főosztályon a költséggazdálkodási modell egyszerűsítése, továbbá a titkárnői feladatok racionalizálása jelentős létszámcsökkenést eredményezett.

A 2005. év végére a záró létszám lényegesen alacsonyabb volt az előző évinél és a munkaviszony-megszüntetések költségei több mint háromszorosára emelkedtek. Ennek következtében – továbbá az átlagos alapbérfejlesztésből és a Monetáris Tanács létszámának bővüléséből adódó többletköltségek miatt – a személyi költségek a 2004. évihez képest 8%-kal növekedtek.

2006-ban a működésfejlesztési program végrehajtása – a hatékonyságnövelés, tevékenységkiszervezés és -megszüntetés – az átlagléttség jelentős csökkenését eredményezte, ami a munkakör-változásokkal és a mérséklődő munkaviszony-megszüntetési kiadásokkal együtt a személyi költségek csökkenését vonta maga után. A működésfejlesztési intézkedések folytatásaként a győri és a kecskeméti regionális emissziós központok megszűntek. Az Emberi erőforrásokon a fordítási tevékenység, a Bankműveleteken a dolgozói hitelezés, a Számítástechnikán pedig az alkalmazásfejlesztési tevékenység részben kiszervezésre került.

A 2007. évre tervezett átlagléttség – átmenetileg – kismértékben haladja meg a 2006. évit, ami a Logisztikai Központ üzemeltetéséhez, a működésfejlesztési program és a hatékonyságjavítás folytatásához, valamint a biztonsági örök munkarendjének átalakításához kapcsolódó intézkedésekből adódik. (2008-ban a székesfehérvári regionális emissziós központ bezárásával és további intézkedésekkel [az emissziós karbantartók kiszervezésével, a központi épületek őrségének csökkentésével, a trezorlakatosi tevékenység megszüntetésével] összefüggésben várhatóan több mint 100 fős létszám-megtakarítás érhető majd el.)

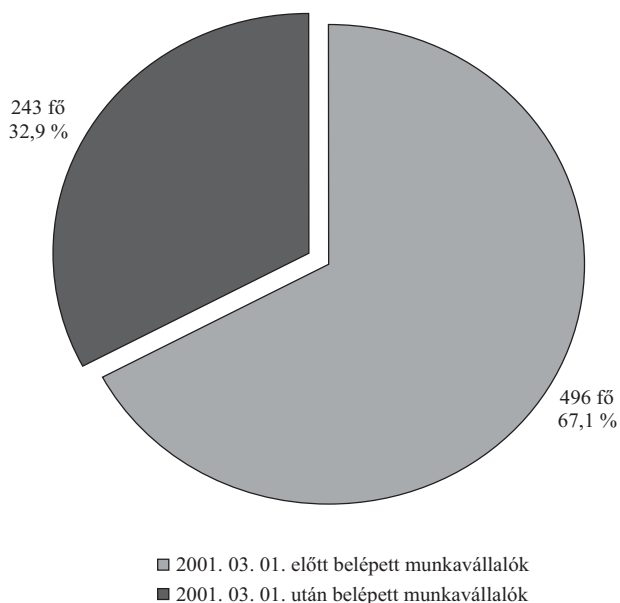
Az említett tényezők következtében – és figyelembe véve a 2007. évre jóváhagyott átlagos alapbérfejlesztés mértékét (6,5%) is – a 2007. évi személyi költségek terve 5%-kal magasabb a 2006. évi kiadásoknál.

#### ***Az MNB munkavállalói állományának bemutatása 2001 és 2006 között***

Az elmúlt 6 évben tervezett be- és kilépések következtében a munkatársak 33%-a új belépő.

**5-5. ábra**

**A Magyar Nemzeti Bank munkavállalóinak megoszlása a belépési dátum alapján**  
(2006. december 31-i állapot)

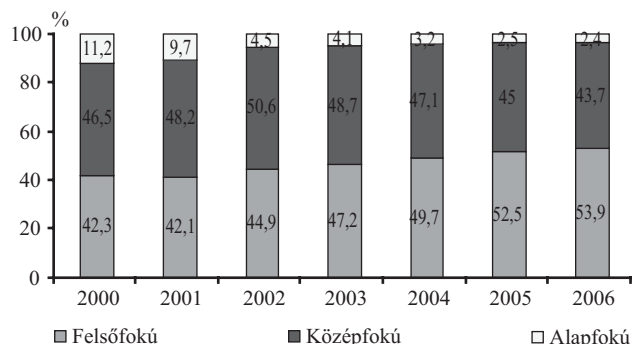


Az MNB munkavállalóinak iskolai végzettség szerint változását 2001 és 2006 között az alábbi diagram mutatja be. A felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők aránya több mint 10%-kal emelkedett, az alapfokú végzettségűek aránya 9%-kal csökkent.

Az MNB munkavállalóinak átlagéletkora az elmúlt 6 év alatt döntően a fluktuáció következtében csak kismérték-

**5-6. ábra**

**A Magyar Nemzeti Bank munkavállalóinak iskolai végzettség szerinti megoszlása**



ben emelkedett, amely a belépők (átlagéletkoruk 37,0 év) és a kilépők (átlagéletkoruk 42,6 év) átlagéletkorának különbségéből adódik. Ennek eredményeképpen a munkavállalók korcsoport szerinti eloszlása a 31–40 év közé tolódott el.

A fentiekből következően az MNB munkatársainak átlagos banki munkaviszonya 2000-ben és 2006-ban megegyezik. Mindkét évben a 10 és 20 év közötti banki munkaviszonnal rendelkezők képviselik a legnagyobb arányt, a 10 év feletti munkaviszonnal rendelkező munkatársak aránya 2000-ben és 2006-ban nagyságrendileg megegyezik. 2000-hez képest jelentősen megemelkedett az 5 év alatti banki munkaviszonnal rendelkezők aránya.

**5-5. táblázat**

**A munkavállalók korcsoport szerinti eloszlása**

Életkor csoport	2000. 12. 31.		2001. 12. 31.		2002. 12. 31.		2003. 12. 31.		2004. 12. 31.		2005. 12. 31.		2006. 12. 31.	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
-30	261	19,83	199	17,11	174	17,68	154	16,28	147	15,67	117	14,46	100	13,53
31-40	373	28,34	374	32,16	353	35,87	354	37,42	363	38,70	311	38,44	297	40,19
41-50	442	33,59	359	30,87	294	29,88	263	27,80	252	26,87	226	27,94	194	26,25
51-60	225	17,10	222	19,09	159	16,16	170	17,97	171	18,23	149	18,42	141	19,08
60 év felett	15	1,14	9	0,77	4	0,41	5	0,53	5	0,53	6	0,74	7	0,95
<b>Összesen:</b>	<b>1316</b>	<b>100,0</b>	<b>1163</b>	<b>100,0</b>	<b>984</b>	<b>100,0</b>	<b>946</b>	<b>100,0</b>	<b>938</b>	<b>100,0</b>	<b>809</b>	<b>100,0</b>	<b>739</b>	<b>100,0</b>
<b>Átlagéletkor (év)</b>	<b>40,80</b>		<b>40,80</b>		<b>39,98</b>		<b>40,17</b>		<b>40,42</b>		<b>40,82</b>		<b>41,04</b>	

## 5-6. táblázat

## A banki munkavállalók szolgálati idejének megoszlása

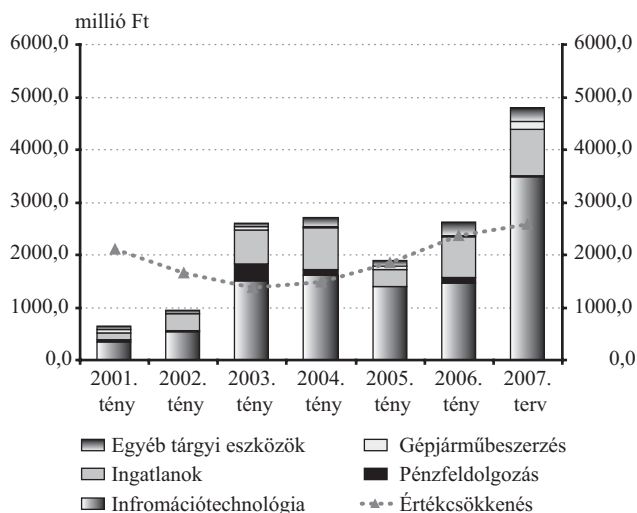
Szolgálati idő	2000. 12. 31.		2001. 12. 31.		2002. 12. 31.		2003. 12. 31.		2004. 12. 31.		2005. 12. 31.		2006. 12. 31.	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
0-5	226	17,17	255	21,93	259	26,32	271	28,65	245	26,12	245	30,28	198	26,79
5-10	381	28,95	313	26,91	218	22,15	169	17,86	131	13,97	94	11,62	124	16,78
10-20	461	35,03	377	32,42	356	36,18	354	37,42	401	42,75	329	40,67	288	38,97
20 év felett	248	18,84	218	18,74	151	15,35	152	16,07	161	17,16	141	17,43	129	17,46
Összesen:	1316	100,00	1163	100,00	984	100,00	946	100,00	938	100,00	809	100,00	739	100,00
Átlagos banki munkaviszony (év)	12,5		12,3		11,78		12,25		12,5		12,5		12,6	

## 5.2.1.2. Értékesökkenési leírás

A tárgyi eszközök és immateriális javak értékesökkenési leírása a vagyontárgyak hasznos élettartamának időszakára elszámolt költség, amelyet ebből következően döntően meghatároz a használatba vett (aktivált) beruházások alakulása. A 2001–2007. évek közötti időszak amortizációs költségét és beruházásainak értékét szemlélteti az alábbi ábra.

## 5-7. ábra

## A beruházások alakulása a Logisztikai Központ nélkül



(Megjegyzés: a Logisztikai Központ 2007-ig – mint befejezetlen beruházás – az értékesökkenési leírás alakulását nem befolyásolja).

2001-ben az MNB stratégiai céljainak módosulása következtében több beruházást leállítottak, illetve elhalasztottak, s 2002-től indultak el a bank jelentős új projektjei. Ezen évek alacsony beruházási volumenének hatásaként az értékesökkenési leírás értéke a 2003. évben érte el „mélypontját”. Ettől az évtől viszont a megvalósított beruházások értéke felülmúlja a korábbiakat, s ezen belül növekedett a magasabb leírási kulcsú (gyorsabban amortizálódó) IT-fejlesztések részaránya.

A Logisztikai Központ – a 2007. szeptember 30-án várható átadás által – az értékesökkenési leírás alakulását első ízben a 2007. évben befolyásolja majd.

## 5.2.1.3. További működési költségek

A bank további – a korábban részletezetteknél kisebb nagyságrendet képviselő – működési költségeinek alakulását a következők jellemezték:

2001-ben a személyi költségeknél már említett intézkedések mellett, illetve azokkal összefüggésben a további működési költségek csökkenését eredményezte többek között:

- az igénybe vett IT-szolgáltatások körének, továbbá a különböző felhasználói hozzáféréseknek (internet, hírszolgáltatások stb.) a felülvizsgálata,
- a központi épületek több éve folyó rekonstrukciójának leállítása, a Szabadság tér 10. és 11. számú épületek (volt lakóházak) kiürítése,
- több (pl. irodai, irattári és raktározási célokat szolgáló) bérlemény felmondása,
- a telefonfóvonalak számának mérséklése,
- az expedíálásra kerülő kiadványok példányszámának csökkentése, egyes kézbesítési feladatok átszervezése,
- a gépjárműpark állományának csökkentése,
- a külföldi utazásoknál szigorú takarékosági intézkedések bevezetése,
- a tokiói képviselő bezárása stb.

Ezen intézkedések költségcsökkentő hatása teljes egészében a következő év(ek)től jelentkezett.



**2002-ben** a működési költségek csökkenésében szerepet játszott:

- a működéshez szükséges számítástechnikai szolgáltatások szintjének újradefiniálása, a szállítóktól igénybe vett szolgáltatások felülvizsgálata, ami az IT-költségeket mérsékelte,
- az üzemeltetési tevékenység átszervezése és a beszerzések során a pályázatási rendszer általánossá tétele, aminek következtében az ingatlanokkal, a járművekkel és az egyéb gépekkel (fénymásolók, telefaxok stb.) kapcsolatos üzemeltetési kiadások, továbbá a telefon- és postaköltségek, az irodaszerek és egyéb adminisztrációs anyagok felhasználásához kötődő költségek jelentős mértékben (20-30%-kal) csökkentek.

**2003-ban** az IT- és az üzemeltetési költségek nagyságrendje az előző évnek felelt meg, viszont az ún. egyéb költségek jelentősen emelkedtek. Ez döntően:

- a szolgáltatás-külkereskedelem új adatgyűjtési rendszerének kialakításával,
- az EU–GMU kapcsolatok megélénküléséhez kötődő külföldi kiküldetésekkel és
- a kommunikációs nyitás stratégiájával

függött össze.

**2004-ben** a működési költségek korábbi csökkenési tendenciájának megállását elsősorban az új számítástechnikai rendszerek üzemeltetésével kapcsolatban először felmerülő költségek okozták. Ezen belül meghatározó volt az Azonnali Tartalékközpont üzembe helyezéséhez és működtetéséhez szükséges hardver- és telekommunikációs eszközök anyag- és javítási-karbantartási igénye, valamint a kapcsolódó eszközberlet és adatátviteli díj.

**2005-ben** a működési költségek emelkedését – a személyi költségek és az értékcsökkenési leírás mellett – befolyásolták a következők is:

- az elmúlt évek főként számítástechnikai fejlesztésekhez kötődő, a szoftverek üzemeltetéséhez igénybe vett új, illetve kibővült tartalmú számítástechnikai és tanácsadói szolgáltatások jelentősen növelték az IT-költségeket, ami azzal függött össze, hogy a stratégiai célok súlypontja a statisztikai rendszerek és az elemzési területek támogatásának irányába tolódott el;

- a közüzemi költségek – főként az elektromosáram-díjak – inflációt meghaladó mértékű növekedése az üzemeltetési költségek emelkedésével járt.

**2006-ban** a működési költségek egészének nagyságrendje kismértékben elmarad az előző évitől, elsősorban a személyi költségeknek a létszámcsökkenésből adódó mérséklődése következtében. Emellett viszont emelkedett:

- az IT-költségek összege, az MNB jóváhagyott középtávú IT-stratégiájában megfogalmazott alapelvek mentén megkezdett intézkedések és az új szakértői szolgáltatások igénybevétele következtében;
- az értékcsökkenési leírás, az elmúlt évek beruházásivolumen-növekedése miatt,
- az egyéb költségek értéke, főként a külső kommunikáció intenzitásának fokozásával és az MNB Látogatóközpont ismertségének növelésével összefüggésben.

A jóváhagyott **2007. évi pénzügyi terv szerint:**

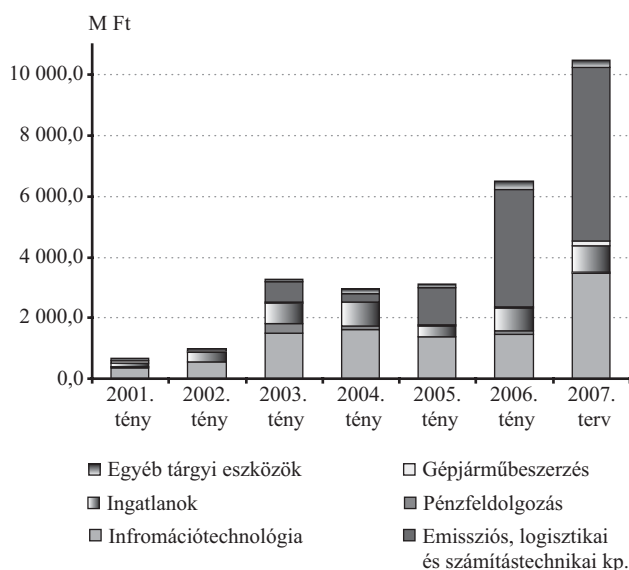
- az IT-költségek főként egyes hardvereszközök garanciális idejének lejárta következtében, továbbá a Logisztikai Központtal való adatátviteli kapcsolat megteremtése miatt tovább emelkednek;
- az üzemeltetési költségek a Logisztikai Központ IV. negyedévi üzemeltetése, a közüzemi szolgáltatások inflációt lényegesen meghaladó mértékű áremelkedése és az emissziós géppark növekvő karbantartási igénye miatt haladják majd meg az előző évit;
- az egyéb költségek esetében a kapcsolódó szolgáltatások 2006-ra kialakított szintjének fenntartása, illetve kismértékű csökkenése lesz jellemző.

### 5.2.2. Beruházások (2001–2007)

Az MNB 2001–2007. közötti beruházási tevékenységének és kiadásainak alakulásában – a középtávú intézményi célkitűzésekhez és az azokból származó koncepciókhoz, policykhoz igazodóan – meghatározó szerepet töltött be a **Logisztikai Központ létesítése**, valamint az **informatikai infrastruktúra és rendszerek magas szintű, folyamatos rendelkezésre állásának biztosítása**. Emellett rendszeres beruházási feladat volt az ingatlanok állagmegőrzése és technológiai korszerűsítése is.

## 5-8. ábra

## A beruházások alakulása



A **Logisztikai Központ** az MNB kiemelt beruházása, amelynek révén a jegybank által ellátott emissziós funkció – a számítástechnikai háttérrendszerrel és a Magyar Pénzverő Zrt.-vel együtt – egy új, korszerűen felszerelt létesítménybe kerül áttelepítésre. A beruházás teljes (prognosztizált) pénzügyi tervét (11,4 Mrd Ft) az igazgatóság 2003-ban fogadta el, s e testület a munkálatok előrehaladását rendszeresen kontrollálja.

A hátralévő, 2007. évi feladatok közé tartozik az automata értéktári technológia, az integrált emissziós rendszer és a bankbiztonsági technológia megvalósítása, továbbá az IT tartalékközpont végleges kialakítása.

A jelenlegi információk szerint a Logisztikai Központ **átadása 2007 decemberében várható, és a beruházás a jóváhagyott előirányzaton belül valósul majd meg.**

Az előzőeken túl az MNB beruházási tevékenységét az egyes években a következők jellemezték:

2001-ben az MNB stratégiai céljainak módosulása következtében több banküzemi területen szükségessé vált a **tervezett, részben folyamatban lévő beruházások leállítása, illetve halasztása.** A felülvizsgálat következtében a 2001. évre eredetileg jóváhagyott pénzügyi tervek is módosultak. A 2001-ben megvalósult beruházások lényegesen elmaradtak az eredeti és a módosított tervtől, valamint összegében és tervteljesítési arányában az elmúlt évek átlagától is.

2002-ben **számos átfogó, nagy horderejű projekt elindítására került sor,** ezek többnyire 1 évet meghaladó időtartamúak voltak, ezért a kapcsolódó pénzügyi teljesítések je-

lentős része áthúzódott a 2003. évre. 2002-ben megvalósult többek között a PC-s munkaállomások operációs rendszerének verzióváltása, a központi épületek **egységes beléptető- és munkaidő-nyilvántartó rendszerének kialakítása,** a bankbiztonsági (tűzvédelmi, behatolásjelző, videomegfigyelő) rendszerek korszerűsítése. Megkezdődött – és 2003-ban befejeződött – a nemzetközi fizetési rendszer megújítása és az elektronikus iratkezelési rendszer kialakítása.

A 2003. évben sor került az informatikai rendszerfelügyelet kibővítésére, a **Látogatóközpont kialakítására** és a Soroksári úti létesítmény részleges átalakítására. Kezdetét vette a központosított adattárolási, mentési és archiválási rendszer létrehozása, az MNB elemzési és publikációs tevékenységét támogató Adattárház projekt, továbbá a **táv-munka informatikai feltételeinek megteremtése.**

A 2004-ben megvalósult, illetve elindított jelentősebb beruházások a következők voltak:

- az **Azonnali Tartalékközpont kialakítása,** az ott lévő eszközökre telepített szoftverek licenceinek beszerzése,
- az **analitikus számlavezető rendszer kiváltása** (az „éles” indulásra 2005. január 31-én került sor),
- a **Szabadság tér 8–9. sz. épület utcai határoló falainak talajinjektálással megvalósított szigetelése** és a környező járdafelület egyidejű felújítása,
- a **Hold u. 4. számú** (korábban a Magyar Államkincstárnak átadott) épületbeli **energiaellátó rendszerek kiváltásaként** a tartalék villamosenergia- és sűrítettlevegő-ellátás megoldása,
- a **BPS 2000 bankjegyfeldolgozó nagygép felújítása,**
- a korábbi nagyletési trezor helyén egy légterű, irodai munkavégzésre és a **krízisközpont** funkció biztosítására is alkalmas terület kialakítása.

2004 második felében indult el a **középtávú statisztikai informatikai program (ISTAT),** amely a statisztikai adatok befogadásának, a különböző bonyolultabb statisztikák elkészítésének, valamint adattárházban való megjelentetésének zárt, integrált rendszerét hivatott megvalósítani, a jegybanki elemzésekhez és publikációkhoz szükséges információkat egységes lekérdező felületen biztosítva.

A 2005. évben tovább folytatódott a számítástechnikai infrastruktúra korszerűsítése és a rendszerek integráltságának növelése. E fejlesztések közül meghatározó fontossá-

gú volt az ISTAT-program IT-stratégiával összhangban történő folytatása, amelynek részeként 2005-ben jelentős projektek fejeződtek be. Emellett elindult a **szerverkonszolidáció** (I. fázis) és az **SAP-rendszer licencstruktúra-, platform- és verzióváltása** is.

2006-ban a korábban megkezdett kiemelt beruházások (Logisztikai Központ, ISTAT-program, szerverkonszolidáció) folytatása mellett több jelentős fejlesztésre is sor került. Az „A” épületben új **konferenciaközpontot** alakítottunk ki, ami lehetőséget biztosít majd mind a nemzetközi tudományos és szakmai szervezetek nagy létszámú összejöveteleinek lebonyolítására, mind a kis létszámú megbeszélések megtartására. Kezdetét vette az **SAP-reorganizáció** végrehajtása, amely a gazdálkodási folyamatok hatékonyságnövelésének, a kapcsolódó folyamatokban lekötött emberi erőforrás csökkenthetőségének alapját képezi majd. Folyamatban van a **stratégiai tároló** jelenleginél magasabb biztonsági szintű és korszerűbb működési feltételeket biztosító üzemeltetési infrastruktúrájának kialakítása.

Az aktualizált 3 éves beruházási terv szerint a 2007. évben induló új beruházások közül kiemelt érdemel a **központi vállalati adattároló** (Storage), valamint a **zárt rendszerű bankjegyfeldolgozó rendszer** kialakítása.

### 5.3. BESZERZÉSI RENDSZER

Bár a bank beszerzéseit költség-, illetve beruházás oldalról a fentiekben tárgyaltuk, a beszerzés mint döntési, felelősségi, eljárásrendi és szervezeti kérdés e fejezetben belül önálló alfejezetet igényel.

#### 5.3.1. A beszerzési folyamat átalakítása 2001 és 2006 között

A 2001–2002. év során a belső gazdálkodási rendszer átalakításával a beszerzésre vonatkozó belső szabályok is módosultak. Az új rendszer lényegesebb alapelvei a következők voltak:

- A szállító kiválasztását:
  - bruttó százezer forintot meghaladó értékű beszerzések esetén legalább három ajánlat bekérése,
  - bruttó tízmillió forintot meghaladó értékű beszerzések esetén nyílt pályázat (országos napilapban megjelent felhívás) lefolytatása kell hogy megelőzze;

- A szükséges beszerzési eljárások lefolytatása a költséggazda szervezeti egység feladata;
  - Értékhatártól függően 3 vagy 5 fős bíráló testületet kell létrehozni;
  - A döntéshozatal – a négy szem elvnek megfelelően – a költséggazda és a felhasználó szervezeti egység (ez utóbbi hiányában általános felhasználóként a Kontrolling főosztály) vezetőjének feladata.

2002–2003 között a beszerzési folyamat az ajánlattevők pénzügyi-gazdasági alkalmassági vizsgálatához szükséges mutatószámrendszer összeállításával és az érvényes ajánlatok (nem csupán ár alapú) értékelési módszertannak kidolgozásával vált teljesebbé.

2003-ban folyt a közbeszerzési törvény közösségi irányelvek szerinti teljes felülvizsgálata, átdolgozása. A törvényben az MNB-t érintő legnagyobb változást a banknak a törvény alanyi hatálya alá kerülése jelentette. Ugyan a beszerzés részletszabályai 2001 után a közbeszerzési törvényen alapultak, a törvény egy újabb – most már külső – kontrollt jelentett, továbbá az addig kialakult gyakorlattal szemben a bank döntései és a döntések indoklásai a nyilvánosság számára is elérhetővé váltak. A 2003 decemberében létrehozott Közbeszerzés projekt legfőbb feladatai az alábbiak voltak:

- A jelenlegi beszerzési folyamatok átvilágítása, javaslattétel az új eljárásrendre.
- A beszerzési folyamat résztvevőinek oktatása.
- A kialakított folyamatok dokumentálása az ARIS rendszerben.

Az EKB gyakorlatához hasonlóan, a kialakult hazai eljárásrend is a beszerzési folyamatok központosításán alapul. Az igazgatóság által 2004 márciusában létrehozott Közbeszerzési önálló osztály feladata, hogy a közbeszerzési folyamatokat kézben tartsa, felügyelje, továbbá biztosítsa az éves közbeszerzési tervben meghatározott céloknak a közbeszerzési törvényben<sup>52</sup> és annak végrehajtási rendeletében foglalt szabályok szerinti teljesülését, valamint gondoskodjon a közbeszerzést végző szervezeti egységek szakmai támogatásáról annak érdekében, hogy a beszerzések a közbeszerzési előírásoknak megfelelően bonyolídjanak le.

<sup>52</sup> 2003. évi CXXIX. törvény (Kbt.).

A közbeszerzési törvény hatálya alatt eltöltött év tapasztalatai alapján az eredetileg is átmenetinek szánt beszerzési utasítás finomhangolására került sor 2005 őszén. A változások jelentős hangsúlyeltolódást eredményeztek mind a Közbeszerzési önálló osztály feladataiban, mind a felelőségében. Míg korábban az osztály dolgozói csak szakértőként vettek részt a közbeszerzési eljárások lebonyolítására létrehozott beszerzési bizottságok (BB) munkájában, ezután már mint a bizottságok elnökei irányították egy-egy bizottság munkáját.

2005 folyamán a beszerzési folyamatok egyszerűsödtek, illetve 2006-ban a beszerzések döntő többségét központosították.

### 5.3.2. A jelenlegi beszerzési folyamat főbb elemei

#### *Beszerzési és közbeszerzési terv:*

A közbeszerzési tervet – a pénzügyi tervet alátámasztó beszerzési terv alapján, annak hasonló jellegű és/vagy tartalmú tételeinek összevonásával – a Központi beszerzés készíti el.

#### *Beszerzési eljárások előkészítése, lebonyolítása:*

Beszerzési eljárások típusai:

- A nettó 2 millió forintot el nem érő értékű beszerzési eljárás többes ajánlatkérés, illetve ár-összehasonlítás nélkül is lebonyolítható.
- A nettó 2 millió forintot elérő vagy meghaladó értékű beszerzés esetén a többes ajánlatkérés alkalmazandó.
- A közbeszerzési értékhatárt elérő vagy meghaladó értékű beszerzésekre a közbeszerzési törvény előírásai vonatkoznak.

Döntéshozatal:

- Nettó 2 millió forintot el nem érő értékű beszerzések esetén a költséggazda szervezeti egység vezetője a beszerzéssel megbízott ügyintéző előterjesztése alapján egy személyben dönt.
- Nettó 2 millió forintot meghaladó, de a közösségi közbeszerzési értékhatárt el nem érő értékű beszerzések esetén a költséggazda és a felhasználó szervezeti egység vezetője együttesen döntenek.

- A közösségi értékhatárt elérő vagy meghaladó értékű közbeszerzések esetén a költséggazda szervezeti egységet és a felhasználó szervezeti egységet felügyelő igazgató együttesen dönt a BB előterjesztésében szereplő javaslat figyelembevételével.

A beszerzés központosítása és a vele együtt járó létszámcsökkenés szükségessé tette a kisebb adminisztrációval járó beszerzési technikák alkalmazását is. A számítástechnikai beszerzések előkészítése során rendszeresen megvizsgáltuk és egyre gyakrabban kihasználtuk az állami központosított közbeszerzéshez történő önként csatlakozásban rejlő lehetőségeket, annak gyorsasága és költség-hatékonysága miatt.

2004 májusa óta több mint 300 darab, a közbeszerzési törvény hatálya alá tartozó beszerzési eljárást indítottunk meg (nettó 14 milliárd forint értékben) és ezeknek – az országos átlagot jelentő 25%-nál jelentősen kevesebb része – mindössze 1%-a került a Közbeszerzési Döntőbizottság elé.

A 2006-ban lebonyolított, a közbeszerzési törvény hatálya alá tartozó több mint 100 közbeszerzési eljárás értéke meghaladta az 5 milliárd forintot, míg a közel 100 egyéb beszerzési eljárás értéke elérte a nettó 600 millió forintot.

A felügyelőbizottság többször is foglalkozott a közbeszerzési törvény alkalmazásának tapasztalataival. A bizottság a Központi beszerzés számláját mindannyiszor egyhangúlag fogadta el és emellett elismerően is szólt az elvégzett munkáról.<sup>53</sup>

### 5.3.3. Szervezeti vonatkozások

A Központi beszerzés jelenlegi létszáma 10 fő.

A 4 közbeszerzési szakreferensből ketten már szerepelnek – a közösségi értékhatárt meghaladó értékű közbeszerzési eljárás lebonyolításához a közbeszerzési törvényben feltételként meghatározott – hivatalos közbeszerzési tanácsadói névjegyzékben, míg ketten 2007-ben fognak terveink szerint a névjegyzékbe kerülni.

### 5.3.4. 2007-es fejlesztések

A rutinjellegű adminisztratív lépések száma, illetve a beszerzési folyamat átlátható, egységes alkalmazásának igénye egy munkafolyamat-támogató rendszer bevezetését tette szükségessé.

<sup>53</sup> A felügyelőbizottság 2006. 03. 21-i és 2006. 11. 21-i ülésén.

A SAP reorganizáció I. fázisával (kötelezettségvállalás, számlázás, készletgazdálkodás) egy időben (2007 márciusában) elinduló rendszer a (köz)beszerzési folyamat támogatásán és automatizálásán túl lehetővé teszi a folyamat egyes lépéseinek utólagos ellenőrzését is. Mivel az SAP alapú pénzügyi tervezés bevezetése 2007 augusztusára csúszott, így a két rendszer teljes körű integrációja

csak a jövő év végére várható. A teljes kiépítettségben a pénzügyi és közbeszerzési tervezés, visszamérés, valamint a kötelezettségvállalások nyilvántartása az SAP, míg a tervben szereplő időpontok figyelembevételével a beszerzési eljárások automatikus, ütemezett indítása, valamint támogatása a Beszerzési workflow támogatásával valósul meg.

## 6. Az MNB emberierőforrás-gazdálkodása

A humán stratégia fókuszában az intézmény középtávú célkitűzései elérésének támogatása, a szervezetfejlesztés, a működési hatékonyság növelése érdekében tervezett változások megvalósításában való proaktív szerepvállalás állt. A stratégiai célokat közvetítő politikák és azokat támogató HR-rendszerek kiemelten a kompetenciák fejlesztésére, új kompetenciák létrehozására, a munkateljesítmények fokozására, valamint a szervezeti kultúra fejlesztésére összpontosítottak leginkább, beágyazódva a vonalbeli vezetők mindennapi vezetési tevékenységébe.

### 6.1. MUNKAKÖRI, BESOROLÁSI RENDSZER

A munkaköri és besorolási rendszer 2002. évi átalakítását megelőzően a bank dolgozóit a feladatkörük ellátásához előírt szakmai és képesítési követelmények, idegennyelvismeretük, valamint a szakmai gyakorlati idejük alapján kellett besorolni.

Az MNB intézményi megújításának középpontjában a minőség és az eredményesség állt, tehát szorosabb kapcsolatot kellett kialakítani az elvégzett munka minősége, eredménye, a banki célokra való ráhatása és a munkakörök, valamint a javadalmazási rendszer között. Így 2002-ben olyan, a belső értékrendet jobban tükröző munkaköri struktúra alakult ki, amely a banki célok eléréséhez való hozzájárulás mértéke szerint differenciál és a piaci összemérhetőséget is biztosítja. Figyelembe véve az európai uniós jegybankok és a magyar bankok gyakorlatát, az MNB Haymódszeren alapuló munkakör-elemzési és -értékelési rendszer bevezetése mellett döntött. Ez a módszertan az új munkaköri leírások alapján egységesen, 3 fő dimenzió alapján: az előírt tudás, a problémamegoldás komplexitása, valamint a felelősség szerint értékeli, illetve teremt meg a munkakörök rangsorát a szervezetben. Az értékelés objektívitasát a bizottsági munka, illetve a konszenzuson alapuló döntés alapozza meg.

Az új munkaköri struktúra kidolgozása során elkészültek a munkakörök leírásai, amelynek fő elemei a szervezeti hierarchiában történő elhelyezkedés, a munkakör célja, a fő felelősségek, a teljesítménymutatók, valamint a munkakör eredményes ellátásához szükséges követelmények: iskolai végzettség, ismeretek, tapasztalat, kompetenciák. A munkaköri leírások folyamatos aktualizálása fontos, hiszen ezek képezik alapját a legtöbb HR-rendszernek. Így például a kompenzációs rendszerben a bérek meghatározásakor, bérpiaci összehasonlításokban a munkakörök értéke

az egyik meghatározó elem; a kiválasztások során a munkaköri leírásban foglaltak adnak iránymutatást a pályázó által teljesítendő feltételrendszerre vonatkozóan; míg a karriermenedzsment-rendszernek azáltal nyújt támogatást, hogy a különböző munkaköri szinteken és karrierlépcsőkön azonosítja a munkavállalók előrelépéséhez szükséges követelményeket.

### 6.2. TOBORZÁS

2001 évben a toborzási-kiválasztási folyamatok újratervezésével, új kiválasztási módszertanok implementálásával törekedtünk szakmailag megújítani a korábban működő rendszert. A toborzás során érvényesülő legfőbb irányelv, hogy az MNB-ben újonnan létrejött, vagy megüresedő pozíciók kizárólag pályázat útján vagy a karrierfejlesztési rendszer keretében történő kiválasztással tölthetők be. A toborzási folyamat első körben a belső munkaerőpiacra irányul, ennek eredménytelensége esetén következik a külső szakember felkutatása. Az eltelt hat év alatt a megüresedett és az új pozíciók belső és külső munkaerő-piaci betöltési aránya egyre inkább eltolódott a belső munkaerőpiac felé, 2006. évben a pozíciók közel fele belső pályázókkal került betöltésre.

A pályázókkal szemben meghatározott elvárások azonosak a belső és külső pályázók esetén egyaránt. A kiválasztási folyamatban alapvető irányelv lett a minden fázisában dokumentált, azonos eljárás és a minden jelentkezővel szembeni méltányos, konzisztens és egyenlő bánásmód.

A kiválasztási módszerek száma és jellege is bővült; személyiség- és kompetenciateszteket, esetenként az Elemző Központ módszertanát is alkalmaztuk. A vezetői interjúk mellett fontossá vált a személyzeti interjúk szerepe, sztenddizálódott a jelöltek értékelési módszere. Elkezdődött a kompetenciaalapú kiválasztási eszközök fejlesztése, aminek révén a jövőben még nagyobb hangsúlyt kap a kompetenciák mentén történő kiválasztás.

Folyamatosan fontos szerepet kapott a toborzási folyamatok informatikai támogatásának fejlesztése; 2006 végére az SAP toborzási felülete már hatékony segítséget biztosít a pályázatok publikálásában, a jelentkezők elektronikus kezelésében, a kiválasztási folyamat adminisztrációjában.

A toborzási és kiválasztási rendszer kiegészítéseként a bank egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a munkaerőpiac felé irányuló kommunikációra, az ún. munkaadói 'márka' ki-

alakítására és kommunikációjára is. 2005-től a bank munkaadói internetoldala részletes és sokoldalú képet nyújt a bankról mint munkaadóról, a bankban működő HR-rendszerekről, a banki munkavállalás előnyeiről, a munkavállalóknak nyújtott lehetőségekről. A pályázói visszajelzések alapján az internetoldalon bárki által elérhető tájékoztatók alapján az MNB vonzó munkaadónak bizonyul.

### 6.3. JAVADALMAZÁS

2001-et megelőzően a bérrendszer bonyolult volt, hatféle bérelemet tartalmazott (alpbér, bérpótlék, prémium, 13. és 14. havi jutalom, évközi jutalom, felső vezetői jutalomkeret). Az alpbérek meghatározásának alapja az iskolai végzettségen alapuló munkaköri besorolás, a szakmai tapasztalat és a szervezeti egységek típusa (jegybanki, támogató vagy ellátó) volt. A javadalmazásban differenciálásra csak a premizálásakor volt lehetőség, azonban ezzel az eszközzel ritkán éltek, inkább bázisalapú megközelítést alkalmaztak a vezetők.

2001-ben az MNB vezetése elhatározta a bérezési rendszer felülvizsgálatát, átalakítását. Egyszerűbb, átláthatóbb, a szervezeti célok megvalósulását elősegítő, teljesítmény ösztönző, versenyképes, ugyanakkor költséghatékony bérezés kialakítását tűzte ki célul.

2002-től kezdődően a bank bérezési rendszere a munkakörök értékén alapuló besorolási rendszerre, a kompetenciák értékelését is magában foglaló teljesítményértékelésre, valamint a bérpiaci összehasonlítások alapján a megcélzott bérpiaci pozíció megtartására épül. A jelenlegi bérrendszer csupán két elemből áll: az alpbérből, valamint a teljesítménytől függő éves kifizetésű bónuszról. Mindkét bérelem differenciáltsága a munkavégzés eredményességén, a szervezeti célokhoz való hozzájárulás mértékén alapszik. Az alpbéreket a munkakör értéke, az ahhoz tartozó felelősségi szint, a problémamegoldási környezet, a tudásigény, a szükséges személyiségjellemzők, készségek határozzák meg. A változó bér (bónusz) a nyújtott teljesítmény, a birtokolt készségek, kompetenciák alapján kerül meghatározásra. A bank a bérezési gyakorlatát a munkaerő-piaci bérviszonyok figyelembevételével, azok változásának követésével alakítja ki. A bérrendszer alapja az ún. MNB-trend, ami az MNB által követendő, összjövedelemben kifejezett bérszintet testesíti meg. A cél, hogy az MNB-trend összhangban legyen az MNB által kijelölt referenciapiaci bérszintjével, és az egyéni bérek az MNB-trendhez képest meghatározott (jelenleg  $\pm 20\%$ -os) bérsávban helyezkedjenek el, sávon belül a teljesítmény, tapasztalat, készségek kompetenciák legyenek a differenciáló tényezők. E szempontokat mindenkor az éves bérfelvezetési politika közvetíti.

Az éves jövedelmek a bérfelvezetési politika érvényesülése, illetve a megvalósult fluktuáció következtében évről évre nagyobb arányban helyezkednek el a kijelölt bérsávban. A munkaerő áramlásához kapcsolódóan a bérezésben minden évben az a tendencia, hogy az új felvételek általában a medián bér 90%-án valósulnak meg, míg a kilépők átlagos alpbérére a medián bér felett volt. 2006 végén a munkavállalók 78%-ának jövedelme már a bérsávon belül volt.

### 6.4. KÉPZÉS, FEJLESZTÉS

Az MNB-ben hagyományosan a szakmai képzésnek, a nyelvi képzésnek és a számítástechnikai képzéseknek volt kiemelt szerepe, a személyes készségek fejlesztésére nem helyeződött kellő hangsúly. Az oktatási költségek tervezése többnyire bázisra történt. Az oktatásra fordítható összköltség a járulékokkal növelt bér- és bérjellegű költségeknek az 1,09%-át tette ki, ami a többi gazdálkodó szervezet hasonló költségvetésével (2,5-3%) összehasonlítva alacsonyabbnak volt mondható.

2002-től kezdődően az Emberi erőforrások szakterület kialakította képzési irányelveit és politikáit a képzési tevékenység egészére és képzési típusonként egyaránt. Az MNB által adott évben nyújtott képzések tudatos tervezési folyamat során, a szervezeti egységek fejlesztési igényeinek felméréseivel alakul ki. A szervezetikultúra-fejlesztés egyik fontos eszköze a munkatársak folyamatos fejlesztése, képzése. A képzések költségeinek tervezése is az igények alapján történik, jelenleg a bér- és bérjellegű költségek 3,6%-át teszi ki az éves képzési költségkeret.

A képzési kínálat kibővült a vezetőképzéssel és a személyes készségfejlesztéssel, mivel a személyes készségek, kompetenciák meghatározó tényezői az eredményes munkavégzésnek. A fejlesztési igények felméréseiben jelentős segítséget nyújt a vezetői, valamint a munkakör-specifikus kompetenciák értékelése, amelyek mentén a vezetők és munkatársak fejlesztése még inkább személyre szabottan, a feltárt hiányosságok megszüntetésére, illetve a kiváló teljesítmény elérésére, a munkavégzésben való minőségi előrelépésre irányulva történik.

Folytatódtak a már hagyománnyal rendelkező, de új alapokra helyezett nyelvi és számítástechnikai programok, részvételek a belföldi szakmai fórumokon és képzéseken. A kínálatban egyre intenzívebben jelentek meg a belső, saját munkatársaink által tartott, vagy banki belső szervezésű programok. A külföldi képzéseknél a jegybankok által szervezett szakmai képzéseken való részvételek mellett lehetőség nyílt magas színvonalú vezető-, illetve személyes készségfejlesztő tanfolyamokon is részt venniük munkatársainknak a KBER szervezésében. A képzési programok

száma és a résztvevők száma ugrásszerűen megnövekedett. Míg 2001-ben az 1 főre eső képzési napok száma 1,1 nap/fő volt, addig 2002–2006. években ez az érték 2,5-2,9 nap/fő között változott.

Kialakítottunk egy olyan egységes tudásmegosztási rendszert is, amely a munkatársak munkavégzéséhez, együttműködéséhez szükséges információk és ismeretek rendelkezésre állását igény szerint, megfelelő struktúrában, folyamatos karbantartás mellett biztosítja. A tudásmenedzsment eredménye az is, hogy a bank munkatársai által készített összes publikáció, tanulmányutakról, konferenciákról készült beszámolók, illetve a szakmai munkában szükséges külső-belső kapcsolatok, hasznos honlapcímek, a képzésekről, konferenciákról szóló hírek, információk strukturált formában rendelkezésre állnak minden munkatárs számára a megújított intranet felületen.

## 6.5. TELJESÍTMÉNYSZÁMÍTÁS

A bankban teljesítményértékelési rendszer 2002. évet megelőzően nem működött, néhány szervezeti egység elsősorban saját kezdeményezésre a prémizált munkatársak körében a prémium kifizetését ún. prémiumfeladatok teljesítéséhez kötötte.

Az Emberi erőforrások által 2001 őszén kidolgozott teljesítményszámítás-rendszer a szakmai igényességben, minőségben, hatékonyságban egyaránt megnyilvánuló teljesítményalapú kultúra megteremtését célozta, a teljesítmények hatékonyabb menedzselése, a munkatársak motivációjának növelése, a munkatársak jövedelmeinek teljesítményarányos, objektív differenciálása révén. A bevezetett rendszer lefedi a teljesítményszámítás teljes folyamatát, a célkitűzést, nyomon követést, értékelést, elismerést egyaránt.

A rendszer bevezetésére 2002. január 1-jén került sor. Első lépésként a felső vezetés meghatározta az MNB középtávú intézményi célkitűzéseit. Ennek alapján született döntés az éves fő prioritású banki célokról, amelyek alábontásával létrejöttek a szervezeti egységek céljai, majd azokból a munkatársak egyéni célkitűzései és az azok elérését támogató egyéni fejlesztési tervek. A teljesítmények évközi nyomon követése segít a jó teljesítés elérésében, a felmerülő problémák kezelésében. Az év végén történik a teljesítménycélok értékelése szervezeti egység szinten majd egyéni szinten. Az értékelés eredményétől függően differenciáltan kerül kifizetésre a teljesítménybónusz, amelynek a jövedelmen belüli aránya a piaci gyakorlat figyelembevételével került kialakításra.

A bevezetést követő években néhány, a rendszer használatát tökéletesítő változtatás történt. (pl. áttérés a 7 fokozatú

értékelési skálára, a munkatársak kompetenciáiban bekövetkező fejlődés értékelése, a teljesítménybónusz összjövedelmen belüli arányának növelése a vezetői munkakörökben stb.). Kialakításra került a rendszer teljes körű elektronikus dokumentációs háttere is, amelyet a vezetők 2005-ben alkalmaztak első ízben.

Az Állami Számvevőszék 2004-ben átfogóan vizsgálta a teljesítményszámítás-rendszer működését, amelynek során megállapította, hogy a rendszer meghonosította a teljesítményközpontú értékrendet a bankban és elősegítette a szervezet eredményes működését.

## 6.6. JUTTATÁSOK

A Magyar Nemzeti Bank hagyományosan a juttatások széles körét kínálta alkalmazottainak. Bár a juttatások köre a '90-es évek során valamelyest szűkült, 2000 végén a rendszer még mindig sokkal szélesebb körű volt, mint a hazai átlag. A juttatási rendszer fejlesztése szükségessé vált annak érdekében, hogy egyrészt az ösztönzést, motivációt eredményesebben szolgálja, másrészt pedig költség- és adóhatékonysága növekedjen. Így 2001-ben a javadalmazási rendszer átalakításának részeként az MNB új alapokra helyezte juttatási rendszerét.

A juttatási rendszer átalakítása az alábbi célokat követte:

- egységes elvek alapján szabályozott, a jogosultságok tekintetében átlátható legyen,
- a szervezet és az egyén céljaival összhangban álló, valódi ösztönzést jelentsen,
- a munkavállalói igényeket figyelembe vevő, rugalmas választást biztosítson.

A juttatási rendszer átalakítása az alapjuttatások fenntartása mellett egy választható juttatási (cafeteria) rendszer bevezetésével történt, amelyhez többlet pénzügyi forrást az MNB-üdülők eladása biztosította.

Jelenleg a juttatási rendszer az alábbiak szerint épül fel:

Alapjuttatások: önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás, csoportos élet-, betegség- és balesetbiztosítás, foglalkozás-egészségügyi ellátás, egészségügyi ellátás, munkabérelőleg, szépirodalmi könyvtár szolgáltatásai, üzemi étkeztetés technikai eszközeinek biztosítása, kulturális műsorok szervezése, ajándékozás, kedvezményes banki szolgáltatások, kedvezményes sportolási lehetőségek biztosítása.



Választható béren kívüli juttatások: minden munkavállalóra egységes; a munkavállalók az egyéni preferenciáikhoz legközelebb álló juttatásokat és szolgáltatásokat tudják igénybe venni, az azonos összegű éves keret mértékéig. A rendszer keretein belül, jelenleg 17-féle szolgáltatás vehető igénybe, így az étkezési hozzájárulás, nyugdíjpénztári, egészségpénztári hozzájárulás, üdülési támogatás, ruha-, könyv-, műszaki, kultúrautalvány, internet-előfizetés, BKV-bérlés, színházjegy elszámolása, tanulmányok, sportolási tevékenységek költségének térítése stb. A rendszerbe bevont juttatások és szolgáltatások évente felülvizsgálatra kerülnek, és módosításokra egyfelől a munkavállalói igények, másfelől az adózási környezet változása alapján kerül sor.

## 6.7. KARRIERMENEDZSMENT

2001. évet megelőzően nem volt tudatos, intézményesített, hosszú távra kitekintő karrierfejlesztési, illetve utánpótlás-tervezési rendszer, kizárólag a pályakezdő fiatalok fejlesztésére, rotációjára fókuszált a bank.

2002 évben az Emberi erőforrások elindította a karriermenedzsment-rendszer kialakítását. Megfogalmazódtak a karriermenedzsment-rendszer alapelvei, megalakultak a karriermenedzsment-rendszerben döntést hozó bizottságok, meghatározásra kerültek a karriermenedzsment-rendszer célcsoportjai (fiatal tehetségek, kulcsemberek, közép- és felső vezetői vezetői potenciálok) és kialakításra került a célcsoportba történő jelölés, illetve kiválasztás folyamata. A vezetői potenciálok kiválasztása során komoly hangsúly helyeződött a szakmai felkészültségen túl a személyes készségek és motivációk értékelésére is. A karrierfejlesztéshez kapcsolódó képzési programok a kulcsemberek és vezetői potenciálok egyéni fejlesztési terveire alapozva biztosítanak személyes és szakmai fejlődést a bankon belüli szakmai és/vagy vezetői életutak kiteljesítésében.

A karriermenedzsment-rendszer elősegítette a hosszabb távú vezetői utánpótlás-tervezés bevezetését is. A közép- és felső vezetői potenciálok közül a karriermenedzsment-rendszer működésének eredményeképpen 2002 és 2006 között 5 felső vezetői és 12 középvezetői kinevezés történt. A megüresedett vezetői pozíciók döntő többségét 2006-ban már teljes egészében a karrierfejlesztési potenciálkörből töltöttük be.

A kiemelt célcsoportokon túl a banki szakértői karrierutak feltérképezése is elkezdődött. Az emberi erőforrások terület a munkaköri rendszer fejlesztésével, az egyes előléptetések kritériumrendszerének meghatározásával az elméleti területek munkatársai számára egy, a gyakornoki pozícióból közgazdasági tanácsadó pozícióba irányuló, 6 fokozatú szakmai életpályát alakított ki. A támogató területeken is léteznek szakmai karrierutak, azonban ezek jellemzően 2-3 munkaköri szintre korlátozódnak.

A teamalapú működési struktúra bevezetésével bővült a szakértői munkakörökben dolgozók karrierlehetősége a saját szakterületen belül, akár munkakörváltás nélkül is, a munkakör gazdagításával. A munkatársak feladatai változatosabbá váltak, több teammunkájában is részt vehetnek, akár teamvezetői szerepet is elláthatnak, könnyebben átjárható a szakterületen belüli részterületek.

A munkavállalók elkötelezettségének, illetve elégedettségének változását az országos Legjobb Munkahely felméréshez csatlakozva az eltelt 6 évben több ízben is felmértük. Évről évre javultak a mutatók, 2005-ben a 2002-höz képest jelentős eredményt értünk el, az MNB dolgozóinak elkötelezettség mutatója 47%-ról 63%-ra, míg az elégedettség mutatója 49%-ról 57%-ra emelkedett. Ez az eredmény 2005-ben az országos Legjobb Munkahely felmérésben, a nagyvállalati kategóriában a harmadik helyezés elérését tette lehetővé.

## 7. Az MNB belföldi befektetései

Az MNB befektetési politikáját a 2001. évi jegybanktv. szabályozta, amely kizárólag az MNB tevékenységével összefüggő befektetéseket engedélyez a bank számára.

2001-ben e szempont szerint tekintettük át a meglévő befektetéseket.

Megszüntettük az Unicard egyesülésben való részesedésünket, a Nemzetközi Bankárképző Kft.-ben lévő pedig értékesítettük.

2006-ban az MNB az alábbi befektetésekkal, illetve tulajdoni hányaddal rendelkezik.

2001–2002-ben az MNB vezetése a befektetések tekintetében hosszú távú stratégiát alakított ki.

A bankjegy-, illetve érmegyártással foglalkozó vállalatok fejlesztését és tulajdonosi pozícióját az euro magyarországi bevezetéséhez viszonyulva határozta meg.

A **Pénzjegynyomda Zrt.**, illetve kapcsolt vállalkozása a **Diósgyőri Papírgyár** esetében megállapítottuk, hogy a vállalatok műszaki feltételei, továbbá gazdaságossági kérdések miatt sem célszerű berendezkedni hazai eurobankjegy- és papírgyártásra.

E vállalatok alapvető feladata a forintbankjegy biztonságos gyártása a forgalmi időszak végéig, az euro bevezetése előtt mintegy 2 évvel pedig a vállalatok kikerülhetnek az MNB portfóliójából.

A Pénzjegynyomda Zrt. tevékenységében jelentős szerepet játszanak a kiemelt biztonsági okmányok, ezek gyártá-

sában a vállalat kiemelkedő eredményeket ért el az elmúlt években (biometrikus útlevelel).

Az intézménynél végrehajtott fejlesztések a forintbankjegy biztonságos gyártását 2012–14-ig lehetővé teszik.

A **Magyar Pénzverő Zrt.** esetében a műszaki feltételek adottak az euro érme hazai gyártására, ezért a vállalati stratégiában a fejlesztéspolitikát az erre való felkészülést szolgálta.

A szükséges beruházások után a vállalatot az Európai Központi Bank előauditja alkalmasnak találta az euro gyártására. A vállalat 2007 végéig az MNB Logisztikai Központjába települ át, és tartósan a bank tulajdonában marad.

A központi elszámolóház és értéktárban – a **KELER Zrt.**-ben – az MNB 50%-os tulajdonrészrel rendelkezik a Budapesti Értéktőzsde (BÉT Zrt.), illetve a Budapesti Árutőzsde (BÁT Zrt.) 50%-os tulajdonrésze mellett.

Az MNB tulajdonlása a KELER Zrt.-ben a jegybanktv-nnyel összhangban van, azonban a bank vezetése hosszú távon a tulajdonosi pozíciót feladhatónak ítélte, és – összhangban az európai tendenciákkal – kezdeményezte, hogy az MNB az értékpapír-elszámolási rendszer stabilitásának biztosítására felvigyázói (kvázi hatósági) feladatot kapjon, ami meg is valósult a tőkepiaci tv. 2003-ban, valamint a jegybanktv. 2004-ben történt módosításával.

2004–2005-ben jelentős tulajdonosi átrendeződés történt a BÉT Zrt.-nél, illetve a BÁT Zrt.-nél, amely azt eredményezte, hogy a fő tulajdonos a tőzsdében osztrák konzorcium lett. A folyamat érintette a KELER Zrt. tulajdonosi hátterét

### 7-1. táblázat

Az MNB befektetései, tulajdoni hányada (2006)

Megnevezés	Tulajdoni hányad (%) 2006. dec. 31.	Könyv szerinti érték (millió Ft) 2006. dec. 31.	Kapott osztalék (millió Ft) 2002–2006
Magyar Pénzjegynyomda Zrt.	100	8 927	1 377
Magyar Pénzverő Zrt.	100	575	706
KELER Zrt.	53,3	642,7	2 592
GIRO Elszámolásforgalmi Zrt.	7,3	45,7	974
Budapesti Értéktőzsde Zrt.	6,9	321,1	193
MNB Bankjóléti Kft.	100	602,2	–
<b>Befektetések összesen:</b>		<b>11 113,7</b>	<b>5 842</b>

is, ezért célszerűnek tűnt, hogy az MNB tulajdonosi részesedését a KELER Zrt.-nél 53,33%-ra növelje.

2005-ben az EKB ajánlására módosult a tőkepiaci törvény, amely szerint a KELER Zrt.-t 2008. január 1-jéig külön elszámolóházra, illetve központi értéktárra kell szétválasztani oly módon, hogy a központi értéktárban megmaradjon az állami tulajdonosi többség.

Ennek megfelelően az MNB pozícióját a törvénynek való megfelelés fogja meghatározni.

Az MNB a **BÉT Zrt.-ben** csak kisebb részesedéssel rendelkezik, amely hosszabb távon értékesíthető. A folyamat összefügghet az MNB KELER Zrt.-ben levő tulajdonosi pozíciójának végső formájával.

A **GIRO Zrt.-ben** az MNB 2001-ben 13,8% tulajdonrészrel rendelkezett. Stratégiai szempontból a tulajdonlás nem feltétlenül szükséges, mivel az MNB felvigyázói szerepe enélkül is érvényesíthető az elszámolási rendszer felett.

2004-ben az MNB részvényeit meghirdette, ennek felét sikeresen értékesítette, így a befektetési részesedés csökkent, s a fennmaradó rész is értékesíthető megfelelő kereslet esetén.

Az **MNB Bankjóléti Kft.** a bank üdültetéssel foglalkozó leányvállalata volt. Az MNB vezetése áttekintette a bank jóléti-szociális rendszerét és úgy ítélte, hogy ilyen típusú saját vállalkozásra nincs szükség. Ezért döntött a kft. végelszámolásáról, amely 2002-ben megkezdődött.

A kft. eszközeinek, üdülőinek nagy része értékesítésre került, az egyik ingatlan – III. kerület Nánási út – ügye azonban rendezetlen, ezért a kft. végelszámolásának lezárása a peres eljárás befejezésétől függ.

Az MNB működő befektetéseivel 2001–2006 között eredményesen gazdálkodott, az időszak alatt a befektetésekből 5842 millió Ft osztalék keletkezett.

## 8. Társadalmi felelősségvállalás

A Magyar Nemzeti Bank a kétszintű bankrendszer kialakulása óta jelentős társadalmi szerepet vállalt a korszerű pénzügyi intézmények létrejöttében, a pénzügyi szakma fejlődésében.

E szerepvállalások megnyilvánulásai mindenkor az adott időszak szokásaihoz, formáihoz illeszkedtek. Így a '90-es években jellemző volt a pénzügyi tevékenységű intézmények (GIRO Nemzetközi Bankárképző, tőzsde stb.) alapításában való tőkerészvétel, illetve különféle pénzügyi tárgyú, és/vagy karitatív alapítványhoz való csatlakozás.

Az új jegybanktörvény, a függetlenséggel együtt járó nagyobb átláthatóság és a felelős irányítással kapcsolatos elvárások, a mértékadó jegybankok ilyen irányú gyakorlata a *társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos*<sup>54</sup> tevékenységet is új csatornába terelték.

Megmaradtak ugyanakkor a korábról származó kötelezettségek is. A befektetésekkel kapcsolatos változásokat külön fejezetben tárgyaltuk, de itt szólnunk az alapítványainkról.

### 8.1. HAGYOMÁNYOS JÓSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉG

#### 8.1.1. Az MNB alapítványai

2001-ben a Magyar Nemzeti Bank 14 alapítvány vonatkozásában volt érintett, vagy úgy, hogy maga hozott létre alapítványt, vagy úgy, hogy nyílt alapítványokhoz az alapítást követően csatlakozott. Egy olyan alapítvány ma is létezik, melyben sem nem alapító, sem nem csatlakozott tag az MNB, hanem egy speciális nemzetközi megállapodás alapján az alapítvány kuratóriumába tagot delegál, és az alapítvány számára számlát vezet. Egy 2002-ben megszületett igazgatósági határozat úgy rendelkezett, hogy a Magyar Nemzeti Bank ne vállaljon aktív szerepet egyetlen alapítvány vonatkozásában sem, és ahol csak jogilag ez lehetséges, ajánlja föl alapítói jogainak átadását a társalapítók vagy az alapítványokban más módon részt vevő tagok számára. Ezt a feladatot a jogi szakterület folyamatosan teljesíti, bár a jogi szabályozási háttér és a bírói gyakorlat ennek a megoldásnak nem kedvez, 5 esetben már eredményes volt az erre vonatkozó próbálkozás, s a többi alapítvány esetében is folyamatosan törekszünk ugyanerre.

<sup>54</sup> Társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) az Institute of Business Ethics definíciója szerint a vállalat által végrehajtott önkéntes cselekvés, amelynek célja, hogy reagáljon az üzleti tevékenysége erkölcsi, szociális és környezeti hatásaira, valamint megfeleljen a fő vállalati érintettek (stakeholderek) érdekeinek.

Ez alól egy, a bank által alapított alapítvány, a Közjéért Alapítvány képez kivételt, amelyen keresztül nyugdíjasaink részesülnek támogatásban.

#### 8.1.2. Támogatási tevékenység

Az MNB támogatási tevékenysége 3 nagy csoportra bontható: karitatív tevékenység, szakmai támogató tevékenység és kulturális támogatás.

2003-tól a támogatási tevékenység jelentős átalakuláson ment keresztül.

A bankban bizottság dönt a beérkezett kérelmekről, a támogatottakkal a bank szerződést köt: záros határidőn belüli felhasználást és beszámolót ír elő, valamint visszafizetési kötelezettséget a nem teljesülés esetére. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a bank a támogatottól semmilyen ellenszolgáltatást nem kér.

2005-től az addigi éves keret 35 millió Ft-ról 50 millióra növekedett (növekedtek a szakmai támogatások, megjelentek az utazási támogatások), majd 2006-tól 100 millióra (az MNB nyugdíjasainak támogatása miatt). A keret felhasználásáról a keret kezelő kommunikációs szervezeti egység az igazgatóságnak évente beszámol.

### 8.2. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÚJ FORMÁI

#### 8.2.1. Látogatóközpont

A Látogatóközpont kommunikációban betöltött szerepéről az Elért eredmények c. fejezetben külön részletesebben szólnunk, itt csak megjegyezzük, hogy az MNB tevékenysége társadalmi hatásainak megismertetésében a Látogatóközpont megnyitása a társadalmi felelősségvállalás szempontjából is jelentős mérföldkő volt.

#### 8.2.2. Pénzügyi kultúra fejlesztése

Az MNB Jbtv.-ben is rögzített alapvető feladata a pénzügyi rendszer stabilitásának fenntartása. A háztartások kockázatoknak való kitétsége jelentősen csökkenthető a lakosság pénzügyi kultúrájának növelésén keresztül. A pénzügyi kultúra fejlesztése éppen ezért a 2006. év kiemelt cél-

jai között szerepelt. A témát az alapfeladatunkhoz való szoros illeszkedés miatt az Elért eredmények c. fejezetben tárgyaltuk részletesen, de itt megjegyezzük, hogy a pénzügyi kultúra fejlesztése a pénzügyi stabilitáson túlmutató, széles értelemben vett társadalmi felelősségvállalás kérdéskörébe is illeszkedik.

### 8.2.3. Hátrányos helyzetű csoportok

A Magyar Nemzeti Bank elkötelezett aziránt, hogy elősegítse tehetséges roma származású fiatalok esélyegyenlőségét a tanulás és az elhelyezkedés terén. E cél elérését egy olyan ösztöndíjprogrammal segíti elő, amely keretében, a bank tevékenységéhez illeszkedően, pénzügyi, illetve gazdasági közép- és felsőoktatási intézményekben tanuló roma származású fiatalokat támogat tanulmányaik elvégzésében. A program azon hátrányos helyzetű, nehéz anyagi körülmények között élő fiatalok részére elérhető, akik e nehézségek ellenére sem adják fel a célt, hogy fejlődjenek, tanuljanak, illetve olyan társadalmi szerepet vállalnak a roma közösségben, amellyel társaiknak példát mutatnak, ösztönzik környezetüket a fejlődésre. Az ösztöndíj mértéke tanulmányi átlag szerint differenciált, amellyel a bank a kiváló teljesítményre törekvést kívánja elősegíteni. A tanulmányok anyagi támogatása mellett arra is lehetőséget biztosít az ösztöndíjprogram, hogy a diákok kötelező vagy önszorgalomból vállalt szakmai gyakorlatukat a Magyar Nemzeti Banknál tölthessék el, amivel a bank a nehéz helyzetben lévő, frissen végzett egyetemisták, főiskolások pályakezdési nehézségeit igyekszik csökkenteni.

### 8.2.4. Munkavállalókhöz kapcsolódó tevékenység

Az MNB 2002 óta külön kismamaprogram keretében fordít fokozott figyelmet a gyermeket vállaló, majd azt követően munkába visszatérni kívánó kollégákra. Ennek során a gyermekvállalás miatt ideiglenesen távozó munkatársak helyét határozott időre szerződéssel tölti be, az otthon maradó kollégákkal folyamatosan kapcsolatot tart: tájékoztatásként a belső terjesztésű újságot eljuttatja részükre, szakmai tudásuk, személyes készségeik fejlesztését pedig képzésekkel támogatja. A képzések tekintetében azok számára, akiknek visszatéréséig kevesebb mint 1 év van hátra, a bank biztosítja a munkakörükhöz illeszkedő külső és belső képzéseken való részvétel lehetőségét, ugyanúgy, ahogy a hasonló munkakörben dolgozó aktív kollégák részére.

Abban az esetben, ha a kismama visszatérési szándékának időpontjában eredeti pozícióját nem tudja biztosítani a bank a szervezeti egység, munkakör átszervezése vagy megszüntése miatt, illetve képzettségének, tapasztalatának megfelelő álláslehetőséget sem tud ajánlani, a kismama-program keretein belül biztosítja további 3 hónapra az Emberi erőforrások állományába tartozást. Ezen időszak alatt a bank speciális tanácsadással, ideiglenes foglalkoztatással, átképzési, továbbképzési lehetőségek biztosításával támogatja a munkavállalókat a munkaerő-piaci reintegrációban, valamint tudásuk, ismereteik, készségeik fejlesztésében, ezáltal munkaerő-piaci értékük növelésében, illetve továbbvizsgálja a más szervezeti egységekben történő elhelyezés lehetőségeit.

## 9. Konferenciák

A Magyar Nemzeti Bank mindenkor meghatározó szereplője volt a hazai pénzügyi, közgazdasági tudományos életnek.

Az elmúlt hat évben a bank törekedett arra, hogy e meghatározó szerepét belföldön megőrizze, és a külföldi szakmai körökben is elismerést szerezzen.

Ennek érdekében számos szakmai és nemzetközi tudományos konferenciát szervezett, amelyek kapcsán nemcsak a magas szakmai színvonal fenntartására, hanem a konferenciák logisztikájára, szervezettségére is nagy hangsúlyt fektetett.

Az európai uniós tagságunkból eredően bizonyos szakmai rendezvények megtartása kötelezettségünk is, az Európai

Központi Bank szakmai bizottságai, albizottságai üléseit rendre más és más tagállamban tartják, így Budapest is többször volt helyszíne EKB bizottsági üléseknek.

Az MNB új kommunikációs és társadalmi felelősségi szerepfelfogásából eredően a bank számos olyan rendezvényt, emlékülést is tartott, amelyek kevésbé a közgazdaságtudomány, sokkal inkább a társadalomtudomány, illetve az ismeretterjesztés körébe tartozik. E rendezvények célja az MNB, illetve a jegybanki tevékenység ismertségének növelése volt.

Az elmúlt hat évben a bank összesen 51 konferenciát szervezett, amelyből 14 tudományos, 18 szakmai, 14 az EKB-tagságunkhoz kapcsolódó és 5 társadalomtudományi-tájékoztató jellegű volt.

A Magyar Nemzeti Bank tevékenysége  
2001–2007

Nyomda: D-Plus  
H-1037 Budapest, Csillaghegyi út 19–21.





