

BANKMENEDZSMENT BANKÜZEMTAN

**Szerkesztette:
Kovács Levente – Marsi Erika**

Budapest, 2018

BANKMENEDZSMENT – BANKÜZEMTAN

SZERKESZTETTE: KOVÁCS LEVENTE – MARSÍ ERIKA

Szakmai tanácsadó: Kalfmann Petra

Szerzők

- fejezet:* Barna Piroska, Becsei András, Bógyi Attila, Csányi Péter, Csordás Katalin, Győr Tamás, Hermann Dávid, Marsi Erika, Móra Mária, Pesuth Tamás, Schenk Tamás
- fejezet:* Dávid László, Gróza Patrik, Kalfmann Petra, Kalmár Bence, Madar László, Marsi Erika, Mészáros Márta, Popper Dávid,
- fejezet:* Bolevác Ágnes, Győr Tamás, Kalmár Bence, Kovács Levente, Marsi Erika, Mizik Tamás, Sütő Ágnes, Szabó István, Tenke Gábor, Walter György
- fejezet:* Horváth-Szladek Zoltán, Győr Tamás, Martonovics Bernadett
- fejezet:* Kállay András, Marsi Erika, Németh Krisztián
- fejezet:* Kovács Levente, Oravecz Kinga, Vass Péter
- fejezet:* Dávid Sándor, Kovács Levente, Prágay István
- fejezet:* Bolevác Ágnes, Dévényi Rózsa, Dobák László, Gyulainé Zsakó Zsófia, Jakab Péter, Kiss László, Landgráf Erik, Maizl Tamás, Pélyi András, Tenke Gábor, Török Péter, Vass Gábor, Wieland Zsolt
- fejezet:* Barna Piroska

Szakmai lektorálás: Bánfi Tamás, Mikolasek András, Pintér Éva

Aszakmai lektorálást segítették: Csaba László, Király Júlia, Pataki László, Sági Judit,
Zéman Zoltán

Anyanyelvi lektor: Király Katalin

Szerzői jog fenntartva

Nyomdai megjelenés: Magyar Bankszövetség

Nyomdai ISBN: 978-963-89653-1-8

Elektronikus megjelenés: Alapítvány a Pénzügyi Kultúra Fejlesztéséért

Elektronikus ISBN: 978-963-89653-2-5



Budapest, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó.....	9
1. A bankok működéséről.....	11
1.1 A bankok funkciói és típusai.....	11
1.1.1 <i>Kereskedelmi bankok pénzteremtése.....</i>	<i>12</i>
1.1.2 <i>Banki működési modellek.....</i>	<i>13</i>
1.1.3 <i>Banki szolgáltatások.....</i>	<i>17</i>
1.2 A bankok szabályozási keretrendszere.....	20
1.2.1 <i>A bankszabályozás indokoltsága.....</i>	<i>20</i>
1.2.2 <i>A szabályozás különböző szempontjai.....</i>	<i>21</i>
1.2.3 <i>A Bázeli Bizottság szabályozói sztenderdjei.....</i>	<i>22</i>
1.2.4 <i>Szabályozás az Európai Unióban.....</i>	<i>25</i>
1.2.5 <i>Szanálási szabályozás.....</i>	<i>29</i>
1.3 Belső irányítás és szervezeti felépítés.....	32
1.3.1 <i>Vezetőtestületek és felügyelőbizottság.....</i>	<i>32</i>
1.3.2 <i>Szervezeti felépítés.....</i>	<i>35</i>
1.3.3 <i>A gazdaságetika szerepe a bankok működésében.....</i>	<i>38</i>
1.4 Banki védelmi vonalak.....	40
1.4.1 <i>A védelmi vonalokról általában.....</i>	<i>40</i>
1.4.2 <i>Első védelmi vonal.....</i>	<i>42</i>
1.4.3 <i>Második védelmi vonal.....</i>	<i>43</i>
1.4.4 <i>Harmadik védelmi vonal.....</i>	<i>43</i>
1.5 A bankok stratégiai kérdései.....	43
1.5.1 <i>A bankok üzleti modellje.....</i>	<i>43</i>
1.5.2 <i>A bankok és a termelővállalatok üzleti modelljének eltérése.....</i>	<i>44</i>
1.5.3 <i>A bankok jövedelemtermelése.....</i>	<i>46</i>
1.5.4 <i>A bankok jövedelmezősége az elmúlt évtizedben.....</i>	<i>47</i>
1.5.5 <i>A banki stratégiaalkotás különböző szintjei.....</i>	<i>48</i>
1.6 A bankszektor kihívásai: digitalizáció.....	49
1.6.1 <i>A bankokat körülvevő világ változásai.....</i>	<i>50</i>
1.6.2 <i>A digitalizáció betörési lehetőségei a bankszektorban.....</i>	<i>52</i>
2. Kockázatkezelés és a kockázatok számszerűsítése.....	60
2.1 A kockázatkezelés szerepe a bank menedzselésében.....	60
2.1.1 <i>Alapelvek, működésmód.....</i>	<i>60</i>

2.1.2	<i>Főbb kockázattípusok</i>	62
2.1.3	<i>A kockázatkezelési terület feladatai</i>	63
2.2	Stratégiai kockázatkezelés	65
2.2.1	<i>Kockázatmenedzsment</i>	65
2.2.2	<i>Tőkeменedzsment</i>	69
2.2.2.1	<i>Gazdasági tőke vs. szabályozói tőke</i>	69
2.2.2.2	<i>Tőkepufferek</i>	74
2.2.2.3	<i>Tőkeменedzsment</i>	75
2.3	Hitelkockázat	79
2.3.1	<i>A hitelkockázat definíciója és a hitelezési veszteség előrejelzése</i>	79
2.3.1.1	<i>Várható hitelezési veszteség előrejelzése</i>	80
2.3.1.2	<i>Nem várható veszteség és előrejelzése</i>	82
2.3.2	<i>A hitelezési veszteség mérséklése</i>	82
2.3.3	<i>Hitelkockázati adóminősítési rendszerek</i>	83
2.4	A piaci kockázat	86
2.4.1	<i>A piaci kockázat definíciója</i>	86
2.4.2	<i>A kockázat monitoringja és limitálása</i>	90
2.4.3	<i>A banki könyvi kamatkockázat</i>	99
2.5	A működési kockázat	101
2.5.1	<i>A működési kockázat definíciója</i>	101
2.5.2	<i>A működési kockázatkezelés célja és eszközei</i>	104
2.5.2.1	<i>Veszteségadat-gyűjtés</i>	105
2.5.2.2	<i>Kockázati önértékelés</i>	105
2.5.2.3	<i>Szcenárióelemzés</i>	106
2.5.2.4	<i>Kulcskockázati indikátorok</i>	107
2.5.2.5	<i>Kockázatcsökkentő intézkedések</i>	108
2.5.3	<i>Új témák a figyelem középpontjában</i>	108
2.6	Egyéb kockázatok	110
2.6.1	<i>Likviditási kockázat</i>	110
2.6.2	<i>Stratégiai kockázat</i>	111
2.6.3	<i>Koncentrációs kockázat</i>	111
2.6.4	<i>Modellkockázat</i>	112
2.6.5	<i>Elszámolási kockázat</i>	112
2.6.6	<i>Reziduális kockázat</i>	112

2.7	Módszertani kiegészítés a fejezethez.....	113
2.7.1	<i>Scoringrendszerek.....</i>	113
2.7.1.1	Probit- és logitmodellek.....	115
2.7.1.2	A scoringmodellezés folyamata.....	118
2.7.1.3	A scoringmodellek értékelése.....	121
2.7.2	<i>A kockázati paraméterek becslése.....</i>	125
2.7.2.1	A defaultráta számítása.....	126
2.7.2.2	A nemteljesítési valószínűség meghatározása.....	129
2.7.2.3	A veszteségráta becslése.....	132
2.7.3	<i>A piaci kockázatok mérésének lehetőségei.....</i>	138
2.7.3.1	Az árfolyammozgásokból számolt szórás.....	138
2.7.3.2	Kockázatotott érték (VaR).....	138
2.7.3.3	Expected shortfall (ES).....	142
3.	Hitelezési tevékenység.....	146
3.1	Adóminősítés.....	146
3.2	Biztosítékok és kovenánsok.....	147
3.3	Hitelek árazása, kockázati felár.....	154
3.4	Követelések minősítése.....	156
3.5	Hitelezési folyamat.....	158
3.6	Vállalati hiteltermékek és hitelezés.....	161
3.6.1	<i>Vállalati hiteltermékek.....</i>	161
3.6.1.1	Sztenderd vállalati hiteltermékek.....	161
3.6.1.2	Strukturált vállalati hiteltermékek.....	163
3.6.1.3	Pénzügyi lízing.....	165
3.6.1.4	Követelésértékesítés.....	165
3.6.1.5	Bankgarancia.....	166
3.6.2	<i>A vállalati hitelezés specialitásai.....</i>	166
3.6.3	<i>A vállalati hitelezés folyamata – üzleti oldal.....</i>	169
3.6.4	<i>A vállalati hitelezési folyamata – kockázatelemzés.....</i>	172
3.6.5	<i>A projektfinanszírozás folyamatának sajátosságai.....</i>	174
3.6.6	<i>A kis- és középvállalkozások hitelezésének sajátosságai.....</i>	177
3.6.7	<i>A mezőgazdasági hitelezés sajátosságai.....</i>	178
3.7	Lakossági hitelezés.....	181
3.7.1	<i>A lakossági hitelezés jelentősége.....</i>	181

3.7.2	<i>Lakossági hiteltermékek</i>	182
3.7.3	<i>A lakossági hitelezés folyamata</i>	185
3.7.4	<i>A lakossági hitelezés kockázatkezelési sajátosságai</i>	188
3.7.5	<i>A hitelkártya-üzletág</i>	190
3.7.5.1	<i>A hitelkártya működése, elszámolási folyamata</i>	190
3.7.5.2	<i>A hitelkártyatermék pénzügyi modellje</i>	192
3.7.5.3	<i>Hitelkártya-üzletági funkciók</i>	193
3.7.6	<i>Fogyasztóvédelem a lakossági hitelezésben</i>	194
3.7.6.1	<i>A lakossági hitelezésben elvárt banki magatartás</i>	194
3.7.6.2	<i>A fogyasztóknak nyújtott hitel</i>	195
3.7.6.3	<i>A teljes hiteldíjmutató (THM)</i>	197
3.7.6.4	<i>Felelős hitelezés</i>	198
3.7.6.5	<i>A pénzügyi kultúra jelentősége</i>	198
3.8	Hiteladminisztráció	200
4.	Követeléskezelés: hitelek átstrukturálása, behajtása	203
4.1	A követeléskezelés célja, fogalma	203
4.2	Vállalati hitelek követeléskezelése	204
4.2.1	<i>Főbb követeléskezelési stratégiák</i>	204
4.2.1.1	<i>Pénzügyi átstrukturálás (átütemezés)</i>	204
4.2.1.2	<i>Működési és/vagy stratégiai átstrukturálás</i>	204
4.2.1.3	<i>„Soft landing”</i>	207
4.2.1.4	<i>Behajtás</i>	207
4.2.2	<i>A követeléskezelés eszközei</i>	208
4.2.3	<i>A követeléskezelés egyes gyakorlati kérdései</i>	210
4.2.3.1	<i>Az átstrukturálási paradoxon – követeléskezelési dilemma</i>	210
4.2.3.2	<i>Új hitel nyújtása követeléskezelés során: „jó pénz dobása rossz pénz után”</i>	211
4.2.3.3	<i>A követeléskezelés morális kockázata</i>	212
4.2.3.4	<i>Mennyit ér a fedezet?</i>	213
4.3	Lakossági hitelek követeléskezelése	213
4.3.1	<i>Ügyfél-szegmentáció</i>	213
4.3.2	<i>Kapcsolódás más szervezeti egységekhez</i>	214
4.3.3	<i>A lakossági követelések érvényesítésének folyamata</i>	216
4.3.3.1	<i>Megelőzés, követeléskezelés-barát hitelezés</i>	216
4.3.3.2	<i>Nemteljesítő követelések kezelése és érvényesítése</i>	219

4.3.3.3	A magáncsődről	221
4.3.3.4	Egyéb, jogszabály által biztosított vagy elvárt folyamatok	222
4.3.3.5	Speciális helyzetek – időmúlás, harmadik fél az eljárásokban	224
5.	Forrásgyűjtés és befektetési szolgáltatás.....	225
5.1	Forrásgyűjtés.....	225
5.1.1	Ügyfélkapcsolatokból származó idegen források	225
5.1.1.1	Betét	225
5.1.1.2	A betétbiztosítás intézménye.....	230
5.1.1.3	Kötvény, letéti jegy, jelzáloglevél	231
5.1.2	Pénzpiaci források.....	232
5.2	Befektetési szolgáltatási tevékenység.....	235
5.2.1.1	A tevékenység folytatásának feltételei	236
5.2.1.2	Befektetővédelem.....	237
5.2.2	Lakossági befektetési szolgáltatási tevékenység.....	238
5.2.3	Prémium banki tevékenység	239
5.2.4	Privát banki tevékenység.....	240
5.2.4.1	Privát banki irányítási modellek	241
5.2.4.2	Alapbanki és kártyatermékek.....	242
5.2.4.3	Befektetési/megtakarítási termékek és szolgáltatások.....	242
5.2.4.4	Egyéb kényelmi, kiegészítő szolgáltatások	244
5.2.4.5	Biztosítási és egyéb megtakarítási termékek	245
5.2.4.6	Wealth management	245
6.	Treasury, eszköz-forrás menedzsment	246
6.1	Eszköz-forrás menedzsment.....	246
6.1.1	Pozíciókockázatok kezelése.....	246
6.1.2	Likviditásmenedzsment, finanszírozás	248
6.1.3	Likviditásmenedzsment-eszközök, transzferármenedzsment.....	249
6.1.4	ALCO – eszköz-forrás bizottság	250
6.2	Treasury	251
6.2.1	Trading.....	253
6.2.2	FX Trading Desk/devizakockázat-kezelés	254
6.2.3	Money market trading desk/kamat- és likviditáskockázat-kezelés	255
6.2.4	Fixed income desk	257
6.2.5	Az irányadó és referencia-kamatlábakról	257

6.2.5.1	IBOR: fedezetlen bankközi hitel-betét referencia-kamatlábak	258
6.2.5.2	ONIA: overnight betét-hitel kamatlábátlag	259
6.2.5.3	IRS: kamatlábswapráták	260
6.2.5.4	Banki irányadó kamatlábak (prime rates)	261
6.2.5.5	Jegybanki irányadó kamatlábak	261
6.2.6	<i>Sales/befektetési szolgáltatás</i>	261
6.2.6.1	Ügyfelek	262
6.2.6.2	Szerződés, megbízás, sales marzs	262
6.2.6.3	Árfolyamjellegű ügylettípusok	263
7.	Pénz- és fizetési forgalom, bankszámlavezetés	264
7.1	Fizetési forgalom	264
7.2	A fizetési forgalom szabályozása	270
7.3	Fő fizetési módok típusai és jellemzői	273
7.3.1.1	Korábban elterjedt fizetési módok	276
7.4	Bankkártya	278
7.4.1	<i>A kártyarendszer szereplői és folyamatai</i>	278
7.4.2	<i>Kártyakibocsátási üzletág</i>	281
7.4.3	<i>Kártyaelfogadási üzletág</i>	282
7.4.4	<i>A kibocsátó és elfogadó bankot egyaránt érintő eljárások</i>	283
7.5	Bankszámlavezetés	284
7.5.1	<i>Bankszámla, fizetési számla fogalma</i>	284
7.5.2	<i>A bankszámlavezetés egyes elemei</i>	286
7.5.2.1	Előzetes tájékoztatás	286
7.5.2.2	Az ügyfelek és a rendelkezők azonosítása	287
7.5.2.3	Számlavezetés, terhelés, foglalás, elkülönítés	288
7.5.2.4	Fizetési forgalom monitorozása, ügyféllenőrzés, üzleti elemzés, limitek	291
7.6	Pénzforgalmi back-office	292
7.6.1	<i>A pénzforgalmi back-office feladatai</i>	293
8.	Banki központi tevékenységek	299
8.1	Számvitel, pénzügy	299
8.2	Kontrolling	301
8.2.1	<i>Feladatai</i>	301
8.2.2	<i>Tervezés</i>	302
8.2.2.1	Üzleti tervezés	302

8.2.2.2	Mérlegtervezés	303
8.2.2.3	Eredménytervezés	304
8.2.3	<i>Az eredmény részekre bontása</i>	306
8.2.3.1	Az eredményfelosztás célja, dimenziói	306
8.2.3.2	Mérlegtételek allokációja	306
8.2.3.3	Transzferárazás	307
8.2.4	<i>A bank teljesítményének összevont elemzése: CAMEL</i>	311
8.3	Compliance	313
8.3.1	<i>A compliance fogalma, célja</i>	313
8.3.1.1	Compliance-elvárások	314
8.3.2	<i>A compliance feladatai</i>	315
8.3.2.1	Kockázatértékelés	315
8.3.2.2	Támogatás	316
8.3.2.3	Monitoring	317
8.4	Termék- és értékesítésmenedzsment	319
8.4.1	<i>A termékmenedzsment feladatai</i>	319
8.4.2	<i>A termékmenedzsment helye a banki szervezetben</i>	323
8.4.3	<i>Termékéletciklus-, portfóliómenedzsment</i>	324
8.4.4	<i>Értékesítésmenedzsment</i>	327
8.4.4.1	A fióki csatorna	327
8.4.4.2	A call center	328
8.4.4.3	Digitális csatornák	330
8.4.4.4	Partneri értékesítés	330
8.4.4.5	Multichannel-modellek	331
8.5	Projektmenedzsment	331
8.6	Bankinformatika	334
8.6.1	<i>A bankinformatika felépítése</i>	335
8.6.1.1	Értékesítés és ügyfélszolgálat támogatása	336
8.6.1.2	Központi banki tevékenységek támogatása	339
8.6.1.3	Adatkezelés és jelentésszolgálat	341
8.6.2	<i>Informatikai infrastruktúra</i>	343
8.6.3	<i>Működési folyamatok</i>	343
8.6.4	<i>Szervezeti felépítés</i>	344
8.7	Bankbiztonság	345

8.7.1	<i>Komplex bankbiztonsági megközelítés</i>	346
8.7.2	<i>Kockázatelemzés, kockázatkezelés</i>	347
8.7.3	<i>Fizikai biztonság, objektumvédelem</i>	348
8.7.4	<i>Információbiztonság</i>	350
8.7.5	<i>Üzletmenetfolytonosság-menedzsment (BCM)</i>	352
8.7.6	<i>Humánvédelem</i>	353
8.7.7	<i>Csalásmenedzsment</i>	354
8.8	Jogi terület	355
8.8.1	<i>A szervezeten belül</i>	355
8.8.2	<i>A jogi terület alapvető funkciói</i>	356
8.8.3	<i>A jogi, compliance- és adatvédelmi feladatok elhatárolása</i>	359
9.	Belső ellenőrzési szervezet	362
9.1	A belső ellenőrzés nemzetközi sztenderdjei	362
9.2	A belső ellenőrzés felelőssége, feladatai	363
9.2.1	<i>Bizonyosságot adó tevékenység (assurance)</i>	363
9.2.2	<i>Tanácsadói tevékenység (consultancy)</i>	363
9.2.3	<i>A belső ellenőrzés függetlensége</i>	365
9.2.4	<i>A belső ellenőrzés kockázatalapú működése</i>	366
9.2.4.1	<i>Tervezés</i>	368
9.2.4.2	<i>Vizsgálatok végrehajtása</i>	369
9.2.4.3	<i>Az intézkedések nyomon követése</i>	373
9.2.5	<i>A belső ellenőrzés minőségbiztosítási és fejlesztési programja</i>	374
9.2.5.1	<i>Belső minőségbiztosítás</i>	374
9.2.5.2	<i>Külső minőségbiztosítás</i>	375
10.	Rövidítések jegyzéke	376

ELŐSZÓ

Tisztelt kollégáink, kedves olvasók!

A könyv, amelyet most a kezükben tartanak, nem csupán szakmai kézikönyv, hanem a professzionális ismereteink folytonos bővítése érdekében kezdeményezett, belső párbeszéd eszköze is. A pályatársaink írták olyan tapasztalt, nagy tudású szakemberek, akik természetesen maguk is elkötelezettek az ügyfelek minél magasabb szintű kiszolgálása, a fejlődéssel való folyamatos lépéstartás, a biztonságos és eredményes banki működés és a szektor gazdaságfejlesztő szerepe iránt.

Ez a könyv a szerzők szakmai alázatáról tanúskodik. Tudják, hogy a fejlődés egyetlen pillanatra sem áll le, hogy a körülmények, elvárások és eszközök változása a mindennapjaink szerves része, és egyetlen szakkönyv sem tarthat igényt semmiféle véglegességre. Tudják viszont azt is, hogy a megszerzett, aktuális ismeretek és tapasztalat összegyűjtése, keretbe foglalása nélkül nehezebb átlátni bármely változás távlatos jelentőségét, netán valamely hiány betöltésének fontosságát is. E szempontokra tekintettel, bátran beszélhetünk hiánypótló műről, egy önmagunkkal szemben fennálló adósságunk nagyon is aktuális törlesztéséről.

A munkamódszer a szerzők pályatársaink iránti tiszteletét, szakmai alázatát tükrözi. Ennek jelét láthatjuk abban is, hogy egyaránt igyekeztek elkerülni a túlzott nagyvonalúság és a túlrészletezés csapdait, és a banküzemtan legfontosabb területeit abban a mélységben dolgozták fel, amely az előzetes visszaigazolások szerint a gyakorló bankárok számára igazán hasznos és gondolatébresztő lehet. Természetesen nem mondhattak le arról az igényről sem, hogy a szakmát most kezdők és az iránta érdeklődők számára is áttekinthető képet nyújtsanak. Nyilvánvaló tény, hogy egy ilyen tudásgyűjtemény fontos hozzájárulást nyújthat a szakma vonzerejének erősítéséhez.

Az is nyilvánvaló, hogy minden szakmai tudás, aminek a megosztását megkönnyítjük, érdemben segíti a pénzügyi kultúra fejlesztése érdekében tett, sokirányú erőfeszítéseinket is. E munkával pedig bátran kiállhatunk a külvilág elé.

Bár e könyvet elsődleges céljainknak megfelelően a pályatársainkhoz juttatjuk el, azért most is igaz a régi latin mondás: „habent sua fata libelli”, azaz a könyveknek saját sorsuk, saját pályájuk van. Tudásgyűjteményünket abban a reményben bocsátjuk útjára, hogy nemcsak szakmán belüli, hanem általános fogadtatását is meghatározza majd az a nélkülözhetetlen szerep, amelyet a bankszektor tölt be a gazdaság fejlődésének elősegítésében. Az nyilvánvaló, hogy pályatársaink, a gyakorló bankárok véleményére, visszajelzéseire feltétlenül számítunk, hiszen e munkát elsősorban a belső párbeszéd fontos eszközeként jellemeztük; de ugyanilyen nyitottan várunk minden, a szakma és a tudomány bármely területéről érkező, megalapozott kritikát és javaslatot. Ennek megfelelően az is a tervünk, hogy akár évről évre javított kiadással jelentkezzünk, ha ezt a szakmai igény indokolja.

Amilyen magától értetődőnek, sőt elkerülhetetlenül szükségesnek tűnik most, a „készterméket” kézben tartva, hogy szektorunk rendelkezzen egy aktuális tudásgyűjteménnyel, a banki üzemtan gyakorlatának kézikönyvével, annyira gondos tervezés, megfontolások sora előzte meg a létrehozatalát. Nem véletlenül.

Fentebb utaltam már szektorunk nélkülözhetetlen gazdasági szerepére. Közhelynek hangzik, miközben meghatározó tény, hogy napjainkban a jól működő bankszektor a motorja egy jól működő gazdaságnak, ami pedig jó alap ahhoz, hogy a társadalom működésében is elkerülhetők legyenek a hátráltató zavarok. Mindez egyaránt igaz nemzeti és nemzetközi szinten. A 2008-as válság viszont sokak gondolkodásában nem ezt a pozitív megközelítést, hanem ennek éppen az ellenkezőjét hívta elő. Tény, hogy nemcsak

pénzügyi és gazdasági, hanem bizalmi válsággal is szembe kellett néznünk. S ha ma már magunk mögött hagyva, visszatekintünk ezekre, azért nem árt, ha ezt is a szembenézés igényével és bátorságával tesszük.

Előzetes megfontolásaink a lehetséges fogadtatásnak éppen a fentiekből következő, elképzelhető változatait elemezték végig. Egy előszónak nyilván nem feladata ezek hiánytalan bemutatása – két gondolatot viszont feltétlenül ki kell emelnem.

Nem elképzelhetetlen, hogy lesznek, akik e gyakorlati kézikönyv egy-egy mondatát akár összefüggéseiből kiragadva, vagy elméleti állításként értelmezve nehezményezik majd, akár támadják is. (Természetesen itt nem a javító szándékú kritikákról és javaslatokról beszélek, hiszen azokat ösztökéljük és nyitottan várjuk.)

Nem elképzelhetetlen, hogy lesznek, akik e tudásgyűjtemény megjelentetésének a pusztá tényét is úgy fogadják majd, mintha szektorunk, egyéb szabályozások alól magát kivonni szándékozva, üzemeltetési eljárásokat kívánna ültetni a jogszabályok helyére. (Természetesen ennek éppen az ellenkezője igaz, hiszen e kézikönyv a törvényi és egyéb jogszabályoknak való teljes körű megfelelés bázisán tárgyal minden szakmai eljárást.)

Megfontolásaink alapján végül egyértelmű következtetésre jutottunk: tiszta lelkiismerettel vállaljuk a téves értelmezésekkel való szembenézést is. Bankszövetségünk, amely a törvényhozók és a törvények alkalmazását ellenőrző hatóságok prioritását elismerve és tiszteletben tartva, mindig is felkészült szakmai partnerként állt rendelkezésre, akár elvi kérdésekről, akár aktuális, gyakorlati változtatásokról volt szó, teljesen nyilvánvalóan most, e kézikönyvvel sem terjeszkedik túl a saját feladatkörén. Szakmánk iránti elkötelezettségünk és professzionalizmusunk bemutatása és fejlesztése viszont e feladatkör kiemelt jelentőséggel bíró része, jogos önbecsülésünk és kölcsönös megbecsülésen alapuló társadalmi kapcsolataink egyik tartóoszlopa.

A fenti szempontok alapján kérte fel a Magyar Bankszövetség Elnöksége Kovács Levente főtitkárt, hogy szerkesztőtársával, Marsi Erikával együtt készítse el a gyakorló bankárok kézikönyvét. Ehhez a szerkesztők szerzőtársaknak banki, bankszövetségi és pénzügyi oktatási munkatársakat, szakmai tanácsadónak rangos egyetemi oktatókat és bankszövetségi munkacsoporti szakembereket, szakmai lektornak pedig tudományos pénzügyi kutatókat kértek fel. Mindezek alapján egy átfogó, a gyakorlatra összpontosító, minden reményünk szerint hasznos és gondolatébresztő kézikönyv jött létre. Elnökségünk minden résztvevő alkotótárs munkáját elismeri és köszöni. Munkájuk eredményét, a Banküzemtan kézikönyvet pedig bátran ajánlom olvasásra, tanulmányozásra, gyakori fellapozásra és természetesen továbbgondolásra.

Őszintén remélem, hogy e könyv sorsa elsősorban az lesz, nem lesz kevesebb, mint hogy hozzájárul kollégáink még eredményesebb és még inkább ügyfélközpontú munkájához, a tudásmegosztás egyik eszközeként a pénzügyi kultúra fejlesztéséhez, s mindezekeken keresztül a szakmánk iránt megújuló bizalom növeléséhez is.

Jó olvasást kívánok!

Budapest, 2018. november havában

*Patai Mihály,
a Magyar Bankszövetség elnöke*

1. A BANKOK MŰKÖDÉSÉRŐL

Bevezetesként a bankok főbb típusait, tevékenységi köreit, szabályozási és szervezeti-működési kereteit mutatjuk be. A bankok működésének alapvető eleme a folyamatos kontrollmechanizmus, amit e fejezet belső védelmi vonaláról szóló része tárgyal. Egy bank eredményessége nagyban függ üzleti modelljétől, stratégiájától – ennek az elemeit ismerteti a fejezet következő része. Végül, de nem utolsó sorban a mai kor kihívásaival, a digitalizációval zárul az első fejezet.

1.1 A BANKOK FUNKCIÓI ÉS TÍPUSAI

Egy banküzemtannal és bankmenedzsmenttel foglalkozó könyv esetében elvárható lenne, hogy egy minden igényt kielégítő **bankdefinícióval** kezdődjék, azonban a bankok minden igényt kielégítő definiálása meglehetősen nehéz. Ezt történelmi tapasztalatok is alátámasztják, hiszen még az olyan nagy múltú pénzügyi rendszerrel és gazdasággal bíró országban, mint például Anglia, sem volt egységes bankdefiníció az 1979. évi banktörvény elfogadásáig.

Az Európai Unió egységes pénzügyi piacát megalapozó, hatályos direktíva¹ sem kísérli meg a „bank” fogalmát meghatározni. A „bank” elnevezés a legtöbb országban védett, így többek között Magyarországon is. Az említett uniós direktíva kimondja: bármely bank, amely egy adott uniós országban jogosult a bank elnevezés használatára, az az egész uniós területén használhatja ezt, függetlenül attól, hogy az adott országban banknak minősülne-e, vagy sem.

A történelmi megfigyelések alapján a „banki létezésnek” mindig szükségszerű eleme volt bizonyos, bankokra jellemző szolgáltatások (banki szolgáltatások) nyújtása, illetve a tág értelemben vett állam általi elismerés. Közgazdasági szempontból a bankok egyik legfontosabb megkülönböztető jegye, hogy sajátos gazdasági szervezetük miatt képesek pénzt teremteni.

A bankokat a mai gyakorlatban az általuk ellátott banki funkciók betöltése alapján, általában jogszabályi úton definiálják. Magyarországon ezt „A hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény” (*továbbiakban Hpt.*) fogalmazza meg. Bár az egyes országok bankot, illetve banktípusokat meghatározó jogszabályi definíciói között vannak eltérések, az mind a mai napig nemzetközileg elfogadott, hogy **egy bank általában az alábbi három alaptevékenységet folyamatosan végzi:**

- a betétgyűjtést²,
- a hitelnyújtást és
- a fizetési forgalom bonyolítását.

Sok jogszabályban használatos a „hitelintézet” fogalma is, ami annyiban tér el a bank fogalmától, hogy a fizetési forgalom lebonyolítása nem kötelező eleme a tevékenységnek. Manapság a bankok a pénzügyi szolgáltatások ennél lényegesen szélesebb skáláját nyújtják. Az egyes banki tevékenységeket az *1.1.3 fejezet* mutatja be. A modern banki tevékenységek jelentős mértékben túlnőttek a klasszikus banki tevékenységeken.

¹ Az Európai Parlament és a Tanács 2013/36/EU irányelve (2013. június 26.) a hitelintézetek tevékenységéhez való hozzáférésről és a hitelintézetek és befektetési vállalkozások prudenciális felügyeletéről (*Capital Requirement Directive IV*).

² Nemcsak a magyar szóhasználatban, hanem a jogszabályokban is elterjedt kifejezés a betétek „gyűjtése”. A „gyűjtés” szóból tévesen arra lehetne asszociálni, hogy a betétek gyűjtéséből történik a hitelek kihelyezése. Helyesebb lenne azonban a betétek kezeléséről beszélni, mivel a bankok hitelnyújtással teremthetnek pénzt.

Ráadásul – a pénzügyi szektorban jelenleg zajló technológiai forradalomnak köszönhetően – bizonyos modern, döntő módon a fintechcégekhez³ köthető banki tevékenységek is megjelentek. Mivel ez a fejlődési folyamat az utóbbi időben jelentősen felgyorsult, így ez a bankok pontos definícióját még nehezebbé teszi.

Egy ország bankrendszere alatt bankjainak összességét értjük. A bankrendszeren belül azonban meg kell különböztetni a kereskedelmi bankokat, a szakosított és speciális egyéb bankokat és a központi bankot (vagy más elnevezéssel, a jegybankot).

A bankok egyik fő jellemzője, hogy döntően nem a saját tőkéjükkel, hanem a rájuk bízott forrásokkal gazdálkodnak, ezáltal a reálgazdaságban tevékenykedő, többi vállalathoz képest lényegesen magasabb **tőkeáttétellel** dolgoznak. A banki üzemre ezen felül jellemző az információs aszimmetria, ami azt jelenti, hogy a bank nem rendelkezik tökéletes információval az ügyfelek gazdasági és pénzügyi helyzetéről, mégis ezen információbázis alapján kell a kockázatvállalásról döntéseket hoznia. Ebből az aszimmetriából is adódik a bank egyik legfontosabb kockázata, a hitelezési kockázat (l. 2.3. fejezet).

A bankok a rájuk bízott forrásokkal gazdálkodnak, miközben egyszerre több szempontnak is meg kell felelniük:

- nyereséget kell termelniük;
- likvidnek kell maradniuk, azaz folyamatosan fenn kell tartaniuk rövid távú fizetőképességüket;
- ugyanakkor biztosítaniuk kell a bank megfelelő tőkebázisát is.

A fenti szempontok közötti optimalizálás folyamatos alkalmazkodást igényel a banktól: a túlzott likviditás a nyereségesség rovására teljesíthető; a túl magas tőkésítettség rontja a relatív (tőkére vetített) teljesítményt; a nyereség maximalizálása pedig túlzott kockázatvállalásra ösztönözhet, aminek az az eredménye, hogy csökken a likvid (alacsony hozamú) eszközök aránya, továbbá a túlzott kockázatvállalás hosszú távon a jövedelmezőséget is veszélyeztetheti.

A banki bukások veszélye a kockázatos tevékenységek miatt nagy; a csőd elkerülése piaci és társadalmi érdek is. A banki működés alapvetően a **bizalomra** épít, és a pénzügyi szektornak fontos szerepe van a reálgazdasági teljesítmény támogatásában is. A banki csődök elkerülése érdekében ezért a bankoknak be kell tartaniuk a banküzem biztonságára vonatkozó előírásokat.

1.1.1 Kereskedelmi bankok pénzteremtése

A pénz áru (volt) és bankpasszíva (ma már), amely a pénz összes funkcióját betöltheti. A pénzteremtés⁴ könyvelési művelet, eredménye számviteli értelemben mérlegpasszíva, s mert a pénzteremtés kizárólag bank, mégpedig a jegybank és a kereskedelmi bank privilégiuma, a teremtett pénz bankpasszíva. A jegybank a bankok bankjaként a hitelrendszert és a valutaárfolyamot szabályozza, a bankjegykibocsátást irányítja, monetáris hatóság és nem profitorientált intézmény. A kereskedelmi bank profitorientált gazdasági társaság, a magángazdaságnak hitelt nyújt, attól betétet fogad el, a bankban vezetett folyószámláról a nála vagy a másik bankban lévő folyószámlára fizetést közvetíthet, azaz pénzt utalhat át.

³ A fintech a *financial technology* kifejezés rövidítéséből származik. Összefoglalóan azokat a cégeket, kezdeményezéseket nevezik így, amelyek pénzügyi technológiai újítások segítségével klasszikus banki szolgáltatásokat képesek nyújtani nem banki formában.

⁴ Bánfi Tamás (2016): *A pénz forradalma. A pénzteremtés elmélete és gyakorlata*. Budapest, Cenzus Bt.

A pénzteremtés egyik technikája a hitelnyújtás, a másik a külföldi fizetési eszköz vásárlása. Ha egy pénzforgalmi jogosítványú kereskedelmi bank az ügyfele kérésére hitel nyújt, akkor egyrészt bankaktíva keletkezik, ami kifejezi a bank követelését az ügyféllel szemben, másrészt bankpasszíva is teremődik, ez pedig az az ügyfél folyószámláján megjelenő pénz. A bank hitelviszonyt megtestesítő értékpapír-vásárlással szintén pénzt teremt, ekkor hitelnyújtással követelést vesz és bankpasszívával, azaz pénzzel fizet.

A jegybank jegybankpénz-teremtése két sajátosság kivételével az előzővel azonos folyamat. Az egyik: a jegybank a kereskedelmi banktól eltérően nemcsak számlapénzt, hanem készpénzt (bankjegyet és fémpénzt) is teremt. A másik: a jegybank kizárólag a kereskedelmi bankoknak (néhol és néha az államnak) teremti a pénzt, és – a kereskedelmi bankoktól eltérően – a magángazdaságnak (vállalatoknak) és a háztartásoknak (lakosságnak) nem.

A pénzteremtéssel ellentétes művelet a pénzmegsemmisülés. A kereskedelmi bankpénz megsemmisülése, ha az adós ügyfél visszafizeti a felvett hitelt. Tipikus jegybankpénz-megsemmisülési művelet a jegybanknak visszafizetett kereskedelmi banki hitel és a jegybanknak az állampapír és külföldi fizetőeszköz eladásával végzett, nyílt piaci művelete.

A kereskedelmi bankok pénzteremtési lehetősége (a pénzkínálat) elvileg korlátlan; mértéke a pénzkeresletől függ, amit a hitelképes ügyfelek (vállalatok, háztartások) hiteligénye határoz meg. A pénzkínálat elvileg korlátlan, a gyakorlatban normális feltételek között a kereskedelmi bankok működését, így a pénzkínálat lehetséges mértékét automatizmus szabályozza. A banknak folyamatosan, az elszámolási technika alapján napi szinten vagy minden egyes fizetési időpontban likvidnek kell lennie. A likviditási követelmény egyrészt az ügyfelek készpénzigényének a kielégítéséből, másrészt a bankok közötti pénzforgalmi szolgáltatás jegybankpénzszükségletéből adódik. A kereskedelmi bankok jegybankpénzkészletét pénztárban és a jegybanknál vezetett számlán tartják, illetve nyilvántartják. Ha az ügyfél készpénzt kér, a bank a pénztárából az ügyfél számlájának terhére a készpénzt átadja, vagy ha szükséges, a kereskedelmi bank a jegybanknál vezetett számlája terhére készpénzt igényel. A jegybanknál vezetett kereskedelmi banki számlán levő jegybankpénzben történik a bankok közötti pénzforgalmi szolgáltatás elszámolása. Ha a bank számláján lévő jegybankpénz az elszámoláshoz nem elegendő, a különbözet forrása a bankközi pénzpiacról vagy a jegybanktól felvett hitel, de annak kamata és egyéb költsége a bank eredményét csökkenti. Az ügyfél készpénz-, a kereskedelmi bankok közötti elszámolás jegybankpénzszükséglete a bank likviditási igényét határozza meg.

1.1.2 Banki működési modellek

A piacokon többféle működési modell figyelhető meg, ezek egy része átfedheti egymást. Az alábbiakban a leginkább elterjedt üzleti modelleket mutatjuk be.

Kereskedelmi bankok

Noha a „kereskedelmi bank” (*commercial bank*) kifejezés naponta használatos, mögötte még sincs jogszabályilag meghatározott, egységes definíció. Korábban – főleg az angolszász országokban – azokat a bankokat nevezték kereskedelmi bankoknak, amelyek a lakossági betétgyűjtés és hitelezés mellett a vállalkozások számára is nyújtottak rövid lejáratú hiteleket, és elfogadtak azoktól rövid lejáratú betéteket. Innen ered a „kereskedelmi” jelző is a bank szó előtt, amely a rövid lejáratú, működési – és nem a beruházási célú – finanszírozásra utal.

Manapság a **kereskedelmi bank** kifejezés azokat a bankokat jelöli, amelyek a lakosság és a vállalkozások számára a pénzügyi szolgáltatások széleskörű palettáját nyújtják, függetlenül azok lejáratától. Céljuk, hogy ügyfeleik igényeit teljes körű pénzügyi szolgáltatásokkal elégítsék ki.

Lefedik a lényeges ügyfélszegmenseket: kiszolgálják a nagyvállalatokat, a kis- és középvállalatokat, valamint a lakossági ügyfeleket. A termékek széles körét nyújtják, a fizetési számla-, rövid és hosszú lejáratú, fedezett (pl. jelzálog-fedezetű) és fedezetlen hitelek mellett a speciális finanszírozás is része a termékpalettájuknak. Léteznek azonban olyan kereskedelmi bankok is, amelyek a fenti szolgáltatásokat csak korlátozott ügyfélkörnek nyújtják. Magyarországon a kereskedelmi bankokra a Hpt.-nek a bankokra vonatkozó szabályait kell alkalmazni.

Befektetési bankok

Azokat a bankokat nevezik így, amelyek kizárólag befektetési szolgáltatásokat nyújtanak. A **befektetési bank** (*investment* vagy *merchant bank*) olyan bank, amely pénzügyi forrásokat közvetít – vagyis segít a tőkét a megfelelő helyre eljuttatni –, de nem gyűjthet betétet, és nem hitelezhet. A befektetési bankok nem saját vagyonukat fektetik be a vállalatokba, hanem ügyfeleik tőkéjét. A befektetések rendszerint hosszú távra szólnak, ezért ezek az intézmények többnyire részvények és kötvények kibocsátásában is segédkeznek, illetve elősegítik azok adásvételét. Másik fontos feladatkörük a vállalati átalakulások megszervezése, illetve az ezekhez kapcsolódó tanácsadás. Ezek mellé járulékos tevékenységként társul a különféle pénzügyi elemzések készítése és a tanácsadás, valamint még sok más, a fentiekhez kapcsolódó, kiegészítő pénzügyi tevékenység, szolgáltatás.

A befektetési bankok szerepe azokban a főleg angolszász országokban jelentősebb, ahol a vállalatok fejlesztési célú finanszírozásában a tőkepiac meghatározó szerepet tölt be. A kereskedelmi és befektetési bankok tevékenységének elkülönítését sokszor a szabályozás is előírja.

Az olyan klasszikus befektetési banki tevékenységeket, mint az értékpapír-kereskedelem, értékpapír-kibocsátások szervezése, vállalati átalakulások lebonyolítása, Magyarországon a nagy kereskedelmi bankok vállalatfinanszírozási (*corporate finance*) üzletágai vagy leányvállalatai végzik. Nem nagy számban, de működnek a hazai piacon önálló befektetési vállalkozások⁵ is, amelyek – engedélyüknek megfelelően – önállóan végzik ezt a tevékenységet.

Univerzális bankok

Az EU közös pénzügyi szabályainak megfelelően a kereskedelmi bankok a befektetési szolgáltatások nyújtására is kaphatnak engedélyt. A befektetési és kereskedelmi szolgáltatást is nyújtó kereskedelmi bankokat hívják *univerzális bankoknak*. Magyarországon és az unió több országában is sok kereskedelmi banknak van engedélye befektetési szolgáltatások nyújtására, rendelkeznek ilyen üzletággal. Amennyiben egy kereskedelmi bank befektetési szolgáltatási tevékenységet is végez, szervezetén belül szét kell választania a pénzügyi és befektetési szolgáltatási tevékenységet, a felelős szervezeti egységek között ún. „kínai fal” (*Chinese Wall*) korlátozza az információáramlást.

Szakosított és speciális hitelintézetek

- Jelzálog-hitelintézetek⁶

A jelzálog-hitelintézet specialitása, hogy olyan pénzkölcsönt nyújt ingatlanon alapított jelzálogjog fedezete mellett, amelyhez a forrásait jelzáloglevél kibocsátásával gyűjti. Jelzáloghitelt ugyan bármelyik kereskedelmi bank/hitelintézet nyújthat, azonban míg a bankok jellemzően rövid- és középlejáratú

⁵2007. évi CXXXVIII. törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól

⁶1997. évi XXX. törvény a jelzálog-hitelintézetről és a jelzáloglevélről

forrásokból finanszírozzák a hitelezési tevékenységüket, addig a jelzálog-hitelintézetek hosszú lejáratú jelzáloglevelek kibocsátása útján biztosítják az eszközök és források lejáratú összhangját.

A jelzáloglevél a kötvények egy speciális fajtája. Annyiban sajátos, hogy fedezett kötvényről van szó, a jelzálog-hitelintézetnek ugyanis folyamatosan rendelkeznie kell a kibocsátott jelzálogleveleinek fennálló tőke- és kamattartozása összegét meghaladó értékű fedezettel.

A jelzáloglevelek nem keverendők össze az elsősorban az angolszász gyakorlatban használt jelzálog-fedezettű értékpapír (*mortgage-backed security – MBS*) termékekkel.

Míg a jelzáloglevelek kibocsátója a jelzálogbank, a fedezetek pedig a jelzálogbank saját mérlegében egy poolba rendezve, konkrét értékpapírhoz nem rendeltlen vannak nyilvántartva, az MBS-ek esetében a hitelügyletek értékpapírosítása történik meg. A hitelintézet a nyújtott hiteleit egy csomagba rendezve értékesíti azt az értékpapír kibocsátójának – amely lehet állami szerv (pl. az USA-ban a Ginnie Mae), államilag támogatott szervezet (pl. Fannie Mae, Freddie Mac) vagy befektetési bank. Az MBS-ek jellemzően havi kamatozásúak – szemben a jellemzően éves kamatozású, magyar jelzáloglevelekkel –, a kamattal együtt pedig tőkét is törlesztnek, ugyanúgy, mint az értékpapírok mögött álló hitelek. Ennek megfelelően a havi cash flow értékei is változnak, hiszen a hiteleket eltörleszthetik, de akár késedelembe is kerülhetnek a hitelfelvevők.⁷

- Lakás-takarékpénztárak⁸

A lakás-takarékpénztári tevékenység lényege a folyamatos, hosszú távú előtakarékoság a jövőbeni lakáscélú hitelfelvétel megteremtéséért. A konstrukcióban a lakás-előtakarékoskodó arra kötelezi magát, hogy egy előre meghatározott időtartam alatt (az ún. megtakarítási időszakban, amely általában 4–10 év) folyamatosan meghatározott összegű betétet fizet be. Az állam általában állami támogatással is ösztönzi az előtakarékoságot⁹. A lakás-takarékpénztár pedig kötelezettséget vállal arra, hogy a szerződésben meghatározott feltételek teljesülése és a lakás-előtakarékoskodó hitelképessége esetén a szerződésben meghatározott módon kiszámított összegű, az előtakarékoskodás során összegyűjtött összeg felül lakáscélú kölcsönt nyújt a lakás-előtakarékoskodó kérésére.

Bankcsoportok, bankholdingtársaságok

A bankok a pénzügyi és befektetési szolgáltatások széles skáláját végezhetik. Ezeket a szolgáltatásokat azonban nem feltétlenül egy jogi személy nyújtja. A nagy univerzális bankok adózási, földrajzi, jogi vagy szervezeti okok miatt az egyes lényeges tevékenységeikre külön-külön leányintézményeket hoznak létre, amelyek bankcsoportot alkotnak. A **bankcsoportnak** a következő intézménytípusok lehetnek a tagjai:

- bankok – földrajzi elhelyezkedésük vagy eltérő tevékenységük indokolhatja a külön intézményt;
- szakosított hitelintézetek, mint a jelzálogbankok, lakás-takarékpénztárak;
- pénzügyi vállalkozások – lízing-, faktoringtevékenységet végző intézmények, a különböző lízingszolgáltatások különböző cégekbe szerveződhetnek;
- befektetési szolgáltatók;
- alapkezelők;
- közvetítők;
- a bankcsoport üzemeltetését támogató (ingatlan, IT) vállalkozások.

⁷ <http://www.finra.org/investors/mortgage-backed-securities>

⁸ 1996. évi CXIII. törvény a lakástakarékpénztárakról

⁹ A 2018. évi LXIII. törvény értelmében a 2018. október 16-a után kötött lakás-takarékpénztári szerződéseket nem illeti meg az állami támogatás.

A bankcsoportot a központi anyabank vagy a csoport működésének koordinálására létrehozott bankholdingtársaság irányítja. A bankholdingtársaság önálló üzleti tevékenységet nem végez, feladata kizárólag a bankcsoport irányítására korlátozódik.

A bankcsoportoknak egyedi és konszolidált szinten is el kell készíteniük pénzügyi kimutatásaikat, valamint egyedi és konszolidált szinten is teljesíteniük kell a bázeli tőke megfelelési és kockázatkezelési előírásokat. Emiatt a bankcsoportok egységes, csoportszintű szabályzatrendszerrel rendelkeznek, és szervezeti felépítésükre jellemző a mátrix irányítási rendszer. Ez azt jelenti, hogy módszertani, döntési és jelentési vonalaik az intézményi szintű irányítás mellett a funkcionális szervezeti egységek szintjén is működnek.

Bankcsoportok szerveződhetnek országon belül és nemzetközi szinten is. A nemzetközi pénzügyi rendszer legjelentősebb intézményei a nemzetközi téren aktív bankcsoportok. A legnagyobbak piaci jelenléte világméretű, jelen vannak minden jelentős pénzügyi régióban.

A Pénzügyi Stabilitási Tanács (*FSB – Financial Stability Board*)¹⁰ évente azonosítja a bázeli módszertani szabályok szerint a rendszerszinten fontos globális bankokat (*G-SIBs – Global Systemically Important Banks*). 2017-ben 30 globális jelentőségű bankot azonosítottak, ilyen bank pl. a Bank of America, a Citigroup, a Deutsche Bank, az HSBC, a Bank of China, a Barclays, a BNP Paribas, az ING, a UniCredit Group.

A nemzetközi bankcsoportok az anyavállalat székhelyétől eltérő országokban fiókokat vagy leányintézményeket hozhatnak létre. Amennyiben leánybankot alapítanak, az további leányokat létesíthet a szélesebb körű szolgáltatások nyújtására. Ekkor az adott országban kialakult bankcsoportnak szubkonszolidált szinten is meg kell felelnie a bázeli előírásoknak, felügyeletét az anyavállalat felügyeletével együttműködve, a helyi felügyelet látja el.

A német pénzügyi piacokra jellemző működési modell, hogy a csoport nemcsak pénzügyi és befektetési szolgáltatásokat, hanem biztosítási szolgáltatásokat is nyújt, a bank és a biztosító pedig egy csoporton belül működik. A modell Európán belül is elterjedt. Ebben az esetben pénzügyi konglomerátumról beszélünk, amelyre speciális szabályozás vonatkozik. Ilyen csoport pl. a német Allianz vagy a belga KBC.

Niche bankok

*Niche bankok*nak nevezik azokat a kisméretű, szűk tevékenységi körrel működő bankokat, amelyek egy szűk piaci szegmenst céloznak meg egy adott ügyfélkörrel vagy egy adott szolgáltatással.

A niche bank akkor lehet sikeres, ha a kiválasztott ügyfélkör/szolgáltatás a piacon jelen lévő, más bankoknál nem talál megfelelő színvonalú kiszolgálást. Stratégiájuk, szervezetük, technológiájuk professzionálisan támogatja a kiválasztott terméket. Szűk piaci igényt elégítenek ki magas színvonalon, ami lehetővé teszi a nyereséges működésükhöz szükséges árképzést. Ilyenek például az export tevékenységet segítő Eximbankok.

Online bankok

A technológia fejlődése, a digitalizáció a banki működési modelleket is alapvetően átalakítja. Egyre terjed az online bankolás, ezzel párhuzamosan egyre inkább csökken a fiókhálózat jelentősége.

Már Magyarországon is vannak olyan bankok, amelyek nem építenek ki fiókhálózatot, tevékenységüket teljes mértékben digitalizálják, az online csatornákra építik. Alkalmazzák a fejlett technika által nyújtott széleskörű lehetőségeket, mint az internetbank, a mobilapplikáció vagy a videobank. Az ügyfélnek

¹⁰ A válság következtében alakított nemzetközi szabályozó testület, a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság mellett a globális szabályozás csúcsszervezete. (A pénzügyi reformok irányait politikai szinten a G20 csúcson jelölik ki, a konkrét tartalmak kidolgozása a BCBS és az FSB feladata.)

egyáltalán nem kell fizikai kapcsolatba lépnie a bankkal. A kapcsolatfelvétel is végbemehet teljesen online, ami azért is lehetséges, mert a pénzmosás-megelőzési szabályok az ügyfelek azonosítására elfogadják a videóazonosítást és az okmányok videón keresztüli bemutatását is.

A videobank pedig megteremti a személyes ügyfélkiszolgálás online módját, ami nemcsak egyszerű szolgáltatások – pl. számlanyitás –, hanem összetett banki termékek nyújtását is lehetővé teszi a kizárólag digitális platformon működő bankoknak.

Közösségi bankok

Új trendet azonban nemcsak a technológia hoz létre. A társadalmi felelősségvállalás iránti igény, a környezetvédelem és a környezetünk iránti felelősség növekedése olyan banki modellt hívott életre, amely ezeket az értékeket stratégiája központi elemeként határozza meg, és tevékenységét, termékstruktúráját, kondícióit ennek szellemében alakítja ki. A közösségi banki rendszerben az üzletpolitika középpontjában a fenntartható fejlődés áll, az ügyfelek, a tulajdonosok, a menedzsment között összefogás alakul ki a közösségi célok érdekében. A közösségi bankolás önmagát értékalapú bankolásként határozza meg. Célja, hogy új értelmet adjon a pénz, a bank, a pénzügyi közvetítés társadalomban betöltött szerepének. Ezt olyan módon kívánja elérni, hogy ügyfeleit az ügyleteken keresztül bevonja társadalmi szervezetek, közösségi célok támogatásába, tevékenységét az ügyfelek számára átlátható módon végzi. A befektetésekkel és hitelekkel kapcsolatban odafigyel azok társadalmi és környezeti hatásaira. E törekvés többek között a következőket szorgalmazza: etikus, társadalmilag felelős hitelezés (zöldhitelezés), társadalmi felelősségvállalás, méltányos kereskedelem, etikus fogyasztás.

Árnyékbankok (shadow banking)

Árnyékbankoknak azokat a pénzügyi intézményeket nevezzük, amelyek úgy nyújtanak pénzügyi szolgáltatásokat, hogy nem kell megfelelniük a bázeli prudenciális szabályoknak, nem kell teljesíteniük a kockázatvállalási szabályokat és az előírt tőkekövetelményeket, mivel betétet nem gyűjtenek. Az árnyékbankokat jellemzően bankok finanszírozzák (refinanszírozási tevékenységgel), ezért veszélyt jelenthetnek a pénzügyi szektorra. A finanszírozási struktúra veszélye, hogy a közvetlen ügyfél-finanszírozás gyakorlatát a refinanszírozást nyújtó bank csak részben tudja monitorozni vagy akár korlátozni.

A 2008-as válság kirobbanásához nem kis mértékben járult hozzá az Egyesült Államokban az árnyékbankok tevékenysége: azok esetében a kockázatkezelési és tőke megfelelési előírások nem korlátozták a kockázatvállalást, a laza hitelezési sztenderdek hozzájárultak a rossz minőségű jelzáloghitel-portfólió felépüléséhez, ami az értékpapírosításon keresztül megfertőzte a pénzügyi rendszert.

A szabályozó hatóságok a válságtapasztalatokra válaszul szigorítást¹¹ vezetnek be az árnyékbankok banki finanszírozásában.

1.1.3 Banki szolgáltatások

A hatályos előírások¹² alapján bank csak az a pénzügyi intézmény lehet, amely üzletszerűen hitelez, betétet gyűjt és pénzforgalmi szolgáltatást is nyújt.

Az **üzletszerűség** azt jelenti, hogy a tevékenység ellenérték fejében, nyereség-, illetve vagyonszerzés céljából, előre egyedileg meg nem határozott ügyletek megkötésére irányuló, rendszeresen folytatott gazdasági tevékenység.

¹¹ A rendszer kockázatcsökkentése érdekében a Bazel III továbbfejlesztett változata 2022-től korlátozni fogja az árnyékbankok banki hitelezését.

¹² Hpt. 8. § (4) bekezdés

Ezen túlmenően csak bank lehet olyan pénzügyi intézmény, mely az alábbiak szerinti 1–5. pontokba tartozó tevékenységeket üzletszerűen végezheti:

1. Pénzügyi szolgáltatások

- betét gyűjtése és más visszafizetendő pénzeszköz elfogadása a nyilvánosságtól;
- hitel és pénzkölcsön¹³ nyújtása, pénzügyi lízing;¹⁴
- pénzforgalmi szolgáltatás nyújtása;¹⁵
- letéti szolgáltatás, széfszolgáltatás;¹⁶
- valutával, devizával (ide nem értve a pénzváltási tevékenységet), váltóval, illetve csekkel saját számlára vagy bizományosként folytatott kereskedelmi tevékenység;
- elektronikus pénz kibocsátása;¹⁷
- papíralapú készpénz-helyettesítő fizetési eszköz (pl. papíralapú utazási csekk, váltó) kibocsátása, illetve az ezzel kapcsolatos szolgáltatás nyújtása;
- kezesség- és garanciavállalás, valamint egyéb bankári kötelezettség vállalása;
- pénzügyi szolgáltatás közvetítése;
- hitelreferencia-szolgáltatás;¹⁸
- követelésvásárlási tevékenység.

A pénzügyi szolgáltatásokon túl a bankok üzletszerűen végezhetik még a következő tevékenységeket:

2. Kiegészítő pénzügyi szolgáltatások

- pénzváltási tevékenység;
- fizetési rendszer működtetése;
- pénzfeldolgozási tevékenység;
- pénzügyi ügynöki tevékenység a bankközi piacon.

3. Biztosításközvetítói tevékenység

¹³ A hitel és a kölcsön között jogi értelemben van különbség. Míg a hitel a pénz rendelkezésre állítását jelenti, addig a kölcsön tényleges pénzfolyósítást jelent.

¹⁴ A pénzügyi lízing közgazdasági értelemben olyan, mint a hitel. Az eltérést itt is a jogi keretrendszer teremti meg. A lízing olyan háromszereplős ügylettípus, amelyben a lízingbe adó a lízingbe vevő által kiválasztott eszközöket az ügylet harmadik szereplőjétől, a szállítótól megvásárolja, majd a lízingbe vevőnek díjfizetés ellenében határozott idejű használatra átengedi oly módon, hogy a használati idő (futamidő) lejártával lehetőséget teremt a lízingbe vevőnek az eszközök megvásárlására.

¹⁵ Pénzforgalmi szolgáltatás a bankszámlavezetés és a bankszámlavezetéshez kapcsolódó összes tevékenység, például készpénzbefizetés a bankszámlára, illetve készpénzkifizetés a bankszámláról, a fizetési műveletek bankszámlák közötti teljesítése (átutalás, csoportos beszedés stb.), továbbá a készpénzátutalás.

¹⁶ A letéti számla meghatározott célra elkülönített pénzeszközök nyilvántartására és kezelésére nyitott bankszámla, amelyen a letétként elhelyezett pénzeszközök felett a bank mint letétközvetítő a jogszabályban, illetve a letéttel kötött szerződésben meghatározott módon rendelkezhet (pl. ügyvédi letét). A széfszolgáltatás lényege, hogy a bank kiemelt ügyfelek számára nyújtson olyan többlétszolgáltatást, amelynek igénybevételével az ügyfelek értéktárgyakat/értékpapírokat biztonságos és értékbiztosított helyen tárolhatnak.

¹⁷ Az elektronikus pénz készpénz átvétele, illetőleg számlapénz átutalása ellenében kibocsátott, elektronikus pénzeszközön tárolt pénzérték, amelyet elektronikus fizetés céljából a kibocsátón kívül más is elfogad. Ilyenek például a prepaid kártyák.

¹⁸ A hitelreferencia-szolgáltatás lényege, hogy a bank az ügyfeléről banktitkot nem sértő információt ad át díjazás ellenében, illetőleg ennek minősül a központi hitelinformációs rendszert kezelő pénzügyi vállalkozás általi adatkezelés is.

4. Befektetési szolgáltatási tevékenység

- pénzügyi eszközre (értékpapír, deviza, származtatott termékek) vonatkozóan végzett
 - megbízás felvétele és továbbítása, megbízás végrehajtása az ügyfél javára,
 - saját számlás kereskedés,
 - portfóliókezelés,
 - befektetési tanácsadás,
 - jegyzési garanciavállalás;
- befektetési szolgáltatási tevékenységet kiegészítő szolgáltatások;
- aranykereskedelmi ügyletek;
- részvénykönyvvezetés.

5. Egyéb kiegészítő tevékenységek, pl. bizalmi szolgáltatás, állami támogatások közvetítése, tagszervezés önkéntes kölcsönös biztosító pénztárak számára.

A banki tevékenységek összetettek, azokat többféle módon is lehet csoportosítani. Így például

- a termék típusa,
- az ügyfél típusa,
- az üzletág,
- az értékesítési csatorna szerint.

A következő táblázat a bank szolgáltatásainak csoportosítását mutatja a legfontosabb termékek, ügyféltípusok, üzletágak és értékesítési csatornák szerint.

Termékek	Ügyféltípusok	Üzletág	Értékesítési csatorna
Megtakarítási termékek	Lakosság	Lakossági (<i>retail</i>)	Bankfiók
Hiteltermékek	Kis- és középvállalkozások	Vállalati (<i>corporate</i>)	Online
Pénzforgalmi szolgáltatások	Nagyvállalatok (<i>corporate</i>)	Projektfinanszírozás	Mobilbank
Befektetési termékek	Bankok, intézmények	Befektetési szolgáltatás	Call center
Bankközi finanszírozás	Állam, önkormányzat	Kártya	Ügyfélreferens
Saját számlás kereskedés	Központi bank	Treasury	Közvetítő
		Letétkezelés	

1. táblázat: Egy átlagos kereskedelmi bank főbb tevékenységeinek fontosabb dimenziói

1.2 A BANKOK SZABÁLYOZÁSI KERETRENDSZERE

1.2.1 A bankszabályozás indokoltsága

Egy nemzetgazdaság bankrendszerének szabályozása rendkívül összetett, arról nem is beszélve, hogy egy országban a bankok alapvetően nemcsak „nemzeti” keretekben tevékenykednek, hanem határon átnyúló tevékenységeket is folytatnak, sok esetben bonyolult szerkezeti felépítésben.

A szabályozási tevékenységet intézményi, jogi és kulturális tényezők is meghatározzák. Annak ellenére, hogy léteznek nemzeti és regionális sajátosságok a bankszabályozásban, megfigyelhető az a világszintű törekvés, hogy a szabályozásban meghatározóvá váljon a nemzetközi együttműködés.

A bankok szabályozása – tértől és időtől függően – mindig egyfajta alku az állam és a bankok között. Tapasztalati úton megállapítható, hogy a bankszabályozási rendelkezéseket és azok változását alapvetően a pénzügyi és gazdasági válságok írták; a bankpánikok voltak ezen szabályozások fő mozgatórugói.

A bankszabályozási elvek változásának megértéséhez az Amerikai Egyesült Államok bankszabályozási gyakorlata tekinthető mértékadónak. A bankszabályozás és a banki intézményrendszer működésének szempontjából a leginkább meghatározó lépés a 20. század elejére tehető, mégpedig az 1907-es bankpánik következményeként a központi banki szerepet betöltő Federal Reserve (Fed) létrehozása. Amikor a Fedet alapították, a válság idején alkalmazott legfőbb eszköznek a közvetlen jegybanki hitelezést tekintették, különösen, ha likviditásszűke lépett fel. A Fed feladata a rendszerméretű hatások kezelése volt: a fertőzés megállítása, vagyis az, hogy az egyik pénzügyi intézmény csődjé ne rántsa magával a többi intézményt.

Az 1929-es nagy világgazdasági válságot követően 1933-ban fogadták el a Glass–Steagall-törvényt, amelynek a leginkább közismert jellemzője a befektetési és a kereskedelmi banki tevékenységek elválasztása volt. A törvény egyidejűleg létrehozta a Szövetségi Betétbiztosítási Alapot (*Federal Deposit Insurance Corporation*), amely a banki betéteket biztosította.

A törvény a kereskedelmi bankoknak megtiltotta a vállalati értékpapírok vásárlását, illetve szavatolását, de ezen felül a pénzügyminiszternek olyan jogköröket adott, amelyek révén a banki működéshez szükséges, további források bevonásáról dönthetett, a Fed elnöke pedig szinte az összes banki funkciót szabályozhatta.

A Glass–Steagall-törvény egészen 1999-ig volt életben, amíg a Gramm–Leach–Bliley-törvény felül nem írta. A dereguláció szellemében elfogadott Gramm–Leach–Bliley-törvény lehetővé tette a banki szereplők koncentrációját: a tevékenységek kibővítésével univerzális bankóriások jöttek létre. A törvény alapján nemcsak a bankok, hanem más pénzügyi intézmények is – többek között nyugdíjalapok, biztosítótársaságok, intézményi befektetők, brókercégek, hedge fundok – átléphetek más területekre, folytathattak a fő tevékenységüktől eltérő műveleteket.

A 2008-as gazdasági válság újabb szabályozási hullámot indított el. A 2010. július 21-én életbe lépett a Dodd–Frank Wall Street-reform és fogyasztóvédelmi törvény – a szakzsargonban csak Dodd–Frank –, az Egyesült Államok legátfogóbb pénzügyiszabályozás-csomagja a nagy gazdasági válság óta. A Dodd–Frank-törvény legfontosabb területei a prudenciális felügyelés, a rendezett felszámolási eljárás és a fogyasztóvédelem, a törvény azonban messze túlmutat ezeken a területeken. Szigorúbb makroprudenciális szttenderdeket alkalmaz, különös tekintettel a nagyobb rendszerszintű kockázatot hordozó pénzügyi intézményekre, nagyobb rálátást biztosít a Fed számára a nem banki szektor ellenőrzésére, magasabb fokú transzparenciát követel meg a származtatott ügyletek piacán, továbbá részben visszaállította a kereskedelmi és befektetési banki tevékenységek egy intézményen belüli korlátozását.

1.2.2 A szabályozás különböző szempontjai

A bankrendszer elmúlt száz évét végigkísérő válságok mind abba az irányba mutatnak, hogy a bankrendszer nem képzelhető el megfelelő szabályozás nélkül, mivel a piac önszabályozása a profitelvárások miatt nem képes hatékonyan működni. Sokszor felbukkanó érv egy-egy válság után, hogy a bankrendszer túl fontos a közösség egésze szempontjából ahhoz, hogy működését kizárólag a bankokra és azok egyedi, akár önös érdekeire bizzák.

A pénzügyi közvetítő rendszer működési zavarai jól láthatóan nagyon gyorsan tovaterjednek az egész gazdasági alrendszerben (lásd a subprime válságtól a totális gazdasági válsáig vezető utat). A pénzügyi szférának a reálgazdasággal való kapcsolata miatt a szabályozások kérdése, a biztonságos bankműködés biztosítása a gazdaságpolitika fontos feladata. Mindenesetre a szabályozások célja az, hogy a bankok **prudens** módon folytassák tevékenységüket.

A prudencia a banki működés egyik alapeleme, lényege a bankok biztonságos és felelős működésének biztosítása, ezáltal a betétesek és az ügyfelek érdekeinek védelme. A prudenciális működés követelményének át kell hatnia a bank működésének egészét.

A szabályozás három különböző típusát különböztetjük meg:

- a makroprudenciális szabályozást,
- a mikroprudenciális és
- az üzleti magatartás szabályozását.

A makroprudenciális szabályozás a pénzügyi rendszer egészének a biztonságára összpontosít; tehát nem az egyes banki szereplőkre, hanem azok intézkedéseinek összekapcsolt hatásaira. Ennek a biztonsági hálónak két lényeges eleme van: a betétbiztosítás és befektetővédelem, illetve a **végző hitelezői funkció**¹⁹. A mikroprudenciális szabályozás az egyes bankok felügyeletére fókuszál, különös tekintettel a tőkemegfelelésre. A makro- és mikroprudenciális szabályozás eltérő szempontjait mutatja be a 2. táblázat. Az üzleti magatartás szabályozása pedig a bankok üzletvitelével foglalkozik; ezen a területen az utóbbi időben egyre erősebben érvényesül a fogyasztóvédelem szempontja.

	Makroprudenciális	Mikroprudenciális
Közbenső cél	A pénzügyi rendszer egészét érintő problémák csökkentése	Az egyes intézményeket érintő problémák csökkentése
Végző cél	A gazdaság teljesítményében (GDP) mutatkozó veszteségek elkerülése	A fogyasztó (befektető/betétes) védelme
A kockázat jellege	(részben) Endogén	Exogén
Intézmények közötti korrelációk	Fontos	Lényegtelen
Prudenciális kontroll	A rendszer egészére összpontosító, fentről lefelé irányuló megközelítésű	Egyedi kockázatokra összpontosító, alulról felfelé irányuló megközelítésű

2. táblázat: A makro- és mikroprudenciális szemlélet összehasonlítása

Forrás: Boirio (2003)

¹⁹ *Lender of last resort*; ezt a funkciót többnyire jegybank látja el, amely egy intézmény finanszírozási problémája esetén végző hitelezőként képes likviditást nyújtani, ha a szükséges likviditás nem érhető el a bankközi piacról.

1.2.3 A Bázeli Bizottság szabályozói sztenderdjei

A prudenciális szabályozásban a Nemzetközi Fizetések Bankja (*BIS – Bank for International Settlements*²⁰) keretén belül működő Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság (*BCBS – Basel Committee on Banking Supervision*²¹) a legfőbb globális normaalkotó; a Bizottság a nemzetközi bankfelügyeleti együttműködés előrevitelének fórumaként is működik.

Küldetése az, hogy erősítse a bankok szabályozását és javítsa a banki gyakorlatokat annak érdekében, hogy a pénzügyi stabilitás világszerte erősödjön. A BCBS nem rendelkezik semmiféle nemzetek feletti hatalommal, és sztenderdjei is csak a nemzetközi piacon aktív, nagy bankokra vonatkoznak. A Bizottság működése a tagok önkéntes kötelezettségvállalásán nyugszik. A világgazdasági szempontból meghatározó országok azonban összhangba hozzák a bankszabályozási gyakorlataikat a BCBS szabályozócsomagjaival, amelyek Bazel I, Bazel II és Bazel III néven ismertek, illetve már elfogadták a Bazel III-as szabályozás módosításának utolsó csomagját is, amelynek teljes implementálása 2022-re várható.

A bázeli szabályozás kockázatkezelési módszereit a könyv későbbi fejezetei tárgyalják (l. 2. fejezet); az alábbiakban a szabályozócsomagok elvi bemutatása a cél.

Az **első Bázeli Tőkeegyezményt** (*Basel Capital Accord*) 1988-ban tette közzé a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság. A Bazel I szabályozócsomag megalkotását az alábbiak indokolták:

- a banki tevékenység egyre inkább nemzetközivé vált, miközben a szabályozás nemzeti hatáskörben maradt;
- az eltérő nemzeti szabályozás odavezetett, hogy a versenyelőny érdekében a nemzeti hatóságok a szabályozás lazításában voltak érdekeltek;
- mindezek jelentősen hozzájárultak az 1970-es évek bankválságaihoz.

A felsorolt problémák kezelésére a Bazel I néven ismert szabályozócsomag egy **egységes hitelkockázat-mérési keretrendszert** vezetett be. A szabályozás kiegyenlítette a különböző székhelyű nemzetközi bankok versenyfeltételeit egy olyan előírással, amelyik a minimális tőkére vonatkozott. A Bazel I a szavatolóátke arányát a kockázattal súlyozott eszközökhöz viszonyítva 8%-on határozta meg. A szabályozás mögötti elv arra épült, hogy amennyiben ezt a gyakorlatot alkalmazzák a bankok, az rendszerszintű biztonságot eredményez. A szabályozócsomag világszerte elfogadott szabvánnyá vált.

1996-ban a szabályozócsomagot kiegészítették a piaci kockázatok tőkekövetelményével, és bevezették a banki és kereskedési könyv fogalmát is.

Nem sokkal a Bazel I-es csomag elfogadása után felerősödtek a szabályozással kapcsolatos kritikák. Ezek alapvetően azt bírálták, hogy az egységes hitelkockázati szabályozás gátolja a jó bankok növekedését, mivel nem veszi figyelembe a kockázatkezelés színvonalát; illetve fontos (pl. működési) kockázatokkal nem foglalkozik.

A helyzet megértéséhez az is hozzátartozik, hogy a kilencvenes években nemzetközi szinten az erőteljes gazdasági növekedés mellett jó minőségű hitelportfólió jellemezte a bankokat. A fentiek eredményeként a Bázeli Bizottság már 1992-ben javaslatot tett egy új keretrendszer kialakítására.

A folyamat végül a **2004-ben nyilvánosságra hozott, Bazel II** néven ismert szabályozócsomag létrejöttéhez vezetett. A Bazel II-es csomag szabályozói megközelítése jelentősen különbözött a Bazel I-es csomagétól.

²⁰ A Bank for International Settlements 60 ország jegybankjának a tulajdona.

²¹ A G10 országok 1974-ben alapították meg a BIS mellett működő Bázeli Bizottságot.

A fontosabb módosítások a következők voltak:

- szofisztikált kockázatkezelés és -mérés figyelembevétele a tőkekövetelmény meghatározásában;
- gazdasági és szabályozói minimumtőke-követelmény bevezetése;
- a piaci kockázatok továbbfejlesztett tőkekövetelménye mellett a működési kockázat beemelése a szabályozásba;
- kockázatcsökkentő eszközök figyelembevételének lehetősége;
- tudatos vállalatirányítási szabályok bevezetése;
- három pilléren alapuló szabályozási csomag.

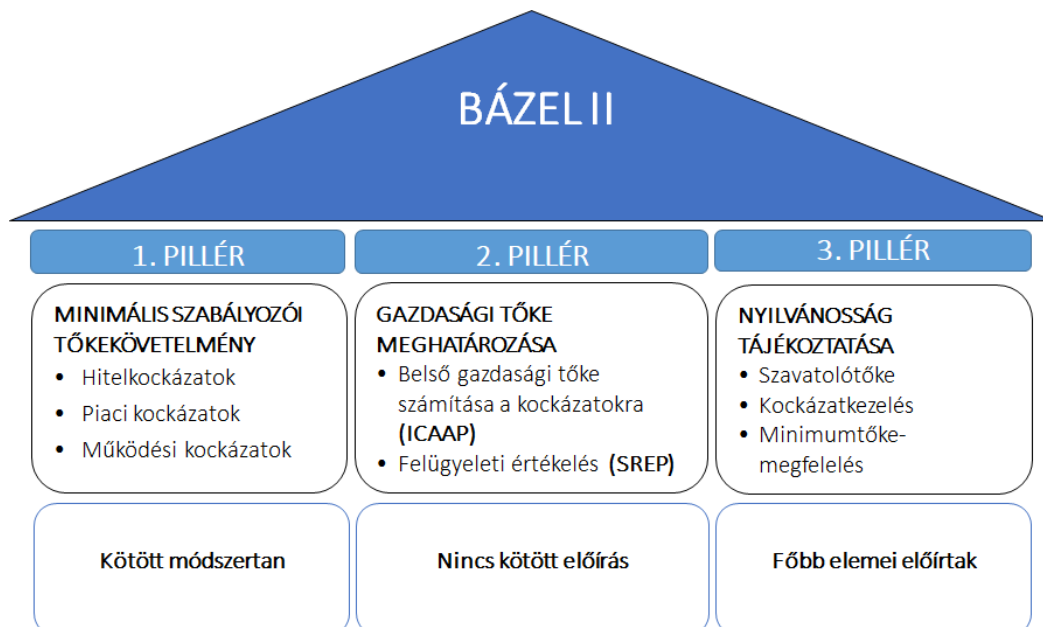
A banki likviditásra vonatkozóan azonban nem tartalmazott egyértelmű előírásokat a szabályozás.

A Bázeli II keretrendszer az 1. ábrán szereplő három pilléren nyugszik.

Az **első pillér** célja a minimális szabályozói tőkekövetelmény meghatározása a hitel-, piaci és működési kockázatokra.

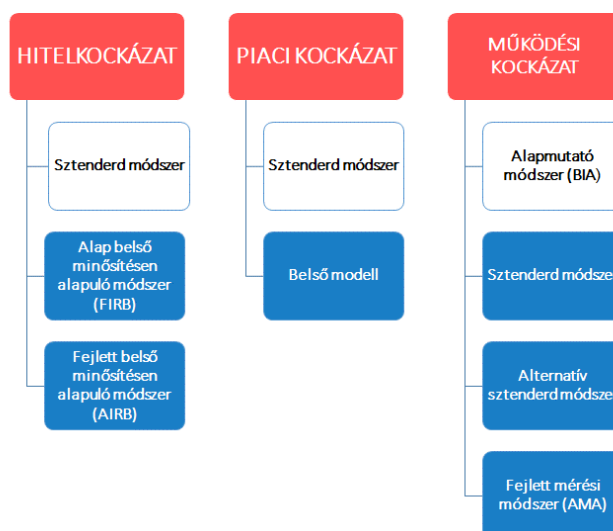
A **második pillér** ezt két elemmel egészíti ki. Az egyiknek az a célja, hogy a bank maga is felmérje, ténylegesen milyen kockázatoknak van kitéve, elkészítse a saját kockázati térképét, és ezekre a feltárt kockázatokra saját becslési módszerrel készített gazdasági tőkekövetelményt határozzon meg. Ezt az eljárást a **tőkemegfelelés belső értékelési folyamatának** nevezik, azaz **ICAAP-nek** (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*). A pillér második célja, hogy ezt a belső tőkeszámítást a felügyelet megvizsgálja. Ezt a folyamatot hívják **felügyeleti felülvizsgálatnak**, azaz **SREP-nek** (*Supervisory Review and Evaluation Process*).

A **harmadik pillér** célja a transzparencia erősítése és olyan nyilvános pénzügyi, illetve kockázati beszámolóok struktúrájának kialakítása és alkalmazása, amelyek hatékonyabbá teszik a különböző intézmények teljesítményének összehasonlítását.



1. ábra: A Bázeli II keretrendszer pillérei

A 2. ábra érzékelteti, hogy a Bázeli II a bankok számára milyen sok lehetőséget nyújtott a minimális tőkekövetelmény számítására a korábbiakhoz képest. A tőkekövetelmény meghatározásának részleteit a 2. fejezet tárgyalja.

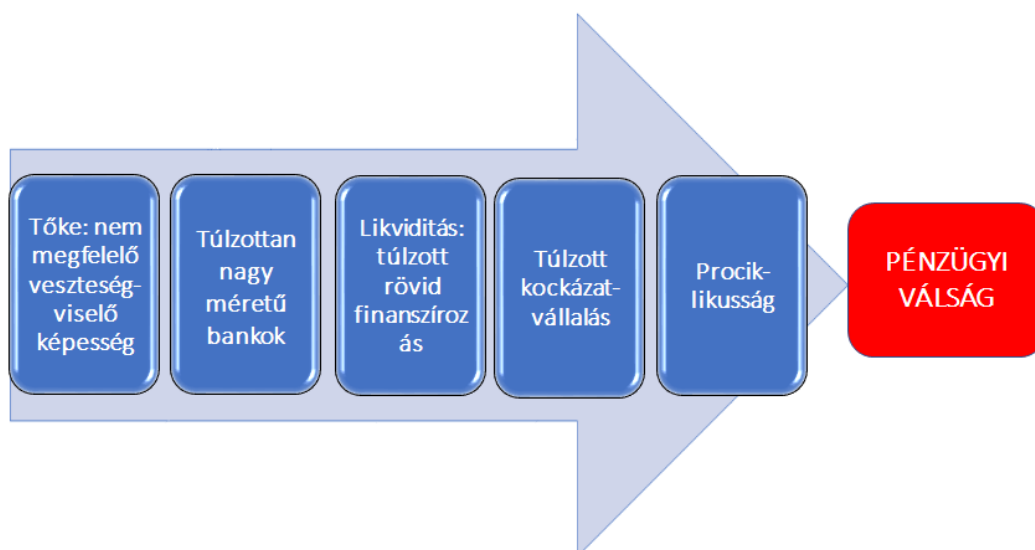


2. ábra: A Bázeli II szabályozói minimumtőke-követelmény választható módszerei²²

Alighogy világszerte bevezették a Bázeli II-es szabályokat, amikor a 2007-ben induló, majd 2008-ban elterjedő nemzetközi pénzügyi válság a szabályozás számos hiányosságára hívta fel a figyelmet. A 2008-as válság során a bankszektornak világszerte súlyos problémákkal, hiányosságokkal kellett szembenéznie, többek között a nem megfelelő veszteségviselő képességű, hibrid tőkeelemek szerepével, túl nagy tőkeáttételekkel, a hosszú kihelyezések rövid lejáratú finanszírozásának a kockázataival; ezeken túl hiányosságok merültek fel a kockázatkezelési mechanizmusokkal, továbbá a menedzsmentek működésével, illetve az ösztönzési rendszerekkel kapcsolatban is.

A BCBS már 2008 őszén – a Lehman Brothers összeomlásához közeli időben – kiadta azokat az alapelveit, amelyek a biztonságos likviditási kockázat kezelésére és ellenőrzésére vonatkoztak. A Bizottság 2009 júliusában további ajánlásokat adott ki, amelyeknek az volt a célja, hogy megerősítse a Bázeli II szabályozást a felszínre került problémák terén.

A Bázeli Bizottság a fentiek eredményeként **2010 júliusában adta ki Bázeli III** néven ismert szabályrendszerét. A pénzügyi válságra visszavezethető problémákat a 3. ábra foglalja össze:



3. ábra: A pénzügyi válság okai

²² A késsel jelölt tőkeszámítási módszerek felügyeleti jóváhagyáshoz kötöttek.

A Bázeli III szabályrendszer fő jellemzői az alábbi Bázeli II elemekhez képest **nem változtak**:

- hárompilléres megközelítés: minimum szabályozói tőke, gazdasági tőke (ICAAP–SREP), nyilvánosság;
- hitel-, piaci és működési kockázatok tőkekövetelmény-számítási módszerei.

Ami változott:

- szigorodott a tőke fogalma és a tőkemegfelelés elvárt szintje;
- új likviditási követelményeket és mutatókat vezettek be;
- tőkeáttétel korlátozása;
- új kockázati fogalmak beemelése, pl. elszámolási kockázat, partnerkockázat;
- belső irányítási szabályok és a javadalmazás szigorítása;
- tőkepufferek bevezetése a prociklikusság és a rendszerkockázat csökkentése érdekében.

A pénzügyi válságra adandó szabályozói válaszok jelenleg még nem tekinthetők véglegesnek.

A Bázeli Bizottság 2017 decemberében hozta nyilvánosságra azokat a jövőbeni változtatásokat, amelyekkel véglegesnek tekinti a Bázeli III²³ csomagot.

A jövőben várható változások főbb elemei:

- a tőkeáttétel további szigorítása;
- a különböző módszertanokkal számított kockázattal súlyozott eszközök és tőkekövetelmények összehasonlíthatósága érdekében ún. **tőkepadló**²⁴ bevezetése;
- az egyes kockázatok (piaci, fejlett módszerek, működési stb.) tőkekövetelmény-számítási módszereinek felülvizsgálata.

1.2.4 Szabályozás az Európai Unióban

Az érvényben lévő Bázeli III-as csomag szabályait és alapelveit az Európai Unióban is bevezették, azzal a különbséggel, hogy míg a Bázeli Bizottság ezen szabályok érvényesítését csak a nemzetközi téren aktív nagybankoknál várja el, az unióban ezek a szabályok minden bankra vonatkoznak.

Az Európai Unióban a bázeli ajánlások két lépcsőben válhatnak az egyes tagállami szabályozások részévé:

- első körben az európai uniós szintű szabályozás;
- második körben a tagállami szintű szabályozás formájában.

Az Európai Unió közösségi jogrendjében a bankszabályozás kapcsán többféle jogi aktus is releváns lehet. Ezen jogi aktusokat, illetve fontosabb jellemzőiket a 3. táblázat foglalja össze.

²³ Bár a Bizottság a javasolt további változtatásokat következetesen a Bázeli III csomag részeként emlegeti, a szakmai zsargonban ezt már Bázeli IV-nek szokták nevezni.

²⁴ Angolul *output floor* (a bank tőkekövetelménye nem lehet kisebb, mint a sztenderd módszer szerint számított tőkekövetelményének a 75 százaléka).

Jogi aktusok	Kötelező-e?	Általános jellemzői
Rendeletek	igen	Az Európai Unióban teljes egészében alkalmazandó, közvetlenül hatályos.
Irányelvek	igen	Valamennyi uniós ország számára kötelezően elérendő célkitűzést állapít meg. A döntéshozatal módja azonban az egyes országokra van bízva.
Határozatok	igen	A határozat csak a címzettjeit (pl. egy tagállamot vagy egy adott vállalatot) kötelezi és közvetlenül alkalmazandó.
Ajánlások	nem	Lehetővé teszi az intézmények számára álláspontjuk közlését, és azt, hogy az intézkedési stratégiára tegyenek javaslatot anélkül, hogy az ajánlás címzettjeire bármilyen jogi kötelezettséget rónának.
Vélemények	nem	Lehetővé teszi az intézmények számára álláspontjuk közlését anélkül, hogy a vélemény címzettjeire bármilyen jogi kötelezettséget rónának.

3. táblázat: Az uniós bankszabályozás jogi aktusainak jellemzői

Az Európai Unió szabályozásában megfigyelhető, hogy az irányelvek mentén való szabályozás helyett egyre inkább előtérbe kerül a rendeleti szabályozás.

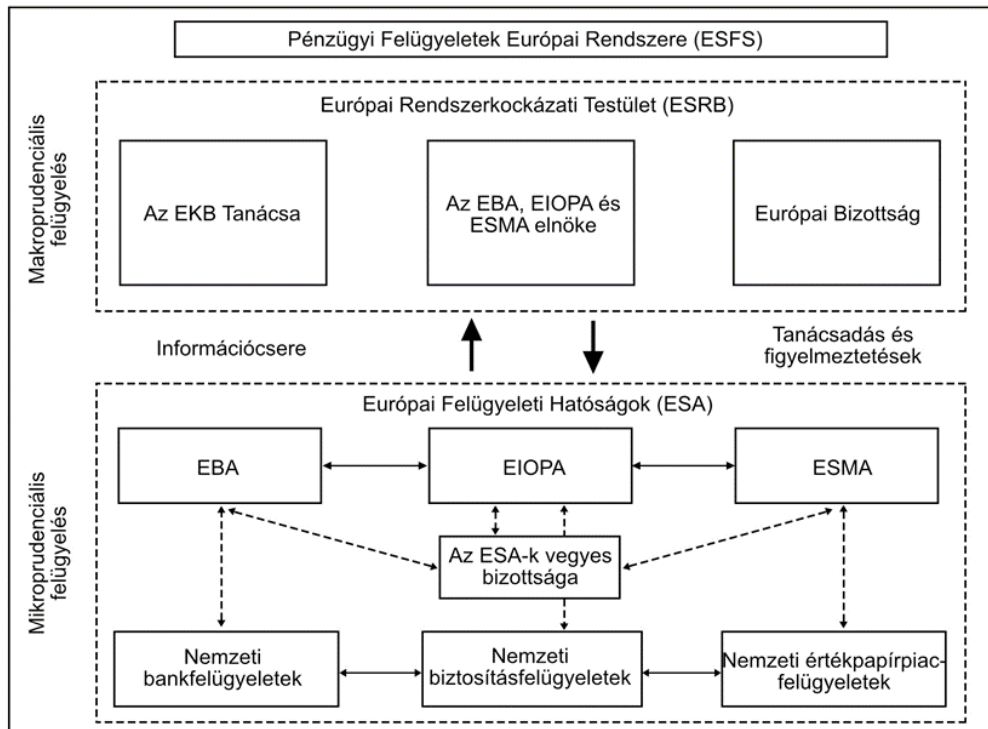
A Bázeli III szabályozócsomag – amely 2014. január 1-jétől hatályos – jelentős részét már nem is direktíva, hanem rendelet formájában vezették be az alábbi jogszabályokkal:

- Az Európai Parlament és a Tanács 575/2013/EU rendelete (2013. június 26.) a hitelintézetekre és befektetési vállalkozásokra vonatkozó prudenciális követelményekről és a 648/2012/EU rendelet módosításáról (*CRR – Capital Requirement Regulation*), amely az EU-ban közvetlenül alkalmazandó a bankokra;
- Az Európai Parlament és a Tanács 2013/36/EU irányelve (2013. június 26.) a hitelintézetek tevékenységéhez való hozzáférésről és a hitelintézetek és befektetési vállalkozások prudenciális felügyeletéről, a 2002/87/EK irányelv módosításáról, a 2006/48/EK és a 2006/49/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről (*CRD IV – Capital Requirement Directive*), amelyet implementálni kell a nemzeti jogrendszerbe.

A szabályozás szigorítja a szavatolótőkére és a tőkekövetelményre vonatkozó rendelkezéseket, tőkepuffer-követelményeket ír elő, likviditási és tőkeáttételi követelményrendszert irányoz elő, illetve további tőkepuffert határoz meg a rendszerszinten jelentős hitelintézetek számára. Ezenkívül több szabályozást is módosít a vállalatirányítás területén (beleértve a javadalmazást is), és egységes uniós szabályozói jelentésrendszert vezet be.

Felügyeleti változások

A 2008-as válság után a banki felügyeleti intézményrendszerben jelentős változások mentek végbe. Az Európai Unió felügyeleti intézményrendszerét érintő változások közül a legfontosabb az EU új felügyeleti rendszerének, a **Pénzügyi Felügyeletek Európai Rendszerének** (*ESFS – European System of Financial Supervision*) létrejötte 2011. január 1-jén. Az ESFS koncepcionális működése és felépítése a 4. ábrán látható.



4. ábra: A Pénzügyi Felügyeleték Európai Rendszere (ESFS)

Forrás: a De Larosière-jelentés (2009) alapján

Az új felügyeleti rendszerben létrehozták az Európai Rendszerkockázati Testületet (ESRB – *European Systemic Risk Board*) és három új európai felügyeleti hatóságot az Európai Felügyeleti Hatóságok égíse alatt (ESA – *European Supervisory Authority*):

- az Európai Bankhatóságot (EBA – *European Banking Authority*);
- az Európai Biztosítási és Foglalkoztatóinyugdíj-hatóságot (EIOPA – *European Insurance and Occupational Pensions Authority*) és
- az Európai Értékpapíripiaci Hatóságot (ESMA – *European Security and Markets Authority*).

A 2008-as válság egyértelművé tette, hogy szükséges a felügyeleti gyakorlatok jobb összehangolása, harmonizálása. Az újonnan létrejött struktúra ezt segíti; az átalakítás célja, hogy stabilabban és hatékonyabban működjön az európai pénzügyi rendszer.

Mint a 4. ábrán is látható, a mikroprudenciális felügyelet szektororientált, a felügyeleti hatóságok vegyes bizottságai (*joint committee*) azonban lehetőséget teremtenek arra, hogy a szektorokon átívelő kockázatok kezelésére közös javaslatokat tegyenek. A rendszeres és szoros együttműködés a szektorok között több területen is megtalálható, például a kisbefektetői termékek, a pénzmosás elleni intézkedések vagy a pénzügyi konglomerátumok esetében.

A banki szabályozás szempontjából az Európai Bankhatóságnak meghatározó szerepe van. Az EBA feladata, hogy közelítse egymáshoz az európai banki felügyeleti gyakorlatokat, elősegítse a nemzeti felügyeleték közötti együttműködést és információcserét, nyomon kövesse az európai bankcsoportok határon átnyúló tevékenységét, és időben felhívja a figyelmet a kialakuló kockázatokra.

Az új felügyeleti rendszerben központi szerepe van az Európai Központi Banknak. A válság után megváltozott a központi bankokat érintő szabályozói megközelítés.²⁵ A korábbi árstabilitási szempontok figyelembevételével mellett a jegybankok nagyobb figyelmet fordítanak a pénzügyi stabilitási, illetve a növekedési szempontokra. Míg a válságot megelőző időszakban az egyes piaci szereplők szabályozása elkülönült a piac egészétől, addig a makroprudenciális felügyelet a szektor egészét érintő, piacsintű kockázat csökkentését célozza.

Egységes szabálykönyv

Az Európai Unióban működő bankok szabályozásának gerince az ún. egységes szabálykönyv (*Single Rulebook*). Ez olyan jogszabályokon és azok alapján kiadott értelmezéseken, állásfoglalásokon alapul, amelyeket az EU-ban minden pénzügyi intézményre – köztük körülbelül 8300 bankra – és minden pénzügyi termékre alkalmazni kell.

Az egységes szabálykönyv célja, hogy az unióban ne csak egységes szabályok érvényesüljenek, hanem azok egységes gyakorlata és értelmezése is megvalósuljon.

Az egységes szabálykönyv elemei:

- a már korábban említett CRD IV direktíva és CRR-rendelet;
- az egységes szanalási mechanizmus (*BRRD – Bank Recovery and Resolution Directive*), a csődközeli helyzetbe került bankok rendezett szanalására szolgáló direktíva és rendszer;
- a betétbiztosítási rendszer;
- az Európai Bankhatóság által kiadott (az Európai Bizottság által jóváhagyott), jogszabályokhoz kapcsolódó, kötelező jellegű szabályozói (*RTS – Regulatory Technical Standards*) és végrehajtási (*ITS – Implementing Technical Standards*) technikai sztenderdek;
- EBA-iránymutatások (*guidelines*), ajánlások (*recommendations*) és állásfoglalások.

Bankunió

A 2008-as válság után felszínre kerültek a Gazdasági és Monetáris Unió (GMU) hibái, működési zavarai. Az intézmény megszilárdítása elengedhetelenné vált, különösen az euróönya perifériaországokban 2010–2011-ben lezajlott válságok miatt. A válság egyik következménye az volt, hogy az Európai Unió egyes nehéz helyzetben lévő tagállamai nem tudtak segíteni a bajba jutott bankjaikon, illetve a bankmentésre használt tagállami források miatt az érintett tagállam pénzügyi stabilitása veszélybe került.

A bankmentések és az államadósság-növekedés ördögi köréből való kitörés szándékával nyújtotta be az Európai Bizottság a Bankunió néven ismertté vált szabályozási rendszert. Ennek a pillérei a következő elemeken nyugszanak:

- egységes szabálykönyv (*Single Rulebook*);
- egységes felügyeleti mechanizmus (*Single Supervisory Mechanism*);
- egységes bankmentő alap (*Single Resolution Scheme*) és
- egységes betétbiztosítási rendszer (*Deposit Guarantee Schemes*).

²⁵ Magyarországon is átalakult az intézményrendszer: a válság előtt a hitelintézetek felügyeletét egy külön intézmény, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) látta el, ám 2013. október 1-jétől a Magyar Nemzeti Bank látja el a pénz-, tőke- és biztosítási piac felügyeletét, továbbá betölti a PSZÁF korábbi fogyasztóvédelmi és piacfelügyeleti funkcióit is. Az MNB a Pénzügyi Felügyeletek Európai Rendszerében vállalt tagságára tekintettel ellátja az Európai Bankhatóság, az Európai Biztosítás- és Foglalkoztatónyugdíj-hatóság, az Európai Értékpapírpiazi Hatóság és az Európai Rendszerkockázati Testület hatásköréből eredő, ráháruló feladatokat is.

Az egységes felügyeleti mechanizmus az EU szupranacionális bankfelügyeleti rendszere, amely az Európai Központi Bankhoz tartozik. Az eurózána-országok bankjai kötelezően részesei a rendszernek, míg a nem eurózána-nabeli országok saját döntéseik alapján csatlakozhatnak hozzá (*opt-in*), vagy ki is maradhatnak belőle (*opt-out*). Az eurózána legnagyobb bankcsoportjainak felügyeletét közvetlenül az EKB látja el, míg a többiekét a helyi felügyeletekkel közösen végzi; ám az EKB bármikor magához vonhatja bármelyik bank közvetlen felügyeletét.

1.2.5 Szanálási szabályozás

A válságot követő szabályozási reformban központi helyet foglal el a „*too big to fail*” (túl nagy, hogy veszni hagyják) probléma kezelése. Ez azért kapott különös jelentőséget, mert a pénzügyi válság következtében a nemzeti kormányok – a még nagyobb rossz elkerülése érdekében – kénytelenek voltak euró, font és dollár százezermilliókat költeni a csődbe került, határokon átnyúló, globális bankok megmentésére. Ennek nyomán a szabályozók az alábbi problémákra kerestek választ:

- Hogyan lehet szabályozással korlátozni az intézmények túlzottan nagyvá válását? Ezt a célt szolgálták a kereskedelmi és a befektetési banki tevékenységek szigorú elhatárolására, a szerkezeti reformokra irányuló intézkedések és javaslatok.
- Hogyan lehet csökkenteni a rendszerkockázatot hordozó intézmények csődjének a valószínűségét? Ezt célozta a már említett, prudenciális többletkövetelmények előírása a rendszerszempontról fontos globális bankok (*G-SIBs*) számára.
- A mégis bekövetkező bankcsődöt hogyan lehet a rendszer biztonságának a kockáztatása, az adófizetői pénzek felhasználása nélkül kezelni?

Az utóbbi kérdésre a nemzetközi szabályozó testületek a globális intézményekre kiterjedő, átfogó nemzetközi válságrendezési keretek kialakításával válaszoltak. A nemzetközi szintű szabályozás alapját a Bázelen működő Pénzügyi Stabilitási Tanács (*FSB*) 2011 októberében közzétett, majd 2014-ben frissített „**A pénzügyi intézmények hatékony szanálásának kulcselemei**” (*Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions*) című dokumentuma jelentette, amelyre az angol nyelvű szakirodalom gyakorta csak „*Key Attributes*”-ként hivatkozik. A dokumentum szerint egy hatékony válságkezelési rendszer egyebek között

- biztosítja a rendszerszempontról fontos pénzügyi szolgáltatások, fizetési és elszámolási funkciók folyamatos fenntartását;
- lehetővé teszi a biztosított betétesek és befektetők eszközeinek védelmét és gyors megtérítését;
- a veszteségeket a tulajdonosok és a hitelezők között úgy osztja meg, hogy figyelembe veszi a követelések hierarchiáját;
- nem vesz igénybe közpénzeket;
- elkerüli a szükségtelen értékvesztést, megpróbálja minimalizálni a szanálás költségeit;
- gyors, transzparens és amennyire csak lehet, előrelátható (a jogi és az eljárási szabályok egyértelműek);
- jogszabályi felhatalmazást ad a hazai és a releváns külföldi szanálási hatóságokkal való együttműködésre, információcserére és koordinációra a szanálást megelőzően és annak folyamán;
- lehetővé teszi, hogy az életképtelen cégek rendezett módon hagyják el a piacot;
- hitessége révén erősíti a piacelvűséget és ösztönzi a piaci alapú megoldásokat.

Az FSB a rendszerkockázatot jelentő globális bankok szanálását szabályozta, s az egyes joghatóságokban megalkotott szabályoknak is legalább ezekre az intézményekre kell kiterjedniük. A szabályozás értelmében minden joghatóságnak létre kell hoznia a megfelelő felhatalmazással és hatáskörrel bíró **szanálási hatóságot**. A szanálási hatóságot fel kell hatalmazni a más szanálási hatóságokkal való szerződéskötésre, illetve az időben történő, „korai beavatkozásra”. A szanálás megkezdése előtt a hatóságnak döntenie kell a csődbe került intézmény megmenthetőségéről (*resolvability*). A megmenthetőség érdekében a felügyeletnek vagy a szanálási hatóságnak felhatalmazással kell bírnia az üzleti gyakorlat, a szervezeti struktúra megváltoztatására. Ennek érdekében a szanálási hatóságoknak széleskörű szanálási eszköztárral kell rendelkezniük.

A szanálási hatóság jogosítványai: a felső vezetés leváltása; szanálási biztos kinevezése; a cég működtetése, szerződések kötése és felmondása, eszközök adás-vétele; az alapszolgáltatás folytatása; a részvényesi jogok felülírása; követelések és kötelezettségek átadása harmadik fél részére; átmeneti hídszervezet alapítása az alapvető és életképes tevékenységek folytatására; elkülönült eszközkezelő alapítása; állami kimentés; bizonyos szerződések teljesítésének az átmeneti felfüggesztése; kifizetési moratórium alkalmazása; a rendezett felszámolás biztosítása.

A szanálás során szükséges a hitelezői rangsor figyelembevételével az „egyetlen hitelező sem járhat rosszabbul, mint felszámolás esetén járna” elv alkalmazásával. Az eljárásban lehetőség nyílik a közzétételi kötelezettségek alóli felmentésre. A joghatóságoknak ki kell alakítaniuk a helyreállítási és szanálási tervek készítésére vonatkozó szabályokat és gyakorlatokat. A szanálási tervek rendszeres felülvizsgálata és karbantartása a szanálási hatóságok kötelessége. A határon átnyúló csoportok esetében a hatósági együttműködés meghatározó jelentőségű. Az anya és a fontos fogadó országok szanálási hatóságaiból válságmenedzselési csoportot (*Crisis Management Group*) kell alakítani.

A szanálás elősegítése érdekében a joghatóságoknak rendelkezniük kell magán- (banki) pénzből finanszírozott szanálási (és/vagy betétbiztosítási) alappal. A szanálás szabályozásában az egyik legfontosabb új elem az **adósságleírési eszköz** (*bail-in tool*) bevezetése volt. A bail-in lényege, hogy – az intézmények állami kimentésével (*bail-out*) szemben – a részvényeseket és a nem biztosított hitelezőket vonják be a válságrendezésbe (leírással és a kötelezettségek átalakításával). Hogy az egyes intézmények elégséges instrumentummal rendelkezzenek a szanáláshoz a **teljes veszteségviselő kapacításra** (**TLAC – Total Loss-absorbing Capacity**), azt a tőkére és a szanálás során bevonható forrásokra vonatkozó követelmények biztosítják. 2019 januárjától a rendszerszempontról fontos globális bankoknak (*G-SIBs*) legalább a kockázattal súlyozott eszközök 16%-át (2022-től 18%-át) kitevő TLAC-instrumentummal kell rendelkezniük. Az instrumentumok csoporton belüli elosztását a belső TLAC-előírások szabályozzák. A Bázeli Bizottság arról is rendelkezik, hogyan kell kezelni a bankok eszközoldali (más bankok által kibocsátott) TLAC-instrumentumait.

A válságrendezésre vonatkozó szabályokat az **Európai Unióban** a hitelintézetek és befektetési vállalkozások helyreállítási és szanálási kereteit szabályozó irányelv (BRRD) fektette le, amely egységesíti a tagországok rendelkezéseit. A BRRD előírásait – a tőkekövetelmény-rendelet és direktíva (CRR/CRD) alkalmazási köréhez igazodva – valamennyi hitelintézetre és befektetési vállalkozásra alkalmazni kell, függetlenül azok méretétől és tevékenységétől. A speciális bankválságkezelési keretek a szokásos fizetésképtelenségi eljárásokkal szemben a hatóságoknak olyan eszközök és technikák alkalmazását engedélyezik, amelyek figyelembe veszik a banki sajátosságokat, és így biztosítják a szolgáltatás folytonosságát és a betétesek védelmét. A BRRD a **saját tőkére és a bevonható kötelezettségekre** írt elő – valamennyi bank által teljesítendő – **minimumkövetelményeket** (**MREL – Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities**). A MREL követelményei (bár tartalmilag azonos szerepet játszanak) nem pontosan felelnek meg az FSB által később elfogadott TLAC-előírásoknak, így az utóbbiakat 2019. január 1-ig implementálni kell az európai szabályozásba (a MREL és a TLAC összehasonlítását lásd a 4.

táblázatban). A TLAC/MREL előírások bevezetésének természetes következménye a finanszírozási költségek valamelyes emelkedése. Ugyanakkor összességében pozitív társadalmi hatása lehet a válságkezelési kereteknek, hiszen csökkentik a rendszerszintű bankválságok valószínűségét és a GDP ebből eredő visszaesését. A Bankunió közös válságkezelési mechanizmusa, az **Egységes Szanálási Rendszert** megteremtő rendelet az Egységes Szanálási Testület felállításáról és az Egységes Szanálási Alap létrehozásáról is rendelkezett. A biztonságos működéshez az Egységes Szanálási Alap feltöltésén túl egy pénzügyi védőháló (*financial backstop*) megteremtése is szükséges, amelyet várhatóan még 2018-ban elfogadnak.

	TLAC	Hatályos MREL	Tervezett MREL nem G-SIIs	Tervezett MREL G-SIIs
Cél	A veszteségviselés és a feltőkésíthetőség biztosítása a szanálhatóság érdekében. A kritikus funkciók fenntartása az adófizetői pénzek felhasználása nélkül.			
Alkalmazási kör	G-SIBs	Minden hitelintézet és befektetési vállalkozás	Minden hitelintézet és befektetési vállalkozás	EU G-SIIS
Számítás Nevező	RWA és LRE	Összes forrás + tőke (mérlegfőösszeg)	RWA és LRE	RWA és LRE
Alárendeltség Elismerhető instrumentumok	Az alárendeltség kötelező (kivételek)	Különböző nem biztosított kötelezettségek a szanálási hatóság diszkrecionális döntése alapján	Egy új, nem preferált, MREL-ben elismerhető kategóriát hoznak létre	
			A szanálási hatóság egyedileg megkövetelheti	Az alárendeltség kötelező (kivételek)
Csoporton belüli követelmény	Belső TLAC a materiális külföldi alcsoportokra	A MREL-t egyedi és csoportszinten is alkalmazni kell	A szanálási egység minden leányvállalatára	A nem EU G-SIIS leányvállalataira
1. vagy 2. pilléres követelmény	Kötelező 1. pilléres minimum követelmény + egyedileg meghatározott 2. pilléres követelmény	Egyedi 2. pilléres követelmény, az intézmény jellemzőitől függően	Egyedi 2. pilléres követelmény, az intézmény jellemzőitől függően	Kötelező 1. pilléres minimum követelmény + egyedileg meghatározott 2. pilléres követelmény
Számszerű előírás	16% RWA, 6% LRE 2022-től: 18% RWA, 6,75% LRE + 2. pilléres	Az LAA és az RCA alapján (különböző kiegészítésekkel)	LAA, RCA/kombinált pufferkövetelmény	16% RWA, 6% LRE 2022-től: 18% RWA, 6,75% LRE + 2. pilléres
Levonás	Más G-SIBs által kibocsátott TLAC-instrumentumot le kell vonni	Nincs	Nincs	Más G-SIBs által kibocsátott TLAC-instrumentumot le kell vonni
Alkalmazás	2019. január 1-től	2016. január 1-től 48 havi bevezetési időszak	2019. január 1-től	2019. január 1-től

4. táblázat: A TLAC- és a MREL-követelmények összehasonlítása

Megjegyzés: G-SIIs – Global Systemically Important Institutions: rendszerszintű jelentőségű pénzügyi intézmények; RWA – risk weighted assets: kockázattal súlyozott eszközök; LRE – leverage ratio exposure: áttételi ráta kitettsége; LAA – loss absorption amount: veszteségviselési összeg (mennyiség); RCA – recapitalisation amount: feltőkésítési összeg (mennyiség)

Forrás: European Parliamentary Research Service Blog alapján

1.3 BELSŐ IRÁNYÍTÁS ÉS SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

A bankok az intézmény kockázati profiljának, üzleti modelljének, méretének és összetettségének megfelelő **belső irányítási rendszerrel** rendelkeznek. A belső irányítás magában foglalja azt a szabályrendszert, amelynek értelmében megfogalmazzák az intézményi célokat, a stratégiát, kialakítják a kockázatkezelési keretrendszert, működik az üzlet.

A belső irányítás elemei:

- átfogó belső irányítási keretrendszer;
- vállalati és kockázati kultúra;
- a vezetőtestületek összetétele és működése;
- javadalmazási politikák és gyakorlatok;
- belső kontrollrendszerek;
- kockázatkezelési keretek, beleértve a tőke megfelelés belső értékelési eljárását és a likviditásmegfelelés belső értékelési eljárását;
- belső ellenőrzési keret, beleértve a belső ellenőrzési funkciót;
- compliance;
- információs rendszerek és üzletmenet-folytonosság.

Az átfogó belső irányítási keretrendszert az átláthatóan kialakított szervezeti felépítés és szabályzati rendszer határozza meg.

1.3.1 Vezetőtestületek és felügyelőbizottság

A vezetőtestület jellemzően a *menedzsmentfunkciót* ellátó **igazgatóság**.²⁶ Munkájukat különböző bizottságok segítik, amelyek egyrészt a döntéshozatalban, másrészt az ellenőrzésben támogatják a vezetőtestületet. Az igazgatóság határozza meg a bank stratégiáját, jelöli ki a fejlődési irányokat, irányítja a bankot.

A **felügyelőbizottság** a bankok *legfőbb felügyeleti és ellenőrzési jogkörrel* rendelkező testülete. Vannak bankok, ahol emellett a felügyelőbizottság döntési jogosultságokkal is rendelkezik, míg másoknál nem.²⁷ A felügyelőbizottság felvigyázási funkciója azt jelenti, hogy rendszeresen áttekinti az igazgatóság tevékenységét, a bank működését, eredményeit, a stratégia végrehajtását, figyelemmel kíséri a számviteli folyamatokat, a kockázatkezelési rendszerek működését és a belső ellenőrzési rendszerek működését.

A vezetőtestület felelős

- a belső irányítási rendszer hatékony kialakításáért;
- a stratégiáért, a szabályzatoknak való megfelelésért;
- a kockázatok vállalásáért (szabályozás, mérés, kezelés, mérséklés);
- adatszolgáltatásért, pénzügyi és operatív ellenőrzésért;
- a nyilvánosságra hozatalért.

²⁶ Ezen testület megnevezésére szinonimaként alkalmazható az „igazgatótanács” elnevezés is.

²⁷ A vezetőtestületek jogkörének meghatározása az intézmény döntése.

A vezetőtestület tagjainak szigorú elvárásoknak kell megfelelniük:

- jó üzleti hírnév;
- feladatok ellátásához szükséges szakismeret, készség és tapasztalat;
- más tisztségek betöltésének korlátozása, hogy elegendő idő álljon rendelkezésre a funkció ellátásához;
- ne álljon fenn összeférhetetlenség.

A felügyelőbizottság és annak tagjai felelősek azért, hogy a bank a számára engedélyezett tevékenységeket a mindenkori vonatkozó jogszabályok előírásainak megfelelően, prudensen végezze. A felügyelőbizottság felelősségi körébe a hazai jogszabályok alapján az alábbiak tartoznak:

- gondoskodik arról, hogy a bank rendelkezzen átfogó és az eredményes működésre alkalmas ellenőrzési rendszerrel;
- javaslatot tesz a közgyűlés számára a megválasztandó könyvvizsgáló személyére és díjazására;
- ellenőrzi a bank éves és közbenső pénzügyi jelentéseit;
- irányítja a belső ellenőrzési szervezetet, ennek keretében a felügyelőbizottság
 - elfogadja a belső ellenőrzési szervezeti egység éves ellenőrzési tervét;
 - legalább félévente megtárgyalja a belső ellenőrzés által készített jelentéseket, ellenőrzi a szükséges intézkedések végrehajtását;
 - szükség esetén külső szakértő felkérésével segíti a belső ellenőrzés munkáját;
 - javaslatot tesz a belső ellenőrzési szervezeti egység létszámának változtatására;
 - a belső ellenőrzés által végzett vizsgálatok megállapításai alapján ajánlásokat és javaslatokat fogalmaz meg.

A belső irányítás további fontos testületei az auditbizottság és a javadalmazási bizottság. Az auditbizottság feladata, hogy az intézmény kontrollrendszerének ellenőrzésében, a pénzügyi beszámolórendszer ellenőrzésében, a könyvvizsgáló kiválasztásában, a könyvvizsgálóval való együttműködésben segítse a felügyelőbizottság és az igazgatóság munkáját. Egyes intézményeknél a hatályos jogszabályok megkövetelik auditbizottság létrehozását és működését. Máshol a bank – üzleti és kockázati profilját, méretét, komplexitását figyelembe véve – szabadon dönthet arról, hogy kíván-e auditbizottságot működtetni. Amennyiben egy intézménynél nem működik auditbizottság, ott a felügyelőbizottság közvetlenül látja el valamennyi kapcsolódó feladatát.

Az auditbizottság jellemzően az alábbi konkrét feladatokat végzi:

- monitorozza az intézmény kockázatkezelési és kontrollrendszerét, ezen belül nyomon követi és értékeli az intézmény kontrollfunkcióinak (kockázatkezelés, compliance, belső ellenőrzés) működését;
- monitorozza és értékeli az intézmény pénzügyi jelentési rendszerét, a beszámolója összeállításának alapjául szolgáló szabályzatait, eljárásainak integritását;
- monitorozza a könyvvizsgáló függetlenségének fennállását, ellenőrzi a könyvvizsgálati tevékenységen kívül nyújtott szolgáltatásokat összeférhetetlenségi szempontból;

- a kontrollfunkciókat ellátó szervezeti egységek jelentései alapján tájékozódik a kontrollrendszer működéséről, esetleges gyengeségeiről, azok megszüntetésére javaslatokat tesz;
- beszámol a felügyelőbizottságnak a fenti feladatok ellátásáról, intézkedési, döntési javaslatokat fogalmaz meg a felügyelőbizottság számára.

A pénzügyi válság rávilágított arra, hogy ha egy bank vezetősége, üzleti és kockázatkezelési döntésekért felelős irányítói olyan javadalmazásban részesülnek, amely kizárólag a rövid távú növekedési és profitérdekeket veszi figyelembe, az túlzott kockázatvállalást eredményezhet. Ezért olyan nemzetközi jogszabályi keretrendszert alakítottak ki, amely biztosítja, hogy a bankok vezetőinek ösztönzési rendszerébe beépüljön a bank közép- és hosszú távú érdekeinek, ezen belül a kockázati és kontrollszempontoknak a figyelembevételé is.

A jogszabályi, felügyeleti elvárásoknak megfelelően az egyes intézmények által követendő ösztönzési gyakorlatot az intézményeknek egy belső szabályzatban, ún. javadalmazási politikában kell rögzíteniük. A felügyeleti jogkörrel rendelkező vezetőtestület (felügyelőbizottság) felelős a javadalmazási politika elfogadásáért és fenntartásáért, valamint ellenőrzi annak végrehajtását. Fontos elvárás a testülettel szemben, hogy tagjai együttesen rendelkezzenek a megfelelő ismeretekkel, készségekkel és tapasztalattal a javadalmazási politikára és gyakorlatokra, valamint az azokból eredő, lehetséges ösztönzőkre és kockázatokra vonatkozóan. A testületnek biztosítania kell, hogy az intézmény javadalmazási politikája és gyakorlata összhangban álljon az intézmény átfogó vállalatirányítási keretrendszerével, vállalati kultúrájával, kockázatvállalási hajlandóságával és a kapcsolódó irányítási folyamatokkal.

A **javadalmazási politika** lényege, hogy a bankok működésére tényleges hatást gyakorló személyek ösztönzési rendszere kellő súllyal tartalmazza a hosszabb időszakra jellemző kockázatokat tükröző szempontokat is, és az ezek alapján megszolgált jövedelmeket halasztottan bocsássák a rendelkezésükre. Ennek az a célja, hogy biztosítsa a menedzsment hosszú távú érdekeltségét a kockázatok megfelelő kontrolljában.

A **javadalmazási bizottságot** az igazgatóság jelöli ki a felügyelőbizottság jóváhagyásával. A testület feladata az ügyvezetők, valamint a kockázatkezelésért és a jogszabályoknak történő megfelelésért felelős vezetők javadalmazásának figyelemmel kísérése; emellett tanácsadással segíti a felügyelőbizottságot a javadalmazási politika megalkotásában, és közreműködik annak felülvizsgálatában. A nagybankoknak kötelező javadalmazási bizottságot felállítaniuk és működtetniük, míg a kisebb intézmények esetén az intézmény maga dönthet arról, óhajt-e javadalmazási bizottságot felállítani. Azoknál az intézményeknél, ahol nem működik ilyen bizottság, a felügyelőbizottság közvetlenül látja el a javadalmazáshoz kapcsolódó bizottsági feladatokat.

Gyakori, hogy az intézmények a javadalmazási bizottságot és az ún. jelölőbizottságot összekapcsolva, a feladatokat egyetlen testületre, a javadalmazási és jelölőbizottságra bízzák. A jelölőbizottság az ún. fit & proper elvek szerint értékeli a felügyelőbizottsági és igazgatósági tagokat, ajánlást tesz megválasztásukkal kapcsolatosan, közreműködik a fit & proper elvek felülvizsgálatában, valamint meghatározza a vezetőtestületen belül a nemek arányát és az ennek eléréséhez szükséges stratégiát.

A **fit & proper elvek** szerint a bankok működésének biztonsága szempontjából kulcsfontosságú, hogy azokat csak szakmailag alkalmas és üzletileg megbízható, valamint jó üzleti hírnévvel rendelkező személyek irányíthassák. Ezért a bankoknak vezető állású személy kinevezése vagy megválasztása és a megbízatás meghosszabbítása előtt értékelniük kell, teljesülnek-e az alkalmassági és megbízhatósági követelmények, valamint a jó üzleti hírnévvel kapcsolatos előírások.

1.3.2 Szervezeti felépítés

A szervezeti felépítés a vállalatirányítás fontos eszköze: minden gazdasági vállalkozás, így a bank is úgy alakítja ki szervezetét, hogy a szervezeti egységek feladatainak meghatározása támogassa intézményi céljainak elérésében. A szervezeti felépítés kialakítását befolyásolják a bank által végzett tevékenységek (üzleti modell), a tevékenységek földrajzi kiterjedése, az alkalmazott értékesítési csatornák, a fiókhálózat nagysága, a bankcsoport összetettsége, illetve leánybankoknál meghatározó lehet az anyabanknál érvényben lévő szervezeti felépítés. A szervezet átlátható felépítése, a felelősségi körök világos elhatárolása, a jelentési vonalak egyértelmű kialakítása meghatározza a vállalatirányítás eredményességét.

A bankok szervezeti felépítése sokféle lehet, de vannak olyan alapvetések, amelyeket minden bank szervezeti felépítése követ vagy jogszabályi kötelezettség, vagy kockázatkezelési és vállalatirányítási alapelvek miatt. Ilyenek az alábbi kötelezően betartandó elemek:

- jogszabály által kötelezően előírt szervezeti egységek (pl. belső ellenőrzés, compliance), illetve bizottságok (pl. auditbizottság, javadalmazási bizottság) működtetése;
- megfelelés a függetlenségi elvárásoknak:
 - az üzlet adminisztrációját végző háttérműveleti területeknek függetlennek kell lenniük az üzleti területektől, egészen a felső vezetés szintjéig (pl. hitelezési üzletág – hiteladminisztráció – hitel back office; treasury – treasury mid office – treasury back office);
 - érvényesülnie kell az ún. négy szem elvének: minden pénzügyi kötelezettséggel járó ügyletet legalább két, egymástól független személy ellenőrizzen;
 - a kontrollfunkciókat illetően – a jogszabályi elvárásoknak megfelelően – érvényesülniük kell a függetlenségi előírásoknak. Azoknak a területeknek, amelyek ezt a funkciót töltik be, mind az ellenőrzött területektől, mind egymástól függetlenül kell működniük, hogy ellenőrző tevékenységüket maradéktalanul elláthassák.

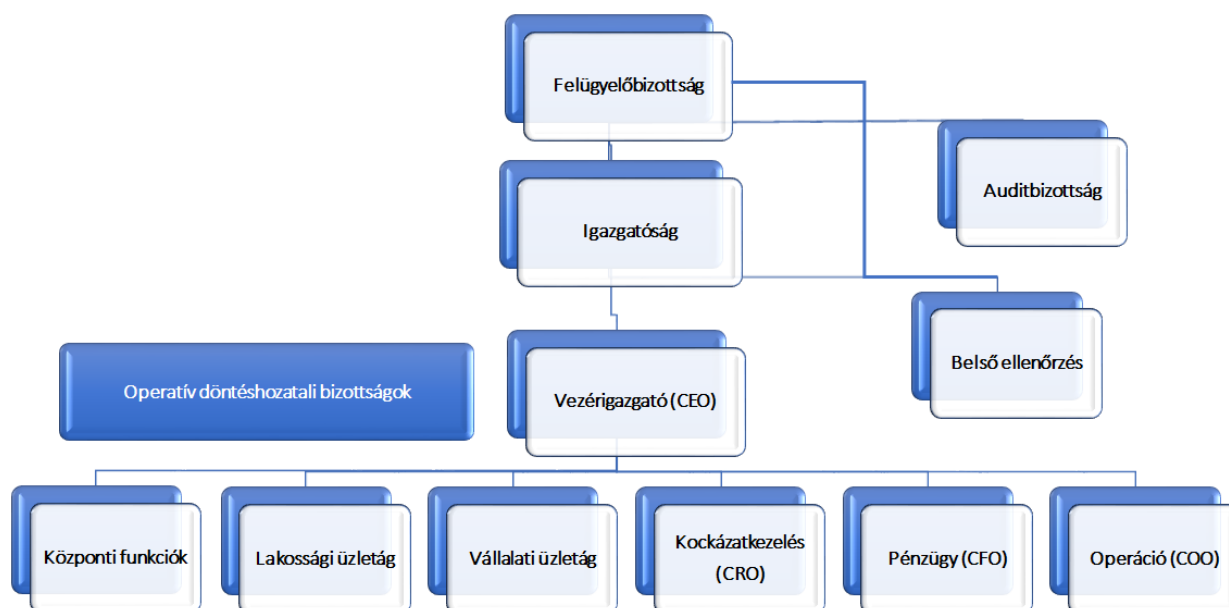
A banki szervezetek felépítése jellemzően funkcionális, a fő üzletágak szerint alakítják ki. A szervezet a következő főbb egységekre osztható:

- üzleti területek;
- központi funkciók;
- háttértevékenységek;
- kontrolltevékenységek.

A bankok részletes szervezeti felépítését és működését a Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) tartalmazza.

Központi funkciók

Általában közvetlenül a vezérigazgató (*CEO – Chief Executive Officer*) alá tartozik a kommunikáció, marketing, jogi szakterület, kutatás/makroelemzés, compliance, bankbiztonság, humán erőforrás-menedzsment, titkárság, szervezés és szervezetfejlesztés. Ez utóbbi két terület azonban tartozhat valamelyik, pl. az operációs vezérigazgató-helyettes alá is. Ez függ a bank (bankcsoport) méretétől: minél nagyobb a bank, annál inkább valószínű, hogy ezek a tevékenységek nem a vezérigazgató közvetlen irányítása alá tartoznak.



5. ábra: Példa egy bank vezetési struktúrájára

Üzleti területek

A stratégiailag fontos üzletágakat többnyire külön vezérigazgató-helyettesek irányítják. Az üzletágak jellemzően ügyfélszegmensek szerint szerveződnek, általában elkülönül a **lakossági** (*retail*) és a **vállalati** (*corporate*) üzletág. A felelős vezérigazgató-helyettes az üzletághoz tartozó hitelezést, betétgyűjtést, számlavezetést, valamint az üzletet támogató funkciókat – termékfejlesztés, kampánymenedzsment, értékesítésmenedzsment, értékesítéstámogatás, értékesítési csatornák – is felügyeli.

További alapvető banki üzletágak, amelyek általában külön vezetői irányítás alatt működnek sajátosságaik miatt:

- speciális hitelezési tevékenység vagy strukturált finanszírozás (szindikált hitelek és projektfinanszírozás);
- a treasury és az eszköz-forrás menedzsment, ahol a napi és a rövid távú likviditásmenedzsment mellett a közép- és hosszú távú eszköz-forrás menedzsment, a piaci kockázatok kezelése/fedezése és az intézményi (*wholesale*) ügyfelek kiszolgálása folyik;
- a befektetési szolgáltatásokat nyújtó befektetési banki üzletág;
- a tehetős magánügyfelek kiszolgálását végző privát banki üzletág; és
- a letétkezelés.

Kontrollfunkciók

A veszteségek elkerülésére a bank összetett, többszintű belső kontrollrendszert működtet. A kontrollfunkciók három lényeges eleme a banki szervezetben a *kockázatkezelés*, a *compliance* és a *belső ellenőrzés*. A kockázatkezelést a jogszabályi elvárásoknak megfelelően felső vezetői szint irányítja, a bank a *Chief Risk Officer (CRO)* irányítása alatt kezeli és kontrollálja a lényeges kockázatokat. A compliance közvetlenül a vezérigazgató alatt működik; a belső ellenőrzés – mint legfelső kontrollterület, amely a bank teljes tevékenységét, így az előbb felsorolt kontrollterületeket is ellenőrzi – a függetlensége biztosítása érdekében szervezetileg elkülönülve, közvetlenül a felügyelőbizottsághoz vagy a legfelső irányítási testülethez rendeltlen működik.

Háttértevékenységek

- *Pénzügy*: A pénzügyi területen a számvitel biztosítja az ügyletek könyvelését, a pénzügyi beszámoló elkészítését, a jelentésszolgálat végzi a felügyeleti szerveknek, anyabankoknak küldendő riportok összeállítását, a kontrolling felelős a stratégiai és az üzleti tervezésért, valamint a vezetés információigényét kiszolgáló jelentések összeállításáért. E tevékenységeket általában önálló vezérigazgató-helyettes irányítja, akit *Chief Financial Officernek (CFO)* hívnak. Jellemzően itt működik az informatikai és üzleti igények kiszolgálását végző beszerzés is.
- *Operáció*: A *Chief Operation Officer (COO)* irányítása alatt működik az üzemeltetés, és általában az informatika is. Jellemzően az operáció alatt működnek az ügyletek, tranzakciók adminisztrációját (*back-office*) végző háttérművelési területek is (hitel back-office, treasury back-office, pénzforgalom back-office).

Bizottságok

A bankok belső irányításában jelentős szerepet játszanak a bizottságok, amelyek egyrészt biztosítják a bank testületi szintű irányítását (pl. kockázati bizottságok, eszköz-forrás bizottság), másrészt támogatják az ellenőrzési funkciókat (auditbizottság, javadalmazási bizottság).

Projektmenedzsment-iroda

A technikai fejlődés a bankokat folyamatos innovációs versenyre készíti, a banki működés digitalizálása napjainkban zajlik, ami a szolgáltatások alapvető átalakulását hozza magával. Mindeközben – válaszul a 2008-ban bekövetkezett pénzügyi válságra – a szabályozó hatóságok a banki tevékenységek széles körét érintő szabályozási változásokat vezetnek be, ami szintén fokozott banki alkalmazkodást kíván. Az innovációs szándék és a szabályozásnak történő megfelelés biztosítása informatikai fejlesztési igényekkel jár, amelyeket projektek formájában menedzselnek a bankok. A nagy számosságú projekt összehangolását a szervezeti erőforrásokkal és egymással a projektmenedzsment-iroda (PMO) végzi.

Chief Digital Officer, Chief Innovation Officer

A digitalizációs igények a nagyobb bankokban életre hívták az innovációért, digitalizációért felelős szervezeti egységeket; ezt az egységet gyakran egészen magas, vezérigazgató-helyettesi szinten vezetik.

Agilis szervezeti felépítés

Az, hogy költséghatékony módon megfeleljenek a digitális ügyféligenyeknek, egyre inkább a szervezeti felépítés újragondolására készíti a bankokat. Ez jellemzően az üzleti és informatikai területek együttműködésének átszervezésével jár, ami megalapozza az úgynevezett „agilis” fejlesztést. Az agilis szervezeti felépítés hasonlít a technológiai szoftvervállalatok és újonnan alakuló digitális bankok struktúrájához, ahol az üzleti és informatikai területek szakemberei jellemzően **9-10 fős csapatokban** (*squadokban*) szorosan együtt dolgoznak egy adott üzleti cél elérése érdekében. A csapatok számára a feladatokat úgy bontják le, hogy azokat egy jól meghatározott, általában kéthetes megvalósítási periódus (úgynevezett „*sprint*”) alatt leszállíthassa a csapat. A több csapatot összefogó szervezeti egység elnevezése az ún. **törzs** (*tribe*), ami jellemzően nem nagyobb, mint 150 fő. Az agilis szervezeti felépítésnek szintén fontos eleme az úgynevezett szakaszegység (*chapter*), amely egy adott törzsen belül az azonos kompetenciával rendelkező munkatársakat fogja össze, akik különben szétszórtnak, több csapatban dolgoznak (pl. lakossági hitelezési szakértők, folyamatfejlesztők, front-end fejlesztők). Számos európai nagybank már átállt az agilis szervezeti működésre, ebben talán az észak-európai bankok járnak leginkább élen (pl. ING, ABN Amro, Nordea). Kevés olyan bankot említhetnénk, ahol ne vizsgálták volna az agilis transzformáció nyújtotta előnyöket.

Egyes már átalakult bankok példáját tekintve, bizonyos esetekben közel 40 százalékos költségmegtakarítást és 90 százalékkal gyorsabb termékfejlesztést lehetett elérni.

Adatvagyonkezelés (*data governance*)

A digitalizáció további következménye a bankoknál felhalmozódó, nagy mennyiségű adat. A fejlett kockázatkezelés egyre több adatot igényel az ügyfelekről, tranzakciókról, ügyletekről, fedezetekről, amelyeket felhasznál az adósok és ügyletek minősítéséhez. Az ügyfelek viselkedési adatainak felhasználása, a tranzakciók elemzése hatékony eszköze a célzott ügyfélmarketingnek, az ügyfelek jobb kiszolgálásának és az ügyfélélmény növelésének. A tranzakciók elemzése, a gyanús tranzakciók kiszűrése a csalások megelőzésének (*fraud management*) eszköze is. Igen jelentős adatigényt jelent továbbá a vezetői információs rendszerek és a szabályozói jelentésszolgálat kiszolgálása. A bankok a nagy mennyiségű adat tárolására adattárházakat működtetnek. A banki adatvagyon olyan érték, amelynek a biztonságára és a minőségére nagy figyelmet kell fordítani. Az adatok kezelésére, az adatminőség biztosítására a *data governance*-ért felelős, külön szervezeti egységet hoznak létre a bankok, jellemzően a COO-terület alatt.

1.3.3 A gazdaságetika szerepe a bankok működésében

A **gazdasági etika** definíciója szerint „*a racionális és szabad emberek embertársaik felé megnyilvánuló cselekvése a szolidaritás, valamint a javak és az idő szűkösségének függvényében*”.²⁸ A gazdaságilag etikus cselekvés legfontosabb elemeit a következő idézet tükrözi a legjobban: „*Hosszú távon fenntartható gazdasági sikerek előfeltétele az átláthatóság, a bizalom és a jó hírnév, melyet csak tisztességre épülő, feddhetetlen üzleti magatartással, morális és társadalmi felelősségvállalással érhetünk el.*”²⁹

Egy bank tevékenységének mindennapjait átszövik a bank- és üzleti titkok – ebből s a bankoknak a gazdaságban betöltött szerepéből adódóan is evidenciaként fogalmazódik meg az az alapkövetelmény, hogy egy bank működésének etikusnak kell lennie.

Az etikai magatartás a bankok működésében két fő kontextusban értelmezhető. Az egyik az **üzletviteli** (*conduct*), míg a másik az ún. **összeférhetlenségi** típusú etikai magatartás.

Az **etikus üzletviteli** magatartás célja, hogy az intézmény az ügyfeleknek és piaci szereplőknek csak olyan termékeket/szolgáltatásokat értékesítsen, működése során pedig csak olyan üzleti megoldásokat alkalmazzon, amelyek az ügyfelek érdekeinek is megfelelnek. Az üzletviteli kockázat a működési kockázatok közé sorolandó (l. 2.5.3. fejezet).

Tipikus üzletviteli etikai probléma, ha az ügyfélnek olyan terméket ad el egy bank, amelynek a feltételei nem felelnek meg az ügyfél igényeinek, pl. idős-nyugdíjas ügyfélnek 10-20 éves lejáratú befektetési terméket értékesít, vagy a termék értékesítésekor alapvető információról nem tájékoztatják az ügyfelet. Ezt a gyakorlatot hívják ún. félreértékesítési (*misconduct*) üzletviteli magatartásnak.

Az üzletvitelre visszavezethető problémák másik típusa, amikor magában a termékben vagy a pénzügyi szolgáltatás feltételeiben lelhető fel hiányosság. Ilyen lehet például a jövedelemvizsgálat nélküli jelzáloghitel vagy a bankközi pénzügyi referencia-kamatlábak³⁰ nem megfelelő számítási módja.

²⁸ Bánfi Attila (2014): Ethical Finance? Special View of Ethical Banking, and Socially Responsible Investments. PhD-dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem (http://phd.lib.uni-corvinus.hu/771/1/Banfi_Attila_den.pdf).

²⁹ Dr. Vincze Miklós csoportszintű etikai megbízott, MOL-csoport, 2016

³⁰ Ez utóbbiért például a Barclays Bankra 2012-ben 59,5 millió font bírásgot rótt ki az angol felügyeleti hatóság (<https://www.fca.org.uk/publication/final-notices/barclays-jun12.pdf>).

Az **összeférhetlenségi típusú** magatartás az érdekelt felek – tulajdonosok, menedzsment, alkalmazottak, ügyfelek, befolyást gyakorló személyek és szervezetek – személyes és üzleti érdekeinek ellentéteire vezethető vissza. Ennek kezelése kiemelt jelentőséggel bír, mivel egy bank az üzleti tevékenységéből adódóan számos bank- és üzleti titok birtokában van, és a fenti érdekkonfliktusok kezelése nélkül alapjaiban sérülne a jó hírnév és bizalom, nem kevésbé az ügyfelek érdeke és a piaci verseny. A banki alkalmazottak összeférhetlenségi magatartási elveit és elemeit a bank belső etikai kódexének kell tartalmaznia. Az etikai kódexben foglaltak betartásának ellenőrzéséért a compliance terület a felelős (l. 8.3. fejezet). A külső összeférhetlenségek kezelésének legfontosabb eszköze pedig a menedzsment/vezető testületek és tulajdonosok gazdasági érdekeltségeire vonatkozó transzparencia.

A gazdaságetikai szempontok kezelése úgy egyedi, mint bankrendszeri szinten is összetett kérdés. Rendszerszinten jelentősen függ a bankrendszer strukturális jellemzőitől, a fogyasztói hozzáállástól és a külső környezettől (l. 5. táblázat).

Strukturális és magatartásbeli tényezők	Inherens tényezők	Környezeti tényezők
Elégtelen verseny	Informális aszimmetria	Szabályozásbeli változtatások
Vállalati kultúra, ösztönzők	Fogyasztói közöny	Technológiai fejlődés
Érdekkonfliktusok	Elégtelen fogyasztói ismeretek	Gazdasági, piaci trendek

5. táblázat: Az üzletviteli/etikai magatartást befolyásoló tényezők

Forrás: Financial Conduct Authority (2013), Gyura Gábor (2018)³¹

Egyedi banki szinten egyre **több jogszabály fogalmaz** meg üzletviteli etikai célú normákat is, l. 6. táblázat.

Jogszabály neve	Üzletvitellel kapcsolatos relevancia
Tőkekövetelményi irányelv	Vállalatiirányítással, javadalmazási politikával kapcsolatos rendelkezések
Jelzáloghitel-irányelv	Jelzáloghitelek értékesítése, tájékoztatási szabályok
Fizetési számla irányelv	Fizetésiszámladíjak transzparenciájával, bankváltás folyamatával kapcsolatos előírások
Piaci visszaélésekről szóló irányelv és rendelet	Tiltott piacbefolyásolásra, bennfentes kereskedelemre és egyéb visszaélésekre vonatkozó szabályok
Lakossági befektetési csomagtermékekkel kapcsolatos irányelv	Csomagolt termékekkel kapcsolatos tájékoztatási követelmények
Pénzügyi eszközök piacairól szóló irányelv és rendelet	Befektetővédelmi szabályok
Pénzmosás elleni küzdelemre vonatkozó irányelv	Pénzmosás- és terrorizmusfinanszírozás-ellenes követelmények
Pénzügyi benchmark rendelet	Referenciakamat-jegyző szereplőkkel kapcsolatos engedélyezési, felügyeleti, transzparenciaszabályok

6. táblázat: A banki üzletviteli kockázat szempontjából releváns főbb uniós jogszabályok

Forrás: Resti (2017) és Gyura Gábor (2018) alapján

³¹ Gyura Gábor (2018): A szavatolótőkétől az etikai tőkéig – új irányok a bankfelügyeletben.

Kocsiszy György (szerk., 2018, kézirat) *Etikus közgazdaságtan*

A jogszabályi előírásokon túl az etikus magatartás akkor biztosított, ha azt a hatékony kontrollmechanizmusok mellett (l. 1.4. fejezet a védelmi vonalakról) a menedzsment elkötelezettsége is támogatja.

*„Az elmúlt években azonban több ország továbblépett, és a meglévő szabályokon túl olyan új megoldásokat keresett, amelyek a bankári visszaélések valószínűségét hivatottak csökkenteni. Tudományos értelemben régóta vitatott kérdés, hogy eredményesen tanítható-e az etikus üzleti viselkedés (lásd például Williams–Dewett, 2005). E polémiában állást nem foglalva, mindenképp leszögezhetjük, hogy az etikus magatartáshoz az egyének belső „iránytűjén” kívül biztosan szükséges egy lexikai jellegű tudásanyag, jogszabályi és normatív ismeretek. Az oktatásnál lényegesen több vitát kiváltó javaslat a **bankári eskü** intézménye. Ez bizonyos országokban – például Ausztráliában – önkéntes alapon már létező intézmény. A visszaélések következtében, illetve a bankok etikai színvonalának erősítése érdekében Hollandia általános jogszabályban előírva is kötelezővé tette. Az országban 2015. január 1-je óta minden banki dolgozónak – hozzávetőlegesen 250 000 személynek – kötelező esküt tennie arról, hogy vállalják az ügyfelek érdekeinek szem előtt tartását, s feladataikat a törvényi előírásokon túl is körültekintéssel, az integritást megőrizve látják el.”(Gyura, 2018)*

1.4 BANKI VÉDELMI VONALAK

1.4.1 A védelmi vonalakról általában

A bankrendszer stabilitása és megbízhatósága alapvető fontosságú mind nemzeti, mind nemzetközi viszonylatban; a pénzügyi szektor iránti bizalom megteremtése és fenntartása a kormányzatok, a központi bankok és felügyeleti szervek, valamint a bankok közös felelőssége. Ennek biztosítása érdekében a bankoknak olyan prudens és átlátható kulturális és működési környezetet kell biztosítaniuk, amelyben a kockázat- és kontrolltudatosság elfogadott alapszabvány, általánosan követendő irány.

A pénzügyi szektorral szemben alapvető elvárás, hogy olyan folyamatokat, eljárásokat, rendszereket alkalmazzon, amelyek biztosítják a jogszabályoknak megfelelő és biztonságos működést; a bank ne vállaljon túlzó vagy rosszul kezelt kockázatokat. A kockázatkezelési és kontrolleljáráásokat úgy kell kialakítani, hogy azok összhangban legyenek az intézmény méretével, komplexitásával, valamint üzleti és működési sajátosságaival.

Azokat a szervezeti egységeket és eljárásokat, amelyek a bank biztonságos és prudens védelmi rendszerének bevezetéséért és működtetéséért felelősek, **védelmi vonaloknak** nevezik. A pénzügyi szervezetek belső védelmi vonalait a *felelős belső irányítás (internal governance)* és a *belső kontroll (internal control)* funkciók alkotják.

A védelmi vonaloknak együttesen alkalmasnak kell lenniük arra, hogy a bank valamennyi lényeges kockázatát feltárják és mérjék, valamint megfelelő kockázatcsökkentő intézkedésekkel, kontrollokkal kezeljék.

A kontrollrendszernek le kell fednie a bank egészét, valamennyi szervezeti egységét, szolgáltatását és tevékenységét, beleértve a menedzsmentfunkciókat is. Ki kell terjednie az intézmény által kiszervezett tevékenységekre és valamennyi értékesítési csatornára.

Mit jelent ez a gyakorlatban?

- A védelmi vonalak és az általuk működtetett kontrollok segítségével az intézmény feltárhat és csökkenthet olyan kockázatokat, amelyek a kontrollok nélkül negatív hatással lennének az intézmény bevételeire, eredményességére vagy jó hírnevére. Tevékenységükkel elkerülhetők, csökkenthetők a veszteségek vagy növelhetők a bevételek. A hatékony kontrollrendszer hozzájárul az intézmény kiszámítható, hosszú távon jövedelmező működéséhez.

- A kontrolleljáráások alkalmazása ugyanakkor olyan – az alpműködéshez nem feltétlenül szükséges – tevékenységek működtetésével, feladatok végrehajtásával jár, amelyek növelik az intézmény működési költségeit. Ezért a kontrollrendszereket, kontrolleljáráásokat összefüggésükben, kockázattudatosan kell kialakítani és üzemeltetni.

A védelmi vonalaknak biztosítaniuk kell

- az intézmény hatékony működését;
- a prudens üzleti tevékenységet;
- az intézmény kockázatainak megbízható azonosítását, mérését és kezelését;
- a pénzügyi és egyéb információk megbízható rendelkezésre állását és jelentését intézményen belül és kívül;
- a nyilvántartások és adminisztratív folyamatok megfelelőségét;
- az intézmény működésének harmonizálását a jogszabályokkal, felügyeleti elvárásokkal, és ezek érvényre juttatását az intézmény belső szabályzataiban, folyamataiban és döntéseiben.

A védelmi vonalak kialakításakor alapvető szempont, hogy a kockázatkezelésért és kontrollokért felelős szervezeti egységek el legyenek különítve az üzleti és operációs területektől az érdekkonfliktusok megelőzése érdekében.

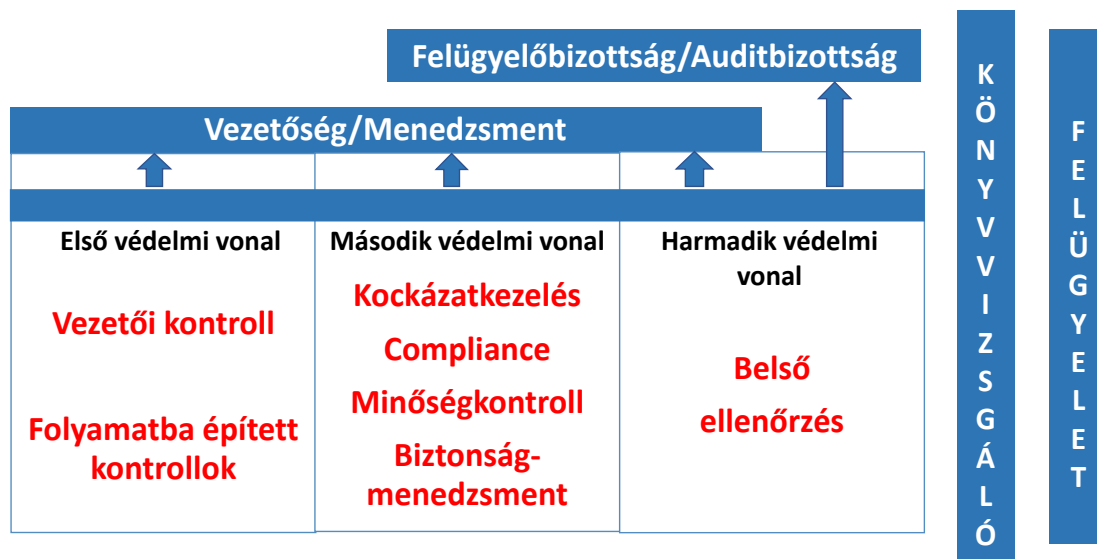
Az aktuális jogszabályi elvárásoknak és a nemzetközi legjobb gyakorlatnak az felel meg, ha az intézmény vállalatirányítási modelljében a hármas védelmi vonal elvét alkalmazza, a nemzetközi szakma ezt „*three lines of defence*” modellnek nevezi.

A védelmi vonalak a kockázatkezelés és kontrollrendszer különböző céllal működtetett funkcióit, szervezeti egységeit, fórumait foglalják magukban.

Első védelmi vonal: egy adott üzleti, banküzemi területen belül működő vezetői és kontrollfunkciók összessége (saját kockázataik tulajdonosaiként értékelik, kezelik, csökkentik azokat).

Második védelmi vonal: kockázatkezelésre, compliance-re (megfelelésbiztosítás) szakosodott, az üzleti területektől független – jellemzően központosított – funkciók.

Harmadik védelmi vonal: az előző két funkciótól függetlenül működő, belső ellenőrzési szervezet.



6. ábra: A banki védelmi vonalak

1.4.2 Első védelmi vonal

Az első védelmi vonalat az **operatív vezetés**³² jelenti, amely egyben a területén felmerülő kockázatok tulajdonosa. Ezen belül a kockázatok megfelelő méréséért, kontrolljáért és csökkentéséért az operatív vezetőség felelős. Bankok esetén első védelmi vonalat jelentenek az üzleti és banküzemi területeken belüli vezetői ellenőrzések, valamint a folyamatba épített ellenőrzési eljárások, amelyek hatékonyságáért az operatív vezetőség felelősséggel tartozik.

Az első védelmi vonalban jellemzően az alábbi kontrolltípusok működnek:

- vezetői ellenőrzés;
- folyamatba épített ellenőrzés.

A **vezetői ellenőrzés** olyan kontrolleljárás, amelyet az intézmény vezető beosztású dolgozói kötelező feladataik részeként végeznek. Ez lehet egy-egy döntést vagy üzleti eseményt megelőző (ex-ante) vagy azt követő (ex-post)

Az *előzetes vezetői ellenőrzés* során a vezetők meggyőződnek arról, hogy egy-egy döntés vagy tevékenység elvégzéséhez szükséges feltételrendszer megvalósult-e. Ha az ellenőrzés eredménye az elvárt (pozitív) eredményt mutatja, akkor ennek alapján az ellenőrzött döntés meghozható vagy az adott tevékenység, tranzakció végrehajtható. Ilyen lehet pl. összeghatár feletti hiteldöntések meghozatala, informatikai rendszerekhez kapcsolódó dolgozói jogosultságok jóváhagyása, kötelezettségvállalási, utalványozási, aláírási jog gyakorlása stb.

Az *utólagos vezetői ellenőrzés* célja, hogy a felhatalmazott vezető a tevékenységek elvégzését követően saját területén meggyőződjön az ott zajló műveletek, folyamatok működésének szabályszerűségéről, megbízhatóságáról. Ha hibát vagy problémát észlel, akkor a munkafolyamatokat, alkalmazott eljárásokat módosítani kell, a hibás gyakorlatot pedig kiigazítja. Ilyen ellenőrzés lehet például a beosztott vezetők és dolgozók rendszeres és eseti beszámoltatása a feladatok meghatározásáról és teljesítéséről, az intézkedések végrehajtásáról vagy a közvetlenül (személyesen) végrehajtott ellenőrzés – bankfiókoknál napi szinten a pénz- és értéktári állományok, az aznap nyitott bankszámlák, napi átutalási és egyéb tranzakciók ellenőrzése stb.

A **folyamatba épített ellenőrzésnek** a munkafolyamatok valamennyi szakaszára ki kell terjednie. Az adott terület, szervezet vezetőjének kell rendelkeznie

- az adott munkafolyamatban az ellenőrizendő munkafázisok (ellenőrzési pontok) kijelöléséről;
- az ellenőrzés módjának meghatározásáról;
- arról, hogy a következő munkafázis az ellenőrzés teljesítése és pozitív eredménye nélkül megkezdhető-e;
- hiányosság észlelése esetén az elvégzendő teendőkről.

A folyamatba épített ellenőrzés legfontosabb célja, hogy egy-egy üzleti esemény, tranzakció csak abban az esetben valósuljon meg, ha az ahhoz kapcsolódó feltételek rendben teljesültek.

A folyamatba épített ellenőrzés alapja az ún. **négy szem elve**, ami azt jelenti, hogy egy bankban egyetlen anyagi (materiális) kockázatot hordozó tranzakció sem mehet végbe anélkül, hogy azt legalább egy másik személy vagy kontrollegység ne ellenőrizte volna.

³² Az operatív vezetés tagjának tekinthető minden olyan vezető, aki az SZMSZ szerint döntési jogkörrel rendelkezik.

A folyamatba épített kontrollok átszövik a bankok teljes tevékenységét. Néhány jellemző példa:

Az ügyfél bankszámlaszerződést köt: adatainak rögzítése alapján a banki ügyintéző elkészíti a bankszámlaszerződést, egy másik ügyintéző pedig ellenőrzi azt, mielőtt véglegesítenék és a szerződést aláírják.

A hitelezési folyamatban jellemzően valamennyi lépésnél a négy szem elve működik (ügyfélminősítés, hitelezhetőségi feltételek ellenőrzése, hiteldöntés, hitelfolyósítás).

Egy ügyfél által adott átutalási megbízás teljesítésekor a megbízás adatait valamely ügyintéző rögzíti a pénzforgalmi rendszerben, az adatok helyességét pedig egy másik ügyintéző ellenőrzi a megbízás teljesítése előtt.

A digitalizáció és a technológia fejlődésével a négy szem elvű ellenőrzést egyre gyakrabban az informatikai rendszerekbe beépített kontrollok biztosítják.

1.4.3 Második védelmi vonal

A második védelmi vonalat a felelős vállalatirányítás számos központi funkciójának összessége alkotja, ennek főbb szervezeti egységei a következők:

- compliance (l. 8.3. fejezet);
- kockázatkezelés (l. 2. fejezet);
- biztonságmenedzsment (l. 8.7. fejezet).

A második védelmi vonal az első vonaltól függetlenül működik. Feladata az első védelmi vonalban kialakított és működtetett kockázatkontrollok folyamatos monitorozása, azok megfelelőségének, hatékonyságának értékelése és az operatív vezetés támogatása az ellenőrzés célszerű és hatékony kialakításában, továbbfejlesztésében. Feladata továbbá az intézmény kockázatainak megbízható mérését és kimutatását (jelentését) célzó módszerek, eljárások, folyamatok működtetése és az ezekkel kapcsolatos információk szervezeten belüli áramoltatása.

1.4.4 Harmadik védelmi vonal

A harmadik védelmi vonal a **belső ellenőrzési szervezet**, amely mind az első, mind a második védelmi vonaltól függetlenül működik. Feladata, hogy rendszeresen és módszeresen megvizsgálja és értékelje az intézmény működését, kockázatait és kontrolljait, objektív véleményt formáljon azok megfelelőségéről, és véleményével segítse a vezetőket, valamint az intézmény irányításáért és felügyeléséért felelős testületek munkáját. A harmadik védelmi vonal tevékenysége lefedi az intézménynek a kockázatok azonosítására, mérésére és az azokra adott válaszára irányuló eljárásait, folyamatait. (A belső ellenőrzés tevékenységét a 9. fejezet mutatja be.)

1.5 A BANKOK STRATÉGIAI KÉRDÉSEI

1.5.1 A bankok üzleti modellje

A legrégebbi ma is működő bank, a Monte dei Paschi di Siena 550 évvel ezelőtt egyszerű üzleti modell alapján kezdte meg működését: betétgyűjtés, hitelezés, egy központi nyilvántartás, azaz főkönyv vezetése – mindez egy lehetőleg erős falakkal határolt épületben – és némi pénzváltás. A hitelek és a betétek kamatai közötti különbség és a pénzváltás jutaléka adta a bank bevételét. Évszázadokig alig változott a bankok működési alapmodellje. A bankok termékköre kevéssel bővült, és még az 1960-as évekre is jellemző volt, hogy az ügyfelek ünneplőruhájukban, munkaidejük alatt mentek a délután három órakor bezáró, hivatalos bankfiókokba. Aztán az elmúlt ötven évben a számítástechnika és az információtechnológia robbanásának hullámain ezernyi termékkel és tucatnyi csatornával bővült a bankolás.

A termékfejlesztés során a hitelek számos fajtája jelent meg, például a fedezetlen lakossági hitel több különböző formája: a folyószámlahitel, a személyi kölcsön, a hitelkártya és az áruhitel. A megtakarítási oldalon a betétek sokféle futamidővel és különböző kamatozással váltak elérhetővé. Az értékpapírokkal a kötvényeken és részvényeken túl felbukkant megannyi befektetési alap, majd megérkeztek a betétek és értékpapírok kombinációi, a hibrid betétek. Folyamatos innováció zajlott a fizetési megoldások terén. Míg a hetvenes években az ATM volt a meghatározó újdonság, addig ma az érintéses vagy a QR-kódos fizetési megoldások vonzanak új ügyfeleket a bankokba. Egy 2007-es tanulmányában a Council on Financial Competition³³ azt találta, hogy az átlagos méretű bankok mintegy 1200 terméket forgalmaznak. A bankok elérése is sokkal kényelmesebbé vált. A nyitvatartási órák jobban igazodnak az ügyféligényekhez, egy-egy plázában este kilencig is lehet bankolni. Javult a földrajzi elérhetőség a mini fiókokkal, mobilbankárokkal és ügynökökkel. A telefon, az internet és a mobilbanki funkciók pedig gyakorlatilag bárhol és bármikor elérhetővé teszik a bankokat.

Magyarországon és a közép-kelet-európai régióban ez a fejlődés az 1990-es évektől felgyorsulva ment végbe. Mára a legtöbb fejlett világbeli termék az európai feltörekvő piacokon is elérhető. Ugyanakkor ezekben a régiókban a pénzügyi közvetítés mélysége, a hitelállományok nagysága jelentősen elmarad a fejlett országokétól.

	Vállalati hitelek/GDP	Lakossági hitelek/GDP	Összes hitel/GDP
Lengyelország	17,9	36,1	54,0
Csehország	22,2	31,6	53,8
Bulgária	32,3	20,0	52,3
Magyarország	17,6	15,4	33,0
Románia	12,5	13,9	26,4
Dánia	54,0	112,0	165,9
Spanyolország	43,0	60,7	103,7
Görögország	46,1	52,8	99,0
Ausztria	45,6	43,7	89,3
Nagy-Britannia	20,5	66,7	87,2
Németország	29,8	49,8	79,6

7. táblázat: Pénzügyi közvetítés mélysége az EU egyes országaiban, 2016, az adatok %-ban feltüntetve

Forrás: EKB

1.5.2 A bankok és a termelővállalatok üzleti modelljének eltérése

A bankok üzleti modellje **hat fő vonásában** tér el a termelővállalatokétól. Ezek meghatározzák a bankok felépítését, működési, értékesítési folyamatait és ezzel a banki stratégiák kialakítását is.

Hosszú távú ügyfélkapcsolat. A banki termékek jelentős része – hitelek, megtakarítások, de még a számlavezetés is – több éven keresztül folyamatos bevételt jelent a banknak, ha egyszer az ügyfél igénybe vette a szolgáltatást, leszerződött rá. Azaz egy lakáshitelből a szerződéskötés után 10 évvel is jó eséllyel bevétele lesz a banknak anélkül, hogy bármilyen új akciót indítana ezekért a bevételekért. Ezzel szemben egy cipőgyárnak néhány havonta újra meg kell győznie az ügyfelét, hogy az ő terméke a legjobb.

³³ Ma CEB Financial Services.

Ha egy bank abbahagyná a termékeinek az értékesítését, akkor is még sok évig származna bevétele a meglévő szerződéseiből. Persze van néhány hasonló szektor, például a biztosítások, a telekommunikáció vagy újabban az előfizetéses online szolgáltatások.

Alacsony elvándorlás. Utóbbiakkal szemben viszont nagy különbség, hogy a bankok esetében sokkal ritkábban váltanak szolgáltatót az ügyfelek. A bankok számlavezetett ügyfeleinek elvándorlása jellemzően évi 3–6 százalékos, míg például a televíziós műsorszolgáltatásra a havi 1–4 százalék jellemző.³⁴ Az ügyfelek erős kötődését igyekeznek megőrizni a nagy ügyfélkörrel rendelkező, inkumbens³⁵ bankok. Ennek egyik fontos csapásiránya a termék-utókövetési szolgáltatások kényelmi szintjének emelése (pl. laccímváltozás bejelentése, adóstárs vagy fedezet cseréje egy hitelnél).

Egy másik fontos terület az igazság pillanatainak (*moments of truth*)³⁶ a helyes kezelése. A legtöbb banki tranzakció – átutalások, készpénzfelvétel, betétkötés – nem bír különös fontossággal az ügyfelek életében; megszokott, egyszerű műveletek, aligha befolyásolják a bankhoz való lojalitást. Ám néhány pénzügyi döntés fontos életeseményekhez kötődik, ezek mélyen érintik az ügyfelek érzékenységét, befolyásolják viselkedésüket. Ilyenek a lakásvásárlás, a nyugdíjtervezés, a hiteltörlesztési nehézségek vagy éppen egy bankkártya elvesztése. A bankoknak kiemelten fontos, hogy ügyfélszolgálatukat felkészítsék az ilyen helyzetekben elvárt fogékony, segítőkész és szakmailag kifogástalan reagálásra. Az ilyen pillanatokban lehet kiérdemelni az ügyfelek hosszú távú lojalitását.

Erős szabályozottság. A bankszektor szabályozottsága sokrétűbb, összetettebb, a szektor felügyelete szorosabb, mint a legtöbb termelő iparágban. Több ok is indokolja a fokozott körültekintést. A bankszektor működése a hitelekhez való hozzáférés biztosítása révén erősebben visszahat az egész makrogazdaság teljesítményére. Egy-egy nagyobb pénzügyi intézmény gazdasági vagy működési zavara könnyen átterjedhet más bankokra vagy termelő- és kereskedővállalatokra, de akár államokra is. Például egy üzemzavar a fizetési rendszerben megbéníthatja az elszámolásokat a gazdaság egy részében, egy betétfagyasztással járó banki csőd elviheti a megtakarítók fogyasztásra, beruházásra félretett forrásait. A hosszú távú szerződések kapcsán folyamatos ellenőrzésre szorul, hogy a szolgáltató bankok nem kerünek-e erőfölénybe az ügyfeleikkel szemben.

Tőke megfelelés. A banküzem biztonságának növelése érdekében igen összetett szabályozás vonatkozik arra, hogy a banktulajdonosoknak milyen sajáttőke-szintet kell folyamatosan fenntartaniuk. Ez is jelentős eltérés a termelő vállalkozásoktól, ahol az elérhető tőkeáttételi szintet a piaci feltételek, például a hitel- vagy kötvénykamatszintek határozzák meg. A banki befektetések tőkeemegtérülését jelentősen korlátozza ez a szabályrendszer.

A nemfizetés az üzleti modell szerves része. A termelővállalatoknál is előfordul, hogy egy-egy vevő nem fizeti ki a leszállított áru ellenértékét. Míg a termelővállalkozásoknál ez rendkívüli eset, addig a banki üzleti modell szerves eleme, hogy a hitelek egy részét nem fizetik vissza a hitelfelvevők. A bank működési, szervezeti megoldásaival, árazásával és tőketartalékával felkészül erre a gazdasági ciklus során változó mértékű kockázatra.

Nincsenek szabadalmak. Szintén fontos különbség a bankok és termelőcégek között, hogy a pénzügyi szolgáltatásoknál nincsenek szabadalmak. Ha például egy bank kitalál egy, az ügyfélkör számára vonzó hitelkonstrukciót, akkor azt a többiek gyorsan lemásolhatják, hiszen a termék paraméterei publikusak. Nincs titkos receptúra, féltve őrzött anyagösszetétel. Ami tartósabban megkülönböztethet egy bankot a másiktól, az a termékek eljuttatásának módja, a szolgáltatási színvonal és az ehhez szükséges infrastruktúra költsége.

³⁴ Netflixonomics (2018): The television will be revolutionised (*The Economist*, 2018. június 30.)

³⁵ Már piacon lévő (erős infrastruktúrával rendelkező)

³⁶ A *moment of truth* (MOT) a marketingben használt kifejezés. Arra vonatkozik, amikor egy ügyfél olyan kapcsolatba kerül egy adott szolgáltatással, amely alapvetően meghatározza – megváltoztatja vagy formálja – a szolgáltatóról alkotott véleményét.

1.5.3 A bankok jövedelemtermelése

Egy bank sikeres stratégiájának mérési eszköze a stabil és fenntartható jövedelemtermelés. Ugyanakkor az eltérő üzleti modell, bevételtermelés és szabályozás a termelő vállalkozásokétól némileg eltérő pénzügyi elemzési megközelítést igényel. A banki jövedelmezőség fő hajtóerői a **teljesítmény hat kulcsmutatója** (*KPIs – key performance indicators*) mentén mérhetők.

A **jövedelmezőség** könnyen értelmezhető, összehasonlítható mérését célozza az első három mutató:

- **Számviteli ROE (Return on Equity – sajáttőke-arányos megtérülés):** mekkora profit keletkezett a befektetett tőkére vetítve. Ezzel a mutatóval vethetők össze a bankok és más szektorbeli vállalkozások megtérülési eredményei. Persze az eltérő kockázatokra, emiatt különböző elvárt hozamokra figyelni kell.
- **Tőkeáttételi mutató:** többféle definíció szerint azt mutatja meg, hogy a bank saját tőkéje milyen mértékben fedezi a hitelállományát. Ezzel a mutatóval vethető össze különböző bankok tőkehiányos helyzetbe kerülésének kockázata, vagy éppen felfedhető a tőke- – és így a hitelezési – kapacitás kihasználatlansága. Fontos, hogy az elvárt tőkeszint a banktulajdonosok stratégiája és a tőkeszabályozásnak való megfelelés eredőjeként alakuljon ki.
- **Elvárt tőkemegfelelésen számított ROE:** azt mutatja meg, hogy milyen megtérüléssel működne a bank, ha csak a szabályozó szerinti vagy más módon beállított, elvárt tőkeszintet tartaná, azaz nem lenne „felesleges” tőke a mérlegében. Eltérő tőkestratégiájú bankok teljesítményének összevetésére, illetve egy bank potenciális megtérülési lehetőségeinek bemutatására használható mutató.

Amennyiben indokolt, a jövedelmezőség vizsgálatánál az egyszeri jövedelemtorzító tételekkel korrigált ROE-t is érdemes megvizsgálni (akár javítják, akár rontják azt).

A következő mutatók pedig a **jövedelemtermelés szerkezetét** írják le:

- **Bevételi marzs:** A bank bevétele két fő csoportból tevődik össze: egyrészt a hitelek kamatbevétele és a betétek kamatkiadása közötti kamatmarzsból, másrészt a jutalékbevételekből. Ez utóbbiakat különböző tranzakciók – például átutalások, pénzváltás, bankkártya-tranzakciók – elvégzésért, szolgáltatások nyújtásáért – számlavezetés, egyedi tájékoztatások, kártyaműveletek stb. – kap a bank. Utóbbiak ugyan kevésbé kötődnek a mérlegfőösszeghez, a marzstot mégis a mérlegfőösszeg arányában szokták számítani az ahhoz szorosabban kötődő kamatbevétel meghatározóbb nagyságrendje miatt. A bevételi marzson belül célszerű kiemelni a kamatmarzst, mivel annak hosszú távon is ható jelentősége van.
- **Működési költségráta:** A banki infrastruktúra (személyi, dologi, IT stb.) működtetésének költségei a mérlegfőösszegre vetítve.
- **Kockázati költségráta:** Egy adott időszak hitelezési veszteségét veti össze a hitelportfólió méretével. Kiemelt jelentősége abban áll, hogy bármennyire is változik a banküzem, a bankok jövedelmezőségére a legnagyobb veszélyt továbbra is az ügyfelek nemfizetési kockázata jelenti.

Ezeket a mutatókat túl az állománynövekedési és a piaci részesedési adatokat célszerű vizsgálni egy bank stratégiai szintű elemzésekor.

Ha egy bank bevételi marzsa hosszú távon és megbízható mértékben fedezetet nyújt a működési és kockázati költségekre, miközben szabályozási szempontból megfelelő tőkével rendelkezik, és a tulajdonosoknak is elfogadható mértékű jövedelmet hoz, az a sikeres banki stratégiát tükrözi. A 8. táblázatban egy ilyen sikeres bank jövedelmezőségi KPI-mutatói láthatók.

	2015	2016	2017	2018. II. né.
ROE számviteli adózott eredmény alapján	5,10	15,40	18,50	21,90
12,5%-os elsődleges alapvető tőke megfelelési mutatóra (CET1 – Common Equity Tier) vetített ROE	5,40	17,60	22,40	26,90
Teljes bevételi marzs	7,03	6,79	6,71	6,41
<i>Nettó kamatmarzs</i>	5,17	4,82	4,56	4,25
Működési költségek/átlagos mérlegfőösszeg	3,66	3,70	3,68	3,54
Kockázati költség/bruttó hitelállomány	3,18	1,14	0,43	0,00
Tőke megfelelés	16,20	16,00	14,60	16,50

8. táblázat: Az OTP Bankcsoport fő jövedelemtermelési indikátorai, az adatok %-ban feltüntetve

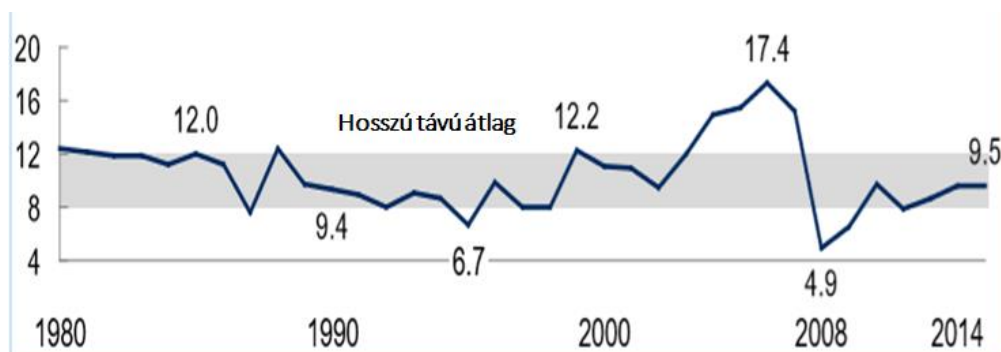
Forrás: Az OTP Bank éves és 2018. I. féléves vezetőségi beszámoló

1.5.4 A bankok jövedelmezősége az elmúlt évtizedben

Mint minden vállalkozásnak, úgy a bankok működésének is három stratégiai célja van:

- Az ügyfeleknek hozzáadott értékkel bír, általuk kedvelt szolgáltatást nyújtani.
- Részvényesi értéket teremteni azzal, hogy a befektetés hozamai meghaladják a tőkének a kockázattal arányos, elvárt hozamát.
- A munkatársaknak szakmailag lelkesítő, fejlődésüket biztosító és teljesítményüket javadalmazással elismerő munkahelyet biztosítani.

A befektetői szempontot tekintve, a világ bankjai nehéz évtizeden vannak túl. A 2000-es évek elején a szektor tőkearányos megtérülése messze a hosszú távú átlag fölé, 17 százalékra emelkedett. Nem sokkal ezután azonban, a 2008–2009-es pénzügyi válság során 5 százalékos szintig esett vissza. A szektor átlagos jövedelmezősége ugyan pár év alatt visszatért a 8–10 százalékos szintre, de amint a kockázati költségek csökkenni kezdtek, a válság nyomán kialakuló, új szabályozások és a válsággal időben párhuzamosan zajló, újabb nagy technológiai ugrás a korábinál több kihívással terhelt működési környezetet eredményezett. A kihívások pedig több százalékpontnyi ROE-vesztéssel fenyegetnek, ami különösen fájhat a banki befektetőknek, hiszen a bankszektor elvárt hozama körülbelül a jelenlegi szinten, 8-10 százalék körül lehet.



7. ábra: Globális banki ROE, 1980–2014

Forrás: Bloomberg; Compustat; Datastream; OECD; Thomson Reuters; McKinsey Panorama

A szabályozói környezet változása először a tőke megfelelés biztosítását helyezte a fókuszba; sok rossz helyzetben lévő intézménynek csak állami segítséggel sikerült fennmaradnia, vagy annak hiányában megszűnt az önálló működésük. A 2010-es években pedig az jelentett leterhelő feladatot, hogy a működési eljárásokat hozzáigazítsák a prudensebb, inkább a fogyasztóra összpontosító szabályozáshoz.

A technológia fejlődésével új versenyzők jelentek meg a bankok piacán. A fiatalabb ügyfélkör pedig egyre fogékonyabb a pénzügyi szolgáltatások egy-egy szeletét erős technológiával megcélzó fintechcégek és az online világban az ügyfeleket széles termékpalettával és kiemelkedő felhasználói élménnyel megszólító platformcégek ajánlataira. Mindkét versenytársi csoport jellemzője, hogy hatékony működési modelljével alacsony árakat tud ajánlani a fogyasztóknak, és így a banki bevételi marzsra helyeznek nyomást.

Az új kihívásokra adott, egyedi banki szintű válaszok fontossága mára megjelenik a befektetői értékelésekben, részvényárfolyamokban is. Fontos megfigyelés, hogy míg 2010-ben a bankok tőkepiaci értékelésében megfigyelhető különbségeket döntően a portfóliójuk földrajzi összetétele indokolta, addig 2017-ben már az egyes piacokon alkalmazott üzleti modellek, a menedzsmentmegtököltetés, a digitális képességek magyarázták a P/BV³⁷-szórás kétharmadát³⁸. Mostanság kevésbé meghatározó a bankok piacainak növekedési potenciálja; lényegesebb, hogy milyen sikerrel működik egy bank a saját piacán. A szórás pedig nem kicsi, az európai bankok legjobb decilisének értékelése tavaly nyolcszor magasabb volt a legrosszabb tizednél. A különbség növekedését magyarázza a bankok digitális stratégiája.

1.5.5 A banki stratégiaalkotás különböző szintjei

A termelővállalatokhoz hasonlóan, a banki stratégiák is több szinten ragadhatók meg. A legmagasabb szinten megfogalmazott **vízióra és misszióra** azért van szükség, hogy hosszú távon, változó környezeti feltételek mellett is világos iránymutatást adjon a szervezet tagjainak. A világos fókusz segít a stratégiai célok rangsorolásában és az erőforrások hatékony csoportosításában. A vízió és a misszió lelkesíti a szervezet tagjait, erősíti a csapatszellemet. A mind magasabbra törő célok kitűzése innovációra, fejlődésre sarkall, nagyobb teljesítményre ösztönöz.

A *vízió* a vállalat előrevetített és megcélzott jövőbeli állapota több tíz éves időtávra. Nagy kihívást jelentő célkitűzés, amely iránymutatást ad, és lelkesíti a szervezet tagjait, fejlődésre, innovációra sarkall. Fontos, hogy egyszerűen érthető és világos üzenettel bíró legyen.

A *misszió* a vállalat létének alapvető oka, működésének fő célja. Míg a stratégia időről időre változik a piaci környezet változásaihoz és a lehetőségekhez igazodva, addig a misszió időben állandó. A jól megfogalmazott küldetés iránymutatást ad és inspirál. A misszió túlmutat a részvényesi értékteremtés célján, noha a legtöbb vállalkozás esetben persze kimondva-kimondatlanul az a legfontosabb célok egyike.

Példák banki víziókra és missziókra

Citibank: Become the most powerful, the most serviceable, the most far-reaching world financial institution that has ever been. *„Legyél a valaha volt leghatalmasabb, legszolgálatkészebb és a világon mindenhol elérhető pénzügyi intézmény.”*

Barclays: Our purpose: helping people achieve their ambitions – in the right way. *„Célunk, hogy segítsük az embereket a céljaik elérésében – a megfelelő módon.”*

³⁷ P/BV, *price to book value* – a mutató egy részvény könyv szerinti értékét, vagyis az egy részvényre jutó saját tőkét viszonyítja a részvény árfolyamához.

³⁸ McKinsey Panorama, 2017

HSBC: By setting the highest standards of behaviour our aim is that all of our employees and customers can be proud of our business. „A legmagasabb szintű viselkedési normáink célja, hogy minden alkalmazottunk és ügyfelünk büszke legyen az üzleti kapcsolatunkra.”

BBVA: We work for a better future for people. „Az emberek jobb jövőéért dolgozunk.”

A vízióból és a misszióból következő stratégiák időben rövidebb távú, 3–5–10 éves célokat jelölnek meg. A stratégiaalkotásnak is több szintje van, amelyek közül a következők emelhetők ki:

A **kockázati és tőkestratégia** azt határozza meg, hogy a bank milyen kockázatokat hajlandó felvállalni – milyen a kockázati étvágya –, és azt milyen tőkebázissal biztosítja (l. 2.2. *Stratégiai kockázatkezelés* fejezet).

A **portfólióstratégia** arra vonatkozik, hogy a bank melyik földrajzi piacokon és az egyes piacokon milyen termékkörrel jelenjen meg. Ez a döntés nagymértékben meghatározza a bank diverzifikáltságát és fő fókuszpontjait.

Az **országstratégiák** kialakítása során meghatározzák, hogy egy-egy piacon milyen tevékenységet erősít a bank, milyen erőforrás-átcsoportosítást végez. Mivel még a földrajzilag közel eső bankpiacok is lehetnek nagyon eltérő szerkezetűek, egy-egy termékkör árazása, versenyintenzitása jelentősen különbözhet akár szomszédos országokban is, ezért az országstratégiák nagyon eltérők lehetnek egy bankcsoporton belül.

A **termék-, csatorna- és szegmensstratégiák** egy még szűkebb területen foglalják össze a néhány éves célkitűzéseket, azok teljesülésének fő visszamérési lehetőségeit, a célok eléréséhez szükséges akciók, tennivalók listáját (l. 8.4. *fejezet Termék- és értékesítésmenedzsment*). Ezeknek a stratégiáknak fontos célja, hogy az adott területen dolgozó munkatársak világosan lássák a középtávú célokat, és a társterületeik is ismerjék azokat a törekvéseket, amelyekhez kapcsolódniauk kell a következő években. Főként ez utóbbi céloknak az érdekében a banki támogató területek, például HR vagy IT is gyakorta stratégiai dokumentumokban foglalják össze terveiket és azok indoklását.

1.6 A BANKSEKTOR KIHÍVÁSAI: DIGITALIZÁCIÓ

A „bankolás” technológiai szempontból gyorsan, de mégsem a leggyorsabban fejlődő szektor. Ennek három fő oka van:

- A 2008-as amerikai másodlagos jelzálogpiaci válság utáni időszakban a bankok jellemzően inkább a válságkezelésre fektették a hangsúlyt, mintsem az amúgy azzal egybeeső, elképesztő ütemű technológiai fejlődésre. A válságot követően jelentősen megnőtt a szabályozói igényeknek való megfeleléshez szükséges informatikai fejlesztések nagysága, ami jelentős erőforrásokat kötött le a bankok fejlesztési büdzséjében.
- Jövedelemtermelés szempontjából a bankok legfontosabb ügyfelei a felső középkorúak (50–60 évesek), akiknek már van megtakarításuk, a mindennapi életükhöz kötődően sokat „tranzaktálnak” és jelzáloghitelük is van. Ők viszont jellemzően nem a technológiai újdonságokra legfogékonyabb korosztály, mint például a 20–30 év körüliek a telekommunikációban vagy a médiafogyasztásban. Ezért a bankok „ráérnek” más iparágakat követő magatartást tanúsítani, a már más szektorban bevált újításokat átvenni.
- A bankszektor megoldásaira jellemzően nincs szabadalmi védettség, azok könnyen másolhatók. Így a technológiai innovációba fektető versenyzőnek nincs védett időkerete arra, hogy a befektetése megtérülését begyűjtse. Ezért nem is újítanak olyan bátran.
- Nagyon fontos elvárás még a banki informatikai rendszerek biztonságos működése, ami szintén a fontolva haladás melletti érv.

1.6.1 A bankokat körülvevő világ változásai

Az óvatosabb fejlesztési tempó eredményeképpen az internetes adatátvitel és a mobiltelefonok technológiai fejlődése pár éves késéssel, de megjelent a bankolásban is. Az utóbbi években **öt meghatározó trend** bontakozott ki.

- **A mobil eszközök elterjedése.** Az adatátviteli és a számítási sebesség növekedése, a háttértárolói kapacitás megugrása a napi életben leglátványosabban a mobil eszközök fejlődésében mutatkozik meg. Az 1990-es évek elejének Nokiájához mérten egy 2017-es Samsung S8-nak ezerszer nagyobb felbontása és 2 milliószer nagyobb memóriája van, miközben a készülék súlya változatlan.

Ez a telefon pedig már elég jó ahhoz, hogy ne csak telefonálásra használják az emberek. A mobilkészülék mint digitális svájci bicska az emberekhez nőtt. Átlagosan 1 méteres távolságon belül van tőlük, naponta 100 alkalommal ránéznek, fotóminőségű képet ad, és a felhasználók negyede még a zuhanyzóba is magával viszi a készülékét.³⁹ A felhasználók percek alatt észreveszik, ha nincs náluk a mobil – hamarabb, mint az otthon hagyott pénztárcát. A felhasználók ragaszkodásával és a készülékek sokoldalúságával az 5 milliárd mobiltelefon, különösen a 2,8 milliárd okostelefon a pénztárca és a bankkártya versenytársa lett.⁴⁰

A telekommunikációban az adatátviteli sebesség következő ugrásain túl (4G, 5G), felhasználói oldalon a dolgok internete (*internet of things*, a hálózathoz kapcsolódó, információgyűjtő és -továbbító eszközök) a következő nagy dobás. A fitneszórákat, autóflotta-követőket és ipari szenzorokat felölelő eszközkör mérete már ma is 7 milliárd feletti. Várhatóan mind több ilyen eszköz adatai, mérései fognak pénzügyi tranzakciót indukálni, így banki „ügyfelek” lesznek.

- Az Y és a Z generáció belépése a bankpiacra

A mobiltelefonia, a folyamatos hálózati lét meghatározóan hat az egyes társadalmi korcsoportok jellemző személyiségjegyeire is. Míg a bankok számára üzletileg ma legfontosabb baby boom (1946–64 között születettek) és X generáció (1965–80) konzervatív részese az informatikai fejlődésnek, addig az Y generációnak (1980–95) olyan természetes az internet, mint a levegővétel, a Z generáció (1995–2010) pedig már élni sem tudna online kapcsolat nélkül. Átlagosan egyre nehezebb a fiatalabb korosztályok figyelmét hosszan megőrizni. Türelmetlenebbek, tájékozottabbak, releváns információt akarnak, döntésre, választásra törnek. A fiatal korosztályok attitűdjének változásával a fogyasztói elvárásaik is átalakulnak, amihez a pénzügyi szolgáltatóknak is alkalmazkodniuk kell.

- A platformcégek előretörése

A networkhatás az online világ egyik meghatározó jelensége. Több felhasználó még több felhasználót vonz, de nem lesz kényelmetlen a tömeg, mint a sarki fűszeresnél. Minél többen vásárolnak az Amazon.com oldalán, annál több eladó jelentkezik be a platformra, ami ismét több vevőt ösztönöz a belépésre. Az eredmény pedig az, hogy 2017-ben az amerikai online kiskereskedelem üzletkötéseinek 40 százaléka az Amazon platformján történt, a webes keresések 90 százaléka sok országban a Google-é.⁴¹ A platformcégek nem kötődnek egy-egy iparágához. Az ő tudásuk magja az ügyfélbarát szolgáltatási felületek kialakításában és a tranzakciók során begyűjtött adatok rendszerszerű felhasználásában rejlik. Mivel a digitális korban alakultak, a cégkultúrájuknak, szervezetüknek szerves része a mindkét terület iránti fogékonyság. Akár üzenetküldésből, közösségi portálból, kiskereskedelemből indultak, a platformcégek azzal kísérleteznek, hogy mely iparágak termékeit tudják hatékonyan értékesíteni sokmillió, lojális ügyfélkörüknek. Lehet ez utaztatás, médiatartalom, háztartási elektronika,

³⁹ Benyó Péter (2017): *Fintech magyarul, avagy a Simple-sztori* (előadás), eTrendsExpo, 2017. október 5.

⁴⁰ GSMA (2018): *The Mobile Economy*, report, 2018. január

⁴¹ *The Economist* (2018): *How to tame the tech titans*, 2018. január 18.

divatruházat. Az árucikkek széles körét ajánlják nagy tömeget vonzó, ügyfélbarát, egységes platformjaikon, ezzel kivéve a termék előállítóinak kezéből a disztribúciót. Valamelyest hasonlóan a szupermarketek térnyeréséhez a szakboltokkal szemben, a platformcégek nagy sebességgel bontják le az iparágak közötti határokat.⁴² A disztribúció és a termékgyártás szétválása a bankok számára is fenyegetés. Különösen azért, mert nehéz előre megbecsülni, miként oszlik meg a profittartalom a két tevékenység között. A pénzügyi közvetítőkkal és ügynökökkel való jutalékmegosztás várható arányairól vannak élő példák, amelyek alapján a disztribúció 25–50 százalékos részesedést is elérhet a termék teljes nyereségéből.

- Egyszerű ügyfél-interakciók

A platformcégek előretörésében nagy szerepe van az ügyfélközpontúságuknak. Az Amazon csaknem húsz éve, 1999-ben vezette be a „1-Click” vásárlást. Még ha felkészülésül előre meg is kell adni néhány adatot, a folyamat rövid, jól követhető, könnyen értelmezhető a kérdések, a felhasználó mindig tudja, hogy mire számíton. Mára az egyszerű ügyfélút (*customer journey*, az a termékvásárlási folyamat, amelynek során az ügyfél információkat kap és ad, változó hangulati, elégedettségi, érzelmi hatások érik a termékről, a márkáról) a felhasználók alapvető elvárása lett. Ez nagy kihívás a bankszektornak, ahol a 30–50 oldalas igénylőlapok sem ritkák. Igaz, a lapok számában és a folyamatok összetettségében a jogszabályi elvárások is komoly kényszereket jelentenek. Viszont a kérdések közérthetősége, az inputmezők mérete, a navigáció teljes egészében a bankokon múlik.

- A startupcégek megjelenése

Az elmúlt években a számítási kapacitás, a tárhely, általában a technológia lényegesen olcsóbb lett. Ezzel önmagában csökkent a belépési korlát a bankpiacra. Az új technológiák adta lehetőségek pedig ezerszámra gerjesztették az ötleteket a bankolás egy-egy részterületének átalakítására. Sok korábbi bankár, az adott területek szakértői érezték úgy, hogy önálló vállalkozásba kezdve, a siker nagyobb esélyével aknázhatják ki az ötletüket. Az ő vállalkozó kedvük találkozott a kockázati tőke viszonylagos forrásbőségével, és pár év alatt tízezernél is több startup vágott neki a bankolás – vagy legalább egy részterülete – megújításának. A 2008 válság utáni, tartósan alacsony hozamok és olcsó finanszírozási költségeknek köszönhetően, jelentős kockázati tőkebefektetés terelődött a startupcégekbe; csak 2011 és 2015 között közel 40 milliárd dollár áramlott a startupvállalkozásokba. Az évtized első éveiben még többen azt célozták meg, hogy nagy saját ügyfélkört építsenek ki. Ez csak a legújított, legrelevánsabb fintechstartupoknak sikerült. A nagy többség ma már a saját szolgáltatási ötletének a kiteljesítésére fókuszál, míg a piaci bevezetést a meglévő ügyfélkörrel bíró piaci szereplőkkel együttműködve képzei el. Szemléletes példa erre az Egyesült Királyság, ahol 2017-ben már 450 fizetési szolgáltató és 87 online hitelplatform működött. Mindezek ellenére a 87 online hitel platform eddig csak kevesebb, mint 1% piaci részesedést tudott kiszelni a teljes lakossági hitelpiacból.

- A digitalizáció foka

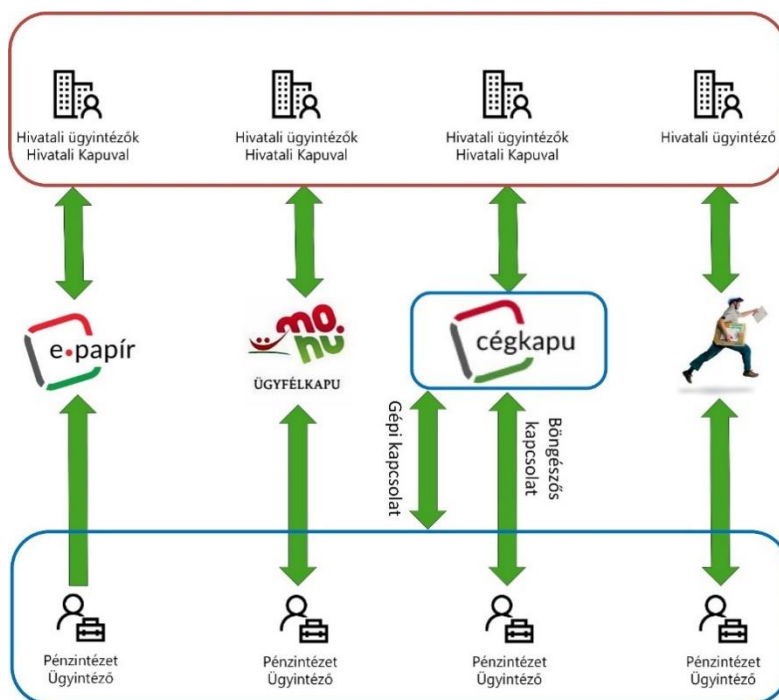
A digitalizálódás foka regionális, termék- és ügyfélviszonylatban is jelentős eltéréseket mutat. Magyarország még a többi visegrádi országhoz képest is lassabban fejlődik. Az ügyfelek jelentős része nem, vagy csak bizonyos termékek és tranzakciók esetében nyitott a digitális csatornák használatára, míg mások a teljes bankolásukat hajlandóak az online térben végezni.

Ennek fő oka egyrészt a szigorúbb magyar jogszabályi környezet, másrészt az alacsonyabb digitális affinitás. Jelentős előrelépést indukált egyes országokban a szélesebb körű e-közigazgatás kiépítése, amire jó példa az elektronikus kormányzati működésre váltó Észtország, illetve a közsféra digitalizációjában élen járó skandináv államok.

⁴² Atluri, V. – Dietz, M. – Henke, N. (2017): *Competing in a world of sectors without borders*, McKinsey Quarterly

A bankokat is érintő állami digitalizáció helyzete Magyarországon

A 8. ábra mutatja a jelenleg alkalmazott kommunikációs csatornákat. Az ábrán a bankok többségére alkalmazható automatizmusokat tartalmazó működési sémát mutatunk be:



8. ábra: Állami kommunikációs csatornák 2018-tól

Az állami szervekkel történő elektronikus kapcsolat fejlesztésének újabb állomása a 2018-ban bevezetett **Cégkapu**, amely a személyes és a céges levelezést hivatott szétválasztani. A Cégkapu megteremtette a szervezeti elektronikus postafiók és azonosítás fogalmát, ezáltal az állami szervek elektronikus kommunikációjában a címzett és feladó is maga a bank. A Cégkapu webes felületén tölthetők le és fel dokumentumok, de lehetőség van arra is, hogy ezeket a műveleteket gépi kapcsolat kialakításával automatizálják.

1.6.2 A digitalizáció betörési lehetőségei a bankszektorban

Amikor egy vállalkozás elindít egy átfogó programot, célszerű annak fókuszát, terjedelmét definiálni. Ez segíthet abban, hogy milyen feladatokkal foglalkozzanak a projekt résztvevői, milyenekkel nem, és a projekt céljainak elérését sem lehet később enélkül visszamérni. Nincs ez másként a digitális transzformációval sem. Nehezíti a helyzetet, hogy a „digitális” kifejezés sokféleképpen érthető. Például a Wikipédia definíciója inkább természettudományos: „Digitális: valamely változó jelenség vagy fizikai mennyiség diszkrét (nem folytonos), megszámlálhatóan felaprózott, s így számokkal meghatározható, felírható értékeinek halmaza (például: jel [informatika], számítógép, széles sávú internetkapcsolatok, digitális fényképezők, digitális hangrögzítés, stb.).”

A vállalkozások szempontjából a digitális transzformáció az üzleti modell átalakítását jelenti, figyelemmel négy fontos elemre:

- az új működési megközelítés teljesen ügyfélközpontú legyen, kiemelkedő felhasználói élményt nyújtson;
- a folyamatok központból vezérelhetők és gyorsan módosíthatók legyenek;
- az ügyfélutak automatizáltan működjenek, papírmentesek legyenek és
- az ügyfeleknek szóló ajánlások, válaszok a rendelkezésre álló adatok elemzésén alapuljanak.

A bankszektor született digitális szereplőinek számára ezek a célok természetesen, ezek az inkumbensekkel szembeni versenyelőny szerzés legfőbb lehetőségei. A hagyományos bankoknak pedig azon kell gondolkodniuk, hogy milyen módon és ütemben alakítják át a jelenlegi működésüket.

Ebben a körben két nagy irányzat figyelhető meg: a nagy ugrást előkészítő és a fokozatos, modulonkénti átalakító. Előbbiek klasszikus példája a Nordea Bank, ahol a meglévő informatikai rendszer fejlesztését visszafogták és egy új platform többéves és több milliárd dolláros fejlesztésébe kezdtek, azzal a céllal, hogy az új környezettel, amely egyszerű, rugalmas és nyitott lesz, a bankolás iOS-ét hozzák létre.

Gyakoribb és rövid távon biztosan kisebb kockázatú választás a meglévő folyamatok és rendszerek moduláris felfrissítése. Ezen az úton a fejlesztések sorrendjét az ügyfelek fogékonysága és a piacra újonnan belépők fenyegetése határozza meg. A fenyegetés pedig megtámadott ügyfélkapcsolatban és kockázatos bevételben ölt testet.

Fizetési és átutalási alkalmazások

A fizetések és átutalások nem a legnagyobb banki bevételt termelő szolgáltatási kör, de az ügyfélkapcsolat megszerzésének kiváló színterei. Nagyságrendileg a banki bevételek 10–15 százaléka származik ezekből a szolgáltatásokból.⁴³ Ugyanakkor napi többszöri ügyfél-interakciót hoz, ezzel a bank-ügyfél kapcsolatban a leggyakoribb találkozási pont. Ezért lényeges, hogy milyen ügyfélélménnyel zárul egy-egy tranzakció.

Míg pár évtizede örültek az ügyfelek, ha nem kellett készpénzt kezelniük, vagy pár nap alatt átért egy átutalás, addig mára a legjobb gyakorlatok szolgáltatási szintjét a pár másodperces tranzakcióindítás és az azonnali elszámolás képviseli.

Egyszerre él két véglet a piacon, jól mutatva a megváltozott ügyfélszokások időigényét. A tollal kitöltött, papíralapú csekket még mindig milliók használják, lásd például a sárga csekknek még ezekben az években is 200 millió feletti darabszámú forgalmát Magyarországon. Ugyanakkor a mobiltelefonnal fizetésen már nem lepődnek meg a pincérek sem. A két véglet között rengeteg megoldással kísérletezik a több ezer fintechstartupcég. A fintechstartupok között az induló vállalkozások számát tekintve a lakossági fizetési megoldások a legnépszerűbb piaci szegmens.

A mobilfizetési megoldások két csoportra oszthatók:

- Az **egyik** a vásárlások távoli, internetes fizetése, ahol az egyszerűség a kulcs. A 20–28 karakter hosszú számlaszám, IBAN-kód vagy a 16 számjegyes kártyaszám versenyez egy saját azonosítóval, e-mail címmel vagy telefonszámmal.
- A **másik** felhasználási kör a helyszíni fizetés egy mobiltárca-alkalmazás és az NFC-technológia (*Near Field Communication*: rövid hatótávú kommunikációs szabványgyűjtemény, a mobilfizetés alapja) segítségével.

A mobilfizetés elterjedési sebessége piaconként nagyon eltérő. Ott, ahol a bankkártyák széles körben elterjedtek, a korábban vártnál lassabb felfutás mérhető. Nem egyértelmű ugyanis, hogy mi kényelmesebb: a ma sokszor 15 centiméteres, 20 dekagrammos okostelefon előbányászása a zsebből vagy táskából, vagy a 9 centiméteres, 5 grammos bankkártya kiemelése az ingzebből.

A kényelem mellett a mobilfizetés elterjedésének másik lassító tényezője az ügyfelek bizalmának időigényesebb felépülése. Sokan tartanak a kiberbűnözéstől, adataik illetéktelen kezekbe kerülésétől.

⁴³ McKinsey Panorama (2017): *A new era in banking: shifting the focus from portfolio strategy to business model*, 2017. november

Több piackutatás is arra jutott, hogy a fizetési tranzakciónál az ügyfelek legfontosabb szempontja a bankszámlaadatok és a személyes adataik biztonsága. A sebesség és a kényelem csak ezután jön.⁴⁴

2016 végére az Egyesült Államokban 230 millió okostelefon-felhasználó 17 százaléka fizetett boltokban a telefonjával.⁴⁵ A helyszíni mobilfizetés 2017 közepe óta érhető el Magyarországon, és már több tízezeren használják.

Mások továbbra is kártyafókuszú szolgáltatásokkal kísérleteznek (N26, Curve, Touch Bank). Persze mindegyikük ad a kártya mellé mobilalkalmazást, amellyel egyszerűen lehet alapfunkciókat kezelni, mint például a kártya letiltását, az internetes fizetés ki- és bekapcsolását, a hűségprogram feltételeinek beállítását. A szolgáltatásaiknak jellemzően van néhány erős megkülönböztető eleme, például a néhány perces számlanyitás, több bankkártya összevonása egy kártyára vagy ingyenes nemzetközi pénzfelvétel.

A fizetési forgalmi újítások két további fontos terepe a nemzetközi fizetés és a kisvállalkozások számlakezelése. Előbbiben a gyorsaságával – néhány nap helyett jellemzően napon belül –, illetve alacsony és átlátható díjaival tudott 1 millió feletti ügyfélszámával mérethatékonnyá növekedni a TransferWise. Utóbbi területen sokan kísérleteznek a kisvállalkozások adminisztrációs feladatainak automatizálásával, ilyen például Magyarországon az OTP eBIZ Kft. Az ő ajánlatuk lényege, hogy sok eszközzel segítik a pénzügyi vezető munkáját: például egy bejövő számlát elég csak egyszer kézbe venni, utána már a teljesítés igazolása, a könyvelés és az átutalás pár kattintással történik.

A bankok szempontjából az ügyfélkapcsolat megtartásán túl azért fontos a fizetési forgalmi szolgáltatás, mert a fizetési forgalmi adatok kiválóan felhasználhatók az ügyfelek következő igényeinek eltalálására, célzott ajánlatok nyújtására, adott esetben a hitelezési kockázat felmérésére.

A PSD2 direktíva (*Payment Service Directive2*)⁴⁶ életbe lépésével a bankok tranzakciós adatvagyonának egy része harmadik fél számára is elérhetővé válik. A digitális platformcégek és a fintechvállalkozások az adatvagyon kihasználásában jellemzően járatosabbak, mint a tradicionális bankok. Előbbiek többéves tapasztalattal rendelkeznek arról, hogyan építsék a felhasználóknak a platformjukon rögzített választásaiból az adatbázisaikat, milyen modellekkel elemezzék az adatokat, és hogyan vezessék vissza az elemzési eredményeket az értékesítésbe.

Magyarországon százazrek fogják kipróbálni a mobilfizetést a következő években, és ehhez csaknem minden nagyobb bank fog megoldást ajánlani. Míg az egyszerűbb azonosítással működő internetes fizetési megoldásoknak jó esélyük van az áttörésre a bankkártyával szemben, addig a boltokban csak lassan fogja megszorítani a mobiltelefon a bankkártyát. A PSD2 életbelépésével megjelenő, új szereplőknek nem lesz egyszerű dolguk, ha az ügyfeleket lekötő, átcsabító új szolgáltatásokat szeretnének behozni a piacra. A legnagyobb fenyegetést a magyar bankokra nézve az jelentené, ha nemzetközi platformcégek erősítenék jelenlétüket a magyar piacon.

Digitális ügyfélutak

A digitális ügyfélutak újratervezése az a terület, ahol az értékesítési hatékonyságra, a költségmegtakarításra és az ügyfél-elégedettségre egyszerre lehet hatni. Egy nehézkes onboarding folyamaton az érdeklődők 98 százaléka is elveszhet, egy jól tervezett folyamat nagyságrenddel képes javítani a szerződő ügyfelek arányát.

⁴⁴ Eölyüs, E. (2017): *Digitizing the Future via Convergence* (előadás), OTP Group Digital MeetUp, 2017. október 4.

⁴⁵ Misasi, M. (2017): *22 Mind-Blowing Mobile Payment Statistics*, www.bluesnap.com, 2017. február

⁴⁶ A PSD2 irányelv 2018. január 13-án lépett hatályba. Sok más mellett nagy újdonsága, hogy a PSD2 lehetőséget teremt arra, hogy **harmadik feles szolgáltatók** – mint a számlainformációs szolgáltatók (AISP), fizetéskezdeményezési szolgáltatók (PISP) vagy kártyaalapú fizetési eszközt kibocsátó szolgáltatók (CISP) – hozzáférhessenek a bankok folyószámla-vezető rendszereihez és az abban tárolt adatokhoz, így módon innovatív pénzügyi szolgáltatásokat nyújthassanak az ügyfeleknek.

A banki folyamatok digitalizációját kitűző projekteknek nem csupán azt kell megcélózniuk, hogy a meglévő papír- vagy félig papíralapú megoldásokat mobiltelefonra tereljék, hanem meg kell ragadniuk az alkalmat a folyamatok újratervezésére is. A technológia fejlődése és az ügyfelek digitális vonzódásának növekedése biztosan új elemek automatizációját teszi lehetővé, ami munkabért, papír- és logisztikai költségeket vált ki. Nemcsak költséget csökkenthetnek, hanem a rendelkezésre állást és a válaszadás minőségét is javítják nemsokára a mesterséges intelligenciával működő beszélgetési- és chatfelületek. Végül egy gyors, a nehéz felismerésekhez az ügyfelet hozzásegítő folyamat nagyban képes növelni az ügyfél bizalmát a bank iránt.

Sokan gondolkodnak arról, hogy milyen termékkörben érdemes a digitális csatornát előtérbe tolni. Biztosan ilyen a pénzügyi egyenleg gyors bemutatása, az összes számla egy felületen való áttekintése, a számlaaktivitás felsorolása, egykattintásos lehetőség egy-egy tranzakció részleteit megnézni vagy megismételni az átutalást, egyszerű befektetési döntéseket hozni. A korábban fáradságos számlanyitást példamutatóan lerövidíthető digitális ügyfélúton. Ez 45 percről 8-10 percre csökkenő ügyfélfoglaltságot jelent. A kiskereskedelmi platformszolgáltatók számára kézenfekvő terep a fogyasztási hitelezés, ezért a tradicionális bankoknak is érdemes erre felkészülniük.

Másik oldalról viszont vannak olyan bonyolultabb termékek, ahol nem érdemes az ügyfélnek sokáig egyedül fejtegetnie a szövevényes elemeket. Ilyen az első jelzáloghitel, a hitelek összevonása, átütemezése, a hosszú távú megtakarítás tervezése, az életbiztosítás, a hagyatéki ügyek, panaszügyek. E körben kevésbé kecsegtető lehetőség a teljes digitalizáció.

A digitális ügyfélutak tervezéséhez kialakult néhány alapelv, amelyek tiszteletben tartása biztosan lelkes fogadtatásra talál az ügyfelek oldaláról:

- a legkevesebb adatbekéréssel terhelni az ügyfelet;
- egyszerű és érthető design, a lehető legkevesebb kattintás;
- követhető folyamat: az ügyfél mindig tudja, milyen lépések következnek, és mennyi idő van még hátra;
- a termékfeltételek teljes transzparenciája;
- a szakzsargon kerülése, előismeret nélkül is érthető szövegezés;
- vizuális ábrákkal segíteni a megértést;
- a biztonságosság, az adatvédelem elsődlegessége.

Az ügyfelek egyre nagyobb része – és már nem csupán a 30 év alattiak – használ internetet, tájékozódik a weben banki ügyekről. Mégis, az ügyfelek ma még viszonylag kis arányban fejezik be a termékigényléseket digitális csatornán. Például a magyar személyi kölcsön-szegmensben az online leadekkel induló hitelnyújtások aránya 20 százalék körüli, míg a csak digitálisan végigvitt folyósításoké 5 százalék közeli. Ebben elmozdulás várható. Egyre többen fogják nem csupán a termék kiválasztási, hanem a teljes vásárlási folyamatot is digitálisan végezni.

Ezzel együtt még évtizedekig lesznek olyanok, akik a szerződéskötést, a pénzügyi teljesítést bankfiókban szeretnék majd végrehajtani. A fiók nyújtotta biztonságérzet és a személyes kapcsolat fontos számukra. Az ő igényes kiszolgálásukhoz az új ügyfélutakat omnichannel módon érdemes megtervezni, azaz a fióki és a digitális folyamatnak csaknem azonosnak kell lennie, illetve a digitálisan megadott adatokat a fiókban is elérhetővé kell tenni. Ezzel az otthon digitális úton megkezdett igénylés befejezhető a bankfiókban dupla rögzítés nélkül.

A legtöbb bank már felismerte, hogy az ügyfelei digitális csatornákon való kiszolgálásához fejlesztenie kell az ügyfélútjait. Látványos például az online személyikölcsön-ajánlatok vagy a videón keresztüli számlanyitási ajánlatok megjelenése. Ez a trend várhatóan mind több megújuló digitális folyamattal folytatódik, főként a számlanyitás és a fogyasztási hitelezés területén. A mobilbankok fejlesztése kap még nagyobb hangsúlyt egyszerűbb belépési azonosítással, könnyebb tranzaktálással.

Digitalizáció minden csatornán

Az ügyfelek vegyes csatornahasználata szükségessé teszi, hogy a bankok tudatosan alakítsák ki a fiókok, a közvetítők, az online bank, a mobilbank és más csatornáik közötti munkamegosztást. Elsőre meglepőnek tűnhet, de az európai bankoknál végzett tranzakciók körében 2016-ban már nemcsak a fióki és az ATM-tranzakciók részesedése csökkent, hanem az online banki csatornáké is. Viszont a mobilon végzett tranzakciók részaránya három év alatt gyakorlatilag nulláról 25 százalékra emelkedett.⁴⁷ Másfelől azonban a lakossági termékek értékesítésnek 74 százaléka a fiókokban, 14 százaléka online, 5 százaléka telefonon történik. Mobilra egyelőre alig 2 százalék jut.

Ez azt mutatja, hogy még sokáig maradnak a fiókok, ugyanakkor egyáltalán nem mindegy, hogy milyenek lesznek. A digitális eszközök két csoportja a fiókokba is beköltözik.

Mind többen választják azt, hogy önkiszolgáló zónákat hoznak létre a fiókon belül. Itt ki- és befizetés ATM-ek és ügyfélterminálok kapnak helyet. Nyitvatartási időben a gépek használatát banki ügyintéző segíti, tanítja az ügyfeleket. Vannak kísérletek arra is, hogy ebben a zónában a segítő ügyintéző az ügyfelek saját eszközein mutassa meg a bank digitális megoldásainak használatát.

A fiók másik részében a bonyolultabb pénzügyi termékekhez kapcsolódó tanácsadás történik. Az ügyfelek tájékoztatását és a gyors adatbevitelt tudják az új digitális eszközök megkönnyíteni. Egy 20-30 évre szóló megtakarítási stratégia tervezéséről vagy egy jelzáloghitel-választásról sokkal könnyebben érthető magyarázatok adhatók, ha vizuális eszközökkel segíthetik az ügyfél felvilágosítását. A nagyobb fiókokban csaknem minden banki ügy elintézhető, vagy legalábbis elindítható. Ennek az az ára, hogy ezek a fiókok több ezer oldalnyi ügyviteli szabályzattal és több száz ügyfél által aláírandó dokumentumtípussal dolgoznak. Az aláírnivalók digitalizálása és az aláírások elektronikus felvétele csökkenti a papírfelhasználást, és megkönnyíti a visszakereshetőséget.

A videóchat-szolgáltatások felfutásával egyre gyakoribb alternatíva a videófiók, ahol az ügyfél videócsatornán beszélget a call centerben dolgozó ügyintézővel. Ezzel a Skandináviában népszerű megoldással megmarad az ügyintézés személyessége, ugyanakkor megtakarítja az ügyfél fiókba utazásának költségét.

A fiókokhoz hasonlóan szerteágazó funkciókat töltenek be az online bankok. Sokáig az volt egy online bank képességének vezető mérőszáma, hogy hányféle funkcionalitással bír. A legjobbak 150-200 funkciót is belefejlesztettek a webbankba. Ugyanakkor az ügyfelek döntő többsége alig egy tucat funkciót használ. Ezért mára az igazi virtus a könnyen átlátható menüszerkezetek kialakítása, a személyre szabott, öntanuló felületek megvalósítása lett. A digitális ügyfélutak kialakítása valójában ezen a csatornán teljesezhet ki.

Célszerű, ha a mobilbank egyszerű, gyorsan kezelhető marad. A következő időszak egyik nagy kihívása ezért a végtelen funkcióötlet-áradattal szembeni önmérséklet lesz. A biztonság szintén nagyon fontos, de az egyszerű belépést biztosítani kell. Van banki példa arra, hogy a fejtörőbe torkolló, hatjegyű egyszeri azonosító kiváltása ujjlenyomat azonosítással hetek alatt a többszörösére emelte a mobilbanki belépők számát. A jelszó kényelmes módosíthatósága is fontos, míg a tranzakciós limitek szabad állításával lehet egyéni biztonsági szinteket meghatározni.

⁴⁷ *McKinsey Finalta: The next disruption in mobile banking (előadás), 2017*

A fiókok számának sikeres, érdemi ügyfélvesztés nélküli csökkentésére egyre több nemzetközi példa akad. A bankok fiókszámcsökkentése nemegyszer 20–50 százalékot is elérhet. E példáknál érdemes figyelni az induló és záró fióki penetráció szintjét; sokszor ez utóbbi is egész magas. Még a sikeres példák esetében is gyakori az ügyfél-elégedettség átmeneti visszaesése, mivel a digitális csatornák kapacitása, kiszolgálási színvonala induláskor nem kellően felkészült az erőltetett áttételre. Nehézséget okoz még a kisebb vidéki városok kezelése, ahol jellemzően alacsonyabb az ügyfélkör digitális érdeklődése, és ha személyes kapcsolat nélkül maradnak, akkor nagyobb arányban váltanak a városban jelenlévő másik szolgáltatóra. A következő években lassan tovább csökken a fiókok szerepe, de a fiókhálózat még sokáig fontos értékesítési terep marad. Sok új applikáció segíti majd a fióki és az ügynöki munkát. Az online bankok egyre inkább személyre szabottá válnak, ezzel is segítve a könnyebb kezelhetőséget.

Adatelemzés

A bankok első adattárházai már bőven serdülőkorúak. A legtöbben régen túl vannak az első modellépítéseken, hipotézisállításokon, és szerencsés esetben fel tudnak mutatni olyan pilotprojekteket, amelyekben az adatbányászati modell alapján kiválasztott termékkel az ügyfélkonverzió 3 százalékponttal is emelkedhetett. A gond csak az, hogy a szórványos pilotprojektekből származó többletbevételek eltörpülnek a bank teljes, vagy akár a nagy kezdeményezésekhez kapcsolódó pénzügyi eredményei mellett.

Az érdemi pénzügyi hatáshoz az adatelemzési tevékenységet fel kell futtatni, vagyis ahhoz, hogy igazi hajtóerővé válhasson, az adatelemzést be kell építeni a bank stratégiájába és szervezeti működésébe. Mivel a banki interakciók mind nagyobb részben történnek a digitális térben, mind több ügyfél-interakciónak van adatként rögzített nyoma. A tárolókapacitások árának csökkenése és sebességének növekedése lehetővé teszi, hogy a bankok minél többet eltároljanak ezekből a nyomokból. A statisztikai módszerek fejlődése és a számítási kapacitás olcsóbbá válása pedig arrafelé mutat, hogy összefüggések kiolvasása is megoldható ezekből az adatokból.

Ma az adattárolás, az adat-előkészítés vagy a becslő modell építése megoldhatónak látszik. A tesztek eredményeinek visszavezetése a gyakorlati üzleti működésbe, az értékesítésbe, a kockázati döntésekbe nehezebb. A gyakorta valamelyest elszigetelt adatbányászati helyek csak felszínesen tudják bemutatni eredményeiket az üzleti döntéshozóknak, nem alakul ki közös gondolkodás az adatvagyon színesítéséről. A use case-ek, a felhasználási ötletek várható hatását sokszor nem becslik. Így nem feltétlenül a legnagyobb hatású kérdésekhez kapcsolódnak az elemzések, és az ötletek közötti rangsorolás esetleges marad. A folyamatos tesztelés–értékelés–kiigazítás ciklushoz szükséges kollaboráció az adatbányászok, az üzlet, az IT, a kockázatkezelés és a compliance között szintén nehezen valósítható meg. Ennek hiányában pedig nem alakul ki annak a rendszere, hogy a szervezet százas nagyságrendű hipotézist pilotozzon, majd döntsön a kiterjesztéséről vagy elvetéséről. A született digitális cégek jellemzően tapasztaltabbak az adatvagyon kiaknázásában. Az elemzéseik eredményeit valós időben vezetik vissza a felhasználókhöz. Ahhoz, hogy állják a versenyt, a legtöbb banknak még integrálnia kell a működésébe az adatelemzési funkciókat.

Az adatelemzési képességek kiteljesedését a magyar bankszektorban két tényező is késleltetheti. Az első átmeneti: az új szabályozói elvárásoknak, a GDPR-nak (*General Data Protection Regulation*)⁴⁸ való megfelelés jegyében telik majd. A második tartósabb: a magyar piac viszonylag kis mérete nehezíti az adatelemzési fejlesztések megtérülését is, hiszen itt 5 százalékpontnyi konverziójavulás inkább pár ezer, mintsem pár millió ügyfelet jelent.

⁴⁸ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, amely 2018 májusában lépett hatályba, s jelentősen szigorítja a személyes adatok kezelésének célját és eljárásait.

A hitelezésben megjelenő, új technológiák

Az alábbiakban a bankok egyik klasszikus fő tevékenységét, a hitelezést érintő technológiákat mutatjuk be, amelyek természetesen nem csak a hitelezésben jelenhetnek meg.

- **Mobileszközök:** mivel az élet összes területén egyre nagyobb szerep jut a mobilitásnak, így az ügyfelek elvárják, hogy hitelüket is mobileszközökön keresztül intézhessék. Ez egy ideig kiegészítő lehetőség és különleges jellemző lesz, de nagyon hamar alapelvárássá válhat.
- **Robotika (robotics):** a bankoknak nagyon sok ismétlődő adminisztrációs feladata van, és rengeteg számítógépes rendszert üzemeltetnek. Az informatikai rendszerek emellett jellemzően töredeztettek, azaz sokszor előfordul, hogy az ügyintéző az egyik rendszer képernyőjéről kinéz egy adatot, és azt beírja egy másik rendszer képernyőjébe. Erre lehet interface-t építeni, ez azonban költséges és összetett, így nem biztos, hogy megéri. Ilyen esetekben választhatják a bankok a robotikus megoldást.
- **Blokklánc (blockchain):** ezen technológiának köszönhetően a bank hitelezése szerves részévé válhat az üzleti felek közötti szállítói-vevői kapcsolatoknak. Leginkább a kereskedelem lebonyolításában lehet szerepe a jövőben, így az ehhez kapcsolódó, olyan banki termékek elterjedésében, egyszerűbb felhasználhatóságában játszhat majd szerepet, mint a factoring vagy az akkreditívek.
- **Fejlett analitikus elemzés (advanced analytics):** népszerű állítás, hogy a bank rengeteg adattal rendelkezik, de ezeket nem képes megfelelő módon az üzlet szolgálatába állítani. A kkv-k és mikrovállalatok hitelezésében egyre nagyobb szerepet kaphat a portfóliósintű kockázatelemzés, csalásmenedzsment. A portfóliósint azt jelenti, hogy a bank nem egyesével értékeli a cégek hitel-visszafizetési kockázatát, hanem bizonyos ismérvek szerinti hitelezési portfólió összeállításával elemzi a teljes portfóliótól elvárt bedőlési valószínűséget.
- **Felhőszolgáltatás (cloud):** nemcsak a hitelezésre, hanem általában is igaz minden banki termékre, hogy a felhő igénybevételével egy-egy új termék, szolgáltatás bevezetésének költsége csökken. Ennek törvényi szabályozása még csak kialakulóban van, a fintechcégek azonban gyakorlatilag csak felhők igénybevételével működnek.
- **Mesterséges intelligencia (artificial intelligence):** legismertebb előfordulási helye az ügyfélszolgálaton található, ahol az embert ún. csevegő robotokkal (chatbot) helyettesítik. Ezek a chatbotok alapvető, előre jól definiált kérdésekre tudnak válaszolni, a bonyolultabb kérdéseket átadják az ügyintézőnek.
- **Gépi tanulás (machine learning):** kockázatkezelésre, modellezésre használható. A gép a betáplált adatok és bizonyos előre meghatározott algoritmusok alapján a működés során kapott pozitív vagy negatív visszajelzések alapján folyamatosan tanulva, egyre jobb döntéseket hoz.
- **Biometrika (biometrics):** ennek segítségével a papíron kinyomtatott, kék golyóstollal aláírt szerződések kora hamarosan lejár, és a szerződések akár ujjlenyomatos, akár retinás azonosítással is megköthetethetnek. Első lépésben az „aláírópadok” elterjedése várható, ezek a megoldások már működnek is egyes banki szegmensekben.

A fenti technológiák, kombinálva a fizetési forgalmat liberalizáló PSD2-irányelvel, lényegében megszüntetik a bankok monopóliumát a pénzügyi szolgáltatások területén. Az újonnan érkező fintechvállalkozások kizárólag digitális megoldásokban gondolkodnak, a termékeket alacsony költséggel és nagyon gyorsan vezetik be. Az is jellemző rájuk, hogy ha valamilyen termék vagy elgondolás nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, akkor az illető cégek megengedhetik maguknak, hogy elbukjanak. Ezt egy bank nemcsak az egész banküzem, hanem a reputáció miatt sem vállalhatja.

Magyarországon létezik egy jelentős korlátja is a fintechek tevékenységének. Ez pedig az, hogy pénzügyi szolgáltatások nyújtását – beleértve a hitelezést is – csak felügyeleti engedéllyel lehet végezni. A felügyeleti engedély megszerzése és az ahhoz kapcsolódó, folyamatos jogszabályi megfelelési előírások nehezen összeegyeztethetők a fintechcégek működési logikájával. Ebből fakadóan a hazai piacon ezek vagy megmaradnak a pénzügyi közvetítői tevékenységnél – azaz beékelődnek a bank és ügyfelei közé, de a szolgáltatást ők is banktól veszik igénybe –, vagy társulnak a bankokkal, és szimbiózist alkotnak velük. Az angolszász országokban a szabályozás megengedőbb, így nemzetközi szinten a fintechcégek terjedése erőteljesebb, szolgáltatásaikat pedig a határon átnyúló szolgáltatások és a globalizáció miatt a magyarországi ügyfelek is igénybe vehetik.

A nem bankok által létrehozott **közösségi finanszírozási platformok** célja összehozni az újító gondolkodású alkotókat az ilyen emberek által létrehozott vállalkozásokban fantáziát látó, alapvetően kisbefektetőkkel. Olyan szegmenst céloznak meg a finanszírozással, amely a bankok számára nem célszegmens: újonnan alapított vállalatok minimális tőkével, fedezet nélkül, gigantikus, de nehezen alátámasztható üzleti tervekkel, aránytalanul magas hitelkereslettel. Egy ilyen platform pl. a Kickstarter, ahol talán a legismertebb pénzgyűjtés egy óra gyártására valósult meg: 500 000 dollárt szerettek volna összegyűjteni, de kevesebb, mint egy óra alatt 1 millió dollár jött össze, és összesen végül több mint 20 millió dollárt kaptak összesen 78 471 befektetőtől.

A hosszú távú kérdés

A fintechcégek térnyerésétől függetlenül is igaz, hogy a megváltozott ügyféloldali elvárások miatt a bankoknak egyébként is fejlődniük kell mind az ügyfélművelésben – az ügyfél által látható digitalizációban/digitális termékek létrehozásában –, mind a belső folyamatok digitalizációjában, ami hosszú távon jobb, gyorsabb, hatékonyabb, eredményesebb működést tesz lehetővé. Arra azonban kevésbé számít ma már bárki is, hogy a nem banki szereplők át tudnák venni a bankok szerepét, akár középtávon is. Ahogy a platformcégek igyekeznek több iparág termékeinek forgalmazásában szerephez jutni, úgy a digitalizáció a bankok előtt is megnyitja az új területekre való belépés lehetőségét. A 2008-as válság lecsengése után számos nagybank kezdett el dollármilliárdokat fektetni a digitális transzformációba – ezzel csökkentve a platform- és fintechvállalatokkal szembeni lemaradást –, ami vélhetően középtávon már az ügyfelek számára is szemmel látható előnyökkel jár majd. Valószínűnek látszik, hogy a digitális térben a felhasználók nem fognak minden igényükhöz külön applikációt használni, hanem az ismert környezetben végzik el a lehető legtöbb tennivalójukat. A legbarátságosabb felületet nyújtó szolgáltató tudhatja majd leginkább magáénak az ügyfelet. A bankok kedvező helyzetből indulnak az emberek szélesebb körben való kiszolgálását célzó versenyben. Az ügyfelek jellemzően megbízható és biztonságos partnernek tartják a bankokat, azok pedig adatvagyonuk révén jól ismerik az ügyfelek elvárásait. Ráadásul a bankok eléggé tőkeerősek ahhoz, hogy fejlesszék saját platformjaikat. Számos igénykör, például a lakhatási témák, a mindennapi élet adminisztrációja, a vásárlás közel is áll a banki tevékenységhez. Kérdés még, hogy mely bankok áldoznak a következő években az ökoszisztéma kiépítésére is.

2. KOCKÁZATKEZELÉS ÉS A KOCKÁZATOK SZÁMSZERŰSÍTÉSE

A bank veszélyes üzem, abból él, hogy kockázatokat vállal fel. Rendkívül fontos, hogy ezen kockázatok kézben tartása érdekében megfelelő azonosító-, mérő-, előrejelző és kezelőrendszer álljon rendelkezésre. A **bankmenedzsment** egyik legfontosabb eszköze a **kockázatkezelés**, amellyel éppen ezért részletesen foglalkozik ez a fejezet. Bemutatjuk a kockázatkezelés szervezeti és működési elemeit, az egyes kockázattípusokat és kezelésük lehetséges módszertanait. Fontos hangsúlyozni, hogy minden egyes banknál – tevékenységének jellegétől függően – a kockázatkezelés konkrét módszertanai és lehetséges kezelésük jelentősen különbözhetnek.

2.1 A KOCKÁZATKEZELÉS SZEREPE A BANK MENEDZSELÉSÉBEN

Egy bank döntő részben nem a saját pénzével, hanem idegen forrásokkal gazdálkodik. A rendszer a betétesek bizalmán alapul, ők pedig azt feltételezik, hogy a bank egyrészt a saját érdekében, másrészt a szabályozási, hatósági kontrollnak megfelelően mindenkor kellő óvatossággal irányítja üzletmenetét. E bizalom fenntartása nemcsak az egyes bankok, hanem az egész bankrendszer stabilitása szempontjából fontos. Ehhez mindenkor biztosítani kell, hogy egy intézmény ne szenvedhessen el olyan veszteséget, amely meghaladja a jövedelmezősége, illetve saját tőkéje által determinált, elviselhető szintet.

2.1.1 Alapelvek, működésmód

A bank, mint minden vállalkozás, arra törekszik, hogy megfelelő prémium ellenében kockázatokat vállaljon, az általa végzett tevékenységből származó jövedelmeket és az azokból fakadó kockázatokat, veszteséspotenciálokat megfelelő egyensúlyban tartsa. Egy kockázatot két alapvetőbb tulajdonság határoz meg: a bekövetkezés valószínűsége, vagy más néven gyakoriság, illetve a bekövetkezés esetén várható kár, vagy súlyosság (l. 9. ábra). Azon kockázatok, amelyek gyakran fordulnak elő és nagy veszteségeket okozhatnak, alapvetően veszélyeztetik az üzletmenetet, azaz ilyen feltételek mellett nem működtethető a tevékenység.

	Előfordulás valószínűsége			
	Gyakori	Alkalomszerű	Ritka	Valószínűtlen
Katasztrofális	extrém kockázat	extrém kockázat	magas kockázat	közepes kockázat
Kritikus	extrém kockázat	magas kockázat	közepes kockázat	közepes kockázat
Moderált	magas kockázat	közepes kockázat	közepes kockázat	enyhe kockázat
Enyhe	közepes kockázat	enyhe kockázat	enyhe kockázat	enyhe kockázat

9. ábra: A kockázatok súlyosság-gyakoriság mátrixa

A bankok működését alapvetően kétféle kockázattípus jellemzi:

- A nagy gyakorisággal előforduló, de moderált veszteséget okozó események: ezen események alapvetően a normál körülmények között működő banküzemi tevékenységhez kapcsolódnak, természetük jól mérhető, modellezhető.
- A ritkán előforduló, de nagy veszteséget okozó események: ezen eseményekre nehezebb előre tudatosan felkészülni, mert olyan eseményekről van szó, amelyek megfigyelése nem éven belül, hanem akár több 10-100 évente lehetséges (extrém események).

A bank belső tartalékok képzésével készül fel a veszteségek fedezésére. Ennek többféle módja lehetséges: a jól mérhető, **várható veszteségekre** (*expected loss – EL*) értékvesztés- és céltartalék-képzéssel, míg a ritkább előfordulás miatt nehezen mérhető, ún. **nem várható veszteségekre** (*unexpected loss – UL*) tőkeképzéssel.

A veszteségek pénzügyi fedezetének megteremtése nem elegendő a kockázatok kontroll alatt tartásához, ezért a **banki kockázatmenedzsment fő céljai**:

- a kockázatok azonosítása: e tevékenység során meg kell találni minden olyan potenciális veszteségforrást, amely képes lehet a normális jövedelmezőséget vagy szélsőséges esetben az üzletmenet fenntarthatóságát érdemben befolyásolni, veszélyeztetni;
- a kockázatok megfelelő mérési módszereinek és számszerűsítésének a kialakítása: ezek lehetnek minősítőrendszerek, limitek, eljárások, de jellemzően a tényleges veszteség-előfordulások statisztikáit és az ezekre épített modelleket jelentik, illetve az ezeket kiegészítő szakértői becslések alapján igyekeznek a bank megbecsülni, hogy egy bizonyos kockázattípusból milyen veszteségekre számíthat. Ezt érdemes külön vizsgálni a normál üzletmenet melletti várhatóvesztés-becslésekre, illetve extrém helyzet előfordulása esetére a nem várt veszteségbecslésekre;
- a kialakított kockázatkezelési módszertanok érvényesítése a folyamatokban és a döntéshozatalban;
- a kockázatok monitorozása és riportolása: a bank kockázatai dinamikusan változnak egyrészt a külső (gazdasági, piaci, jogi) környezet alakulása, másrészt belső tényezők, mint az üzletmenet, a portfólió-összetétel vagy például a termékpaletta változásai miatt. Az előző pontban említett mérőrendszerre építve szükség van olyan rendszeres elemzésekre és jelentésekre, amelyek alapján a bank vezetése nyomon tudja követni, hogy a kockázatok a várakozásoknak, a terveknek és a felállított kockázati limiteknek megfelelően alakulnak-e, illetve ha nem, akkor van-e szükség valamilyen beavatkozásra;
- a kockázatok csökkentése/enyhítése (*mitigálás*): vagyis olyan kontrollkörnyezet kialakítása – például szervezeti és folyamatbeli kontrollokkal, szabályozásokkal, kockázati limitekkel –, amelyek biztosítják a kockázatok kézben tartását, és segítségével a kockázatok tényleges szintje szabályozható.



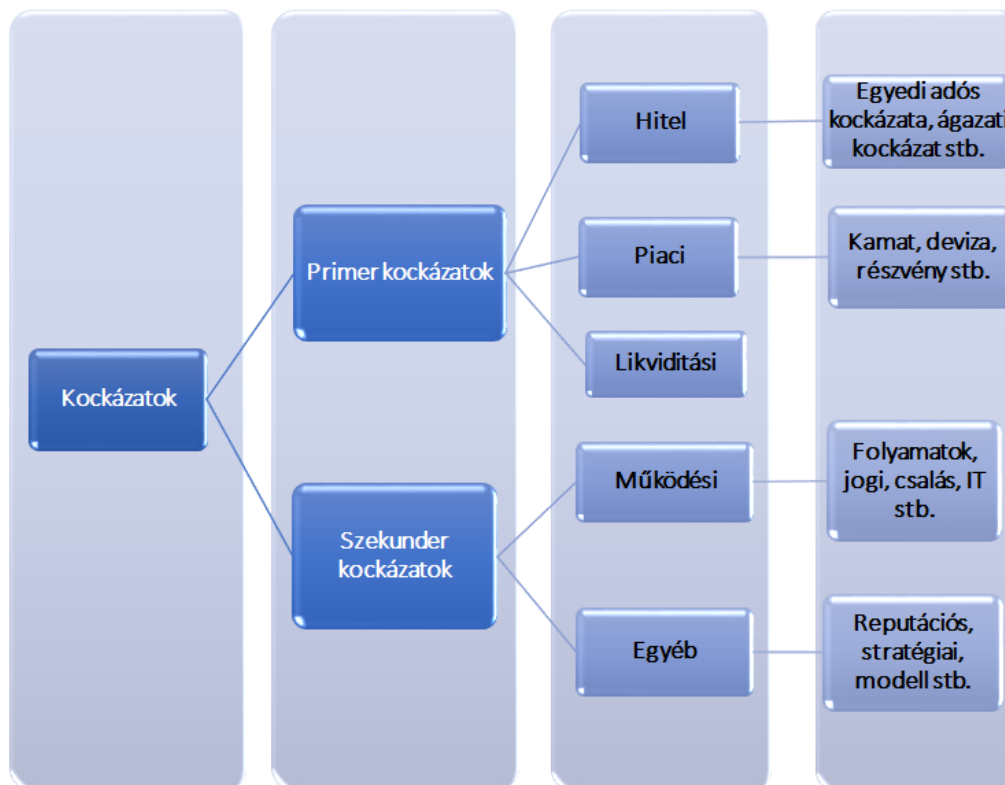
10. ábra: A kockázatkezelési folyamat sémája

A hatékony banki kockázatkezelés nemcsak a kockázatkezelési terület szakértelmén múlik, hanem attól is függ, hogy a kockázati megközelítésű kultúra hogyan épül be a bank egészének működésébe. A banki szintű **hatékony kockázatkezelés** kritériumai:

- a kockázatkezelés által használt nyelvezet legyen mindenki számára érthető;
- minden terület legyen képben, ismerje a bank főbb kockázatait és a banki célokat;
- legyen egységes központi szabályozás, de a végrehajtás inkább decentralizált legyen;
- a kockázatkezelési célok és üzenetek a felső vezetéstől induljanak ki, a kommunikáció mindig felülről lefelé irányuljon, s a megvalósításhoz egyértelmű felelősségi körök legyenek rendelve;
- a szervezet folyamatos tájékoztatást kapjon a kockázatok tényleges helyzetéről;
- a kockázatkezelési folyamatok megfelelő informatikai támogatottságot kapjanak;
- valósuljon meg az üzleti (*front-office*) alkalmazottak kockázati tudatosságának erősítése.

2.1.2 Főbb kockázattípusok

A bankok kockázatai többféle szempont szerint is kategorizálhatók; egy lehetséges kategorizálást mutat a 11. ábra. A banki kockázatok szétválaszthatók ún. primer és szekunder kockázatokra. A **primer kockázatok** közé azok a kockázattípusok sorolhatók, amelyek közvetlenül az üzleti tevékenységhez kapcsolódnak, s az abból származó veszteségek közvetlenül és azonnal érinthetik az adott tevékenység eredményét. A **szekunder kockázatok** a bank és környezetének működéséből fakadó veszteségforrások.



11. ábra: A banki kockázattípusok

A kockázatok közül három alapvető kockázattípus bír kiemelkedő jelentőséggel, mivel ezek döntő részben határozzák meg egy intézmény kockázati profilját: a **hitelkockázat**, a **piaci kockázat** és a **működési kockázat**.

Ebből kiindulva, a szabályozás is elsősorban ezen kockázattípusokra ír elő különböző kockázatmérési módszertanokat, ám elvárás, hogy a bank teljes körű kockázatfelmérést végezzen, a működéséből fakadó, egyéb releváns kockázatokat is számba vegye, és az ezekből fakadó potenciális veszteségeket is számszerűsítse, illetőleg kockázati kontrollokat működtessen.

A **hitelkockázat** a bank azon alapvető kockázata, hogy a hitelfelvevők, vagy a bankgaranciák kötelezettjei, vagy más szerződéses partnerek nem vagy nem a szerződési feltételek szerint teljesítik a fizetési kötelezettségeiket, kárt okozva a banknak.

A **piaci kockázat** abból adódik, hogy a bank számos olyan pozíciót vesz fel, amelyek értéke valamely folyamatosan változó piaci tényezőhöz (kamat, devizaárfolyam, részvényárfolyam, áru) kötött. Ezen pozíciók folyamatos átértékelése a bank számára veszteséget vagy nyereséget jelent. A pozíciók jellemzően mérlegaszimmetriákból (például forintbetétek a forrásoldalon vs. devizahitelek nyújtása, vagy gyorsan átárázódó, változó kamatozású források a forrásoldalon vs. hosszú lejáratú, fix hitelek nyújtása), vagy pedig mérlegen kívüli derivatív ügyletekből (például opció, forward, swap stb.) keletkezhetnek.

A piaci kockázatok szélesebb csoportjába sorolják általában a **likviditási kockázatot**, amely abból adódik, hogy a bank lejáratú transzformációt hajt végre (míg a forrásoldalt túlnyomó részt rövid lejáratú betétek jellemzik, addig a hitelek jellemzően hosszabb lejáratúak). Emiatt fennáll annak a veszélye, hogy a betétek kivonása esetén a bank nem képes eleget tenni fizetési kötelezettségeinek (kellő időben, vagy teljes mértékben); ezt megfelelő tartalékok kiépítésével és folyamatos monitoringgal kell megelőzni.

A **működési kockázat** egy gyűjtőfogalom, amely a nem megfelelően működő emberek, rendszerek, folyamatok és külső események bekövetkezése miatt potenciálisan elszenvedett károkat tartalmazza. Ezek okaikat, természetüket és kezelésmódjukat tekintve rendkívül sokfélék lehetnek (például külső vagy belső csalás, rendszerek meghibásodása, emberi hiba, természeti katasztrófa, hatósági bírság stb.).

2.1.3 A kockázatkezelési terület feladatai

Az olyan célok között, mint a banki tevékenység volumenének és jövedelmezőségének növelése, a kockázatok kontroll alatt tartása, objektív mérése, gyakorta kialakulhat konfliktus. Annak érdekében, hogy a kockázati szempont képviselője mindenkor megfelelően erős legyen, ennek a képviselőtét minden bankban egy független szervezeti egység látja el.

Az üzleti területektől és célkitűzésektől való függetlenítés lehetővé teszi, hogy a kockázatkezelés elsősorban az óvatossági, biztonsági célkitűzésekre, az üzlet pedig a jövedelmezőség maximalizálására összpontosítson. Fontos ugyanakkor, hogy a bank egész szervezetét hassa át a kockázattudatosság, illetve az is, hogy a kockázatkezelés is tartsa szem előtt az üzletmenet fenntarthatóságát.

A **független kockázatkezelés feladatai** egy a bankban jellemzően az alábbiak:

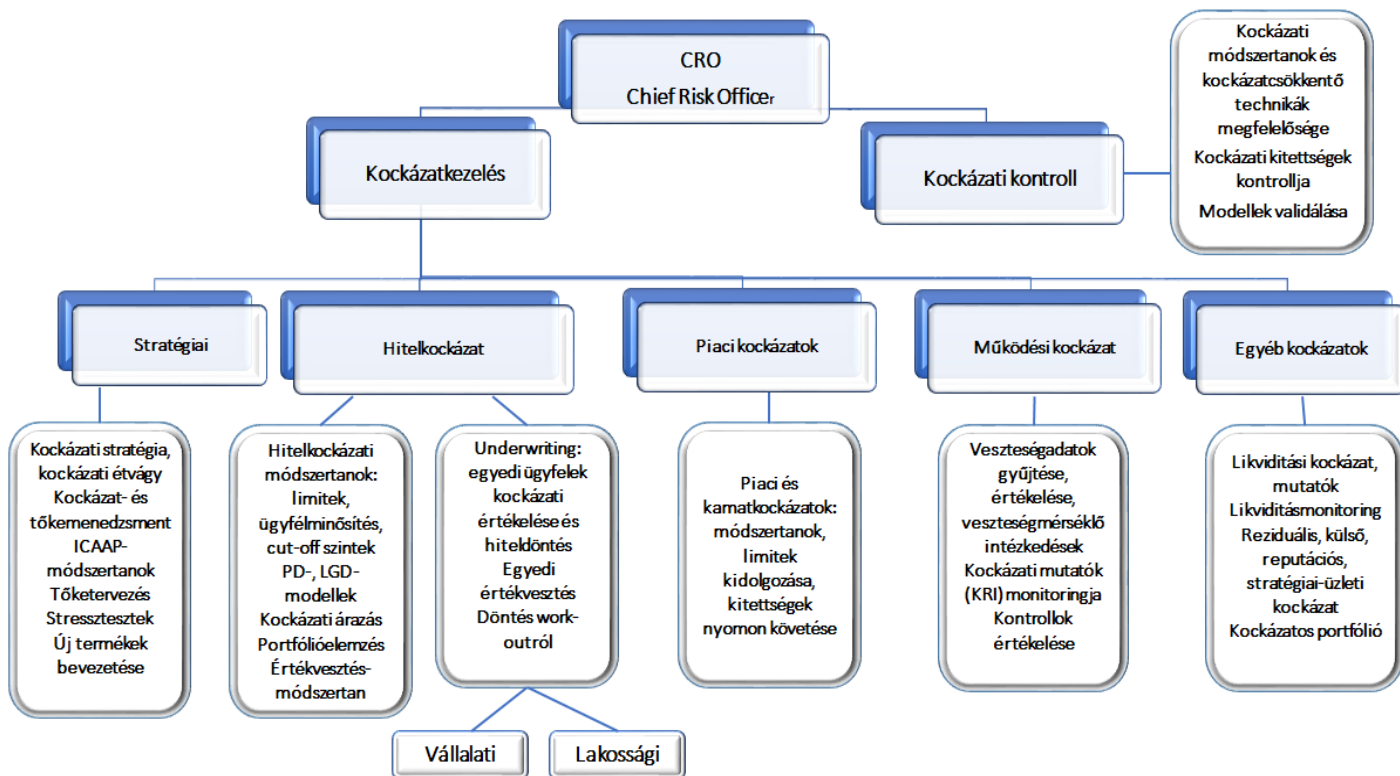
- a kockázatok azonosításának, mérésének és kontrolljának a szabályozása;
- a kockázati stratégiának, a kockázati étvágnak az üzleti stratégiához és a tőkeerőhöz is igazodó kialakítása és kommunikációja;
- a belső, gazdasági tőkeszükséglet- (ICAAP-) számítás módszertanának kidolgozása;
- az egyes kockázatok kockázatkezelési módszertanainak kidolgozása és folyamatos karbantartása;
- rendszeres kockázati jelentések, elemzések és előrejelzések alapján a bank vezetésének folyamatosan tájékoztatása, a beavatkozási pontok azonosítása;

- kockázati kontrollfeladatok ellátása;
- bekapcsolódás a célcsoportok azonosításába, a termékfeltételek meghatározásába és folyamatok fejlesztésébe, és e munkák során a kockázati szempontok képviselője;
- egyedi kockázatot eredményező üzleti döntések meghozatalához segítségnyújtás egyedi kockázatelemzéssel és kockázati véleménnyel, részvétel a döntésben;
- részvétel az egyedi hitelek várható veszteségének, azaz a szükséges értékvesztés értékének meghatározásában.

A kockázatkezelési szervezeten belül szét kell választani a feladatokat, ami alapvetően biztosítja, hogy a **kockázatmérési és modellezési, illetve a kontroll- és döntési funkciók elkülönüljenek.**

Nagyobb intézményeknél a kockázatkezelési terület feladatai általában az alábbiak szerint különülnek el:

- **Stratégiai kockázatkezelés:** intézményi szintű kockázat- és tőke menedzsment, kockázati stratégia és étvágy meghatározása, belső gazdasági tőke (ICAAP) módszertanok, tőketervezés;
- **Hitelkockázat-vállalási elemzések és döntések (underwriting):** egyedi hitelkérelmek kockázatelemzése és a hiteldöntésekben való részvétel, a vállalati és lakossági szegmens elkülönül;
- **Kockázattípusok szerinti szegregáció:** a hitelezési, piaci, működési, likviditási, egyéb kockázatok kockázatkezelési módszertanainak kidolgozása;
- **Kockázati kontroll:** intézményi és kockázattípusok szerinti limitek és módszerek kontrollja, modellek validálása, visszacsatolás.



12. ábra: A kockázatkezelési szervezeti egység felépítése

2.2 STRATÉGIAI KOCKÁZATKEZELÉS

2.2.1 Kockázatmenedzsment

A bankoknak mint a pénzügyi közvetítőrendszer kiemelt szereplőinek folyamatosan arra kell törekedniük, hogy olyan üzleti döntéseket hozzanak, amely a felvállalt kockázatot a menedzsment és a tulajdonosok által elfogadható szinten tartja. Ezt az „elfogadható szintet”, a kockázatvállalási hajlandóságot hívják kockázati étváagnak.

Kockázati étvágy: a kockázatoknak az a szintje, amelyet egy bank hajlandó felvállalni az üzleti céljai elérése érdekében.

A menedzsmentnek az eredmény–kockázat–tőke háromszögben kell megtalálnia azt az egyensúlyt, amely egyidejűleg biztosítja a tulajdonosok jövedelmezőségi elvárásait, a kitűzött üzleti célok elérését és a szabályozói előírásoknak való megfelelést (elegendő tőke a szolvencia biztosítására). A bank által felvállalt kockázatok, a bank kockázati profilja közvetlenül hat mind az eredményre, mind a tőkére: kockázatosabb portfólió esetén mind a várható, mind a nem várt veszteség magasabb lesz. A menedzsment megfelelő stratégiai döntéseihez tehát elengedhetetlen, hogy átfogó képpel rendelkezzen a bank kockázatairól, aktuális kockázati profiljáról.

A kockázati stratégia kialakítása

A 2008-as pénzügyi válság rávilágított arra, hogy a bankok menedzsmentje sok esetben nem rendelkezett megfelelő képpel intézményük tényleges kockázatairól. A vélt és a valós kockázati profil közötti különbség hátterében az állt, hogy nem épültek ki és nem intézményesültek azok a belső folyamatok, amelyek a kockázatok megfelelő mérését, nyomon követését és a felső vezetésnek történő jelentéstételt szolgálják.

A szabályozás ebben a tekintetben is változott a pénzügyi válság óta, és a 2. pillér szerinti felügyeleti felülvizsgálatba nagy hangsúllyal épült be a kockázat menedzsment folyamatainak ellenőrzése. Ezen belül is kiemelt jelentőséget kapott a megcélzott kockázati stratégia, kockázati étvágy összevetése a valós kockázati profillal. A kockázati stratégia kialakításában hasznos segítséget nyújt az FSB⁴⁹, amely elvi kereteket határoz meg a kockázati étvágyra vonatkozóan. Ennek az alapján a kockázati étvágy (*risk appetite framework – RAF*) keretrendszere:

- átfogó kockázati stratégia, amely bemutatja mindazokat a folyamatokat, rendszereket és kontrollfunkciókat, amelyeken keresztül a bank meghatározza és kommunikálja a kockázati étvágyát, valamint nyomon követi a kockázati profil változásait;
- összhangban van a tőketervvel, az üzleti és a javadalmazási stratégiával;
- magában foglalja a kockázati étvágyról való nyilatkozatot, az alkalmazott kockázati limiteket, valamint a megvalósításban részt vevő szervezetek és személyek felelősségi köreit;
- definiálja azokat a csatornákat és folyamatokat, amelyeken keresztül a vállalt kockázati étvágyat a bank minden szervezeti egységéhez közvetítik.

A kockázati étvágy keretrendszerének a kialakítása nem egyszerű feladat, ugyanis a bank egyes szervezeti egységeinek, érintettjeinek gyakran egymásnak ellentmondó céljait kell megfelelően összehangolni.

⁴⁹ Financial Stability Board (2013): *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*



13. ábra: A kockázati étvágyat befolyásoló szempontok

Annak érdekében, hogy a fenti érdekellentéteket a menedzsment megfelelően tudja kezelni, szükség van a keretrendszer kialakításában részt vevő szereplők szoros együttműködésére. Az FSB ajánlása szerint a folyamatban részt kell vennie a menedzsment érintett tagjainak (CEO, CRO és CFO), valamint az egyes üzleti területek képviselőinek is. Kiemelten fontos, hogy egy harmadik, a kialakításban részt nem vevő szereplő, pl. a belső ellenőrzés is értékelje a RAF minőségét és mélységét.

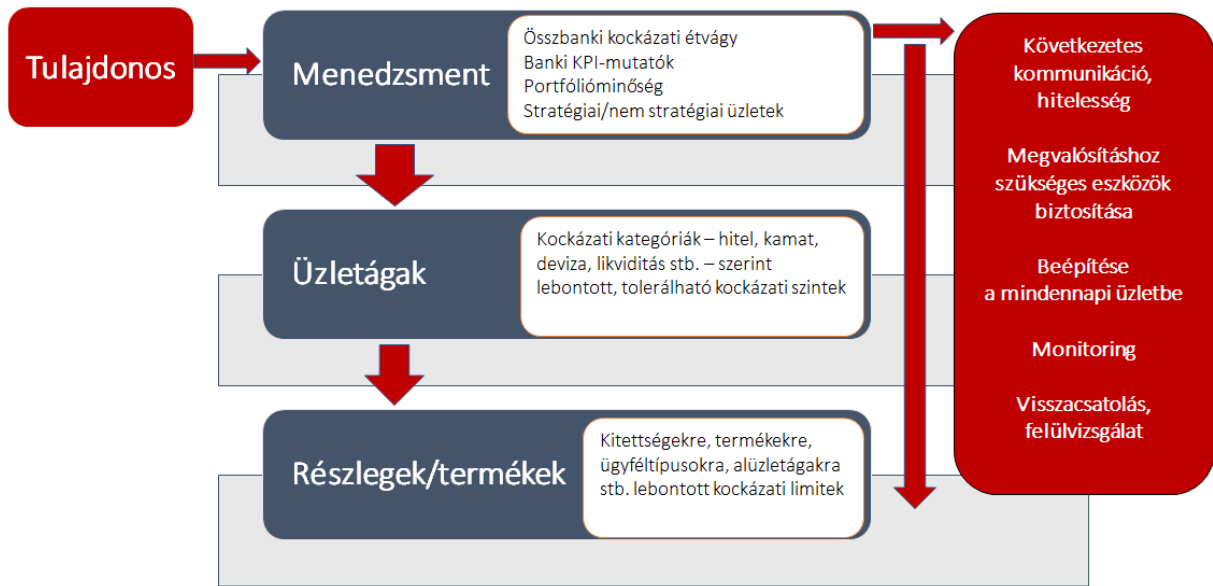
A kockázati étvágy meghatározása és allokációja

A kockázati étvágy kialakítására kétféle módszer lehetséges: a felülről lefelé (*top-down*) és az alulról felfelé (*bottom-up*) megközelítés. A *top-down* módszer lényege, hogy a bank először megállapítja az intézmény összesített kockázati profilját és étvágyát, majd utóbbi a kockázati kategóriák és üzleti területek mentén allokálja. Ezzel ellentétben a *bottom-up* megközelítés során az egyes üzleti területek jelentik a rájuk vonatkozó üzleti terv végrehajtásához szükséges, várható kockázatvállalás mértékét (pl. a szükséges gazdasági tőke formájában), majd ezeket aggregálják az intézmény egészére vonatkozó kockázati étvágy meghatározásához.⁵⁰ A valóságban természetesen mindkét megközelítés egyszerre is jelen lehet a folyamat során.

Bármilyen allokációs megközelítést is használ a bank, valamilyen módon számszerűsítítenie kell a jelenlegi kockázati profilját, a kockázati étvágyát, valamint a kockázati kapacitását. A kockázat mennyiségi mérésének kézenfekvő módja, hogy milyen nagyságrendű tőkére van szükség az adott kockázat fedezetéhez. A tőke biztosítja, hogy a nem várt veszteségek realizálódása esetén is szolvens maradjon a bank; azonban ennek mérlegelnie kell, hogy milyen megközelítést tart megfelelőnek a kockázat tőkével való méréséhez.

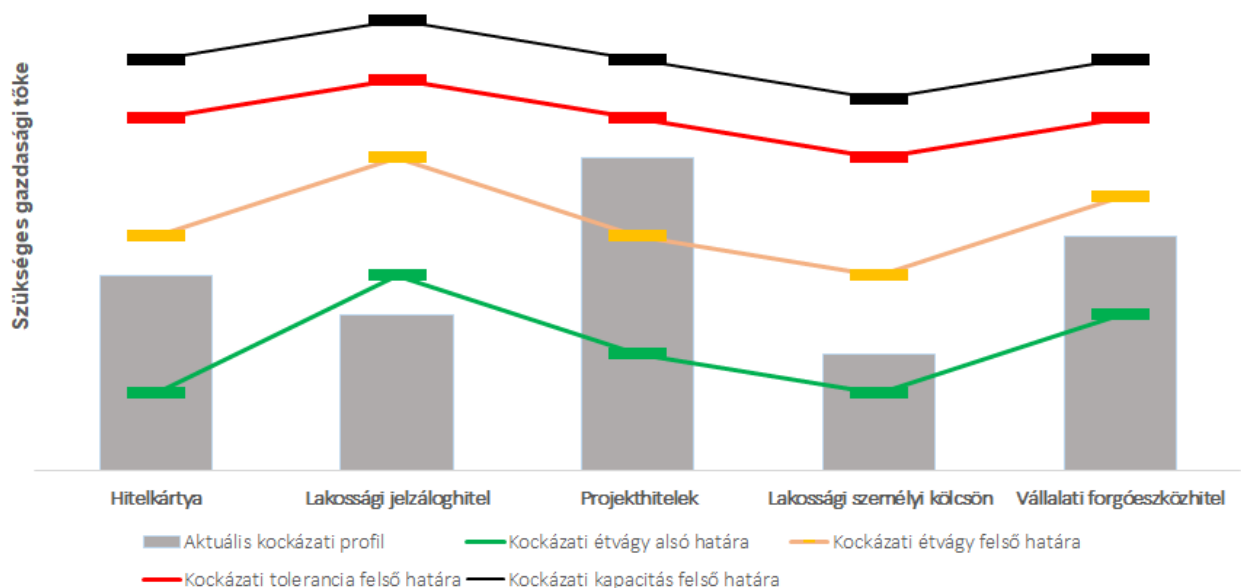
Célszerű a belső modellekkel becsült, gazdaságilag szükséges (2. pilléres) tőkét használni, illetve a kockázati kategóriák, az üzletágak, a bank és a bankcsoport szintjén érdemes elvégezni a számításokat. A módszer lehetőséget ad arra, hogy tőkelimitekkal korlátozzák az egyes területek kockázatvállalását.

⁵⁰ Az aggregálás során figyelembe veszik az egyes kockázatok közötti korrelációkat, illetve a diverzifikáció kockázatcsökkentő hatását.



14. ábra: Top-down megközelítésű kockázatiétvágy-keretrendszer

Míg a szükséges tőke becslése elsősorban a múlt- és jelenbeli kockázati profil meghatározását szolgálja, elvárás a jövőbe mutató kvantitatív eszközök alkalmazása is. Ez történhet például **stressztesztek** segítségével, amikor a bank feltételezett forgatókönyvek mentén becslést ad a kockázatainak, valamint a szükséges tőkéjének potenciális megváltozására. Mivel a stressztesztek olyan külső és belső kockázati események hatását is képesek számszerűsíteni, amelyekre historikusan nem volt példa, a fennálló gazdasági tőkeszükséglethez képest eltérő képet adhatnak a kockázati profilról. Célszerű az ilyen stressztesztek hatásait a kockázati stratégia megalkotásakor is figyelembe venni, azt biztosítandó, hogy nem várt külső és belső negatív események bekövetkeztekor a bank kockázati kapacitásán belül maradjon a felvállalt kockázatok mértéke.



15. ábra: Példa a kockázati étvágy és a kockázati profil egy lehetséges kapcsolatára

A 15. ábra egy lehetséges kockázati profil – kockázati étvágy kapcsolatot mutat be. Az egyes termékek mentén különböző szinteken határoztuk meg a kockázatok felvállalni kívánt (zöld és sárga limit közötti), illetve még tolerálható (piros limitig terjedő) mértéke. Az ábrában a feketével jelzett kockázati kapacitás az a maximális kockázati szint, amelyik mellett még szolvensen képes működni a bank.

A bank célja úgy megvalósítani üzleti céljait, hogy a felvállalt kockázatok mindig a kockázati étvágy sávjába essenek. Amennyiben a jelenlegi kockázati profil az étvágy alatt van (mint a lakossági jelzáloghitel esetében), további kockázatvállalásra és üzleti bővítésre nyílik tér. Ha az aktuális kockázat meghaladja az étvágyat (mint a projekthitelek esetében), kockázatmérséklő intézkedésekre van szükség (pl. hitelbírálati kritériumok szigorítása).

Kockázatmenedzsment alsóbb szinteken

Önmagában az, hogy a bank menedzsmentje meghatározta a kívánt kockázati étvágyat, nem biztosítja, hogy a mindennapi döntéshozatal is ennek megfelelően történjen. A menedzsment felelőssége, hogy olyan belső szabályokat, környezetet alakítson ki, amelyek alsóbb szintekre is közvetítik a kockázati stratégiában foglaltakat. Ennek alapvetően három módja van.

- **Limitek, szabályok**

- A kockázati étvágy allokációja az üzleti területekre lehetővé teszi, hogy a bank alsóbb szinteken is meghatározzon limiteket, amelyek jelzik, ha a kockázatvállalás eltér a hajlandóságtól. Általában a bankok figyelmeztető (*sárga*) és kritikus (*piros*) limiteket határoznak meg.
- A figyelmeztető limitek jelzik, ha az adott területen és/vagy kockázati kategóriában a bank elérte a kockázati étvágy felső határát, míg a kritikus limitek a kockázatvállalási tolerancia végét (a kockázati kapacitás végének közeledtét) mutatják. Természetesen bankként változik, hogy pontosan hol húzzák meg ezeket a határokat. A kockázati étvágy keretrendszerének tartalmaznia kell azokat a lépéseket és intézkedéseket, amelyeket a limitek átlépése esetén foganatosítanak. Ilyen limitek képezhetők pl. egy ügyfél vagy ügyfélcsoporttal szembeni maximális kitétségre, eszközminőségi mutatókra, kockázattal korrigált jövedelmezőségi mutatókra, szükséges gazdasági tőkére stb.

- **Szervezeti megfontolások**

A kockázatmenedzsment hatékony megvalósítását az ún. hármas védelmi vonal biztosítja a bankokon belül. Ennek értelmében a kockázatmenedzsment a következő szinteken valósul meg.

- Az üzleti terület munkatársai szintjén, akik a stratégiával összhangban, kockázattudatos módon hozzák meg döntéseiket. Ők végzik a napi kockázatmenedzsmentet.
- Azoknak a szervezeti egységeknek a szintjén, amelyek a kockázati stratégia megvalósítását ellenőrzik. Idetartozik többek között a független kockázatkezelés és annak menedzsmentszintű vezetője (CRO), valamint a compliance terület.
- A belső ellenőrzés mint az intézményszintű kockázati stratégia független, belső auditja.

- **Kockázati kultúra**

- A menedzsment feladata nemcsak a limitek és szabályozások betartatása, hanem a megfelelő kockázati kultúra kialakítása is. A limitek és szabályok ugyanis nemcsak azért fontosak, mert megsértésük esetén megelőző intézkedések léphetnek életbe, hanem

azért is lényeges a hatásuk, mert az alsóbb szinteken dolgozó munkatársak ezek segítségével látják át a kockázattudatos működést. A kockázatmenedzsment ugyanis csak akkor lehet igazán hatékony, ha a „mindenki kockázatkezelő” elv érvényesül a banki szervezet minden szintjén.

A bankok megfelelő kockázatmenedzsmentjét még egy szereplő értékeli: a nyilvánosság. A bázeli szabályozás 3. pillérének értelmében a bankoknak nyilvánosságra kell hozniuk kockázati profiljuk legfőbb paramétereit, az alkalmazott kockázatmenedzsment-elveket, folyamatokat, az ezekből fakadó szervezeti megfontolásokat. Ezáltal a bankok kockázatmenedzsmentje – ha korlátozottan is – megismerhető és összehasonlítható lesz a külső szereplők számára.

2.2.2 Tőkeменedzsment

2.2.2.1 Gazdasági tőke vs. szabályozói tőke

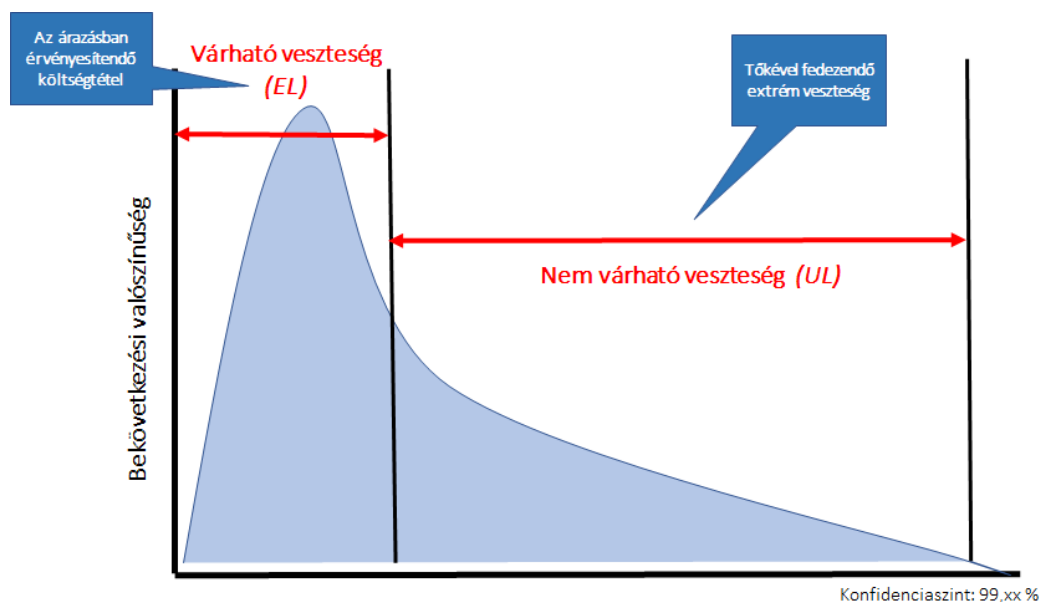
A tőke fogalmának meghatározása a szabályozással párhuzamosan folyamatosan változik, fejlődik. A bankok célja, hogy a tőke szintjét optimális szinten határozzák meg, optimálisnak tekintve azt a mértéket, amelyen kitermelhető a tulajdonosok által elvárt tőkeköltség, figyelembe véve az üzleti modell kockázatait is. A bankszabályozás, amelynek jelentős része a tőkeszabályozást fedi le, a bankcsődökkel párhuzamosan alakul a hetvenes évek óta, és ebben a folyamatos fejlődésben mindig arra keresték a választ, hogy minél szofisztikáltabb módszerekkel hogyan lehet meghatározni a szükséges és elegendő mértékű tőke szintjét ahhoz, hogy az kellően biztonságos működést biztosítson a bankszektorban.

A két cél szempontjából érdemes megkülönböztetni a gazdasági tőke és a szabályozói tőke fogalmát. Általános érvényű megfigyelés, hogy a bankszektor sok esetben a szabályozó hatóságok előtt jár, saját céljai által vezérelve, így a tőkeszámítás szofisztikálódása ennek is köszönhető. A bankok a kockázatmérési módszereket saját céljaik érdekében is folyamatosan fejlesztik, a **gazdasági tőke** a valós kockázati profilhoz kapcsolódó, szükséges mértékű tőke szintjét határozza meg. Alapvetően egy belső tőkefogalom, de mivel a szabályozó hatóságok felismerték, hogy a bankok saját kockázatmérését is érdemes beépíteni a szabályozásba, a gazdasági tőkefogalmat átvette a szabályozás is.

A szabályozás célja, hogy robusztus és viszonylag egyenszilárd követelményeket állítson fel a bankokkal szemben. A **szabályozói tőke** szintje egy kötelező minimumszintet jelent, amely alá a bank akkor sem mehet, ha a saját mérései alapján a kockázati kitettsége ennél alacsonyabb szintet indokolna. A banki termékek, a banki tevékenység és a kockázatmérési technikák fejlődésével a szabályozás is lépést tartott, így a szabályozói tőke meghatározásába fokozatosan beépítették a komplex kockázatmérési technikák adta lehetőségeket leegyszerűsített formában. Ezzel a gazdasági tőke szintjének közelítése volt a cél, valamelyest teret engedve a tőkeszabályok „testreszabásának”, azaz a valós kockázati profilhoz történő közelítésnek. Ezt a mértéket a hatóságok válságálló módon határozzák meg, egyszerűen kezelhető és összehasonlítható számítási módszereket alkalmaznak, pufferekkel kiegészítve, ezzel kompenzálva egyrészt a prociklikusságot, másrészt a kockázatmérési modellekben rejlő modellkockázatot.

A tőke célja

A bankkal szemben az egyik legfontosabb elvárás, hogy a lényeges kockázatokat számszerűsítse, és létrehozjon olyan belső gazdasági tőke-modellt, amely a különböző kockázatokból eredő, potenciális veszteségeket integrálja, figyelembe véve a gazdasági ciklusok hatását és a korrelációkat is, lehetővé téve ez által a teljes banki szinten jelentkező, nem várt veszteséspotenciál és a bank rendelkezésére álló tőke összevetését.



16. ábra: A banki portfólió veszteségeloszlása

A 16. ábra szemlélteti egy banki portfólió veszteségeloszlását. A veszteségeloszlásban jól azonosítható két pont:

- a várható veszteség szintje (*expected loss – EL*), illetőleg
- egy előre meghatározott konfidenciaszint melletti nem várható veszteséget, az ún. kockázatosított értéket (*Value at Risk – VaR*⁵¹).

A gazdasági tőkemodell alapján a banknak a teljes potenciális veszteségmértékre kell felkészülnie tartalékokkal. Ez a szint elméletileg a VaR értéke, amely a veszteségeloszlás megfelelő percentiléséből számítható. A számításhoz felhasznált konfidenciaszintet a bank az alapján határozza meg, hogy a saját csődvalószínűségét milyen szinten szeretné „biztosítani”. Amennyiben ez a szint 99 százalék, akkor ez azt jelenti, hogy a bank olyan szintű tartalékot képez, amely mellett a következő 100 évben csak egyszer fordulhat elő olyan év, amikor a veszteség szintje meghaladja a tartalékok szintjét, azaz a bank csődbe jut. A biztosított csődvalószínűség ekkor 1 százalék. Ezt az értéket árazzák be a külső befektetők, amikor a bank számára finanszírozást nyújtanak. A csődvalószínűségek transzparens megnyilvánulásai a tőkepiacokon a külső hitelminősítő intézmények (Fitch, Moody’s, Standard & Poor’s) által alkalmazott minősítések, amelyekhez hosszú idősorok alapján rendelhető csődvalószínűségi érték.

A bank a teljes VaR-értéket fedezhetné tőkével, ám a tőke a legdrágább finanszírozási elem, ezért a szintjét optimalizálni kell. Emiatt a várható veszteség szintjét is szükséges megadni az eloszlásban. A **várható veszteség** a teljes portfólió kockázati minőségéből adódó, a jövőben várhatóan bekövetkező veszteségszint. Ez az a veszteségszint, ami normál üzletmenet mellett a következő egy évben várhatóan be fog következni. A bank ennek a veszteségnek a fedezetére belső tartalékokat, ún. értékvesztést és céltartalékokat képez; ezeket a költségelemeket **érvényesíti az árazásban** is, azaz előre beszedi az ügyfelektől. Előfordulhat azonban, hogy kedvezőtlen makrogazdasági folyamatok vagy a kockázatok nem megfelelő felmérése miatt a bank által elszenvedett veszteség nagyobb lesz, mint amekkora értékvesztést és céltartalékokat a bank megképzett. Az ilyen előre **nem várt veszteség** fedezésére szolgál a megfelelő mennyiségű tőke. Bankcsőd következik be, ha a veszteség teljes mértékben felemészti a rendelkezésre álló tőkét.

⁵¹ A VaR-módszerekről részletes leírást ad Philippe Jorion (1999): *A kockázatosított érték*, Budapest, Panem.

Így a gazdasági tőkemodell alapján a portfólió veszteségeloszlásából meghatározott VaR-érték és a várható érték különbsége a tőkével fedezendő veszteséspotenciál értéke. Ennek az az üzenete, hogy a bank a beárazható veszteség szintjére belső tartalékképzéssel készül fel, míg az ezt meghaladó, további veszteséget – amely ugyancsak bekövetkezhet, de kisebb valószínűséggel – tőkével fedezi.

A szabályozó szempontjából a megfelelő mennyiségű tőke biztosítja, hogy a bank veszteséges működés esetén is eleget tudjon tenni kötelezettségeinek, ezáltal biztosítva legyen a szolvens működése. Ezt a „megfelelő mennyiségű tőkét” nevezzük a bankokkal szemben támasztott tőkekövetelménynek.

A tőkeszabályozás által elérni kívánt stabilitás nemcsak az egyes bankok prudens működése miatt lényeges (mikroprudencia), hanem a pénzügyi szektor egészének szempontjából is kiemelt jelentőséggel bír (makroprudencia). Egyes bankok csődje ugyanis könnyen megfertőzhet más intézményeket is, ami alááshatja a pénzügyi szektorba vetett bizalmat, zavarokat okozhat a pénzügyi közvetítésben és a pénzforgalmi tranzakciókban.

A menedzsmentnek a tőke megfelelő tervezése, alokációja során az alábbi szempontokat kell érvényesítenie:

- **Megfelelés a szabályozói elvárásoknak.** Amennyiben a bank nem tesz eleget a felügyelet által elvárt tőkeszintnek, akkor komoly bírsággal, végső esetben pedig a működési engedélyének a felfüggesztésével számolhat. Egy ilyen esemény nagy eséllyel a menedzsment leváltását eredményezné.
- **Az optimális tőkeszint meghatározása.** A túl alacsony tőke veszélyezteti a bank hosszú távú, szolvens működését, mivel nincs elég tartalék, amely fedezni tudná az esetleges veszteségeket. A menedzsment azonban a túl magas tőkeszintben sem érdekelt. A túl nagy felhalmozott tőke ugyanis kihasználatlan erőforrást, ezáltal alacsonyabb tőkearányos jövedelmezőséget jelent. Az e két hatás közti átváltást (*trade-off*) kell a menedzsmentnek megfelelően kiegyensúlyoznia.
- **Bizalom és stabilitás közvetítése a piacnak.** A menedzsment a megfelelő tőkeellátottság biztosításával egy erős és stabil bank képét tudja közvetíteni a piacnak. Ez pedig nem csak „elvi alapon” fontos, ugyanis a stabilitás a bank alacsonyabb csődvalószínűséget jelentő, jobb hitelminősítésével, ezáltal potenciálisan alacsonyabb forrásköltséggel jár.

A tőke, a szavatolótőke

Amikor tőkéről és a tőke menedzseléséről esik szó, nem mindegy, hogy azt kinek a nézőpontjából vizsgálják. Ha tisztán üzleti alapon közelítjük meg a kérdést, akkor a tőke a tulajdonosoknak a vállalkozásba fektetett vagyona, amely megteremti a működés és az osztalék alapját. Ebből a nézőpontból a tőkemenedzsment célja a tőkének mint a tulajdonosok vagyonának a maximalizálása.

A bank azonban, ahogy már korábban is bemutattuk, nem egy hagyományos vállalkozás. Egy rosszul működő bank nemcsak a tulajdonosai pénzét kockáztatja, hanem a források nagyobb részét biztosító megtakarítók, a betétesek pénzét is. Ebből kifolyólag a banki szabályozás középpontjában is kiemelt helye van a tőkének. Szabályozói szempontból ugyanis a **tőke elsődleges szerepe**, hogy fedezetet nyújtson a banki tevékenység során keletkező, **nem várt veszteségekre**, ezáltal megvédje a betétesek (megtakarítók) pénzét. Bár számviteli értelemben a bank saját tőkéje az, ami a bank tulajdonosainak a tőkéje, de működési, szabályozói és menedzsmentszempontból egy banknál a veszteségfinanszírozásba bevonható tőke ennél többet jelent: minden olyan instrumentumot, amely a veszteségek fedezésére alkalmas. Ezeket a forrásokat együttesen hívják szavatolótőkének.

A **szavatolótőke** tartalmazza a bank saját tőkéjét és mindazon forráselemeket, amelyek a bankkal szemben fennálló követelések kielégítésébe tőkeként bevonhatók, vagyis elsődleges veszteségviselők.

A szavatolótőkébe beszámítható forráselemeket a mindenkor szabályozás definiálja, a jelenleg hatályos szabályozás – a korábbi gyakorlattal ellentétben – nem tételesen sorolja fel a tőkeelemtípusokat, hanem minőségi kritériumokat fogalmaz meg velük szemben (l. 9. táblázat).

SZAVATOLÓTŐKE		
Alapvető tőke (Tier 1 – T1)		Járulékos tőke (T2)
Elsődleges alapvető tőke (Common Equity Tier 1 – CET1)	Kiegészítő alapvető tőke (Additional Tier 1 – AT1)	
Kibocsátó: tulajdonosi jóváhagyással;	Kibocsátó: intézmény vagy bankcsoporttag;	Eredeti lejárat legalább 5 év;
Alkalmazott számviteli sztenderdek szerint saját tőkének minősül;	Lejárat nélküli, de visszafizethető (felügyeleti jóváhagyással);	Fizetéképtelenség esetén hátrasorolt az összes nem alárendelt hitelező követeléseivel képest;
Lejárat nélküli és nem csökkenthető;	Veszteségviselés a CET1 után, illetve szükség esetén CET1 tőkévé alakítható;	Tőkeösszeg leírása vagy CET1-instrumentummá konvertálása lehetséges bizonyos esemény bekövetkeztekor;
Első és legnagyobb veszteségviselő;	Kifizetések (korlátlanul, nem kumulatív) felfüggeszthetők;	Ha van benne opció, az csak a bankot illetheti meg.
Fizetéképtelenség esetén az összes többi követelés mögé sorolódik;	Ha van benne opció, az csak a bankot illetheti meg.	
Nincs kifizetési kötelezettség.		

9. táblázat: A szavatolótőke elemeinek csoportosítása

A szavatolótőke minden elemére vonatkozóan teljesülnie kell a következő feltételeknek is:

- befizették, és a bank rendelkezésére áll; pl. nem számolható bele a jegyzett, de be nem fizetett tőke;
- sem közvetlenül, sem közvetetten nem a bank finanszírozza, pl. nem számolható bele a bank vagy leányvállalata által tulajdonolt tőkeinstrumentum;
- sem közvetlenül, sem közvetve nem garantálhatja anyavállalat, leányvállalat, holdingtag követelésének jobb megtérülését;
- nem kapcsolódik hozzá olyan szerződés, amely felszámolás esetén javítja a tulajdonos befektetett tőkéjének a megtérülést.

A szavatolótőke számítása nem egyszerű folyamat, ugyanis minden potenciális tőkeelem esetén értékelni kell, hogy a szabályozás által támasztott feltételeknek maradéktalanul megfelel-e. Ezen túlmenően kötelező módon levonják a szavatolótőkéből azokat a tételeket, amelyek várhatóan csökkentik a nem várt veszteségek fedezésére alkalmas forrásokat. A legfontosabb levonásra kerülő tételek:

- a folyó üzleti év veszteségei;
- immateriális javak;

- belső minősítésen alapuló módszertant használó bankok esetén az értékvesztés és céltartalék szintjét meghaladó, várható veszteség;
- a kiszámítás időpontjában előre látható adóterhek.

Tőkekövetelmény-szabályozás

A szavatolótőke nagyságrendje azért bír jelentőséggel, mert ez az a veszteségviselő tőkebázis, amelyet a bank által ténylegesen vállalt kockázatok alapján – szabályozói és gazdasági tőke szempontú megközelítéssel – számított, nem várt veszteségekhez viszonyítanak, ami így a bank tőke megfelelési szintjét tükrözi.

A tőkekövetelmény-előírás három fő elemből tevődik össze:

- minimális szabályozói tőkekövetelmény (azaz 1. pilléres tőkekövetelmény);
- ICAAP–SREP-párbeszéd alapján meghatározott, további tőkekövetelmény (azaz 2. pilléres tőkekövetelmény = 1. pilléres + SREP pótlólagos tőkekövetelmény);
- addicionális tőkepufferek és tőkeajánlások.

Minimális szabályozói tőkekövetelmény

Az **1. pilléres tőke megfelelés** mérésére a szabályozás három tőke megfelelési mutatót különböztet meg aszerint, hogy az a szavatolótőke mely elemeit veszi figyelembe. A banknak mindhárom mutató esetén teljesítenie kell a minimálisan előírt szintet.

$$\text{Elsődleges alapvető tőke megfelelési mutató} = \frac{\text{Elsődleges alapvető tőke (CET1)}}{\text{Teljes kockázati kitettségérték}} > 4,5\%$$

$$\text{Alapvető tőke megfelelési mutató} = \frac{\text{Alapvető tőke (T1)}}{\text{Teljes kockázati kitettségérték}} > 6\%$$

$$\text{Teljes tőke megfelelési mutató (TTM)} = \frac{\text{Szavatoló tőke (T1 + T2)}}{\text{Teljes kockázati kitettségérték}} > 8\%$$

A tőke megfelelési mutatók számításánál a nevezőben a **teljes kockázati kitettségérték**, a hitel-, piaci és működési kockázatok kitettségértéke szerepel. Az 1. pillér esetében ennek a lehetséges módszereit jogszabály rögzíti.

Gazdasági tőkeszükséglet

A **2. pillérben** számolt tőkekövetelmény lényege, hogy a bank a minimális szabályozói előírásokon felül minden olyan potenciális kockázatra képezzen tőkét, amely a bankot negatívan érintheti. A bank feladata tehát, hogy megbecsülje a **gazdaságilag szükséges tőke** mértékét, azaz kiszámolja, hogy mekkora a bank tényleges tőkekövetelménye a saját becslésen alapuló számítások alapján, amelyek a bank valós kockázatait tükrözik.

A tőkekövetelményt a 2. pillérben megfogalmazott szabályok szerint a bank saját belső tőkeszükséglet-értékelése (ICAAP)⁵² és ennek felügyeleti felülvizsgálata (SREP) alapján kell meghatározni. Az ICAAP célja,

⁵² Az Európai Unió bankjainak az Európai Bankhatóság (EBA) által kiadott ICAAP módszertani kézikönyv ad iránymutatást.

hogyan a bank felmérje teljes kockázati spektrumát⁵³, és belső gazdasági tőkemodellek alkalmazásával meghatározza a szükséges tőke szintjét. A folyamat része az is, hogy a gazdasági tőkét a bank üzletágakra allokálja (állapítja meg), figyelembe véve az egyes üzletágak tényleges kockázati profilját. Így összehasonlíthatóvá válik az adott tevékenységen a bank által kockázatot érték és az azon realizált hozam, amelynek alapján az ún. *business mix* optimalizálható (vagyis az, hogy mely tevékenységeket fejleszt a bank s melyeket nem), illetve segítségével az egyes termékek árazása is finomhangolható.

A bank saját ICAAP-értékelésére is alapozva, a felügyeleti hatóság az ún. *SREP-értékeléssel* rendszeresen maga is számszerűsíti az adott intézménynél általa vélelmezett, nem várt veszteségpotenciált. A felügyelet stressztesztet is lefolytat, ahol azt vizsgálja, hogy extrém piaci helyzetekre (például GDP-visszaesés, árfolyam-, illetve kamatsokk) a bank jövedelmezősége hogyan reagálna, és ez hogyan érintené a tőkehelyzetet. Mindezek alapján értékeli a szabályozó hatóság, hogy a viselt kockázatok fedezésére a bank megfelelő tőkével rendelkezik-e, illetve meghatározza, hogy az adott intézmény kockázati profilja mekkora tőkeszintet tesz szükségessé. A végső tőkekövetelményt az ICAAP–SREP-párbeszéd eredményeként meghatározott, ún. *SREP-mutató* alapján állítják be.

A **szabályozói tőke** az a minimális tőkemennyiség, amely a szabályozói tőkekövetelmény teljesítéséhez szükséges. A **gazdasági tőke** a bank saját becslése alapján az a tőkemennyiség, amely a bank szolvens működéséhez szükséges egy meghatározott időtávon.

2.2.2.2 Tőkepufferek

Az első és második pilléres kötelező tőkekövetelményen túl a banknak úgynevezett **tőkepuffereket** kell felépítenie. Ezek arra szolgálnak, hogy a bank „jó időkben” félretegyen egy pótlólagos tőkeállományt, ami „rossz időkben” fedezni tudja az esetleges veszteségeket, ezáltal enyhíti a szabályozás prociklikusságát. Jelenleg a 10. táblázat szerinti tőkepuffereket kell alkalmazni.

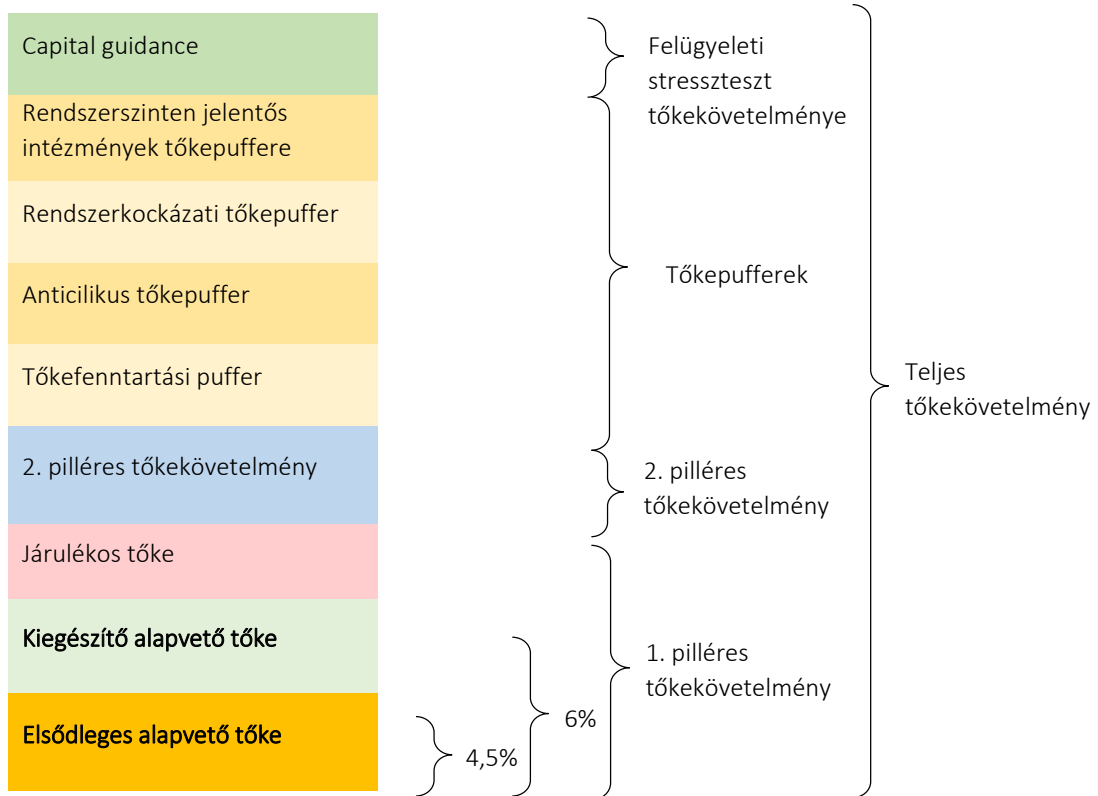
A puffer neve	Jellege	Leírás, cél	A puffer mértéke
Tőkefenntartási puffer	kötelező	veszteségfedezési képesség erősítése	2,5%
Anticiklikus tőkepuffer	előírható	túlzott prociklikus banki viselkedés ellensúlyozása	0–2,5%
Rendszerkockázati tőkepuffer	előírható	nem ciklikus jellegű rendszerkockázat ellensúlyozása	legalább 1%
Rendszerszinten jelentős intézmények tőkepuffere	előírható	a rendszerkockázati szempontból jelentősnek minősített intézmények stabilitásának biztosítása	1–3,5%

10. táblázat: Hatályos tőkepufferek

Az 1. és 2. pilléres tőkekövetelményen, valamint a tőkepuffereken túl a felügyelet 2019-től felügyeleti tőkeajánlásokat (*capital guidance*) is meghatározhatnak. Ennek az a célja, hogy a szabályozó jelezze a bank menedzsmentjének: a felügyeleti stresszteszt alapján mekkora szabad tőkére van szüksége, hogy stresszhelyzetben is biztosítani legyen képes a bank szolvens működését. E pótlólagos tőkeirányok megsértése nem jár közvetlen szankciókkal.

⁵³ A teljes kockázati spektrum azokat a releváns kockázatokat takarja, amelyek a hitel-, piaci és működési kockázatokon kívül meghatározóak a bank működésében, ilyenek pl. az üzleti kockázat, reputációs kockázat, modellkockázat.

Mindezek alapján egy bank teljes tőkekövetelményét a 17. ábra illusztrálja.



17. ábra: A tőkekövetelmény összetevői

2.2.2.3 Tőke menedzsment

Tőketervezés

A menedzsmentnek az üzleti, kockázati és tőkestratégia megalkotásakor kettős célt kell szem előtt tartania: egyrészt meg kell felelnie a felügyelet előírásainak, másrészt teljesítenie kell a tulajdonosok jövedelmezőségi elvárásait. Olyan döntéseket kell tehát hozni, ami úgy tudja maximálni a tőkearányos jövedelmezőséget (ezáltal a tulajdonosok vagyonát), hogy nem vállal fel olyan túlzott mértékű kockázatot, amely veszélyeztetné a tőkére vonatkozó szabályozói elvárások teljesítését.



18. ábra: A tőketervezés lépései

Üzlet- és tőkemenedzsment

A tőkemenedzsment során arról kell döntést hozni, hogy a rendelkezésre álló tőkét hogyan tudja a bank úgy allokálni, hogy a lehető legmagasabb jövedelmezőséget érje el, teljesítse az üzleti célokat (pl. portfóliónövekedés egyes szegmensekben), miközben nem sérti a szabályozói elvárásokat. Ehhez a banki gyakorlatban olyan mutatókat használnak, amelyek mindhárom szempontot (eredmény, tőke, kockázat) magukban foglalják.

Nem mindegy ugyanis, hogy ugyanaz a nettó jövedelem egy ingatlannal fedezett lakáshitel-portfólión vagy egy kockázatos projekthitelen keletkezik. Utóbbinál a nagyobb kockázat miatt magasabb lesz mind a várható veszteség, tehát a képzett értékvesztés és céltartalék, mind a nem várt veszteség, tehát a szükséges tőke is. Éppen ezért szükség van olyan mutatókra, amelyek a várható vagy a nem várható veszteséggel korrigálják a tőkearányos jövedelmezőséget, így összehasonlíthatóvá teszik az egyes üzleti területek kockázattal súlyozott eredményét.

RAROC (*risk-adjusted return on capital*)

A RAROC-mutató lényege, hogy a tőkearányos jövedelmezőséggel (ROE) ellentétben az átlagos tőkéhez viszonyított eredményben figyelembe veszi a kockázat miatt várható veszteséget is, tehát a kockázatokkal korrigált várható jövedelemmel számol.

$$\text{RAROC} = \frac{\text{profit} - \text{várható veszteség}}{\text{átlagos tőke}}$$

A RAROC-mutató hasznos különböző projektek, termékek kockázatoságának összehasonlításánál. Ez a mérőszám elsősorban normál üzletmenet esetén szolgál az egyes portfólióelemek összehasonlítására.

RORAC (*return on risk-adjusted capital*)

A RORAC-mutató a kockázattal való korrekciót nem a nettó bevétel, hanem a viszonyítási alapként használt tőke értékében alkalmazza.

$$\text{RORAC} = \frac{\text{profit}}{\text{átlagos kockázati tőkekövetelmény}}$$

A RORAC segítségével tehát arról lehet képet kapni, hogy a vizsgált termék, projekt, üzletág által termelt jövedelem hogyan aránylik az eléréséhez szükséges gazdasági tőkekövetelményhez. Minél magasabb ez a mutató, annál hatékonyabban használja a vizsgált terület a működéséhez szükséges, allokált gazdasági tőkét. A RORAC tehát inkább a szabályozói nézőpontot foglalja magában azzal, hogy az eredményt a nem várt veszteségek fedezetére képzett, allokált tőkéhez hasonlítja.

RARORAC (*risk-adjusted return on risk-adjusted capital*)

A RARORAC egyesíti a RAROC és a RORAC által használt kockázati korrekciókat, amennyiben mind a várt veszteségeket, mind a nem várt veszteségre képzendő allokált tőkét figyelembe veszi.

$$\text{RARORAC} = \frac{\text{profit} - \text{várható veszteség}}{\text{átlagos kockázati tőkekövetelmény}}$$

Ez a mutató ezáltal alkalmas arra, hogy a portfólió egyes elemeinél a kockázati különbségek közvetlen eredményrontó (céltartalék) és tőkekövetelmény-növelő hatását is figyelembe vegye.

EVA (*economic value added*)

A menedzsment business mixről való döntésének előkészítésében az is fontos szerepet játszik, hogy az egyes portfólióelemekre allokált tőke hogyan hasznosul a tőke költségének figyelembevételével.

$$\text{EVA} = \text{profit} - \text{várható veszteség} - (\text{allokált tőke} \times \text{tőke költsége})$$

Amennyiben az EVA pozitív, akkor a várható veszteséggel korrigált profit meghaladja az allokált tőke költségét (a tulajdonosok hozamelvárását), vagyis az adott portfólióelem gazdasági értéket teremt a bank (tulajdonosai) számára. Negatív EVA esetén az adott elem kockázattal korrigált jövedelmezősége nem termeli ki a működtetéséhez szükséges tőke költségét.

Az egyes mutatók összehasonlítását az alábbi egyszerű példa érzékelteti. A banknak két hitele van, az alábbi jellemzőkkel:

	Kitettség	Profit	Várható veszteség	Átlagos allokált saját tőke	Átlagos kockázati tőkekövetelmény
Hitel „A”	100 M Ft	5 M Ft	1 M Ft	10 M Ft	5 M Ft
Hitel „B”	100 M Ft	10 M Ft	6 M Ft	10 M Ft	15 M Ft

A tőke költsége 20 százalék. A fenti mutatók összehasonlítása a két hitel esetén:

	Hitel „A”	Hitel „B”
ROE	$\frac{5 \text{ M Ft}}{10 \text{ M Ft}} = 50\%$	$\frac{10 \text{ M Ft}}{10 \text{ M Ft}} = 100\%$
RAROC	$\frac{5 \text{ M Ft} - 1 \text{ M Ft}}{10 \text{ M Ft}} = 40\%$	$\frac{10 \text{ M Ft} - 6 \text{ M Ft}}{10 \text{ M Ft}} = 40\%$
RORAC	$\frac{5 \text{ M Ft}}{5 \text{ M Ft}} = 100\%$	$\frac{10 \text{ M Ft}}{15 \text{ M Ft}} = 67\%$
RARORAC	$\frac{5 \text{ M Ft} - 1 \text{ M Ft}}{5 \text{ M Ft}} = 80\%$	$\frac{10 \text{ M Ft} - 6 \text{ M Ft}}{15 \text{ M Ft}} = 27\%$
EVA	$5 \text{ M Ft} - 1 \text{ M Ft} - (20\% \cdot 5 \text{ M Ft}) = 3 \text{ M Ft}$	$10 \text{ M Ft} - 6 \text{ M Ft} - (20\% \cdot 15 \text{ M Ft}) = 1 \text{ M Ft}$

11. táblázat: Példa: kockázattal és tőkekövetelménnyel korrigált jövedelmezőségi mutatók

Látható, hogy ha az „egyszerű” ROE szerint kerülne megítélésre a két hitel jövedelmezősége, akkor a „B” hitel jobb, hiszen az allokált 10 millió forintos saját tőkére nagyobb profitot biztosít. Azonban a kockázattal korrigált jövedelmezőségi mutatók már árnyalják a képet. Amennyiben a profitot korrigálják a várható veszteséggel (RAROC), ugyanakkora lesz a két hitel megtérülése. Ha a nem várt veszteségek fedezetére szükséges gazdasági tőkére vetítjük a jövedelmezőséget (RORAC és RARORAC), akkor pedig már az „A” hitel bizonyul jobbnak. Ha az EVA-t vizsgáljuk, szintén elmondható, hogy az „A” hitel több értéket teremt a bank számára, mint a „B” hitel. A relatív jövedelmezőség alapos megítéléséhez tehát érdemes többféle mutató mentén is összehasonlítani egy-egy terméket vagy üzletágot.

Amennyiben a bank menedzsmentje meghozta a következő évre vagy évekre vonatkozó üzleti stratégiai döntést, valamint meghatározta a kívánt business mixet, elkezdődhet a tőke tervezésének folyamata. Ennek lépései:

- Meghatározni az egyes üzleti területek várható tőkeszükségletét és az összesített tőkeszükségletet a terv időhorizontján.
- Az üzleti területek számára megfelelő limitek előírása, hogy ne lépjék túl a tevékenységükre allokált tőkét.
- A tőkemenedzsment eszközeinek felmérése: szükség esetén milyen külső és belső források állnak rendelkezésre a tőkeállomány növelésére.

Az egyes üzleti területek várható tőkeszükségletének meghatározásakor fontos lépés a megfelelő **tőkestruktúra** kialakítása. A különböző szavatolótőke-elemektől ugyanis kockázatviselési képességük és a kielégítési sorban elfoglalt helyük alapján más-más hozamot várnak el a tulajdonosok. Ebből a szempontból egy CET1-tőkeelem mint elsődleges veszteségviselő sokkal drágább a banknak, mint egy AT1- vagy T2-tőkeelem.

A tőketervezés során tehát arra is érdemes figyelmet fordítani, hogy a bank kihasználja az egyes tőkeelemekre vonatkozó tőkekövetelmények adta mozgásteret. Például a SREP-tőkekövetelmény fedezetéhez nem érdemes 100 százalékban CET1-tőkét használni, hiszen a szabályozó csak 4,5%/8% = 56,25%-ban⁵⁴ várja el a CET1-tőkével való fedezettséget.

A 12. táblázat a tőkestruktúra szerepét mutatja be egy egyszerű példán.

	Tőke-követelmény	Felhasznált szavatolótőkeelem (elvárt hozam)	Tőkestruktúra 1.	Tőkestruktúra 2.
Tőkepufferek tőkekövetelménye	4%	CET1 (15%)	4%	4%
SREP-tőkekövetelmény	12%	CET1 (15%)	12%	6,75%
		AT1 (8%)	0%	2,25%
		T2 (5%)	0%	3%
Összesen	16%		16%	16%
Átlagos tőkeköltség			15%	12,14%

12. táblázat: A tőkestruktúra szerepe

Jelen esetben az első és második pilléres tőkekövetelmény 12%, a tőkepufferek együttes tőkekövetelménye pedig 4%. Míg utóbbit kötelezően CET1-tőkével kell fedezni, előbbi esetében lehetőség van egyéb szavatolótőke-elemek bevonására is. Az első tőkestruktúra a teljes tőkekövetelményt CET1-tőkével fedezi, így a tőkeköltség a CET1-től elvárt 15% lesz. Ezzel szemben a második tőkestruktúra teljesen kihasználja az egyes tőkeelemekre vonatkozó tőkekövetelmény adta mozgásteret, így az átlagos tőkeköltség 12,14%-ra csökken, javítva az adott üzleti terület vagy termék EVA-mutatóját.

Tőketervezés és helyreállítási terv

A tőketervezés során kiderülhet a bank számára, hogy a kívánt üzleti cél eléréshez több tőkére lenne szüksége. A tervezés fontos lépése, hogy a bank felmérje a különböző tőkeemelési lehetőségek költségeit, kiválasztva a célok eléréséhez legjobban illeszkedő megoldást. Pótlólagos tőke képzésére az alábbi lehetőségek állnak rendelkezésre:

- **Belső tőkeakkumuláció.** A legkézenfekvőbb megoldás, ha a bank az üzleti céljai, pl. a növekedés érdekében visszaforgatja az elért eredményét (vagy annak egy részét). Az így megnövelt eredménytartalék az elsődleges alapvető tőkét, vagyis a szavatolótőke legjobb minőségű elemét erősíti. A nagyobb visszaforgatás természetesen azt jelenti, hogy a jövőbeli üzleti célok érdekében azonnali osztalékról mondanak le a tulajdonosok.

⁵⁴ Az elsődleges alapvető és a szavatoló tőkekövetelmény aránya miatt.

- **Szavatolótőke-elemek kibocsátása.** Ebben az esetben a banknak mérlegelnie kell, hogy a szavatolótőke három kategóriájából mely instrumentumok kibocsátása szolgálja legjobban az üzleti célokat. Mérlegelendő tehát:
 - jelenleg mekkora a súlya az egyes kategóriáknak a teljes szavatolótőkében;
 - várhatóan mekkora jobb minőségű, CET1- és T1-mennyiségre lesz szükség az előírt tőkemegfelelés teljesítéséhez;
 - van-e lehetőség a jelenlegi tulajdonosi körtől, pl. az anyabanktól pótlólagos forrást bevonni, vagy a piacról kell megszerezni azt.

A tőkemenedzsment utolsó fontos eleme, hogy a felügyeleti elvárás szerint a bankoknak rendelkezniük kell **helyreállítási tervvel**. Egy prudensen működő banknak ugyanis fel kell készülnie olyan helyzetekre is, amikor minden korábbi előrejelzésnél is nagyobb negatív sokk éri az intézményt, és adott esetben veszélybe kerül a tőkemegfelelési előírások teljesítése.

A helyreállítási tervnek éppen ezért – sok más szempont mellett – tartalmaznia kell azokat a lépéseket, amelyeket egy ilyen helyzetben megtesz a bank a tőkekövetelmény fenntartására. Ennek az a célja, hogy válsághelyzetben ne pánikszerűen meghozott döntésekkel próbálja a bank fenntartani szolvenciáját, hanem kövesse az előre megírt, a felügyelet által is elfogadott forgatókönyvet.

A helyreállítási terv része lehet többek között:

- pótlólagos tőkebevonási vagy egyéb forrásbevonási lépések;
- költségcsökkentő megoldások: alacsonyabb bónuszok, fizetésemelések elhalasztása;
- hitelbírálókat, limitek szigorítása;
- a portfólió egy részének értékesítése;
- üzletágak értékesítése;

2.3 HITELKOCKÁZAT

2.3.1 A hitelkockázat definíciója és a hitelezési veszteség előrejelzése

A **hitelkockázat** a szerződéses partnerek/ügyfelek nem – vagy nem a szerződési feltételek szerinti – teljesítéséből fakadó, azaz a bankkal szemben fennálló (mérlegben lévő vagy mérlegen kívüli) kötelezettségeik teljesítésének mulasztásából eredő, a jövedelmezőséget és tőkehelyzetet érintő veszteségek veszélye. Idetartozik többek között:

- a banki hitelekhez kapcsolódó nemfizetési kockázat;
- partnerkockázat (professzionális pénz- és tőkepiaci szereplőkkel szembeni hitelkockázat);
- egyéb szerződéses partner, szolgáltatást igénybe vevő ügyfél nemfizetési kockázata;
- kötvénybefektetések nemfizetési kockázata;
- koncentrációs kockázat;
- országgkockázat.

A hitelkockázatból fakadó veszteségnek két típusa van: **várható és nem várható veszteség**.

A **várható veszteség** az ügyfél fizetési képessége/hajlandósága és a biztosítékok realizálható értéke alapján valószínűsíthető veszteség. A várható veszteségekre a bankoknak már előzetesen tartalékot kell képezniük, amelyet értékvesztésnek neveznek (l. 3.4. fejezet). A várható hitelezési veszteség előrejelzése során egy átlagos év⁵⁵ átlagos veszteségének szintjét határozzák meg. Ezt használja a bank, amikor hiteleket áraz, értékvesztést képez, vagy éppen az ügyfél befogadásáról dönt. A várható veszteségek számszerűsítése mellett azonban a bank kiszámítja a **nem várható veszteségeit** is: ez egy olyan veszteségszint, amely csak nagyon ritkán, a jelenlegi jogszabályi követelményeknek megfelelően 1000 évente csak egyszer következik be. Ezt az értéket használja a bank akkor, amikor biztonsági tartalékai (azaz a szavatolótőkéje) szintjéről dönt, illetve stresszteszteléseket végez. Ennek megfelelően minden egyes hitelhez, hitelkockázat-vállaláshoz – azaz kitettséghoz – tőkekövetelmény-előírás kapcsolódik.

Úgy a várható, mint a nem várható veszteséget – vagyis az értékvesztés és a tőkekövetelmény mértékét – befolyásolja a veszteséget mérséklő, figyelembe vehető **biztosítékok** értéke. A hitelezésben alkalmazható biztosítékok rendszerét a 3.2. fejezet mutatja be.

A hitelezési veszteség számszerűsítéséhez fontos meghatározni, hogy mit tekintünk hitelkockázati eseménynek, vagy más néven **nemteljesítésnek** (*default*).

A nemteljesítő kitettség fogalma:

- 90 napon túli késedelemben lévő kitettség, ha a késedelmes rész jelentős;
- Ha az adós pénzügyi helyzetének vizsgálata alapján feltételezhető, hogy a fedezetek realizálása nélkül az adós nem lesz képes kötelezettségeinek összegét teljes egészében visszafizetni, függetlenül attól, hogy a követelés késedelmes-e, illetve a késedelem milyen régóta áll fenn;
- Az Európai Parlament és a Tanács 575/2013/EU rendelete (CRR) szerint nemteljesítő követelésnek (defaulted) minősül;
- Amennyiben fennáll annak a kockázata, hogy az ügyfél (a garantált fél) a pénzügyi garanciát lehívja;
- A nem garanciának minősülő, mérlegben kívüli tételek, ha azok lehívása vagy egyéb felhasználása olyan kitettséghoz vezetne, amely esetében fennáll annak a kockázata, hogy a biztosíték érvényesítése nélkül azokat nem fogják teljes egészében visszafizetni;
- A kitettségek ügyletszintű besorolásakor az intézmény az egy ügyféllel szemben fennálló, valamennyi mérlegben kimutatott követelését és mérlegben kívüli kötelezettségvállalását nemteljesítőnek tekinti, ha az adott ügyféllel szembeni, 90 napon túli késedelemben lévő, mérlegben kimutatott követeléseinek bruttó értéke meghaladja az adott ügyféllel szembeni összes, mérlegben kimutatott követelése bruttó értékének 20 százalékát.

A bank ettől eltérő definíciót is alkalmazhat a belső kockázatkezelési folyamataiban, de a jogszabályi megfelelőséghez biztosítani kell az ennek a meghatározásnak megfelelő hitelkockázati események figyelését, az ezekből származó potenciális veszteségek számszerűsítését.

2.3.1.1 Várható hitelezési veszteség előrejelzése

A hitelkockázat felmérése elsősorban a **várható hitelezési veszteség** előrejelzését jelenti. Amennyiben a bank az adósminősítés során hitelkockázati kategóriákba rendszerezte ügyfeleit (azaz felállított egy kockázati sorrendet az ügyfelei között), ezen kategóriák segítségével meg tudja mondani, milyen valószínűséggel kerül bajba egy meghatározott ügyfélcsoport.

⁵⁵ Az IFRS9 szerinti értékvesztés esetén bizonyos problémás hiteleknél nemcsak egy évre, hanem a teljes futamidőre kell meghatározni a várható veszteséget.

Ez azonban még csak az éremnek az egyik oldala. Nem mindegy ugyanis, hogy ha az ügyfél bajba kerül, milyen másodlagos megtérülései lehetnek a banknak. A fedezetekkel és biztosítékokkal megfelelően biztosított hitel esetén a bank vélhetően több megtérüléshez juthat baj esetén, mint ha fedezetek és biztosítékok nélkül nyújtana a hitelt.

A várható hitelezési veszteség meghatározásának így két részét lehet elkülöníteni: a veszteség bekövetkezési gyakoriságának becslését, azaz a **nemteljesítési valószínűség** meghatározását, a közhasználatban levő angol kifejezéssel élve a **PD** (*probability of default*) becslését, valamint a **nemteljesítéskori veszteségráta**, azaz az **LGD** (*loss given default*) meghatározását. A becslési módszertanokat részletesen a 2.7.2. fejezet tárgyalja.

A nemteljesítési valószínűség meghatározása a gyakorlatban nem egyszerű feladat. A becslési folyamat során a múltbeli nemteljesítési információk hosszú távú átlagát kell meghatározni, megfelelő biztonsági tartalékokkal. A bank az adott ügyfélminősítési besorolás historikus jellemzőire építve képes meghatározni a pontos és az adott kategóriához legjobban illő nemteljesítési valószínűséget.

PD – probability of default: annak a valószínűsége, hogy az ügyfél fizetési kötelezettsége esetében egy éven belül megvalósul a nemteljesítés.

A nemteljesítő hiteleken többnyire nem 100 százalékos lesz a bank vesztesége, mivel a hitelek mögött általában valamilyen fedezetek és biztosítékok találhatóak, és a teljes kitettségből valamekkora adós általi megtérülésre is számítani lehet, hiszen vannak olyanok, akik átmeneti problémák után újból fizetőképessé válnak. Ugyanakkor ezt a megtérülést rontja a bank által a hitel behajtására fordított, gyakran igen jelentős költség. A nemteljesítéskori veszteségráta ezt a megtérülést összegzi, vagyis azt mutatja meg, hogy ha egy ügylet nemteljesítővé válik, akkor a teljes kitettség hány százalékát fogja a bank gazdasági értelemben elveszteni.

LGD – loss given default: az ügyfél nemteljesítéséből származó veszteségnek a nemteljesítés időpontjában fennálló kitettséghez viszonyított aránya.

Ha ismerjük a fenti értékeket, akkor a várható hitelveszteség összegét könnyű meghatározni az alábbi összefüggés alapján:

$$\text{Várható hitelveszteség (expected loss) =}$$

$$\text{Nemteljesítés valószínűsége} \times \text{nemteljesítéskori veszteségráta} \times \text{kitettség összege}$$

vagy rövidítésekkel jelölve:

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

EAD – exposure at default: az ügyfél nemteljesítésekor az ügyféllel szemben fennálló kitettség értéke.

Szemléltetésül egy egyszerű példa: az ügyfél nemteljesítési valószínűsége 20%, jelenleg a kitettség 10 millió forint. A hitel mögött ingatlanfedezet áll, amelyet a jelenlegi piaci viszonyok között feltételezhetően 5 millió forintos értéken lehetne értékesíteni. Mekkora a várható veszteség nagysága?

- Nemteljesítés valószínűsége = 20%
 - Nemteljesítési veszteségráta = 5 000 000 / 10 000 000 = 50%
 - Banki követelés = 10 000 000 Ft
 - Várható veszteség = 20% × 50% × 10 000 000 Ft = 1 000 000 Ft
 - A hitel várható vesztesége tehát 1 millió forint, azaz a teljes fennálló követelés 10%-a.
-

2.3.1.2 Nem várható veszteség és előrejelzése

Amennyiben ténylegesen bekövetkezik a veszteségesemény, és a kockázatvállalásból származó veszteséget nem lehet tovább csökkenteni (fedezetekkel, biztosítékokkal), akkor ennek a fedezésére csak a bank saját forrásai, mindenképp a **bank tőkéje** marad. Európai rendelet szabályozza a saját tőkéből kiindulva a **szavatolótőke szükséges nagyságát** a bank biztonságos működésének fenntartásához.

A bank két módszer közül választhat a nem várt veszteség, azaz a tőkemegfelelés számítása során a tőkekövetelmény meghatározására:

- sztenderd (STA) és
- belső minősítésen alapuló (*internal rating based – IRB*) módszer.

Alapesetben a **sztenderd módszertan** áll rendelkezésre, amely valamennyi banki eszközt kockázati szegmensekbe sorolja, amelyekhez **kockázati súlyokat** (*risk weight – RW*) határoz meg. A kockázati súlyok meghatározását jogszabályi előírás szabályozza. Némi kockázaterzékenységet enged meg az, hogy egyes esetekben a kockázati súlyozás igazodhat a banki partner külső hitelminősítéséhez.⁵⁶ A tőkekövetelményt általánosságban az alábbi módon határozzák meg:

$$K = EAD \times RW \times 8\%.$$

A **belső minősítésen alapuló módszer** alkalmazása esetén a tőkekövetelmény meghatározása tényleges és valós kockázatomérésen alapul. A belső minősítésen alapuló módszer is alkalmazza a kockázati szegmensekbe sorolását, de a számítási módszer sokkal bonyolultabb. A módszertan az ügyfelek és az ügyletek minősítésén alapuló kockázati paraméter becslését (PD, LGD, EAD) kívánja meg az intézménytől. A tőkekövetelmény általánosságban az alábbi módon kerül meghatározásra:

$$K = EAD \times f(PD, LGD) \times 1,03,$$

ahol $f(PD, LGD)$ az IRB-módszer jogszabály által meghatározott tőkefüggvénye, amely figyelembe veszi a becsült kockázati paramétereket.

A becsléseknek jogszabályi feltételeknek kell megfelelnie. Összességében a módszer nagyobb szabadságot ad az intézményeknek a szükséges tőke meghatározásában, ugyanakkor sokkal részletesebb minőségi és mennyiségi előírásokat fogalmaz meg a módszer alkalmazási feltételeként.

2.3.2 A hitelezési veszteség mérséklése

A hitelkockázatból származó **veszteségek mérséklésének** klasszikus eszközei:

- a kockázati **felár** és
- a hitel mögött álló **biztosítékok**.

Mivel a várható veszteséget kell fedeznie, így a teljes kamatban a kockázati felár értéke értelemszerűen megegyezik a várható veszteség, azaz a **PD × LGD** értékével. Minél kockázatosabb az ügyfél, illetve minél kevesebb fedezettel rendelkezik a felvenni kívánt hitel, annál magasabb kockázati felárral számol a bank. A **fedezet** a hitelkockázat vállalásából származó potenciális veszteséget csökkentő, járulékos biztonsági elem. Minden biztosítékkal szembeni követelmény:

- legyen meglévő, értékelhető és értékét megőrző;
- mobilizálható;
- jogilag érvényesíthető, kikényszeríthető a rendelkezésre álló dokumentumok alapján.

⁵⁶ Standard & Poor's, Moody's vagy Fitch

Számos különböző fajtája van, az értékmegőrzés és mobilizálhatóság szempontjából megkülönböztetünk első, másod- és harmadosztályú biztosítékokat. A különböző fedezetek (biztosítékok) különböző „erősségűek”, és értékük a hitel élettartama során jelentősen változhat. A fedezetek megválasztása és értékelése különös gondosságot igényel.

Fedezet (biztosíték): a hitelkockázat vállalásából származó potenciális veszteséget csökkentő járulékos biztonsági elem.

A tőkekövetelmény meghatározása szempontjából elkülönítünk:

- **előre nem rendelkezésre bocsátott hitelkockázati fedezetet:** olyan hitelezéskockázat-mérséklési eljárás, amelynél a kockázat mérséklése egy harmadik fél kötelezettségvállalásából ered, amelyik meghatározott összeg kifizetésére vállal kötelezettséget (pl. banki, állami garanciavállalás vagy készfizető kezesség vállalása);
- **előre rendelkezésre bocsátott hitelkockázati fedezetet:** olyan hitelezéskockázat-mérséklési eljárás, amelynél a hitelezési kockázat mérséklése a hitelintézet azon jogából ered, hogy meghatározott vagyontárgyakat értékesíthet, megszerezhet vagy megtarthat, követelését azokból kielégítheti (pl. óvadék, zálogjogok).

Emellett természetesen magát a hitelkockázatot is elkerülhetjük különböző technikák alkalmazásával:

- portfóliódiverzifikációval és
- limitek felállításával.

A portfólióelméletből „kölszönzött” kockázatcsökkentő technika a hitelportfólió **diverzifikációja**. A bankok többsége a hitelkockázatot ma már nemcsak az egyedi adósok szintjén, hanem portfóliószinten kezeli – azaz figyelembe veszi, hogy a hitelek összességének kockázati profilja a közöttük lévő együttmozgások (korreláció) miatt eltérhet az egyedi hitelek kockázati profiljától. A banki hitelek esetében ugyanúgy igaz a népi bölcsesség, mint a befektetési portfóliók esetében: *„Ne tedd valamennyi tojásod ugyanabba a kosárba!”* Ha egy bank egyetlen adósnak, egyetlen ágazatba vagy azonos típusú ügyfeleknek helyezi ki a teljes hitelállománya meghatározó részét, akkor természetesen nagyobb kockázatot vállal, mint amelyik megosztja kihelyezéseit adósok, adóscsoportok, ágazatok, illetve további jellemzők szerint. A diverzifikált portfólió a hitelkockázat mérséklésének legjobb eszköze.

A jogszabályi előírások a diverzifikációt az egyetlen ügyfélnél megvalósuló, túlzott koncentráció tiltásával segítik elő. A jogszabály ugyanis korlátozza a szavatolótőke 10 százalékát meghaladó, úgynevezett nagyhiteleket: az egy ügyféllel vagy ügyfélcsoporttal szemben vállalt kitétség nem haladhatja meg a szavatolótőke 25 százalékát, és a bank összes nagyhitelének teljes összege nem lehet több, mint a szavatolótőke nyolcszorosa.

A bankok belső **limitek felállításával** igyekeznek mérsékelni a koncentrációs kockázatot: korlátozzák az azonos ágazatba történő kihelyezéseket vagy az azonos adóscsoportnak jutó hiteleket.

2.3.3 Hitelkockázati adósmínősítési rendszerek

A banki folyamatok az elmúlt évtizedekben rendkívüli módon fejlődésnek indultak. Megjelent az igény a folyamatok sztenderdizálására, a banki döntések egységesítésére, a kockázatok jobb kezelésére, az új közgazdasági felfedezések és kifejlesztett módszerek átültetésére a gyakorlatba. A banki iparág erősen számítástechnika-orientálttá vált, s ma a különféle belső rendszerek is egyre erőteljesebben használják az informatika vívmányait. A banki rendszerek fejlődését a múltban az alkalmazott megoldások sokfélesége jellemezte.

Sok különféle alapú, más-más logikára épülő, különböző adatformátumokat használó, egymással és a banki szabályozással nem kompatibilis rendszer jelent meg, s ez magával vonta az elmúlt évtizedben a sztenderdizálás iránti igények megerősödését. Megjelentek olyan elvárások, hogy a banki rendszerek egymással kompatibilisek legyenek, az egyes adatok kellőképpen védve, de a bankon belül bárholonnan egyöntetűen felhasználhatók legyenek, szűnjenek meg a párhuzamos, inkompatibilis adatbázisok és szétszórt, fragmentált adathalmazok. A jelenlegi fejlesztési irányvonalat a rendszerek összekapcsolása (*interconnection*), a tökéletes kompatibilitás biztosítása és az adatbiztonság (integritás és hozzáférhetőség szabályozása) jelenti. **Ebbe a technológiai hálóba ágyazódik be az adósmínősítések folyamatát támogató rendszerek összessége, azaz a rating- és scoringrendszerek.**

Fejlett adósmínősítő rendszer: egy olyan szakértői rendszer, amely megvizsgálja az adott kérelmezőt, valamilyen belső modellre alapozva összehasonlítja az adatbázisában található mintával, és dönt arról, hogy az adott ügyfél kapjon-e hitelt, illetve egyes esetekben milyen plusz feltételeknek tegyen eleget ahhoz, hogy hozzájusson a hitelhez. Az adósmínősítő rendszer koncentrálna a bank tudását, s azt felhasználva próbálja meg eldönteni, hogy az adott leendő ügyfél kockázati szempontból elfogadható-e a bank számára, vagy sem.

A banki adósmínősítő (*rating* és *scoring*) rendszerek a hitelkockázat felmérésében és kezelésében kapnak fontos szerepet. Ezen rendszerek alapgondolata, hogy egy „nyer-nyer” *situációt* hozzanak létre mind a hitelnyújtó, mind a hitelfelvevő számára a hitelkockázatok pontosabb becslésével. A célja, hogy a bank olyan ügyfeleknek és annyi hitelt nyújtson, akik és amennyit várhatóan vissza is fizetnek. Így, ha csökken a hitelportfólió nemteljesítési kockázata, akkor a bank, amennyiben a versenyhelyzet rákényszeríti, biztonsággal tudja csökkenteni hitelei költségeit, ezáltal a hitelkamatot.

Az adósmínősítő rendszerek kialakulását leginkább a *kontraszelekció* (*adverse selection*) problematikája ösztönözte (*Stiglitz & Weiss, 1981*). Ez azt jelenti, hogy a hitelfelvevő sokkal pontosabb képpel rendelkezik saját hitelvisszafizetési hajlandóságáról, mint a hitelező. Az ügyfélminősítő rendszerek segítségével a hitelkérelmezőkről pontosabb és kiterjedtebb információk érhetők el. Ez a hitelpiacok hatékonyabb működéséhez vezet, mivel a hitelezők számára lehetővé teszi a visszafizetési kockázat pontosabb megítélését, s ez által az adott hitel pontosabb beárazását.

A kockázati eloszlásoktól függően **kétfajta elméleti módszer** különböztethető meg a belső minősítések alkalmazásakor.

- Az egyik fajta kockázati tényező-eloszlás jellemzően a **statisztikailag jól kezelhető** eseményeket tömöríti, a megfigyelt események tömegesen jelentkeznek, és relatíve kis hatásúak a bank szempontjából. Ezt jellemzően a lakossági, valamint a mikro- és kisvállalkozások (gyakran **retail ügyfeleknek**⁵⁷ hívják őket) hitelezésében alkalmazzák. Ezen típusú kockázati faktorok kezelésére jöttek létre az úgynevezett retail scoringrendszerek, amelyek pár lényeges, a visszafizetési hajlandóságot jellemző változót kiragadva próbálják jellemezni, hogy az adott ügyfél melyik – a bank által felállított – kockázati csoportba tartozik, és hogy milyen kockázati felárral kaphasson hitelt.

Scoringrendszer: jellemzően magánszemély, egyéni vállalkozói és mikro-, kisvállalatok esetén alkalmazott fejlett adósmínősítési rendszer, amely néhány objektív mutató és viselkedési információ segítségével, szubjektív értékelést mellőzve sűríti egy pontszámba az ügyfél vagy az ügyfél-ügylet kombináció kockázati helyzetét.

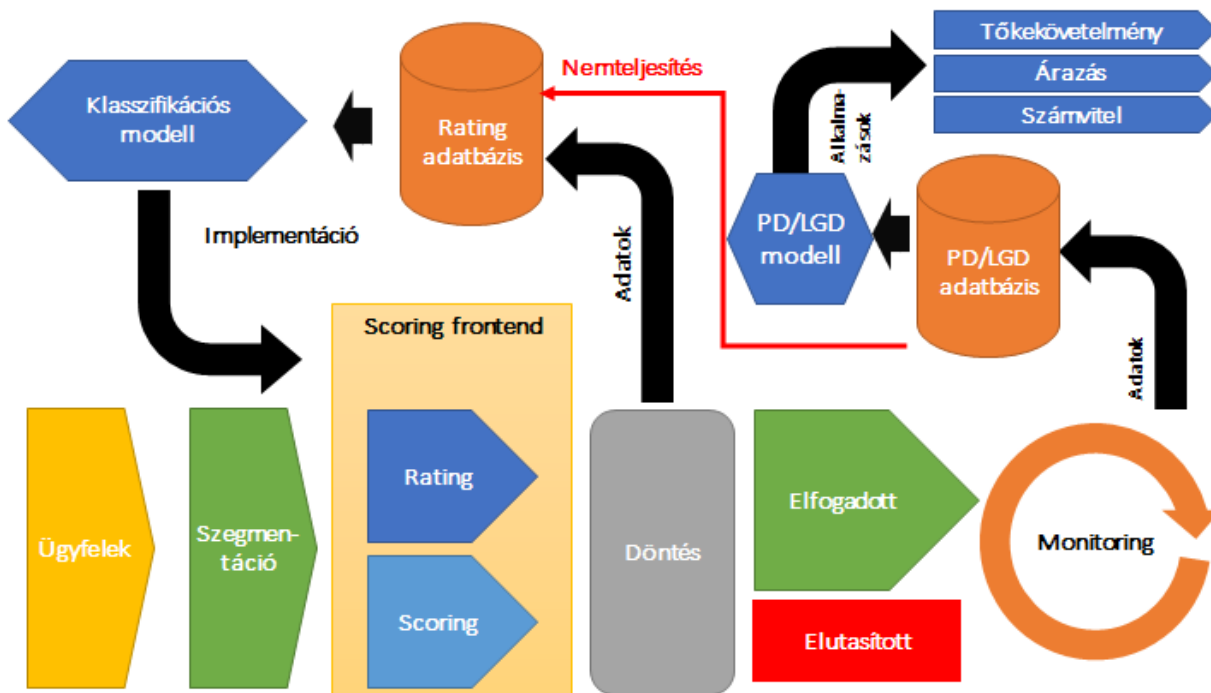
A retail scoring segít a banknak a lakossági és kisvállalati ügyfelek kölcsön- és hitelkérelmeinek gyors és pontos elbírálásában, megbecsüli a bank számára az egyes ügyfelek értékét, és homogén ügyfélcsoporttípusokat, ún. **poolokat** alakít ki a tipikus

⁵⁷ A mikro- és kisvállalkozások is beleérthetők a lakosság fogalmába, mivel statisztikailag a lakossági ügyfelekhez hasonló jellemzőkkel bírnak, így egy mintaként kezelhetők.

kérelmezők beazonosítására. Egységesíti a banki hitelbírálat stílusát azáltal, hogy nem egyes banki szakemberek diszkrecionális döntéseire alapozza a hitelbírálatot, hanem egy egységes rendszer biztosítja a pontos és gyors döntést. Ezt a feladatát a scoring a bank adatbázisaihoz való hozzáféréssel, azokon végzett műveletekkel látja el. Ezáltal a scoringrendszer biztosítja a bank számára, hogy azonos típusú ügyfeleket azonos módon tudjon kiszolgálni, (l. 3.7.3. fejezet a lakossági hitelezés folyamatairól).

- A másik jellemző kockázati tényező-eloszlás a **statistikailag rosszul kezelhető**, ritkán bekövetkező, de nagy hatású eseményeket jelenti. A vizsgált témakörben ez jellemzően a nagy- és középvállalati hitelezést foglalja magában. Ennek a kockázati faktornak a megállapítása **vállalati ratingrendszerekkel** oldható meg (l. még 3.6.4. fejezetet a vállalati hitelezés folyamatairól).

Ratingrendszer: jellemzően középvállalati, nagyvállalati és projekthitelezésben alkalmazott, fejlett adósminősítő rendszer, amely az ügyfél pénzügyi helyzetének, viselkedésének, szubjektív értékelésének és a vállalatcsoportban betöltött helyének segítségével ad egy komplex értékelést, egy kockázatilag homogén kategóriába (ún. ratingosztályba) sűrítve az adós átfogó kockázati helyzetét.

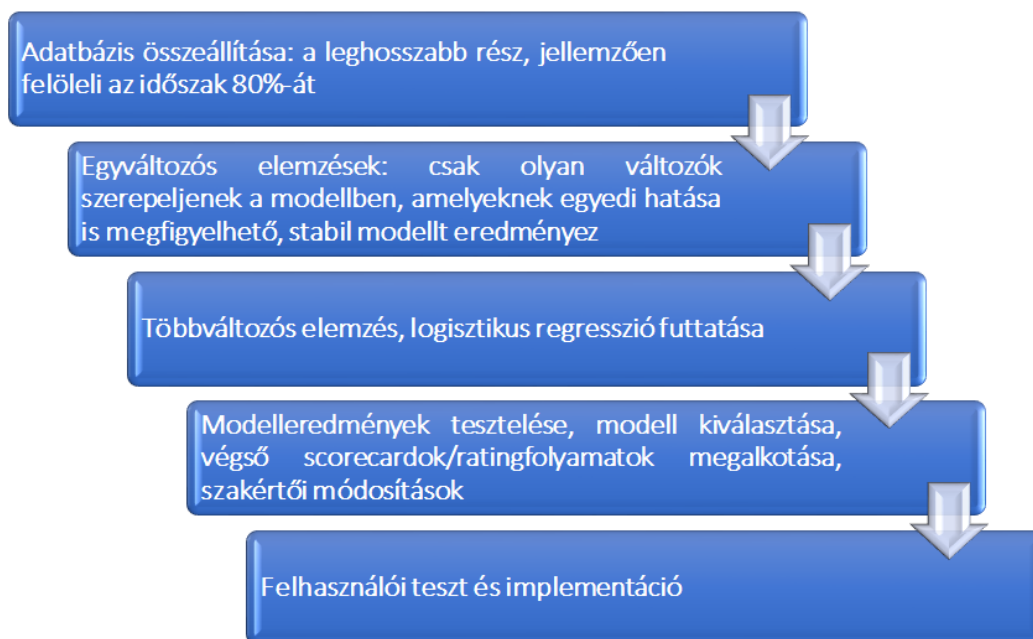


19. ábra: A rating- és scoringrendszerek beágyazódása a banki hitelengedélyezési folyamatba

A 19. ábra a hitelengedélyezési folyamatot mutatja be szemantikusan. A folyamat első lépése a megfelelő ügyfélszegmens kiválasztása, amely meghatározza az alkalmazandó adósminősítési rendszert és folyamatot. A megfelelő adósminősítési logika kiválasztását jellemzően egy erre specializált alkalmazás vagy a banki alaprendszer végzi. Az adósminősítéssel egyidejűleg a hitelengedélyezési folyamat sok más eleme is lezajlik (pl. csalásscúzés, az ügyfél által megadott adatok ellenőrzése és validálása). A döntéshez felhasznált adatokat a bank tárolja, és ezen adatok, valamint a hitelezett ügyfelek nemteljesítési információinak segítségével folyamatosan fejleszti kockázatmértési eljárásait.

A döntés alapján, amely automatikusan (scoring) vagy szubjektív értékeléssel kiegészülve (rating) történhet, a hitelkérelmet elfogadják vagy elutasítják. Bonyolultabb esetekben egyedi döntési eljárással a hitel kondícióinak további módosítása (ún. strukturálás) is megtörténhet.

Az elfogadott ügyfeleket a bank folyamatosan ellenőrzi (*monitoring*), továbbá folyamatosan gyűjti az ügyfél viselkedésére, a fedezetekre, számlaállományokra és tranzakciókra vonatkozó információkat. Ezen adatok segítségével **kockázati paraméterbecslést** végez, azaz **PD- és LGD-modelleket** alakít ki. Ezt az információt nagyszámú egyéb belső banki alkalmazás is felhasználja, legfőképpen a tőkeszámítás, a vállalatirányítás, az árazás és termékfejlesztés, valamint a számvitel (értékvesztésképzés) területein. Természetesen minden egyéb területen, ahol a kockázati információk szerepet játszanak, megjelennek az adóminősítések, valamint azok számszerűsített formái, a PD- és LGD-értékek.



20. ábra: Az adóminősítési rendszer fejlesztésének lépései

Az adatokon alapuló adóminősítő rendszer fejlesztése rating- és scoringrendszereknél azonos lépéseket követ (20. ábra). A lényegi különbség a rating- és scoringrendszerek fejlesztésében, hogy míg scoringrendszereknél jellemzően egy kompakt pontozókártyát alakítanak ki a fejlesztés végén, addig a jelentősen komplexebb felmérést lehetővé tevő ratingrendszerek esetén több modult alakítanak ki, mint például

- a pénzügyi változókat elemző modul,
- az egyéb objektív információkat értékelő modul,
- a szubjektív ismérveket értékelő modul,
- a korai veszélyekre figyelmeztető modul, vagy
- a vállalatcsoport felmérését és hatáselemzését megvalósító modul.

Ezek eredményei alapján alakul ki végül a tényleges ratingrendszer.

2.4 A PIACI KOCKÁZAT

2.4.1 A piaci kockázat definíciója

Piaci kockázatról általánosan akkor beszélünk, amikor egy befektetés vagy nyitott pozíció piaci értéke a pénzügyi piacokon található instrumentumok előre nem megjósolható, **kiszámíthatatlan áringadozása** miatt változik, **potenciális veszteséget** okozva ezzel.

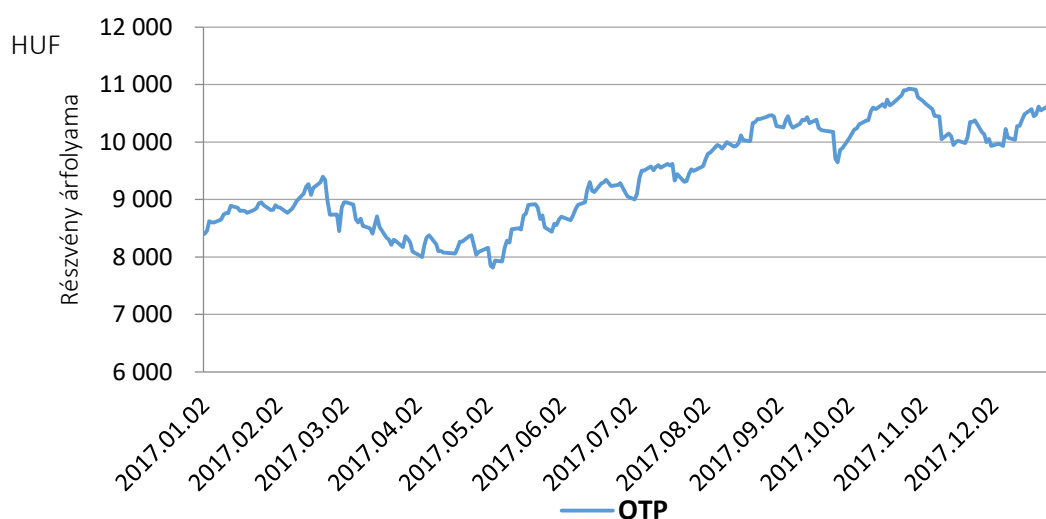
A pozíció birtokosának – legyen az akár magánszemély, akár hitelintézet – közvetlen ráhatása nincs ezekre a piaci mozgásokra, éppen ebből ered a bizonytalanság. Ám megfelelő technikákkal, amelyekről a fejezetben később lesz szó, ez a bizonytalanság hatékonyan minimalizálható, optimalizálható. Nagyon szerteágazó, hogy milyen instrumentumok okozhatnak **volatilitást**⁵⁸. Vannak alapvető termékek, amelyeknek az ármozgása transzparens és könnyen nyomon követhető, például:

- részvények,
- kamatlábak,
- devizaárfolyamok,
- árupiaci termékek (pl. gabonaárak, olajárak) mozgásai,
- infláció.

Ezeket kívül azonban megfigyelhetők bonyolultabb instrumentumok, rejtett összefüggések is, amelyek bizonytalan nyereség-veszteség (továbbiakban: P&L – *profit and loss*, azaz eredményhatás) kimenetet okozhatnak. Ilyenek például a hozamgörbe alakjának változása, a pénzügyi termékek közötti korrelációs viszonyok megváltozása, amelyek felismerése sokszor mélyebb elemzést, kiterjedtebb megfigyelést, becslést igényel.

A fenti definícióból fontos kiemelni, hogy az áringadozások a piacok tökéletességét feltételezve kiszámíthatatlanok, a múlt eseményeinek nincs hatása a jövő várható eseményeire.

Ha egy részvény az elmúlt pár napban emelkedést produkált, akkor semmi nem garantálja, hogy az elkövetkezendő pár napban is hasonló mozgások fognak bekövetkezni. Az időben egymást követő árfolyamváltozásokat egymástól független eseményeknek tekinthetjük. „*A piacnak nincs emlékezete*” tulajdonság nemcsak az abszolút változásokra igaz, hanem magára az árfolyam-ingadozás mértékére is. Az előző példát folytatva, ha az elmúlt pár napban 1-2 százalékot ingadozott egy részvény árfolyama, akkor ebből nem következik az, hogy az elkövetkezendő pár napban is ugyanilyen mértékben fog mozogni.



21. ábra: Az OTP-részvény árfolyama

Forrás: BÉT-adatok alapján saját szerkesztés

⁵⁸ Áringadozás

Az előző ábra mutatja például, hogy az OTP-részvény árfolyama miként alakult 2017. január és 2017. december között. Amennyiben a fenti idősröböl kiragadjuk a 2017. szeptember 25-e és 2017. október 6-a közötti két hét eseményét, akkor világossá válik, hogy normál körülmények között a piacnak valóban nincs emlékezete.⁵⁹ Míg az első pár napban átlagosan csökkenés látható, addig az intervallum második felében átlagosan növekvő trend következett be. Alaposabban megvizsgálva a változásokat (*volatilitást*), az is világossá válik, hogy míg az első napokban 40 százalékos volt a napi ingadozások évesített szintje⁶⁰, addig az utolsó pár napban ugyanezen mérték nem érte el a 9 százalékot sem.

Dátumok	Napi záró árfolyam, HUF	Napi %-os változás	
2017.09.22	10 195	-	
2017.09.25	10 175	-0,20%	} Átlagos napi hozam: -0,60% Átlagos napi volatilitás évesítve: 39,84%
2017.09.26	9 710	-4,68%	
2017.09.27	9 650	-0,62%	
2017.09.28	9 863	2,18%	
2017.09.29	9 895	0,32%	
2017.10.02	10 070	1,75%	} Átlagos napi hozam: 0,81% Átlagos napi volatilitás évesítve: 8,91%
2017.10.03	10 150	0,79%	
2017.10.04	10 215	0,64%	
2017.10.05	10 240	0,24%	
2017.10.06	10 305	0,63%	

13. táblázat: Az OTP-részvény árfolyamának napi százalékos változásából számított átlagos hozam- és volatilitásértékek 2017. 09. 25. és 2017. 10. 06. között

Fontos kiemelni, hogy önmagában a kockázat mértéke nem elegendő információ ahhoz, hogy egy befektetést vagy nyitott pozíciót értékelhessünk, vagy több befektetési alternatívát összehasonlíthassunk. Egy racionális befektető azért vállal kockázatot, mert cserébe nyereséget remél. Alapesetben elmondható, hogy minél kockázatosabb egy befektetés, annál magasabb várható nyereséget várnak el a befektetők.

Az egyes befektetők döntéseik során az adott kockázati szint mellett a maximális várható nyereséget, illetve az adott várható nyereségszint mellett a lehető legalacsonyabb kockázatot keresik. Amennyiben az adott befektetési piacon nagyszámú szereplő kereskedik, és hatékonyan terített az információ, akkor az előbbi befektetési preferenciákkal a nem hatékony kockázat-hozam párossal rendelkező portfóliók, befektetési lehetőségek nem lesznek keresettek. Ezt a gondolatmenetet egységes szerkezetben a **CAPM-modell** (*capital asset pricing model*) foglalja össze.⁶¹

Az általános definícióban említett *nyitott pozíció* lehet tudatosan vállalt, spekulatív nyitott pozíció, illetve a normál üzletmenet során keletkező, nem rövid távú profitszerzés céljából nyitott kockázati kitettségek. A legegyszerűsebb, tudatosan vállalt *spekulatív pozíció* például az a szituáció, amikor egy privát befektető egy általa kiválasztott részvényből vásárol. Ezt annak reményében teszi, hogy egy meghatározott időn belül nyereséget érjen el a részvény árának emelkedése miatt, amit a részvény eladásával tud majd realizálni. A *nem tudatosan vállalt, napi üzletmenetből eredő kitettség* akkor keletkezik például, amikor egy vállalat bizonyos bevételei és kiadásai nem ugyanabban a devizanemben keletkeznek. Ekkor, amennyiben a cég nem végez operációs szinten napi kockázatsemlegesítési (más néven hedge)

⁵⁹ Természetesen előfordulhatnak olyan időszakok, stresszperiódusok, amikor egy tartósan negatív trend alakul ki, ebben az esetben időről időre megjelenhetnek autokorrelált időszakok.

⁶⁰ Évesített volatilitást a napi adatokból számolt logaritmikus hozamok szórásának $\sqrt{250}$ -el való szorzásával kapható meg, 250 nap kereskedési napot felételezve az adott évben.

⁶¹ Jelen fejezetnek nem célja a CAPM-modell részletes ismertetése. A CAPM-modellről részletes információk *Brealey, Richard A. – Myers, Stewart C. (1999): Modern vállalati pénzügyek* (Panem, Budapest) könyvében található.

tevékenységet, akkor a devizaárfolyam-mozgásokból nem várt nyeresége vagy vesztesége keletkezhet, ami torzítja az üzemi szinten elért eredményt.

Általánosságban egy pozíciót akkor nevezünk **longnak**, amikor a mögöttes pénzügyi termék árfolyamának emelkedése nyereséget termel. Ezzel szemben a pozíció **short**, ha akkor keletkezik nyereség, amennyiben a mögöttes pénzügyi termék árfolyama csökken. Ha banküzemről beszélünk, akkor a *long pozíció az eszközoldali nyitott kockázati kitettség*, ezzel szemben a *forrásoldali kitettséget short pozíciónak* nevezzük.

A következő táblázatban egy fiktív bank feltételezett mérlege látható, amelyen könnyen nyomon követhetők mind a bruttó long-short, mind az összesített nettó long-short pozíciók:

USD/HUF 250

EUR/HUF 310

BANK ESZKÖZOLDALA		BANK FORRÁSOLDALA	
10 000 000 USD	hitelkihelyezés	9 Mrd HUF	szavatolótőke
100 Mrd HUF	hitelkihelyezés	100 000 000 EUR	forrás az anyabankól
20 000 000 HUF	állampapír	12.55 Mrd HUF	bankközi forrás
1 000 000 HUF	vevőkkel szembeni követelés	50 Mrd HUF	ügyfélbetét
1 000 000 EUR	pénztáregyenleg	1 000 000 USD	ügyfélbetét
TOTAL:	102,83 Mrd HUF	TOTAL:	102,83 Mrd HUF

	Bruttó nyitott pozíciók		Nettó nyitott pozíció	Nettó pozíció iránya
	LONG oldal	SHORT oldal		
HUF	100,02 Mrd HUF	71,58 Mrd HUF	28,44 Mrd HUF	SHORT
USD	10 M USD	1 M USD	9 M USD	LONG
EUR	1 M EUR	100 M EUR	99 M EUR	SHORT

14. táblázat: A long-short pozíciók egy fiktív banki mérlegben

A fenti mérlegszerkezet mellett, amennyiben *ceteris paribus*⁶² 1 százalékkal gyengül a forint a dollárral szemben, akkor a banknak 22,5 millió forint nyeresége keletkezik. Ezzel szemben, ha a forint az euróval szemben gyengül 1 százalékot, akkor az intézmény közel 307 millió forint veszteséget fog elszenvedni.

A piaci kockázatok alapvető tulajdonságai:

- Viszonylag könnyen megfigyelhető, felismerhető:
 - A mérlegen belüli pozíciók jól láthatók, számos kötelező felügyeleti riport is segíti a piaci kockázatok láthatóvá tételét.
 - A mérlegen kívüli pozíciókat a monitoringfolyamatban megfelelő módszertannal mérlegen belüli pozícióra lehet átváltani.
- Jól mérhető:
 - A részvények, kamatlábak és devizaárfolyamok idősorai nagyon hosszú múltra visszamenőleg rendelkezésre állnak. Legtöbb esetben napon belüli historikus információk is elérhetőek.
 - A kockázat mérésének metodológiája jól kidolgozott (szórás, VaR, expected shortfall⁶³). Az ezekkel történő mérések előnyeiről és hátrányairól rengeteg tapasztalat összegyűlt már az idők során.

⁶² Minden egyéb változatlansága mellett.

⁶³ Ezen fogalmakat a fejezetben később definiáljuk.

- Számos matematikai, statisztikai szoftver áll rendelkezésre, amelyek hatékonyan támogatják a zárt rendszerben történő, megbízható és kellően gyors, nagy számítási kapacitást igénylő műveleteket.
- Relatívén könnyen kezelhető / menedzselhető a kockázat:
 - Részben a jól mérhetőségből eredően, széles körű kockázatkezelési eszköztár áll rendelkezésre. A kockázat fedezhető számtalan módon, pl. azonnali ügyletekkel, határidős ügyletekkel, különféle egyéb derivatívákkal, nettósítási megállapodásokkal, letétek megkövetelésével stb.
 - Feltételezve, hogy megfelelő likviditásúak a piacok, a hirtelen nyíló kockázati kitétségeket könnyen le lehet fedezni.
- Ezzel szemben viszont rejtett összefüggések létezhetnek az egyéb kockázattípusokkal:
 - Kellő körültekintéssel kell végezni a piaci kockázatkezelési tevékenységet, mert a piaci kockázat sokszor jelentősen korrelál a hitelkockázattal (főleg derivatív ügyletek kötésekor) és a likviditási kockázattal. Ilyen esetekben a piaci kockázatokat az egyéb kockázati típusokkal együttesen kell kezelni.
 - A normál piaci működés feltételére épített piaci kockázatkezelési eszközök hatásossága jelentősen mérséklődhet, ha a piacon a befektetői bizalom meginog, és a likviditás csökken. Ebben az esetben hiába jelezne nekünk a kockázatkezelési rendszer, hogy zárni kellene egy pozíciót, alacsony likviditás mellett nem fogunk partnert találni, akivel az ügyletet meg lehetne kötni.

2.4.2 A kockázat monitoringja és limitálása

Miután a piaci kockázatokat észlelték, beazonosították és mérték, egy hatékony **limitrendszer**t kell felépíteni, amely megfelelően képes kordában tartani a potenciális jövőbeli veszteségeket. Fontos kiemelni, hogy a limitek túllépése önmagában nem jelenti azt, hogy realizált vagy nem realizált veszteség is keletkezett/keletkezik, csupán azt mondja meg, hogy a felvállalt pozíció miatti kockázat meghaladja a bank kockázatvállalási hajlandóságát, ami hosszabb távon nem egészséges állapot.

A limitrendszeren belül meghatározandó maximális potenciális veszteségszinteket minden esetben a bank üzleti stratégiájából, a piaci kockázatra vonatkozó, maximális kockázatvállalási hajlandóságából kell levezetni. Az így definiált maximális vállalható kockázatnak szorosan összhangban kell lennie a kockázatot generáló tevékenységre, szervezeti egységre vonatkozó profitelvárásokkal is.

Egy **hatékony limitrendszer** az alábbi sajátosságokkal rendelkezik:

- **Kellően széles körű.** Nem csak egy szűk szegmenst kell lefednie, hanem a beazonosított kockázatok mindegyikére meg kell fogalmazni szabályokat. Amennyiben a napi működésben egy új típusú kockázatelem jelenik meg, azonnal ki kell dolgozni az új kockázattípusra szabott kockázatkezelési folyamatot.
- **Rendszeres mérést biztosít.** A piaci változások gyorsan következnek be, ennek megfelelően a limitek ellenőrzését is megfelelő rendszerességgel kell elvégezni. A gyakorlatban a piaci kockázatok esetében a napi kalkulációs frekvencia elengedhetetlen. Sokszor a napon belüli mozgásokat is figyelemmel kell kísérni, napon belüli korlátokat is meg kell határozni.
- **A szabályozói elvárásoknak megfelel.** A limitrendszer úgy kell kialakítani, hogy maradéktalanul támogassa a felügyelet által definiált kockázatkezelési tevékenységre vonatkozó minimumelvárások teljesülését.

- **Transzparens és jól interpretálható.** Fontos, hogy a struktúra könnyen átlátható, a menedzsmentnek könnyen prezentálható legyen. Az eredményeknek kézzelfoghatóknak kell lenniük annak érdekében, hogy a nem specialista szakemberek is könnyen értelmezhessék azokat, ezzel is elősegítve a gördülékeny és hatékony döntéshozatalt.
- **Megfelelő IT-infrastruktúrának kell támogatnia a limitrendszert.** Az összetett portfóliókra vonatkozó kockázati mérések nagy számítási kapacitást igényelnek. Elengedhetetlen, hogy egy bank megfelelően gyors, megbízható IT-rendszerekkel rendelkezzen ahhoz, hogy a napi, napon belüli kalkulációkban ne legyen késedelem és fennakadás.
- **A termékek közötti keresztkapcsolatokat hatékonyan kezeli.** Egy bank portfóliójában sokféle különböző termék szerepelhet egy időben. A korábbi példákban láthattuk, hogy mennyire fontos a termékek közötti összefüggések pontos feltérképezése. Ebből kifolyólag a kockázatokat nem egymástól elszigetelten kell elemezni, hanem a bank egészére, az egyes kockázati típusokon átívelően is meg kell fogalmazni korlátokat.
- **Kellően rugalmas.** Alapkövetelmény, hogy a limitrendszernek szigorú szabályokat kell lefektetnie, különben nem lenne értelme a kockázatkezelésnek. A szabályokhoz minden banki dolgozónak tartania kell magát. Ám az élet sokszor hirtelen fordulatokat vesz a pénzügyi piacokon, amelyekhez gyorsan kell alkalmazkodni. Egy hatékony limitrendszert éppen ezért úgy kell kialakítani, hogy belátható időn belül könnyen lehessen kiigazítani, finomhangolni.
- **Limittúllépés esetén akciótervek megfogalmazását támogatja.** A limitrendszernek támogatnia kell azt a folyamatot, amelyben a limitek túllépése esetén életbe lépnek azok az akciótervek, amelyek elősegítik a mihamarabbi visszatérést a limiteken belülre. A limitrendszer megmutatja a túllépés mértékét, az ezzel járó, emelkedett kockázatot, ám a végső döntést a limittúllépés megszüntetéséről a menedzsmentnek kell meghoznia.⁶⁴ Ezt a döntési folyamatot megkönnyítendő, egy limitrendszernek limittúllépés esetén minden esetben megoldási alternatívákat is fel kell vázolnia.

A banki stratégia, az üzleti tervek, a banki szervezeti egységek profitelvárásai időről időre változnak. Ezért a limitek mértékét, fajtáit rendszeresen felül kell vizsgálni. A gyakorlatban ez a limit-felülvizsgálat nagyon gyakran az éves rendszeres üzleti terv felülvizsgálatával összhangban, hasonló ütemezésben történik. A limiteknek több típusa létezik.

A **pozíciós limit** a lehető legegyszerűbben kezelhető limitfajta. Adott termékre külön vagy több terméktípusra egyszerre határoz meg maximálisan felvehető pozíció nagyságot. Az iránytól függően lehet szimmetrikus vagy aszimmetrikus. Gyakori pozíciós limit például, amikor a kockázatkezelési szervezeti egység azt határozza meg, hogy a kereskedési könyvben⁶⁵ maximum milyen értékben lehet éven túli állampapírból pozíciót tartani. Másik tipikus példa, amikor a bank kereskedési területére vonatkozóan azt határozzák meg, hogy mekkora mennyiségű EUR, USD stb. pozíció lehet nyitva nap végén vagy akár napon belül long és short irányban. Az alábbi táblázat a pozíciós devizalimitek egy lehetséges formáját mutatja be.

⁶⁴ A limittúllépés megszüntetése piaci pozíciók zárását jelenti, amiből az is következik, hogy a veszteség realizálttá válik. Elképzelhető olyan piaci helyzet, amikor reálisan lehet számítani a turbulenciák rövid távú megszűnésére; ebben az esetben a menedzsment dönthet úgy, hogy nem vállalja a veszteség realizálását, hanem kivár, mert számít a helyzet rövid távú rendeződésére. Ebben az esetben átmenetileg engedélyt adhat a limiten túli pozíciókra.

⁶⁵ Kereskedési könyvnek nevezzük a bankok azon portfólióját, ahol az instrumentumokat a bank profitrealizálási céllal tartja. Ezen kívül ezekben a portfóliókban található a fedezési céllal kötött tőzsdei vagy tőzsdén kívüli (OTC) derivatív ügyletek.

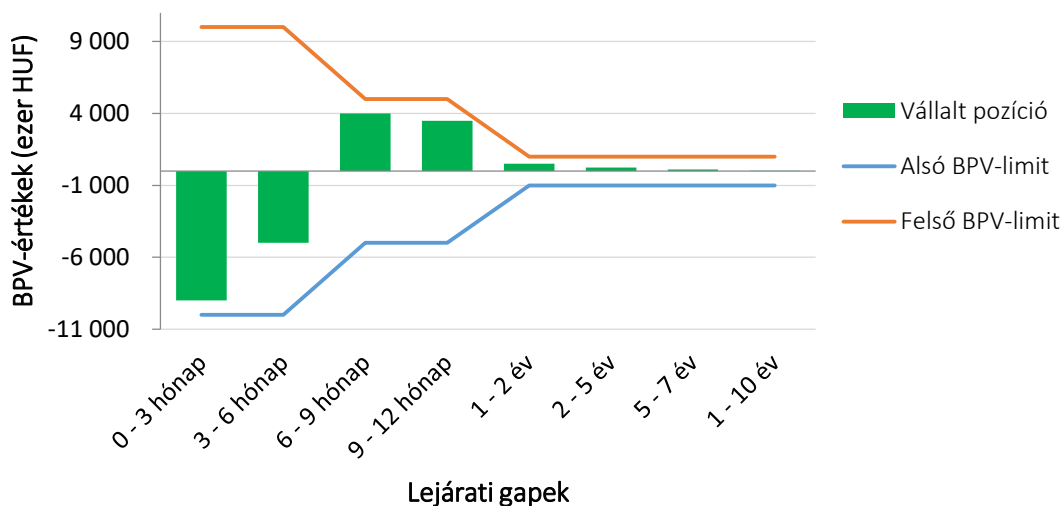
	Napon belüli limit	Nap végi limit	Nap végi nyitott pozíció	Traffic light
EUR	5 000 000	1 000 000	-1 100 000	●
USD	2 000 000	500 000	550 000	●
CHF	1 500 000	500 000	250 000	●
CAD	1 000 000	100 000	20 000	●
TRY	1 000 000	100 000	35 000	●

15. táblázat: A pozíciós devizalimitek egyik lehetséges formája

Megjegyzés: A limitriport EUR-ban és USD-ben is túllépést mutat. Ilyen esetben a kereskedő euróvétellel és dolláreladással tudja a lehető legegyszerűbben megszüntetni a limittúllépést.

A **kockázati limit** túlmutat a pusztán a pozíció nagyságát korlátozó szabályrendszeren. Ebben az esetben nem a pozíció nagysága van limitek közé szorítva, hanem magára a kockázati mértékre vonatkozóan fogalmaz meg határértékeket. Ilyenek például az ún. **bázispontérték** (*basis point value – BPV*) alapú limitek.⁶⁶ Mivel a valóságban a hozamgörbék soha nem párhuzamosan mozdulnak el, így a BPV-limiteket sokszor duration gap⁶⁷ bontásban határozzák meg. A duration megmutatja, hogy mennyi a kamatláb-érzékenysége egy adott pozíciónak. Például egy 5 év futamidejű, de 3 havonta átárazódó kötvénynek a durationje 0,25-höz esik nagyon közel, hiszen a kamatkockázatot 3 hónapig futja a bank, nem a teljes futamidő alatt, mivel 3 hónap elteltével a kamatok a termékben újraszámolódnak.

A következő ábrán látható egy BPV gap riport lehetséges formája.



22. ábra: Példa egy BPV, azaz bázispontérték-alapú kockázati riport mintára

⁶⁶ A bázispontérték azt mutatja meg, hogy a hozamgörbe 1 bp-os (0,01 százalékpontos) párhuzamos elmozdulása mekkora nyereséget/veszteséget okoz egy kamatlábérzékeny portfólióban.

⁶⁷ Duration gap (átlagos futamidő-rés): a bank eszközeinek és forrásainak átlagos futamideje (duration) közötti különbség.

Az ábrán az látható, hogy a kereskedő a zöld színnel jelzett BPV-struktúrával a hozamgörbe csavarodására spekulál. Vagyis arra számít, hogy a hozamgörbe eleje nem ugyanolyan irányba fog mozogni, mint a hozamgörbe távolabbi szakaszai. Mivel limittúllépés nem látható az ábrán, így ez egy teljesen szabályszerűen felvállalt spekulatív pozíció.

További kockázati limitek *az opciós görögökre vonatkozó limitek*: az opciók⁶⁸ értékét befolyásoló inputváltozókra vonatkozó érzékenységet mutató deriváltakra külön-külön limiteket szoktak felállítani.

A legfontosabb érzékenységi mutatók:

- **Delta:** az alaptermék árfolyamváltozására vonatkozó érzékenység.
- **Gamma:** megmutatja, hogy az alaptermék árfolyamának megváltozása miként hat a delta értékére.
- **Vega:** megmutatja, hogy az alaptermék árfolyam-ingadozási mértékének (szórásának) a megváltozása miként befolyásolja az opciók értékét.⁶⁹

A limitek további típusát képviselik a **stop-loss limitek**. Ebben az esetben nem a pozíció nagysága vagy a felvállalt kockázat mértéke van limitálva, hanem a *kereskedési tevékenységből eredő realizált és/vagy nem realizált veszteség mértéke*. Amennyiben egy stop-loss limitet túllépnek, akkor a nyitott pozíciók azonnali zárására és a kereskedési tevékenység előre meghatározott időszakokra vonatkozó, azonnali beszüntetésére van szükség annak érdekében, hogy adott időszakban a további veszteségek elkerülhetővé váljanak. A gyakorlatban ezek a stop-loss szintek többlépcsősek, és többféle időtávot fednek le. Az egyes kereskedőkre gyakran külön havi, negyedéves és éves stop-loss értékek vannak definiálva, amelyek közül értelemszerűen az éves tekinthető a legszigorúbbnak.

VaR-limitek:

Ahogy korábban látható volt, az eltérő termékek között számos rejtett nemlineáris kapcsolat létezik. Éppen ezért nem elegendő a különféle típusú termékekre vonatkozó kereskedési tevékenységeket egymástól elszigetelten vizsgálni. A teljes banki kereskedési tevékenységet egy nagy, önálló portfólióként is szükséges elemezni. A VaR univerzális jellege miatt alkalmas arra, hogy egy bank számszerűsíteni tudja a szerteágazó kereskedési tevékenységekből álló portfóliója teljes kockázatát.

Ebben az esetben minden nyitott portfóliót egy halmazban kell kezelni. Ennek előfeltétele, hogy meg kell határozni a sok különféle instrumentum közötti kapcsolatot. Már ennek a kovarianciamátrixnak a felépítése önmagában is komoly matematikai feladat, nem beszélve a teljes portfólióra vonatkozó VaR kiszámolásáról. A napi teljes kereskedési könyvi VaR kalkulációja komoly számítási kapacitást, IT-infrastruktúrát követel meg.

A VaR-limitkihasználtságok könnyebb interpretálhatósága érdekében szükség van annak a számszerűsítésére is, hogy az egyes nyitott tételek milyen mértékben járulnak hozzá a teljes VaR-értékhez. Ez azért fontos, mert enélkül nehezen lehetne akcióttervet megfogalmazni egy VaR-limittúllépésre. Ezen egyedi VaR-hozzájárulások alapján lehet majd egy esetleges limittúllépés esetére kiválasztani azokat a pozíciókat, amelyek zárásával a VaR ismét limiten belülre terelhető.

⁶⁸ Az opciós ügylet egy olyan szerződés, amelyben az egyik félnek egyoldalú vételi (vagy eladási) joga keletkezik valamely mögöttes termékre (például devizára, értékpapírra, árra), ugyanakkor az opció kibocsátójának kötelezettsége keletkezik a mögöttes termék eladására (vagy megvételére). Az opció jogosultja szabadon és egyoldalúan dönthet arról, hogy él-e a vételi (vagy eladási) jogával az előre megállapodott áron és jövőbeli időpontban. Alapvetően négy típusa létezik az opciónak: vásárolt vételi jog (long call), kiírt eladási kötelezettség (short call), vásárolt eladási jog (long put) és kiírt vételi kötelezettség (short put).

⁶⁹ Az opciók értékelésével és a görög deriváltakal kapcsolatban bővebb információért l. *Száz János* (2009): *Devizaopciók és részvényopciók árazása* (Jet Set, Budapest) c. könyvét.

A következő táblázatban egy lehetséges **piaci kockázati dashboard**⁷⁰ látható.⁷¹ Egy ilyen struktúrájú dashboard alkalmas arra, hogy könnyen felismerhetők legyenek az esetleges limittúllépések, illetve arra, hogy átfogó képet adjon a bank piaci kockázati helyzetéről.

Stop Loss - Period: 2023 - January

	Portfolio	Limit (in EUR)	Utilization at the end of the period	Minimum utilization in the period	Maximum utilization in the period		Comment / Action Plan
Stop Loss Limit	FX Trading	500 000	2,2%	0,0%	11,1%	●	-
	Money Market Trading	500 000	13,9%	4,9%	23,8%	●	-
	Equity Trading	250 000	17,7%	5,1%	30,8%	●	-

Money Market Trading - Period: 2023 - January

	Currency	Maturity Band	Limit (in EUR)	Utilization at the end of the period	Minimum utilization in the period	Maximum utilization in the period		Comment / Action Plan
Interest Rate Risk Trading Book	TOTAL	0 - 3M	10 000	59,1%	35,3%	103,4%	●	Small limit-breach during the month because of HUF position. Risk was low, position was corrected, no action is required.
	TOTAL	3M - 6M	10 000	82,8%	22,5%	90,5%	●	-
	TOTAL	6M - 12M	7 000	49,6%	13,5%	76,8%	●	-
	TOTAL	1Y - 5Y	5 000	42,7%	12,6%	76,5%	●	-
	TOTAL	5Y - 10Y	500	96,3%	1,5%	99,3%	●	-
	HUF	0 - 3M	7 000	70,1%	27,4%	105,0%	●	Small limit-breach during the month. Risk was low, position was corrected, no action is required.
	HUF	3M - 6M	7 000	50,2%	18,5%	75,6%	●	-
	HUF	6M - 12M	7 000	35,2%	30,4%	64,3%	●	-
	HUF	1Y - 5Y	5 000	40,5%	32,4%	56,4%	●	-
	HUF	5Y - 10Y	400	90,4%	22,1%	98,5%	●	-
	EUR	0 - 3M	5 000	20,1%	5,4%	70,4%	●	-
	EUR	3M - 6M	5 000	95,3%	1,3%	99,6%	●	-
	EUR	6M - 12M	2 000	50,5%	2,3%	83,4%	●	-
	EUR	1Y - 5Y	2 000	5,6%	8,0%	23,4%	●	-
EUR	5Y - 10Y	100	120,0%	0,0%	120,0%	●	Reducing exposure immediately with EUR bond selling.	

FX and Option Trading - Period: 2023 - January

	Currency	Limit (in EUR)	Utilization at the end of the period	Minimum utilization in the period	Maximum utilization in the period		Comment / Action Plan
FX Open Position	TOTAL	5 000 000	32,0%	4,3%	65,0%	●	-
	EUR	3 000 000	20,0%	5,0%	120,0%	●	Limit breach during the month. Limit breach solved, no action is required.
	CHF	2 000 000	35,0%	0,0%	95,0%	●	-
	USD	2 000 000	15,0%	1,0%	43,0%	●	-
FX Gamma Position	TOTAL	-300 000	112,5%	0,0%	112,5%	●	Reducing negative gamma is immediately required either with EURHUF long call or EURHUF long put options.
	HUF	-200 000	50,0%	0,0%	60,0%	●	
	EUR	-250 000	95,0%	0,0%	95,0%	●	
FX Vega Position	TOTAL	20 000	63,5%	4,3%	95,0%	●	-
	HUF	15 000	50,0%	1,3%	90,0%	●	-
	EUR	15 000	34,6%	2,5%	86,4%	●	-

⁷⁰ Dashboard: olyan egyoldalas vizuális felület, amelynek a segítségével a felhasználó első ránézésre monitorozhatja legfontosabb céljainak vagy elvárásainak megvalósulását.

⁷¹ A táblázat fiktív értékeket tartalmaz.

Equity Trading - Period: 2023 - January

	Product	Limit (in EUR)	Utilization at the end of the period	Minimum utilization in the period	Maximum utilization in the period		Comment / Action Plan
Equity Position Spot Market	TOTAL	2 500 000	62,3%	28,4%	78,7%	●	-
	OTP	1 000 000	80,5%	7,0%	97,7%	●	-
	MOL	1 000 000	18,5%	2,5%	65,6%	●	-
	EGIS	500 000	52,7%	6,5%	104,3%	●	Small limit breach during the month, solved during the following day. No action is required.
	OTHER	500 000	60,9%	28,3%	75,8%	●	-
Equity Position Futures Market	TOTAL	1 250 000	64,9%	31,6%	68,4%	●	-
	OTP	500 000	10,1%	2,1%	85,2%	●	-
	MOL	500 000	97,4%	42,3%	98,5%	●	-
	EGIS	250 000	89,1%	30,7%	95,0%	●	-
	OTHER	250 000	20,5%	18,7%	81,4%	●	-

Value-at Risk - Period: 2023 - January

	Portfolio	Limit (in EUR)	Utilization at the end of the period	Minimum utilization in the period	Maximum utilization in the period		Comment / Action Plan
Vale-at Risk	Banking Book - TOTAL	10 000 000	39,6%	35,3%	45,2%	●	-
	Equity Risk - Trading Book	75 000	15,6%	15,6%	60,5%	●	-
	Interest Rate Risk & FX Risk - Trading Book	1 500 000	99,2%	50,4%	110,2%	●	During the months volatility increased, this caused limit breach, position was adjusted. No action is required.
	Trading Book - TOTAL	1 500 000	57,4%	25,4%	83,2%	●	-

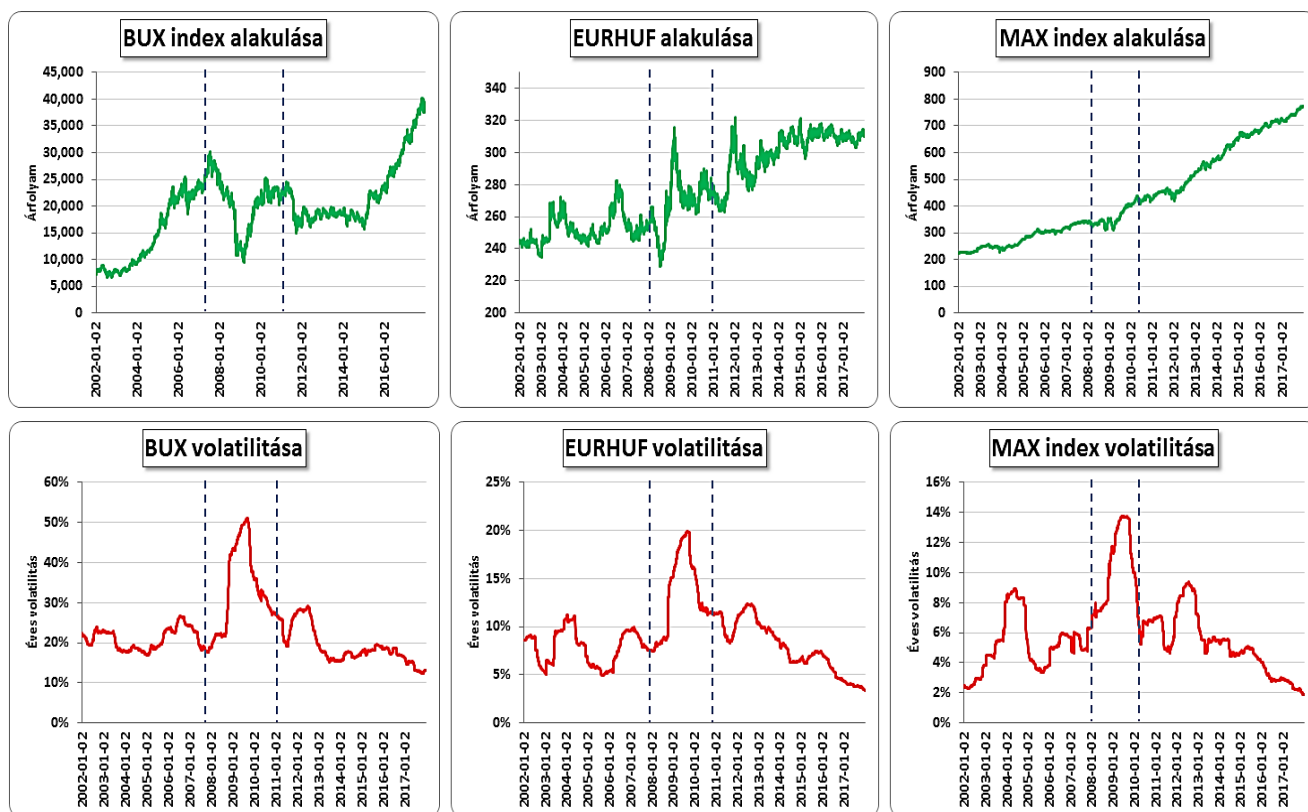
16. táblázat: Példa a piaci kockázat dashboardjára

A fenti dashboardon jól láthatók azok a komponensek, ahol limitsértés következett be. Ezeknél az eseteknél minden alkalommal jelezni kell, hogy milyen megoldási alternatívák szükségesek ahhoz, hogy ismét limiten belülre kerüljön a kockázat olyan gyorsan, amennyire csak lehetséges az adott piacon. Nemcsak a hó végi nyitott pozíciók alakulását célszerű bemutatni, hanem a hónap közbeni limitkihasználtságokról is hasznos egy összefoglaló készítése. Ezeket keresztül ugyanis tovább lehet elemezni a megalkotott akciótervek hatékonyságát. Ezt a célt szolgálja, hogy a vizsgált időszakban megfigyelhető minimum- és maximumértékeket is feltüntetjük a táblázatban.

2008 második és harmadik negyedéve sokáig emlékezetes marad a pénzügyi történelemben. Az Egyesült Államokban kezdődő válság világméretűvé nőtt, ennek hatására a piaci árfolyamok és idősorok hirtelen drasztikus változásokat mutattak. A helyzetet nemcsak az árfolyamváltozások volatilitásának exponenciális emelkedése súlyosbította, hanem az is, hogy egyik pillanatról a másikra váltak az eloszlások extrémé, felborultak a korrelációs mátrixok, emiatt a korábban diverzifikáltak hitt portfóliók fedezetlenekké váltak. A pozíciók zárása miatti ügyletkötések tovább erősítették a negatív irányú változásokat, majd eljött az az időszak is, amikor a befektetői bizalom megszűnt a piacokon. Hiába próbálták a szereplők a fedezetlen portfólióikat átrendezni, a **nagyfokú illikviditás** miatt nem voltak képesek ezt hatékonyan végrehajtani, így korábban nem tapasztalt, hatalmas veszteségek realizálódtak.

Magyarországon a negatív hatások élesebben jelentkeztek, és olyan problémák is felszínre kerültek, amelyekkel a fejlett nyugati országok nem szembesültek. A világon tapasztalható likviditási válság kiteljesedése előtt hazánkban már jóval korábban jelentkezett egy kamatlábi sokk 2008 folyamán.

A következő ábrán látható, hogy a válság éveiben mennyire hirtelen megemelkedtek a volatilitások a különféle termékek piacain:



23. ábra: A BUX, az EURHUF-árfolyam és a MAX⁷² index alakulása és volatilitása, 2002–2017

Forrás: BÉT- és piaci adatok alapján saját szerkesztés

Az egyes pénzügyi és kötvénytermékek piaci normál körülmények között erős pozitív korrelációban állnak egymással. A különböző termékeket a hozzájuk tartozó hozamjegyzésekből szerkesztett hozamgörbével lehet értékelni. Míg a kötvények értékelésénél a kötvényhozamjegyzésekből, addig a pénzügyi termékek értékelésénél az FRA⁷³, IRS⁷⁴ jegyzésekből kell kiindulni. Asset swapnak hívják az egyes eszközök cseréjét, ami tipikusan azt jelenti, hogy az egyik eszközcsoportban nyitott pozíciókat egy másik eszközcsoport ellentétes pozíciójával fedezik.

Hazánkban nagyon gyakori konstrukció volt az, hogy nagy piaci értékű kötvényportfóliót klasszikus kamatlábcseré-ügyletekkel és határidős kamatláb-megállapodásokkal fedeztek a bankok a kereskedési könyveikben. 2008 elejéig a két eszközcsoport hozamai szinte tökéletesen együtt mozogtak, ami 2008. március végére egyik pillanatról a másikra megszűnt, és az ún. asset swap spread⁷⁵ drasztikusan kitágult. A hirtelen megszűnt likviditás miatt nem volt lehetősége a piaci szereplőknek a pozíciók kiigazítására, ami hatalmas veszteségeket okozott a tradingtevékenységben.

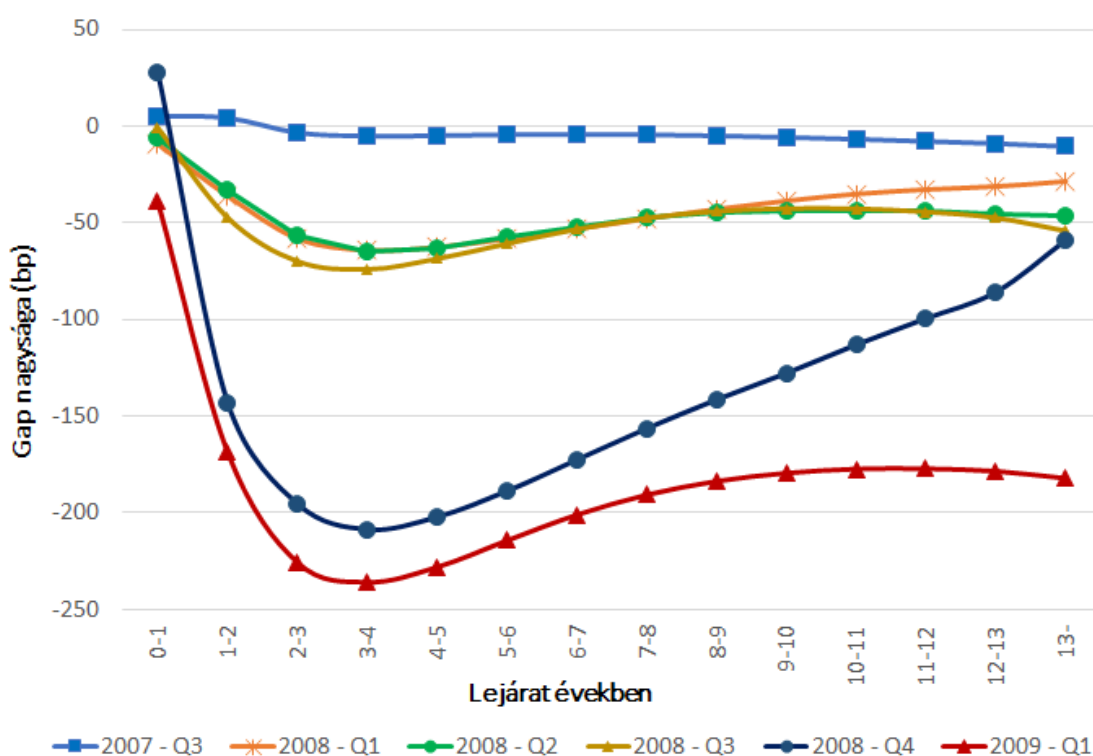
⁷² A MAX index az egy évnél hosszabb lejáratú állampapírok árfolyamindexe.

⁷³ FRA: *forward rate agreement*, azaz határidős kamatláb-megállapodás, olyan ügylet, amiben két fél egy jövőben kezdődő hitel-betét konstrukción keresztül a jövőbeli kamatlábról már most, a jelenben megállapodnak.

⁷⁴ IRS: *interest rate swap* ügylet, ami azt jelenti, hogy két fél előre megállapodik abban, hogy egy előre meghatározott időszakban, előre meghatározott standard időközönként a változó kamatáramokat és a fix kamatáramokat elcserélik egymás között.

⁷⁵ *Asset swap spread*nek hívják a különböző típusú kamatlábcserény termékek hozamai közötti különbséget.

A következő ábra szemlélteti a változásokat a forint piacán:



24. ábra: Az asset swap spread alakulása a forint piacán a válság előtt és alatt, 2007-2009

A hozamgörbe egyes pontjai közötti korrelációk is jelentős változáson mentek keresztül. Az alábbi táblázatok a különböző lejártat BUBOR-hozamok közötti korrelációkat számszerűsítik. Látható, hogy ebben a szegmensben is jelentősen megváltoztak a kapcsolat erősségét mérő mutatók értékei.

2003 - 2005	BUBOR ON	BUBOR 03M	BUBOR 06M	BUBOR 01Y
BUBOR ON	1	0,4738	0,3451	0,1996
BUBOR 03M	0,4738	1	0,9256	0,7915
BUBOR 06M	0,3451	0,9256	1	0,9324
BUBOR 01Y	0,1996	0,7915	0,9324	1

2006 - 2007	BUBOR ON	BUBOR 03M	BUBOR 06M	BUBOR 01Y
BUBOR ON	1	0,0506	-0,0042	-0,0057
BUBOR 03M	0,0506	1	0,7863	0,7388
BUBOR 06M	-0,0042	0,7863	1	0,9313
BUBOR 01Y	-0,0057	0,7388	0,9313	1

2008 - 2009Q1	BUBOR ON	BUBOR 03M	BUBOR 06M	BUBOR 01Y
BUBOR ON	1	0,6593	0,6530	0,6532
BUBOR 03M	0,6593	1	0,9914	0,9776
BUBOR 06M	0,6530	0,9914	1	0,9915
BUBOR 01Y	0,6532	0,9776	0,9915	1

17. táblázat: A BUBOR-hozamok közötti korrelációk alakulása egyes időszakokban

Az alábbi tényezőkkel lehet összefoglalni, hogy a fent említett turbulens időszakokban miben volt merőben más a korábban megszokott, normál piaci körülményekhez képest. Ezek egy időben, egyszerre jelentkeztek, felerősítve egymás negatív hatásait:

- a volatilitások hirtelen megugrottak;
- adott eszköszegmensben a korrelációs viszonyok megbomlottak, és a diverzifikációs hatékonyság hirtelen megszűnt;
- az eszköszegmensek közötti korrelációs viszonyok megbomlottak;
- az országok gazdasági mozgásai közötti korrelációk megemelkedtek;
- a kockázati faktorok közötti korrelációk megemelkedtek – mind a hitel-, mind a piaci, mind az operációs kockázatok területén drasztikusan nőtt a kockázati kitettség;
- a valószínűségi változók eloszlása messze került a Gauss-féle normális eloszlástól;
- az idősorokban az autokorreláció megemelkedett;
- a hozamgörbék lejáratok között gyengült a kapcsolat erőssége.

A válság rávilágított a modellek alapfeltételezéseiből eredő hátrányaira – amelyek normál piaci mozgások mellett nem voltak szembeutónok –, de megfelelő technikákkal jelentősen javítani lehetett és javítani lehet a jövőben is ezeknek az eszközöknek a megbízhatóságán. Nem feltétlenül arról van szó, hogy **az eszközök veszítettek a hatékonyságukból, hanem a nem megfelelő alkalmazásuk miatt hoztak a piaci szereplők helytelen döntéseket.** A normál piaci mozgásokra kalibrált alapfeltételek nem sérültek a nyugalmas időszakokban. A recesszió kialakulásával viszont ezek az alapfeltételek csorbát szenvedtek. Ezeknek az alapfeltételeknek az újrafogalmazásával azonban ismét maximalizálni lehet a modellek megbízhatóságát.

A kockázatkezelési rendszerek fejlesztésével, finomhangolásával az eszközök hatékonyságát tovább lehet emelni még turbulensebb időszakokban is. Az alábbiakban foglalhatók össze ezek a fejlesztések:

- A fedezeti pozíciók vizsgálatánál **gyakran kell vizsgálni a korrelációs összefüggéseket.** Egy nem megfelelően korreláló konstrukció exponenciálisan ronthatja a fedezés tökéletességét.
- A BPV-limiteket lejáratok szegmensekre kell bontani, és mindig ki kell egészíteni stresszelemzéssel, amely információt adhat a BPV-limitek abszolút nagyságának hatékony kialakításáról.
- A limitek definiálásánál segítségül kell hívni az **optimális portfólió-összetételt leíró összefüggést.**
- A **credit risk spread**⁷⁶ miatti kockázatnak a hazai hozamkörnyezet jelentős mértékben ki van téve, így a kockázat miatti felárat a kereskedési könyvi VaR-elemzésekben önálló komponensként kell értékelni és kezelni.
- Több VaR-moddal is el kell végezni ugyanazon probléma vizsgálatát, és azok közül a legkonzervatívabbat célszerű kiválasztani.

⁷⁶ *Credit risk spreadnek* hívják azt a felárat, amit a pénzügyi piacokon megkötött szerződésekbe addicionális költségelemként építenek a szóban forgó intézmény nemteljesítési valószínűsége miatt. Határon túlnyúló szerződéseknel ebben a komponensben indirekt módon az országkockázati felár is megtalálható.

- A VaR-modell teljesítményének visszamérését naponta el kell végezni, és egy kritikus túllépésszám elérésekor meg kell ismételni az elemzéseket, majd ismét a legkonzervatívabbat célszerű kiválasztani.
- Be kell vezetni a gyakorlatba is a **stressztesztet és scenárióelemzéseket**. Ez akkor lehet csak hatékony, amennyiben ezek a napi banki működési folyamatba is beépülnek. Az egyes scenáriókhoz konkrét kockázatcsökkentést célzó akcióterveket kell definiálni. A stresszelemzések eredményét a bank vezetésének rendszeresen be kell mutatni.
- **A VaR-modellek alapfeltételezéseit rendszeresen felül kell vizsgálni.** Amikor a piaci adatok tulajdonságai megváltoznak, akkor a modellek erre vonatkozó alapfeltételei csorbát szenvednek. A feltételek újragondolásával és a modellek paramétereinek újradefiniálásával a VaR-elemzések előrejelző képességének megbízhatóságát ismét helyre lehet állítani.
- **Amennyiben jelentős trend uralkodik egy időszoron, nem szabad hosszú távú becslésre használni a VaR-mutatókat.** Ha mégis szeretnénk hosszú távon becslést adni, akkor egyéb kockázatkezelési eszközt kell választanunk, például a stressztesztet.
- Nem szabad a szimulációkba, VaR-elemzésekbe beépíteni szubjektív elemzői várakozásokat és a kereskedési tevékenységhez közvetlenül nem kapcsolódó eredménykomponenseket (pl. allokált indirekt költségek, eredmények, jutalékok). A VaR alapvetően statisztikai eszköz, amelynek függetlennek kell lennie a szubjektív elemzői várakozásuktól. A szubjektív várakozásokat viszont a scenárióelemzésekben minden további nélkül fel lehet használni.
- **Nem szabad túl hosszú ideig konzervatívnak lenni!** A fent említett VaR-elemzés frissítésekor a hirtelen megnövekedett VaR-ok esetében az extrém mozgások enyhülése után újból felül kell vizsgálni a számokat. Főleg igaz ez akkor, amikor VaR-limitekről van szó, amelyek nem reális megválasztásuk esetén lényegesen hátráltathatják a sikeres kereskedési tevékenységet.

2.4.3 A banki könyvi kamatkockázat

A **banki könyvi kamatkockázat** a piaci kamatok változásából eredően a banki könyvi pozíciókból származó jövedelem és/vagy a bank gazdasági tőkeértékének kedvezőtlen elmozdulásából fakadó kockázat. A kamatkockázat mint piaci kockázati tényező az eszközök és források átárazódásán keresztül hatással van a banki könyvből származó jövedelemre, illetőleg az eszközökből és forrásokból származó pénzáramlás változásán keresztül a gazdasági tőkeértékre. A banki könyvi kamatkockázat kiemelt figyelmet kap a kockázatkezelésben és a szabályozói elvárásokban is, főként az elmúlt éveket jellemző, alacsony kamatkörnyezet miatt. A banki könyvi kamatkockázat alapvetően három forrásra vezethető vissza:⁷⁷

- **Újraárazási kockázat:** az eszközök és források eltérő átárazódási jellemzőiből adódó kockázat, ami adódhat azok eltérő lejárat szerkezetéből, devizaneméből, stb. Az egyes elemek eltérő átárazódási kockázatára hat a hozamgörbe változása is, ezért az ebből eredő kockázatot is itt kell figyelembe venni.
- **Báziskockázat:** az eszközök és források árazása sokszor nem rögzítetten, hanem egy másik instrumentumhoz kötötten történik (pl. bankközi kamatláb). Ezen instrumentumok eltérések lehetnek az egyes eszközök és források kapcsán, és mivel árváltozásaik között nem áll fenn tökéletes korreláció, ez ugyancsak kockázatot hordoz magában.

⁷⁷ BCBS (2016): *Interest rate risk in the banking book*

- **Opciós tulajdonságok kockázata:** az eszköz- és forrásoldalon is található olyan elemek, amelyek valamiféle opciós tulajdonságot hordoznak. Eszközoldalon ilyen a hitelek előtörlesztésének lehetősége, míg betéti oldalon a betétek bármikori visszavonásának lehetősége. Ezen opciós lehetőségek módosíthatják a várt pénzáramlásokat, ezáltal hatással vannak a banki jövedelemre és tőkeértékre. Az opciós tulajdonságok kapcsán kiemelt figyelmet kapnak az ún. viselkedési minták, mivel egy adott kamatelmozdulásra az egyes fogyasztók eltérően reagálhatnak.

A piaci kamatok változásának hatása elsősorban a banki jövedelemben csapódik le, továbbá hatással van a különböző eszköz- és forráselemeken várt pénzáramlásokra. A jövedelemhatás gyorsan megjelenik a banki kimutatásokban, ezért a bankmenedzsment erre mindig fokozottan figyel. A pénzáramlások változása viszont hosszabb távon érzékelhető, illetőleg a pénzáramlások nettó jelenértékében bekövetkező változás a tőke gazdasági értékében csapódik le. A hatás mérhető statikus és dinamikus mérlegalkalmazkodás mellett is, ezért ezek szerint az alábbi mérési lehetőségek alkalmazhatók:

Módszertan	Jövedelemi hatás	Tőkeértékhatás
Statikus	Kamatgap	Duration gap
	Earnings at risk (EaR)	Bázispontérték (BPV)
Dinamikus	Earnings at risk (EaR)	Economic value of equity (EVE)

18. táblázat: A banki könyvi kamatkockázat mérésére alkalmas technikák

Forrás: Kalfmann (2016), saját szerkesztés Mullem (2004) és Koch–MacDonald (2006) alapján

A **kamatgap** a legegyszerűbb mérési módszer a banki könyvi kamatkockázat jövedelemi hatásának számszerűsítésére. A módszer szerint az eszközöket és forrásokat átárazódási sávokba kell sorolni, e sávokban meghatározzák a nettó kitétségeket, vagyis az abban a sávban átárazódó, kamaterzékeny eszközök és források különbségét, amit kamatgapnek nevezünk. A besorolásnál vagy a szerződés szerű, fix átárazási időpontot vesszük, ennek hiányában a várható átárazási időpontot. Az egyes sávokhoz rendelhető egy várt kamatláb-elmozdulás. A kamatgap és a várt kamatelmozdulás szorzata adja az adott sávban a kamatváltozás miatt várható **nettó kamatjövedelem** (*net interest income – NII*) változását. Az egyes sávokban számszerűsített NII-változásértékek aggregálásával megkapjuk a teljes banki könyvre várható kamatváltozás-hatást.

A **duration gap** (átlagos futamidőrés) a tőkeértékhatás számszerűsítésére alkalmazható. A megközelítés lényege, hogy a tőkeértékben történő változást az eszközök és források értékében történő változás alapján becsüli a hozamérzékenység alapján, amit a duration fejez ki. A duration gap hasonlóan egyszerűen működik, mint a kamatgap, azzal a módosítással, hogy a sávokhoz hozzárendelik az adott sávra jellemző, átlagos durationértéket. A módszer tulajdonképpen azt feltételezi, hogy ismert az eszközoldal és a forrásoldal piaci értéke, ami nem más, mint a pénzáramlások visszadiszkontált értéke, illetőleg ezek durationértéke. Ezek ismeretében meghatározható a tőke duration értéke, illetőleg egy hozamelmozdulás-várakozás mellett a tőkeérték elméleti változása.

A jövedelemhatás és a tőkeértékhatás számszerűsítését komplex portfóliók esetén at-risk jellegű modellezésen keresztül lehet meghatározni. A jövedelemhatás esetén ismert módszer az **earnings at risk (EaR)**, míg a tőkeértékhatás számszerűsítésére alkalmas módszer az **economic value of equity (EVE)**. Ezekkel a módszerekkel – mivel modellezés van mögöttük – lehetőség nyílik komplex összefüggések hatásának kiszámítására (pl. opciós tulajdonságok), továbbá a mérlegdinamikák hatásának becslésére is. Hasonlóan a fenti egyszerűbb módszerekhez, az EaR esetén a kamatpályák modellezésével meghatározzák az egyes kamatpályákhoz kapcsolódó kamatjövedelmet, ezáltal annak egy modellezett eloszlását. Az EVE esetén a kamatpályákból közvetlenül nem a kamatjövedelmet szimulálják, hanem az

eszközök és források megváltozott pénzáramlását, és ebből számolható az azok jelenértékében történt változás. Ezek különbségeként adódik a tőke gazdasági értékének változása, a modellezéssel pedig szimulálható annak eloszlása. A szabályozás elvárja, hogy a bankok a jövedelemhatást és a tőkeértékhatást is számszerűsítsék. Emellett további elvárás a **stressztesztek** alkalmazása. A stressztesztek lényege, hogy a bank olyan kamatkörnyezet hatását is szimulálja, ami stresszkörnyezet esetén bizonyítottan előfordulhat. A stressztesztekhez alkalmazandó, kritikus hozamváltozásokat a szabályozó határozza meg.

2.5 A MŰKÖDÉSI KOCKÁZAT

2.5.1 A működési kockázat definíciója

A működési kockázat jogszabályi definíciója szerint a **nem megfelelő vagy rosszul működő belső folyamatokból és rendszerekből, személyek nem megfelelő feladatellátásából vagy külső eseményekből eredő veszteség kockázata**, amely magában foglalja a jogi kockázatot is.

A jogi kockázat azon jelenbeli vagy jövőbeni veszteség kockázata, amelyet az vált ki, hogy az intézmény nem felel meg a jogszabályoknak (törvényeknek, szabályozásoknak), egyezményeknek, illetve egyéb módon előírt gyakorlatnak, etikai standardoknak, illetve megsérti az előbbiek közé tartozó előírásokat. A jogi kockázat része az ún. üzletviteli kockázat (*conduct risk*) is, amely a szolgáltatások nem megfelelő kínálatából vagy a bank szándékosan folytatott, meg nem engedhető magatartásából, üzletviteléből adódó kockázat. (l. 1.3.3. fejezet).

	Piaci kockázat	Hitelkockázat	Működési kockázat
Kitettség mérhetősége	Igen	Igen	Nehezen körülhatárolható
Jellemzője	Jól mérhető, gazdag statisztikai adatbázis	Statisztikai mérés nehézségei, „nem jól viselkedő” eloszlások	Általában nagy gyakoriságú, kis súlyú vagy kis gyakoriságú, nagy súlyú – statisztikailag nehezen kezelhető
Kockázati tényezők	Kamatlábak, devizaárfolyamok, részvényárfolyamok, volatilitás, tőzsdei áruárak hozamának ingadozása	Adós nemteljesítési valószínűsége (PD), a veszteség nagysága (LGD), a pozíció „kitettségének” nagysága (EAD)	Bekövetkezett események gyakorisága és súlyossága
Kockázati felmérés módszerei	VaR, stressztesztek, gazdasági tőke	Minősítési rendszerek, PD-LGD modellek, hitel-VaR, gazdasági tőke	Nincs teljes konszenzus a megfelelő mérési módszertanban (top-down vs. bottom-up)
Mérés megbízhatósága	Jó	Elfogadható	Alacsony
Kockázatkezelés eszközei	Limitek, mérlegmenedzsment, származtatott termékek	Limit, fedezet, diverzifikáció, értékpapírosítás, hitelderivatívok	Folyamatszervezés, biztosítás, kvalitatív technikákon alapuló kezelés, kulcsindikátorok elemzése, monitoring

19. táblázat: A főbb kockázattípusok eltérései

A működési kockázat természete alapvetően különbözik a másik két fő kockázattípustól, a hitel- és a piaci kockázatok jellemzőitől mind mérhetőségben, mind a statisztikai alapú mérések megbízhatóságában, s így a kockázatkezelés lehetséges eszközeiben. Ezeket foglalja össze a 19. táblázat.

A jogi kockázatokon kívül a működési kockázaton belül kell értékelni a reputációs kockázatot is, amely a pénzügyi intézményről kialakult, kedvezőtlen fogyasztói, partneri, részvényesi, befektetői vagy hatósági véleményből származik, és abban nyilvánul meg, hogy az intézmény külső megítélése elmarad a kívánatos szinttől. Továbbá a legújabb európai uniós és hazai felügyeleti elvárások szerint szintén a működési kockázat részeként értékelendő a modellkockázat egyik típusa, valamint a kockázat tágabb értelmezésében az ún. információs és kommunikációs technológiai (IKT) kockázat is. Ezeket az új területeket a 2.5.3. fejezet mutatja be.

A működési kockázati veszteségek két legfontosabb jellemzője az **előfordulási gyakoriság** és az elszenvedett **veszteség nagysága (súlyosság)**.

A kockázatkezelés módját tekintve, alapvető különbségek vannak a gyakori, kis összegű veszteségek, illetve a ritkán bekövetkező, nagyon súlyos veszteségek kezelése között.

	Alacsony gyakoriság	Magas gyakoriság
Nagy veszteség	Fő veszteségek – elsődleges kihívás Hatások: teljes tönkretétel, reputációs kár. Nehéz megérteni, előrejelezni, benchmarkintézmények adatai adhatnak támpontot.	Nem releváns – ha mégis, érdemesebb kiszállni az üzleti működésből.
Kis veszteség	Elhanyagolható	Enyhébb események Általában erős fenyegetés. Könnyen megérthető, mérhető, beárazható. Egymással összefügghetnek.

20. táblázat: A működési kockázati eseménytípusok osztályozása

A definícióból is jól látszik, hogy működési kockázatot többféle esemény is okozhat, amelyeket tipizálni szükséges ahhoz, hogy a bank megfelelő kockázati profilját helyesen fel lehessen mérni. A jogszabály ugyancsak megköveteli, hogy a működési kockázati veszteségeket az alábbi hét fő eseménytípusba sorolják be:

- **Belső csalás:** csalásra, a vagyon hűtlen kezelésére, a jogszabályok vagy a vállalati szabályok kijátszására irányuló, legalább egy belső fél közreműködésével történő, szándékos tevékenységből adódó veszteségek (a hátrányos megkülönböztetésből vagy szociális és kulturális különbségekből adódó veszteségek kivételével).
- **Külső csalás:** csalásra, a vagyon hűtlen kezelésére vagy a jogszabályok kijátszására irányuló, harmadik fél által elkövetett, szándékos tevékenységből adódó veszteségek.
- **Munkáltatói gyakorlat és munkahelyi biztonság:** a foglalkoztatási, egészségügyi vagy munkahelyi biztonsági jogszabályokkal vagy megállapodásokkal össze nem egyeztethető cselekményekből, a személyi sérüléssel kapcsolatos kártérítések megfizetéséből vagy a diverzitással/megkülönböztetéssel összefüggő eseményekből adódó veszteségek.

- **Ügyfelek, termékek és üzleti gyakorlat:** egy adott ügyféllel szemben gondatlanságból vagy nem szándékosan elkövetett szakmai kötelezettségzegésből (beleértve a bizalmi és alkalmassági követelményeket is), illetve egy termék jellegéből vagy természetéből adódó veszteségek.
- **Tárgyi eszközöket ért károk:** a tárgyi eszközöket természeti katasztrófa vagy más esemény következtében ért károkból eredő veszteségek.
- **Üzletmenet fennakadása és rendszerhiba:** az üzletmenet fennakadásából vagy rendszerhibából adódó veszteségek.
- **Végrehajtás, teljesítés és folyamatkezelés:** hibás ügyletfeldolgozásból vagy folyamatkezelésből, valamint a kereskedelmi ügyfelekkel és szállítókkal fenntartott kapcsolatokról adódó veszteségek.

Mivel az intézmények működési kockázata jelentős, így a szabályozó szavatolótőke-képzést ír elő. A működési kockázati tőkekövetelmény számításához jelenleg az alábbi főbb módszertanok alkalmazhatók: **alapmutató módszer** (*Basic Indicator Approach – BIA*), **sztenderd módszer** (*Standardised Approach – TSA*) és **fejlett mérési módszer** (*Advanced Measurement Approach – AMA*). A módszertanok főbb jellemzőit a 21. táblázat foglalja össze.

A három módszer között az alapvető különbség az, hogy míg a BIA és a TSA (összefoglalóan: egyszerűbb módszerek) tőkeszámítása egy, az intézmény év végi jövedelmével arányos mutatón és a szabályozó által meghatározott, fix arányszámokon alapszik, addig a fejlett mérési módszer ettől a megközelítéstől eltér, és az intézményre bízta a működési kockázati kitettség mérésére szolgáló rendszer kidolgozását. A modellel szemben az elvárás az, hogy tartalmazza az AMA négy kulcselemét: a belső és a külső adatokat, az üzleti és kontrollkörnyezet tényezőit, valamint a forgatókönyv-elemzések eredményeit.

Általánosságban elmondható: hogy a BIA- és TSA-módszertantól az AMA-módszertan felé haladva kell egyre magasabb minőségi követelményeknek megfelelnie az intézmény kockázatkezelési keretrendszerének, és egyre fejlettebb kockázatkezelési módszertanok működtetése szükséges, ezzel párhuzamosan viszont a megképzendő tőkekövetelmény szintje alacsonyabb lehet, mintha az intézmény az egyszerűbb (BIA/TSA) módszerek valamelyikét alkalmazná.

Az elmúlt években a tőkeszámítási módszertanok körül számos vita alakult ki, ami elsősorban abból adódott, hogy az eltérő módszertanok, illetve AMA-módszertan alkalmazása esetén az egyes intézmények eltérő modellezési megoldásai nem teszik lehetővé az intézmények kockázati profiljának és tőkekövetelményének az összehasonlíthatóságát. Erre is reflektálva, a Bázeli Bizottság 2017 decemberében úgy döntött, hogy 2022-től az előbbiekből részletezett módszertanokat megszünteti, és helyette csak egy módszertan, az úgynevezett **Standardised Measurement Approach (SMA)**⁷⁸ alkalmazására lesz lehetősége minden intézménynek. Az új módszertan az adott intézményre vonatkozó pénzügyi kimutatások adatain, valamint a historikus veszteségadatok kombinációján fog alapulni. A vonatkozó részletszabályok kidolgozása, a kapcsolódó európai és hazai jogszabályi környezet megteremtése a következő évek feladata lesz.

⁷⁸ BCBS (2017): Basel III: Finalising post-crisis reforms – Minimum capital requirements for operational risk, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>

BIA (Alapmutató módszer)	TSA (Sztenderd módszer)	AMA (Fejlett mérési módszer)
<ul style="list-style-type: none"> • a tőkekövetelmény az irányadó mutató hároméves átlagának 15%-a; • pénzügyi kimutatások adatain alapszik; • a legegyszerűbb tőkeszámítási módszertan; • felügyeleti engedélyhez nem kötött. 	<ul style="list-style-type: none"> • a tőkekövetelményt az üzletágak irányadó mutatói alapján határozzák meg (az egyes üzletágak súlya 12% – 15% – 18%); • pénzügyi kimutatások adatain alapszik; • a módszer alkalmazásához más kockázatkezelési követelmények is kapcsolódnak; • felügyeleti engedélyhez kötött. 	<ul style="list-style-type: none"> • a tőkekövetelményt belső matematikai-statisztikai modellel határozzák meg; • a tőkekövetelmény szintje reflektál az intézmény kockázati profiljának változásaira; • alkalmazásához szigorú minőségi és mennyiségi követelmények kapcsolódnak; • felügyeleti engedélyhez kötött.

21. táblázat: A működési kockázat tőkekövetelmény meghatározásának módszerei⁷⁹

2.5.2 A működési kockázatkezelés célja és eszközei

A működési kockázatkezelés hatóköre rendkívül széles, hiszen működési kockázati események az intézmény működésének minden területén jelen lehetnek. Míg a hitel- és piaci kockázat esetén általában dedikált szervezeti egység foglalkozik a kockázatkezeléssel, addig a működési kockázat kezelése a teljes szervezetet áthatja, hiszen a működést érintő események szinte bármelyik folyamatban előfordulhatnak.

A fenti célok teljesítése minden intézmény alapvető érdeke, ezek eléréséhez a következőkben részletezett főbb eszközök alkalmazhatók. Az egyes módszertanok alkalmazásának fejlettsége és hatékonysága intézményenként eltérő lehet, ez függhet többek között az adott intézmény profiljától, méretétől, egyedi sajátosságaitól, a kockázati kultúra aktuális szintjétől és a felső vezetői támogatástól.

A fejlett kockázatkezelésre törekvő intézmények **négy fő módszerét** foglalja össze a 25. ábra.

Míg a belső és külső veszteségadatok gyűjtése alapvetően a múlt elemzésére, a már bekövetkezett kockázatokból levonható tanulságok feldolgozására szolgál, addig az önértékelés, a kulcskockázati mutatószámok (*key risk indicator – KRI*) monitoringja és a forgatókönyv-elemzés (szcenáriók) az intézmény jövőbeli, potenciális kockázatainak felmérését célozza.

Mind a négy módszerhez szorosan kapcsolódik a kockázatcsökkentési intézkedések központi nyilvántartása, hiszen valamennyi előbb felsorolt eszköz napi alkalmazása során születhetnek kontrollokot erősítő, kockázatcsökkentő javaslatok a folyamatbeli szereplőktől, amelyeknek a regisztrálása és megvalósulásuk nyomon követése szintén a működési kockázatkezelés feladata.

⁷⁹ Az irányadó mutató a banki eredménykimutatás megfelelő soraiból képzett jövedelmi mutatószám.



25. ábra: A működési kockázatkezelés főbb módszerei

2.5.2.1 Veszteségadat-gyűjtés

Elsődleges elvárásként minden hitelintézetnek gyűjtenie kell a ténylegesen felmerült, könyvelt, negatív pénzügyi hatással (veszteséggel) járó eseményeket, azaz egy káreset folytán keletkező, közvetlen pénzügyi veszteségeket (pl. jogszabálysértés miatti bírságfizetés vagy egy bankfiók berendezésének helyreállítási költsége beázás miatt), illetve a várható veszteségeket (pl. megképzett értékvesztés egy hamis adatokkal igényelt hitel tartozására). Ezen túlmenően az intézmény saját szabályzatában dönthet úgy, hogy az adatgyűjtést kiterjeszti a könyvelésben (még) meg nem jelenő, esetleg nehezen számszerűsíthető vagy pénzügyi hatással nem járó kockázati eseményekre is (pl. a majdnem bekövetkező veszteségek, „hajszálon múlt” (*near miss*) költségek, elmaradt haszon vagy működési kockázati nyereségek). Ezek gyűjtése nem kötelező, de kockázatkezelési szempontból fontos információt jelenthetnek.

A veszteségadat-gyűjtés szempontjából kulcsfontosságú a helyes klasszifikáció, minimálisan a hét bázeli eseménytípus és a nyolc, sztenderd módszertan szerinti tőkeszámításhoz is alkalmazott üzletág használata. Az adatgyűjtési folyamatot érdemes decentralizáltan kialakítani, azaz minden működési kockázati szempontból releváns szervezeti egységben felelőst kijelölni annak érdekében, hogy a veszteségeket észlelő munkatársaktól az információ gyorsan és hatékonyan eljusson a kockázatkezelésre.

A veszteségadat-gyűjtési folyamattal szembeni elvárás a megfelelő adatminőség biztosítása (folyamatos ellenőrzés, központi jóváhagyás), az adatgyűjtés átfogó jellegének biztosítása (főként a számviteli nyilvántartással való rendszeres összevetés révén), valamint a felső vezetés rendszeres tájékoztatása a rövid időn belül ismétlődő, illetve a nagy veszteség hatású események bekövetkezéséről.

2.5.2.2 Kockázati önértékelés

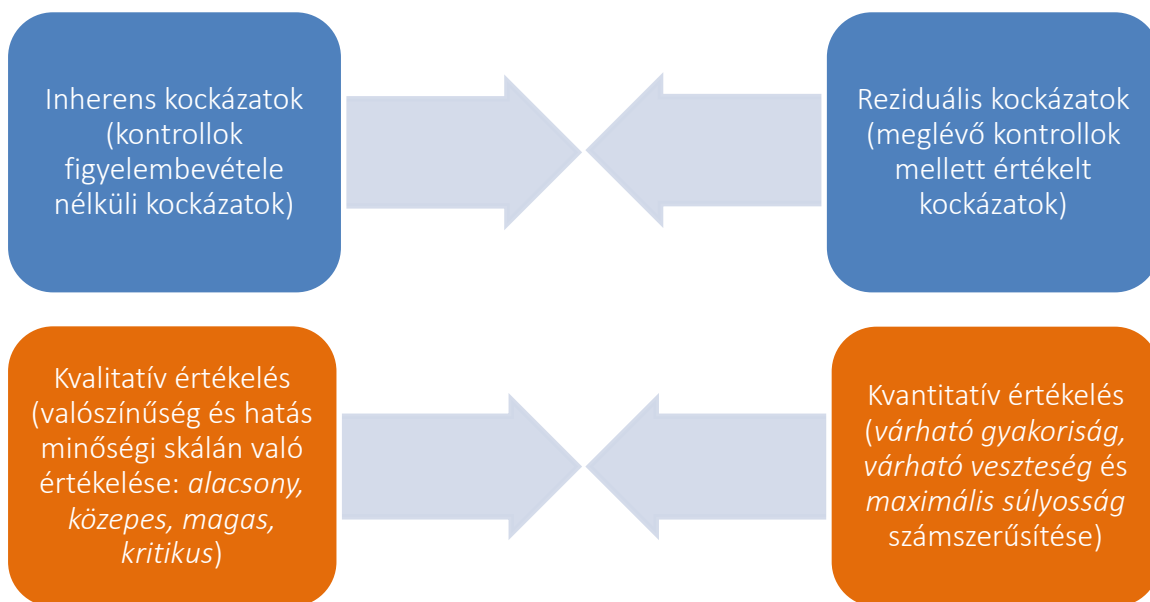
A kockázati önértékelési folyamatban (*risk and control self-assessment – RCSA*) az intézmény potenciális működési kockázatainak és a kockázathoz kapcsolódó kontrolloknak az értékelése történik. A kockázati önértékelési folyamat végső eredményeiből elkészül az intézmény **kockázati térképe** (*risk map*), valamint meghatározható a bank kockázati profilja, illetve a felülvizsgálatok alkalmával ennek a változása.

Az azonosított magas kockázati pontokhoz az intézmény kockázatcsökkentő intézkedést határozhat meg, ezzel csökkentve a kockázat bekövetkezésének valószínűségét, illetve a potenciális veszteség mértékét.

A kockázati önértékelési folyamat lebonyolításának többféle módja létezik, de alapvető fontosságú (függetlenül a választott módszertől), hogy lefedje a bank működési kockázati szempontból releváns szervezeti egységeit, folyamatait. A kockázati önértékelést alapvetően kétféleképpen lehet lebonyolítani.

- **Folyamatalapú megközelítés:** ez esetben a kockázatok értékelése az intézményi folyamatokból kiindulva történik. Kiemelt fontosságú, hogy a folyamatoknál a felelősségi körök tisztázása egyértelmű legyen, hiszen itt szervezeti egységeken átnyúló folyamatokról is szó lehet.
- **Funkcionális alapú megközelítés:** ez esetben az intézményben szervezeti egységek szerint készül a kockázati önértékelés. Fontos, hogy az önértékelés hatályát megfelelően határozzák meg, és csak a működési kockázati szempontból releváns területeket értékeljék, hiszen az önértékelési folyamat jelentős erőforrást köt le mind az értékelt szervezeti egység, mind pedig az értékelést szakmailag támogató kontrollterületek oldalán.

A kockázati önértékeléseket általában workshopok formájában bonyolítják le, ahol a résztvevők egy előre kidolgozott kérdőív segítségével értékelik a kockázatokat és kontrollokat egy szinten előre meghatározott kockázati skálán. Magas kockázati pontok esetén a résztvevők javaslatot tehetnek kockázatcsökkentő intézkedésekre, ezzel is csökkentve a jövőbeni veszteség valószínűségét és mértékét. Az önértékelést legalább éves rendszerességgel el kell végezni, illetve a kockázati profil jelentős változása esetén azonnal szükséges az előző önértékelés felülvizsgálata. A 26. ábra az értékelés céljától függően számításba vehető alternatívákat foglalja össze a fókusz és a számszerűsítés módja szerint.



26. ábra: A kockázati önértékelés típusai

2.5.2.3 Szenárióelemzés

A szenárióelemzés (forgatókönyv-elemzés) sok tekintetben hasonlít a kockázati önértékelés folyamatára, azzal a különbséggel, hogy a szenárióelemzés kifejezetten az **alacsony bekövetkezési valószínűségű, de az intézményre nézve jelentős potenciális veszteséggel járó eseményekre** fókuszál.

A forgatókönyv-elemzés további célja a „meglepetésektől mentes” működési környezet kialakítása annak érdekében, hogy a bank a szélsőséges események bekövetkezése esetén is felkészülten tudjon reagálni, a potenciális kárt csökkenteni, szükség esetén időben kidolgozott kockázatcsökkentő intézkedéseket léptessen életbe (pl. kössön biztosítást).

2.5.2.4 Kulcskockázati indikátorok

A kulcskockázati indikátorok (*key risk indicator – KRI*) alatt olyan mutatókat értünk, amelyek a működési kockázati események bekövetkezését vagy a kockázati szint emelkedését jelzik előre, ezzel is segítve a proaktív kockázatkezelést. Szemben az előző módszertanokkal, a KRI-mutatók egyfajta valós idejű visszajelzést adnak a mért kockázatokról, szemben az előzőekben bemutatott kockázatkezelési eszközökkel. A kulcskockázati indikátorok kialakítása során az alábbiak figyelembe vétele ajánlott:

- legalább negyedéves rendszerességgel mérhetőek legyenek;
- valós összefüggésben legyenek valamely működési kockázati eseménnyel;
- a meghatározott jelzési szinteket körültekintően határozzák meg, és évente mérjék vissza, vizsgálják felül azokat;
- előretekintők legyenek: lehetőség szerint már a kockázat potenciális bekövetkezését jelezzék előre;
- transzparens adatokból alakítsák ki azokat;
- a limittúllépésekhez társuljanak kockázatcsökkentési lépések (vagy legalább azokra tett javaslatok) a felelősök részéről.

A kulcskockázati indikátorokat alapvetően kétféleképpen lehet meghatározni:

- **top-down** módszerrel: a mutatók kialakítása a legfelsőbb vezetői szinten (igazgatóság, ügyvezetés), esetleg a kontrollterületek javaslatára vagy felügyeleti előírás alapján történik;
- **bottom-up** módszerrel: a mutatók meghatározása alacsonyabb vezetői szinten, esetleg szakértői szinten történik az egyes szervezeti egységekben.

Legtöbbször a fenti két módszer valamilyen kombinációját szokás alkalmazni, tehát a mutatók egy részét top-down, egy másik részét pedig bottom-up megközelítéssel alakítják ki. A KRI-k típusuktól függően vagy korai vészjelző szerepet (*early warning*) töltenek be a kockázatkezelésben, vagy az utólagos kockázatfeltárást segítik.

Preventív jellegű indikátorok lehetnek például (ha ezeket időben észleljük, elkerülhető az esemény bekövetkezése):

- limittúllépések száma a treasuryben;
- manuális végrehajtást igénylő back-office tranzakciók átlagos ideje.

Folyó kockázati indikátorok például az alábbiak (amelyek az aktuális, éppen realizálódó működési kockázati kitettséget mutatják):

- folyamatban lévő, bankkal szembeni perek száma;
- jogos ügyfélpanaszok aránya.

Példák a **visszatekintő** kockázati indikátorokra (amelyek az utólagos kockázatfeltárást segítik):

- kritikus rendszerleállások száma, átlagos ideje;
- ATM-ek technikai problémáinak havi darabszáma.

2.5.2.5 Kockázatcsökkentő intézkedések

Az előzőekben részletezett módszertanok által azonosított kockázatokhoz kapcsolódóan (amennyiben az indokolt), kockázatcsökkentő intézkedések implementálása szükséges annak érdekében, hogy a bank a kockázat bekövetkezésének valószínűségét és/vagy a kockázat potenciális hatását csökkentse. A bank különböző szakterületei – különösen közepes és magas kockázat esetében – javaslatokat tesznek kockázatcsökkentő intézkedések bevezetésére, amelyekről a kockázatkezelés közös nyilvántartást vezet azért, hogy megvalósulásukat legalább negyedéves rendszerességgel nyomon kövesse. A működési kockázatkezelésnek nem tartoznak a hatáskörébe a javasolt intézkedésekről szóló döntések, azok elrendelése, de belső jelentéseiben időről időre szerepeltetnie kell a folyamatban lévő intézkedések aktuális státuszát, a megvalósítás határidejét, felelőseit. A kockázatcsökkentő intézkedések implementálását követően fontos a megtett intézkedések hatásának visszamérése (*backtest*), ez segítséget nyújt annak az eldöntésében, hogy indokolt-e további kockázatcsökkentő lépés megtétele vagy sem. A kockázatcsökkentő intézkedések bevezetésén kívül a banknak módjában áll az azonosított kockázatot elfogadni (a megfelelő döntési szinten), elkerülni (a kockázat kiváltó okának megszüntetésével, pl. egy kockázatos termék kivezetésével), vagy transzferálni (pl. biztosítással).

2.5.3 Új témák a figyelem középpontjában

A fejezet bevezetőjében már említettük, hogy a működési kockázat definíciójába beleértendő, ezért a kockázatkezelés feladatkörébe tartozik néhány egyéb, a felügyelet által külön nevesített kockázattípus kezelése is. Ezek a következők.

A **jogi kockázatok** körébe tartozik a jogszabályi megfeleléshez szükséges intézkedések elmulasztása, a jogszabályi változások nem megfelelő érvényesítése, a jogszabályok kijátszására meghozott intézkedés, illetve a pénzügyi szolgáltatások ellátása során megtett vagy elmulasztott cselekménnyel megvalósított szabályszegés. Jogi kockázat fennállhat függetlenül attól, hogy szándékosan vagy gondatlanul követték-e el a jogszabálysértést. Az ilyen jellegű tényleges vagy potenciális károkról történő adatgyűjtés mellett a bankok igyekeznek a még elő nem fordult, de potenciálisan bekövetkező eseménytípusokat a kockázati önértékelési folyamatokban azonosítani.

Az **üzletviteli kockázat** fő forrását alapvetően az alábbi, nem megfelelő banki gyakorlatok jelentik:

- lakossági vagy vállalati termékek nem megfelelő értékesítése;
- olyan termékek értékesítése a lakossági ügyfeleknek, amelyek igénybevételét rákényszerítik az ügyfélre valamilyen más termékhez kapcsolódva, például ha a folyószámla-vezetéshez olyan további szolgáltatások igénybevételét erőltetik az ügyfélre, amire annak valójában nincs is szüksége;
- az üzletvitelben jelentkező érdekkonfliktusok;
- kamatlábhoz, devizaárfolyamhoz, bármely más pénzügyi instrumentumhoz vagy index meghatározásához használt piaci referenciaérték (*benchmark*) manipulálása az intézmény eredményének növelése érdekében;
- pénzügyi termékek vagy pénzügyi szolgáltatók közötti váltás lehetőségének az akadályozása;
- rosszul kialakított értékesítési rendszer működtetése, amely érdekkonfliktusokat vagy rossz ösztönzőket tartalmaz;
- termékek automatikus megújítása vagy egy szolgáltatás megszüntetése során az ügyfelet büntető gyakorlat, az ügyfélpanaszok nem megfelelő kezelése.

A felügyelet elvárja, hogy a bank az üzletviteli kockázatát megfelelően azonosítsa és kezelje, kapcsolódó szabályozást és módszertanokat dolgozzon ki, és ezeket integrálja a napi működési kockázatkezelési gyakorlatába. Ilyen eszközök például:

- az érintett kockázatokra KRI-k felvétele és nyomon követése (pl. panaszok, bírságok alakulása);
- hibás termékhez kapcsolódó releváns scenárió kidolgozása;
- az üzletviteli kockázathoz kapcsolódó események jelölése a veszteség-adatbázisban.

Javasolt kontrollok az etikus, jogszabályoknak megfelelően kialakított, hatékony folyamatok, a fair bankolás, megfelelő értékesítési ösztönzők alkalmazása, termékstruktúra átgondolása és a panaszkezelésre fordított jelentős erőforrások biztosítása.

A **reputációs kockázat** fő forrásai lehetnek:

- szolgáltatási normáknak való meg nem felelés;
- ígérvények nem teljesítése;
- barátságtalan, alacsony színvonalú kiszolgálás, vagy a tisztességes piaci magatartás hiánya;
- indokolatlanul magas költségek;
- rendszerleállások vagy szolgáltatáskiesések;
- belső, külső csalás;
- kedvezőtlen hatósági vélemény/bírság;
- széles körű nyilvánosságot kapott negatív nyilatkozatok a bankról.

A bank a jó hírnevéből él, így fontos úgy megszerveznie a tevékenységét, hogy a reputációja minél kevésbé sérülhessen. E szempontból kiemelkedően fontos banki folyamatok:

- termékfejlesztés/ügyfél-tájékoztatás (fogyasztóbarát hozzáállás, transzparencia, egyszerűség, teljes körűség, érthetőség, értékarányos árazás);
- üzletfolytonossági tervezés (informatikai rendszerek és szolgáltatások megfelelő rendelkezésre állása, redundanciák kiépítése, kiesések gyors, hatékony kezelése);
- panaszkezelés (gyors, érthető válaszadás, problémák elismerése, hatékony megoldás és kompenzáció nyújtása);
- kríziskezelés (ügyfelek, hatóságok azonnali tájékoztatása, gyors, de körültekintő döntések, előre definiált válsághelyzeti tervek).

Elvárható egy banktól, hogy értelmezze a közvetlen reputációs kockázatot hordozó, lehetséges helyzeteket (pl. kedvezőtlen médiavisszhang, befektetői bizalomvesztés, krízis, válsághelyzet stb.), illetve azok potenciális következményeit, és a megfelelő folyamatokra (pl. sajtó- és közösségimédia-figyelés, scenárióelemzés), kommunikációs csatornákra és akciótervekre támaszkodva, képes legyen észlelni és hatékonyan kezelni az ilyen eseményeket.

A működési kockázatokon belül kell kezelni a **modellkockázatot**, ami az intézmény által döntés-előkészítéshez alkalmazott modellek nem megfelelő fejlesztéséből, implementációjából és használatából fakadó kockázat.

A felügyelet jellemzően minden bank esetében meghatározza, melyek azok az üzletágak/tevékenységek, amelyek esetében lényeges, milyen modelleket használ a bank, és ezek megfelelő kezelését minden típusú – termékárzásra, pénzügyi eszközök értékelésére, ügyfélminősítésre, értékvesztésképzésre stb. használt – modell esetében elvárja, nevezetesen

- ésszerű kontrollmechanizmusok alkalmazását (módszerek, utóellenőrzés, jóváhagyás, validáció, karbantartás);
- prudens modellhasználatot (esetleges modellhiányosságok vagy üzleti fejlemények miatt);
- megfelelő tájékoztatást, oktatást (mind a munkatársak, mind a vezetők számára);
- megfelelően dokumentált és szabályozott keretrendszer kialakítását (egy komplett modell-leltár összeállítását).

Végül a működési kockázatok tágabb kategóriájának részeként a bankoknak le kell fedniük az **információs és kommunikációs technológiai (IKT) kockázatokat** is. Ezen belül azonosítani kell az intézményre potenciálisan jelentős hatást gyakorló IKT-kockázatokat, és meg kell határozni, hogy mely rendszerek és szolgáltatások kritikusak az intézmény alapvető tevékenységeinek megfelelő működése, rendelkezésre állása, folytonossága és biztonságossága szempontjából. A kritikusnak minősített rendszereket és szolgáltatásokat pedig – üzletmenet-folytonossági és rendelkezésre állási, biztonsági és/vagy bizalmassági szempontból – további, alaposabb vizsgálatoknak kell alávetni.

2.6 EGYÉB KOCKÁZATOK

A három legalapvetőbb banki (hitel-, piaci, működési) kockázaton kívül, vagy azok a eseteként számos olyan potenciális veszteségforrás van még, amivel a banknak foglalkoznia kell.

2.6.1 Likviditási kockázat

A likviditási kockázat és annak kezelése a 2008/2009-es pénzügyi válság után kapott erős hangsúlyt. A likviditási kockázatnak két fő típusa van, a **finanszírozási és a piaci likviditási kockázat**.

- **Finanszírozási:** annak a kockázata, hogy a bank nem tud megfelelni a várható és váratlan jelenlegi, illetve jövőbeli cash flow-kból és fedezetekből származó kötelezettségeinek anélkül, hogy ez kihatna a napi működésére vagy a piaci helyzetére.
- **Piaci:** annak a kockázata, hogy a bank nem képes a megfelelő piaci árakon a pozícióit realizálni, vagyis a piaci likviditási kockázat alatt annak a veszélye értendő, hogy egy piaci pozíció nem zárható megfelelően rövid idő alatt piaci áron, csak kedvezőtlenebb árfolyamon, így a megfelelő piaci ár realizálása megkívánja a pozíció fenntartását, ami likvid eszközök lekötését vagy felvételét igényelheti.

A likviditási kockázat kezelésére használt legfőbb eszközök:

- a Bazel III szabályozás által bevezetett likviditási mutatók, LCR, NFSR;
- az eszközök és források megfelelő lejáratú összhangjának biztosítása;
- hitel/betét mutató;
- devizamegfelelési mutató;
- likviditási kockázat érvényesítése a transzferárazásban.

2.6.2 Stratégiai kockázat

Az **üzleti és stratégiai kockázat** a tőkét vagy a jövedelmezőséget érintő olyan kockázat, amely az üzleti környezet változásából vagy helytelen üzleti döntésekből, kockázatos üzleti modell kialakításából vagy az üzleti környezet változásának figyelmen kívül hagyásából származik. Jellemző forrása például a túlzottan agresszív üzleti növekedésre vagy piaci részarányra való törekvés, a változásokhoz való igazodás hiánya, a megválasztott célokhoz alkalmatlan eszközök hozzárendelése vagy a stratégiai céloknak nem megfelelő tartalmú konkrét intézkedések.

Az üzleti és stratégiai kockázatok magukban foglalják a **jövedelmezőségi kockázatot** is, amely az intézmény jövedelemtermelő képességének nem megfelelő szintjét jelenti. Ennek jellemző okai lehetnek:

- a tervezés gyengeségei, nem jól azonosított piaci potenciál;
- nem kellően diverzifikált szolgáltatási paletta vagy az ügyfélbázis túlzott koncentrációja;
- lemaradás a versenyben, például nem elég vonzó értékajánlat, gyenge szolgáltatásminőség vagy a szükséges befektetések/fejlesztések elmaradása miatt;
- nem kellően hatékony üzemméret;
- pazarló költséggazdálkodás.

A stratégiai kockázat általában a jövedelmezőségi mutatók (például a befektetett tőkén realizált hozam – ROE) megfelelő szintje, a profit alacsony volatilitása és a tervek realitása, részletezettsége, minősége, illetve megfelelő teljesülése alapján ítéltető meg, mérhető vissza.

2.6.3 Koncentrációs kockázat

Ha egy bank portfóliója nem diverzifikált és granuláris, vagyis nem sok hasonló méretű, egymástól kockázati szempontból függetlenül viselkedő, kis elemből áll, hanem vannak benne egyedi, nagy tételek, vagy valamely közös tényezőtől (például ágazati hovatartozástól) függő, ennek megfelelően bizonyos időszakokban viselkedésükben erős korrelációt mutató, összességében a portfólió egészére jelentős hatást gyakorolni képes tételek, akkor **koncentrációs kockázatot** futunk. A koncentrációs kockázatot leginkább a hitelkockázattal összefüggésben szokták megemlíteni, de valójában a koncentrációk gyakran több (hitelezési, piaci, működési, likviditási) kockázattípuson keresztül, egymással kölcsönhatásban fejtik ki befolyásukat.

A koncentrációs kockázat speciális esete az **országkockázat**, amely olyan veszteség felmerülésének veszélyét jelenti, amelyet egy országban bekövetkező, a hitelező és a hitelfelvevő által nem kontrollálható gazdasági, politikai esemény generál, és jellemzően az adott relációban az összes hitelfelvevőt érinti. Ezen belül megkülönböztetünk

- **transzferkockázatot:** valamely korlátozás miatt a szerződés kötelezettje nem tud eleget tenni kötelezettségének a szerződés szerinti devizában, miközben rendelkezik a szükséges pénzüsszeggel a helyi devizában;
- **szuverén kockázatot:** amely annak az országnak a fizetéseképtelenségéből adódik, amellyel szemben az intézménynek kitettsége van;
- **kollektív adóskockázatot:** amely abból fakad, hogy az egész országot érintő esemény az adósok nagy körének nemteljesítéséhez vezet.

A bank a koncentrációs kockázatának a kézben tartására felállíthat olyan mérő- és limitrendszert, amely a felvállalható koncentrációt keretek közé szorítja. Ilyenek például a nagy hitelkorlátok, ágazati limitek, deviza-, országonkoncentrációs limitek, a legnagyobb 20 adós portfólión belüli részarányának maximálása, koncentrációs index⁸⁰ stb.

2.6.4 Modellkockázat

A **modellkockázat** másik – nem a működési kockázatok alatt kezelendő típusa – a szabályozó által jóváhagyott modell segítségével számszerűsített tőkekövetelmény potenciális alulbecsléséből vagy az intézményben döntés-előkészítéshez alkalmazott modellek nem megfelelő fejlesztéséből, implementációjából és használatából fakadó kockázat (termékarazás, pénzügyi eszközök értékelése, ügyfélminősítés, értékvesztésképzés stb.).

A modellkockázat mérsékelhető a bankban zajló adatgyűjtés adatköreinek bővítésével, a gyűjtött adatok minőségének, megbízhatóságának javításával, az alkalmazott módszertanok naprakészen tartásával, fejlesztésével, a modellek megfelelő tesztelésével, független modellvalidációval, rendszeres visszaméréssel és szükség esetén a modellek újrafelállításával.

2.6.5 Elszámolási kockázat

Egy egykor csődbe ment német bank után ún. *Herstatt risk* elnevezéssel is emlegetett **elszámolási (settlement) kockázat** abból adódik, hogy egy jellemzően professzionális szereplők között zajló ügyletben az egyik fél szállít (például devizát vagy értékpapírt), a másik pedig nem. Valójában a hitelkockázat egyik alesetéről van szó. Például egy swapügyletnél mindkét fél fut a tranzakció teljes ideje alatt partnerkockázatot, de ez az elszámolás rövid időszakát kivéve limitált, mivel az egyik partner csődje esetén a tranzakció megghiúsul ugyan, de a másik fél veszteségét csökkenti, hogy az elcserejt eszköz a birtokában marad, így csak annak az időközben bekövetkezett, negatív árfolyamváltozása okoz számára veszteséget. Az elszámolás napján azonban az elszámolási kockázat belépésével a lehetséges veszteség jelentősen megnövekszik, ilyenkor a teljes nominális összeg kockázatos van. Az elszámolási kockázat csökkenthető limitek felállításával, illetve bizalmi kézként elszámolóház közbeiktatásával, amely jellemzően DVP- (*delivery versus payment*) alapon számolja el a tranzakciókat, így bármelyik fél nemteljesítése esetén az ügylet nem jön létre.

2.6.6 Reziduális kockázat

A **reziduális kockázat** szintén a hitelkockázat speciális alesete, vagy azzal szorosan összefüggő kockázattípus. Abból adódik, hogy a hitelkitettségek mögötti fedezetek nagyarányú leértékelődést szenvedhetnek el, vagy korlátozottá válhat azok érvényesíthetősége. A reziduális kockázat más megfogalmazásban annak a kockázata, hogy a hitelintézet által alkalmazott hitelkockázat-mérséklési technikák a vártnál kevésbé bizonyulnak hatékonyak.

Ez a helyzet például akkor, ha

- az ügyfél nemteljesítését követően a fedezet érvényesítése akadályokba ütközik, vagy túlságosan időigényes,
- a biztosítékok értékelése nem volt megfelelő (pl. túlértékelték azokat).

⁸⁰ A leggyakrabban használt koncentrációs mutató a Herfindhal–Hirschman-index (HHI), az egyedi hitelek portfólióbeli részesedésének négyzetösszege. A HHI értéke 0 és 1 között van; a 0-hoz közeli érték annak a jele, hogy a portfóliót sok, egyenként csekély részesedéssel bíró tétel alkotja, míg az 1-hez közeli érték szélsőségesen erős koncentrációt tükröz.

A hitelintézetnek megfelelő kockázatkezelési folyamatokkal kell rendelkeznie a hitelkockázat-csökkentő fedezetek alkalmazásából eredő kockázatok ellenőrzésére. A reziduális kockázat nyomon követésére és mérséklésére szolgálhatnak a kockázati limitek (például fedezetek érvényesíthetőségéhez, garanciák lehívhatóságának sikerességéhez, ingatlanárak jelentős elmozdulásához kapcsolódó limitek).

2.7 MÓDSZERTANI KIEGÉSZÍTÉS A FEJEZETHEZ

2.7.1 Scoringrendszerek

A lakossági hitelezés felfutása és az ezzel párosuló, erős verseny arra ösztönzi a bankokat, hogy lakossági üzletágukban egyre pontosabb modelleket alakítsanak ki, valamint saját hitelezési kockázatukat a lehető legkisebb mértékre szorítsák le. A nagy mennyiségű, statisztikailag jól kezelhető adat viszonylag jó alapul szolgál a hitelkockázati belső rendszerek alkalmazásához.

A scoringmodellek legfőbb célja annak az igen-nem kérdésnek az eldöntése, hogy a bank meglévő vagy új ügyfele megkapjon-e egy adott kölcsönt vagy hitelt; valamint az is, hogy milyen feltételeket teljesítsen. Fontos a megkülönböztetés a meglévő, illetve az új ügyfél között, mivel a meglévő ügyfélről sok információ áll a bank rendelkezésére, azaz személyhez köthető, egyedi adatokkal rendelkezik az adott ügyfél viselkedéséről, és ezeket felhasználhatja a hitel elbírálásakor és a hitelfeltételek kialakításakor. Ezzel ellentétben az új ügyfélről a bank nem tud szinte semmit, így legfeljebb egy bankközi hitelinformációs rendszer segítségével juthat adatokhoz az adott személyről, de alapjában véve a hitelkérelem során bekért szociodemografikus adatokból nyert statisztikai valószínűségekre hagyatkozhat, azaz a múltbeli adott paraméterekkel rendelkező sokaság teljesítési, illetve nemteljesítési szokásait használhatja fel, s próbálhatja meg előre jelezni a jövőt. Az új ügyfelek esetén alkalmazott rendszereket **jelentkezési (application) scoringnak** hívjuk. Az ügyfélről rendelkezésre álló banki adatokat is felhasználó scoringrendszerek külön ágat képviselnek a scoringirodalomban, ezek az ún. **viselkedési (behavioural) scoringrendszerek**.

Egy adott banki hitelügylet élettartama folyamán több kérdés merül fel:

- A hitel odaítélésekor:
 - Kapjon-e egyáltalán hitelt az adott kérelmező?
 - Milyen feltételek mellett kapjon hitelt?
- A hitel folyósítását követően:
 - Valamilyen ok miatt be kell-e avatkozni a hitel visszafizetési folyamatába?
 - Ha szükség van beavatkozásra, akkor milyen feltételek mellett folytatódjon a hitelügylet?

A scoringrendszerek kialakulásukkor alapvetően az első kérdésre keresték a választ, mivel a hitel odaítélése előtt volt nagy szükség arra, hogy minősítsék azokat. A fejlett rendszerek már nemcsak a hitel odaítélése előtt képesek minősíteni az egyes ügyfeleket, hanem a teljes időtartam alatt. A folyósítást követő véleményezés akkor fontos, amikor valamilyen probléma adódik az ügyfelekkel, ügyletekkel. Ekkor a rendszer segítséget nyújt, hogy adott helyzetben a hitelintézet milyen stratégiát kövessen ahhoz, hogy a megtérülést maximalizálja – adjon-e fizetési halasztást, érvényesítse-e a biztosítékait, esetleg adjon-e egy kisebb áthidaló kölcsönt.

A scoringrendszer három fő részre bontható:

- Az első az alapvető **információs rész**, amely tárolja az eddig összegyűlt adatokat, lehetőleg több dimenzióban csoportosítva, valamint tartalmazza azokat a szabályokat, amelyekre a döntését alapozza. A rendszer fejleszteni képes nemcsak az alapvető adatokat, hanem a döntéshozatalhoz felhasznált szabályokat is – hibás döntések esetén felülvizsgálja például az egyes szempontok súlyát, s módosíthatja azt, vagy új, releváns faktorokat vehet be a modellbe.
- A második a **felhasználói felület**, amelynek logikusan felépítettnek, könnyen kezelhetőnek kell lennie, biztosítva azt, hogy hibás vagy téves adat lehetőleg ne kerüljön a rendszerbe, mivel az esetleg módosíthatja a rendszer jövőbeli döntéseit is. Így ügyelni kell arra, hogy az adatbevitelt legalább egyszer ellenőrizték (négy szem elve), valamint a kiugró, nem valós értékeket a rendszer automatikusan visszautasítsa.
- A harmadik a **döntési rendszer**, amely a modelleket felhasználva kiértékeli az új elemet, döntést hoz, hogy a jelentkező kapjon-e hitelt vagy sem. Itt fontos szerepet kap az, hogy milyen értékelő modellt használ a rendszer.

A hitelek kiértékeléséhez sokféle különböző modellt alkottak, amelyek közül a legismertebbek az alábbiak⁸¹:

- Probit- és logitmodellek
- Diszkriminanciaanalízisre épülő modellek
- Matematikai programozás
- Klasszifikációs fák (rekurzív particionáló algoritmusok, XGBoost)
- Legközelebbi szomszédok modell
- Neurális hálók

A **klasszifikációs módszerek** legtöbbször alapvetően arra a fenti kérdésre ad választ, hogy kapjon-e az adós hitelt, azaz a kezdetben feltett négy alapkérdés közül csupán az elsőre válaszolnak („Kapjon-e egyáltalán hitelt az adott kérelmező?”). Jellemzően *ordinális* skálával dolgoznak, azaz egymáshoz képest rendezik az egyes hiteleket, de azok tényleges kockázattartalmáról nem adnak felvilágosítást. Ez a gyakorlatban az jelenti, hogy egy (tipikusan⁸²) magasabb pontszámmal rendelkező adós jobb adós, mint egy alacsonyabb pontszámmal rendelkező, de arra a kérdésre, hogy mennyivel jobb a jó adós, mint a rossz, nem ad választ. A kockázattartalmat, azok számszerűsített értékét a kockázati paraméterbecslő (PD) modellek alapján lehet meghatározni.

A jelentkezési scoring, valamint a kapcsolódó viselkedési scoringmodellek legfőbb feladata az ügyfelek homogén kockázati csoportokba való rendezése. Így a scoringproblémák a klasszifikációs analízis területén alkalmazott megoldásokkal közelíthetők meg. Ennek megfelelően a regressziós módszertanok azok, amelyek leginkább testhezállók, és azon belül is a logisztikus regresszió az, amely a banki szférában szinte kizárólagos szerepet kapott a modellek kialakításában. A következő fejezetben ennek banki alkalmazását mutatjuk be.

⁸¹ Oravec Beatrix (2007): Credit scoring modellek és teljesítményük értékelése, *Hitelintézeti Szemle*, 2007. 6. szám

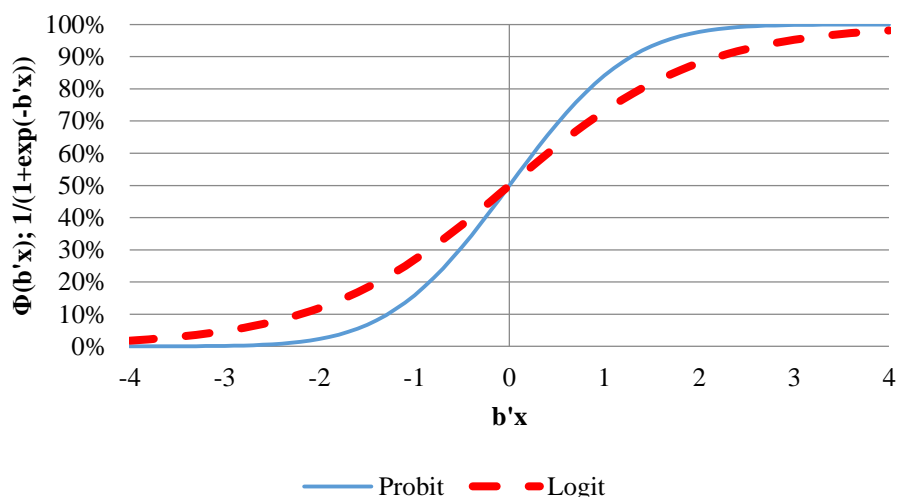
⁸² Természetesen a score-pontszámokat bárhogy lehet kalibrálni, de a banki szokvány esetén a magasabb pontszám jobb ügyfelet jelent. Néhány adósminősítő rendszer közvetlenül a nemteljesítés bekövetkezésének gyakoriságára ad score-pontszámot, ezen rendszerek esetén az alacsonyabb pontszám jelzi a jobb ügyfelet.

2.7.1.1 Probit- és logitmodellek

A **probitmodell**t Bliss⁸³ vezette be az 1930-as években orvostudományi területen, innen vette át később a közgazdaságtudomány. Maga a név a „probability unit”, azaz **a valószínűségi egység** megnevezésére utal. A **logitmodell** elnevezése hasonlóképpen a logisztikus egység fogalmából ered. A két modell tartalmilag igen közel áll egymáshoz, így érdemes őket együtt tárgyalni.

Mindkét modell nemlineáris módon transzformálja az eddig lineárisnak tekintett összefüggéseket. Valójában tehát ezek is lineáris alapokon nyugvó modellek, amelyek eredményváltozóját oly módon határozzuk meg, hogy 0 és 1 közé essen. A modellek ehhez olyan transzformációkat használnak fel, amelyek megtartják az eredményváltozó monotonitását a kumulatív eloszlásfüggvények segítségével, a függvények alatti területek meghatározásával.

A transzformáció úgy történik, hogy a lineárisan felírt paraméterek összegéből kapott pontokra alkalmazzuk egy választott eloszlásfüggvény (normális vagy logisztikus függvény) kumulatív eloszlásfüggvényét, amely a bemenő értékeket 0 és 1 közé szorítja. A 27. ábra illusztrálja ezt a folyamatot. Mindkét görbe átfogja a valós számok teljes halmazát, 0 és 1 közötti eredményeket adnak, szimmetrikusak, valamint a 0-nál metszik egymást, 0,5-öt adva eredményül. A probit- és logitmodell megfelelő paraméterek mellett szinte tökéletesen egybeesik. A modellek eredménye egy valószínűségi érték (p), amely a nemteljesítés (default esemény bekövetkezésének) valószínűségét adja meg.⁸⁴



27. ábra: Probit és logit valószínűségek eloszlásfüggvénye

Amennyiben a normális eloszlás segítségével transzformálunk, akkor **probitmodellről** beszélhetünk, amely az alábbi módon írható fel:

$$p = \Phi(b'x) = \int_{-\infty}^{b'x} \varphi(z) dz = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{b'x} e^{-\frac{z^2}{2\sigma^2}} dz$$

ahol $b'x$ a modell által adott nyers score pontszám, amelyből

b a modell által adott béta együtthatók értékei,

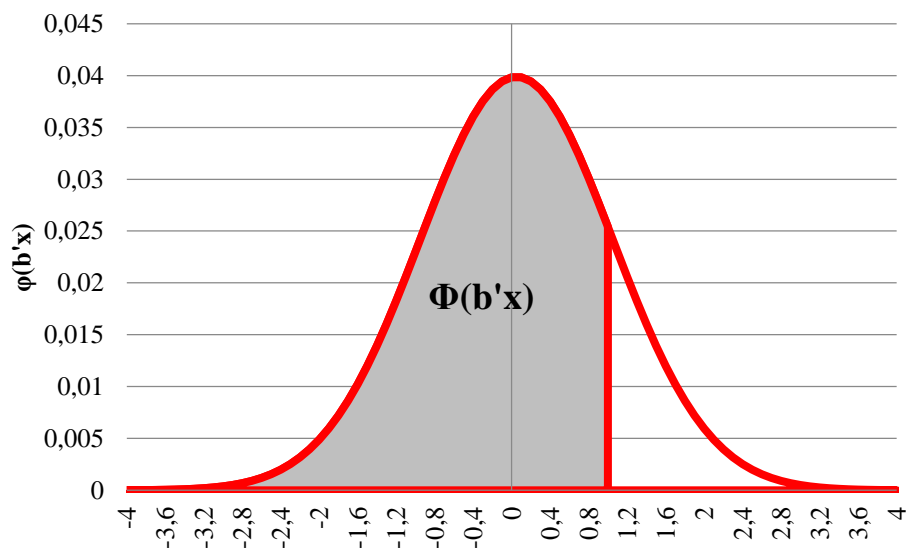
x a tényleges megfigyelt változó értékek,

σ a normális eloszlás szórása.

⁸³ Bliss C.I.(1934): The Method of Probits. *Science*, Vol. 79, Issue 2037.

⁸⁴ Ez a valószínűség még nem PD, mert a historikus mintabeli átlag nem mindig használható automatikusan, pl. a következő év nemteljesítési valószínűségének előrejelzésére, ezért ezt az értéket még *kalibrálni* szükséges.

Ez az egyenlet azt mondja ki, hogy a probitmodell által leképezett pontszám a normális görbe alatti területtel arányos. Ezt illusztrálja a 28. ábra is.



28. ábra: Probit pontszámok meghatározása

Mivel a normális eloszlás nem írható fel zárt formulaként, csak közelíthető, így kiszámítása nehezebb, mint a logisztikus modellé. Mivel $b'x$ eloszlása normális, így a probit együtthatók is ebben a térben fejtik ki hatásukat, nem becsülhetőek lineáris módszerekkel. A b probit együtthatókat úgy kell értelmezni, hogy egységnyi változás a hozzátartozó független változók értékében b szórással növeli a probit pontszámot.

A **logitmodell** a logisztikus eloszlásfüggvényt használja, melynek előnye, hogy zárt képlettel kiszámítható, s ennek segítségével pontosan, zárt formula segítségével fejezhető ki. Felépítése, működési módja teljességgel megegyezik a probitmodellével. A logitmodellek által képzett valószínűségi értékek az alábbi transzformáció segítségével képződnek:

$$p = \Phi(b'x) = \int_{-\infty}^{b'x} \varphi(z) dz = \frac{1}{1+e^{-b'x}} = \frac{e^{-(b_1x_1+\dots+b_ix_i)}}{1+e^{-(b_1x_1+\dots+b_ix_i)}}$$

ahol $b'x$ a modell által adott nyers score-pontszám, amelyből

b a modell által adott béta együtthatók értékei,

x a tényleges megfigyelt változó értékek.

Az exponenciális, valamint a normális együtthatók a nemlinearitás miatt nem becsülhetőek hagyományos regressziós eljárásokkal, a *log-likelihood módszer*⁸⁵ segítségével határozhatók meg az egyes paraméterek értékei.

⁸⁵ A lineáris regresszióval ellentétben a statisztikai paraméterbecslés során alkalmazott likelihood függvénynek nincs zárt alakja, így ezt iterációs eljárás segítségével számítják a statisztikai programok (pl. Newton–Raphson-módszer segítségével). Ideális esetben a regresszió egy megoldás felé konvergál, de szélsőséges esetben (pl. nagyszámú magyarázó változó és kevés célváltozó esetén, multikollinearitás, alacsony töltöttség és tökéletes szeparáció (pl. a célváltozó mint magyarázó változó) esetén) nemkonvergens lesz a megoldás (l. Kovács Erzsébet (2014): *Többváltozós adatelemzés* [Typotex, Budapest], elérhető az OH Digitális Tankönyvtárban, https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2009-0045_kovacsse_tobbvaltozos/kovacs_e_tobbvalt_adatelemzes_1_1.html).

A logisztikus modell preferáltságának indokai:

A logitmodellek népszerűbbek probit társaiknál, mivel az egyes logisztikus együtthatók értelmezhetőek valószínűségi értéként is, valamint a zárt képletből fakadóan több eszköz és alkalmazás áll rendelkezésre a logitmodellek kezelésére. Emiatt domináns a logisztikus regresszió alkalmazása.

A klasszifikációs modellek közül nem feltétlenül egyszerű kiválasztani azt, amelyik az adott bank szempontjából a legideálisabb. A legfontosabb döntési szempont, hogy a bank számára a scoringrendszer tényleges hasznot hozzon, s ne csak az üzleti folyamatokat bonyolítsa. A bank kockázatkezelésének minősége azt is megszabja, hogy milyen modellt alkalmazzon a scoringrendszer.

Az egyszerűbb modelleknek is sok előnyük van, a bonyolultabbak – bár szofisztikáltabbak – kevés tényleges valóságos teszten mentek keresztül, jószerével csak az elméleti műhelyekben léteznek, mivel nehezen érthető és indokolható a modellek által javasolt döntések. Nem lehet tehát kimondani, hogy egyes modellek jobbak, mint mások; mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya. Még a legegyszerűbb lineáris regressziót alkalmazó modell is szolgáltatathat a hitelbírálathoz többletinformációt, ami szerepet játszhat a banki hitelbírálásban.

Megfelelő változókezelés mellett maga a választott klasszifikációs módszertan elhanyagolható különbséget okoz – szélsőségesen fogalmazva, a lineáris regresszió is alkalmassá tehető scoringmodell fejlesztésére. A tapasztalatok alapján a logisztikus regressziót alkalmazza szinte minden intézmény.

A logitmodell alkalmazását a hitelintézetekben számos ok indokolja.

Először is, **a modell eredménye könnyen érthető**, könnyen magyarázható, és egy egyszerű, pontozókártya-szerű (scorecard) végeredményt szolgáltat. Ez fontos az üzleti elfogadhatóság szempontjából: könnyebb a döntéshozókkal egy közérthető modellt elfogadtatni, mint egy nehezen interpretálható, komplex eredménystruktúrát szolgáltatató alternatívát.

A **logisztikus regresszió** végeredménye könnyen egy scorecarddá konvertálható, paraméterei független változónkénti súlyként is felfoghatók, így nagyon egyszerű a végső modellt megérteni, átadni és implementálni.

Másrészt a logisztikus modell érzéketlen a mintabeli defaultarányra, így a mintavétel jellemzően nem torzítja a modell végeredményét. A *mintafüggetlenség* az egyik legfontosabb jellemzője a logisztikus regresszióknak, ennek köszönhetően nem szükséges, hogy a teljes banki populáció rendelkezésre álljon a fejlesztéshez. Magyarán, ha egy-két korábbi év csak részlegesen érhető el a fejlesztéshez, az is alkalmazható.

A logisztikus regresszió tulajdonságaiból adódóan a logitmodellre épülő adóminősítő rendszernek az alábbi problémákat kell megfelelően kezelnie:

Nemlineáris változók kezelése. A logisztikus regressziós modell egy olyan speciálisan felépített, lineáris modell, amelynek az eredményváltozója egy logit link függvényrel transzformált. Azonban a modell eredménye monoton, megtartja a lineáris regressziós módszertan hátrányát. Ez azt jelenti, hogy azon változók, amelyek lefutása a nemteljesítési (default) ráta mentén nemlineáris, vagy akár „visszafordul” (azaz a változó szerint van egy optimális szint, amelynél alacsonyabb vagy magasabb érték is többletkockázatot jelent), nem becsülhetőek jól a regressziós módszertannal. A regressziós módszertan egy együtthatót ad, amely az adott változó teljes terjedelmére vonatkozik. Ennek megfelelően a defaultaráta szempontjából nemlineáris változókat valamilyen módon kezelni (kategorizálni vagy transzformálni) szükséges, hogy az együtthatók értelmezhető végeredményt adjanak.

Együttes hatású változók kezelése. Néhány egyedi esetben egy adott változó csak valamely más változóval együtt ad értelmes súlyt, azaz a két mutató együtt kerülhet csak be a regressziós eredménybe (például mi a hitelkérelmező vállalat jövőbeli értékesítésekre vonatkozó elképzelése, és a bank egyetért-e ezekkel az elképzelésekkel).

Mivel a regresszió minden esetben egyedi súlyt képvisel, az ilyen speciális mutatópárosokból érdemes egy mutatószámot képezni, amely az elemzés tárgyát adja, azaz egy stabil súlyt kapnak az egyes kimenetek.

Korreláló változók kezelése. Nagy problémát okoz az, különösen pénzügyi mutatószámok képzése esetén, illetve viselkedési scoringrendszerek fejlesztésénél, hogy számos magas korrelációjú változó képződhet, ahol a lineáris modell erőteljesen mintára igazított optimumot képes megtalálni. Ilyen esetekben ugyanis megvan annak a veszélye, hogy korreláló változópaárok kerülnek a modellbe, a pár egyik tagja magas pozitív, a pár másik tagja magas negatív értékkel, mivel a regresszió a különbséget találta leginkább megfelelőnek arra, hogy beillessze a modellbe. Ez egy nem kívánt hatás, a legjobban azzal lehet védekezni ellene, hogy nem képzünk erőteljesen korreláló változókat, illetve a kiválasztás folyamán korrelációelemzéssel (esetleg főkomponens-elemzéssel) kiválasztjuk az erőteljesen korreláló változócsoportokat, és ezekből a csoportokból csak egy változót használunk a végső modell fejlesztése során. Alternatív módszer lehet, hogy a következő alfejezetben tárgyalt WOE (*weight of evidence*) elemzésben a transzformált változók esetén csak negatív változó súlyok becslését engedjük meg a logisztikus regresszió során, a pozitív együtthatójú változók korrelációt (és így hibát) jelentenek. Ekkor is bekerülhetnek erőteljesen korreláló változók, de a módszertan már a megfelelő súlyt fogja hozzájuk rendelni. Ilyenkor persze a korreláció miatt jelentősen együtt fognak mozogni ezek a változók, de a regresszió ennek megfelelő „feleakkora” súlyt fog hozzájuk rendelni.

Extrém értékek kiszűrése. Meglepően nagy hatással van a logisztikus regressziós modell eredményére az, ha a magyarázó változók között extrém értékkel rendelkező változók vannak. A végső becsült modell nagyon mintafüggő lehet, a logisztikus regressziós eredmény pedig értelmezhetetlenné válik. A modellépítés egyik lényegi lépése, hogy az extrém értékeket kezeljük, mielőtt a regressziós modellt felépítenénk.

2.7.1.2 A scoringmodellezés folyamata

Egy adóminősítő rendszer fejlesztése során számos döntési helyzettel kell megbirkózni, amely jelentős hatással lehet egy fejlesztett modell teljesítményére. Az egyik legfontosabb kérdés, hogy mit helyezzen előtérbe a modellező: a **megkülönböztető erőt** vagy a **modell stabilitását**. A scoringfejlesztések jellemzően keresztmetszeti elemzésekre épülnek, azaz egy adott időszakból összegyűjtik az összes elérhető információt, és ezen fejlesztik ki a modellt. Ez azonban számos esetben nem képes megfelelően működő modellt eredményezni. Ennek oka, hogy az egyes változók időben instabilak lehetnek, és magyarázóerejük különbözőképpen változik az idők során: együtt hullámozhat a megkülönböztető erő a válságidőszakokkal, illetve az idő múlásával bizonyos ismérvek elveszíthetik megkülönböztető erejüket, mivel a scoringrendszer maga kiszűri a problémás eseteket.

Alacsony megkülönböztető erejű rendszert használva azonban nehezen lehet indokolni, miért is nincs szükség egy új adóminősítő rendszer kialakítására és bevezetésére. Ennek megfelelően egy sikeres adóminősítő rendszer fejlesztése során több célt kell egyszerre szem előtt tartani; nem csupán annyiból áll a modellezési folyamat, hogy az adott keresztmetszeti mintán csak meg kell találni az optimális súlyeloszlást.

A modellezés során fontos szerepet kap az ismérvek egyedi értékelése, „megismerése”, amely segíti a modellezőt abban, hogy megértse a változó tartalmát, korlátait, időbeli alakulását és összefüggését a defaultjával. Ez a folyamat lépés az ún. **egyváltozós elemzés**, melyet a modellezés előtt kell elvégezni. Az elemzés része nemcsak az, hogy meghatározzuk a változók egyedi teljesítményindexeit, hanem az is, hogy számos elemzés segítségével betekintést nyerjünk a változók keresztmetszeti és időbeli stabilitásába.

Az egyváltozós elemzés nemritkán összekapcsolódik a **változók kategorizálásával**, amikor a folytonos változó értékekből képezünk kategóriaértékeket.⁸⁶ Első olvasatra furcsának tűnhet, miért is van szükség a változók kategorizálására egy regressziós elemzés során, ám számos ok miatt praktikusabb a változók kategorizált verzióit használni a scoringfejlesztéshez. A kategorizálás egyfajta általános kezelésmód arra, hogy stabil és egységes modell készüljön el a scoringrendszer fejlesztésekor. Az alapvető probléma a folytonos változókkal, illetve a regressziós modellel az, hogy lineáris összefüggést tételeznek fel a nemteljesítési valószínűség mint függő változó, illetve a mutató alapértékei között. Minden esetben, ahol ez nem teljesül, a regresszió során információt veszíthetünk. Ha csak a mutató egy tartománya jelez előre magasabb defaultját, vagy ha van a mutatónak egy „optimális” szintje, ahol alacsony a defaultja⁸⁷, akkor a regressziós elemzés szuboptimális eredményt ér el, mivel a regressziós módszertan lineáris összefüggést feltételez a mutatóérték és defaultja között, illetve a reziduumok kvázi-normális eloszlását várja.

A változók kategorizálása során viszont van lehetőség egy olyan transzformációt elvégezni, amely – ha sikerül stabil kategóriákat kialakítani – nagyon pontos kockázati előrejelzést tesz lehetővé. A módszertan szerint nem csupán kategorizáljuk a változókat, hanem egy számítást hajtunk végre, amely az egyes mutatókategóriákat mind azonos számértékkel helyettesíti.⁸⁸ Természetes választás lenne a defaultjával helyettesíteni az adott kategóriába tartozó mutatóértékeket, mert az együtt mozog a tényleges kockázattal: ahol magasabb a nemteljesítés veszélye, az alapmutatónkából képzett mutató ott valószínűsít magasabb kockázatot. Mivel azonban logisztikus regressziót kerül alkalmazásra, és ennek megfelelően a regresszió a logisztikus térben keresi az optimumot, matematikailag egy másik megközelítés adja a legpontosabb eredményt. Ennek a transzformációs módszertannak külön elnevezése is van a szakirodalomban, ez az ún. **weight of evidence (WOE)** módszer.⁸⁹

Elvileg lehetőség volna arra, hogy a klasszikus módszerrel dummy változókat képezzünk, és azokkal futtassuk le a regressziót. Az előző módszertanhoz képest azonban így a változók száma erősen inflálódik⁹⁰, és a korábban már említett probléma, a változók korreláltsága erősödik. A regresszió így szélsőséges esetben összekavarhatja a változók belüli defaultja-arányokat, olyan függőségi struktúrákat becsülve, amely nehezen érthető és nehezen magyarázható a végső modellben. A WOE-módszertan ellenben megtartja az egyváltozós elemzés során kialakított struktúrát, így értelmezhetőbb, stabilabb modellt képez.

A WOE-módszer alkalmazása során a folytonos változók csoportosítása történik szakértői alapon, figyelembe véve a default eloszlását az egyes kategóriákban, és az egyes csoportok értékét a csoport WOE-értékével definiáljuk. Mivel a defaultja egy látens változó, a különböző csoportosítások instabilak lehetnek.

⁸⁶ Jellemző példa a változó kategorizálásra a forintban kifejezett nettó jövedelem változó kategorizálása 100 ezer forintos sávokba (pl. 0–100 E Ft, 100–200 E Ft stb.).

⁸⁷ Ilyen lehet például egy változást mérő mutatószám, ahol jellemző az, hogy a stabilan teljesítő cégek a legbiztonságosabbak, a nagyon dinamikusan növekvő és csökkenő cégek kockázatosabbak.

⁸⁸ Azaz pl. a Családi állapot változó „Egyedülálló” kategóriája minden ilyen értékre –1,54-es értéket kaphat, a „Házasság” értékre pedig egy másik, pl. 2,44-es értéket.

⁸⁹ Siddiqi, N. (2006): Credit Risk Scorecards, Developing and Implementing Intelligent Credit Scoring, SAS Institute.

⁹⁰ Egy n elemszámú kategóriához minden esetben $n-1$ darab dummy változó képződik

Ugyan vannak irányított matematikai klaszterképző algoritmusok, amelyek képesek lennének egyfajta optimális csoportosítás kialakítására, ez esetben itt figyelemmel kell lenni arra is, hogy a mutatószám mely tartományokon értelmes.

Szakértői vélekedés is irányíthatja a különböző kategóriák képzését, amely lehet, hogy statisztikailag nem teljesíti egy klaszterképző eljárás minden részletfeltételét, de végeredményül a kockázat monoton besorolását teszi lehetővé, és szakmai oldalról elfogadható, „kerek” határokat definiál.⁹¹

A WOE a következőképpen számítható egy adott c kategória érték esetén:

$$WoE_c = \ln\left(\frac{p_c^{good}}{p_c^{bad}}\right) = \ln\left(\frac{1-p_c^{bad}}{p_c^{bad}}\right)$$

ahol $p_c^{good} = \frac{\#jókc}{\#jók}$ és $p_c^{bad} = \frac{\#rosszakc}{\#rosszak}$.

Amennyiben p_c^{good} (illetve p_c^{bad}) 0, akkor az adott kategória WoE_c értékét az $1/\#jók$ értékkel helyettesítjük, illetve rosszak esetén $1/\#rosszak$.

A WOE-val történő helyettesítés legnagyobb előnyei, hogy kezeli a kilógó értékeket, megőrzi a változó nemlineáris összefüggéseit (ellentétben a dummy változókkal történő helyettesítéssel), továbbá a modell végeredményeként kapott scorecard jóval könnyebben értelmezhetővé válik. Amikor azonban a folytonos változó és a defaultráta (illetve az oddsráta⁹²) közötti kapcsolat lineáris, akkor a (kilógó értékektől megtisztított) folytonos alapváltozó és az ebből képzett WOE alkalmazása ekvivalens lehet. Minden más esetben a változó megfelelő kezelésével a WOE-módszertan figyelembe veszi a nemlineáris hatásokat is a scoringmodell fejlesztése során.

Az egyváltozós elemzéskor jellemzően az alábbi összefüggéseket elemezzük:

- a változó nominális eloszlása és kapcsolata a defaultrátával;
- a WOE eloszlása és kapcsolata a defaultrátával;
- a WOE időbeli alakulása és kapcsolata a defaultrátával.

Az egyváltozós elemzés segítségével kiválogathatjuk azon változók halmazát, amelyek minden tekintetben megfelelőek. Egyrészt a változók keresztmetszeti elemzések alapján magas megkülönböztető erővel rendelkeznek, másrészt a változók kategorizálása szakértőileg megfelelő, monoton vagy a szakértői feltételezéseinkkel összecseng a defaultráta alakulása, harmadrészt időben stabil, és ezáltal a defaultrátát tekintve minden időpontban különálló szinteket megragadó kategorizálást sikerült létrehozni. Amennyiben minden kritériumnak megfelel egy változó, alkalmas a scoringmodellben történő felhasználásra.

⁹¹ Előfordulhat, hogy egy mutatónál, pl. likviditási rátánál olyan szakértői korlátok léteznek, amelyek gazdasági elemzőknek sokat mondanak a kockázatról. A klaszterképző eljárások jellemzően szignifikáns különbséget keresnek a default rátában, így számos esetben vagy kis kategóriákat is kialakítanak a klaszterképzés során, vagy nagyon általános felbontást adnak.

⁹² Az oddsráta a logisztikus regressziós becslés transzformált y célváltozója, azaz oddsráta = $\ln(y/(1-y))$, vagyis esetünkben $\ln(dr/(1-dr))$, ahol dr a defaultrátát jelenti.

A jelentkezési és viselkedési scoringmodellek alapvetően a magyarázó változók és az eredményidőszak (performancia) tekintetében különböznek egymástól. Míg a jelentkezési modell esetében a kitétségek első néhány hónapos teljesítésére szokás a modelleket paraméterezni, a viselkedési scoring esetében egy adott periódus összes aktív ügyfelének a periódust követő, előre meghatározott havi teljesítését tekintjük eredményváltozónak. Az **eredményidőszak** (az az időszak, amely során a nemteljesítési események bekövetkezését figyelembe veszi a modell) **meghatározása** a scorecard fejlesztés egyik kezdeti lépése, ami eltérhet a jogszabályokban a PD-becslésénél definiált 12 hónapos követelménytől.

A fejlesztéshez kiválasztott **minta** lehet véletlenszerűen független, amikor a populációt teljesen véletlenszerűen vagy az egyes évekre rétegzetten osztjuk fel fejlesztési és tesztrészekre, illetve lehet időbeli kiválasztás, amikor egy adott fordulónap választja szét a fejlesztési és tesztmintasokaságot. Mivel az aktuális adatok nagyon fontosak a scoring fejlesztése során, jellemzően a véletlenszerű mintakiválasztással találkozunk a gyakorlatban, amely biztosítja, hogy minden releváns időszakból hasonlóan legyen kiválasztva az információ.

A modellezés során több modellverzió is készülhet attól függően, milyen adatok érhetőek el. A cél természetesen a minél pontosabb és erősebb modell kialakítása, amely a megfelelően szelektált és kezelt alapvető változók használatával lehetséges. A különböző modellvariánsok készítésének leggyakoribb oka, hogy némely adatkör vagy egy adott banki szegmensre vonatkozó adat nem érhető el a teljes históriára vonatkozóan, így készülhet egy korlátozottabb populációt, de több változót vizsgáló logisztikus regressziós modell, illetve egy hosszabb időtávot felölelő, nagyobb populáción fejlesztett, de kevesebb változóra futtatott modell is. A több modellváltozóból ezután már ki lehet választani a szakértőknek leginkább megfelelő, végső modellt.

2.7.1.3 A scoringmodellek értékelése

Az épített modellek megfelelőségét ún. **modellvalidációs tesztekkel** lehet ellenőrizni. Ezek már sztemderdek a szakirodalomban, a leggyakrabban alkalmazott teszteket a BIS már 2005-ben publikálta (Basel Committee on Banking Supervision, 2005).

Az adósminősítő modellek megkülönböztető erejének összevetésére az alábbi módszerek alkalmazhatóak, függetlenül a becsléshez használt módszertantól:

- CAP-görbe,
- ROC-görbe,
- K-S-tesztstatisztika,
- liftgörbe.

Az egyedi változók ereje is alapvetően ezen tesztekkel mérhető, azonban a WOE-módszertant alkalmazva még egy addicionális mutatószám, az ún. **információs érték** kiszámítására is lehetőség van. Ez utóbbi csak kategorizált változókra értelmezhető, így egy végső modell score esetén nehézkesen használható, jellemzően csak azután, amikor a végső minősítési kategóriákba sorolás (PD-kalibráció) megtörtént. A WOE-értékekből az alábbi módszertan szerint lehet információs értéket (*information value – IV*) számítani:

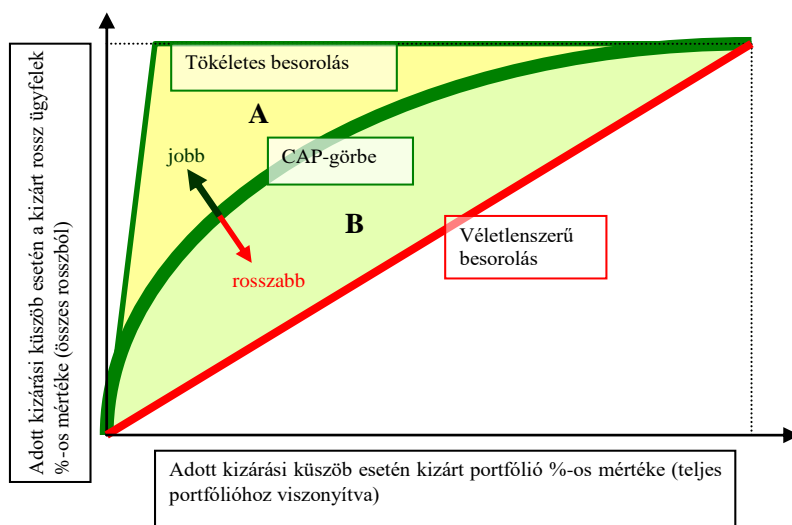
$$\text{Information Value} = \sum (p_c^{\text{good}} - p_c^{\text{bad}}) \times \text{WoE}_c$$

A nagyobb érték erősebb magyarázóerejű változót mutat.

CAP-görbe

A **CAP-görbe** (*cumulative accuracy profile*) a diszkriminatív erő grafikus ábrázolásának kiváló eszköze. A görbe megalkotásához szükség van az ügyfelek pontszámaira és a hozzájuk kapcsolódó nemteljesítési eseményekre. A CAP-görbe x tengelyén az ügyfelek kumulált mennyisége (a portfólió adott része), az y tengelyen pedig a hozzájuk tartozó kumulált nemteljesítések száma található. Mindkét tengelyen százalékos adatokat ábrázolunk. Ez úgy is értelmezhető, mintha egy adott score-pontszámnál húznánk egy határt (egy ún. kizárási küszöböt), és ezt a minimális pontszámot el nem érő ügyfeleket kizárnánk – az x tengelyen ábrázolnánk a kizárt portfólió arányát, míg az y tengelyen a kizárt portfólióban található rossz ügyfelek darabszámát az összes rossz ügyfélre vetítve. Valamennyi elméleti kizárási küszöböt felírva rajzolódik ki a CAP-görbe formája. Az elemzés során feltételezzük, hogy (nominálisan) magasabb pontszámmal rendelkező ügyfél alacsonyabb becsült nemteljesítési valószínűséget jelent. Annál jobb a minősítő modell, minél több nemteljesítés esik a pontozás alá (azaz a rosszabb minősítési kategóriával rendelkező ügyfelekre). Így annál jobb a modell, minél meredekebb a görbe kezdeti része, hiszen ekkor a nemteljesítő ügyfelek kapták a legrosszabb pontokat.

Tökéletes rendszer esetén a CAP-görbe kezdetben nagyon meredek, majd egy töréspont után vízszintessé válik. Random, vagyis véletlenszerű hozzárendelést adó minősítő rendszer esetén a görbe egy átlós egyenes lesz, amely a bal alsó sarkot a jobb felső sarokkal köti össze – vagyis ebben az esetben minden egyes pontszámnál azonos valószínűséggel következik be a nemteljesítési esemény. Ebben az esetben a modell egyáltalán nem rendelkezik diszkriminatív erővel. Ugyancsak nem rendelkezik kellő diszkriminatív erővel az a rendszer, amelyben a görbe a 45 fokos egyenes körül ingadozik, s nem tér el attól látható, szignifikáns mértékben.



29. ábra: A CAP-görbe

Az ábrán látható, piros színnel jelölt átlós vonal jelenti a *véletlenszerű besorolást*, tehát amennyiben az új ügyfeleinknek tetszőleges pontokat adunk, egy ehhez hasonló, átlós CAP-görbére számíthatunk, a mulasztásba került ügyfelek a portfólióban várhatóan egyenletes eloszlást fognak követni.

Az ábrán levő felső, vékonyabb zöld vonal jelzi az *elméleti tökéletes besorolást*, amelynél jobb minősítő rendszer nem létezhet. Ekkor minden egyes később mulasztásba kerülő ügyfél a pontozás legalján szerepel, magasabb pontszámot már csak a jól teljesítő ügyfelek érnek el. Amennyiben sok nemteljesítés van az adatbázisban, a tökéletes rendszer átlós része nem olyan meredek, lassabban fut fel (mivel a függvény csak akkor érheti el a legfelső vízszintes vonalat, ha a portfólióban levő összes nemteljesítő ügyfél pontszáma az adott pontszám alatti).

A valóságban a CAP-görbe a két véglet között helyezkedik el. Egy jól működő modell nem képes tökéletes besorolást adni az ügyfelekről, ám viszonylag pontosabban előre tudja jelezni a nemteljesítéseket. Minél jobban közelíti azonban a tökéletes rendszert, és távolodik el egyben az átlós egyenestől, annál jobb megkülönböztető erejű rendszerről beszélhetünk.

A **Gini-mutató** a CAP-görbe által vizuálisan reprezentált diszkriminatív erő számszerűsítését teszi lehetővé, azaz ez a CAP-görbe erejének, a scoringrendszer megkülönböztető erejének egyik mutatószáma. A számítás során az aktuális CAP-görbe és a random görbe közötti területet osztjuk el a tökéletes modell és a random modell közötti különbséggel. A Gini-koefficiens mindig 100 százalék és mínusz 100 százalék⁹³ közé esik, és annál jobb a modell, minél jobban közelíti a mutató a 100 százalékot. A CAP-görbét reprezentáló ábrán az *A* és *B* betűkkel jelzett, a görbék közötti területekre vonatkozó jelölésekkel az alábbi módon leírt összefüggést számítjuk ki:

$$Gini = B/(A + B)$$

A CAP-görbe megalkotásához tehát sorba kellett rendezni az adósokat a minősítési kategóriájuk szerint (úgy, hogy a rosszabb minősítéssel kezdődjön a sor), és hozzájuk kellett rendelni, hogy az adott időszakban az adott ügyfél nemteljesítő volt-e vagy sem. Az adósokat gyakorisági osztályokra bontjuk, majd meghatározzuk, melyik osztály hány százalékát tartalmazza a nemteljesítő adósoknak. A kumulált értékeknek a fenti logika szerinti ábrázolásával jutunk a CAP-görbéhez.

ROC-görbe

A minősítési rendszerek teljesítményét a **ROC-görbe** (*Receiver Operating Characteristic*) segítségével is megvizsgálhatjuk. Analóg módon a CAP-görbével, ehhez is szükséges az elméleti **kizárási küszöbpon**t (*cut-off*) meghatározása, amelynek értéke fejezi ki azt a ponthatárt, amely felett az ügyfelet a rendszer hitelre érdemesnek minősíti. A ROC-görbe ábrázolásához meg kell határozni minden kizárási küszöbhez az ún. **találati arányt** (*hit rate*) és az ún. **hibás találati arányt** (*false alarm rate*). Az előbbit az *y* tengelyen, az utóbbit az *x* tengelyen ábrázoljuk. A találati arány azt mutatja, hogy az adott kizárási küszöb mellett a nemteljesítő adósok hány százalékát sikerült kizárni. A hibás találati arány pedig azt mutatja, hogy adott kizárási küszöb mellett mennyi volt a hibásan kizárt, jó ügyfelek aránya az összes jól teljesítő ügyfélhez képest. A rendszer annál jobb, minél nagyobb a helyes és minél kisebb a hibás találati arány. Az ideális, tökéletes modell ROC-görbéje teljesen a bal felső sarokba „simul”. Minél meredekebb a ROC-görbe a kezdeti szakaszban, annál jobb a modell, annál pontosabban tudja a jó adósokat elválasztani a rossz adósoktól. A ROC-görbe tipikus példáját mutatja be a 30. ábra:

A ROC-görbe megalkotásához szintén a pontszámokra és a nemteljesítésekre van szükség inputadatként. Ezen adatok segítségével minden adott cut-off szint mellett meghatározzuk a helyes találati arányt és a hibás találati arányt.

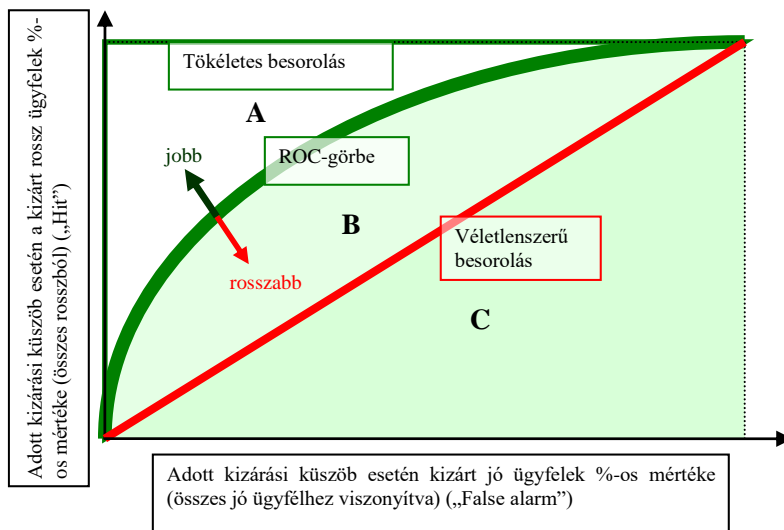
Ahogy a CAP-görbe esetén, itt is létezik a diszkrimináló erőnek számszerű mutatója is. A modell ereje ebben az esetben a görbe alatti területtel, az ún. **AUC-mutatóval** (*area under the curve*) jellemezhető. Minél közelebb van az index 1-hez, annál jobban diszkriminál a rendszer. Tökéletes modell esetén az AUC értéke 1, véletlenszerű minősítés esetében pedig 0,5-ös értéket vesz fel. Minél magasabb ez az érték, annál jobb minősítő rendszerről beszélhetünk. Az ábrán alkalmazott jelölésekkel:

$$AUC = (B + C)/(A + B + C)$$

⁹³ Negatív értékekkel akkor lehet találkozni, amennyiben a sorba rendezés olyan, hogy a jobbnak ítélt kategóriában található meg a mulasztó ügyfelek nagyobb része, a rosszabbnak ítélt kategóriáknál is magasabb arányban. Legsúlyosabb esetben az összes mulasztó ügyfél a legjobb helyet foglalja el a sorrendben, ekkor a CAP-görbe az ábrán a tökéletes besorolásnak az átlós vonalra való tükörképe, a Gini-mutató pedig -1.

A Gini- és AUC-mutató között lineáris összefüggés áll fenn, amely szerint:

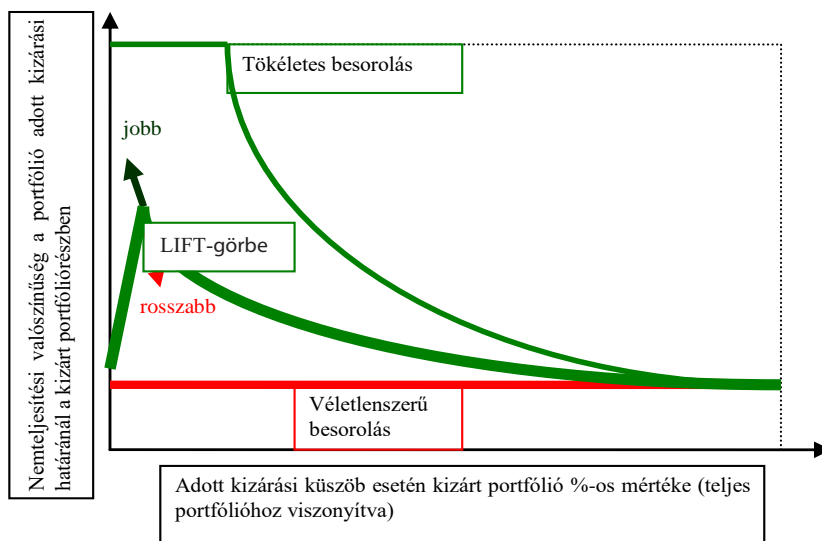
$$Gini = 2 \times AUC - 1.$$



30. ábra: A ROC-görbe

Liftgörbe

A minősítő rendszer diszkrimináló erejét a **liftgörbe** segítségével is meg lehet vizsgálni. A liftgörbe megmutatja, hogy a minősítés egyes percentiliseiben (esetleg az egyes score-pontszámok esetén) mekkora a nemteljesítési események aránya a portfólióban. A liftgörbe megalkotása hasonló módon történik, mint a CAP-görbe felrajzolása. Itt is sorba kell rendezni az adókat a pontszámuk szerint, úgy, hogy valóban a legrosszabbnak minősítettekkel kezdődjön a sor. Az x tengelyen a kizárási küszöb alapján kizárt portfólió aránya található, az y tengelyen pedig a nemteljesítési valószínűség. Ideális esetben a liftgörbe kezdetben 100%-os default valószínűséget kapcsol a legrosszabb pontszámmal rendelkezőkhöz, majd konvex módon csökken, és végül a minta átlagos nemteljesítési valószínűségéhez tart. Ha a liftgörbét nem a pontszámokra vagy a minősítési kategóriákra, hanem a portfólió percentiliseire rajzoljuk fel, akkor könnyebben összehasonlítható a korábban felrajzolt görbékkel. A liftgörbe sematikus rajza az alábbi módon néz ki:



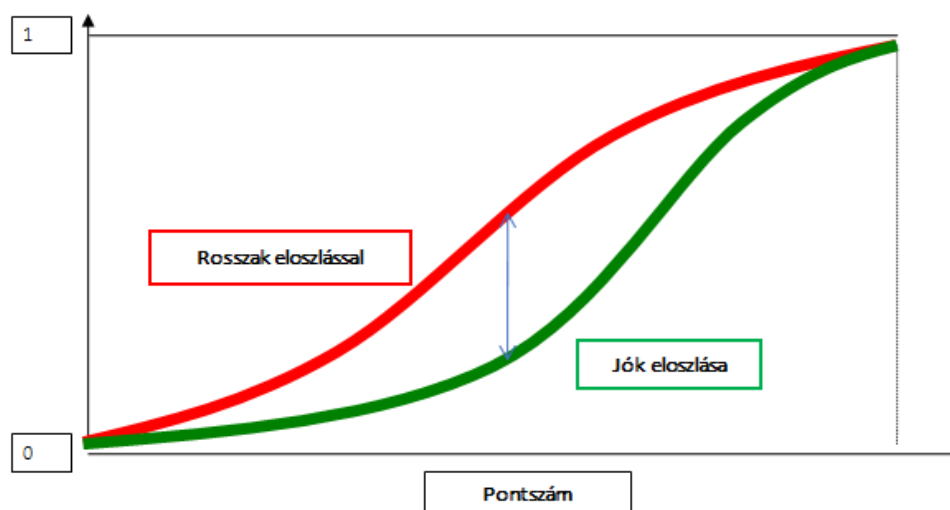
31. ábra: A liftgörbe

A liftgörbe erőteljesen kihangsúlyozza a portfólió legrosszabb néhány százalékának a viselkedését (ami a görbe bal oldalán figyelhető meg), illetve nem helyez akkorra hangsúlyt a már jobbnak ítélt ügyfelekre (a görbe jobb oldala). Minél jobb a minősítő rendszer, annál inkább megemelkedik a görbe bal oldala, annál magasabb a kizárt portfóliórészben mérhető nemteljesítési valószínűség.

Véletlenszerű besorolás esetében minden egyes portfóliórészben azonos nemteljesítési rátát mérhetünk, míg a tökéletes rendszer esetében a kezdeti portfóliórészben 100 százalékot. Minden görbe a portfólió átlagos defaultrátájához tart, azaz amennyiben az alapsokaság azonos, ugyanazon pontban ér véget. A liftgörbének nincsen a CAP-hez és a ROC-hoz hasonló, kumulált mérőszáma, azonban a görbe viselkedése többletinformációval szolgál a minősítő rendszer megkülönböztető erejéről.

Kolmogorov–Szmirnov-statisztika

A minősítési rendszerek teljesítménye a **Kolmogorov–Szmirnov (KS) tesztstatisztika** segítségével is elemezhető. A tesztstatisztika azt mutatja meg, hogy a minősítőrendszerek által jónak, illetve rossznak minősített ügyfelek eloszlásfüggvényei mennyire különböznek egymástól. A Kolmogorov–Szmirnov-statisztika a jó ügyfelek empirikus eloszlása és a rossz ügyfelek empirikus eloszlása közötti távolság maximális értéke. A Kolmogorov–Szmirnov-statisztika szematikusan az alábbi módon néz ki:



32. ábra: A Kolmogorov–Szmirnov-görbék

A KS-statisztika olyan tesztstatisztika, amely használható a két eloszlás közötti eltérés tesztelésére. A KS előnyös tulajdonsága a mintavételi aránytól való függetlenség, azonban hátránya az, hogy előrejelzése torzított. A KS-statisztikát az alábbi módon határozzuk meg:

$$KS = \max(p_{bad}(x) - p_{good}(x))$$

ahol $p_{bad}(x)$ a nemteljesítő adósok eloszlásfüggvényének értéke x score-pontszámánál,

$p_{good}(x)$ a nemteljesítő adósok eloszlásfüggvényének értéke x score-pontszámánál.

2.7.2 A kockázati paraméterek becslése

A kockázati paraméterek, azaz a nemteljesítési valószínűség (PD) és a veszteségráta (LGD) becsléséhez definiálni szükséges, hogy mit tekintünk **nemteljesítésnek**, azaz defaultnak. A scoringfejlesztéssel és a klasszifikációs módszerekkel szemben a kockázati paraméterek becslési módszertanában a nemteljesítés jogszabályi definícióját szükséges alkalmazni.

Ahogy a 2.3.1. fejezetben meghatároztuk, a hatályos jogszabályok szerint nemteljesítésnek kell tekinteni, ha az ügyfél több mint 90 napja nem fizette meg a bankkal, annak anyavállalatával vagy bármely leányvállalatával szemben esedékes hitelkötelezettségét, valamint valószínűsíthető, hogy nem fogja visszafizetni a tartozását teljes mértékben.

A kötelezettség **nemteljesítésének a valószínűségét** mutatja, ha

- a bank a hitelkötelezettség kamatait be nem folytként könyveli el;
- a bank beleegyezik a hitelkötelezettség kényszerű átstrukturálásába;
- az ügyféllel szemben csőd-, felszámolási vagy adósságrendezési eljárás van folyamatban;
- a bank felszámolási eljárást kezdeményezett az ügyféllel szemben;
- a bank a kitettség átvétele után bekövetkező jelentős, észlelt hitelminőség-romlás nyomán egyedi hitelkiigazítást ismer el;
- a bank a hitelkötelezettséget lényeges, hitelhez kapcsolódó gazdasági veszteséggel adja el.

A kockázatkezelési módszertanok tárgyalásakor különbséget kell tennünk a **defaultráta** és a **nemteljesítési valószínűség** között. A **defaultráta** a múltbeli nemteljesítési események alapján képzett, időbeli átlag, amelyet alapvetően a bank belső kockázatkezelési célokra használt nemteljesítési definíciója alapján határoznak meg, és a portfólió hitelminőségének alakulását szemlélteti. Ezzel szemben a **nemteljesítési valószínűség** egy jövőbe tekintő (forward looking), a múltbeli információkból építkező, de azzal nem egyenértékű becslés, amely egy adott, kockázatilag homogén csoportra érvényes egyéves időtávon. Ennek az alapján a nemteljesítési események átlagainak realizált historikus értékét nevezzük defaultrátának, míg a nemteljesítési valószínűség előrejelzése adja a PD (*probability of default*) értékét. Emiatt eltérő számítási és becslési módszertanok alkalmazása szükséges a meghatározásukra, azokat a következő fejezetek részletezik.

2.7.2.1 A defaultráta számítása

A **defaultráta** a nemteljesítési események portfólió-darabszámra vetített átlaga. A defaultráta alapvetően az intézmény által meghatározott nemteljesítési definíción nyugszik, s így az intézményre jellemző, múltira érvényes értéket ad vissza. A visszatekintési időtáv a jogszabályi elvárásokkal összhangban egy év. A defaultráták idősorának meghatározásával egy hosszú távú, éves átlagos defaultráta határozható meg.

A defaultráta meghatározására többfajta számítási módszer létezik. A mutató meghatározását bonyolítja, hogy míg a számláló egy flow típusú változó, addig a nevező egy stock típusú érték. A számlálóban szerepel a nemteljesítési események száma, ez egy adott időintervallum alatt bekövetkező események számát adja meg, a nevezőben pedig a portfóliónak mint vetítési alapnak egy adott pillanatbeli értéke. Ez utóbbi lehet az időszak eleji, végi, illetve az időszak során megfigyelt valamilyen átlag. A nevező meghatározása alapján az alkalmazható defaultráta-számítási módszertanok közül két módszert emelünk ki:

- az időszak eleji portfóliót felhasználó módszert, illetve
- az ún. cenzorált defaultráta-számítást.

Elsőként vizsgáljuk meg az **időszak eleji populációt felhasználó** számítási módszert. Az egyik elterjedt technika a defaultráta számítására vonatkozóan az, hogy minden hónap végén egy pillanatfelvétel készül a portfólióról, és meghatározzák, hogy a következő 12 hónap során a pillanatfelvételkor éppen aktív és teljesítő ügyletek defaultba jutottak-e vagy sem. Ennek a számításnak az egyszerű számtani átlaga adja a defaultrátát. Az átlag számításánál alkalmazhatunk havi csúsztatott, átfedő eltolást – amikor egy defaultesemény akár 12 havi defaultráta meghatározásánál is szerepet játszhat –, illetve független, éves

rendszerességű megfigyeléseket. A havi csúsztatott eltolás előnye az, hogy így viszonylag rövidebb idősorokból is lehet becsléseket készíteni, hátránya viszont az, hogy az egyes kiugró defaulteseménnyel bíró hónapok más hatással lehetnek a végső portfóliószintű defaultráta értékére attól függően, hogy a megfigyelési időszak közepén vagy végén találjuk az adott időszakot.

Ha a magas defaulteseményszám a legutolsó hónapban következett be, akkor azt csak egyetlen havi eltolású defaultráta számolja bele, míg egyébként akár 12 defaultráta is hatással lehet – amely jobban növeli az átlagot –, így a defaultesemények számának időbeli eloszlása hatással van a defaultráta számítására. A független időszakok alapján történő becslés ezt kiküszöböli, azonban a robusztus becsléshez hosszabb idősorra van szükség, mint az a havi eltolású defaultráta-számítás során indokolt lenne.

Az időszak eleji populációt alkalmazó defaultráta-számításnál három tipikus probléma szokott adódni:

- **Az első probléma** a megfigyelési időszak alatt a portfólióból kikerülő egyedek kezelése. Ezeket az ügyfeleket teljes értékű ügyfelként figyelembe venni a megfigyelési időszakra nem helyes akkor, amikor csupán néhány hónap van hátra az ügylet lezárásáig, hiszen amennyiben az adott ügylet lezárul, az a bank számára már nem jelent kockázatot, s így jogtalanul számítja bele a defaultráta nevezőjébe az adott ügyfelet. Nem jó megoldás az sem, ha ezen ügyfeleket teljesen elhagyjuk a számításból, hiszen akkor nem vesszük figyelembe azt, hogy a banknak még néhány hónapig fennállt az adott ügyfél esetében a kockázata, ám az ügyfél nem került defaultba – az ilyen ügyletek kivétele a portfólióból mindenesetre magasabb defaultrátát produkál, mint az észszerű lenne. Amennyiben az ügyfelet csak olyan mértékben vesszük figyelembe, amennyi az adott ügyletből a következő egy évből hátra van (pl. ha már csak egy hónapja van hátra, akkor 1/12-ed részben), úgy a számítás korrekt végeredményt ad.
- **A második probléma** az, hogy a módszer – mivel csak azokat az ügyleteket veszi bele a számításba, amelyek a számítás időpillanatát megelőzően 12 hónapja a portfólióban vannak – nem a legaktuálisabb adatokkal számol. Amennyiben nagy megugrás vagy visszaesés van az alapsokaságban, a módszer késve reagál, s egy jó ideig a portfólió, valamint a defaultesemények csak kis része alapján határozzák meg a defaultrátát. Minthogy a 12 hónapos megfigyelési időszakot a számítás során meg kell várni, így a legaktuálisabb defaulteseményeket, amelyek az utolsó 11 hónapban indult ügyletekhez tartoznak, nem használják fel a végső eredmény meghatározása során.
- **A harmadik probléma** az, ha a defaultesemények az ügylet indulása utáni néhány hónapos időszakra koncentrálnak, azaz az élettartam (seasoning) hatás erős, mivel ilyenkor csak néhány hónap defaultráta számításába számították be ezeket a defaulteseményeket. Az ideális az lenne, ha minden ügylet minimum 12 hónapot élne a defaultja előtt, ám ez a tapasztalatok szerint nem teljesül. Ilyen esetben a defaultrátát alul lehet becsülni, mert – ha átfedő időszaki átlagot számítanak ki – a sok defaultesemény csak kevés hónap defaultráta számításába számított bele, illetve – ha független átlagot határozzunk meg – azokat egyáltalán nem vesszük figyelembe.

Második számítási módszerként az egyik elterjedt *időbeli átlagpopulációt* alkalmazó számítási módszert vizsgáljuk meg, az ún. **cenzorált defaultráta-számítást**. Cenzorálási problémáról akkor beszélhetünk, amikor egyes ügyletek nem a megfigyelési időszakunk teljes hosszán adnak érvényes megfigyelést, hanem kikerülnek a megfigyelésünk alól, avagy a megfigyelési időszak kezdetén még nincsenek a vizsgált halmazban, csak a megfigyelésünk kezdete után indulnak.

Ezen ügyletek is produkálhatnak nemteljesítési eseményt, amelyet hasznos lenne információként felhasználni a defaultráta megállapítása során. Tovább bonyolítja a hagyományos statisztikai túlélési modellek alkalmazását, hogy a hitelek esetén nem szükségszerű, hogy minden egyes ügylet defaultba kerüljön.

A cenzorált defaultráta a megfigyelési periódus első, illetve utolsó időpontja között próbálja meg az összes megfigyeléshez tartozó információt összegezni, felhasználva az ebben az időszakban bekövetkezett, valamennyi defaulteseményt, kiküszöbölve az egyszerű defaultráta számításának problémáit. Minden információmorzsát felhasznál a módszer, még azon ügyfeleket is, akik csupán 1 egységnyi ideig tartózkodnak a portfólióban.

A defaultráta számításánál a nevező számítása során csak annyi ideig szabad figyelembe venni az adott ügyletet, amennyit az a portfólióban tölt, és nem mulaszt. Az éves defaultráta számítási módszere az alábbi:

$$\text{defaultráta} = 1 - e^{-\frac{d_t}{\sum_{i=1}^n \text{ügyfélnap}_i / 365}}$$

ahol d_t a t időszak során defaultba jutott ügyletek száma,

t a megfigyelési időszak,

ügyfélnap egy ügyfél teljesítőként (nem defaultosként) eltöltött napjainak száma az adott t időszak során (ebbe a nemteljesítésben eltöltött idő nem számít bele),

n a megfigyelési időszak során valaha, akár egy napot is élt ügyletek száma.

Ha csak a defaultmegfigyeléseket osztjuk el az élt ügyfélnapok számával, úgy az ún. *defaultintenzitás* lesz az eredmény, amely azt mutatja meg, hogy egy 100 elemű portfólión összesen hány defaultesemény figyelhető meg, ha a teljes időszak alatt lenne 100 élő megfigyelés. A szám így elméleti szinten 100 százalék feletti értékeket is fel tud venni.

A fenti képlet tetszőlegesen hosszú idősokra alkalmazható számítási módszere a defaultrátának, akár néhány hónapos idősokra is. A nevezőben található 365 szám az időbeli átváltást valósítja meg. Minthogy célunk az éves defaultráta meghatározása, így amennyiben ügyfélnapokat számlálunk a nevezőben, úgy az átváltószám használata nélkül napi defaultrátát kaphatunk. Ha havi defaultrátát szeretnénk kapni, úgy 30-cal kell osztani. A gyakorlatban inkább a havi rendszerességű megfigyelések a tipikusak, ügyfélnap helyett ügyfélhónapokról beszélhetünk – legalábbis, ami a defaultrátát illeti. Ekkor a fenti képlet ekként módosul:

$$\text{defaultráta} = 1 - e^{-\frac{d_t}{\sum_{i=1}^n \text{ügyfélhónap}_i / 12}}$$

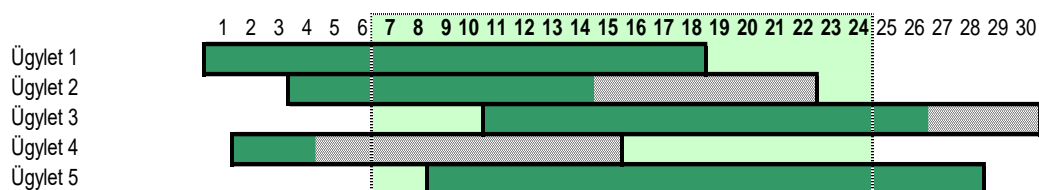
ahol d_t a t időszak során defaultba jutott ügyletek száma,

t a megfigyelési időszakunk,

ügyfélhónap egy ügyfél teljesítőként (nem defaultosként) eltöltött hónapjainak száma az adott t időszak során (a már a hó végén nemteljesítő ügyletek nem számítanak ide),

n a megfigyelési időszak során valaha akár egy hónapot is élt ügyletek száma.

Egyszerűen ábrázolva a fenti képletet, arra kell törekedni, hogy a megfigyelési időszak alatt élt összes ügyfélnapot, illetve a megfigyelési időszakban történt összes defaulteseményt meg lehessen határozni.



33. ábra: Cenzorált defaultráta számításának mintája

Az ábrán a világoszöld háttérszínnel jelzett, 7–24. periódusig tartó mező a megfigyelési időszak, az ebből sötéttel jelzett rész az, ahol az ügyfél nem volt defaultban. A sátrózott részek nem számítanak bele a defaultráta nevezőjébe. A megfigyelési időszakban csak a 2. ügylet került defaultba, így csak ez számít bele a defaultráta számlálójába.

Bár a meghatározás módja bonyolultnak tűnik, a cenzorált defaultráta számítása mégiscsak könnyebben kivitelezhető, mint a hó eleji populációt tekintő defaultráta – nincsen ugyanis szükség a defaultesemények szűrésére, illetve néhány dátum ismeretében meghatározható a defaultráta. Az ügyfélnapok száma (a nevező) egyenlő lesz egyrészt a megfigyelési időszak kezdetének, illetve az ügylet kezdetének maximuma (kezdeti időpont), másrészt a default dátuma, az ügylet lezárásának dátuma, illetve a megfigyelési időszak végének minimuma (utolsó „élt” időpont) között eltelt napok számával, ügyfelenként kiszámítva és összegezve. Nincsen nagy mennyiségű havi periodicitású adatra szükség, amennyiben a fenti dátumok rendelkezésre állnak az ügyfelekről. A defaultok száma megfelel a megfigyelési időszak során megfigyelt, összes defaultesemény számának. E két szám ismeretében a fenti képletből már egyszerűen kiszámítható a defaultráta.

A cenzorált számítás egy igen részletes időbeli átlagpopulációval osztja el a teljes defaultszámosságot; valójában egy napi/havi szintű, élő átlagpopulációt mér. Ennek **előnye**, hogy az egyszerű időszak eleji populációval szemben az összes defaulteseményt figyelembe veszi, aktuális adatokkal működik. **Hátránya**, hogy azon ügyfeleket is beleveszi a számításba, amelyek technikailag nem tudnak defaultba kerülni a megfigyelési időszak alatt. Ilyen lehet például egy újonnan folyósított hitel, amely a megfigyelési időszak utolsó két hónapjában szerepel a portfólióban, és minden esetben a jók számát növeli, hiszen gyakorlatilag nem tud ezen időszak alatt defaultba kerülni (kivéve, ha egyértelműen csalásról van szó, s ez ilyen rövid időtávon is kiderül).

Mindkét fent említett módszer a maga hátrányaival együtt alkalmas a defaultráta meghatározására, de figyelemmel kell lenni az egyes számítások jellegzetességére, illetve arra, hogy a számítások mögött található portfólió milyen jellegű.

2.7.2.2 A nemteljesítési valószínűség meghatározása

A **nemteljesítési valószínűség (PD)** minden esetben egy jövőbe tekintő, a múlt információiból építkező, de azzal nem egyenlő becslés, amely az adott, kockázatilag homogén csoportra érvényes, egyéves időtávon. A PD alapvetően szintén a hitelintézet becslése a jövőre vonatkozóan, azonban a szabályozó által korlátok közé szorított előrejelzés⁹⁴, amely többek között tartalmaz olyan korrekciókat, amelyek az előremutató becslés konzervatívizmusát hivatottak biztosítani, a becsült nemteljesítés várható értéke fölé emelve ezáltal a PD értékét.

⁹⁴ Az olyan portfóliómodellek, mint például a Creditrisk+ már a kilencvenes években is megkülönböztették a mért defaultrátát, illetve a defaultráta előremutató becslését – akkor még tisztán banki definíció szerint, a becslés pontosságát szem előtt tartva. Amikor a PD becslését a nemzetközi szabályozás a Bazel II. ajánlásokba beillesztette, megjelent a szabályozói PD-becslés, amely megköveteli a jövőbeli becslések utáni biztonsági pótlékok képzését, azaz a PD felülbecslését.

A nemteljesítési valószínűségnek az a szerepe, hogy előrejelzést adjon a következő időszakban **várható átlagos nemteljesítési valószínűségre** egy adott, homogén portfóliószegegensben. A homogén portfólió meghatározása több tényező figyelembevételével történhet, ezek jellemzően az alábbiak:

- ügyféltípus (lakosság, kkv, nagyvállalat stb.);
- terméktípus (jelzáloghitel, hitelkártya, személyi kölcsön stb.);
- ügyfélminősítés;
- egyéb, a portfólió szegmentálására alkalmas tényezők.

Az időintervallum megválasztása attól függ, hogy az intézmény milyen időtávra szeretné előre látni az ügyfél vagy ügylet bedőlési valószínűségét. A prudenciális jogszabályokban az időtáv minden esetben 12 hónap, de az értékvesztésre vonatkozó szabályozások definiálnak „élethosszig”, a hitel lejáratáig tartó PD-értéket is.

A PD-beclés két lépésből áll:

- először a tény defaultráták meghatározását végzik el, majd pedig
- a tény defaultrátákra épített prediktív modell segítségével készítik el a PD-előrejelzést.

A nemteljesítési valószínűség beclésének alapját jelentő defaultráta értéke – és ezen keresztül a nemteljesítési valószínűség – rendkívül érzékenyen tükrözi vissza a portfólió összetételének, minőségének módosulását. A PD-érték módosulását leginkább az ügyfelek hitelminőségében bekövetkező változások indikátoraként lehet hasznosítani, amelyek a következő hatások eredőjeként jelentkezhetnek:

- **Portfólió-összetétel hatása:** a portfólió „eltolódása”, a kockázatosabb ügyfelek arányának változása módosítja a portfólió teljes kockázatát. A teljes portfólió-PD így csupán amiatt is módosulhat, hogy a hitelek nem olyan minőségű ügyfelek igénylik, mint a megelőző időszakokban.
- **Hitelezési körülmények változása:** a mulasztási ráta függhet attól, hogy a teljes portfólióba milyen minimumkövetelményeknek eleget tevő ügyfeleket enged be a scorecard. Az ügyfelek szigorúbb vagy lazább kezeléséből fakadóan bekövetkezhet a defaultráta átlagos értékének változása. Ezt a hatást érdemes elemezni annak tükrében, hogy a végső PD értéke miként változott, illetve az egyes nagyobb módosításokat követően módosultak-e valamilyen irányban a defaultráták értékei.
- **Makrogazdasági körülmények változása:** a megfigyelt defaultráták változása visszavezethető az adott makrogazdasági helyzetre; különösen a piaci sokkokat követően lehet a defaultráták megugrására számítani. Néhány makrogazdasági változó ezen túlmenően alkalmas arra, hogy a portfólióban bekövetkező, általános változásokat előre jelezze.
- **Élettartamhatás (*seasoning*):** elemzendő, hogy a defaultrátáknak van-e egy tipikus életciklust jellemző, időszakon átívelő, tipikus eloszlása, azaz jellemző-e az, hogy az adott hitelek esetében a hitelezési időszak (futamidő) elején több ügylet kerül mulasztásba, mint a végén. A PD-re ez abban az esetben van különösen nagy hatással, ha a portfólió növekedési üteme változik, azaz hirtelen megnő vagy csökken az új hitelek aránya a portfólión belül. Hitelezési intenzitás megugrása esetén tipikusan a defaultráta növekedésére, hitelezési stop esetén a defaultráta csökkenésére lehet számítani.

Minthogy a jövőbe látás képességét egyelőre senki nem tudhatja magáénak, számos technika alakult ki arra, hogyan lehet meglévő adatok és modellfeltevések kombinációjával a jövőben várhatóan bekövetkező defaultráta értékét becsülni. Ezen módszerek a kristálygömbnél kifinomultabb technikákra építenek, de a jósnőhöz hasonlóan felhasználják a múlt tapasztalatát – hol jobban, hol kevésbé képesek előre jelezni a jövőbeli változásokat. A defaultráta jövőbeli előrejelzését⁹⁵ hívják nemteljesítési valószínűségnek, azaz PD-nek.

A PD meghatározásához – lévén, hogy annak a jövőbe mutató, várható defaultrátákat, nemteljesítési valószínűségeket kell megragadnia – a fenti módszerek valamelyikével számított defaultráta és az azt magyarázó változók közötti kapcsolatot szükséges feltérképezni. A **PD-becslésre vonatkozó technikáknak** alapvetően a következő csoportjait különböztetjük meg:

- **PD közvetlen becslése:** ez esetben a PD-t közvetlenül a logisztikus regresszió eredményeként becsüljük. Ez eléggé ritkán alkalmazható módszertan, mivel a klasszifikációs becslésünk során mind a mintában, mind annak alkalmazásában szűréseket és transzformációkat hajtunk végre, ami módosítja a kalkulált PD szintjét. A módszertan csak akkor alkalmazható, ha a teljes historikus adatkört (nem mintát), és a jogszabályi nemteljesítési definíciónak teljes mértékben megfelelő defaultmeghatározást használ a bank.
- **Gyakorisági kalibrációs módszertan:** a leggyakrabban alkalmazott módszertan szerint a múltra összegyűjtött teljes populációt a bank a jelenleg működő adóminősítő rendszerével pontozza, és a jogszabályi nemteljesítési definícióval kiszámítja a nemteljesítési ráták hosszú távú átlagát, valamint ezt simítja az egyes ratingosztályok között, hogy monoton sorba rendezést kapjon. A módszertan lényege, hogy kivetítse a jövőre vonatkozóan a múltban tapasztalt defaultrátákat, de a portfólió esetleges változását, azaz az összetételhatást figyelembe véve. Ha például javult a bank portfóliója, és emiatt a jelenlegi portfóliónak magasabbak a score-pontszámjai, akkor alacsonyabb kockázatiparaméter-szinteket jelez előre a bank.
- **Vintage modellek:** a PD időbeli alakulását figyelembe vevő módszertanok tartoznak ide, amelyeket leggyakrabban az élethosszig tartó PD kalkulációjánál alkalmaznak. A logika nemcsak a rating pontszám, hanem az indulástól eltelt idő függvényében is simítja a kalkulált PD értékét.
- **Alacsony default modellek:** néhány portfólió esetén nincsen lehetőség a gyakorisági kalibrációra, mert nem jellemző, vagy nincs is nemteljesítés. Nagyvállalati portfóliók, banki és önkormányzati portfóliók esetén a nemfizetés eléggé ritka és különleges eseménynek számít. Ilyen esetekben a banknak az adott portfólióra szabott PD-modellt kell kidolgoznia.
 - Amennyiben rendelkezésre áll a portfólió egy részére külső minősítés (például más intézmények felé fennálló bankközi hitelek), úgy a bank egy külső minősítő cég (S&P, Moody's, Fitch) minősítéseire és defaulttapasztalataira építkezve becsülhet átlagos PD-értéket jelenlegi ügyfeleire. Ezt hívják árnyékskála-ratingnek, mivel a belső minősítés mögötti külső „árnyékskála” szolgáltatja a PD értékét. Ez esetben a belső és a külső minősítésnek lehetőség szerint harmonizálnak kell lennie, azaz azonos mutatószámokat és értékelési elveket kell tartalmazzon.

⁹⁵ Itt két fogalmat el kell különíteni egymástól. A PD-t lehet úgy értelmezni, mint a jövőbeli defaultráta eloszlását, minthogy a várható defaultráta egy valószínűségi változó, amelynek egy realizációját jelenti a múltban megfigyelt defaultráta. Másrészt lehet az eloszlás várható értékeként is tekinteni rá, mint a szabályozói tőkefüggvénybe behelyettesítendő értékre.

- Amennyiben jellemző a nemteljesítés a rosszabb ügyfelek esetén, de egyáltalán nem tapasztalható a jó ügyfelek esetén, a PD becsülhető Markov-láncok segítségével. Ez esetben egy többéves PD-alakulást skálázunk le egyéves szintre, és így minden egyes ratingosztály a megfelelő PD-értéket kaphatja.
- Amennyiben egyáltalán nincsen nemteljesítés, vagy csak egy-két esetben tapasztalható, a konfidenciaalapú modellek jöhetnek számításba. Ezen modellek a megfigyelt nulla vagy nagyon kevés defaultesemény átlagához határoznak meg a becslés pontosságát jelző, felső konfidenciaszintet, amelyet konzervatív PD-becslésnek lehet tekinteni.

2.7.2.3 A veszteségráta becslése

A nemteljesítési esemény bekövetkezésekor a bank várhatóan nem veszíti el a kockázatvállalás teljes összegét. Azt a mértéket, amely megmutatja, hogy a kockázatvállalás mekkora része nem térül meg a bank számára, a **nemteljesítéskori veszteségráta**, az LGD jelzi.

Az LGD-becslés során használt veszteségdefiníció **gazdasági veszteséget** takar. Ennek az a lényege, hogy a banknak figyelembe kell vennie minden lényeges, a megtérülésre ható diszkonthatást, továbbá a megtérüléshez kapcsolódó behajtási tevékenységek közvetlen és közvetett költségeit is.

Amíg a nemteljesítés valószínűsége a hitelfelvevőre jellemző tényező, az LGD mértékét nagymértékben befolyásolják olyan tranzakcióspecifikus, az adott kiterjesztés jellegéhez kapcsolódó tényezők, mint az **ügylet- és fedezeti struktúra** jellemzői.

Az LGD meghatározásához is számos út vezet, nincsen ez esetben sem „legjobb” módszer; módszerek sokasága áll a szakértők rendelkezésére. A szakirodalomban az LGD-modellekről kevesebb szó esik, mint a PD-ről, így nincsen még meghonosodott „*best practice*” sem, mint a klasszifikáció esetén a logisztikus regresszió vagy a PD becslése esetén a gyakorisági kalibráció. A különböző modellek mindegyikének megvan a maga előnye és hátránya, a komplexitás pedig nem mindig eredményezi a becslés pontosságának javulását.

A jogszabályi előírások egy ún. „**downturn LGD**” meghatározását várják el, azaz egy olyan LGD-értéket, amely gazdasági dekonjunktúra, azaz enyhe gazdasági recesszió mellett számszerűsíti az LGD értékét. A gazdasági recesszió melletti LGD-növekmény mérése, illetve a szükséges downturn pótlék mértékének a megállapítása nem egyszerű feladat, mivel ebben az esetben az egyéb ügylet- és ügyfélfaktorokkal nem magyarázható, szintbeli változások mértékét kell megragadni. Ha a modellünk végeredményeként a gazdasági ciklussal együtt hullámzó LGD-értéket kapunk, akkor biztosak lehetünk benne, hogy az a downturnhatás, és mértéke statisztikailag megállapítható. Létezik azonban számos olyan, nem számszerűsíthető faktor is, amely az ügylethez, ügyfélhez avagy a hitelezési kondíciók időbeli változásához, a piaci verseny szorosságához kapcsolódik, és szintén hat az LGD értékére, de külön nem mérhető, így nehezzé teszi a gazdasági ciklus hatásának pontos megállapítását.

Az LGD-modell célváltozója a **veszteségráta**. A veszteségráta historikus adatainak számításához szükséges a veszteségre ható valamennyi információ gyűjtése és összerendezése. A nemteljesítésből kikerülő (meggyógyult) ügyletek esetén csupán a nemteljesítésben töltött időre számítjuk a megtérülés értékét, valamint egy technikai megtérülést kell számítanunk abban a pillanatban, amikor az ügylet újra problémamentessé válik. Ez utóbbi azért szükséges, mivel nem tényleges pénzösszeg megfizetése történik (nincsen megfigyelhető cash flow), csak a lejárt összeget ütemezik át jövőbeli időpontokra.

A következő képlet mutatja be a veszteségráta gazdasági értékének tipikus, historikus adatokon alapuló számítási módját:

$$LGD_i = \frac{EAD_i - \sum_{k=1}^K \frac{CF_{ik} - C_k}{(1+d_{ik})^{k/12}}}{EAD_i}$$

ahol EAD_i a nemteljesítés pillanatában esedékes tőke-, kamat- és egyéb követelés összege az i -edik hitelre vonatkozóan,

CF_{ik} a megtérülés pozitív értékei,

C_k a költségek,

d_{ik} a diszkontráta,

k a behajtási hónap a nemteljesítés bekövetkezte után,

i az ügyletazonosító (1, ..., N), ahol N a megfigyelési időszak vége.

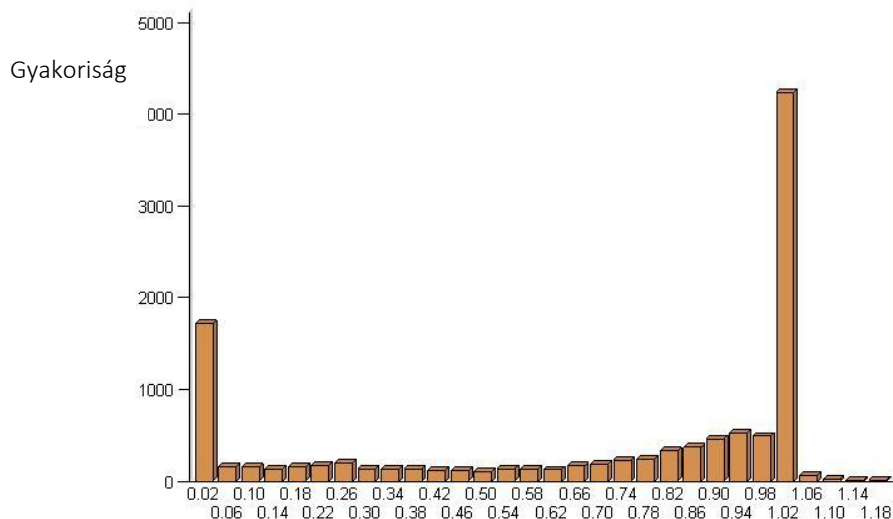
A figyelembe vett cash flow-k a nemteljesítő ügyletet érintő, alábbi tipikus tételeket foglalják magukban:

Megtérülések	Költségek
Ügyfél általi befizetések	Kiszámlázott késedelmi kamatok
Harmadik fél által teljesített befizetések (pl. kezes vagy végrehajtó által teljesített befizetések)	Intervenciós költségek
Beváltott óvadékokból, garanciákból eredő összegek	Leírások
Fedezetek értékesítésének bevételei	Egyéb, az ügyfél részére továbbszámlázott, az adott ügyletkezeléshez kapcsolódó behajtási költségek
Hitelfedezeti biztosításból vagy eszközök biztosításából, CDS-ekből származó megtérülések	Szerződésmódosítási díjak
Követelés értékesítéséből származó bevételek	Időarányosan allokált általános költségek

22. táblázat: A veszteségrátát befolyásoló, tipikus cash flow-elemek

A tény veszteségráta eloszlása elméletileg a ráakódó közvetlen és közvetett költségek miatt igen magas is lehet (a 100 százalékos érték többszöröse), ezért a valós számítás során korlátozni szükséges a felső értéket. A veszteségráta eloszlásának általában két sűrűsödési pontja van, az egyik a 0 környékén, amely a meggyógyult ügyletek sokaságát jelenti, illetve egy az 1 érték környékén, amely a menthetetlen esetek sokaságát takarja.

Az eloszlás pontos formája nagyban függ a terméktípustól: egy fedezett termék esetén jellemzően sokkal gyakoribbak a teljes megtérülést valószínűsítő kimenetek, míg fedezetlen termékek esetén jóval nagyobb a behajthatatlan hitelek aránya.



34. ábra: Példa: tény veszteségráta eloszlása egy személyikölcsön-termék esetén

Az LGD becslésére több megközelítés is létezik az egyszerűtől a bonyolultig, az alábbiakban ezeket mutatjuk be.

Kontingenciatáblák

A szakirodalomban gyakran előforduló módszer. Népszerűségének oka az, hogy egyszerű, könnyen testre szabható. Lényege, hogy a hitelezési portfóliót egymást át nem fedő szegmensekre bontjuk a lehető legjobb magyarázó erővel rendelkező változók alapján. A változókat minden esetben kategorizáljuk, hogy a becslés pontosságát biztosíthassák. A cég historikus veszteségadatai alapján az egyes szegmensek realizált veszteségadataiból egy átlagos LGD-t határozzunk meg.

A módszer nagy negatívuma, hogy a legtöbb hitelintézet nem rendelkezik kellően részletes hiteltörténeti adatbázissal, emiatt bizonyos szegmensekben nincs elég megfigyelés a megalapozott átlagos LGD meghatározásához, különösen sok szegmens képzése esetén. Ha egy szegmensben túl kevés a megfigyelés, akkor megbízható külső adatokhoz lehet nyúlni, és/vagy szakértői becslésre kell hagyatkozni. Amennyiben feltételezzük az LGD linearitását, és ha az adott szegmens két jól megalapozott szegmens közé esik, a két szegmens átlagával a köztes, kevés megfigyeléssel rendelkező szegmens LGD-je meghatározható. Tipikusan nagyvállalati portfóliók esetén alkalmazott módszertan.

Korreláció, regresszió

A vizsgált változó és a magyarázó faktorok közötti kapcsolat felderítésének gyakran alkalmazott módja a vizsgált változó feltételes várható értékének becslése a magyarázó változók ismeretében. Folytonos változó több magyarázó faktor melletti elemzése a többváltozós statisztikai módszerek eszközeit igényli. Emiatt ezen módszerek komoly statisztikai tudást igényelnek, a számítások magas szintű számítástechnikai követelményeket támasztanak. A ma használatos statisztikai eszközök a regressziós modellek alkalmazását több eljárással segítik.

Az LGD-t legkönnyebben kétfajta regresszióval lehet közelíteni: lineáris, illetve logisztikus regresszióval. A **lineáris regresszió** az LGD-t folytonos változóként értelmezi, mivel annak értéke nagyjából a 0–1 intervallumon található. A lineáris regresszió követelményeinek megfelelően a magyarázó változók mindegyikének folytonosnak kell lennie.

Ez megköveteli az esetleges kategóriaváltozók módosítását, a kategóriaértékeket (pl. „új”, „használt”) le kell cserélni az egyes kategóriákban megfigyelt, historikus veszteségrátákra. Ezután a módosított változó mint diszkrét értékekkel rendelkező, ámde folytonosan is értelmezhető változó része lehet a lineáris regresszióknak. Esetleg a változók helyett dummy kategóriák is alkalmazhatók, azonban a végeredménnyel nehéz bánni, ha a módszer nem az összes dummy értéket válogatja be a végső modellbe, illetve a korreláció miatt torzulhat a becslés is.

A **logisztikus regresszió** során az LGD-t bináris változóként kell értelmezni, amely csak 0 és 1 (alacsony LGD/magas LGD) értéket vehet fel. Ezt azért tehetjük meg, mert a veszteségráta eloszlása tipikusan kétmódusú, a 0 és az 1 érték körül csoportosul, azaz a tipikus veszteségrealizáció kétfajta lehet: az intézmény vagy nagyjából elveszíti a teljes összeget, ami a nemteljesítéskor fennállt, vagy vissza tudja szerezni nagyjából az egészét (meggyógyul az ügyfél, vagy a fedezetek, biztosítékok értékesítése során közel a teljes összeg megtérül). Nem jellemző (de nem zárható ki) az az eset, hogy valamennyi vesztesége származik az intézménynek: megtérül egy adott rész a nemteljesítéskori kitettségből, de veszteség is marad az adott hitelen. A veszteségrátát a logisztikus regresszió esetén kategorizáljuk, 0 és 1 értékre kerekítjük a változót, esetleg a középső részt (pl. 40–70% között) sötét zónaként definiáljuk, és kihagyjuk a becslésből. Ezután már a klasszifikációs fejezetben megismert módszertanok segítségével kezelhetjük az LGD-modellezés folyamatát, annak minden előnyével együtt.

Piaci LGD

E módszertan keretében az LGD mértékét a hitelek, kötvények másodlagos piaci árai alapján határozzák meg. A módszertan szerint a bedőlt kitettségek piaci árai pontosan közelítik a várható veszteség mértékét, így azok felhasználhatók az LGD előrejelzésére. A modellezők olyan bedőlt kitettségeket gyűjtenek az alapadatbázisba, amelyek másodlagos piacokon forognak, így piaci árak nyomon követhető. Ahhoz, hogy a befektetők megfelelő mennyiségű információval rendelkezzenek a bedőlt kitettség értékeléséhez, a piaci árat a bedőlést követő adott idő elteltével (amelynek elvileg egyeznie kell az értékesíthetőség átlagos időhosszával) vizsgálják. A bedőlést megelőző és a bedőlést követő piaci árak segítségével a veszteségarány könnyen meghatározható.

Az LGD-re ható tényezők figyelembevétele, így a biztosíték jellege, adós típusa, hitel senioritása stb. ezen attribútumok mentén történő szegmentációval történhet.

Implikált piaci LGD

Elméleti árazási modellek segítségével nem bedőlt, de magas kockázatú eszközök áraiból kalkulált LGD-érték. Ez az elmélet is feltételezi a piaci árak elérhetőségét, itt azonban az eszközök köre nem annyira korlátozott, mint az előző esetben. Igen gyakori a magas hozamú (általában BBB-nél rosszabb), illetve a feltörekvő piacokon forgó papírok hozamgörbéinek vizsgálatakor.

Döntési fák

A döntési fa alkalmazásának első lépésében az alapadatbázist két részre kell bontani. Az ún. tanuló adatbázis segítségével kvantifikáljuk a változók közötti kapcsolatot. Az így kidolgozott szegmentációs modellt a második adathalmazon alkalmazva azt elemezzük, hogy az esetek mekkora részében sikerült az adott elemet a megfelelő halmazba sorolni. A döntésifa-eljárás fontos előnye, hogy nem alkalmaz semmilyen eloszlásbeli megköötést, a faktorok lehetnek folytonos vagy kategorikus típusúak. A ma használatos adatbányászati eszközök több gyors algoritmust tartalmaznak a döntési fák felhasználására. A döntési fák módszerének hatékony felhasználása igen részletes inputadatbázis meglétét tételezi fel, és érzékeny az inputváltozók stabilitására. A modellezésnél a túlillesztésre ügyelni kell, nehogy a múltbeli adatokat magyarázza meg tökéletesen a modell bárminemű általánosító képesség hiányában.

Nemparametrikus statisztikai eljárások

Nemparametrikus eljárás esetén a vizsgált változó empirikus sűrűségfüggvényét közelítjük valamely előre kiválasztott kernelfüggvénnyel és simító paraméterrel. Az empirikus sűrűségfüggvény ismeretében annak kiemelt percentilisei meghatározhatók. A lényeges kockázati faktorok mentén szegmentált adatbázis segítségével azoknak a sűrűségfüggvényre és így a kiemelt percentilisekre való hatása is meghatározható. A módszertan fő előnye, hogy nem szerepel benne előzetes feltevés a vizsgált változó eloszlására, így az LGD-eloszlás atipikus alakja is kezelhető.

Neurális hálók

Az idegsejtek működését imitáló eljárás lényege, hogy a bejövő ingerek (adatok) valamilyen függvénye határozza meg a kimenetet (reakciókat). Például, ha az egyes bemenő adatok egyfajta súlyösszege meghalad valamilyen küszöbértéket, akkor más kimenet következik. A belső súlyfüggvény a meglévő tapasztalatok alapján alakul ki. Ezt az iteratív eljárást a neurális háló tanulásának nevezzük. A módszertan az intenzív kutatások ellenére is kevésbé használt, elsősorban szubjektivitása miatt – különböző kialakítású modellek azonos bemeneti adatok ellenére különböző, illetve esetlegesen nehezen indokolható eredményeket adnak. A döntési fák módszeréhez hasonlóan szintén gyakori a modell túltanulása is.

A következő táblázat tartalmazza a bemutatott módszerek összefoglaló jellemzőit.

Típus	Kifinomultság	Leírás	Előnyök	Hátrányok
Implied LGD	Alacsony	A teljes veszteségből és a nemteljesítés valószínűségéből számított LGD	Könnyen kalkulálható	Csak lakossági kitétségek esetében alkalmazható
Szakértői modell	Alacsony	Az LGD-t meghatározó változók szakértői becslésén alapuló módszer	Viszonylag könnyen becsülhető	Külső vagy aggregált adatokat használ, így kevésbé testreszabott
Kontingenciatáblák	Alacsony	A portfólió nem átfedő szegmensekre való felbontását követően (pl. termék és biztosíték típusa alapján) az egyes csoportokra átlagos LGD-értéket határoznak meg historikus adatok alapján	Könnyen becsülhető. Időben stabil, az előrebecslés robusztus	Rendkívül adatintenzív. Érzékeny az adathiányra. Bizonyos szegmensekben a kis elemszám ronthatja a megbízhatóságot.
Piaci LGD	Alacsony	A tényleges megtérülés piac által elvárt szintje, a piacon forgalmazott nemteljesítő kitétségek piaci és bedőléskori árából kalkulált érték	Széleskörű információs bázisra épít, tartalmazza az elvárt kamatfelírat, a restrukturálás költségeit és a bizonytalanságot	Csak likvid piaccal rendelkező kötvények és hitelek esetében alkalmazható. Magyarországon való alkalmazása rendkívül korlátozott.
Lineáris regresszió	Közepes	A megfigyelt realizált LGD és a kockázati faktorok használata lineáris regresszióban	Könnyen felépíthető, szoftverekkel támogatott, rugalmas az adatigényre, jól interpretálható	Körültekintő kategorizálás szükséges, nemlineáris mintázatokra rosszul illeszkedik
Logisztikus regresszió	Közepes	A megfigyelt, realizált LGD és a kockázati faktorok használata lineáris regresszióban	Scorecard becslésénél alkalmazott, robusztus statisztikai eljárás és validációs technikák	LGD-t bináris változóvá kell alakítani, így információ veszhet el, a magyarázóerő és a pontosság romolhat
Nemlineáris regresszió	Magas	Parametrikus statisztikai eszközök, nemlineáris feltevésekkel, maximum likelihood, Generalized Method of Moments módszerek	Jobban illeszkedő modellek	Több tudást igényel
Implied piaci LGD	Magas	Magas diszkontú, nem bedőlt eszközök árából, elméleti árazási modellek segítségével következtetett LGD	A kötvénypiacokon elérhetőek ilyen modellek, igen pontosan becslik előre a függő változót	Csak likvid piaccal rendelkező országokban használható, magas ismeretet igényel
Nemparametrikus statisztikai modellek	Nagyon komplex	Olyan statisztikai eljárások, amelyek az empirikus sűrűségfüggvény alakját, s ezáltal főbb percentiliseit határozzák meg, sűrűségfüggvényt közelítő eljárással	Nincs előzetes megszorító feltevése a vizsgált változó eloszlását illetően	Magas tudást igényel, standard statisztikai szoftverekkel kevésbé támogatott
Neurális háló, döntési fa, mesterséges intelligencia	Nagyon komplex	Többféle módszertan, amelyek általában jobban használhatók csoportképző változók esetében, mint a hagyományos regresszió	Kiváló adatilleszkedés	Jelentős szaktudást igényel, hajlamos az extrém adatokhoz való túlzott illeszkedésre

23. táblázat: A veszteségráta (LGD) - becslési eljárások bemutatása

2.7.3 A piaci kockázatok mérésének lehetőségei

A **kockázat**, ahogy korábban definiáltuk, a jövőbeli valószínűsíthető/várható kimenetek bekövetkezésének bizonytalansága, amelyet nemcsak felismerni és megfigyelni szükséges, hanem azokat folyamatosan mérni is kell, ugyanis csak a mérés eredményének felhasználásával lehet egy hatékony és komplex kockázatkezelési rendszert felépíteni.

Egy **koherens kockázati mértéktől** az alábbi tulajdonságokat várjuk el⁹⁶:

- **Monotonitás:** egy „A” portfólió esetében, ha mindig legalább annyit veszítünk, mint egy „B” portfólió esetében, akkor az „A” portfólió kockázata legalább akkora, mint a „B” portfólióé.
- **Szubadditivitás:** amennyiben két portfóliót egyesítünk egy nagy portfólióba, akkor ezen egyesített portfólió kockázata nem lehet nagyobb, mint a két külön portfólió egyedi kockázatainak összege (diverzifikációs hatás).
- **Pozitív homogenitás:** a portfólió méretével egyenes arányban nő a portfólió kockázata, amennyiben a portfólióban szereplő termékek súlyai nem változnak meg.
- **Sallangmentesség (translation invariance):** a gyakorlatban azt jelenti, hogy ha egy portfóliót tekintve mindig egy előre meghatározott, állandó összeggel nagyobb a veszteség, akkor a kockázat is ezzel a fix összeggel lesz nagyobb.

A gyakorlati kockázatkezelésben a kockázat mérésére több módszer is rendelkezésre áll. Ezeket az alábbiakban részletezzük.

2.7.3.1 Az árfolyammozgásokból származó szórás

Az egyik legegyszerűbb módszer a **szórás** meghatározása, ami nem más, mint az egyes árfolyamváltozás-értékek számtani átlagtól vett eltéréseinek négyzetes átlaga, vagyis megmutatja, hogy az egyes napi (vagy adott esetben napon belüli) ismérvértékek mennyivel térnek el átlagosan az átlagtól. A gyakorlatban a szórást relatív értelemben használják a terméktípusok közötti könnyebb összehasonlíthatóság érdekében.

A szórás számos előnnyel és hátránnyal rendelkezik. A legnagyobb előnye a **könnyű számszerűsíthetőség**, az egyszerű interpretálhatóság. Ezen túl megfelelően ösztönzi a diverzifikációt is. Ezzel szemben csak **korlátozott információ tartalommal bír**, nem mondja meg a várható bekövetkezések irányát, a bekövetkezési valószínűségről sem ad elegendő információt. Emellett csak normál eloszlású valószínűségi változók esetén működik hatékonyan, illetőleg nem tekinthető koherens kockázati mértéknek, nem teljesíti sem a sallangmentességet, sem a monotonitást.

2.7.3.2 Kockázatos érték (VaR)

A **kockázatos érték**, vagyis *value-at-risk* (VaR) azt mutatja meg, hogy adott valószínűségi szint mellett egy előre meghatározott tartási periódus alatt az adott instrumentum vagy portfólió kapcsán mekkora lehet a maximális veszteség a piacok normál működését feltételezve. Az eredményt mind abszolút, mind relatív értelemben szokták használni.

A VaR több különböző megközelítéssel is számszerűsíthető. Kiindulhatunk abból a feltételezésből, hogy a pénzügyi instrumentumok napi árfolyammozgásai (hozamai) normál eloszlást követnek, és ennek az alapján határozhatjuk meg az általunk kívánt valószínűségi szint melletti maximális veszteséget. Ezt a módszert nevezzük **variancia-kovariancia alapú vagy más néven parametrikus VaR-módszernek**.

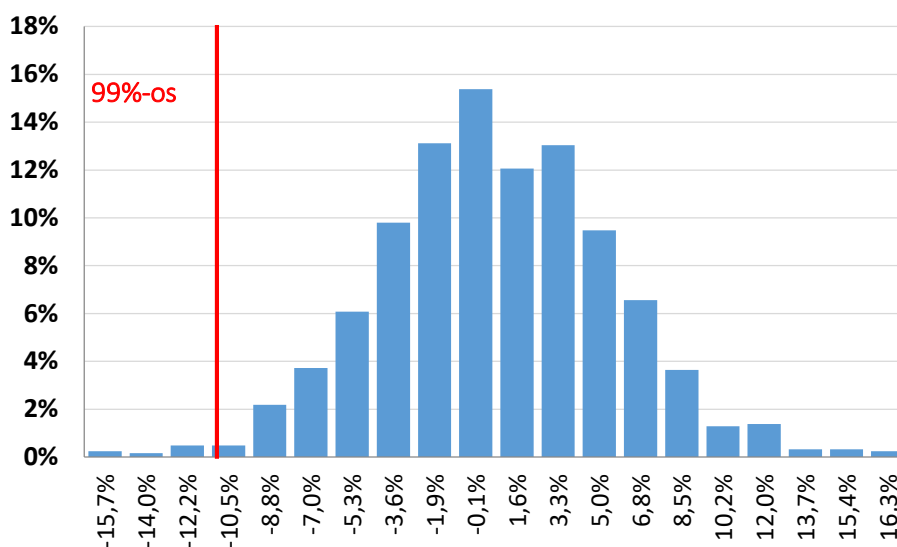
⁹⁶ Artzner, Ph. – Delbaen, F. – Eber, J.-M. – Heath, D. (1999): Coherent Measures of Risk. *Mathematical Finance*, Vol. 9, No. 3.

Ha kellően hosszú idősor áll a rendelkezésünkre, akkor úgy is eljárhatunk, hogy a tényleges napi árfolyammozgások alsó percentilisét számszerűsítjük. Ebben az esetben nem élünk előfeltételezéssel az árfolyammozgások eloszlására vonatkozóan. Ez a megközelítés a **historikus VaR-metódus**.

Amennyiben megfelelő számítógépes infrastruktúrával rendelkezünk, akkor különböző módszerekkel árfolyam-szimulációkat végezhetünk, amelyekből kinyerhetjük az adott valószínűségi szint melletti maximális veszteségi értéket. Ez az eljárás az úgynevezett **Monte-Carlo-szimulációs VaR**.

PÉLDA

A fenti módszertanokkal az OTP 5 éves idősorát (2013–2017) felhasználva, kiszámoljuk a 99 százalékos valószínűségi szint melletti, 10 napos tartási periódus alatt várható, maximális veszteség értékét. A következő ábrán az OTP-részvény árfolyamának 10 napos hozameloszlása látható. A fő cél az eloszlás veszteségoldali végének az elemzése.



35. ábra: Az OTP 5 éves árfolyamából számolt 10 napos hozamok eloszlása (2013–2017)

A parametrikus VaR számítási lépései

1. Első lépésben a 10 napos hozamokat számoljuk ki.
2. Ezután a 10 napos változások szórásának meghatározása következik ($\sigma_{10napos}$).
3. Végül az alábbi képlettel határozzuk meg a 99 százalékos valószínűségi szint melletti maximális veszteséget:

○

$$VaR(99\%, 10 \text{ nap}) = -\sigma_{10 \text{ napos}} \times N'(99\%) \quad (12)$$

ahol $N'(\cdot)$ a standard normális eloszlás inverz függvénye.

4. Az így kapott VaR az OTP esetében: $-4,88 \times 2,33 = -11,36\%$.

Az eredményt úgy kell értelmezni, hogy 10 nap alatt 99 százalékos valószínűségi szint mellett az OTP-részvényen maximum 11,36 százalékos veszteség lehet normál piaci körülményeket feltételezve. A szám azt is megmondja, hogy ha nincs turbulencia a piacon, akkor egy év alatt maximum két-háromszor lehet magasabb 10 napos időtávon a veszteség, mint 11,36 százalék, többször nem. Fontos kiemelni, hogy stresszidőszakokban a VaR alulbecsülheti a tényleges kockázatot, így ilyenkor előfordulhat, hogy magasabb veszteségek alakulnak ki, mint amit a VaR jelezne. A VaR előnyeiről és hátrányairól a későbbiekben lesz szó.

A historikus VaR számítási lépései

1. Első lépésben meghatározzuk a 10 napos árfolyamváltozások idősorát.
2. Sorba rendezzük az így kapott értékeket.
3. Ezután kiválasztjuk a veszteségoldalból kiindulva a sorban 12. hozamot. (A 2013 és 2017 közötti időszorból 1235 darab 10 napos hozamot tudunk számolni. Ennek 1 százaléka lefelé kerekítve 12. A módszertan szerint az időszoron megfigyelt legrosszabb 1 százalékhhoz tartozó értéket kell megkeresni, és ez lesz a VaR értéke.)
4. Az OTP esetében a vizsgált időszoron ez az érték: **-11,08%**.

A szimulációs VaR számítási lépései

1. Ennél a módszernél abból kell kiindulni, hogy mekkora a szórása és várható értéke az OTP-nek 1 évre vonatkoztatva. A fenti időszorból kiindulva az évesített szórás: 26,49 százalék, a várható érték, ami tulajdonképpen a napi árfolyamváltozások átlaga évesítve: 18,55 százalék.
2. 10 napnyi árfolyammozgást generálunk az alábbi szimulációs eljárással.⁹⁷ Ennél a módszernél is feltételezzük a valószínűségi változók normál eloszlását:

$$S_0 = 2017.12.29 \text{ záró árfolyam} = 10\,720 \quad (13)$$

$$S_t = S_{t-1} + S_{t-1} \times \text{Évesített várható érték} \times \left(\frac{1}{250}\right) + S_{t-1} \times \sigma_{\text{éves}} \times \sqrt{\frac{1}{250}} \times N'(\text{random}) \quad (14)$$

ahol

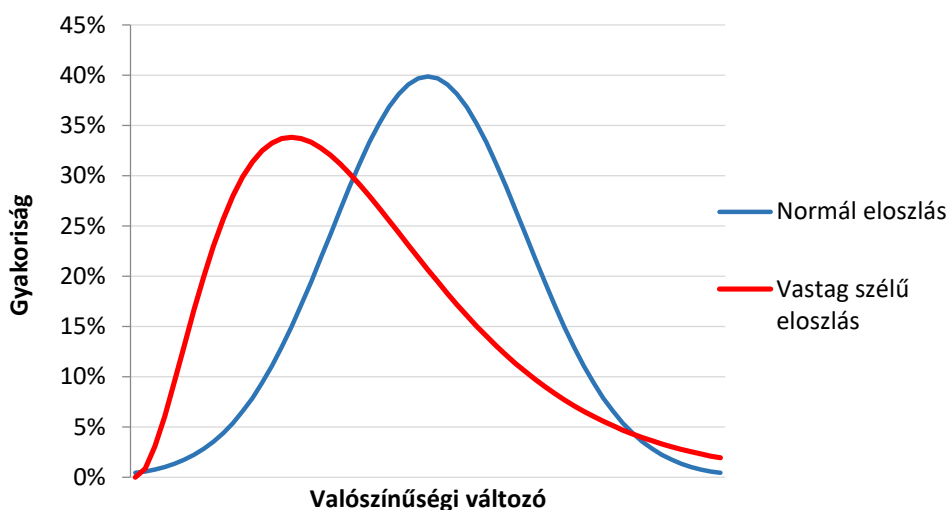
- S_t az adott napi generált árfolyam,
 - S_{t-1} az előző napi generált árfolyam,
 - $N'(\cdot)$ a standard normális eloszlás inverz függvénye,
 - *random*: 0 és 1 közötti egyenletes eloszlást követő, véletlen szám.
3. A generált árfolyamokból kiszámoljuk, hogy 10 nap alatt hány százalékot változott az árfolyam.
 4. A szimulációt legalább 10 000-szer lefuttatjuk, és mind a 10 000 esetben eltároljuk a 10 napos százalékos változásokat.
 5. Az így kapott 10 000 elemű időszorból meghatározzuk a veszteségoldali 1 százalékos percentilist.
 6. A konkrét példánknál maradva, az OTP-nél ezzel a módszerrel **-11,11%-os** VaR adódott.

Látható, hogy a három különböző módszerrel meghatározott VaR-értékek nagyon közel esnek egymáshoz. Ez azért van, mert egy nyugalmas, stresszmentes időszak volt a kiindulási alap.

Ha egy turbulens időszak adatai alapján számoltuk volna ki az értéket, akkor a valószínűségi változók normális eloszlásának alapfeltételezésére épülő VaR-módszertanok alacsonyabb értéket eredményeztek volna, azaz alulbecsülték volna a tényleges kockázatot.

⁹⁷ Ez a szimulációs módszer az árfolyammozgásokról azt feltételezi, hogy geometrikus Brown-mozgást végeznek. További információk a szimulációs eljárásokról: Hull, John C. (1999): *Opciók, határidős ügyletek és egyéb származtatott termékek* (Panem – Prentice Hall, Budapest – London) c. könyvében.

Ez azért van, mert stresszidőszakban az árfolyammozgások tényleges eloszlása a normális eloszláshoz képest torzul, vastag szélűvé válik, a veszteségoldali események bekövetkezése gyakoribb lesz, mint ami a normális eloszlás feltételezéséből következne.



36. ábra: A normális és a vastag szélű eloszlás eloszlásfüggvénye

A VaR-módszertannak is **számos előnye és hátránya van**. A VaR **könnyen prezentálható** a menedzsmentnek szóló riportingrendszerekben. Könnyen érthető, transzparens és kézzelfogható („forintosított”) információt ad a kockázat mértékéről. *Univerzális* abból a szempontból, hogy az egymástól eltérő termékekre, portfóliókra a kalkulációs módszertanok hasonlóan alkalmazhatók, és az eredmények hasonlóan értelmezhetők, valamint hatékonyan felhasználhatók összehasonlításokban is. Egyetemes abból a szempontból is, hogy a megfelelő VaR-metódus megválasztásával **tetszőleges eloszlást követő valószínűségi változókra is alkalmazható**, nem kell minden esetben az eloszlásra vonatkozóan előfeltételezéseket tenni. Mivel a VaR a különböző típusú kockázatokat egy közös nyelven fogalmazza meg, így kiválóan alkalmas arra, hogy a különböző szabályozó hatóságok ezekre vonatkozóan különféle elvárásokat határozzanak meg.

Azonban már a definícióból is ered az egyik legnagyobb probléma a módszerrel: a normál eloszlás feltételezésére épülő VaR-ok akkor adnak megbízható információt, ha a piacok normál körülmények között működnek. Ám amikor egy piacot sokk ér, amikor kialakulnak információs aszimmetriák vagy ha a likviditás hirtelen megszűnik, akkor a **VaR jelentősen alulbecsülheti a tényleges kockázatot**, rossz befektetési döntésekre ösztönözheti a piaci szereplőket.

Emellett egy-egy termék esetében a VaR kiszámolása egyszerű, de összetettebb portfóliók esetében komoly számítási kapacitásra/IT-infrastruktúrára van szükség. Azzal, hogy egy adott valószínűségi szintet veszünk alapul, elveszítjük az információt az ezen a valószínűségi szinten kívül történt eseményekkel kapcsolatban. Nem tudjuk, hogy az eloszlás adott valószínűségi szinten kívül bekövetkezett eseményeinek mi a nagysága, mi a kiterjedése. Mindezeket túl nem minden esetben ösztönzi a helyes diverzifikációs tevékenységet, továbbá nem tekinthető teljesen koherens kockázati mértéknek, a szubadditivitás nem minden esetben teljesül.

2.7.3.3 Expected shortfall (ES)

Az *expected shortfall* (ES), vagy más néven feltételes VaR (*Conditinal VaR – CVaR*) azt mutatja meg, hogy mi a várható értéke egy előre meghatározott valószínűségi szinten kívül bekövetkező veszteségeseményeknek egy előre meghatározott tartási időszakon belül. Az ES pontosan az eloszlás azon részét vizsgálja, ami a VaR fókuszán kívül esik.

$$ES_{\alpha}(X) = E[-X|X \leq -VaR_{\alpha}(X)]$$

ahol

- α a valószínűségi szint, amelyen túli veszteségeseményeket vizsgálunk,
- $E[-]$ a várható érték.

Az ES sokkal érzékenyebb az eloszlás alakjára, mint a VaR, főleg igaz ez az olyan vastag szélű eloszlásokra, amelyek jellemzők a pénzügyi termékek áringadozására turbulens időszakokban. Míg a szórás és a VaR nem tekinthető teljesen koherens kockázati mértéknek, addig az **ES teljesíti a fejezet elején felsorolt feltételeket**. Az ES ösztönzi a helyes diverzifikációs döntések meghozatalát is.

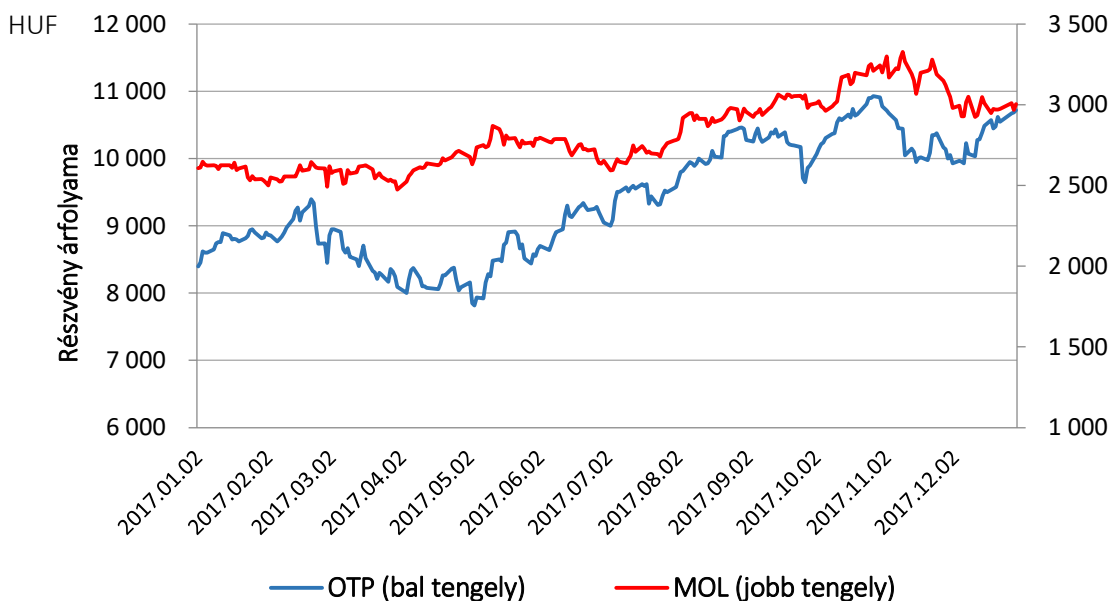
Az ES egyik hátrányaként lehet megfogalmazni, hogy sokkal komolyabb számítási kapacitást igényel, mint a szórás vagy a VaR kalkulációja, robusztusabb IT-rendszerek fenntartását követeli meg, amelyeknek a járulékos költségei jóval magasabbak. A modell utólagos tesztelése is sokkal nehezebb, hiszen azon események száma, amelyet az ES mér, nagyon alacsony, sokszor nem áll rendelkezésre kellően nagy elemszám ahhoz, hogy a várható értéket kellő megbízhatósággal meg lehessen határozni.

A korábbi példák bemutatjuk, hogyan kell egy adott instrumentumra kiszámolni a VaR-t. A való életben, különös tekintettel a banki működésre, ritkán kell csupán egy eszközre kockázatot számszerűsíteni. A napi gyakorlatban komplex, több egymástól eltérő termékből álló portfóliókat kell egy időben elemezni. A különböző termékek árfolyammozgása között meghatározott irányú és mértékű kapcsolat áll fenn. Amikor ezek egy portfóliót alkotnak, akkor ezek az együttmozgások csökkenthetik, de akár jelentős mértékben növelhetik is a portfólió egészére vonatkozó kockázatot. Ahhoz, hogy egy adott portfólió összetételét hatékonyan állíthassuk össze, a portfólióban szereplő termékek közötti kapcsolatot mérni és rendszeresen monitorozni szükséges.

Az instrumentumok közötti kapcsolatokat a legegyszerűbb módon a **korrelációs együtthatóval**⁹⁸ lehet mérni. A korreláció azt mutatja meg, hogy két vagy több árfolyamidősről milyen mértékű és irányú a lineáris kapcsolat. A korreláció -1 -től 1 -ig vehet fel értéket. A -1 -es érték jelenti a tökéletes ellentétes mozgást, a $+1$ -es pedig a tökéletes együttmozgást. A fejezet elején ismertetett, „a piacnak nincs emlékezete” tulajdonság a termékek közötti kapcsolatokra is igaz. Ha például két részvény az elmúlt fél évben ellentétesen mozgott, semmi sem garantálja, hogy a jövőben is ellentétesen fognak mozogni, vagy ugyanolyan mértékű marad a kapcsolat erőssége.

Példaként az OTP- és a MOL-részvények árfolyamának idősorát vizsgáljuk meg a korrelációs viszonyok szempontjából. A következő ábrán a két termék 2017-es záró árfolyamai láthatók.

⁹⁸ A korreláció a legegyszerűbb mérőszáma a két vagy több instrumentum közötti kapcsolatnak. Ez a mérőszám csak és kizárólag a lineáris összefüggést méri. A valóságban sokszor nemlineáris kapcsolatok léteznek, amelyekre vonatkozóan bonyolultabb kapcsolatmérő módszereket is szoktak alkalmazni.



37. ábra: Az OTP- és MOL-részvények árfolyam-alakulása 2017-ben

Forrás: BÉT-adatok alapján saját szerkesztés

A következő táblázat foglalja össze, hogy az egyes negyedévekben milyen módon alakultak a korrelációs együtthatók.

		2017 Q1	2017 Q2	2017 Q3	2017 Q4
Évesített szórás	OTP	23,30%	21,78%	18,48%	17,87%
	MOL	21,59%	17,28%	17,11%	25,87%
Évesített átlagos napi hozam	OTP	-14,73%	45,81%	34,33%	32,82%
	MOL	-20,70%	28,48%	47,26%	0,68%
Korrelációk		0,49	0,21	0,18	0,30

24. táblázat: Az OTP és MOL negyedéves korrelációs együtthatóinak alakulása

Látható, hogy a mozgás iránya ugyan nem változott, egész évben pozitív volt, de a kapcsolat erőssége jelentősen ingadozott az év során. Az ilyen mértékű kapcsolati változások erősen ronthatják egy kezdetben jól diversifikált portfólió teljesítményét. Ezt a tulajdonságot egy későbbi példával szemléltetni fogjuk. Két instrumentumból álló portfólió szórását – ami a parametrikus VaR-kalkuláció alapja is – az alábbi módon számolható ki:

$$\sigma_{\text{portfólió}} = \sqrt{w_A^2 \times \sigma_A^2 + w_B^2 \times \sigma_B^2 + 2 \times w_A \times w_B \times \sigma_A \times \sigma_B \times \rho_{AB}}$$

ahol w_A , w_B az A és B eszközök súlyai a portfólióban,

σ_A , σ_B az A és B eszközök szórásai.

Több instrumentumból álló portfólió szórását a súlyvektor és a kovarianciamátrix szorzásával kaphatjuk meg:

$$\sigma_{\text{portfólió}} = \sqrt{W(1,2,\dots,n) \times \text{COV} \times W'(1,2,\dots,n)}$$

ahol $W(1,2,\dots,n)$ a súlyvektort jelöli, ahol a súlysámítás alapjai a portfólióban szereplő instrumentumok piaci értékei,

$W'(1,2,\dots,n)$ az előző vektor transzponáltja,

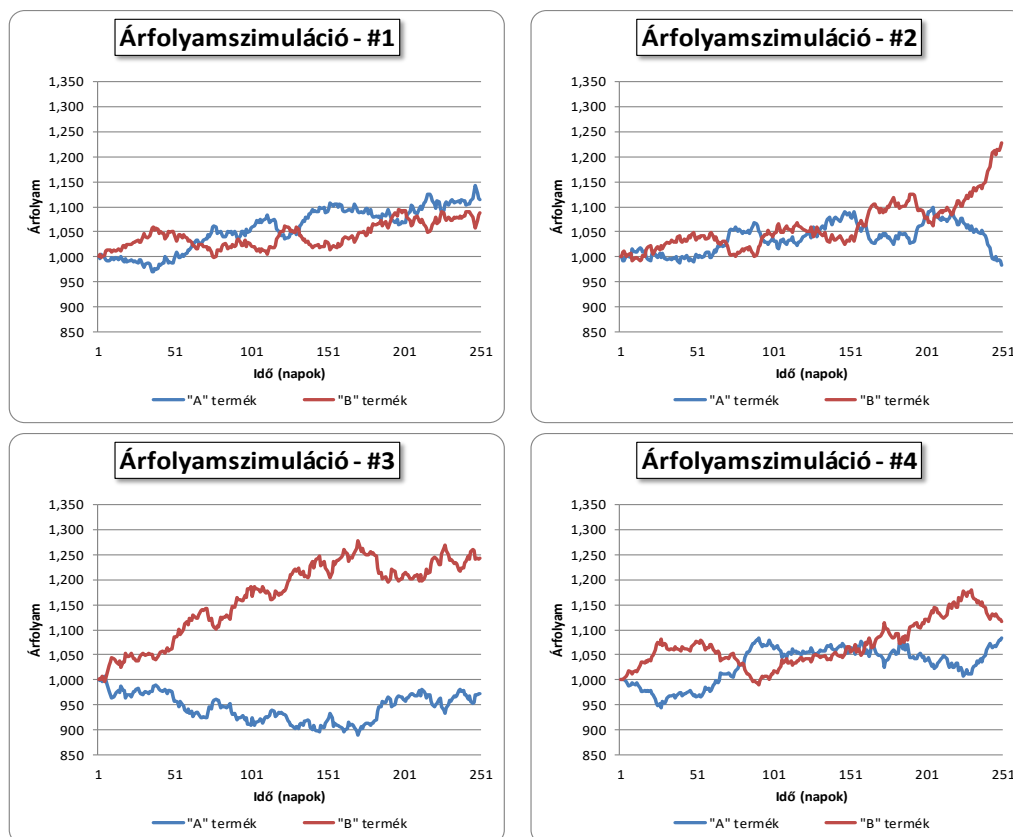
COV a kovarianciamátrix.

A kovariancia és a korreláció közötti összefüggés pedig:

$$\text{COV}_{AB} = \sigma_A \times \sigma_B \times \rho_{AB}$$

Ahhoz, hogy jobban megérthető legyen, mennyire torzíthatja egy portfólió teljesítményét az időben változó korreláció, segítségül ismét a Monte-Carlo-szimulációs eljárás hívható. Tegyük fel, hogy van két virtuális termékünk, amelyeknek kezdetben 1000 Ft-os nyitóárak van, a két instrumentum közötti korreláció pedig legyen -1 . Képzelt portfoliónkat úgy állítjuk össze, hogy 50-50 százalékos arányban válogatunk a két termékből. A termékek volatilitása legyen éves szinten egységes, 10 százalékos. Következő lépésben két geometriai Brown-mozgást szimulálunk a korábbiakban megismert módszer segítségével. Ebben a szimulációban fontos, hogy nem független normális eloszlású véletlen számokat kell generálni, hanem irányított, előre meghatározott kapcsolattal rendelkező idősorokat kell gyártani.⁹⁹

A következő ábrán a kiinduló paraméterek mellett generált árfolyampályákból 4 különböző realizáció látható.



38. ábra: Brown-mozgással generált árfolyam-realizációk

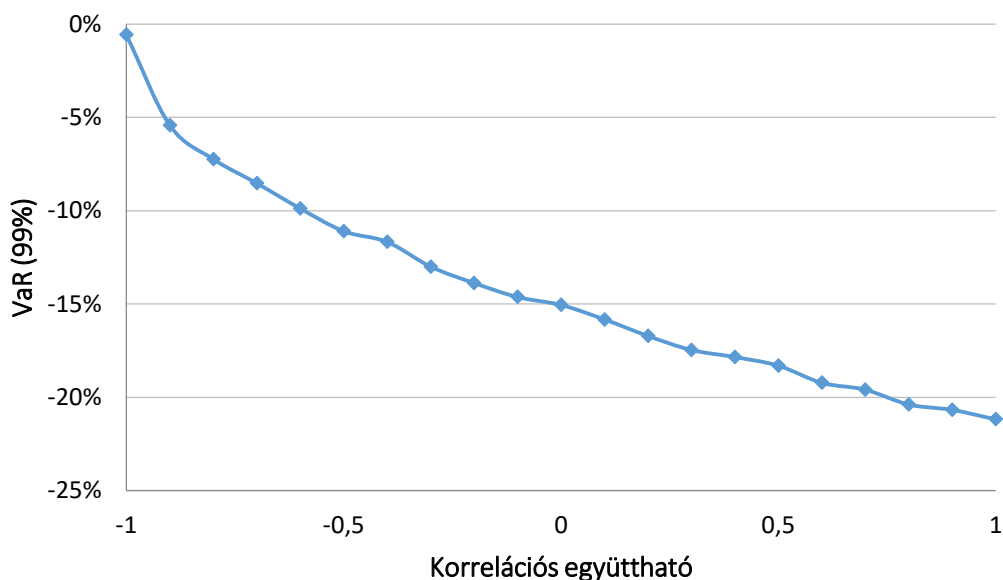
⁹⁹ Előre meghatározott korrelációval rendelkező geometriai Brown-mozgást követő, véletlen számokat többek között a Cholesky-faktorizációs eljárással tudunk generálni. A módszertanról részletesebb információkért l. *Jorion, Philippe (1999): A kockázatos érték* (Panem, Budapest) c. könyvét.

Ha 10 000 esetben lefuttatjuk az árfolyam-szimulációt, és ezt felhasználva, magának a portfóliónak az értékváltozását határozzuk meg, akkor éves tartási időt feltételezve **0,56%-os VaR-t** kapunk.

Következő lépésben tegyük fel, hogy a piacon kicsit megváltoznak a viszonyok, és a kezdeti -1 korreláció $-0,9$ -re módosul, minden egyéb paraméter változatlansága mellett. Amennyiben az új kapcsolati erősség mellett végezzük el a korábbi szimulációt, akkor azt fogjuk tapasztalni, hogy a **portfóliónk 0,56%-os VaR-ja hirtelen 5,42%-ra emelkedett**.

10 százalékos változás a korrelációban 10-szeres(!) változást jelent a portfólió kockázatában, miközben minden egyéb paraméter változatlan. Sem a portfóliónk összetétele, sem a portfóliót alkotó termékek volatilitása nem változott, csupán a közöttük lévő kapcsolat erőssége módosult kicsit. A bankok életében a milliárdos nagyságrendű pozíciók is gyakoriak; a fenti példát erre a dimenzióra vetítve, igen jelentős különbségek adódnak, ugyanis nem mindegy, hogy 5 millió forintos vagy 50 millió forintos potenciális veszteségről beszélünk.

Ha az előbbi kísérletet tovább folytatjuk lépésről lépésre – minden esetben 10 000 szimulációt futtatva –, egészen addig, ameddig el nem érjük a $+1$ korrelációt, akkor az alábbi érdekes összefüggést figyelhetjük meg:



39. ábra: A szimulált portfóliók VaR-ja különböző korrelációs együtthatók mellett

Ebből egyértelműen látszik, hogy a korrelációs kapcsolatokban már egy kicsi elmozdulás is eredményezhet jelentős mértékű emelkedést a portfólió kockázatában.

A példában is szereplő kis változások nagyon rövid időn belül bekövetkezhetnek, ezért is rendkívül fontos **a piaci kockázatok napi, adott esetben napon belüli, szigorú monitoringja**. Különösen igaz ez a bankokra, ahol jelentős összegű pozíciókat, portfóliókat kell megfelelő gyorsasággal egy időben elemezni.

3. HITELEZÉSI TEVÉKENYSÉG

Jelen fejezet mutatja be a hitelezési folyamat legfontosabb elemeit: az **adósminősítési** rendszereket, a banki finanszírozásban alkalmazott **biztosítékokat**, a **hitelárazás alapjait**, továbbá az **ügyletminősítés** keretrendszerét. Az általános elvek bemutatását követően részletesen tárgyaljuk a fő szegmensekre jellemző hitelezési tevékenységet, azaz a **vállalati** és a **lakossági hitelezést**, kiegészítve az agrár- és a kis- és középvállalkozások (azaz kkv-k) hitelezésének sajátosságaival.

3.1 ADÓSMINŐSÍTÉS

A hitelkockázat legjelentősebb kockázati tényezője maga az adós, vagyis az, ha az adós nem fizet. Az **adós nemfizetésének kockázatát** az adósminősítő rendszerek¹⁰⁰ hivatottak felmérni. Az adósminősítés tehát az ügyfelek előzetes kockázati felmérését jelenti. Az eltérő kockázati jellemzők miatt az adósminősítési rendszerek különböznek attól függően, hogy azok milyen ügyféltípusra vagy ügyfélszegmensre vonatkoznak. Az ügyfelek minősítését a törvény is előírja a bankok számára. Ennek eredményeképpen a potenciális adósok különböző osztályokba sorolódnak kockázatosságuk mértékének megfelelően.

A **lakossági ügyfelek** hitelkockázata meghatározóan **jövedelmük és vagyoni helyzetük ingadozásából** adódik. A kockázatelemzés így elsősorban a jövedelem és a vagyon ingadozását kiváltó tényezőket elemzi (gazdasági ciklus, munkaerőpiaci helyzet, életkörülmények, családi állapot, meglévő vagyon, életviteli szokások stb.), és ennek alapján próbálja előre jelezni a **nemteljesítés valószínűségét**. Ez esetben az adósminősítés néhány hitelkockázati szempontból releváns mutató segítségével alakít ki képet a hitelért folyamodó ügyfél hitelképességéről. A hitelkockázat felmérését a lakossági ügyfelek esetében ugyanaz a tömegszerűség jellemzi, mint a termékajánlatokat. Vagyis a tömeget jellemző, megfigyelt szabályszerűségek alapján elemzik az egyedi ügyfelet. A tömeges felmérésben nagy segítségül szolgálnak a modern statisztikai technikák, mivel a legtöbb jól működő intézmény már a saját historikus tapasztalatát figyelembe véve alakítja ki azoknak az információknak a körét, amelyeket egy-egy bíráló esetén figyelembe vesz. Ezen statisztikai módszereket összefoglalóan **pontozáson alapuló**, (*scoring típusú*) adósminősítő **rendszereknek** hívják, amelyek lehetővé teszik az intézmény számára a tömegszerű és gyors hitelezést. Ezen adósminősítő rendszerek automatikusan, objektíven pontozzák az ügyfeleket, s jellemzően egy adott minimális pontszámot el nem érő ügyfelek számára a bank nem vagy csak felárral hajlandó hitelt vagy más terméket nyújtani.

A **vállalati ügyfelek** esetén a hitelkockázat felmérése jellemzően egyedi vállalatelemzést jelent, amelynek az a célja, hogy a bank helyesen megítélhesse az **ügyfél hitel-visszafizetési képességét és hajlandóságát**. Ennek felmérése során a vállalatra és annak iparágára jellemző arányszámokat, pénzügyi mutatókat számszerűsít a bank (ilyenek például a tőkeellátottság mutatója, jövedelmezőségi mutató stb.), és ezek alapján határozza meg, hogy finanszírozza-e a vállalatot, és ha igen, milyen mértékben és milyen kockázati felár mellett teszi meg. Az adósminősítés ez esetben nagymértékben a pénzügyi beszámolók, tervek gondos tanulmányozására épít.

A pénzügyi beszámolókat a vállalat gazdálkodását meghatározó tényezők szélesebb környezetébe illesztve kell értelmezni. Ilyen tényezők a vállalatvezetés minősége, a cég felépítése és identitása, a termék és piacának helyzete, illetve fejlődése, a konkurencia erőssége stb., amelyek mind nélkülözhetetlenek a cég hitelképességének megítélésékor.

¹⁰⁰ Az adósminősítést ügyfélminősítő rendszernek is szokták hívni; a két fogalom jelentése egy és ugyanaz. Emellett a vállalati hitelek esetében gyakran hívják az adósminősítést ratingnek, míg a lakossági üzletágban scoringnak.

A pénzügyi beszámolók elemzésénél figyelembe kell venni, hogy azok egy múltbéli pillanatképet szolgáltatnak, miközben a vállalat pénzügyi mutatói valójában a vezetés, a termelés, a szervezetfejlesztés és a marketing terén hozott stratégiai döntéseinek eredményeként a jövőben jelentősen változhatnak. Hasonlóképpen ahhoz, ahogyan az egykori döntések meghatározzák a jelen pénzügyi eredményeit, a mai elhatározások a holnapi teljesítményt befolyásolják, a hitel visszafizetése pedig mindig a jövőben esedékes.

Az **egyéni vállalkozók és a kkv-ügyfelek** esetén a kockázat mérése a fenti két elemzés kombinációját kívánja meg. Ezen ügyfélkört szintén a tömegszerűség jellemzi, így a vállalatelemzési szempontok (pénzügyi mutatók) mellett az egyéb, lakossági elemzésnél domináns általános jellemzők is fontos szerepet játszanak hitelezési kockázatuk felmérésénél.

Egyéb ügyfélcsoportok (pl. önkormányzat, más hitelintézetek, pénzügyi intézmények) kockázatának felmérése és elemzése sajátos kockázati elemzési eszközöket igényel. Sajátosságaik miatt az adósminősítésük egyedi kockázatelemzést és szubjektív értékelést kíván meg, csak a finanszírozás néhány aspektusát lehet szabályozottan felmérni.

A bank a rendelkezésére álló információkat a hitelfolyamat során először a hitelkérelem benyújtását követően rendszerezi, amikor megkísérli az adós nemteljesítési valószínűségét, az adós „minőségét” felmérni. Ezt a folyamatot nevezik **adós- vagy ügyfélminősítésnek**.

Az adósminősítés célja az adós hitelkockázatának elemzése a hitelkockázat kockázati tényezője pedig az **adós nemfizetése**. A nemfizetés okainak feltárása és ezáltal a nemfizetés valószínűségének előrejelzése a kockázatelemzés legfontosabb feladata. Az adósminősítés során történik az egyedi ügyfélről rendelkezésre álló információk elemzése, ennek során a bank megbecsüli az ügyfél hitelképességét, és e szerint sorrendet alakít ki az ügyfelek között, valamint megtagadja a hitelt a kockázati stratégiájába nem illeszkedő, potenciálisan rossz minőségű ügyfelektől.

A hitelkockázat elemzésével kapcsolatban szükséges kiemelni az **ügyfél-információk** szerepét. A bank hitelkockázattal kapcsolatos legfőbb erőssége az ügyfeleiről rendelkezésére álló információs bázis. Ezeket az információkat a bank nem pusztán a hitelkérelem benyújtásakor gyűjti be, hanem az ügyféllel való hosszas kapcsolata során folyamatosan rögzíti. A kialakult, tartós ügyfélkapcsolat az alapja a hitelkockázat pontos felméréséhez szükséges információs bázis kialakulásának. A modern technológia lehetővé teszi a bank számára azt is, hogy ügyfeleinek viselkedéséből, elemi tranzakcióiból, a bankkal kapcsolatos bármely tevékenységéből következtessen a hitelkockázatokban bekövetkező változásról. Az ilyen, úgynevezett **korai veszélyjelző rendszereket** alkalmazó bankok nagyon korán el tudják különíteni a veszélyeztetett portfóliószegmenseiket, és időben kapcsolatba léphetnek az ügyféllel, megelőzve a későbbi problémákat.

3.2 BIZTOSÍTÉKOK ÉS KOVENÁNSOK

A hitelezési tevékenység során a bank az ügyfél pénztermelési képességét tekinti a visszafizetés elsődleges forrásának, eltekintve bizonyos speciális finanszírozási formáktól, mint például a projekthitelek (l. 3.6.5. fejezet). Az ügyletek mögé bevont biztosítékok kiegészítő fedezetként szolgálnak arra az esetre, ha az ügyfél pénztermelő képességében olyan mértékű romlás következne be, amely mellett a bankkal szemben vállalt kötelezettségeit nem tudja teljesíteni, és így a hitelt felmondják. Ez esetben nyúl a bank a biztosítékok érvényesítéséhez, amitől a követeléseik részleges vagy teljes megtérülését várja. Eltekintve a sajátos finanszírozási formáktól, pusztán fedezet alapján finanszírozni felelőtlen hitelezési tevékenység, mert az eszközárak alakulását nehezebb modellezni, mint az ügyfelek kockázatát. A hitelkockázatból adódó veszteségek mérséklésének így fontos eleme a hitelekhez kapcsolódó **biztosítékok** rendszere.

A **biztosíték** a hitel visszafizetésének fedezete a hitelnyújtó számára, ha a hitelfelvevő nem vagy nem megfelelően teljesíti a hitelszerződésben vállalt – elsősorban kamatfizetési és tőketörlesztési – kötelezettségeit. A biztosítékok lehetnek dologi biztosítékok vagy személyi biztosítékok.

A következőkben a különböző biztosítékokat és azok csoportjait soroljuk fel. A biztosítékok bemutatása a bankok gyakorlatában nemzetközileg is elfogadott, általános definíciók és jellemzők alapján történik, ami nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden ország jogszabályi környezetében érvényes.¹⁰¹ Az alábbi fogalmak pontos jogi megfogalmazása, alkalmazási lehetőségeik, adott esetben tiltásuk a mindenkori érvényes jogszabályok alapján történik, amelyek azonban időben is és országok szerint is folyamatosan változnak.

Egy vállalkozás, magánszemély, partner vagy bank által nyújtott **személyi biztosítékok** a következők lehetnek:¹⁰²

- **Garancia:** A bankgarancia a garantáló bank önálló kötelezettségvállalása. Ennek során a garanciát kibocsátó bank vállalja, hogy első felszólításra, jogviszony vizsgálata nélkül fizet a kedvezményezett javára. Amennyiben egy jó minőségű bank adja ki, erős biztosítéknak számít. Általában nincs feltételhez kötve, csak a szigorú formai követelményeknek kell megfelelni a lehívás során, és a banknak néhány munkanapon belül fizetnie kell. Bank mellett bármely magánszemély és vállalkozás is vállalhat garanciát.
- **Kezesség:** Magánszemély vagy vállalkozás, jogi személy által nyújtott kezesség, amely esetben a kezes arra vállal kötelezettséget, hogy amennyiben az alapszerződés kötelezettje nem fizet, maga fog a kötelezett helyett a jogosultnak teljesíteni. A hitelezés során a legtöbbször készfizető kezességgel találkozunk, ekkor a fő adós nemteljesítése esetére a kezes vállal azonnal igénybe vehető kötelezettséget. Készfizető kezesség esetén a fő kötelezett mulasztása bekövetkeztekor a kezes haladéktalanul köteles a fizetést teljesíteni, amennyiben erre a jogosult felszólítja. Sortartó (egyszerű) kezesség esetén a kezes a fizetést mindaddig megtagadhatja, amíg a követelés a fő kötelezettől behajtható.¹⁰³
- **Támogató nyilatkozat (comfort letter):** Ezek a kezességnél gyengébb nyilatkozatok, amelyekben a kibocsátó valamilyen szintű kötelezettséget vállal arra, hogy a hitelfelvevőt támogatja, és adott esetben a hitelfelvevő rendelkezésére bocsátja a hitelfelvevő tartozásának összegét.¹⁰⁴ A nyilatkozat erőssége a tartalomtól és megfogalmazástól függ. Van enyhe formája (*letter of awareness*), amelynek során a kibocsátó inkább csak jóindulatáról és odafigyeléséről biztosítja a hitelezőt. A támogató nyilatkozat erős formája (*commitment letter*) már a kezességhez hasonló dokumentum is lehet. A nyilatkozat tényleges értéke, érvényesíthetősége és végrehajthatósága a konkrét szövegezéstől, az adott ország szokásaitól és joggyakorlatától függ.
- **Biztosítás:** Biztosító által kibocsátott, adott ügyletre szóló biztosítás (kötvény). Ilyenek lehetnek például a hitelbiztosítók által biztosított vevőkövetelések vagy exportügyletek és ezek engedélyezése a bankra, a biztosításból eredő követelések zálogosítása, illetve a bank együtt biztosított vagy kedvezményezetti jogállásának kialakítása.

¹⁰¹ A biztosítékok pontos jogi megfogalmazásai, alkalmazási lehetőségeik, adott esetben tiltásuk a mindenkori érvényes jogszabályok alapján történik, amelyek azonban időben is és országok szerint is folyamatosan változnak.

¹⁰² Walter György (2016): *Kereskedelmi banki ismeretek*, Alinea Kiadó.

¹⁰³ Csőke Andrea (2014): Az új Ptk. szerinti kezesség a csőd- és felszámolási eljárásokban, *Gazdaság és Jog*, 5. sz.

¹⁰⁴ Lajer Zsolt (1996): A támogató nyilatkozatok és a magyar devizajog, *Gazdaság és Jog*, 4. sz.

Az ún. **dologi biztosítékoknak** is számos fajtája van, amelyeknek tényleges értéke, végrehajthatósága is különböző lehet.

- **Biztosítéki engedményezés**¹⁰⁵: Az engedményezés során a jogosult a követelését a szerződésszegése esetére egy szerződéssel másra ruházza át. A szerződésben félként a régi jogosult, vagyis az engedményező, valamint az új, azaz az engedményes jelenik meg. Az engedményezéssel az engedményes a régi jogosult helyébe lép, és átszállnak rá a követelést biztosító, zálogjogból és kezességből eredő jogok is. Engedményezni legtöbbször vevőköveteléseket, nagy értékű egyéb követeléseket, biztosításból származó követelést, bevételt szoktak. *Nyílt engedményezés* esetén az adóst értesítik a vele szembeni követelés átruházásáról, az értesítés után az adós csak az új jogosult részére teljesíthet. *Csendes engedményezés* esetén az adóst nem értesítik a jogosult változásáról.
- **Zálog/jelzálog**: A zálogjog birtokba vehető dologon, átruházható jogon vagy követelésen fennálló jog. Ennek alapján a zálogjogosult a pénzben meghatározott vagy meghatározható követelését – más követeléseket megelőző sorrendben – kielégítheti, ha a biztosított szerződés kötelezettje nem teljesít. Jelzálogjog esetén a zálogjog jogosultja nem birtokolhatja a zálogtárgyat, az a zálogkötelezett birtokában marad, azonban az elzálogosítás tényét egy nyilvántartásba (pl. ingatlan-nyilvántartásba) bejegyzik.¹⁰⁶ A zálogjogokat csoportosíthatjuk a zálogtárgy alapján is:
 - Ingóságon alapított jelzálog: Az ingó jelzálogjog olyan biztosíték, amely esetén a zálogjogosult követelésének biztosítékául meghatározott dolgot köt le zálogul (de a zálogjogosultat nem illeti meg a zálogtárgy birtoklásának joga.) Hitelezés során a gyakorlatban ingó zálogjogot a cég egyes eszközein (gépen, készleten) alapítanak.
 - Jogon (licenszen, védjegyen, szabadalmon), üzletrészen vagy követelésen alapított zálogjog.
 - Vagyont terhelő zálogjog: Jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság esetében annak a részleteiben meg nem határozott, teljes vagyona vagy annak önálló gazdasági egységként működtethető vagyონrésze is lekötethető zálogul.
- **Ingatlanjelzálog**: A jelzálog kiemelt és leggyakrabban használt típusa az ingatlanon alapított és az ingatlan-nyilvántartásba bejegyzett zálogjog. Ingatlan esetében jelzálog csak az ingatlan-nyilvántartásban önálló egységként nyilvántartott, egész ingatlanra, illetőleg annak a kötelezett tulajdonában lévő, egész tulajdoni illetőségére létesíthető. A jelzálogot az ingatlan-nyilvántartásba be kell jegyeztetni. A zálogjog a bejegyzéssel jön létre.
- **Óvadék**: Speciális zálogjog, amikor a zálogtárgy pénz, fizetésiszámla-követelés, betétszerződésből eredő követelés, értékpapír vagy egyéb pénzügyi eszköz. Nincs szükség az igényérvényesítésnél a bírósági végrehajtásra vagy azon kívüli értékesítésre, a jogosult közvetlenül megkaphatja az óvadék ellenértékét (közvetlen kielégítési jog), és abból kielégítheti követelését.

¹⁰⁵ A 2018-ban érvényben lévő Ptk. az úgynevezett „fiduciárius” biztosítékokat – ilyen a biztosítéki célú engedményezés – érvénytelennek tekinti.

¹⁰⁶ A nemzetközi gyakorlatban előfordul, hogy a jelzálogjog nem konkrét követelés, hanem a felek meghatározott jogviszonyából vagy jogcímen keletkező követelések biztosítására szolgál, ebben az esetben *keretbiztosítéki jelzálogjogról* beszélünk. *Lebegő zálogjog* (floating pledge) esetén a kötelezett vagyona vagy annak meghatározott része szolgál biztosítékul a vagyont alkotó egyes jogok, dolgok konkrét meghatározása nélkül. Ebben az esetben a zálogszerződés hatályba lépése után szerzett jogra és dologra is kiterjed a jogosult zálogjoga.

- **Opciós jogok:** A vállalat vagy személy valamely vagyontárgyára (általában ingatlanon vagy értékes eszközön) alapított (vételi) opciós jogként szerepelt, amelynek során a hitelező (saját maga vagy egy általa kijelölt, harmadik személy) az eszközt a szerződésben szigorúan szabályozott feltételek mellett, egyoldalú nyilatkozatával megvásárolhatta. Az opciós jogot az ingatlan-nyilvántartásba is be kellett jegyeztetni. Alkalmazhatóságát sokszor viták kísérik, a gyakorlatban való megjelenése az érvényes jogszabályok függvénye, a hazai hatályos szabályozás alapján fogyasztónál nem köthető ki.

Ha egy vállalat finanszírozásában több bank is részt vesz, gondot okozhat a korlátozott és nem felosztható biztosítékok megosztása a finanszírozók között. Ha a bankok nem tudják egymás között ezeket a biztosítékokat megnyugtatóan felosztani, akkor a bankok egy közös csomagba, ún. **biztosítéki poolba** (*collateral pool*) tesznek minden biztosítékot (dologit és adott esetben a személyit is), és megállapodnak abban, hogy amennyiben ennek végrehajtására, értékesítésére sor kerülne, akkor a befolyó összegből adott szabály szerint – például a kihasznált hittel arányosan – részesednek.

A személyi és dologi biztosítékok mellett a bank alkalmaz ún. kovenánsokat. A szaknyelvben a magyarosított **kovenáns** (*covenant*) kifejezés már meghonosodott, ez a sok esetben sztenderddé vált és gyakran alkalmazott, a hitelszerződésekben megjelenő kötelezettségvállalások fogalma. A kovenáns olyan megállapodás a hitelező és az adós között, amely a hitel futamideje alatt kötelezi az adóst bizonyos tevékenységek elvégzésére, illetőleg bizonyos tevékenységektől való tartózkodásra. A kovenánsok a hitelszerződési megállapodások szerves részei.

A **vállalati hitelezés** esetében a kovenánsok általában olyan kötelezettségvállalások az adós részéről, amelyek segítségével a hitelező a vállalat működését és egyben kockázatát követheti, ellenőrizheti és korlátozhatja, valamint adott esetben lehetőséget nyújtanak a beavatkozásra. A kovenánsok egy része utólagos, a kedvezőtlen esemény bekövetkeztekor nyújt a hitelezőknek lehetőséget a beavatkozásra, hogy a megtérülésüket javíthassák. A másik része ugyanakkor előre igyekszik megakadályozni, hogy a vállalat értéke, vagyona, hitelképessége romoljon. A kötelezettségvállalások általában a következő nagy területeket érintik:

- általános működés;
- beruházások;
- eszköz eladása, értékesítése;
- pénzkifizetés;
- finanszírozás;
- adatszolgáltatás;
- a biztosítékok és szenioritás megőrzése;
- irányítás, tulajdonosi háttér;
- pénzügyi adatok, teljesítmény.

A **megerősítő kovenánsok** megkövetelik a cégtől, hogy a szokásos üzletmenetet folytassa, a jogszabályi környezetnek megfeleljen, az eddigi gyakorlathoz igazodva szabályszerűen működjön, vagyonának értékét megőrizze, az előírt adatszolgáltatásoknak eleget tegyen. Ezek többségét egyébként a vállalat egyébként is teljesítené, külön korlátozást igazából a vállalat életében nem jelent.

A **negatív kovenáns** valamely tevékenységet tilt, korlátoz. Például szabályozza, korlátozza az eladósodottságot, a vállalható kötelezettségeket, a nagy befektetésekre kiadható összegeket, az osztalékfizetést vagy azt, miként változtathat a cég a szokásos üzletmeneten, tulajdonosi struktúráján,

stb. Ezek a korlátozások általában azt célozzák, hogy ellenőrizzék a cégből kiáramló és nem a hitelező felé történő pénzmozgást, vagyonomozgást, ami a hitelképességet alapvetően befolyásolhatja.

A kovenánsok egy része ún. **pénzügyi kovenáns**. Ezek valamely konkrét pénzügyi mutatóhoz kötött előírások, kötelezettségek, amelyek általában a minimálisan szükségesnek ítélt likviditáshoz, adósságtörlesztési képességhez, szolvenciához, tőkeszerkezethez, eredményességhez, cash flow-termelő képességhez kötődnek. Az alábbiakban három gyakran alkalmazott, általános hiteleknél előforduló pénzügyi kovenánst mutatunk be:

- Tőkeerősségi mutató: Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy jelen szerződés futamideje alatt az ügyfél tőkeerősségi mutatója bizonyos százalékos szintnél nem lesz kisebb. A tőkeerősségi mutatót minden lezárt üzleti évre vonatkozóan kell kiszámítani, ahol a mutató értékének számítási módja:
 - Tőkeerősségi mutató = (saját tőke – értékelési tartalék – üzleti vagy cégérték) / (mérlegfőösszeg – értékelési tartalék – üzleti vagy cégérték)
- DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*): Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy a minden lezárt üzleti évre számított DSCR-mutatója jelen szerződés futamideje alatt meghalad egy előre definiált szintet. A mutató számítási módja:
 - DSCR = EBITDA / adósságszolgálat, ahol
 - adósságszolgálat = az ügyfél által a lezárt üzleti évben teljesített, banki és tulajdonosi hiteltörlesztések + fennálló hitelek után fizetett kamatkidadások + lízingdíjfizetések.

Az ADSCR (*Average Debt Service Coverage Ratio*) esetén az elmúlt négy negyedév átlagát veszik a számítások alapjául.
- *Net debt* / EBITDA: Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy a minden lezárt üzleti év végén számított nettó hitelállománya (kamatköteles kötelezettségek – likvid eszközök) az adott üzleti évre számított EBITDA-értéknek előre meghatározott többszörösét nem haladja meg.

A bankok fel szoktak sorolni ún. **sztenderd/általános kovenánsokat** is, amelyek a legfontosabb, a szerződésekbe szinte rutinszerűen és kötelezően bekerülő kötelezettségvállalásokat jelentik. Ezek konkrét listája bankonként, hitelezőnként eltérhet, de jellemzően a kovenánsoknak ugyanazt a körét jelentik, amelyek általában az alábbiak.

Cross default: A kötelezettségvállalás megszegésének minősül, ha az ügyfél valamely pénzügyi intézménnyel szemben 30 napon túli fizetési késedelembe esett, valamely pénzügyi intézmény az ügyféllel fennálló hitelszerződését egyoldalúan felmondta, pénzügyi intézménnyel kötött szerződését megszegte, az ügyféllel vagy annak tulajdonosaival vagy bármely olyan társasággal szemben végrehajtási, csőd- vagy felszámolási eljárás indult, amelyben az ügyfél többségi részesedéssel rendelkezik.

Tulajdonosi klauzula (*ownership clause*): A jelenlegi tulajdonosok adott százalékos közvetett/közvetlen többségi tulajdoni érdekeltséggel rendelkeznek az ügyfél társaságban. Kötelezettségvállalás megszegésének minősül, amennyiben a tulajdonosok jelenlegi együttes közvetlen és/vagy közvetett szavazati aránya az ügyfél vállalatban a bank előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül adott szint alá csökken. A tulajdoni arány változásáról az ügyfél a bankot haladéktalanul értesíteni köteles.

Új pénzügyi kötelezettségvállalás: Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy hiánytalanul tájékoztatja a bankot az összes, pénzügyi intézményekkel szemben fennálló kötelezettségvállalásáról, ideértve a mérlegen kívüli kötelezettségvállalásait is.

Továbbá:

- az ügyfél a jövőben pénzügyi intézménnyel szemben további kötelezettségeket csak a bank előzetes írásos hozzájárulásával vállalhat (*fresh borrowing*) vagy
- az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy tájékoztatja a bankot az összes olyan pénzügyi intézménnyel szembeni kötelezettségvállalásáról, amelyeket az adott szerződésből eredő kötelezettségeken kívül vállal vagy vállalni fog (*information on fresh borrowing*).

Egyenlő elbánás elve (*pari passu*): Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy a felmerült és felmerülő fizetési kötelezettségeit mindenkor legalább azonos módon kezeli, mint minden más jelenlegi és jövőbeli kötelezettségét, valamint hogy a banknak legalább olyan kedvező vagy kedvezőbb biztosítékokat nyújt, mint amelyeket az eddig felvett és/vagy a jövőben felveendő, más hitelek biztosítékaként másoknak nyújtott és/vagy nyújtani fog. Az ügyfél ezúton biztosítja a bankot, hogy legalább azonos információkkal látja el, mint esetleges más bankkapcsolatait.

Megterhelés tilalma (*negative pledge*): Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy vagyonát, vagyontárgyait, jogait és követeléseit a bank írásbeli hozzájárulása nélkül nem terheli meg harmadik személy javára.

Információs szolgáltatás: Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy a banknak rendszeresen információt biztosít pénzügyi helyzetéről. **Éves beszámoló és könyvvizsgálói jelentés benyújtása:** Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy a tárgyévre vonatkozó, eredeti könyvvizsgálói jelentést az annak alapjául szolgáló éves beszámolóval együtt az adott üzleti év mérleg-fordulónapját követő adott napon belül benyújtja a banknak. Valamely beszámoló módosítása, kijavítása és ismételt közzététele esetén az ügyfél köteles erről a tényről a bankot haladéktalanul külön írásban értesíteni, és számára a kijavított vagy módosított beszámolót és az arra vonatkozó könyvvizsgálói jelentést megküldeni.

- **Évközi pénzügyi adatok benyújtása:** Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy minden naptári hónapról/negyedévről a naptári hónapot/negyedévet követő hó adott napjáig évközi mérleget, eredménykimutatást, főkönyvi kivonatot és korosított szállítói-vevői tartozásairól kimutatást ad át a banknak.

A fenti általános kovenánsokat kiegészítheti számtalan **egyéb kötelezettségvállalás**, ezek közül sorolunk fel az alábbiakban a teljesség igénye nélkül néhány gyakran alkalmazottat:

- **Osztalékfizetés:** Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy a szerződés futamideje alatt osztalékot csak a bank előzetes írásbeli hozzájárulásával állapíthat meg és fizethet ki.
- **Senior debt:** Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy bankkal szembeni tartozásai maradéktalan visszafizetését megelőzően más hitelét a tulajdonosokkal és kapcsolt vállalkozásokkal szemben csak a bank előzetes írásbeli hozzájárulásával fizeti vissza.
- **Hitelnyújtási tilalom:** Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy harmadik személyeknek – az áruszállításból eredő, az iparágban szokásos feltételű kereskedelmi hitel és halasztott fizetéses áruhitel esetét kivéve – a bank előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül nem nyújt hitelt.
- **Részesedés szerzése:** Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy más társaságban a bank előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül nem szerez részesedést.
- **Bankkapcsolatok:** Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy amennyiben a szerződés aláírásának időpontját követően más hitelintézetnél bankszámlát nyit, erről a bankot értesíti.

- *Társaság jogi átalakulása:* Az ügyfél és a tulajdonosok kötelezettséget vállalnak arra, hogy az ügyfélnek a társaságot érintő társasági jogi átalakulását (kiválást, szétválást, beolvadást, összeolvadást), illetve végelszámolást kizárólag a bank előzetes írásbeli hozzájárulásával határoznak el és hajtanak végre.
- *Beruházások:* Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy éves adott összegnél nagyobb értékű beruházást csak a bank előzetes írásbeli hozzájárulásával valósít meg.
- *Tervszámok:* Az ügyfél kötelezettséget vállal arra, hogy a bank ez irányú kérését követő adott napon belül a bank rendelkezésére bocsátja az adott és a következő évre vonatkozó számszaki és szöveges, az éves beszámoló részletességének megfelelő mélységű üzleti tervét.
- *Lényeges hátrányos változás klauzula (MAC – material adverse change):* Ez a meglehetősen általános és sokszor használt kovenáns arra az esetre vonatkozik, ha az adós körülményeiben olyan lényeges változás állott elő, amely miatt a szerződés teljesítése többé nem várható el.

A **lakossági hitelek kovenánsai** sokkal hétköznapibbak, egyszerűbbek. Ritkábban szokták kovenánsnak nevezni, itt elterjedtebb a *szerződési kötelezettségvállalások* fogalma. Lényegében ugyanúgy lehetne csoportosítani ezeket a kötelezettségvállalásokat, mint azt a vállalatok esetében tettük, hiszen vannak negatív és pozitív kovenánsok. Jellemző, hogy ezek a kötelezettségvállalások sztenderdek. Emiatt előfordul, hogy többségük nem is az egyébként szintén sztenderdizált hitelszerződésben, hanem a bank egységes hitelezéséről szóló szabályzatában, az ún. hitelezési üzletszabályzatban szerepel. Ez általánosan tartalmazza az egyéb fontos hitelezési paraméterek mellett a hitelfelvevő kötelezettségeit, és ami sokszor ehhez kapcsolódik, a felmondási okokat.

A kötelezettségvállalások jellemzően a következőképpen csoportosíthatók, néhány példát is megemlítve:

Tájékoztatási köteleességek:

- azonnal jelenteni kell az adós adataiban, elérhetőségében bekövetkező változást,
- az adós lényeges vagyoni helyzetében bekövetkező változást, továbbá
- az esetleges végrehajtás megindulását.

Adott tevékenység tiltása:

- az adott finanszírozott, általában biztosítékként meglévő vagyontárgy, zálogtárgy használatát, pl. bérbeadását korlátozza, szabályozza,
- tiltja a fedezetelvonást, újabb megterhelést.

Elvárt magatartás, cselekvés előírása:

- az adós köteles a zálogtárgy értékét fenntartani, óvni, adott esetben helyreállítani,
- előírja az együttműködési kötelezettséget (pl. ellenőrzés, információkérés esetén).

Jellemzően a lakossági hiteleknél is megjelenik a MAC-hez hasonló, az adós körülményeiben lényeges, kedvezőtlen változásra utaló feltétel.

3.3 HITELEK ÁRAZÁSA, KOCKÁZATI FELÁR

A hitelek ára a kamat, ami alapvetően határozza meg egy bank működésének jövedelmezőségét, eredményességét és hatékonyságát. Ebből adódóan különös jelentősége van annak, hogy milyen módszert alkalmaz a bank a hitelek árának a meghatározására. A hitelárazással szembeni általános követelmény, hogy tükrözze a bank üzletpolitikai céljait, továbbá a hitelkamatnak fedezetet kell nyújtania:

- a források költségére;
- a működési költségekre;
- a tőke költségére;
- az ügylet/ügyfél kockázatára (kockázati felár, azaz *risk premium*) és
- az elvárt profitra.

	Kamatelemek	Számítás módja
1	Források költsége	A források transzferárazás (<i>FTP</i>) alapján meghatározott költsége
2	Működési költségek	A hitelhez kapcsolódó, közvetlen és közvetett működési költségek
3	Tőkeköltség ¹⁰⁷	A hitelkitettségek tőkeköltsége a nem várható veszteségekre
4	Kockázati felár	A hitel várható veszteségének (<i>EL – expected loss</i>) fedezetére
5	Minimum kamatszint	1. sor + 2. sor + 3. sor + 4. sor
6	Elvárt profit	Az üzletággal szembeni profitelvárás allokációja
7	Korrekciók, kedvezmények	Üzletpolitikai célok vagy piaci helyzet érdekében tett árazási korrekciók
8	Végső, felszámítandó kamat	5. sor + 6. sor – 7. sor

25. táblázat: Hitelek árazásának modellje

Forrásköltségek

A hitelek forrásköltségét (*cost of funds*) a minden banknál létező és alkalmazott transzferárazás (*FTP – funds transfer price*) alapján határozzák meg; ez a bank forrásösszetételétől függő, átlagos forrásköltségnek tekinthető.

A transzferár módszertana és meghatározása általában az eszköz-forrás menedzsment hatáskörébe tartozik (l. 6.1.3. fejezet), illetve a kontrolling használja a transzferárat a kamateredmény tervezésére, mérésére vagy visszamérésére (l. 8.2. fejezet). A pénzügyi válságot követően a transzferárazásban különös jelentőséget kapott a likviditás árazása.

Bizonyos tradicionális vállalati hitelek esetén viszonylag egyszerű meghatározni a külső források költségét. De vannak olyan hitelportfóliók, például a hitelkártya-kitettségek, ahol ezeket csak modellek segítségével lehet kalkulálni.

Működési költségek

A működési költségek meghatározásakor a hitelezési tevékenységhez kapcsolódó, közvetlen és közvetett költségeket kell figyelembe venni. Ugyanakkor kerülendő, hogy a banki szinten jelentkező, közvetett költségeket – pl. a központi irányítás központi személyi költségeit – termékszínten vegyék figyelembe, mert az jelentősen torzítja a hitelek árát. Természetesen ezen költségeket is fedezniük kell a bevételeknek, de célszerű a termékszíntű profitelvárást korrigálni ezekkel a költségekkel.

¹⁰⁷ A tőkeköltség is függ a kockázattól.

Tőkeköltség

A tőkeköltség számítása során eldöntendő kérdés, hogy az a bank saját, gazdasági tőkeszükséglet-modelljén vagy a szabályozói minimum tőkekövetelményen alapul. Bankszakmai szempontból az előbbi a javasolt, de annak kitétségtípusok és üzletágak szerinti kalkulációja jelentős többletráfordítást igényel. A tőkeköltség kalkulációjánál a szükséges tőkevolumen mellett a tőke elvárt hozamát is szükséges figyelembe venni.

Kockázati felár (*risk premium*)

A hitelkockázati felár célja, hogy fedezetet nyújtson az ügyfél kockázati jellemzői alapján számítható várható hitelveszteségre.

Hitelkockázati felár (*spread*)

A legkedvezőbb minősítésű (közel kockázatmentes) ügyfelekhez képest érvényesített kamatfelár, ami kifejezi az adós hitelképességének, kockázatoságának banki megítélését. Az alacsonyabb kockázatú (kisebb nemteljesítési valószínűségű) ügyfelek így olcsóbban jutnak hitelhez, a nagyobb kockázatúak esetében a bank hitelkockázati kamatfelárat, azaz szpredet alkalmaz. Az ügyfél kockázatoságát kifejező árazási módszertant hívják kockázatalapú árazásnak (*risk based pricing*).

Mivel a kamatfelárnak a várható veszteséget kell fedeznie, így a teljes kamatban a szpred értéke értelemszerűen megegyezik a $PD \times LGD$ értékével. Minél kockázatosabb az ügyfél, illetve minél kevesebb fedezettel rendelkezik a felvenni kívánt hitel, annál magasabb kockázati felárral számol a bank.

Érdekes paradoxon a banküzemben a kockázati kamatfelár és a kockázatalapú árazás. Minél gyengébb az adós pénzügyi helyzete, annál nagyobb a felvett hitelekre fizetendő kamatterhe. Minél jelentősebb a kölcsönök pénzügyi költsége, annál rosszabb az adós pénzügyi helyzete, és az ördögi kör beindul. Ez a folyamat nevezhető „adósságcsapdának”. Sok esetben az adós a kamatokat sem képes fizetni, de a bank rendre megújítja a már régen képtessé vált hitelt, különben szembe kellene néznie annak elvesztésével.

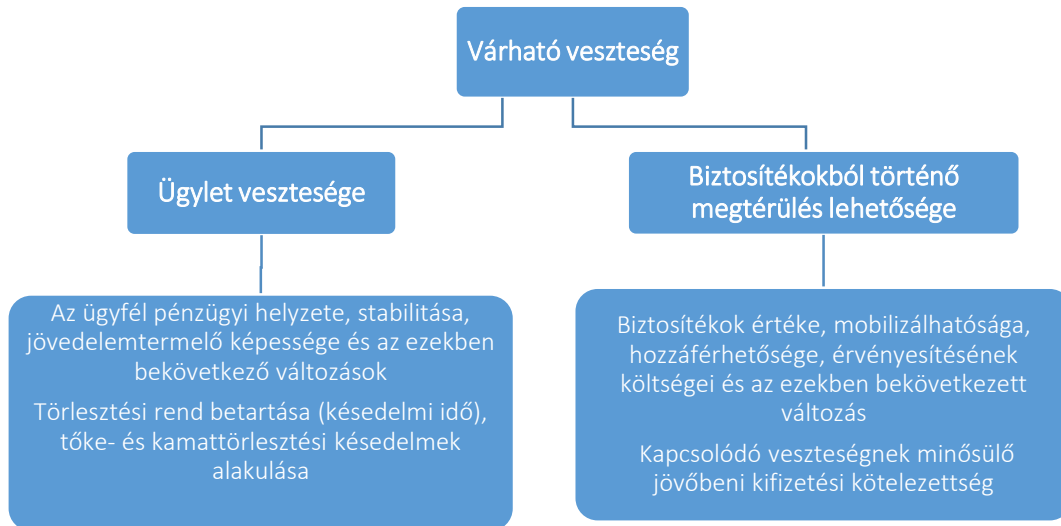
Nagy ügyfelek esetében jellemző, hogy a kockázatalapú árazás helyett **kapcsolatalapú árazási módszert** (*relationship based pricing*) alkalmaznak a bankok. Ennek az a lényege, hogy a bank az árazási döntéseket az ügyfél hosszú távú értékteremtésének¹⁰⁸ a figyelembevételével hozza meg. A kapcsolatlapú árazást a következő szempontok alapján határozhatják meg:

- a banknál nagyszámú tranzakciót bonyolító ügyfelek azonosítása: jellemzőik, a vállalkozások életciklusai, a bankkal fennálló kapcsolataik;
- az ügyfelek szegmentációja az értékteremtés szempontjából;
- a szegmentáció alapján a legtöbb bevételt hozó felső 10–30 százalékot adó ügyfelek azonosítása, és az értékük – vagyis a banki bevétel alapján – árazási benchmark létrehozása;
- a benchmark és a banki költségek alapján termékekre lebontott árazás kialakítása;
- az ügyfél értékteremtésének nyomon követése.

¹⁰⁸ pl. többletszámla-forgalom, új potenciális ügyfelek

3.4 KÖVETELÉSEK MINŐSÍTÉSE

A követelésminősítés célja a mérlegen belüli és mérlegen kívüli hitelkitettségek hitelkockázatromlásának felmérése, ezáltal a hitel **várható veszteségének** fedezetére értékvesztés vagy céltartalék képzése.



40. ábra: A követelésminősítést befolyásoló szempontok

A követelések minősítésének általános követelményei:

- Rendszeresen minden mérlegen belüli és kívüli hitelkockázati kitettségre el kell végezni.
- A korábbi minősítést felül kell vizsgálni, ha olyan információ jut a bank birtokába, hogy az ügyfél nem vagy várhatóan nem fogja tudni teljesíteni eredetileg vállalt törlesztési kötelezettségeit. Ebben az esetben az adóminősítést is felül kell vizsgálni.
- Az egyedi nagyobb hiteleknél (tipikusan a vállalati szegmensben) egyedi értékelés szükséges, míg a kisebb összegű, sztenderd hiteleknél (ilyenek a lakossági hitelek) csoportosan és automatizáltan is el lehet végezni az értékelést.
- A hitelkockázat-romlás megítélésének egyik legfontosabb alapja a rendszeresen végzett ügyfélmonitoring, amelynek célja nemcsak az ügyfél jelenlegi és jövőbeni fizetőképességének, hanem fizetési hajlandóságának a megítélése is.
- A hitelek megtérülését biztosító fedezetek értékét a piaci árakból kiindulva kell meghatározni, figyelembe véve az azok érvényesítéséhez szükséges költségeket, beleértve annak időbeni elhúzódását is.
- Jelzáloghitelek esetében a biztosítéki célú kereskedelmi ingatlanok (pl. szállodák, bevásárlóközpontok, irodaházak stb.) piaci értékét évente, míg a lakóingatlanokét háromévente felül kell vizsgálni. A felülvizsgálatot statisztikai módszerekkel is el lehet végezni.
- A hiteleket teljesítő és nemteljesítő kategóriába kell sorolni, egyedi szempontok alapján szükséges értékelni és kezelni az átstrukturált hiteleket. Ezeket ügylet- és ügyfélcsoportszinten is vizsgálni szükséges. A nemteljesítő ügyfél és kitettség megkülönböztetése a tőkeszámításban is fontos szerepet játszik. A nemteljesítés fogalmát a 2.3.1. fejezet tartalmazza.

A követelések minősítésének folyamatában több szervezeti egység is részt vesz, a feladatok az alábbiak szerint oszlanak meg a felelős területek között.

Üzleti területek:

- ügyfélmonitoring:
 - az ügyfelek fizetési késedelmének nyomon követése,
 - kapcsolatfelvétel az ügyféllel a helyzet kezelése céljából,
 - az ügyfelek jelenlegi és jövőbeni fizetőképességének, fizetési hajlandóságának a megítélése;
- hitelkockázat-romlás esetén új adósmínősítés készítése, illetőleg annak kezdeményezése;
- javaslat az ügylet, illetve az ügyfél (ügyfélcsoport) további hiteleinek kezelésére, minősítésére.

Kockázatkezelés:

- értékvesztésképzési modell és annak paraméterei (PD, LGD, hozamgörbe);
- portfóliószintű fizetési késedelmek nyomon követése szegmensenként;
- biztosítékok/fedezetek piaci értékének felülvizsgálata;
- kis összegű, sztenderd hiteleknél (termékcsoportonként) csoportos értékvesztésképzési modell futtatása, és az üzleti terület véleményének kikérésével döntés a megképzendő értékvesztés mértékére;
- egyedi értékvesztésnél az üzleti terület véleményének kikérésével javaslat a kockázatkezelési bizottságnak a megképzendő értékvesztés összegére;
- szükség esetén javaslat a hitel workout kezelésbe vételére.

Kockázatkezelési bizottság:

- egyedi minősítés alapján döntés a megképzendő értékvesztés összegéről;
- döntés a hitelek workout kezeléséről.

Számvitel:

- a fedezetek felülvizsgált piaci értékének átvezetése a nyilvántartásokban;
- a kockázatkezelés és a kockázatkezelési bizottság döntése alapján a hitelkockázat-romlást tükröző értékvesztésképzés számviteli végrehajtása;
- az IFRS 9 szerinti követelményeknek megfelelő értékvesztésképzési modell¹⁰⁹ futtatása a hitelportfólióra és a szükséges értékvesztés megképzése.

¹⁰⁹ Az IFRS 9 értékvesztés alapja az ún. várhatóveszteség-alapú értékvesztésmódel (expected credit loss modell). A várható hitelezési veszteségek a pénzügyi eszköz (hitel) várható élettartama alatt felmerülő hitelezési veszteségek valószínűséggel súlyozott becslései (azaz az összes cash flow-hiány jelenértéke). A cash flow-hiány a bankot megillető szerződéses cash flow-k és az általa várt cash flow-k közötti különbsége. Mivel a várható hitelezési veszteségek a fizetések összegét és ütemezését is figyelembe veszik, hitelezési veszteség következik be akkor is, ha a bank várakozása szerint a teljes összeg kifizetésére sor kerül, de a szerződés szerinti esedékességnél később.

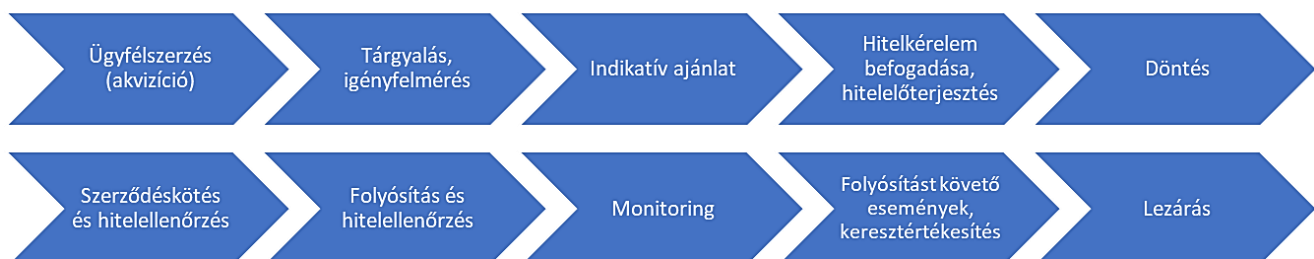
3.5 HITELEZÉSI FOLYAMAT

A banki hitelportfólió minőségének szabályozásában fontos szerepet játszik a **hitelezési politika** (*credit policy*). Az ehhez kapcsolódó dokumentumban jellemzően éves gyakorisággal meghatározza a bank, hogy milyen irányokban kívánja fejleszteni a portfólióját. A gazdasági környezet pillanatnyi állapotát és a meglévő portfólió sajátosságait figyelembe véve, ebben határozzák meg, hogy a portfólióba kerülő új hitelek milyenek legyenek. A hitelezési politika legfőbb elemeit szemlélteti a **41. ábra**. A **célcsoportok** meghatározását általában negatív oldalról fogalmazzák meg a kerülendő, finanszírozásba be nem vonható szegmensek megadásával. Amennyiben a bank valamely (vállalati, lakossági) szegmensen belül stratégiai célból új alszegmens felé kíván nyitni, általában a preferált szegmenseket is feltüntetik a dokumentumban (pl. agrárvállalatok). A **feltételek és a preferált struktúrák** együttesen határoznak meg egy optimális portfólió-összetételt, amely összhangban van az üzleti és kockázatvállalási célokkal. A **limitek** portfóliószinten jelentenek indikációt a vállalható kockázatok szintjére, illetőleg bizonyos kockázatok korlátozására (pl. iparágak, portfóliókoncentráció stb.).



41. ábra: Példa a hitelezési politika fő elemeire

A hitelezési folyamat főbb lépései minden szegmens esetén megegyeznek, de a részletekben vannak szegmensekre jellemző specialitások. Az általános hitelezési folyamatot a **42. ábra** mutatja be.



42. ábra: Általános hitelezési folyamat

A bankok hitelterméket értékesíthetnek új ügyfeleknek, illetőleg a már velük kapcsolatban álló ügyfeleknek. Az új ügyfelek esetén beszélünk **ügyfélszerzésről**, vagy más néven **akvizícióról**. Meglévő ügyfelek esetén alapvetően keresztértékesítési tevékenység történik. A két célcsoport értékesítési szempontból eltérő megközelítést igényel, mivel az új ügyfelekről a banknak nincs saját belső információja, csak publikusan elérhető adatok alapján tudja felmérni az ügyfelek potenciális finanszírozási igényét és kockázatait. Ezzel szemben a meglévő ügyfelekről vannak elérhető adatok a banki rendszerekben (tranzakciós múlt, korábbi hitelek hiteltörténete, használt termékek), könnyebb velük kapcsolatba lépni, hiszen ismertek az elérhetőségeik, továbbá a bank képes számukra ún. **előminősítés** (kockázati előszűrés) alapján szinte azonnal igénybe vehető termékeket kínálni.

Az ügyfélszerzés során a bank többféle stratégiát választhat: a lakossági ügyfelek esetén alapvetően a banki marketing- és kommunikációs stratégia határozza meg, hogy milyen felületeken milyen célszegmenseket tudnak hatékonyan elérni és megszólítani – ez termékenként és ügyfélszegmensenként eltérő lehet. A közepes és nagyvállalati ügyfelek esetén a célzott és proaktív ügyfélmegkeresések jellemzők. Ez a különbség adódik abból is, hogy míg a lakossági szegmensben a tömegszerűség miatt sztenderd termékajánlatokat kínál a bank, addig a nagyobb vállalatok esetén egyedi, testre szabott ajánlatokra van szükség ahhoz, hogy a bank sikeresen tudjon új ügyfelet akvirálni.

A sikeres ügyfélkapcsolat felvételét követi a tárgyalás és az **igényfelmérés**. Főként vállalati ügyfelek esetén történik többszöri, személyes és egyedi tárgyalás az ügyféllel a fiókban vagy a vállalat telephelyén. Lakossági ügyfelek esetén ez bonyolultabb hiteltermékek (pl. jelzálog) esetén jellemző, egyszerűbb termékeknél (pl. hitelkártya, személyi kölcsön) az értékesítés folyamata is egyszerűbb. Az ügyfél igényeihez igazodva a bank képes ún. **indikatív ajánlatot** adni, amely a bank részéről nem jelent kötelezettségvállalást, alapvetően a megismert hiteligény alapján a főbb paramétereket tartalmazza, illetőleg egy előzetes költségkalkulációt (kamatterhek, egyéb díjak). Végleges ajánlatot a bank a **hitelkérelem befogadását** és a **hitel-előterjesztés** elkészítését és a hiteldöntést követően tud kiadni. A hitelkérelemben szerepel minden olyan, az ügyfélre vonatkozó információ, adat, nyilatkozat, amely szükséges a kért hitel kockázatainak felméréséhez és a végső banki ajánlat kialakításához (összeg, futamidő, kamat, díjak, törlesztési szerkezet, biztosítékok, egyéb feltételek). A hitel-előterjesztés formátuma, tartalma, elemzési mélysége, kiterjedése szegmensenként eltérő: míg egy egyszerű, előminősítéssel is rendelkező lakossági hiteligény esetén ez pároldalas formanyomtatvány, ami a hitel paramétereit tartalmazza, addig vállalati hitelek esetén hosszas elemzéseket tartalmazó dosszié. Formalizált hitel-előterjesztés készítése a bonyolultabb lakossági hiteltermékek, illetőleg a vállalati hitelek esetén jellemző. Az előterjesztést ez esetben általában az értékesítést végző banki munkatárs készíti elő, üzleti szempontú elemzést és javaslatot téve, amelyet ezt követően a kockázatkezelési terület véleményez, kiegészít. A **kockázatkezelői vélemény lehet támogató, elutasító, illetőleg a kockázatkezelő kérheti további feltételek teljesítését** az elfogadásához (pl. addicionális biztosíték bevonása), vagy akár az árazás módosítását a kockázatok megfelelő fedezésére.

A **döntés** a hiánytalan hitel-előterjesztés elkészültét követően történhet. A döntést a döntési rangsor szerinti terület, illetve bizottság hozhatja meg a banki szabályzat szerint a hatáskörébe utalt döntési kompetenciának megfelelően. Általában jellemző, hogy pozitív döntést az üzleti terület és a kockázatkezelési terület együttes jóváhagyása, azaz egyetértése esetén lehet hozni. Ennek komplexitása ugyancsak függ többek között a szegmenstől, a termék bonyolultságától, az igényelt összegtől, a sztenderd termékparaméterektől történő eltérések mértékétől és az árazástól, illetve a bank nagyságától és szervezeti felépítéstől. A lakossági szegmens esetén a sztenderdizált termékek igénylésekor a döntést tulajdonképpen maga az adóminősítő rendszer (*scorecard*) hozza meg: amennyiben az ügyfél a termékfeltételeknek megfelelő terméket igényel, akkor az ügyfél általi bizonyos adatok beadását és verifikálását követően (mint pl. szociodemográfiai alapadatok, jövedelem), az ezen adatokra meghatározott scorecard eredmény egyben jelenti a bírálatot és a döntést is.

Amennyiben a scorecard alapján hitelezhető a lakossági ügyfél, akkor a döntés pozitív, és nincs szükség további véleményezésre, az ügylet azonnal szerződhető és a hitel folyósítható. Természetesen nem sztenderd termékek esetén szükséges a döntési rangsornak megfelelő döntéshozatal a hitel-előterjesztés alapján. Vállalati hitelek esetén a döntéshozatal általában egy ún. **hitel- vagy cenzúrabizottság** hatáskörébe van utalva, amelyben az üzleti és a kockázatkezelési terület megfelelő döntési kompetenciával rendelkező képviselői vesznek részt. Amennyiben nem sikerül döntést hozni egy adott szinten, lehetőség van arra, hogy magasabb döntéshozói szinteken határozzanak róla. A nagyobb vállalati hitelek esetén gyakori, hogy a döntést az ügyvezetés vagy akár az igazgatóság hozza, sőt külföldi tulajdonosi kör esetén egy bizonyos összeget meghaladó hitelhez anyabanki döntés és jóváhagyás szükséges.

A pozitív döntést követi a **szerződéskötés** és a **folyósítás**. Mindkét lépést megelőzi az ún. **hitellellenőrzés**, amelynek a célja azt biztosítani, hogy a döntéssel összhangban kössék meg a szerződést, illetőleg csak a szerződésben előírt feltételek teljesülése esetén történjen folyósítás. A hitellellenőrzésnek fontos szerepe van abban, hogy ne sérüljenek a bank érdekei a hitelezés során, és valóban úgy történjen meg a bank részéről a kötelezettség vállalása, ahogy azt a döntéshozók elrendelték. A pontos szerződés és az előírt feltételek betartása a későbbiekben egy esetleges behajtási folyamat során kritikus lehet a banki megtérülés szempontjából. A hitellellenőrzést mindig az üzleti és kockázatkezelési területtől elkülönült operációs terület végzi, jóváhagyásuk nélkül nem történhet sem szerződéskötés, sem folyósítás.

A folyósítást követően nem ér véget a hitel élete. A hiteljóváhagyás a hitelengedélyezés időpontjában ismert információk alapján történik. A hitel futamideje alatt, ami egy lakossági jelzáloghitel esetén 15-20 év, egy beruházási hitel esetén 8-10 év is lehet, jelentős változások állhatnak be az ügyfél gazdasági és vagyoni helyzetében, ami befolyásolhatja a hiteltörlesztési képességét. A bank feladata, hogy a megtérülést veszélyeztető változásokat minél hamarabb észlelje, és minél korábban fellépjen a felmerülő problémák kezelése érdekében. Ezt a tevékenységet hívjuk **monitoringnak**. A vállalati ügyfelek esetén a kapcsolattartók feladata és felelőssége rendszeresen értékelni a portfóliójukba tartozó hitelek teljesítését, az ügyfelek pénzügyi helyzetében bekövetkező változások nyomán követését, és ezek alapján, amennyiben a hitel törlesztését veszélyeztetve látják, proaktívan, az ügyfél bevonásával minél hamarabb megoldást találni a probléma kezelésére. Az éves monitoringtevékenység keretében a vállalati ügyfelekre új adóminősítés készül a legfrissebb pénzügyi adataik alapján, amelynek eredményeképpen elképzelhető az eredeti hiteldöntés módosítása is (pl. limitek csökkentésével, de pozitív elmozdulás esetén akár növelésével). Lakossági ügyfelek esetén a monitoring általában portfóliószinten, csoportosan történik a hitelkésedelmek alapján, egyedi adatok bekérése nem jellemző. A monitoring során beszerzett információk szolgálnak a követelésminősítés alapjául is.

A folyósítást követően számtalan esemény történhet a hitelügyletekkel, emiatt a **folyósítást követő események** kezelése a banki operáció egyik legfontosabb feladata. Lakossági hitelek esetén ilyen események pl. a válás és adóstárs-kiengedés, elhalálozás, fedezetcsere; vállalati hitelek esetén ugyancsak szóba jöhet pl. fedezetcsere, átstrukturálás, kovenánsok kezelése. A folyósítást követően az új ügyfélből most már „meglévő” ügyfél lett, akiről egyre több saját banki adat áll rendelkezésre. Ezen banki adatok lehetőséget teremtenek **keresztértékesítésre**, azaz további termékek értékesítésére vagy akár a meglévő termékek átalakítására, pl. lakossági hitelkártya esetén limitek emelésére a kártyahasználattól és visszafizetési hajlandóságtól függően, vagy vállalati folyószámlahitel-limitek emelésére vagy csökkentésére a kihasználtság függvényében. Ezt a tevékenységet támogatja a portfóliók folyamatos elemzése és a kampánymenedzsment.

A hitel **lezárása** többféleképpen történhet. A legkedvezőbb, amennyiben az ügyfél a törlesztési tervnek megfelelően visszafizeti a hitelt, azaz a teljes tőkét és a kamatokat.

Természetesen minden esetben van lehetőség ún. **előtörlesztésre**, amikor az ügyfél a törlesztési ütemezéstől eltérően korábban fizeti vissza a tőkét részlegesen vagy teljesen, ezáltal könnyítve a saját jövőbeni törlesztési kötelezettségein. Ennél kedvezőtlenebb, amikor a hitellel gond van, azaz az ügyfél nem tudja az előírt ütemezésnek megfelelően törleszteni a kötelezettségeit. Amennyiben a gond orvosolható üzleti kereteken belül – ami jelentheti a tőketörlesztések és kamatfizetések újraütemezését, késleltetését azok elengedése nélkül –, akkor az ügyféllel egyetértésben lehetőség van a hitel átstrukturálására. Amennyiben nincs kooperatív megoldás, akkor az ügylet egy idő után a behajtásra kerül, ahol megkezdődik a hitel kezelése és végül lezárása a **követeléskezelés** (*workout*) eszköztárával (l. 4. fejezet).

3.6 VÁLLALATI HITELTERMÉKEK ÉS HITELEZÉS

3.6.1 Vállalati hiteltermékek

A vállalati hiteltermékek az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- Sztenderd, általános vállalati hitelek
- Strukturált vállalati hitelek, projekthitelek
- Egyéb hiteltípusú termékek
 - faktoring
 - garancia, kezességvállalások
 - követelések adás-vétele
 - pénzügyi lízing.

Az alábbiakban a hiteltípusok főbb jellemzőit mutatjuk be, majd ezt követően a vállalati hitelezés sajátosságait.

3.6.1.1 Sztenderd vállalati hiteltermékek

A sztenderd vállalati hiteleket alapvetően futamidejük alapján szokás csoportosítani, ez sokszor indikálja a hitel célját is.

A sztenderd hitelek egyik csoportját a **rövid lejáratú hitelek** alkotják. Ezek esetében a hitelcél legtöbbször azonos: rövid távú likviditás juttatása a hitelfelvevőnek, aminek a célja általános forgóeszköz-finanszírozás, azaz a vállalat által tartós vagy ciklikusan jelentkező vevő-, készlet- vagy egyéb követelésigény, likviditási hiány megfinanszírozása. Ezek futamideje maximum egy év, ami vagy a tényleges lejáratot jelenti, vagy a hitelszerződés lejáratát, amelyen belül az igénybe vett hitel futamideje lényegesen rövidebb is lehet. A fenti hitelcélú kiszolgáló terméktípusok a folyószámlahitel és a rövid lejáratú pénzügyi hitel.

A **folyószámlahitel** (*credit line, line of credit, overdraft*) esetén a bank egy hitelkeretet biztosít a hitelfelvevő részére, amelyről a vállalat napi szinten, hitelkerete terhére, adott határig bármekkora összeget lehívhat. A vállalat szempontjából ez kényelmes megoldás, hiszen a vállalat napi befolyó bevételei, vagyis a számlán történői jóváírásai automatikusan feltöltik a keretet; emiatt azonban a keret kihasználtsága, így a kamatterhelés naponta változik, ami a bank számára – a refinanszírozás, likviditás nehezebb megtervezése miatt – előnytelenebb.

A folyószámlahitel-szerződést általában egy évre írják alá, de ismert olyan konstrukció is, amelynek nincsen konkrét lejárat napja, hanem a szerződés ún. „további értesítésig” (*until further notice*) érvényes. A folyószámlahitel legtöbb esetben változó kamatozású, általában 1-3 hónapos piaci referenciakamathoz kötött.

A **rövid lejáratú pénzügyi hitel** (*money market loan*) abban tér el a folyószámlahiteltől, hogy fix, adott futamidőre (általában 1-2-3-6 hónap) hívják le, amit csak a futamidő végén törlesztenek vissza. Eközben, bár a vállalathoz befolyanak a bevételek, azokat nem a hitelszámlán, hanem egy másik folyószámlán írják jóvá. Mivel a rögzített futamidő, az összeg, az igénybevétel, valamint a törlesztés a bank számára kiszámíthatóbb, így ezt a terméket kedvezőbb kondíciók, kamatozás mellett tudja biztosítani, mint a folyószámlahitelt. Ugyanakkor ez a termék adminisztratív szempontból többletráfordítást igényel mind a bank, mind az ügyfél részéről, hiszen minden egyes hitellehívás egy-egy folyósításnak felel meg az ennek megfelelő adminisztratív folyamattal együtt (pl. minden lejáratkor és megújításkor lehívólevél küldésére, fedezetellenőrzésre, könyvelésre van szükség), ez pedig költségesebbé teheti a konstrukciót.

Gyakran előbukkanó kifejezés a **ruhározó** (*revolving*) hitel, amely elnevezés mindkét előző hitelfajtaéhoz kapcsolódhat. Ekkor az ügyfél, amennyiben adott időszakokban visszafizette a hitelt vagy annak egy részét, a visszafizetés nagyságától függően, arányosan vagy teljesen, ismételten igénybe veheti a rendelkezésre bocsátott hitelkeret összegét egészen a hitelszerződés lejáratáig. A hitelfelvevőnek tehát a hitelszerződés végéig időszakonként vissza kell töltenie az adott hitelkeretét, amit aztán – könnyített adminisztráció mellett – újból igénybe vehet. Tartalmilag egy folyószámlahitel is ruhározó hitel, bár technikailag a hitelszámla és a napi folyószámla a ruhározó hiteleknel is különbözik, akárcsak a rövid lejáratú pénzügyi hitelek esetén.

A ruhározással sokszor keveredik az ún. **roll-over** fogalma, amely arra utal, hogy a hitelszerződés lejáratakor a hitel igénybevétele adott feltételekkel meghosszabbodhat. Ezekben az esetekben az előző hitel visszafizetése általában az új, meghosszabbított hitel lehívásából történik. Ilyen hiteleknel a rövid és középtáv összemosódik, hiszen szerződéses szempontból rövid lejáratról beszélünk. Ha a hosszabbítási feltételek gyengék, a hitel szinte automatikusan meghosszabbodik, igazi visszafizetés, törlesztés nem történik – gazdasági szempontból ez már nem is tekinthető rövid távú finanszírozásnak és rövid távú hitelnek.

A rövid lejáratú pénzügyi hitelek kamata általában egy fix, az adott hitel futamidejére szóló, rögzített kamatnak felel meg. Egyszeri hitelnel ez egy konkrét, adott piaci kamatnak megfelelő kamatérték. Ruhározó, megújuló hitelek esetén azonban mindezt változó kamatozású struktúrában (referenciakamat + marzs) szokták megadni, így minden egyes lehívás kamata igazodik az új, arra az időszakra vonatkozó referenciakamathoz.

A **hosszú lejáratú hitelek** legtöbb esetben valamely hosszú lejáratú tárgyi eszköz finanszírozását szolgálják. Az ilyen hitelek általános elnevezése **beruházási hitel**, esetleg fejlesztési hitel (*investment loan*). Ebben az esetben a visszafizetés elsődleges fedezetét a vállalat hosszú távú működése és pénztermelő képessége jelenti, amit a beruházástól várható hatékonyságjavulásnak, kapacitásbővülésnek kell megteremtenie. Gépvásárlás, kapacitásbővülés finanszírozása esetén a jellemző futamidő általában 4-6 év között változik, de egyedi esetekben ez természetesen hosszabb is lehet. A beruházási hiteleket változó kamatozás jellemzi. Egy-egy beruházásnál előfordul, hogy a kamatokat rögzítik vagy az ügyfél kérésére (ha az például tart a jelentős kamatemelkedéstől), vagy banki előírássra, ha az előre jelzett pénzáramlás annyira kifeszített, hogy ajánlott a hitel-visszafizetés pénzáramlását előre rögzíteni. Nagyon alacsony kamatkörnyezetben, főleg, ha a hosszú lejáratú hozamok is alacsonyak, akkor a kamatok rögzítése is lényegesen népszerűbbé válik.

A hosszú lejáratú hitelek esetén a törlesztések struktúrája általában negyedévente, ritkábban havonta történő, egyenletes törlesztést követ. A végén részben vagy egy összegben történő törlesztés (*bullet*) a normál középállalati beruházási hitelezésnél egyáltalán nem jellemző. A törlesztés végén lévő valamilyen mértékű maradványösszeg (*balloon*) szintén ritka. A türelmi idő a futamidő elején is csak akkor számít elfogadottnak, ha a beruházás időszaka alatt a vállalat valóban akadályozva van a nagyobb összegű hiteltörlesztésben.

3.6.1.2 Strukturált vállalati hiteltermékek

A **strukturált hitelek** olyan ügyletek, ahol a hitelt és annak feltételeit egyedi módon, a kockázatnak, a szereplők érdekeinek, az adott ügy speciális jellegének megfelelően „strukturálni”, alakítani kell. Ezen tranzakciókra jellemző a szokásosnál nagyobb eladósodottság, a nagyobb kockázat, a speciális hitelcél, a hosszabb és összetettebb előkészítés és hitelbíráló, a cash flow-termelőképeség mélyebb vizsgálata és a bonyolultabb szerződésbeli struktúra.

Nehéz objektíven meghatározni, hol kezdődik az átlagosnál nagyobb eladósodottság és kockázat, hiszen ez sok mindentől (tevékenységtől, vállalatmérettől, piactól) függ. Ezt a bankok az ügylet típusával, a hitelfelvevő definiálásával, mutatószámokkal, eladósodottsági fokokkal szokták definiálni.¹¹⁰ Ezek a strukturált hitelek – mivel speciális, egyedi termékek, amelyek nagyobb kockázattal is járnak – a kamatmarzst, egyszeri jutalékot és a díjakat tekintve is drágábbak a hasonló lejáratú, sztenderd hitelekhez képest. Ilyen hitel például az **akvizíciós hitel**, amely egy vállalatfelvásárlást, a vételárat (részben) fedező és finanszírozó, általában hosszú lejáratú hitel. Mivel strukturált, adott tranzakciót finanszírozó, egyedi hitelről van szó, nehéz általános jellemzőket felsorolni, az azonban elmondható, hogy általában egyenletes törlesztésű, minimum 5-6 év futamidejű, változó kamatozású hitelekről van szó.

A strukturált hitelek egy speciális fajtája a **projektfinanszírozási hitel**. A hitelfelvevő egy jogilag független, ún. projekt cég (*special purpose vehicle – SPV*), egy adott specifikus tevékenységre irányuló beruházás visszkéret nélkül (vagy korlátozott visszkérettel) történő finanszírozása, amely beruházás jellemzően egy véges, behatárolható időtartamig tart. A finanszírozásra a hitelező úgy tekint, hogy elsősorban annak pénzáramlása és jövedelme szolgál a hitel visszafizetésének forrásául, vagyontárgyai pedig a hitel biztosítékául. A projektfinanszírozás során általában egy önálló jogi személyiséggel rendelkező társaságot hoznak létre. Ennek a társaságnak az egyedüli feladata az adott projekt megvalósítása, így a projekt végén a társaság megszűnhet, azonban tovább is végezheti a tevékenységét. A projektfinanszírozás további strukturális jellemzője a szerződéseken alapuló struktúra, a cash flow-orientáltság – szemben a mérlegre, eszközökre, a korábbi tapasztalatokra alapuló elemzéssel –, a normál vállalati hitelekhez képest nagyobb eladósodottság és az általában hosszabb hitelfutamidő. Mindezen jellemzők a hitelezési folyamatra is kihatnak. A projektstruktúrát és -finanszírozást az alábbi területeken alkalmazzák a leggyakrabban:¹¹¹

- **Energiaszektor:** hagyományos és megújuló erőművek építése, erőműfejlesztés, kőolaj- és földgázvezetékek, energetikai infrastruktúra építése, felújítása.
- **Közlekedés, infrastruktúra:** autópályák, utak, hidak építése, repülőterek, vasúthálózat építése, bővítése, fejlesztése.
- **Telekommunikáció:** telefonhálózatok fejlesztése, mobilhálózat kiépítése.

¹¹⁰ Walter György (szerk., 2014): *Vállalatfinanszírozás a gyakorlatban: lehetőségek és döntések a magyar piacon*. Budapest, Alinea.

¹¹¹ Walter György (2017) A projektfinanszírozás kockázata – nemzetközi és hazai tapasztalatok. *Pénzügyi Szemle*, 4. szám., Madácsi Róbert–Walter György (2014): A projektfinanszírozás.

- **Ingyanfejlésztés:** irodaházak, irodák építése, bevásárlóközpontok építése, átalakítása, lakóingatlanok, lakóparkok építése, szállodák építése, átépítése, egyéb ingatlanok fejlesztése.
- **Önkormányzati projektek:** ivóvízhálózat fejlesztése, csatornahálózat fejlesztése, környezetvédelmi beruházások.

A projekthitelek általában nagy volumenű, nagy kockázatú tranzakciók, amelyek különleges kezelést és még a strukturált termékeken belül is **specialistákat** (pl. PPP-projektek¹¹², energetikai projektek, ingatlanfinanszírozás stb.) igényelnek. A strukturált finanszírozási termékekkel, így a projekthitelek értékesítésével, a tranzakciók lebonyolításával, a hitelezési folyamat indításával és menedzselésével a bankon belül általában külön egység és ott dolgozó specialisták foglalkoznak, így hatókörük nem az ügyfélszegmentáción alapul, hanem a finanszírozási termék alapján válik az adott banki egység az adott tranzakció kapcsán kompetenssé és felelőssé. Az ezen a területen lebonyolított hiteltranzakciók szinte mindig egyediek, bár egyes projekt típusoknál már adott fokig sztenderdizálódtak (pl. PPP, vagy egyes ingatlanfejlesztések).

A projektfinanszírozási specialisták feladata nem csupán a tranzakció lebonyolítása; sok esetben az ügyfél-akvizícióért is felelősek, vagyis értékesítők, de egyben ügyfélreferensek is, akik a tranzakció ideje alatt az ügyfél kapcsolattartójaként dolgoznak esetleg egy vállalati üzletág referensével közösen. Van olyan banki gyakorlat, hogy egy strukturált ügylet lezárultakor az ügyfél kezelését átadják a „normál” vállalati üzletágnak a megfelelő üzleti szegmensbe. Projektek esetén inkább az a jellemző, hogy a tranzakció utáni ügyfélkezelés, a portfóliómenedzsment is a projektfinanszírozási szervezeti egységnél marad.

Speciális tranzakcióknál, nagyobb összegű hiteleknel – ahol egy bank nem szeretne túlzottan nagy kockázatot vállalni és/vagy feloszthatatlan biztosítékok esetében – a bankok egyfajta csoportot (klubot, szindikátust) alakíthatnak, így valamilyen szintig egységes feltételekkel finanszírozzák a vállalatot. Ilyenkor a finanszírozás multilaterális szerződések alapján történik. Ennek is több szintje és számos konkrét megvalósulási kerete létezik. A közös hitelezés legegyszerűbb formája a két-három bankból álló ún. **klubfinanszírozás** (*banking club, club deal*). Ez jellemzően középvállalatoknál és nagyobb, de még néhány bank által kockázati szempontból kezelhető méretű hitelösszegnél (10–100 millió euró) fordul elő. Ekkor a bankok és a vállalat egyeztetnek egymással, közös feltételekben állapodnak meg a finanszírozásról, amelyet egy vagy több közös szerződésben rögzítenek. Ez szólhat csak a biztosítékokról (l. *collateral pool*) vagy a teljes finanszírozásról és annak minden feltételéről (biztosítékok, kovenánsok, ár, monitoring stb.). Bár egyes bankok nagyobb súlyt kaphatnak a szervezésben, a hitelezők jobbra egyenrangú szerepet vállalnak. A dokumentáció nem sztenderdizált, és az egész hitelbírálati folyamat megfelel a vállalati hitelezési folyamatok sztenderdeknek, azzal a kitételrel, hogy a jóváhagyások feltételeként általában megjelenik a másik finanszírozó partner megfelelő jóváhagyása is.

Nagyobb összegű hitelnel (50–100 millió eurós határ felett) a klubhitelt az ún. **szindikált hitel** váltja fel. Szindikált hitelnek definíció szerint azt nevezzük, amikor két vagy több bank együttesen nyújt hitelt közös dokumentáció és szerződéses rendszer alapján. A vállalati szindikált hitelezés az 1990-es évektől vált egyre népszerűbbé, legfőképpen, amikor nagy összegű strukturált hitelek során keresték a megfelelő finanszírozás és kockázatmegosztás lehetőségét, amit a klubhitelezéssel már nehéz volt megvalósítani.¹¹³ A szindikálás során a hitelező – általában pályázat útján – kiválaszt egy *vezető szervező bankot*, aki a szindikálást irányítja (*lead arranger, book runner, agent bank*).

¹¹² PPP, azaz *public-private partnership*: állami és magántőke együttműködésében megvalósuló projektek.

¹¹³ *Armstrong Jim* (2003): *The Syndicated Loan Market*, Bank of Canada, Working Paper 2003-15.

Ezzel az mandátumot kap a szervezésre. A vezető szervező hívja meg a finanszírozásban részt vevő többi bankot, és bonyolítja az ezzel kapcsolatos szervezési és adminisztrációs munkát. A szervező amellett, hogy szervez, általában a finanszírozásban is részt vesz. A vezető bank tartja a kapcsolatot a vállalattal és a többi finanszírozóval, szükség esetén közvetíti a megfelelő információkat, kéréseket, követeléseket. A szindikált hitelek árazása a sztenderd hitelekétől vagy akár a klubfinanszírozástól a nagyobb szervezési költségekben és a szervezésben részt vevő bankoknak fizetendő különféle díjakban tér el, ami a korábbi tételekhez képest nagyságrenddel nagyobb összegeket jelenthet, s ez egyben a szindikált hitelek méretgazdaságossági elvek alapján adódó minimális összegét is meghatározza. A szindikált hitelek biztosítékai általában biztosítéki poolba kerülnek.

3.6.1.3 Pénzügyi lízing

Az eszközalapú finanszírozás sajátos esete a **lízing**. A pénzügyi lízing lényege, hogy az adott eszköz vételárát a hitelező megelőlegezi oly módon, hogy megvásárolja az eszközt, majd azt a lízingbe vevő számára átadja, aki azt jogosult a továbbiakban használni. A lízingbe vevő részletekben (kamatokkal együtt) törleszti a lízingbe adóknak az eszköz finanszírozásának költségét.

Az eszközalapú finanszírozás lényeges eleme, hogy az adós használja az eszközt, azonban rendelkezési (tulajdonosi) joga a törlesztés végéig korlátozott. Úgy is felfogható ez a finanszírozás, mint egy fordított zálogjog: nem akkor kerül az eszköz a bank tulajdonába, amikor az ügyfél nem fizet, hanem fordítva: akkor kerül az eszköz az adós tulajdonába, amikor kötelezettségeit teljesítette. A pénzügyi lízing kockázatelemzési és hitelbírálati mechanizmusa nagymértékben megegyezik a „hagyományos” beruházási hitel-kérelmek elbírálását előkészítő folyamattal. A lízing különösen az ún. „géphangszályos” ágazatokban jellemző (pl. fuvarozás, építőipar, mezőgazdaság).

3.6.1.4 Követelésértékesítés

A **követelésértékesítés** általánosan egy áruszállításból vagy szolgáltatásból származó, halasztott fizetésű követelés értékesítését jelenti – az adós kockázatának átvállalásával vagy anélkül –, valamekkora ellenérték fejében. Mivel ez a hitelnyújtásnak szintén egy speciális fajtája, ezért ebben a fejezetben mutatjuk be. Ez a vállalati hiteltermék jellemzően minden kereskedelmi bank termékei között megtalálható, de hasonlóan a lízinghez, nem banki háttérrel rendelkező pénzügyi vállalkozások is foglalkozhatnak vele megfelelő engedélyek birtokában.

A követelésvásárlás alapja mindig a pénzügyi intézmény (faktor) és a szállító között megkötött szerződés, amelynek keretében a szállító a pénzügyi intézményre engedményezi a vevővel szemben fennálló követelését, a pénzügyi intézmény pedig megvásárolja és általában azonnal kifizeti (megelőlegezi) a követelésnek a szerződésben meghatározott hányadát. Az esetlegesen fennmaradó részt a vevő szerződésszerű teljesítése után egyenlíti ki. A pénzügyi intézmény a szolgáltatásáért kamatot és adminisztrációs díjat számít fel.

A követelésértékesítés általános jellemzőihez tartozik, hogy az egy jövőben esedékes (még le nem járt) követelés értékesítése, amely mögött már megvalósult teljesítés áll. Az értékesítés engedményezésen alapul (általában nyílt engedményezés, de adott esetben lehet csendes engedményezés is), amely szerződésben részt vesz az adós (mint kötelezett), aki az alapszerződés alapján a fizetésre kötelezett, a szállító (mint engedményező), aki a követelést engedményezi a követelés vásárlójára, azaz az engedményesre. Ez esetben a követelés értékének megelőlegezése zajlik: a folyósítás a szállító javára megtörténik, majd a törlesztés a vevőtől érkezik meg. A pénzügyi intézmény elsősorban magát a követelést vizsgálja és minősíti, kevésbé veszi figyelembe a követelés értékesítőjét.

A minősítés tehát a követelés kötelezettjét érinti, a kockázati elemzés is leginkább erre koncentrál. A követelésértékesítés fajtái közé tartozik a faktorálás, a forfetirozás és a váltóleszámítolás. Ide sorolható az ún. akkreditívra benyújtott okmányok leszámítolása is. Ez szorosan beletartozik az okmányos ügyletek, az akkreditívek témakörébe is.

3.6.1.5 Bankgarancia

A bankgaranciát mindeddig biztosítékként definiáltuk, de a kibocsátó bank szempontjából ez kötelezettségvállalásnak számít, így végső soron egy elsősorban vállalatoknak kínált, hiteltípusú terméknek tekinthető, és a bankok is így kezelik. A **bankgarancia** a bank arra vonatkozó kötelezettségvállalása, hogy a kedvezményezettnek meghatározott feltételek esetén (különösen bizonyos esemény beállta vagy elmaradása, illetőleg okmányok határidőn belüli benyújtása) a megállapított összeghatárig fizetést teljesít.

Bankgarancia esetében a bank tehát a jogosulttal szemben arra kötelezi magát, hogy amennyiben a kötelezett saját kötelezettségét nem teljesítené, úgy a garantált összeget a jogosultnak az utóbbi felhívására megfizeti, tekintet nélkül a jogosult és a kötelezett közötti jogviszonyra, az alapügyletre vonatkozó esetleges kifogásokra. A garantáló nem veszi át a főadós kötelezettségét, hanem a kedvezményezettnek biztonságot nyújt az adós nem megfelelő teljesítéséért. A bankgarancia a garantáló bank önálló kötelezettségvállalása. Lényeges tartalmi követelménye, hogy első felszólításra, jogviszony vizsgálata nélkül ígér fizetést. A bank így önálló fizetési kötelezettséget vállal harmadik személy teljesítéséért, a fizetést az alapügylettől függetlenül, saját kötelezettségének feltételei szerint teljesíti. Mivel a bankgaranciában ritkán van formai követelményeken kívüli lehívási feltétel (bár előfordulhat olyan egyedi szövegezés, ahol a bankgarancia érvényességéhez adott dokumentációs vagy gazdasági feltételeknek is teljesülniük kell), ezért a banknak általában az első felszólításra fizetnie kell. A kifizetés után ezt az összeget a bank természetesen követelheti ügyfelétől, a fő adóstól még akkor is, ha annak nem áll rendelkezésére az adott összeg. Ekkor – hacsak a főadósnak nem áll rendelkezésére annyi likvid eszköze, hogy kifizesse a garancia összegét – a követelés általában (kényszer-) hitellé alakul át.

A gyakorlatban sokféle célra kérheti az ügyfél a bankját garancia kibocsátására. Például gyakorinak számít a szállításból, szolgáltatásnyújtásból adódó fizetési kötelezettség teljesítésének biztosításaként szolgáló fizetési garancia vagy a teljesített munkák kifogástalan minőségére vonatkozó, szerződésben vállalt jólteljesítési kötelezettségei fedezetére szolgáló jólteljesítési garancia. Ezeken kívül ismert a teljesítési, jóállási, szavatossági, ajánlati, előlegfizetési, jövedékfizetési garancia is.

A bankgarancia futamideje néhány hónaptól akár több évig is terjedhet, az adott ügylettől függően, amelyre biztosítékot nyújt.

3.6.2 A vállalati hitelezés specialitásai

A közép- és nagyvállalatok hitelezése összetett és bonyolult folyamat. Az összetettség nem csak a nagyobb egyedi hitelösszegek miatt jellemző; az ügyletek sokkal kevésbé homogének, sokszínűbbek az ügyfelek tevékenységei, társasági formái, egyedi igényei. A bankok ebben a szegmensben egy ügyfélen nemcsak nagyobb kockázatot futnak, de nagyobb jövedelmet is realizálnak. Így rentabilitás szempontjából is elfogadható, hogy az egyedi ügyletek elemzése nagyobb apparátust és kifinomultabb módszereket tesz szükségessé.

Ennek megfelelően minél nagyobb egy hitel, annál inkább hajlandó a bank az ügyfél egyedi profiljának, speciális igényeinek megfelelően egyedi struktúrát felállítani, illetve ilyen feltételeket kialakítani.

A vállalati adósminősítés alapja alapvetően statisztikai elemzés, illetve nagyon alacsony elemszámú vagy alacsony bedőlési arányú portfólióknál egy szakértői modell. A vállalati hitelezésben az adósminősítés eredménye fontos, de általában nem egyedüli tényezője a hiteldöntésnek.

A bankok lehetőséget szoktak adni arra, hogy a kockázatelemző/hitelelemző az adósminősítés kalkulációjának nyers eredményét valamilyen mértékben eltérítse, de csak megfelelő indoklással (*override*).

A rating eredménye ehelyett az egyik inputja egy olyan komplex elemzési folyamatnak, amelynek célja megállapítani, hogy az ügyfél várhatóan képes és hajlandó lesz-e az adott futamidőben és ütemezésben a kötelezettségeinek eleget tenni a várható pénzáramlásból.

Vállalati hitelezés esetén a megtérülés elsődleges és a bank által egyértelműen preferált forrása mindig az ügyfél normál üzletmenetéből származó pénzáramlás (cash flow). Mindemellett a hiteldöntés során a bank azt is körüljárja, hogy egy esetleges nemteljesítési esemény esetén megfelelő biztosítékokkal rendelkezzen ahhoz, hogy a követelése legalább ezek érvényesítéséből megtérüljön. A vállalati hiteldöntés végeredménye nemcsak igen vagy nem lehet, hanem számos esetben egy olyan feltételrendszer fogalmazódik meg a folyamat végeredményeként, amely eltérhet bizonyos pontokon az eredeti ügyféligénytől, de kockázatilag felvállalható és a bank ajánlatának alapja lehet.

A bank szervezeti felépítésének szempontjából a vállalati hitelezés folyamatában **három fő terület különíthető el**.

- **Hitelezési üzleti terület:** fő feladata az ügyfélkapcsolat-tartás és ügyfélszerzés (akvizíció) mellett a hitel egész folyamatának összefogása.
- **Egyedi hitelkockázatkezelés** (*underwriting*): szervezetileg a kockázatkezeléshez tartozik, független az üzleti területtől, fő feladata az ügyfél és az ügylet kockázatának megítélése. A kockázatkezelési szervezeti egységen belül az egyedi hitelekkel foglalkozó kockázatelemzés elkülönül a többi kockázatkezelési területtől.
- **Hiteladminisztráció:** szervezetileg elkülönül úgy az üzleti, mint a kockázatkezelési területtől. Általában az operációs vagy back-office területhez tartozik. Feladata a hitelhez kapcsolódó teljes dokumentációs ellenőrzés és folyamatos kontroll.

Természetesen a folyamatban a szervezet más egységeinek is vannak feladataik, ezt is érzékelteti a 43. ábra. A hitelek nagyságrendje miatt a **döntés** általában bizottsági formában történik (kockázatkezelési/cenzúra-/hitelbizottság), ahol a bizottság elnöke általában a bank első számú vezetője (vagy kijelölt igazgatósági tagja), főbb tagjai az üzleti, kockázati és jogi terület vezetői.

ÜZLETI TERÜLETEK	KOCKÁZATKEZELÉS	VEZETŐSÉG	EGYÉB
<p>Hitelezési üzleti terület</p> <ul style="list-style-type: none"> – Akvizíció – Kapcsolattartás – Ajánlat (árazás, struktúra) – Átvilágítás, előzetes kockázatbecsítés – Előterjesztés – Részvétel a döntésben – Részvétel a szerződésalkötésben – Monitoring – Részvétel – az üzletminőségben/értékvesztés – Szükség esetén javaslat work-outra 	<p>Egyedi kockázatkezelés/underwriting</p> <ul style="list-style-type: none"> – Egyedi üzletminősítés/rating – Kvantitatív és kvalitatív pénzügyi és kockázati elemzés – Kockázatok becslése és azok mitigálása (biztosítékok) – Jogi vélemény beépítése – Előterjesztés véleményezése, javaslat a döntésre – Részvétel a döntésben – Szerződés véleményezése – Folyamatos üzlet- és üzletminősítés – Értékvesztésre javaslat – Szükség esetén javaslat work-outra <p>Kockázatkezelési módszertanok</p> <ul style="list-style-type: none"> – Üzletminősítő rendszerek, rating-modellek kialakítása – Portfóliokockázati számítások, limitek, modellelés – PD-, LGD-számítások <p>Kockázati kontroll</p> <ul style="list-style-type: none"> – Portfóliószintű kockázati riportok – Egyedi kockázati limitekről beszámolók – Modellek validálása 	<p>Igazgatóság</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hitelezési stratégia, politika jóváhagyása – Kockázatkezelési módszertanok jóváhagyása – Döntési kompetenciák kialakítása <p>Hiteljövahagyás, döntés</p> <ul style="list-style-type: none"> – Döntési kompetenciák szerinti – Általában hitel (cenzúra) bizottsági szinten, kiemelt ügyleteknél igazgatóság – Árazási és biztosítéki feltételek – Végző döntés 	<p>Elemzés, stratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> – Piaci elemzések, termékelvezések – Folyamatok elemzése – Javaslat hitelezési stratégiára <p>Hiteladminisztráció</p> <ul style="list-style-type: none"> – Szerződés ellenőrzése a végző döntésnek megfelelően – Folyósítási feltételek és biztosítékok ellenőrzése – Folyósítás jóváhagyása – Biztosítékok kezelése, nyilvántartása – Hiteldosszié – Monitoring: fizetési fegyelem <p>Jog</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ügylet jogi véleményezése – Szerződésírás <p>Könyvelés</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kockázatkezelési PD és LDG-k alapján hitelek könyv szerinti értéke – Portfóliószintű értékvesztés – Egyedi hitelek értékvesztése
<p>Treasury</p> <ul style="list-style-type: none"> – Forrásszerzés, transzferár 			
<p>Work-out</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nemteljesítő hitelek kezelése – Lehet önálló terület, de tartozhat a kockázatkezeléshez is 			

43. ábra: Példa a vállalati hitelezés folyamatának szervezeti oldalára

3.6.3 A vállalati hitelezés folyamata – üzleti oldal

Amennyiben a hitelezési stratégia és hitelezési politika keretrendszere adott, a hitelezési folyamat első lépése, az értékesítés az **üzleti oldal feladata**. Jelen fejezet a hitelezési folyamat első részét, az üzleti oldalon dolgozó értékesítő, vállalati ügyfélreferens legfontosabb feladatait, a munka folyamatát mutatja be.

Első fázisban a vállalat és a bank között formális kapcsolatfelvételt kell megvalósítani. A banki kapcsolatfelvétel mindig az üzleti oldal (*front office*) értékesítési terület munkatársain keresztül történik, ők az **ügyfélreferensek**. Vannak bankok, ahol az akvizíciót egy külön csapat bonyolítja (ún. „*hunterek*”, azaz vadászok), és a sikeres akvizíciót követően a kapcsolattartás más üzletkötők dolga lesz, akik innentől kezdve ápolják a kapcsolatot (ún. „*farmerek*”, azaz gazdák). Az értékesítési területnek számos részfeladata van, amelyek közül a meglévő portfólió kezelésén túl az *üzletszerzés* (akvizíció), vagyis a jó banki ügyfelek felkutatása és megnyerése az egyik legfontosabb. Ennek során a bank által kommunikálható versenyelőny, a hozzáadott értékű szolgáltatás a hitelezésnél éppen olyan kulcsfontosságú szempont, mint bármilyen más piaci alapú terméket előállító vagy szolgáltatást nyújtó vállalat esetében.

A bank oldaláról a kapcsolatfelvételt általában megelőzi egy általános szűrési folyamat, amelynek során a bank különféle nyilvános vagy megvásárolható adatbázisok segítségével megszüri, kiválogatja azokat a vállalatokat, amelyek mint célcsoport megfelelőek, és amelyeket meg kíván keresni. A szűrés történhet méret, ágazat, tulajdonosi háttér, régió és sok egyéb szempont alapján, de akár már egy előzetes kockázatbecslés után is. Ilyenkor a bank saját maga átfuttatja a potenciális vállalatokat egy adóminősítő rendszeren, vagy más cégek által készített minősítés eredményeit használja fel, és így válogatja ki a számára kockázati szempontból is megfelelőket. A folyamat végén egy olyan akvizíciós lista, adatbázis készül el, amelynek az alapján az ügyfélreferensek, akvizítorok elkezdhetik a kapcsolatfelvételt.

Maga a **kapcsolatfelvétel** sok módon történhet. Minél tömegszerűbb vállalati szegmenst tekintünk (például mikro-vállalatok), annál inkább jellemző az előzetes ismeretség nélküli kapcsolatfelvétel (pl. telefonos hideghívások (*cold call*), értékesítési pontok, reklám alapján ügyféloldali kapcsolatfelvétel stb.). Közép- és nagyvállalati ügyfelek esetén mindez már nem elég hatékony. Ott ajánlás, kapcsolati rendszer alapján történik a kapcsolatfelvételek nagyobb része.

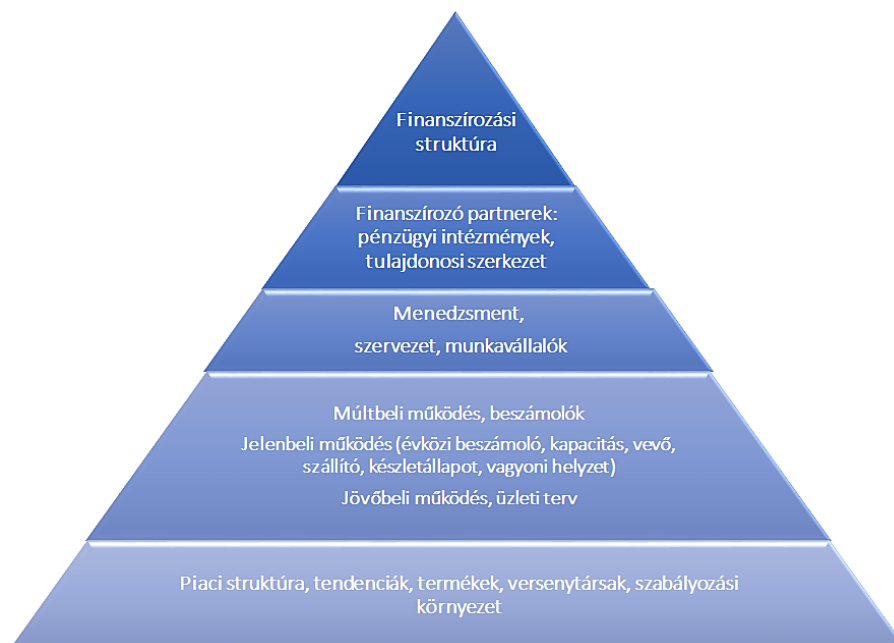
A kapcsolatfelvétel után, amennyiben a szándék megvan a bank és az ügyfél oldaláról a további tárgyalásra, elkezdődik a folyamatos információcsere a bank és az ügyfél között. Ennek során az ügyfél vázolja igényét, szándékait, valamint a bank rendelkezésére bocsátja azokat az alapinformációkat, amelyek szükségesek az elsődleges ügyfélkockázat, ügyféligeny felmérésére. Amennyiben ez korábban, az előszűrésnél nem történt meg, a referens egy **előzetes kockázatbecslést** végez, amely nem csupán a kapott adatok elemzését jelenti. A rendelkezésre álló, független információs forrásokból és saját tapasztalatai alapján kutatnia kell esetleg egyéb kockázati tényezőket, ellentmondások után is. Ez sok mindent magában foglalhat: pl. céges adatbázisok további elemzése, cégkivonat lekérése, céggel kapcsolatos hírek felkutatása, referenciakérés, adónyilvántartási rendszerből információkérés, helyszíni látogatás a cégnél. A mindezen tapasztalatok és ellenőrzési folyamatok során megkapott adatok legalább olyan fontosak, mint a cégtől nyert részletes információk. Vagyis az ügyfélreferens megszüri az információkat, a rendelkezésre álló forrásokból, adatbázisokból, helyszíni látogatás során mindezt igyekszik ellenőrizni.

További kölcsönös együttműködési szándék esetén előzetes megállapodás történik a jövőbeli hitel feltételeiről, áráról. Ez általában egy **indikatív ajánlat** formájában testesül meg, amely rögzíti a hitel legfontosabb paramétereit: összeget, futamidőt, kamatfelárat és díjakat, biztosítékokat, kovenánsokat és egyéb feltételeket.

Ez egy jogilag nem kötelező érvényű ajánlat, amelyet a dokumentumok gondosan hangsúlyoznak is, hiszen tényleges hiteldöntés még nem történt, kötelező érvényű hitelajánlatot az üzleti oldalnak nincs joga kiadni. Ugyanakkor fontos szerepe van a végső megállapodásban, hiszen előzetesen meghatározza azokat a feltételeket, amelyeket a bank és az ügyfél első körben elfogadhatónak tart. Ettől természetesen a végső döntés még lényegesen eltérhet, akár elutasítás is lehet a vége.

Az ajánlat egyik kulcsfontosságú része az **árazás** (l. 2.3. fejezet). Ennek meghatározása – bizonyos korlátok és előírások betartása mellett – általában az üzleti oldal feladata és kompetenciája, ebbe a kockázatkezelés csak korlátozottan szólhat bele később, a hiteldöntési folyamatnál.¹¹⁴ Ezzel szemben például a hitelösszeg nagysága, a lejárat és a biztosítékok terén a kockázatkezelés lényegesen megváltoztathatja az eredeti elképzelést. Bankonként, ügyletenként eltérő lehet, hogy az ajánlatadás a folyamat mely szakaszára jellemző: már az elején, a kapcsolatfelvétel után megtörténik, vagy csak az előzetes kockázatbecslést, esetleg csak a részletes információbegyűjtést követően. Az indikatív ajánlatadás iteratív folyamat, ennek tartalma a tárgyalás és előterjesztés során többször módosulhat, egyrészt az ügyfél igényei alapján, másrészt, ha a bank tudomására új információk jutnak, amelyek miatt a hitel struktúráján változtatni kíván.

Amennyiben az előzetes szándék megvan a további együttműködésre, amelyet az ügyfél általában az **ajánlat visszaigazolásával** erősít meg, a bank igyekszik a hitelbírálathoz és kockázatelemzéshez szükséges valamennyi információt begyűjteni, hogy a vállalat működését, a finanszírozás célját és összes kockázatát mélyebben megismerhesse. Ez alapvetően egy átvilágítási folyamat, de hogy ennek milyen mélységben kell megtörténnie, az már a vállalati szegmenstől, a hitelterméktől, az összegtől és a hitel komplexitásától függ. A túl részletes elemzés sok pénzbe és időbe kerül, ami lehet, hogy egy kisebb ügy esetében nem hatékony, a felületes elemzés viszont növeli a hitelezés kockázatát. Így már az információ és az elemzés mélységének kérdése is egy örök vitapont a vállalat, a bank, de a bankon belüli szereplők között is.



44. ábra: Általános információs igény a banki finanszírozáshoz

Forrás: Walter, 2014

¹¹⁴ Ez nem mond ellent annak, hogy a termékek árazási módszertanát a kockázatkezelés dolgozza ki.

Az **információs igény** nagyon széles körű lehet, ami még ki is egészülhet egyéb speciális kéréssel. Például, míg egy kis összegű folyószámlahitelnél néhány oldalnyi információ is elegendő, addig egy bonyolult strukturált hitelnél több száz oldalas, külső szakértők részvételével készített átvilágításra is szükség lehet. A kapcsolattartónak a bank elvárásait ismerve kell mindezen információkat bekérnie, és egy adott **hitel-előterjesztési** formátum szerint feldolgoznia. Ha az előterjesztés elvégzése után az együttműködés feltételei mindkét oldalon továbbra is fennállnak (finanszírozási struktúra részletei, árazás stb.), akkor mindezen információkat is tartalmazza a hivatalos hitel-előterjesztés, amit azután benyújtanak kockázatelemzésre. A hitel-előterjesztésnek minden lényeges, releváns információt tartalmaznia kell, amely az ügyfél üzleti modelljét érinti és szükséges ahhoz, hogy a hitel kockázatát megfelelően felmérjék. Az előterjesztés alapját jelentő, teljes dokumentációt is csatolni kell az előterjesztéshez és hitelaktához.

Az előterjesztésnek tartalmaznia kell azt a számítást is, amely a bank számára a hitel nyereségességét igazolja. Ez egy termékre lebontott **nyereségességi előkalkuláció**, amely a termék kockázata, tulajdonsága, biztosítékai alapján megbecsüli, hogy a bank számára a hitelkihelyezés valóban várhatóan nyereséges lesz-e. Ez segíti a bank vezetését abban, hogy elkerülje az alulárazott/alulbiztosított hitelek folyósítását, amelyek a bank számára nem jelentenek hozzáadott értéket.

Bankonként eltérőek a hitel-előterjesztés formái, tartalmi kötöttségei, illetve, hogy mely részét és milyen mélységben kell a referensnek kitöltenie. Van olyan banki hitelezési modell, ahol a referensnek jobbra az adatgyűjtéssel kell foglalkoznia, a részletes elemzést és előterjesztést a kockázatkezelési oldal írja. Más esetben már az üzleti oldaltól is nagyon részletes elemzést várnak, amelyet a kockázatkezelés rövid feljegyzéssel csak kiegészít, ellenőriz. E két szélsőség között mindenféle átmenet elképzelhető az adott banki folyamatoknak megfelelően. Az is előfordul a bankok gyakorlatában, hogy az előterjesztés folyamatát az ügyfélreferens koordinálja, de magát az elemzést és előterjesztést egy külön elemzői csapat írja.

A bankok igyekeznek elkerülni a felesleges munkát és költségeket, ezért megpróbálják minél előbb kiszűrni azokat az ügyleteket, amelyeket a végén elutasítanak. Ebből a megfontolásból van olyan bank, amely egy különleges előzetes egyeztetési folyamatot is engedélyez: itt az üzleti oldalnak lehetősége van az adott hitelügyletet még a hivatalos előterjesztés előtt megtárgyalnia és a kockázatkezelés véleményét kikérnie. Ez az **előzetes egyeztetés** (*pre-check, quick check*) intézménye. Ilyenkor az üzleti oldal egy rövid feljegyzésben vázolja a tranzakciót, az ügyfél legfontosabb paramétereit, és kéri a kockázatkezelő véleményét. A kockázati menedzser ebben a fázisban nem döntést hoz, hanem véleményt mond, hogy az adott ügy alkalmas lehet-e hitelezésre, illetve mely kockázati pontokat érdemes részletesebben elemezni.

Az üzleti oldal a kihelyezett hitelek ellenőrzésében, **felülvizsgálatában, monitoringjában** is fontos szerepet játszik, amelynek során a referensnek időszakonként ellenőriznie kell a hitelben esetlegesen bekövetkező kockázati változásokat. A referensnek a hitelt és annak lényeges jellemzőiben történő esetleges változást negyedévente figyelemmel kell követnie, általában a monitoringszabályzat előírásai alapján. Emellett mindezt évente egyszer egy felülvizsgálati (*review/prolongáció*) folyamat keretében is meg kell tennie. Ez a hitel-előterjesztéshez hasonló tartalmú és minőségű dokumentáció, amelyben a referens az előző év céget és hitelt érintő, legfontosabb tényeit foglalja össze a kötelező adatok begyűjtése mellett (analitikák, éves beszámolók stb.).

A fenti folyamat a közép-, illetve nagyvállalati hitelezési folyamatra jellemző. Minél inkább haladunk a vállalati szegmensek között a mikrovállalatok felé, annál inkább szűkül a referens mozgástere, és válik a fenti folyamat és az üzletkötő feladata egyre szertenderdebbé, szigorúan előre szabályozottá. A mikrovállalatok esetében pedig a feladatkör már jobban hasonlít egy lakossági üzletági referens feladatához, mint egy vállalati üzletkötőéhez.

Az árazás mint a hitelfolyamat része

A referensnek ellenőriznie kell, hogy a kiajánlott hitel árazása, egyéb feltételei, biztosítéki paraméterei mellett a banknak megéri-e kihelyezni a hitelt. Az üzleti oldal előterjesztésének tartalmaznia kell egy várható nyereségességi számítást, amely bemutatja a hitelre vonatkozó, várható banki bevételeket és költséget.

A nyereségességi számításokat már az ajánlatadás időszakában is el kell végezni, ezek a hitel-előterjesztésnek, majd a döntésnek is fontos részei. A döntéshozók, sőt még a kockázatkezelők is ellenőrzik a helyes számítást és feltételeket (hiszen pl. a fontos bemeneti változók közé éppen a kockázati paraméterek tartoznak). Bár az árazás az üzleti terület feladata, a kockázatkezelés kifogásolhatja az árat, ha szerinte valamely paramétert nem helyesen becsülték, és így szerinte a banknak a hitelen nincs nyeresége.

Amennyiben a nyereségességi számítás szerint a hitel nem megfelelő árazású, ez nem jelenti azonnal az elutasítást vagy az átárazás szükségességét. Nem megfelelő nyereség esetén van olyan gyakorlat, hogy a bank bevezet egy különleges engedélyeztetési, kompetenciaszabályzatot. Ez azt szabályozza, hogy a nem megfelelő ár mellett (pl. adott EVA- vagy ROE-szintnél) ki engedélyezheti a hitel árazását. Egy alacsonyabb hitelmarzst a bank elfogadhat pl. stratégiai szempontból, a nagy cross-selling bevétel, a jövőbeli kapcsolatok és a majdani bevételek reményében, vagy akár PR-szempontból is. Minél nagyobb egy bank várható vesztesége az adott hitelen árazási oldalon, annál magasabb szinten hozzák meg az árazási döntést.

Mivel új hitelek esetén a paraméterek többségénél csak becslésről van szó, ezért ezeket a számításokat utólag évente, az éves felülvizsgálatoknál is – immár ex-post – el kell végezni. Ez segítséget nyújt a banknak abban, hogy ha valamely elvárások nem teljesültek, például a kockázat vagy valamelyik piaci paraméter megváltozott, akkor minél hamarabb észlelje, hogy a nyereséges hitelezés érdekében az ügyféllel újra kellene tárgyalni a hitelnyújtás feltételeit.

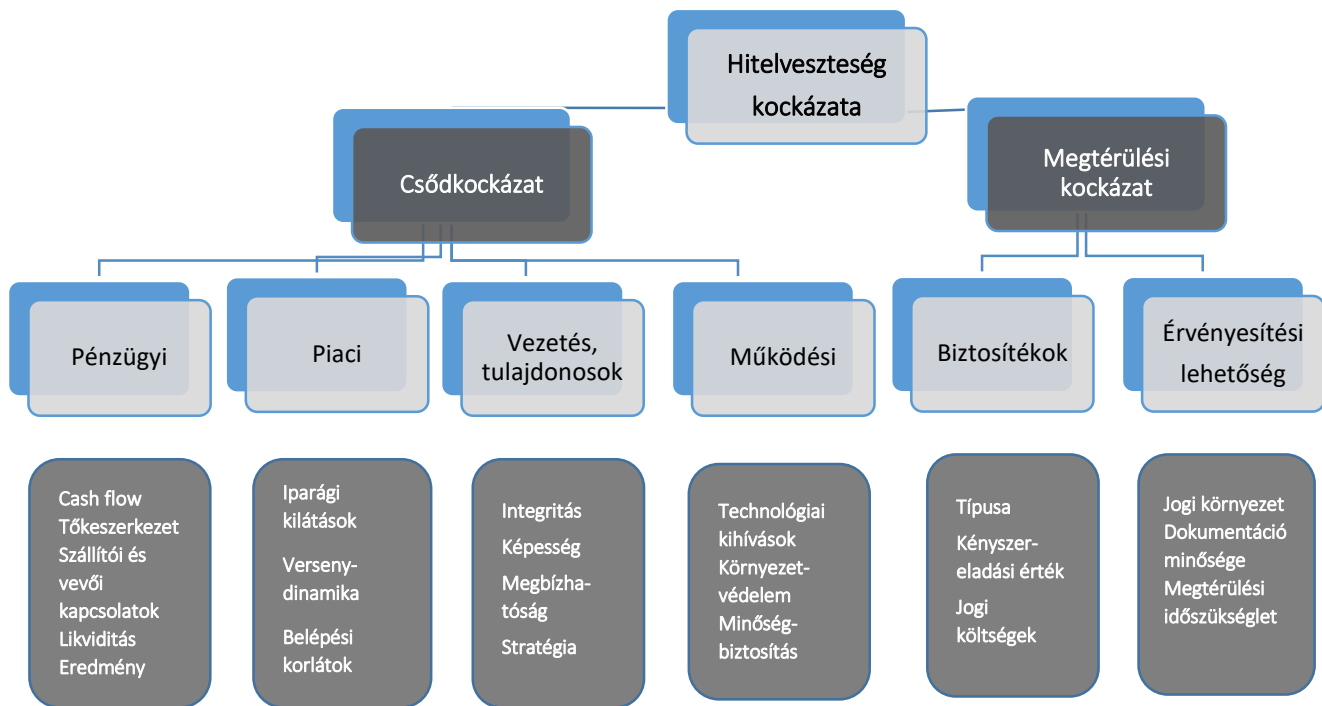
3.6.4 A vállalati hitelezési folyamata – kockázatelemzés

A hitelezési folyamat egyik legfontosabb része az egyedi hitelkérelmek kockázatának megítélése. Az egyedi vállalati hitelek **kockázati szempontú döntése** (*underwriting*) a kockázatkezelési terület feladata. A kockázatelemzési terület nemcsak az üzleti, hanem a bank más területeitől is függetlenül működik, így alapfeladatában – vagyis a kockázatok megítélésében – nem utasítható. Ez a szervezeti függetlenség a záloga a folyamatba épített szakmai kontrollnak is.

A hitel kockázati megítélésének két dimenziója van:

- az ügyfél várható fizetőképessége és fizetési hajlandósága,
- a biztosítékokból várható megtérülés.

Ennek szempontjait érzékelteti a 45. ábra.



45. ábra: Hitelkockázat megítélését befolyásoló szempontok

A hitelkockázat-elemzés kvantitatív és kvalitatív elemeken alapul. A **kvantitatív elemzés** az adósmínősítési rendszer (rating) eredménye mellett részletes **pénzügyi elemzést** is tartalmaz, amely alapvetően a vállalat korábbi időszakokra vonatkozó számaira (mérlegére, eredménykimutatására, cash flow-kimutatására, főkönyvi kivonataira) alapoz. Emellett figyelembe vehetők a vállalat jövőbeli tervei és prognózisai is. A kockázatelemző igyekszik a döntését minél objektívebb és megbízhatóbb tényezőkre alapozni, ezért az elemzésben a lezárt évek auditált számai nagyobb súllyal számítanak, mint az évközi adatok vagy a vállalat tervszámai, amelyek inkább tartalmazhatnak torzítást.

Az elemző a vállalat számainak nem elsősorban a nominális értékét vizsgálja, hanem mutatókat képez (46. ábra), amelyek egy-egy fontos tényezőt (például tőkeerőt, eladósodottságot vagy jövedelmezőséget) jól leírják, és lehetővé teszik az adósok összehasonlítását egymással, illetve iparági átlagokkal (ún. benchmarkokkal). A kockázatelemző feladata az adós helyzetét nemcsak statikusan, hanem dinamikájában is vizsgálni, ezért a mutatók szintje mellett az azokban tapasztalható tendenciákat is értékeli, és az elemzés jellemzően több időszaktot (általában legalább két évet, azon belül negyedéveket) is felölel. **Fontos, hogy a pénzügyi elemzés végén a kockázatelemző véleményt alkosson a hitelfelvevő várható jövőbeni fizetőképességéről.**

A **kvalitatív elemzés** a hitelfelvevő fizetőképessége mellett annak fizetési hajlandóságára is irányul. Ezen szempontokra mutat egy példát a 47. ábra.

Profitabilitás	nettó árbevétel változása (%)	$\frac{\text{nettó árbevétel (t)}}{\text{nettó árbevétel (t-1)}}$
	bruttó marzs (%)	$\frac{\text{nettó árbevétel} - \text{anyagjellegű ráfordítások}}{\text{nettó árbevétel}}$
	EBITDA	üzemi eredmény + értékcsökkenés
	EBITDA (%)	$\frac{\text{üzemi eredmény} + \text{értékcsökkenés}}{\text{nettó árbevétel}}$
Tőkeerő/ eladósodottság	szállítók forgási ideje (napokban)	$(\text{szállítók} / \text{anyagjellegű ráfordítások}) \times \text{vizsgált periódus hossza}$
	saját tőke arány (%)	saját tőke / mérlegfőösszeg
	leverage	pénzügyi kötelezettségek / saját tőke
	financial debt / EBITDA	pénzügyi kötelezettségek / EBITDA
Törlesztési képeség/Finan- szírozási igény	működő tőke igény	vevők + készletek – szállítók
	DSCR	operatív cash flow / hosszú lejáratú hitelek törlesztési terhe
Likviditás	likviditási ráta	forgóeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek
	(likviditási) gyorsráta	$\frac{\text{forgóeszközök} - \text{készletek}}{\text{rövid lejáratú kötelezettségek}}$
Eszközminőség	készletek forgási ideje (napokban)	$(\text{készletek} / \text{anyagjellegű ráfordítások}) \times \text{vizsgált periódus hossza napokban}$
	vevők forgási ideje (napokban)	$(\text{vevők} / \text{nettó árbevétel}) \times \text{vizsgált periódus hossza napokban}$

46. ábra: A kockázatelemzésben használt főbb pénzügyi mutatók



Hitelmúlt	Régebb óta ügyfél, bankkapcsolata rendezett	Új ügyfél
	Hosszabb ideje végzi a tevékenységet	Új vállalkozás vagy új tevékenység
	Számai stabilak, jól prognosztizálhatók	A számokban jelentős elmozdulások, volatilitás
	Korábbi hiteleit rendben fizette	Fizetési késedelmek, átstrukturálás
Piaci pozíció	Szegmensében meghatározó szereplő	Kiszorított piaci pozíció
	Termékei iránt jelentős és bővülő a kereslet	A piaci kereslet leszálló ágban van
	Rendelkezik speciális kompetenciával, technológiával	Terméke/szolgáltatása más által reprodukálható
	A szegmensben nehéz a piacra lépés	Erősen kompetitív piac, alacsony jövedelemtartalom
Menedzsment	A menedzsment stabil, megfelelő szakértelemmel	Jelentős fluktuáció, jelentős változások
	Bankkal együttműködő, transzparens	Titkolózó hozzáállás
	Tervei ambíciózusak, de megalapozottak	Túlzott optimizmus, irreális tervek
	A várható változásokat reálisan méri fel, alkalmazkodik	A változásokra kapkodva vagy késve reagál
Hiteligény jellege	A hitelcél jól körülhatárolt, a bank által nyomon követhető	Szabad felhasználásra kér hitel
	A hitel a cash flow-ból rövid/reális időtávon kitermelhető	Hosszú távra kell a kockázatot felvállalni
	A banki finanszírozást jelentős önerő egészíti ki	Teljes egészében bankhitelre kíván támaszkodni
	Az eladósodottságot kontroll alatt tartja	A vállalat eladósodását kifizető, agresszív igény

47. ábra: Példa a kvalitatív elemzés főbb szempontjaira

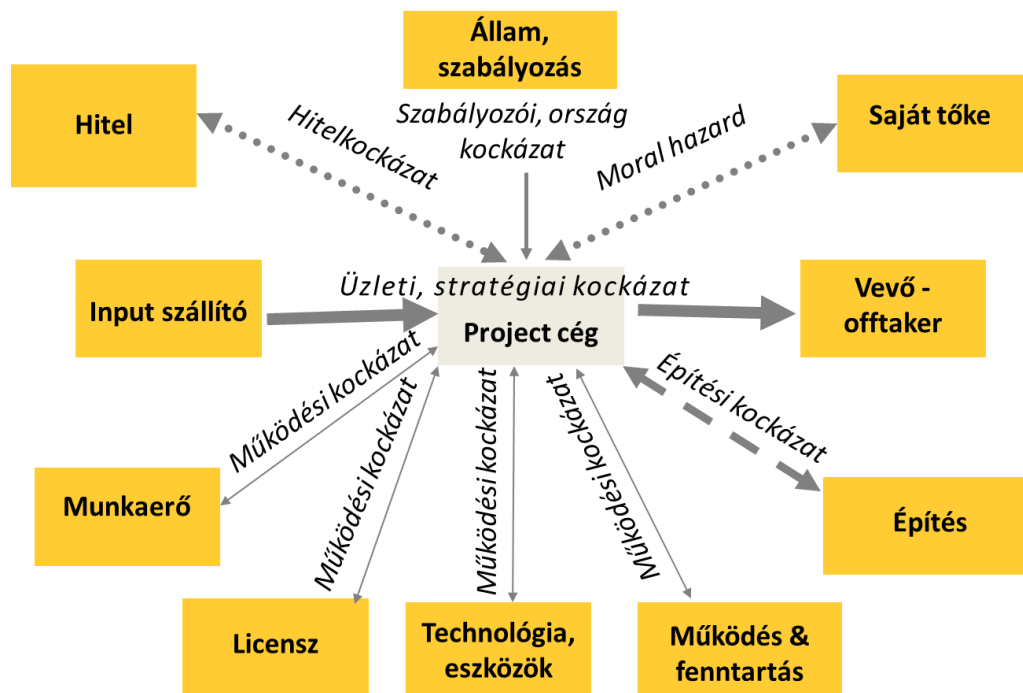
3.6.5 A projektfinanszírozás folyamatának sajátosságai

A projekthitelezés folyamata főbb lépéseiben lényegében megfelel az általános vállalati hitelezési folyamatnak, ám a feladatokban vannak lényeges különbségek. A projekthitelezési folyamat **hosszabb**: az információcsere, elemzések, szakértői vélemények elkészítése és kiértékelése többszöri oda-vissza csatolással működik. A projekthitel előzetes elemzése mellett a hitel lehívása is hosszabb folyamat, lényegében a projekt megvalósulását végigkísérheti, és ennek követésében, ellenőrzésében a bank aktív résztvevő.

A folyamatba minden oldalról *számos szakértő* kapcsolódhat be. Ezek a szakértők, tanácsadók a jogi, adózási, műszaki, környezetvédelmi, biztosítási, pénzügyi modellezési kérdéseket és esetleges problémákat, kockázatokat elemzik, ellenőrzik a projekt adott fázisában. A banknak és a projekt kivitelezőjének, a projektszponzornak ugyanarra a szakterületre külön-külön szakértője lehet, akik a projektet a megbízóik szempontjából maguk elemzik.

A projekthitelezésnek, a folyamatnak és a hitelterméknek is, *magasabb a tranzakciós költsége*, mint a normál hiteleknek. A banknak fizetendő, magasabb tranzakciós költségek a magasabb díjazásban (hitelbírálati díjak, szakértői díjak) is megmutatkoznak. A hosszabb munkafolyamat, az egyedi kezelés, a magasabb tranzakciós költségek azt eredményezik, hogy csak magasabb hitelösszegek esetén éri meg a szponzornak és a banknak a projekthitelezési folyamat megindítása.

A projekthiteleknel különösen fontos az esetleges speciális jogi előírások, környezetvédelmi szabályok figyelembevétele és ennek ellenőrzése. Mivel a hitel általában teljes mértékben egy adott tevékenység kockázatán nyugszik, így egy szabályozásbeli akadály az egész projektet, projektcéget megbéníthatja, a hitel visszafizetését lehetetlenné teszi.



48. ábra: A projektek szerkezete és jellemző kockázatai

Forrás: Walter György (2014): *A projektfinanszírozás kockázata*, Pénzügyi Szemle, 4. sz.

Az **előkészítésben, előterjesztésben** és a kockázati elemzésben az üzleti oldalra, vagyis a projekthitelezési specialistára több feladat hárul, felelős a projektadatok elemzéséért és a cash flow-elemzések elkészítéséért. Az előkészítés, elemzés során általában szorosabb, folyamatosabb munka alakul ki a kockázatelemzőkkel. Ennek során akár előzetes egyeztetés is történik a projekthitelről, annak strukturálási lehetőségeiről. Mivel a folyamat hosszú és több lépésből áll, maga az elbírálási folyamat is többszöri oda- és visszacsatolást igényelhet az üzleti és a kockázatkezelési oldal között.

A **projektfinanszírozás kockázatelemzését** az üzleti oldalnak az előterjesztésben tárgyalnia kell, aminek logikailag három lépésben kell megtörténnie:

- Az első lépés a **releváns kockázatok meghatározása** és annak értékelése, hogy az adott kockázati tényező mennyire befolyásolja a projekt fizetőképességét. Ennek során egyszerre kell értékelni, hogy adott kockázat felbukkanásának mekkora a valószínűsége, illetve ha bekövetkezik, mekkora a hatása.
- Az adott releváns **kockázatok allokálása**, illetve ennek ellenőrzése a második lépés. Ennek leghatékonyabb és a projektfinanszírozás során jellemzően felbukkanó eszköze a szerződéses rendszer, ami egyben utal a projektek tipikus „szerződésalapú finanszírozás” jellemzőjére (*contract-based financing*). A hitelkockázat megfelelő leszorításához számtalan

kockázatot kell a szerződéses rendszeren belül a partnereknek áthárítaniuk, amit a banki szakértő ellenőriz.

- Harmadik lépésben a banknak a **nem allokálható kockázatokat kell kezelnie**. Itt jelentkezik a modellezés, a cash flow-alapú üzleti tervek összeállításának és részletes elemzésének szerepe, amelyet a bankok már ratingmodellekként is használnak. A modellezések célja a kockázatok azonosítása, a projekt struktúrájának jobb megértése, a projektekhez szükséges dokumentációk és szerződéses kapcsolatok részletesebb elemzése, a projektek utánkövetése és végül a korai figyelmeztető jelzések (*early warning signs*) kidolgozása. A nem allokálható kockázatok csökkentésében és fedezésében játszik fontos szerepet az önrész (*equity sponsorship*) mértéke, a biztosítékok értéke (eszközök, tartalékszámok) és elérhetősége, illetve számos speciális kovenáns, amely a cash flow-fedezetet igyekszik növelni.

Az elemzésekben lényegében **nincs szerepe a múltbeli elemzésnek**. Ennek kapcsán csak a szponzor korábbi projektjei, az alkalmazandó technológia sikeressége számít, amely közvetve iránymutató lehet az aktuális projekt megvalósíthatóságára vonatkozóan, ugyanakkor az elemzések a jövőbeli tervekre vonatkoznak.

Az alkalmazott hitelezési, elemzési **dokumentáció eltér a normál hitelekétől**, hiszen inkább a projekt struktúrájára, szerződéseire, a cash flow-t alátámasztó tényekre, a szabályozási megfelelésre, a projektjellemző kockázataira, a szakértői dokumentációra és magára a pénzügyi modellre vonatkozik. Az elemzésben a legnagyobb hangsúly a terveken, az előrejelzéseken, a cash flow-tervezésen, a pénzügyi modellen és ennek alátámasztásán, a scenáriók lefuttatásán, a legrosszabb scenárió azonosításán van.

A hitel törlesztése a projekt típusától és a termelt pénzáramlástól függ. A hosszú futamidejű projektek esetében (pl. energetika, közlekedés, PPP) fontos a kiegyensúlyozott adósságteher, ezért ott az annuitásos hitel az általános. A rövidebb futamidejű, jellemzően építési ingatlanprojektek esetén, ahol az ingatlant a megépítése után értékesítik, és a teljes pénzáramlás vagy a nagy része ebből származik, ott balloon vagy akár bullet visszafizetés is lehetséges.

A hitel biztosítékául a projekthez tartozó minden vagyonelemet, eszközt is bevonnak. Ugyanakkor a visszafizetésnek az igazi záloga sok esetben kizárólag az adott projekt jövőbeli pénzáramlása. De természetesen emellett fontos szerep jut az esetleges garanciáknak, engedményezéseknek és minden dologi, nem dologi biztosítéknak. A szponzor ugyanakkor ritkán vállal a szponzori hozzájárulásán túl további kötelezettséget. A projekthitelek szükséges kovenánsi rendszere részletesebb, széleskörűbb és bonyolultabb, mint amivel normál hitelezés esetén találkozunk, és szinte bizonyosan kiegészül több pénzügyi kovenánssal. A projektcégeknek sok esetben nincsen vagy nem értelmezhető a pénzügyi beszámolója, így az adósmínősítés, a **rating elkészítése a tranzakcióra történik**, annak cash flow-elemzésén alapul, amelyre a bankok általában külön (a pénzügyimodell-scenáriókra épülő) projektminősítési modellt fejlesztettek ki. Az egyedi előzetes kockázatbecslés, a külön ratingmodell futtatása már az üzleti oldalon megtörténik, ezt a kockázatkezelés általában ellenőrzi.

A nagy összegű projekthitelek esetén jellemző **a bankok közötti klub- vagy szindikált finanszírozás**. A szindikálási igény és a másodlagos piacon történő hitelértékesítés, terítés eredményezte azt a folyamatot, hogy egyes projekt típusokat sztenderdebb formában és feltételrendszerrel finanszíroznak a bankok.

A projektfinanszírozási **hiteldöntési kompetencia eltérő lehet** a normál hitelezési kompetenciától. Így az üzleti és a kockázatkezelési oldal döntési kompetenciája egy teljesen eltérő hierarchiát alkothat a bankon belül. A projekthitel **monitoringja is bonyolultabb**, banki specialistát és külső szakértőket igényelhet, így a bankon belül a projekthitelezési specialista ebben a folyamatban is aktívan részt vesz.

3.6.6 A kis- és középvállalkozások hitelezésének sajátosságai

Nemzetgazdasági szempontból rendkívüli jelentőséggel bír a kis- és középvállalkozások (kkv-k) hitelezése. Az EU alkotta meg a kkv egységes definícióját, amelyet a támogatások szempontjából alkalmaznak. A kkv-nak minősülő vállalkozások paramétereit a 26. táblázat tartalmazza:

Kv-besorolás	Létszám (fő)	és	Éves nettó árbevétel (euró)	vagy	Mérlegfőösszeg (euró)
Középvállalkozás	< 250	és	≤ 50 000 000	vagy	≤ 43 000 000
Kisvállalkozás	< 50	és	≤ 10 000 000	vagy	≤ 10 000 000
Mikrovállalkozás	< 10	és	≤ 2 000 000	vagy	≤ 2 000 000

26. táblázat: A kis- és középvállalkozások besorolása

Forrás: A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény

A banki hitelezési gyakorlat azonban ettől eltérő: nincs egységesen alkalmazott definíció, ám az mindenhol igaz, hogy a bankok ún. szegmentációs szabályokat alkalmaznak, amelyek alapján jellemzően elválasztják egymástól a mikrovállalkozások és kkv-k hitelezési gyakorlatát. A mikrovállalkozások hitelezési gyakorlata nagyban hasonlít a lakossági folyamatokhoz, többnyire ugyanaz az üzletág szolgálja ki mindkét szegmenst, míg a nagyobb kkv-k kiszolgálása a vállalati üzletághoz szokott tartozni.

Az elmúlt évek átlagában a kkv-szektor adta a vállalkozások GDP-jének közel 45%-át, ezzel párhuzamosan a foglalkoztatottak hozzávetőleg 70 százaléka¹¹⁵ dolgozik ebben a szektorban. Ez egyrészt azt jelenti, hogy finanszírozásuk jelentősen támogatja a gazdaság növekedését, másrészt a szektorban még jelentős terepe van a hatékonyság javulásának, amelyen szintén a finanszírozás segítségével lehet javítani.

A kkv-k hitelezése egy banknál stratégiai döntés kérdése. Ha egy bank kiépíti hitelezési apparátusát, akkor az a méretgazdaságosság szempontjából annál hatékonyabb, minél szélesebb rétegeket szólít meg; ebből értelemszerűen adódik a kkv-szektor felé fordulás. Ugyan a kkv- és mikroszegmensben a hitel nagyságrendek kisebbek, mint a nagyvállalati, projekt- vagy strukturált finanszírozásban, így az egy hitelre jutó bevétel is relatíve alacsonyabb. Ezt azonban ellensúlyozza az alacsonyabb komplexitás miatti alacsonyabb erőforrásszükséglet – végeredményben az alacsonyabb működési költség –, valamint a hitelezés és az ennek a költségnek egy egységére jutó egyéb, nem hitelezéshez kapcsolódó bevétele. Az árbevétel szegmens csökkenésével a hitelezett portfólió diverzifikáltsága is nő, emiatt a kapcsolódó kockázati költségek jobban tervezhetők. A fentiekből fakadóan az árbevétel szegmens csökkenésével a hitelezési folyamat is egyre jobban automatizálható, egyszerűsíthető, ami szintén jótékonyan hat a jövedelmezőségre.

Mindezek eredőjeként általános mintaként az figyelhető meg, hogy a költség/bevétel arány az árbevétel szegmens növekedésével javul, míg az egy egységnyi tőkére jutó megtérülése csökken.

A fentiekben vázoltak miatt a kkv-k hitelezését majdnem minden országban **állami hitelgarancia-intézmények** támogatják, amelyek a kkv-hitelek mögötti, közvetett állami garanciavállalással csökkentik a hitelezési kockázatokat. Az állami garancia a kedvezőbb kockázati súlyozás miatt csökkenti a tőkekövetelményt, így további tőke szabadul fel a hitelezési aktivitás bővítésére. Ezzel párhuzamosan ez az intézmény a hitelek bedőlése esetén jelentősen csökkenti a hitelezési veszteségeket. Magyarországon a kkv-hitelállomány közel 15%-a mögött áll állami garancia. A kkv-hitelek állami garanciavállalásának legnagyobb szereplői a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. és az Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány (AVHGA).

¹¹⁵ KSH: A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2016, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv15.pdf>

3.6.7 A mezőgazdasági hitelezés sajátosságai

A nemzetgazdaság más ágazataihoz képest a mezőgazdasági termelésben (különösen a növénytermesztésben) sokkal nagyobb a **bizonytalanság**. Ezt azzal a példával érzékeltethetjük legjobban, hogy egy acélgyárban pontosan meg lehet mondani: az adott tisztaságú ércből mennyi acélt lehet előállítani. Ezzel szemben a mezőgazdaságban ugyanazon a területen és azonos inputmennyiség (műtrágya, növényvédőszer, emberi és gépi munkaerő) felhasználásával is minden évben más lesz a végeredmény.¹¹⁶ Az időjárásnak való kitettség különböző technikákkal mérsékelhető, de teljesen meg nem szüntethető. További sajátosság a **termelés ciklikussága**, ami a kiadások lényegében folyamatos, míg a bevételek időszakos megjelenésében nyilvánul meg, vagyis a kettő időben akár jelentősen is elválhat egymástól. Mindezek miatt sokkal nehezebb a bevételek és a kiadások pontos előrejelzése, pedig éppen ezek a legfontosabb adatok a finanszírozási igény tervezése során.

Bár a mezőgazdasági vállalkozások is piaci körülmények között versenyeznek, mégis speciálisak abból a szempontból, hogy igen jelentős a két alágazat, a növénytermesztés és az állattenyésztés egymásra épülése. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az előbbi végtermékei az utóbbi inputjai. A kölcsönös függőség miatt törvényszerű lenne a szoros együttműködés (vertikális integráció), de a vállalkozások jellemzően egy-egy termékre specializálódnak, és kevésbé jellemző a vertikális láncban történő elmozdulás, leginkább annak tőkeigényes volta miatt.¹¹⁷ Mindezt fokozza a **termelés rugalmatlansága**, mivel a megváltozott keresleti feltételekhez a termelés csak legalább egy termelési ciklus elteltével tud alkalmazkodni.

A finanszírozás szempontjából fontos a **jövedelemtermelő képesség**, ami szoros kapcsolatban áll az **üzemmérettel**. Munkaintenzív termelésnél (pl. virág vagy üvegház/fólia) relatíve kis területen is lehet eredményesen gazdálkodni, azonban a tömegtermékeket (pl. búza, kukorica, napraforgó – alapvetően a szántóföldi növénytermesztés) nem lehet gazdaságosan és hatékonyan termelni néhány hektáros területen. Emellett azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a szektor eredményességének a szempontjából kulcsfontosságú támogatások egy részét normatív alapon folyósítják, vagyis a termeléstől függetlenül, csak a művelt földterület nagysága határozza meg a juttatás nagyságát.¹¹⁸ Speciálisak a – főleg Nyugat-Európában elterjedt, de a közép-kelet-európai régióban is megfigyelhető – **családi gazdaságok**, amelyek alapvetően nem vállalatként működnek, hiszen törvényszerűen összefonódik a gazdaság a háztartással, különösen a saját munka elszámolása¹¹⁹ kapcsán. Mivel a bruttó és a nettó jövedelem között éppen a munkabér elszámolásából adódik az eltérés egy jelentős része, ezért a családi gazdaságok inkább az előzőt próbálják maximalizálni. Ez azonban a jövedelemtermelő képesség szempontjából megtévesztő lehet, hiszen az eredmény érdemi része éppen a munkaerő költségének el nem számolásából adódik.¹²⁰ A 27. táblázat foglalja össze a kisüzemi-nagyüzemi termelési struktúra eltéréseit.

¹¹⁶ Konkrétabb példa lehet a bor, amelynél az ugyanarról a termőhelyről származó, ugyanolyan fajta esetében is megfigyelhető különbség az egyes évjáratok között.

¹¹⁷ *Kostyál Rezső (2000): Finanszírozás és adózás a mezőgazdaságban.* Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó.

¹¹⁸ Az európai mezőgazdaság fejlődésében a közös agrárpolitika (KAP) támogatási rendszere emiatt érezhető koncentrációs nyomást eredményezett.

¹¹⁹ Például speciális elszámolási kategória a segítő családtag.

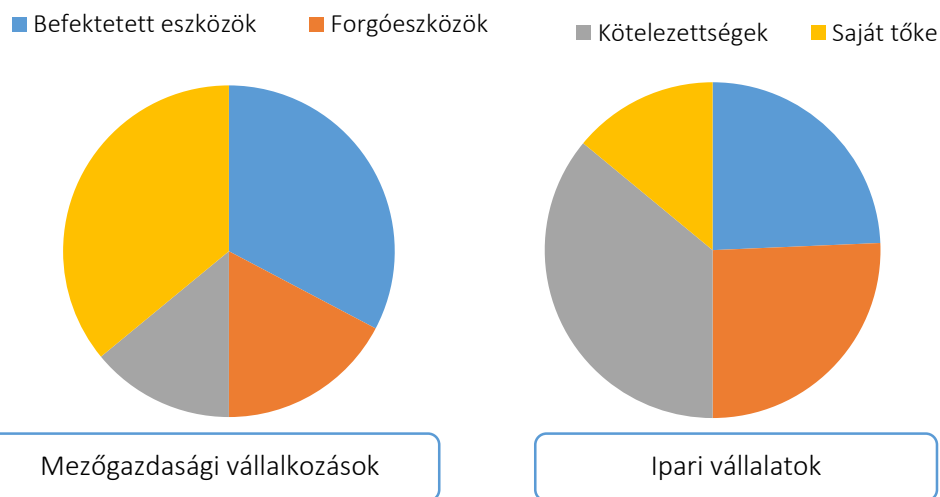
¹²⁰ *Mizik Tamás (2018): Agrárgazdaságtan II.* Budapest, Akadémia Kiadó.

Jellemzők	Kisüzem	Nagyüzem
Üzemméret	jellemzően kicsi	jellemzően nagy
Eszközellátottság	jellemzően alacsony	jellemzően magas
Munkaerő költségének az elszámolása	jelentős a nem fizetett munkaerő aránya	fizetett munkaerő
Menedzsment	a tulajdonos egyben menedzser (és gyakran munkavállaló) is	professzionális menedzsment
Eredménycél	bruttó jövedelem	nettó jövedelem
Finanszírozási cél	jellemzően az operatív működés	jellemzően fejlesztés/beruházás

27. táblázat: A mezőgazdasági üzemek méretből adódó sajátosságai

A mezőgazdasági vállalkozások finanszírozása

A mezőgazdasági vállalkozások finanszírozására alapvetően ugyanazok a lehetőségek állnak rendelkezésre, mint bármilyen más piaci szereplők számára: a skála a saját forrásoktól (saját tőke, mérleg szerinti eredmény stb.) a változatos idegen forrásokig (rövid és hosszú lejáratú bankhitelek, kötvény- vagy részvénykibocsátás) terjed. Mivel a kis- és nagyüzemek hitelfelvevő képessége jelentősen eltér, ezért általánosságban megállapítható, hogy a kisebb gazdaságok alapvetően saját forrásokat használnak, míg a nagyobb üzemek jelentős mértékben támaszkodnak idegen forrásokra. A hiteligenylési folyamatban szükség van a vállalkozás hitelképességének a dokumentálására, amelyre a mérleg, eredménykimutatás és cash flow-kimutatás alkalmas.¹²¹ Azt azonban tudni kell, hogy a mezőgazdasági üzemek mérleg szerkezete jelentős eltéréseket mutat a más ágazatban működő vállalkozásokkal szemben. Ezt szemlélteti a 49. ábra.



49. ábra: Egy mezőgazdasági vállalkozás (bal oldal) és egy ipari vállalat (jobb oldal) mérleg szerkezete

Forrás: Éves jelentések alapján

¹²¹ A mezőgazdaság sajátosságai a speciális számviteli fogalmakban is tetten érhetők, így például a tenyész-, valamint a növendék, hízó- és egyéb állatok nyújtanak támpontot ahhoz, hogy az adott állat tárgyi eszköz vagy éppen forgóeszköz (2000. évi C. törvény a számvitelről, 26. és 28. §). A növénytermesztésben pedig befejezetlen termelés elszámolását szolgálja a mezei leltár, amellyel egy adott időpontra (mérlegkészítés) lehetővé válik a már megkezdett termelés értékelése (Kondorosi Ferencné dr. Jobbágy Klára [2008]: Befejezetlen termelés elszámolása. RAABE 2008.11.05. Gyakorlati Kontrolling Kiadványa).

A mezőgazdaságban jelentős szerepe van az **integrátoroknak**. A bejegyzett integrátorok a velük szerződést kötő termelők számára nyújtanak különféle szolgáltatásokat, így például a közös inputbeszerzés révén alacsonyabb árakat, biztos értékesítési lehetőséget (terményfelvásárlás), terményfedezet mellett áru- és pénzbeli hitelt, illetve adott esetben akár szaktanácsadást is. Szerepük különösen azon kistermelők számára fontos, akik egyáltalán nem tudnak más módon forrásokhoz jutni, csak az integrátoron keresztül.

A hitelek különböző szempontok szerinti csoportosítása (futamidő, hitelcél vagy kockázatmegosztás) megegyezik a más szektorokban alkalmazottakkal. A kkv-hitelekhez hasonlóan, a mezőgazdaság finanszírozásában is kiemelt jelentősége van a **garanciaintézményeknek**, ezek közül az Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány (AVHGA) kifejezetten a mezőgazdaságra fókuszál.

Egyedi mezőgazdasági hitelek típusai

Az agrárhitelezésben általában az alábbi főbb hiteltípusok lehetnek jellemzők:

- **Birtokfejlesztési hitel:** birtokfejlesztési célból végzett beruházások, elsősorban termőföld vételére. A hosszú lejárat mellett fontos jellemzője, hogy a bankok sokszor kikötik a minimálisan megvásárolható földterületek nagyságát, ezzel is elősegítve a versenyképes birtoknagyság kialakulását.
- **Termőföld-fedezetű jelzáloghitel:** az előző hitelfajtától annyiban tér el, hogy a hitelcél általában nincs megkötve, s a fedezetet egyedül a jelzálogjoggal biztosított földterület jelenti. A bank csak a forgalomképes földterületet veszi figyelembe, s jellemzően az aktuális piaci érték maximum 80 százalékát lehet hitelként megkapni. Elvárás még, hogy a felajánlott földterületre határozatlan idejű haszonbérleti szerződés legyen kötve.
- **Közraktárjegy-fedezetű hitel:** az egyszerűsített és gyors, legfeljebb egyéves futamidejű forgóeszközhitelt jellemzően arra használják fel a vállalkozások, hogy ne kerüljenek a finanszírozási gondok miatt eladási nyomás alá, s ezáltal a termékeiket optimális áron tudják értékesíteni. Fedezetként a közraktárjegy szolgál. A bankok elsősorban a tőzsdén jegyzett áruk betárolásáról fogadnak el közraktárjegyeket, tőzsdén kívüli termékek esetén egyedi elbírálás (és esetleg többletfedezet) szükséges.
- **Agrártámogatások előfinanszírozása (faktorálása):** az Európai Unióhoz történt csatlakozás óta egyre inkább előtérbe kerülő finanszírozási forma, amelynek lényege az, hogy a bankok a vállalkozásoknak járó, különböző támogatásokat előlegezik meg. Ez lehet közvetlenül az EU-tól származó támogatás, mint például a területalapú (SAPS-kifizetés) vagy különféle termeléshez kötött támogatás
- A nagy értékű gépek beszerzésének (kombájn, vetőgép stb.) érdemi finanszírozási alternatívája lehet a **lízing**. Ennek során a lízingbe vevő vállalkozás használja az eszközt, és ezért a használat időtartama alatt meghatározott díjat fizet a lízingbe adó számára.

A fenti hiteltípusok közül leginkább a földjelzáloghitel és a közraktárjegy-alapú hitelezés az, ami leginkább a mezőgazdaságra szabott külső forrás.

A földjelzáloghitel – amelynek az egyik legfontosabb termelési tényező, a föld a fedezete – jellemzően hosszú távú célok megvalósítására alkalmas. A folyamat során a bank lényegében a föld járadékszerű jövedelmét (legyen az akár a területalapú támogatás, a termelés során képződő nyereség vagy ezek kombinációja) előlegezi meg. A hitelintézetek számára a földjelzálog-hitelezésnek további rugalmasságot ad, hogy a jelzálogbankok által kibocsátott záloglevelekkel lehet kereskedni a másodlagos értékpapírpiacra, tehát forráshiány esetén értékesíteni lehet a még évekig (évtizedekig) fennálló hiteltörlesztést.

Földjelzálog-hitelezéssel leginkább szakosított hitelintézetek (pl. földhitelintézetek) foglalkoznak, de a földjelzálogot biztosítékként más pénzügyi intézmények (pl. kereskedelmi bankok) is elfogadják.

Mivel a magyar földpiac likviditása nemzetközi összehasonlításban alacsony, ezért a hitelintézetek az elfogadott földértéknek csak a meghatározott hányadáig nyújtanak hitelt a kérelmezőknek. Fontos még kiemelni, hogy ilyen hitelt kizárólag a tulajdonos vehet fel, a bérlő nem jogosult jelzáloggal megterhelni a földet. A magyar földtulajdoni struktúra miatt a földjelzálog-finanszírozás nem olyan nagyságrendű, mint azt korábban remélték.

A **közraktárjegy-alapú hitelezés** nagyon hosszú múltra tekint vissza, hiszen közraktárak már az ókorban is léteztek a kínálat nagymértékű ingadozásából eredő problémák (nagy termés – többlet, alacsony termés – éhínség) kiküszöbölésére.¹²² A közraktárjegy két részre bontható: árujegyre és zálogjegyre. Az árujegy a közraktárban tárolt áru feletti rendelkezési jogot testesíti meg, míg a zálogjegy az árura adott esetben felvett hitel nyilvántartására szolgál.¹²³ A jelentősége az, hogy a vállalkozások anélkül tudnak relatíve gyorsan forráshoz jutni, hogy bonyolult és időigényes hiteligenylési folyamatba kezdenének. A bankok a közraktárjegy-fedezettel igényelt hitelt jellemzően egyszerűsített eljárásban bírálják el, mivel a hangsúly nem az igénylő hitelképességén, hanem a közraktárjegy hitelességén és a közraktárban betárolt áru forgalomképességén van. Emiatt alapvető fontosságú a közraktárak megbízhatósága. Nemfizetés esetén a bank jogosult lesz a terményt a zálogjegyen szereplő hitelösszeg mértékéig elárvereztetni, illetve, ha az árujegy is a birtokában van, akkor még erre sincs feltétlenül szükség, mert értékesítheti a közraktárjegyet. A bank számára a biztosíték a közraktárban elhelyezett áru, amelyet addig nem lehet értékesíteni, amíg a zálogjegyen kielégítetlen követelés szerepel.

A pénzügyi válság alatt a hazai hitelintézeti szektorban több visszaélés is történt a közraktárjegyekkel, ami átmenetileg visszavetette ezt a finanszírozási formát.

3.7 LAKOSSÁGI HITELEZÉS

3.7.1 A lakossági hitelezés jelentősége

A lakossági hitelezésnek (az általános banki szaknyelvben az angol alapján **retail** hitelezésnek is hívják) jelentős szerepe van az életciklusokhoz kapcsolódó, különböző finanszírozási igények kisimitásában. A lakáscélú jelzáloghitel a fiatalok életindulását segíti, a későbbiekben lehetővé teszi a minőségi lakásmobilitást, a különböző fogyasztási hitelek pedig emelik az életszínvonalat vagy az átmeneti forráshiány menedzselését kezelik.

A lakossági hitelezés gazdasági szempontból is nagy jelentőséggel bír, mivel támogatja a fogyasztást és a beruházásokat (pl. új lakások építésével), növeli a gazdaság teljesítményét. Általános tendencia, hogy gazdasági recesszió idején és utána a lakosság nagyon óvatos a hitelfelvételekben, míg kedvező gazdasági kilátások esetén megnő a hitelkereslet. Ez abból fakad, hogy a lakossági hitelezés két legfontosabb makrogazdasági mozgatórugója a **munkanélküliség** és a **jövedelmek** alakulása. Ez a két tényező nemcsak a lakossági hitelkeresletre van hatással, hanem alapvetően határozza meg a már fennálló banki lakossági hitelállomány minőségét, pl. a munkanélküliség emelkedésével párhuzamosan emelkedik a nemteljesítő lakossági hitelek aránya is.

Az utóbbi időben az alacsony kamat- és tartósan javuló gazdasági környezet fokozatosan oldja a válságévek alatt rendkívül óvatossá váló fogyasztási-megtakarítási döntéseket. Természetesen a lakossági hitelkeresletre és kínálatra más tényezők is hatnak, ezt foglalja össze a 28. táblázat.

¹²² Szász Sándor (1994): A közraktározás története. *Kereskedelmi Jogi értesítő*, 2. évf. 7-8. sz.

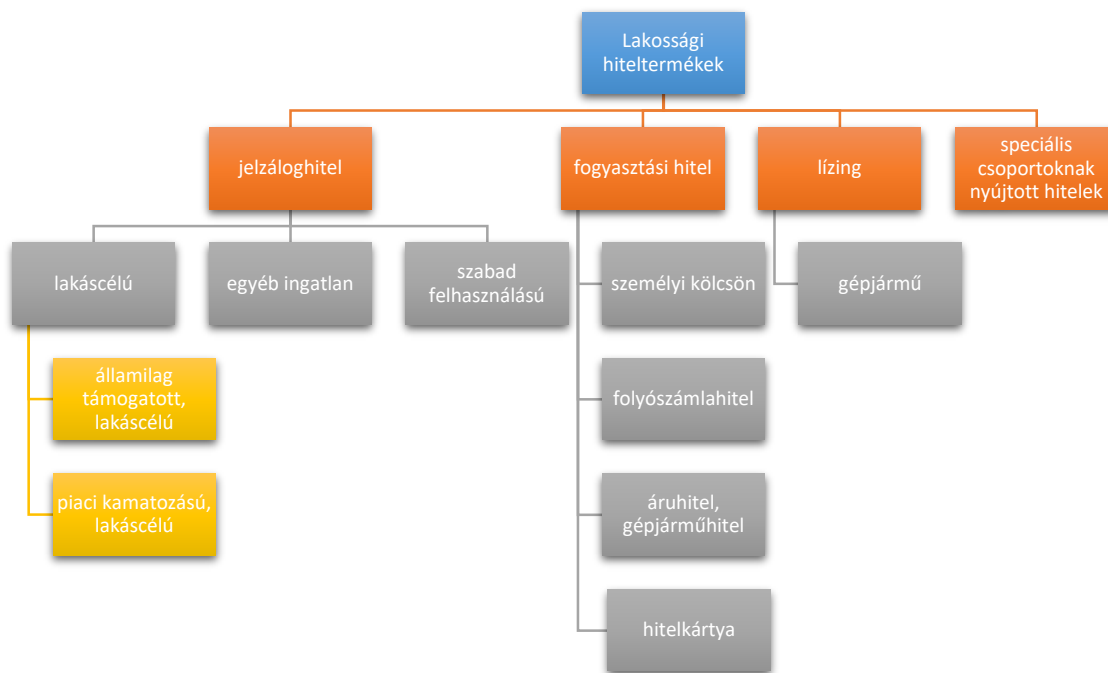
¹²³ 1996. évi XLVIII. törvény a közraktározásról

Lakossági hitelkeresletre ható tényezők	Hitelkínálatra ható tényezők
Gazdaságba vetett bizalom, várakozások	Gazdaságba vetett bizalom, várakozások
Jövedelmek alakulása	Kockázatvállalási hajlandóság
Foglalkoztatottság/munkanélküliség szintje	Banki jövedelmezőség és összetételének változása
Elérhető állami támogatások	Nemteljesítő hitelállomány alakulása
Régi negatív tapasztalatok (devizahitelek)	Tőkehelyzet változása
Pénzügyi tudatosság	Szabályozói környezet
Ingatlanárak alakulása	Ingatlanárak alakulása
Kamatkörnyezet alakulása és várakozások	Digitalizáció

28. táblázat: Lakossági hitelkeresletre és -kínálatra ható tényezők

3.7.2 Lakossági hiteltermékek

A lakossági hiteltermékek csoportosítása részint fedezeti, részint felhasználási célú szempontokat tükröz.



50. ábra: A lakossági hiteltermékek csoportosítása

Jelzáloghitelek

A jelzáloghitel esetében – amint arra a neve is utal – a hitelt nyújtó egy ingatlanra jelzálogjogot (vagy önálló zálogjogot) jegyeztet be a földhivatali nyilvántartásba a követelés biztosítékeként, így az adós (kezes) jövedelmén és vagyontárgyain kívül ez az ingatlan a hitel fő fedezete. A hitel legfontosabb jellemzője, hogy az adósnak vagy tőle eltérő személynek – ez utóbbi esetben az adós és a zálogkötelezett személye elválik egymástól – rendelkeznie kell jelzáloggal terhelhető (azaz per-, teher és igénymentes) ingatlannal, vagy a hitel fedezetéül már fel kell ajánlania azt az ingatlant, amit meg kíván vásárolni a hitelből; ez utóbbi esetben beszélhetünk ingatlancélú hitelről.

A jelzálogjog bejegyzésének ténye a tulajdonviszonyokat nem módosítja, de nemfizetés esetén a jelzálog jogosultjának lehetőséget biztosít a követelésének az ingatlan értékéből való érvényesítésére (gyakorlatilag elárvereztetni az ingatlant, és abból saját követelését kiegyenlíteni). Amennyiben a hitelszerződést vagy az adós egyoldalú kötelezettségvállalását közjegyzői okiratba foglalták, akkor a bank ezt peres eljárás nélkül is megteheti. A jelzáloghitelek – a szabad felhasználású kölcsönöket kivéve – célhoz kötöttek, többnyire új vagy használt ingatlan vásárlására, építésre, felújításra, bővítésre, korszerűsítésre, illetve egyéb nem lakáscélú ingatlan megvásárlására fordíthatók. A hitelt jellemzően hosszabb távra és kedvezőbb kamattal helyezik ki, mint az egyéb lakossági hiteltermékeket. A lakáscélú hitelek lakóingatlan vásárlása, építése, bővítése, korszerűsítése, felújítása céljából, illetve igazoltan lakáscélú hitel kiváltására vehetők igénybe.

A jelzáloghitelek lehetnek

- államilag támogatott lakáscélú hitelek;
- támogatás nélkül nyújtott, ún. piaci kamatozású lakáscélú hitelek;
- egyéb ingatlancélú hitelek, pl. garázs, üdülő építése, megvásárlása;
- szabad felhasználású hitelek.

Az állam a közvetlen támogatásokon túl (pl. családi otthonteremtési kedvezmény, CSOK) különböző hitelekre kiterjedő **támogatási formákkal**, jellemzően kamattámogatással járul hozzá a megfelelő lakhatási feltételek kialakításához. Ezen kedvező kondíciójú hiteltermékeket azok vehetik igénybe, akik a vonatkozó jogszabály szerinti feltételeknek igazoltan megfelelnek. Az állami kamattámogatású hitelek esetében a „normál”, piaci hitelkamat egy részét meghatározott feltételek fennállása esetén, a támogatás ideje alatt az állam fizeti meg a hitelnyújtó számára, így az adós által ténylegesen fizetendő kamatteher és a havi törlesztőrészlet alacsonyabb lesz.

A **piaci kamatozású hitelek** – ahogy arra a neve is utal – azok a lakáscélú hitelek, amelyekhez nem kapcsolódik állami támogatás, a hitelt nyújtó azt saját feltételei szerint biztosítja ügyfelei számára (kivéve az ún. minősített fogyasztóbarát lakáshiteleket). A piaci kamatozású hitel lehet mind lakáscélú, mind szabad felhasználású jelzáloghitel.

A **szabad felhasználású jelzáloghitelek** esetében nem biztos, hogy a hitelcél ingatlanhoz kapcsolódik, annak felhasználása nem előre meghatározott, de a hitel biztosítéka ez esetben is ingatlanra bejegyzett jelzálogjog, így ez ingatlannal már rendelkező ügyfelek számára igénybe vehető termék. A kockázat nagysága miatt ez a hiteltípus általában drágább, mint a lakáscélú hitel.

Az ún. **Minősített Fogyasztóbarát Lakáshitel** kategória az MNB kezdeményezésére jött létre a piacon, és egy minősítést, illetve a minősítéshez kapcsolódó védjegyhasználatot jelent a lakáshitelek piacán, vagyis a hitel feltételei kedvezőbbek az általánosnál. Amelyik hitelt nyújtó csatlakozik ehhez a rendszerhez, azt vállalja, hogy az általa kihelyezett hitelek esetében¹²⁴

- egyenlőek a havi törlesztőrészletek (annuitásos törlesztés);
- a kamatperiódus hossza 3, 5, 10, 15 év lehet, vagy elvárás a futamidő végéig tartó kamatrögzítés alkalmazása;
- a referenciaértékhez viszonyított kamatfelár nem haladja meg a 3,5 százalékpontot;
- az értékbecslés rendelkezésre állásától számított maximum 15 munkanap – kamattámogatott kölcsön esetén 20 munkanap – alatt megszületik a hiteldöntés;
- a folyósítási feltételek teljesítésétől számított 2 munkanapon belül – kamattámogatott kölcsön esetén 5 munkanap – a hitelt folyósítják;
- a folyósításig felmerülő és az előtörlesztéshez kapcsolódó díjak maximáltak;
- lakás-takarékpénztári betétből pedig a szerződés szerint elérhető megtakarítás, a hozzá kapcsolódó állami támogatás és az azokra jóváírt kamat mértékéig az előtörlesztés díjmentes.

¹²⁴ 2018. októberi állapot szerint

A lakáscélú hitelek egyik speciális változatát jelentik a **lakás-takarékpénztári hitelek**, mivel itt hitelfelvevővé csak azok válhatnak, akik részt vesznek (vettek) a lakás-takarékpénztár előtakarékosági konstrukciójában is. A megtakarítási időszakban – jellemzően havonként – összegyűjtött tőke szolgál a lakás megvásárlásának saját forrásául. Európában az 1900-as évek elején, Magyarországon 1990 után indultak ilyen pénztárak. A lakás-takarékpénztárak működését és a lakás-előtakarékosági szerződés feltételeit jogszabályok rögzítik. A hazai rendszerben a lakáscélra előtakarékoskodók lakás-takarékpénztári betétben elhelyezett megtakarításaik után 2018 októberéig a kamat mellett állami támogatást is kaptak, ami a befizetett betét 30 százaléka, de legfeljebb évi 72 ezer forint volt, és legfeljebb 10 év futamidőre volt igénybevehető. A takarékoskodás legrövidebb kötelező időszaka 4 év, maximuma 10 év; ezt követően a kiutalással egy időben a lakás-takarékpénztártól kölcsön is igényelhető, illetve egyes szolgáltatóknál elérhető már a megtakarítási időszak alatt is bizonyos kölcsönkonstrukciók. A lakás-takarékpénztári szerződésben a megtakarításra és a felvehető hitelre vonatkozó feltételek a futamidő alatt nem változtathatóak, ezért egy kiszámítható konstrukcióról van szó.

Fogyasztási hitelek

A fogyasztási hitelek esetében a kölcsön fedezete nem ingatlanra alapított jelzálogjog, hanem egyéb biztosítékok (jövedelem, vagyontárgyak, esetleg kezesi felelősségvállalás).

A fogyasztási hitelek általában a legkockázatosabbak a hitelező számára, így a legdrágább hitelnek is minősülnek, mivel

- nem rendelkeznek erős jogi biztosítékokkal (mint a jelzáloghitelek), az egyéb biztosítékokból történő megtérülés bizonytalanabb (kivéve a lombardhitel esetén);
- a fogyasztási hiteleknél nagyobb a nemteljesítés valószínűsége azért, mert ha egy ügyfélnek fizetési nehézségei keletkeznek, először a fogyasztási hitelek törlesztésével hagy fel, mivel a lakhatását ez nem veszélyezteti közvetlenül;
- fizetési nehézségtől függetlenül is általában ezen hiteltípusnál a legalacsonyabb a fizetési morál.

A fogyasztási hiteleknek különböző típusai vannak. Idetartozik a személyi kölcsön, a hitelkártya, a folyószámlahitel, az áruhitel és a gépjárműhitel. A **személyi kölcsön** általában szabad felhasználású, azaz nem célhoz kötött, vagyis bármilyen célra felhasználható, a hitelcél a bank nem vizsgálja. Ezáltal az ügylet kockázata az általánosnál magasabb, és maga a hitel is drágább.

A fogyasztási célú és fedezett kölcsönök egy speciális formája a **lombardhitel**, amely értékpapír- vagy bankbetétfedezet mellett nyújtott hitelt jelent. Az ügylet a hitelt nyújtó szempontjából alacsonyabb kockázatú, mivel az értékpapír vagy a bankbetét jelenti a biztosítékot, amelyet óvadékként lekötnek. A hitel futamideje általában már éven túli.

A **folyószámlahitel** a fizetési számlához kapcsolódó hitelkeret-szerződés, amellyel a hitelező a fogyasztó fizetési számlájának egyenlegét meghaladó összeget bocsát a fogyasztó rendelkezésére. A hitelfelvevőnek fizetési számlával kell rendelkeznie a banknál, amelyre rendszeres bevételnek kell érkeznie – a bank a rendszeres jóváírások alapján (általában a beérkező havi munkabér arányában) határozza meg a folyószámlahitel-keret mértékét. A hitel szabadon, a hitelcél megjelölése nélkül felhasználható. A törlesztés rugalmas, és a beérkező összegből automatikusan megtörténik (rulírozó hitel). A hitelnek jellemzően nincs futamideje (a futamidő automatikusan meghosszabbodik), a bank azonban meghatározott időközönként (általában negyedévente, de van, ahol havonta) felülvizsgálja a hitelfeltételeknek való megfelelést, a keret nagyságát.

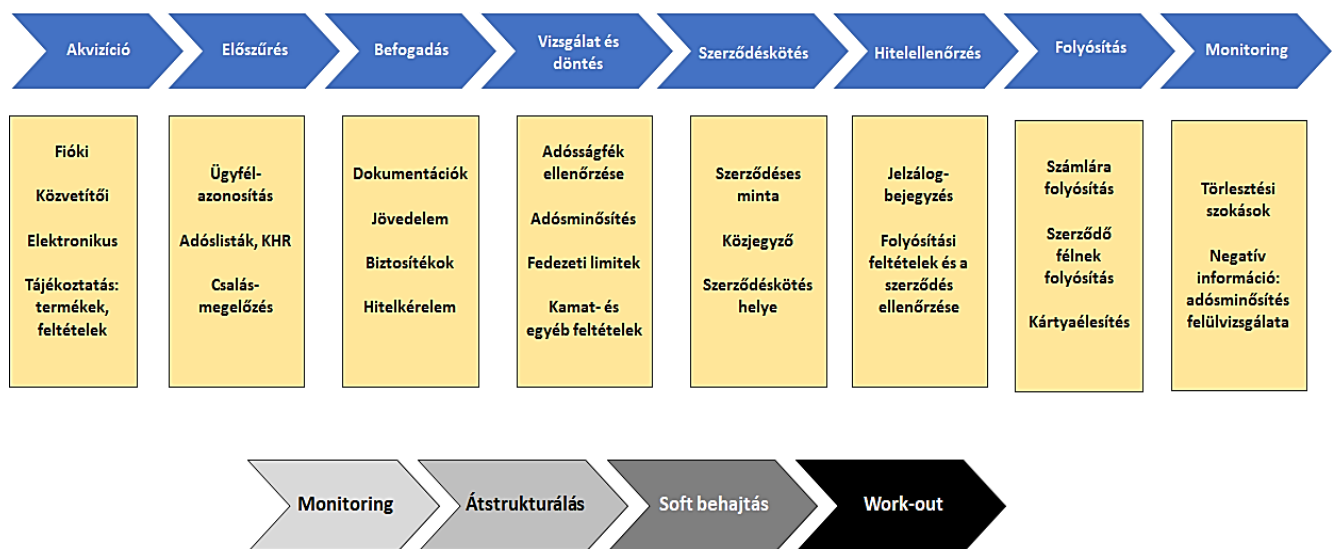
Az **áruhitel** tartós fogyasztási cikk vásárlására kifejlesztett hiteltermék. A vásárlás helyszínén igényelhető áruhitel annak köszönheti népszerűségét, hogy alacsony jövedelem mellett is egyszerűen és gyorsan hozzáférhető, és azonnal a termékhez jut a vevő. A nagyobb összegű áruhitel-konstrukciók fontos része

a kötelező saját erő meghatározása: ennek lényege, hogy az adós általában nem vásárolhatja meg teljes mértékben hitelre a kívánt árut, hanem igazolnia kell, hogy annak egy meghatározott részét önerőből fizeti. A *gépjárműhitel* tulajdonképpen az áruhitel egyik típusa, amelynek elnevezése jelzi, hogy ez esetben a megvenni kívánt áru maga a gépjármű, ami egyben a hitel fedezete is. A hitelezés itt is többségében hitelközvetítőkön keresztül bonyolódik.

A hitelkártya-üzletágat sajátos jellemzői miatt külön fejezetben tárgyaljuk (l. 3.7.5. fejezet).

3.7.3 A lakossági hitelezés folyamata

Főbb lépéseit illetően a lakossági hitelezés folyamata hasonlít a vállalati hitelezéshez, de tartalmát és módszereit illetően sokban különbözik attól.



51. ábra: Példa a lakossági hitelezés általános folyamataira

Lakossági ügyfélkörben a vállalatinál sokkal egyszerűbb az **ügyfél-akvizíció** folyamata. A bankok leggyakrabban különféle média- és online csatornákon keresztül bonyolított reklámakciókon keresztül próbálnak meg új ügyfeleket toborozni. Fontos akvizíciós eszköznek számítanak az ún. **keresztértékesítés** (*cross-selling*) keretében végrehajtott lépések is; ennek során a bank a már meglévő ügyfeleinek kínál újabb termékeket. A gépjármű-finanszírozásban az ügyfél-akvizíció a márka- vagy általános gépjármű-kereskedőkön keresztül történik, az áruhitelkezésben pedig szintén a kereskedők játszanak fontos akvizíciós szerepet. Ebben a fázisban a banki ügyintéző feladata

- az ügyfél hiteligényének, kiváltó okának és céljának, valamint pénzügyi, jövedelmi helyzetének pontos felmérése,
- az ügyfél tájékoztatása a hiteligényléshez szükséges információk követelményekről,
- felhívja a figyelmet az egyes termékek pontos feltételeire, különös tekintettel a fogyasztóvédelmi előírásokra, így például jelzáloghitelknél összehasonlító elemzést készít, illetve figyelmeztet a nemfizetés következményeire.

Az **előszűrés** lényege, hogy a hiteligény elbírálásának további, jelentős munkaráfordítást igénylő fázisai előtt már kiszűrjék azokat a hiteligénylőket, **akik biztosan nem jogosultak a hitelre.**

Az előszűrés során az ügyféltől származó információk és az egyéb elérhető információforrások alapján a banki ügyintéző feladata a következők ellenőrzése:

- a hitelgénylőről a Központi Hitelinformációs Rendszer nem tartalmaz-e olyan információt, ami kizárja a hitelezhető köréből;
- az ügyfél által elvárt feltételek megfeleltethetők-e a bank által értékesített termékek feltételeinek;
- csalás gyanúja nem merül-e fel.

A **Központi Hitelinformációs Rendszer** (KHR) a hazai bankok, hitelintézetek által kezelt és az MNB által felügyelt pénzügyi vállalkozás – jelenleg a BISZ Zrt. – által működtetett hitelinformációs adatbázis. Segítségével a bankok megosztják egymás között ügyfeleik hiteladatait, így információval látják el egymást a hitelbírálat során az ügyfelek múltbéli és jelenlegi helyzetére vonatkozóan. Ezzel nemcsak csökkentik a hitelezési kockázatot, de megkönnyítik a jó hitelmúlttal rendelkező adósok számára a hitelhez jutást. A KHR úgynevezett teljes listás nyilvántartás, vagyis tartalmaz mind pozitív információkat (a kötelezettségeiket rendszerben fizető adósokról), mind pedig negatív adatokat (mulasztással rendelkező adósokról vagy visszaélésekről).

A lakossági ügyfelek részéről felmerülő hitelgényekre vonatkozóan a bankok általában önálló formanyomtatványokat alkalmaznak, amelyek a konkrét hitelgény paramétereinek mellett az alábbi információkat tartalmazzák:

- személyes adatok;
- jövedelem, munkabér és egyéb bevételek;
- vagyoni helyzet;
- kiadások, fennálló hitel- és egyéb tartozások.

A hitelkérelem befogadását követően el kell végezni az **adósmínősítést**. Amennyiben az ügyletben kezesek is vannak, akkor tőlük is be kell kérni a fenti információkat, s rájuk is el kell végezni az adósmínősítést. A következő lépés az ügyfél ún. **hitelezhetőségi limitjének** kiszámítása (vagyis a maximális havi törlesztési korlát kalkulációja), továbbá gépjármű- és jelzáloghitel esetén a fedezettség ellenőrzése is. A Magyar Nemzeti Bank által előírt hitelezhetőségi és fedezettséglimit-szabályokat összefoglalóan **adósságfék-előírásoknak**¹²⁵ hívják, céljuk a lakosság túlzott eladósodottságának megelőzése azáltal, hogy jövedelmi és fedezeti korlátokat ír elő a lakossági hiteleknel. Az adósságfék-szabályozás alapvetően az alábbi két pillérre épül:

- **hitelfedezeti mutató (HFM):** a hitel nagyságának és fedezet értékének egymáshoz képesti arányát fejezi ki;
- **jövedelemarányos törlesztőrészlet-mutató (JTM):** a túlzott törlesztési terheknek szab gátat.

	Forint	Euró	Egyéb deviza
Jelzáloghitelre	80%	50%	35%
Gépjárműhitelre	75%	45%	30%

29. táblázat: A hitelfedezeti mutató (HFM) limitértékei

¹²⁵ 32/2014. (IX. 10.) MNB rendelet a jövedelemarányos törlesztőrészlet és a hitelfedezeti arányok szabályozásáról

A HFM-mutató számításánál a jelzálogfedezetet az ingatlan forgalmi értékén veszik figyelembe.¹²⁶ A mindennapi banki gyakorlatban a jelzáloghitelek hitelfedezeti mutatójára az **LTV** (*loan-to-value*) rövidítést szokták használni.

Havi nettó jövedelem	Kamatperiódus (átárazódás szerint)		
	változó kamat – 5 év alatt	5 év – 10 év alatt	10 év – futamidő végéig
400 E Ft (2019. július 1-től 500 E Ft) alatti	25%	35%	50%
400 E Ft (2019. július 1-től 500 E Ft) vagy feletti	30%	40%	60%

30. táblázat: A JTM-mutatók hatályos limitértékei

Forrás: MNB

Példa: Amennyiben egy hitelfelvevőnek a havi nettó jövedelme¹²⁷ 200 000 Ft, s valamilyen referenciarátahoz kötött, változó kamatozású jelzáloghitelt szeretne felvenni, akkor csak olyan mértékben veheti azt fel, hogy a havi törlesztőrésze ne legyen magasabb a $200\,000 \times 25\%$ -nál, azaz havi 50 000 Ft-nál. Ha ugyanilyen jövedelemnél 10 éven túli átárazódású vagy a futamidő végéig fix kamatozású jelzáloghitelt kívánna felvenni, akkor a havi törlesztési limit limitje 100 000 Ft. A mutató számításánál a havi törlesztési teherbe minden esetben be kell számítani a már felvett hitelek törlesztési terheit is.

A **lakossági adósminősítés** a vállalatok adósminősítési rendszereitől nemcsak tartalmában, hanem formájában is különbözik. Ennek okai:

- viszonylag kis összegű, de nagy tranzakciószámú ügyletről van szó, amelyek minősítését csak valamilyen automatizált formában lehet végrehajtani;
- az automatizmust segíti, hogy a termékek sztenderd jellegűek;
- a lakosság esetében sokkal korlátozottabb pénzügyi információk (jövedelem, vagyon, kiadás, tartozás) állnak rendelkezésre;
- a hitel visszafizetése nagyban függ az ügyfél pénzügyi viselkedési jellemzőitől.

A lakossági üzletágban a legszélesebb körben alkalmazott módszer az **ún. pontozásos hitelbíráló** (*scoring, scorecard*). A scoring alapján az ügyfél csak akkor kaphat hitelt, ha a vizsgálat során elér egy küszöbértéket (egy meghatározott pontszámot). A scoring mint módszer egyszerre ügyfélminősítés és hitelbíráló, amely keretében a bank új ügyfelek esetén az ügyfélre jellemző szociológiai-demográfiai ismérvek alapján, meglévő ügyfelek esetén pedig az adósok múltbeli adataira támaszkodva is hozza meg döntését. A módszer igen nagy előnye – amennyiben jól alakítják ki –, hogy szinte „magától hitelez”, a digitalizáció korában ez jelentősen felgyorsíthatja a hitelezési folyamatot. A pontozásos módszer hátránya, hogy – mint minden sztenderd módszer – sematikus, azaz az ismert minták alapján javasol döntéseket, és így nincs „szeme” az olyan adósokra, akik ugyan körülményeik alapján nem tűnnek a legjobb ügyfélnek, mégsem jelentenek kockázatot, például a személyiségük miatt. Mivel különböző hiteltermékek esetén maga az ügyfélkör, illetve az adott ügyfélkör múltbeli viselkedése eltérő lehet, ezért a bankok kockázataik minimalizálása érdekében termékenként általában különböző scorecardokat alkalmaznak (pl. áruvásárlási hitelre, hitelkártyára).

¹²⁶ A termőföldnek nem minősülő ingatlanok hitelbiztosítéki értékének meghatározására vonatkozó módszertani elvekről szóló 25/1997. (VIII. 1.) PM rendelet 2. § (2) bekezdése

¹²⁷ A mutató számításánál a nettó jövedelem alatt a közterhekkel csökkentett igazolt jövedelmet kell érteni. Ha az ügyfél 300 ezer Ft alatti hitelt kíván felvenni, s nincs más tartozása, akkor nem kell JTM-et számolni.

Összefoglalóan: a scoring típusú ügyfél-minősítőrendszerek az ügyfelek jövedelmi, vagyoni, szociológiai, gazdasági jellemzőit mérik fel, azokat pontozzák meghatározott szempontok alapján.

A leggyakrabban használt, figyelembe vett tényezők a következők:

- **Szociodemográfiai adatok:** életkor, állampolgárság, iskolai végzettség, családi állapot, eltartottak száma;
- **Munkaviszony és jövedelmi adatok:** foglalkozás, munkaviszony hossza, a munkahely ágazati kockázata, egyéni és családi jövedelmek, általános kiadások (rezsiköltség, törlesztések);
- **Vagyoni helyzetre vonatkozó adatok:** lakó- és üdülőingatlan, értékesebb gépjármű tulajdonlása, egyéb;
- **Tartózkodási jellemzők:** lakóhely adatai, annak minősége, időtartama;
- **Pénzügyi jellemzők:** számla- és hitelmúlt, illetve a jelenlegi adatok;
- **Hiteljellemzők:** összeg, önrész, havi részlet, futamidő, felkínált fedezetek, kezesek, biztosítások.

A rendszer kialakításakor, illetve folyamatos finomításakor részint arról kell dönteni, hogy milyen adatok szolgáljanak a minősítés alapjául, részint arról, miképpen súlyozza a bank azokat, azaz mennyire tekintszen fontosnak egy-egy tényezőt. A pontozásos minősítés során hitelképesnek tekintett lakossági ügyfeleket gyakran további, egyedi sajátosságokat mutató kockázati alcsoportokba sorolják. A lakossági ügyfeleknél az így kialakult minősítés eredménye általában beépül az árazásba (a hitel kamatába és díjaiba), de sok esetben a nyújtandó hitel összegére és egyéb feltételeire is hatással lehet.

A sztenderd és automatizált rendszerek lehetővé teszik, hogy a lakossági hitelezésben a **döntéshozatal** is automatikus legyen, de így is biztosítani szükséges, hogy a rendszerekbe beépítsék a négy szem elvét (pl. üzletiterület-előterjesztő, kockázatkezelői jóváhagyó bevonása). A hiteldöntési rendszert a bank szervezeti struktúrájának és a terméktípusoknak megfelelően, személyes döntési kompetenciák alapján határozzák meg. Csak egyedi, nem szokványos és nagyobb ügyleteknél fordul elő, hogy abban bizottság (hitel- vagy cenzúrabizottság) dönt.

A **szerződéskötés, folyósítás** és **hiteladminisztráció** hasonlóan működik, mint a vállalati hitelezésben, azzal a különbséggel, hogy a szerződések többségében sztenderdizáltak, így a jogi terület bevonása csak az általánostól eltérő ügyekben szükséges. Különösen fontos, hogy a jelzálog-fedezetű hitelszerződéseket – a jelzálog-biztosíték külön peres eljárás nélküli érvényesíthetősége miatt – közjegyzői okiratba foglalják, vagy az adós közjegyzői okiratba foglalt, egyoldalú kötelezettségvállaló nyilatkozatot tegyen.

A lakossági üzletágban az ügyletek nagy száma s a viszonylag kis összegű hitelkihelyezések miatt nem valósulhat meg olyan egyedi ügyfél- és ügyletmonitoring, mint a vállalati üzletágban. Így a **monitoring** során az üzleti terület az ügyfelekről rendelkezésre álló, ismert negatív információkat (pl. bekerült a KHR-be, végrehajtás indult ellene, stb.) és a hiteltörlesztések alakulását képes rendszeresen figyelni. Ezen kívül a fedezetek értékét is rendszeresen felül kell vizsgálni. Ha a hitelt visszafizették, az ügylet lezárul. Tartós fizetési problémák esetén pedig átadják a teljes dokumentációval együtt a követeléskezelésnek (*work-outnak*, l. 4.3. fejezet).

3.7.4 A lakossági hitelezés kockázatkezelési sajátosságai

Ahogy korábban is említettük, a lakossági szegmens hitelezésében a bankok magas fokú sztenderdizációra és automatizációra törekzenek. A viszonylag kicsi egyedi hitelösszegek és nagy tételszámok miatt a tevékenység akkor lehet leginkább gyors, hatékony és jövedelmező, ha a

hiteldöntéseknél érdemi egyedi mérlegelésre nincs szükség. Míg a nagyvállalati hiteleknel a kockázatkezelés célja a veszteségek lehetőség szerinti teljes kizárása, addig a spektrum másik szélén, a lakossági szegmensben a bank számára elviselhető kockázatot jelent, ha a kisösszegű hitelek egy része minden évben nemteljesítővé válik. A lakossági kockázatkezelés termék-, illetve portfóliósztinten történik, és az a cél, hogy a **veszteségek a nagy sokaságot jelentő portfólió egészében egy jól becsülhető, alacsony szinten maradjanak.**

Egy **hitelportfólió** elviselhető veszteségszintjének a meghatározása a termék jövedelmezőségi elemzése alapján történik. Egy hiteltermék árában ugyanis számos egyéb költség (forrásköltség, tőkeköltség, operációs költség, hosszú hiteleknel likviditási prémium stb.) mellett számításba kell venni a várható kockázati költséget is (*a hitelek árazásáról* l. 3.3. fejezet). Ha jó a bank piaci pozíciója, akkor az árat úgy tudja kialakítani, hogy a kockázatokat is magában foglaló teljes költség levonása után megmaradjon az elvárt szintű eredmény. Ha a piac telített, és az árat a bank kénytelen adottságként kezelni, akkor a kockázati szűrőket kell olyan szintre állítani, ahol a termék még képes az elvárt jövedelmezőséget produkálni.

A bank a hitelportfólió-kezelés mechanizmusa által kockázati közösséget is létrehoz az ügyfelei körében, mivel a rossz adósokon realizált veszteséget végső soron a teljesítő hitelek adósain teríti szét. Az ügyfelekkel szembeni méltányosság igénye, illetve a portfólió optimalizálása egyre inkább megköveteli, hogy a bankok az egy szegmensbe tartozó és azonos terméket igénybe vevő hitelfelvevők között is különbséget tegyenek. Ez történhet a scoring vagy valamely, a kockázattal erős összefüggést mutató kondíció (pl. jelzáloghiteleknel az önerő mértéke) alapján is. Ez jelenti az inputot a **kockázati árazáshoz**, aminek az eredményeként az alacsonyabb kockázatú adósok olcsóbban, a magasabb kockázatúak pedig drágábban kapják meg ugyanazt a terméket.

A kockázatkezelésnek számos eszköze van arra, hogy a bank egy előre kalkulált veszteségszintet stabilan tudjon tartani. A kockázatkezelés a scoringrendszerben lévő átlagos PD és a tényleges nemteljesítések alakulását folyamatosan nyomon követi. Ha a várakozásokhoz képest jelentős elmozdulást tapasztalható, akkor a **beengedési küszöbszint** (*cut-off*) módosításával képes a portfólióminőséget finomhangolni. Ez azt jelenti, hogy a cut-off szint módosításával lehet lazítani vagy szigorítani a bank által tolerálható kockázati feltételeken. A beengedett – megfelelő minőségű – adósok között az elfogadott scoring alapján további differenciálás is lehetséges, például jó minősítés esetén enyhébb fedezeti követelmények támasztása, vagy alacsonyabb ár alkalmazása.

A lakossági kockázatkezelés további fontos eszköze a **hitelfolyamat szigorú kontrollja**, amelyben a következő folyamatok kiemelt jelentőségük van:

- **Teljes körű ügyfél-azonosítás** az ügylet összes szereplőjére: adós, adóstársak, kezesek (*know your customer, azaz KYC-elv*).
- Dokumentumok (bankszámlakivonat, munkáltatói jövedelemigazolás) alapján történő **jövedelemvizsgálat**: ennek célja megállapítani, hogy az adós rendelkezik-e olyan stabil jövedelemmel, amely a háztartás szokásos (például KSH-mutatók alapján számított) kiadásainak levonása után is kellő fedezetet nyújt majd a havi törlesztésekre.
- **Csalásmegelőzés** (*fraud monitoring*): hamis okmányok kiszűrése adatbázisok vagy munkáltatók ellenőrző hívása alapján, csalásgyanús mintázatok kiszűrése statisztikai elemzéssel.
- **Hitelmúlt ellenőrzése**: a bankoknak kötelező az adósok mulasztásait (90 napnál nagyobb késedelmeit) hitelinformációs rendszeren keresztül megosztani. Az ügyfelek beleegyezése esetén nemcsak a negatív, hanem a pozitív hitelmúlt is megosztható. Ennek az alapján a bank át tudja tekinteni, hogy az ügyfél milyen egyéb hitelekkel rendelkezik, elfogadható szintű-e az eladósodottsága, rendben eleget tesz-e fizetési kötelezettségeinek.

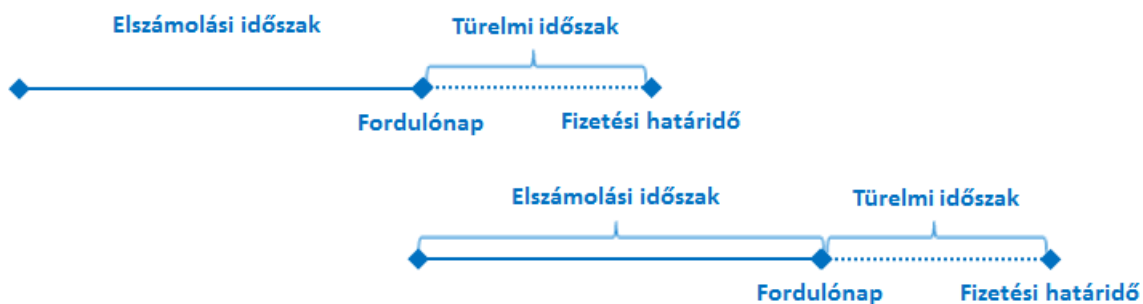
- **Fedezetek ellenőrzése:** például jelzáloghitel esetén friss tulajdoni lap lekérése, ingatlan-értékbecslés rendelése, vagyonbiztosítás ellenőrzése, építési hitel esetén készülség, előrehaladás követése.
- **Szoros monitoring:** ennek az alapján a problémás helyzetek időben előre jelezhetőek, és időben megtörténhet a helyzet súlyosságához igazodó beavatkozás is. Például fizetési felszólítások kiküldése, helyszíni felkeresés, átstrukturálás felajánlása, jogi eljárások, fedezetérvényesítés megindítása, megfelelő értékvesztés megképzése.

3.7.5 A hitelkártya-üzletág

A **hitelkártya-szolgáltatás** keretében a bank egy bankkártyával elérhető, szabadon elkölthető hitelkeretet biztosít az ügyfélnek fizetési műveletek teljesítésére, meghatározott feltételek esetében kamatmentes, utólagos elszámolással. Tekintettel arra, hogy a fizetési műveletek elszámolása utólagos (ún. *pay later* típusú termék), a hitelkártya hitelbírálathoz kötött **fogyasztási hiteltermék**. Ugyanakkor a hitelkártya-üzletág működése, folyamata különbözik a hagyományos lakossági hitelezési folyamattól, ezért azt ebben a fejezetben mutatjuk be.

3.7.5.1 A hitelkártya működése, elszámolási folyamata

A hitelkártyával végrehajtott fizetési műveletek elszámolási folyamatát mutatja be a 21. ábra:



52. ábra: A hitelkártya elszámolási modellje

Az elszámolási folyamat legfontosabb lépései az alábbiak:

- A bank minden hónap azonos napján, a **fordulónapon** számol el ügyfelével az adott **elszámolási időszakban** végrehajtott tranzakciókkal. Egy elszámolási időszak az előző fordulónaptól az adott fordulónapig tart.
- A fordulónapot **türelmi időszak** követi, amely időszak alatt az ügyfélnek visszafizetési kötelezettségét kell teljesítenie. A türelmi időszak jellemzően 15–25 közötti naptári napot jelent. A türelmi időszak utolsó napja a fizetési határidő.
- A hitelkártyatermék esetében a bank meghatároz egy **minimum fizetendő összeget**, amelyet az ügyfél a türelmi időszakon belül köteles visszafizetni. Amennyiben az ügyfél nem teljesíti a minimum fizetendő összeget, késedelembe esik. A minimum fizetendő összeg jellemzően a fordulónapon fennálló tartozás 5 százaléka.
- Amennyiben az ügyfél a fordulónapon fennálló, teljes tartozást a fizetési határidőig megfizeti, az adott elszámolási időszakban végrehajtott **vásárlási tranzakciói kamatmentesek**.

A kamatmentesség legfontosabb jellemzői:

- Kizárólag **vásárlási tranzakciókra** vonatkozik, a készpénzfelvételi tranzakció a tranzakció könyvelésének napjától kamatozik.
- Az adott **elszámolási időszakban** végrehajtott vásárlási tranzakciókra vonatkozik. A kamatmentesség maximális lehetséges időtartama tehát az elszámolási időszak és türelmi időszak hosszának az összege, például egy 15 napos türelmi időszak esetén 45 nap.
- A kamatmentes vásárlás csak abban az esetben érvényes, amennyiben az ügyfél a **fordulónapon fennálló teljes tartozását maradéktalanul megfizette**.

A hitelkártyatermékek legfontosabb jellemzője a kamatmentes periódus biztosításának lehetősége utólagos elszámolással, illetve a revolválás lehetőségének biztosítása, azaz az ügyfél nem kötelezett a teljes, fordulónapon fennálló tartozás fizetési határidőre történő megfizetésére, a minimum fizetendő összeg megfizetésén túli tartozását görgetheti a következő elszámolási időszakra. A bankok jellemzően vásárláshoz kapcsolódó előnyprogramokat is kapcsolnak a hitelkártyatermékekhez, ezek célja a hitelkártyás vásárlások ösztönzése. Az előnyprogramok leggyakoribb fajtái:

Vásárlás-visszatérítési programok: a vásárlás összegének meghatározott részét a bank jóváírja az ügyfél hitelszámláján.

Pontgyűjtési programok: a vásárlás összegének meghatározott részét pontokban tartják nyilván, amelyeket az ügyfél előre meghatározott célokra és formában használhat fel áruk és szolgáltatások ellenértékének részben vagy egészben történő kiegyenlítésére.

Kedvezményprogramok: az ügyfél előre meghatározott kereskedőknél adott hitelkártyatermékkel történő vásárlás esetén a végösszegeből kedvezményt kap. A kedvezményprogramok minden esetben konkrét kereskedőhöz kapcsolódnak, míg a vásárlás-visszatérítési és pontgyűjtési programok lehetnek konkrét kereskedőtől függetlenek.

Szolgáltatástöbblet-alapú programok: jellemzően a prémium hitelkártyatermékek esetében a termék birtoklásából önmagában fakadó előnyök, amelyek nem közvetlenül tranzakcióhoz kapcsolódnak, például beépített utasbiztosítás, asszisztenciaszolgáltatás, repülőtéri váróhasználat joga.

A **hitelkártyatermékek típusa** a márka alapján lehet

- *Saját márkás hitelkártyatermék:* a terméket csak banki márka alatt bocsátják ki, így az előnyprogram fenntartásának költségeit teljes egészében a bank vállalja.
- *Társ márkás (co-branded) hitelkártyatermék:* a bank és egy harmadik fél szolgáltató között született együttműködés alapján a harmadik fél szolgáltató és a bank márkáját egyaránt hordozó hitelkártyatermék, ebben az esetben az előnyprogram a harmadik fél által nyújtott szolgáltatásokon alapul. Erre tipikus példa egy légitársasági co-branded kártya, amelyben a vásárlással gyűjtött pontok repülőjegyre válthatók. Egy co-brand program kialakítása kapcsán a banknak biztosított előnyök:
 - a bank olyan ügyfélkört érhet el a harmadik fél márkájával, amelyet a saját márkájával nem érne el;
 - a bank olyan értékesítési csatornát – legyen az fizikai helyszín vagy a partner ügyfélbázisa – használhat a termék értékesítésére, amelyet nem ért volna el;
 - az előnyprogram társfinanszírozása révén alacsonyabb költségszerkezetet érhet el.
- *Multi-branded hitelkártyatermék:* egy bank és több szolgáltató együttműködésén alapuló, közös finanszírozású előnyprogramra építő hitelkártyatermék.

3.7.5.2 A hitelkártyatermék pénzügyi modellje

A hitelkártyatermék pénzügyi tervezése és elemzése kapcsán két alapvető ügyfélszegmenst különböztetünk meg:

- **Tranzaktor ügyfél:** a fordulónapon fennálló teljes tartozást fizetési határidőig minden esetben megfizető, azaz kamatmentes ügyfél;
- **Revolving ügyfél:** a minimum fizetendő összeget vagy annál magasabb összeget, de a fordulónapi tartozást nem teljes egészében megfizető, így kamatot fizető ügyfél.

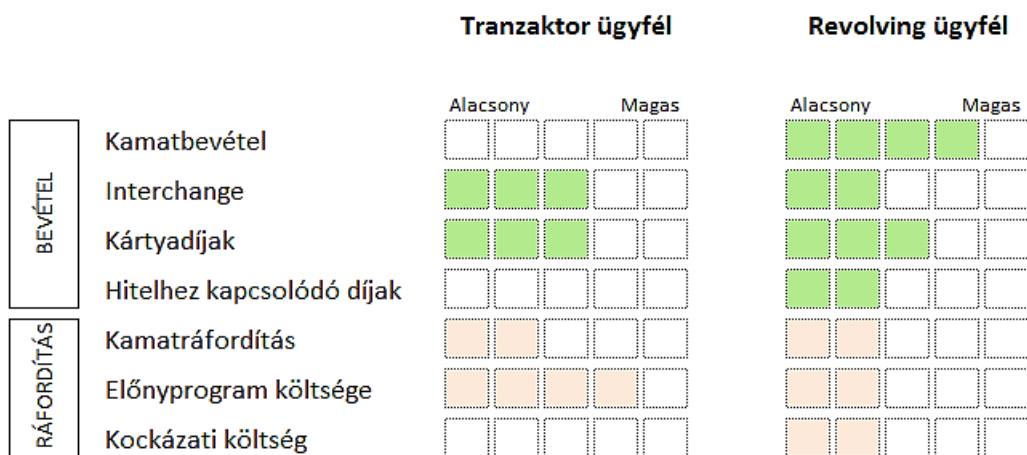
A tranzaktor vagy revolving magatartás egy-egy elszámolási időszak visszafizetése alapján értelmezhető, a gyakorlatban a bankok 3–6 hónap visszafizetési magatartása alapján széleskörű ügyfél-szegmentációt alkalmaznak. A hitelkártyatermék alapvetően két különböző szerepet tölthet be, amely eltérő bevételi forrásokat eredményez. Az egyik ilyen a **tranzakcióstermék-jelleg**, amely a hitelkártyának a fizetési műveletek végrehajtásában betöltött szerepét és az abból származó eredményt jelenti. A tranzakciós eredmény legfőbb elemei:

- **Bevételek:** vásárlás után kapott interchange-díj¹²⁸, külföldi tranzakciók esetén elszámolt devizakonverziós marzs, készpénzfelvételi díj;
- **Ráfordítások:** előnyprogram költsége, kártyatársaságoknak fizetett tranzakciós díjak.

A másik ilyen szerep a **hiteltermékjelleg**, amely a hitelkártyatermék revolváló finanszírozási szerepét és az abból származó eredményt jelenti. A hiteleredmény legfontosabb elemei:

- **Bevételek:** bruttó kamatbevétel, késedelmi és hitelkeret-túlhívási díjak;
- **Ráfordítások:** forrásköltség, kockázati költség.

A termék tranzakciós és hiteltermékjellegétől független, szolgáltatásjellegű bevétel az éves kártyadíj és a havi számlavezetési díj. A fentiek alapján belátható, hogy a hitelkártyatermék pénzügyi modellje ügyfélszegmensenként jelentősen eltérő. A két alapvető szegmensben az egyes bevételi és ráfordítási elemek súlya és szerepe az alábbiak szerint szemléltethető:



53. ábra: Tranzaktor és revolving ügyfelekhez kapcsolódó bevételek és ráfordítások

A fentiek alapján megállapítható, hogy az **interchange mértékének** fontos szerepe van a hitelkártyához kapcsolódó üzleti stratégia kialakításában. A tranzaktor ügyfeleknél az alacsony interchange-szinttel rendelkező piacok esetében az interchange- és kártyadíjak sok esetben nem nyújtanak megfelelő fedezetet versenyképes előnyprogram biztosítására, így gyakori a szegmensek közötti jövedelmezőségi kompenzáció. Továbbá a teljes hitelkártya-üzletág portfóliósintű eredményében kulcsszerepe van a portfólió **visszafizetési szegmensek szerinti összetételének**, illetve az összetétel változásának.

¹²⁸ Interchange-díj: bankközi jutalék, amelyet az elfogadó bank fizet a kártyakibocsátó banknak.

3.7.5.3 Hitelkártya-üzletági funkciók

A hitelkártyatermékkel kapcsolatos legfontosabb üzleti feladatok a termékfejlesztés és a portfóliómenedzsment köré szerveződnek. A **termékfejlesztés** a bank által meghatározott hitelkártyaüzleti modell megvalósítását szolgáló termékek bevezetése és menedzsmentje, azaz a kártya életciklusában a termék értékesítéséig tartó folyamat. A **portfóliómenedzsment** a már értékesített hitelkártya-portfólió jövedelmezőségének menedzsmentje és kontrollja.

A hitelkártya-termékmenedzsment feladatai:

- a hitelkártyaüzleti stratégia és modell meghatározása és végrehajtása;
- az értékesítési stratégia meghatározása és az értékesítési csatornamix kialakítása;
- a stratégiát megvalósító hitelkártyatermékek fejlesztése és menedzsmentje;
- üzleti célú partneri kapcsolattartás kártyatársaságokkal, értékesítéssel, termékpartnerekkel;
- termékárazás és jövedelmezőségi kontroll;
- a hitelkártya-értékesítéshez kapcsolódó folyamatok kialakítása és szabályozása;
- keresztértékesítési tevékenység kidolgozása;
- versenytársfigyelés;
- értékesítési kampányok kidolgozása (ATL-, BTL-kampányok, promóciók).

A hitelkártya abban a tekintetben speciális termék, hogy az értékesítéssel önmagában még nem adott a termék használata és jövedelemtermelő képessége; a portfóliómenedzsment feladatkörében intenzív üzleti tevékenység szükséges ennek eléréséhez. Különösen igaz ez erősen versenyző piacokon, ahol egy ügyfél több hitelkártyával is rendelkezik, így a használatért esetenként versenyezni kell az ügyfél többi hitelkártyájával is.

A hitelkártya portfólió-menedzsment feladatköre a termék életciklusához igazodik, így az alábbi feladatokat öleli fel:

Onboarding: célja a kártya használatba vételének biztosítása, azaz az első vásárlási tranzakció elérése az ügyfélnél. A szakasz jellemzően az értékesítést követő 60 napot öleli fel. A bank erre döntően ügyfél-kommunikációs eszközöket és edukációt használ.

Aktiválás: célja az első tranzakció után a használati gyakoriság felépítése, annak a biztosítása, hogy az ügyfél vásárlási forgalmának minél nagyobb hányadát a kártyával költse el. Ez a szakasz jellemzően az értékesítést követő 6 hónapot öleli fel, használati szegmentáción alapul és tipikusan ügyfélösztönzőket, promóciókat használ.

Egyenlegépítés: célja a hitelalapú stratégiákat követő bankoknál a kamatozó egyenleg felépítése. Elsősorban visszafizetési szegmentációt használ, eszköztára változatos, jellemzően az alábbiakat öleli fel:

- hitelkeret-menedzsment,
- használatra ösztönző kampányok,
- részletfizetési szolgáltatások,
- ártesztek, tipikusan kamattesztek.

Megtartás: célja az ügyfélevándorlás és hitelkártya-megszüntetés csökkentése. Elsősorban jövedelmezőségi szegmentáción és ügyfélértéken alapul, a megtartási stratégiák ezek mentén differenciáltak. Alapvetően két szakaszát különböztetjük meg:

- proaktív szakasz: az ügyfél nem jelzi megszüntetési szándékát, de a viselkedése alapján a megszüntetés meghatározott időn belül valószínűsíthető;
- reaktív szakasz: az ügyfél már jelezte megszüntetési szándékát, amelyre a bank megtartó ajánlatokkal reagál.

A portfóliómenedzsment speciális területe a **részletfizetési szolgáltatások** (vagy ún. *installment* termékek) biztosítása. A részletfizetési szolgáltatásokkal elsősorban a hitelalapú modellt követő bankok tágítják a hitelkártyatermék által biztosított finanszírozási szolgáltatások körét, ezzel olyan piaci igényt kiszolgálva, amelyet más termékek nem vagy csak sokkal összetettebb folyamatok mentén szolgálnak ki.

A részletfizetési szolgáltatások lényege az, hogy az ügyfélnek lehetősége nyílik a hitelkeretén belül egy egyenlő összegű, meghatározott futamidejű finanszírozásra, jellemzően a hitelkártyánál alacsonyabb kamat mellett. Az annuitásos, egyenlő összegű törlesztés fix futamidővel a hitelkártya revolváló törlesztésénél nagyobb kiszámíthatóságot jelent az ügyfélnek, a banknak pedig alacsonyabb szintű, de kiszámítható kamatbevételt. A két legtipikusabb formája az alábbi:

- Vásárlás részletfizetéssel: egy hitelkártyával végrehajtott vásárlási tranzakció egyenlő összegű törlesztésekbe fordítása;
- Szabad felhasználású összeg részletfizetéssel: a bank a hitelszámla terhére teljesít utalást az ügyfél folyószámlájára, amely szabad felhasználású, visszafizetése havi egyenlő részletekben történik meghatározott futamidő alatt.

Tekintettel arra, hogy a szolgáltatás a már jóváhagyott hitelkeret terhére történik, igénybevétele gyors, illetve a visszafizetett tőkeösszegek automatikusan a szabadon elkölthető hitelkeretet növelik.

3.7.6 Fogyasztóvédelem a lakossági hitelezésben

3.7.6.1 A lakossági hitelezésben elvárt banki magatartás

Általában igaz az, hogy a bankok és ügyfelek kapcsolatát **információs aszimmetria** jellemzi. A lakossági ügyfelek más piaci szereplőkhöz képest még inkább kiszolgáltatott helyzetben vannak. Az információs aszimmetria legfőképpen az alábbiakból fakad:

- a termékek összetettek, egyre bonyolultabb pénzügyi konstrukciók jelennek meg a piacon;
- a termékek minősége a fogyasztó által nehezen ellenőrizhető, nehezen képes megfelelő információkhoz jutni;
- az átlagfogyasztót nem jellemzi a szakmai és jogi ismeretek birtoklása, még ha rendelkezésére állnak is az információk, nehezen vagy egyáltalán nem érti meg azokat;
- a megvásárolt pénzügyi termékek hatásait a fogyasztó időben csak később tapasztalja.

A fentiek alapján a lakossági hitelezés szempontjából az alábbiak a legfontosabbak:

- A bank a fogyasztó tényleges igényeit, körülményeit és pénzügyi ismereteit is mérlegelve, a fogyasztó számára leginkább megfelelő, hosszú távon is vállalható és teljesíthető kötelezettségekkel járó pénzügyi terméket, szolgáltatást kínáljon.
- A transzparencia elve mentén a bank mind a szerződéskötést megelőző periódusban, mind a szerződéses jogviszony fennállása alatt igyekezzen fokozottan érvényesíteni a közérthetőséget, az átláthatóságot, a kiszámíthatóságot, valamint a szükséges minőségi információk folyamatos hozzáférhetőségét, teljes körű voltát, illetve egyértelműségét.

- Különösen elvárt a megfelelő tájékoztatás, kalkuláció, magyarázat nyújtása változó érték – pl. kamat, árfolyam, törlesztőrészlet, költség – alakulása esetén, kiemelt tekintettel annak okaira, illetve összetevőire. Elvárás, hogy a pénzügyi szervezet a kommunikáció során – ahol lehetséges – kerülje a jogi, pénzügyi szakkifejezéseket, illetve azokat közérthető magyarázattal alkalmazza.
- A bank termékei kialakításakor azok díj-, illetve költségstruktúráját oly módon határozza meg, hogy az minél egyszerűbb és a fogyasztó számára is nyomon követhető legyen. Elvárás, hogy az különböző díjak, költségek alkalmazott rendszere lehetőleg ne legyen a megértést, átláthatóságot nehezítő módon bonyolult és szerteágazó.
- A bank – a prudens működés elveinek szem előtt tartásával – előre dolgozzon ki olyan tényleges megoldást jelentő, érdemi áthidaló módszereket, intézkedési csomagokat fizetési nehézségek esetére, amelyek a fogyasztói kötelezettségek teljesítésének átütemezését vagy a teljesítési időszak meghosszabbítását kínálják, vagy egyéb módon próbáljon a szorult anyagi helyzetbe jutott fogyasztón segíteni.

3.7.6.2 A fogyasztóknak nyújtott hitel

A fogyasztóknak nyújtott hitelről szóló jogszabály az Európai Unió közös fogyasztóvédelmi előírásán alapszik, s mint ilyen, a lakossági hitelezésben az egész unió területén érvényes követelményeket fogalmaz meg. A jogszabály értelmében a **fogyasztó az önálló foglalkozásán és gazdasági tevékenységén kívül eső célok érdekében eljáró, természetes személy**. A törvényből adódóan a bankokra háruló kötelezettségek főbb pontjai:

A fogyasztó számára nyújtott információk köre **a hitelszerződés megkötése előtt**:

- A hitelező és a hitelközvetítő a hitelszerződés megkötését megelőzően a fogyasztónak köteles olyan felvilágosítást nyújtani, amely alapján a fogyasztó felmérheti, hogy a **kívánt hitel megfelel-e az igényeinek és a pénzügyi teljesítőképességének**. Ennek során a hitelező és a hitelközvetítő a fogyasztó rendelkezésére bocsátja a különböző ajánlatok összehasonlításához szükséges információkat annak érdekében, hogy a fogyasztó megalapozott döntést hozhasson a hitelszerződés esetleges megkötéséről.
- A felvilágosításnak mindenekelőtt ki kell terjednie a hiteltermékek **legfontosabb jellemzőire**, a fogyasztó pénzügyi helyzetére gyakorolt hatására és a fizetés elmulasztásának következményeire, így különösen a késedelmi kamatra, a hitel felmondására és a biztosítékok érvényesítésére.
- A felvilágosítást **tömör és informatív módon** úgy kell nyújtani, hogy az a fogyasztó számára érthető és áttekinthető legyen. Reprezentatív példával ábrázolt módon mutassa be, hogy a hitelfelvétel törlesztése a jövedelmi viszonyaihoz, illetve annak esetleges változásához képest milyen terhet jelent, és hogy a törlesztés során a fogyasztónak milyen további kockázatokkal kell számolnia, ideértve a kamat- és az árfolyamkockázatot is.
- A felvilágosításnak ki kell terjednie a hitelfelvétel folyamatára, illetve a Magyar Nemzeti Bank fogyasztóvédelmi hatósági jogkörére és a Pénzügyi Békéltető Testület szerepére is. A Pénzügyi Békéltető Testület a Magyar Nemzeti Bank által működtetett, bíróságon kívüli, alternatív vitarendezési fórum, amely 2011. július 1-je óta nyújt lehetőséget a fogyasztók és az MNB által felügyelt pénzügyi szolgáltatók közötti, pénzügyi tárgyú fogyasztói jogviták békés rendezéséhez. A per- és illetékmentes eljárások 90 napon belül befejeződnek.

- A hitelező és a hitelközvetítő a fenti felvilágosításon túl – azt megelőzően, hogy a fogyasztót bármilyen ajánlat vagy hitelszerződés kötné – köteles a fogyasztót az általa megadott információk alapján szóba jöhető hiteltermékről a törvény által meghatározott formanyomtatványon a megadott adatokról tájékoztatni. Jelzáloghitelem esetén ún. általános tájékoztatást, illetve ezt követően ún. személyre szóló tájékoztatást kell nyújtani a fogyasztónak.¹²⁹
- A hitelező az általa termékcsoportonként legjellemzőbben alkalmazott **hitel- és jelzálogszerződések mintaszövegét** a fogyasztók előzetes tájékozódása érdekében az internetes honlapján köteles hozzáférhetővé tenni. Amennyiben a hitelező a fogyasztóval szerződést kíván kötni, akkor a fogyasztó kérésére a hitelszerződés tervezetét ingyenesen rendelkezésre kell bocsátania. Jelzáloghitelem esetén a hitelező köteles a szerződés tervezetét legalább három nappal a tervezett szerződéskötés előtt a fogyasztó rendelkezésére bocsátani annak megismerése érdekében; a fogyasztó az ajánlatot ezen határidő elteltéig nem fogadhatja el (ezen jogáról nem is mondhat le), a hitelező viszont 15 napig kötve van az ajánlathoz.

A fogyasztó számára nyújtott információk köre a **szerződés fennállása alatt**:

- A hitelszerződés fennállása alatt a hitelezőnek a fogyasztó kérésére a tartozásról díj-, költség- és egyéb fizetési kötelezettségtől mentesen kivonatot kell a fogyasztó rendelkezésére bocsátania egy **törlesztési táblázat** formájában. Jelzáloghitelem esetén ez a kötelezettség a hitelezőt évente egyszer, a kamatperiódus fordulónapján akkor is terheli, ha az ügyfél erre vonatkozó kérelmet nem nyújtott be.
- Ha a hitelkamat mértéke nem rögzített, vagy a hitelkamaton kívüli minden egyéb ellenszolgáltatás – ideértve díjat, jutalékot, költséget – a hitelszerződésben meghatározottak szerint változhat, a törlesztési táblázatban egyértelműen és tömören jelezni kell, hogy a rendelkezésre bocsátott adatok a változás időpontjáig érvényesek.

A szerződési feltételek és azok változása:

- A fogyasztó számára hátrányosan kizárólag a hitelszerződésben megállapított hitelkamat, kamatfelár, költség és díj módosítható egyoldalúan, feltéve, ha azt a jogszabály vagy a szerződés kifejezetten lehetővé teszi.
- A bank a hitelhez kapcsolódó díjait legfeljebb évente egy alkalommal emelheti a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett, előző évi éves fogyasztói árindex mértékével.
- A hitel késedelmes teljesítése esetén a bank által felszámított késedelmi kamat mértéke nem haladhatja meg a hitelszerződésben kikötött ügyleti kamat másfélszeresének legfeljebb 3 százalékponttal növelt mértékét, és nem lehet magasabb, mint a hitelszerződésekre meghatározott teljes hiteldíjmutató maximális mértéke.

Felmondásra, elállásra vonatkozó szabályok:

- A fogyasztó a hitelszerződéstől a szerződéskötés napjától számított **tizennégy napon belül indokolás nélkül elállhat**, ha a hitel folyósítására még nem került sor.
- A fogyasztó a szerződéskötés napjától számított tizennégy napon belül díjmentesen felmondhatja a hitelszerződést akkor is, ha a hitelt már folyósították. Ekkor harminc napon belül köteles a felvett hitelt az időszakra járó kamattal visszafizetni.

¹²⁹ A jelzáloghitelemre vonatkozó tájékoztatás szabályairól szóló 3/2016. (I.7.) NGM rendelet

- Ha a bank mondja fel a hitelt nemfizetés miatt, a felmondást megelőzően a fogyasztónak és a kezesnek írásbeli fizetési felszólítást kell küldenie, amelyben felhívja a figyelmet a tartozás rendezésének elmaradása esetén várható jogkövetkezményekre is.
- A fogyasztó bármikor élhet a hitel részleges vagy teljes előtörlesztésének lehetőségével. Ebben az esetben a bank jogosult az előtörlesztéshez közvetlenül kapcsolódó, méltányos és objektíven indokolható költségeinek megtérítésére. A törvény maximálja az előtörlesztési díj mértékét.

3.7.6.3 A teljes hiteldíjmutató (THM)

A bankhitelek számítási módja, a hozzá kapcsolódó díjak és jutalékok rendszere bankonként eltéréseket mutatott, ezért fogyasztóvédelmi szempontból szükség volt egy olyan egységes módszerre, amely a teljes pénzáramlás időértékének figyelembe vételével összehasonlíthatóvá teszi a hitelajánlatokat. A THM arra szolgál, hogy a laikus hitelfelvevő is képes legyen a különböző banki hitelajánlatokat azok ellenértéke szerint objektíven összehasonlítani, tehát tisztában legyen azzal, hogy a fogyasztónak ténylegesen mekkora összeget kell visszafizetnie a hitel tőketörlesztésén felül. A THM¹³⁰ ¹³¹egységes módszertan szerint minden pénzmozgást a kamatos kamat elve alapján diszkontál, és minden, a hitelhez kötődő díjat, jutalékot, költséget annak felmerülési időpontjában figyelembe vesz. A mutató évesített, melyben egy év 365 nap. A mutató számításának részletes szabályait jogszabály tartalmazza. Szintén jogszabály határozza meg az egyes hiteltípusok esetén alkalmazható THM maximális mértékét.

A THM meghatározására szolgáló képlet:

$$\sum_{k=1}^m C_k (1+X)^{-t_k} = \sum_{l=1}^{m'} D_l (1+X)^{-s_l}$$

ahol

C_k : a k sorszámú hitelrészlet összege, csökkentve a hitel felvételével összefüggő, az első hitelfolyósításig fizetendő költségekkel,

D_l : az l sorszámú törlesztőrészlet vagy díjfizetés összege,

m : a hitelfolyósítások száma,

m' : az utolsó törlesztőrészlet vagy díjfizetés sorszáma,

t_k : az első hitelfolyósítás időpontja és minden ezt követő hitelfolyósítás időpontja közötti időtartam években és töredékekben kifejezve, ezért $t_1 = 0$,

s_l : az első hitelfolyósítás időpontja és minden egyes törlesztőrészlet vagy díjfizetés időpontja közötti időtartam években és töredékekben kifejezve,

X : a THM értéke.

A banknak biztosítania kell, hogy ügyfele még a szerződés aláírása előtt megismerhesse és megértse a teljes hiteldíjmutató által nyújtott információkat, így a hitelfelvételhez és a törlesztéshez kapcsolódó költségeket. Egy banknak minden hirdetésénél, ajánlatánál, illetve kereskedelmi kommunikációnak minősülő közlésben feltűnően, a rövidítés feltüntetésével, egy tizedesjegy pontossággal fel kell tüntetnie a THM értékét, legalább olyan feltűnően szerepeltetve azt, mint a kamatot.

¹³⁰ 83/2010. (III. 25.) Korm. rendelet a teljes hiteldíj mutató meghatározásáról, számításáról és közzétételéről

¹³¹ A THM speciális továbbfejlesztése a KTHM (korrigált teljes hiteldíjmutató), amikor a várható hitelterheket igen hosszú futamidőre, a hozamgörbéből levezetett piaci kamatvárakozások figyelembevételével kell meghatározni.

3.7.6.4 Felelős hitelezés

A **Minősített Fogyasztóbarát Lakáshitel** bevezetésével a Magyar Nemzeti Bank (MNB) célja, hogy minél szélesebb körben elérhető, közérthető és áttekinthető feltételrendszerű, egyszerű és gyors ügyintézés mellett felvehető lakáscélú jelzálogkölcönök kerüljenek forgalomba. A hitelintézetek termékei önkéntes pályázat útján nyerhetik el az MNB-től a Minősített Fogyasztóbarát Lakáshitel besorolást (bővebben l. 3.7.2. *Lakossági hiteltermékek*).

A fair bankra vonatkozó előírások

A szabályok közül az egyik legfontosabb, hogy a bankoknak a magánszemélyek által igényelt hitelek, kölcsönök és pénzügyi lízingszerződések kamatát csak az MNB által megszabott módon és mutatók alapján szabad megváltoztatniuk.

E rendelkezések alapján a bankoknak a három évet meghaladó futamidejű hiteleknél legalább hároméves kamatperiódusra előre kell rögzíteniük a hitelkamatot (fix kamatozású hitel esetén), illetőleg a kamatfelárat (referencia-kamatlábhöz kötött, így változó kamatozású hitel esetén). Három évet meg nem haladó futamidejű kölcsönök pedig a teljes futamidőre kiterjedő fix kamatozással vagy változó kamatozás mellett fix kamatfelárral nyújthatók.

Egyoldalú szerződésmódosítás tilalma

A fogyasztóval kötött kölcsönszerződésekben vagy pénzügyi lízingszerződésekben a pénzügyi intézmény által egyoldalúan, az ügyfél számára kedvezőtlenül kizárólag a kamatok, díjak, költségek módosíthatók. Egyéb feltétel, ideértve az egyoldalú módosításra okot adó körülmények felsorolását is, egyoldalúan nem módosítható az ügyfél számára kedvezőtlenül.

A hitelszerződést a pénzügyi intézmények akkor jogosultak egyoldalúan módosítani, ha az erre okot adó körülményt az ügyféllel kötött hitelszerződésben, valamint az ún. **árazási elveket** a belső szabályzatukban rögzítették.

Az árazási elveknek legalább a következőket kell tartalmazniuk:

- a módosítás csak a hitelszerződésben rögzített, ténylegesen hatást gyakorló ok (pl. adós fizetőképességének megváltozása) alapján történhet;
- amennyiben valamely feltétel a kamatok, díjak, költségek csökkentését teszi indokolttá, azt is érvényesíteni kell;
- az adott kamat-, díj- vagy költségelemre ható feltételeket együttesen, tényleges hatásuk arányában kell figyelembe venni.

Szerződés egyoldalúan nem módosítható új díjtétel vagy költségelem bevezetésével sem. Az egyes kamatoknak, díjaknak vagy költségelemeknek a szerződésben meghatározott számítási módja sem változtatható az ügyfél számára kedvezőtlenül. A pénzügyi intézmény azonban az ügyfél számára kedvezően bármikor módosíthatja a szerződés feltételeit.

3.7.6.5 A pénzügyi kultúra jelentősége

A **fogyasztó** számos fontos, a jövőjét hosszú távon meghatározó pénzügyi döntést hoz élete során – gondoljunk akár a család gazdálkodását évtizedes időtávban befolyásoló jelzáloghitelre, a lakástakarék-befizetéseken keresztül, előrelátó megtakarításokra vagy az időskor biztonságát megalapozó öngondoskodás kérdésére. A pénzügyi tudatosság ugyanakkor az élet mindennapi döntéseit is befolyásolja. A pénzügyi kultúra, tudatosság, ismeretek fejlesztése a lakosság körében a **bankszektor jól felfogott önérdeke** – amely azonban a tapasztalatok szerint a leghatékonyabban a különféle társadalmi szereplők összefogásán keresztül valósulhat meg.

Erre jó példa a pán-európai Money Week magyarországi Pénz7 tematikus hete, mely az EMMI, a PM, a Magyar Bankszövetség, a Pénziránytű Alapítvány, a JAM és az Innovációs Minisztérium együttműködésében valósul meg minden évben.

A pénzügyi kultúra, tudás és jártasság szükségességére a gazdasági válságok is időről időre felhívják a figyelmet. A kríziseket kísérő problémák között jellemzően és szembetűnően jelenik meg a megtakarítások elértéktelenedése, a hitelek megdrágulása és egyes valuták árfolyamának gyengülése, a vállalati csődök, létszámleépítések, a dolgozói juttatások visszafogása, a fogyasztás és a kereskedelem visszaesése stb. Ezek a hatások az átlagemberek számára is érezhetőek, hiszen az ő jövedelmük csökken, az ő munkahelyük válik bizonytalanná, a drágább jelzáloghitel-törlesztőrészek miatt az ő fedél alatt maradásuk kerülhet veszélybe, és akár a munkás életük teljes megtakarítását is elveszíthetik. A jelentősebb gazdasági válságok összesített és általános hatásuk miatt társadalmi sokkhatást idéznek elő.

Pénzügyi kultúra, pénzügyi tudatosság (*financial literacy*) alatt – az OECD¹³² nemzetközileg alkalmazott meghatározása szerint – a személynek azt a képességét és késztetését értjük, hogy saját pénzügyi érdekeinek megfelelően cselekedjen. Ez a képesség feltételez bizonyos szintű **pénzügyi ismereteket, készségeket, célirányos magatartást**, valamint megfelelő hozzáállást (attitűdöt). Mindhárom tényező szükséges a háztartás költségvetésének hosszú távú egyensúlyához, a pénzügyi termékajánlatok megértéséhez, a személy igényeinek megfelelő, tudatos termékhasználatához.

Magyarországon 2017-ben született döntés a lakosság **pénzügyi tudatosságát fejlesztő stratégia** megalkotásáról¹³³, amely kiemelt társadalmi és gazdasági prioritásként rögzíti a pénzügyi tudatosság és magabiztosság megerősítését, ugyanis a tudatos (pénzügyi) fogyasztói magatartás hozzájárul a gazdaság növekedéséhez és a pénzügyi intézményrendszer stabil, egészséges működéséhez, ezáltal Magyarország versenyképességének növeléséhez, a családok életminőségének javításához. A **stratégia** 2017-től 2023-ig **7 évet ölel fel**, amelyet a gyakorlati megvalósítás támogatására többször kétéves cselekvési tervekre bontottak le. A stratégia támaszkodik az eddig elért eredményekre, programokra és intézményekre, azokra is alapítja célkitűzéseit.

Az első kétéves periódus (2018–2019) **cselekvési terve** a stratégiában lefektetett **7 fő cél** megalapozását szolgálja:

- a köznevelés rendszerén belüli valós pénzügyi edukáció megteremtése, erősítése, általánossá tétele;
- a tudatos pénzügyi magatartás alapjainak és a pénzügyi stressztűrő képességnek az erősítése;
- körültekintő pénzügyi döntéseket előmozdító szemlélet megteremtése;
- öngondoskodási szemlélet erősítése;
- a pénzügyi alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés és a pénzügyi beilleszkedés mértékének növelése (*financial inclusion*);
- a korszerű, készpénzkímélő fizetési eszközök használatának ösztönzése, a készpénzhasználat súlyának csökkentése;
- körültekintő hitelfelvétel támogatása.

¹³² <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/measuringfinancialliteracy.htm>

¹³³1919/2017. (XII. 8.) Korm. határozat

3.8 HITELADMINISZTRÁCIÓ

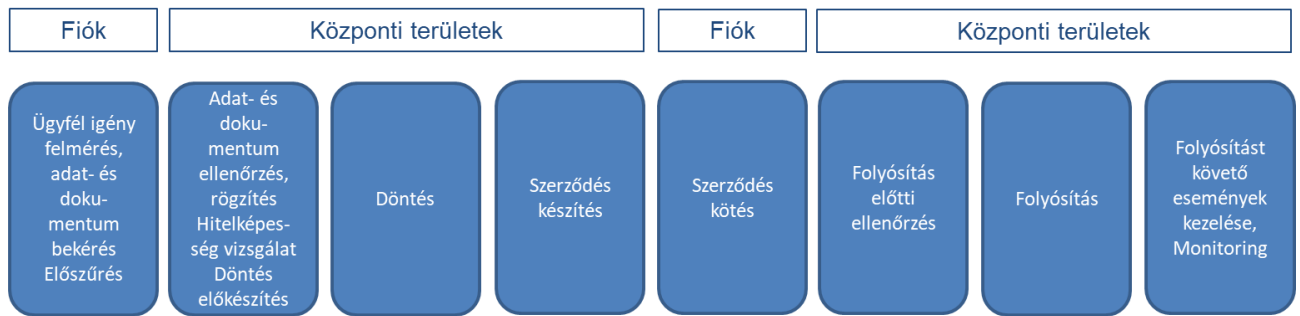
A hiteladminisztráció legfontosabb feladata a hitelezési folyamat kontrollált működtetése; ennek a jelentősége a banki szektorban a 2008-as gazdasági válságot követően nőtt meg. A válságot megelőzően a lakossági hitelezés folyamatlépéseinek nagy részét a fiókhálózat végezte el az előterjesztéstől a döntésig/folyósításig, a központi területeknek nagyrészt szabályozási, kivételkezelési feladataik voltak. A vállalati hitelezési folyamat egyedi, kevésbé sztenderdizálható, legnagyobb részét a vállalati üzletág működteti. A fejezet a továbbiakban a sztenderd hiteltermékek – lakossági, mikrovállalati hitelek – hiteladminisztrációját mutatja be. Az elmúlt években a bankok központosították a lakossági hitelezési feladatok adminisztrációs, ellenőrzési, döntési lépéseit. Ez a kontroll mellett azt a célt is szolgálta, hogy a bankfióki ügyintézők értékes idejüket az ügyfelekkel töltsék, és minden további feladatot a háttérterületek végezzenek el. Amennyiben a termékek és folyamatok lehetővé teszik a sztenderd szabályzatok alapján történő hitelbírálatot, valamint a kockázatkezelés a szabályzó feladatkörén túl, csupán az egyedi döntésekkel, kivételekkel foglalkozik, a hiteladminisztráció „gyárként” kezelhető, és költséghatékony működése egy külön (üzleti területektől és kockázatkezeléstől független) divízió belül biztosítandó. Az üzleti és kockázatkezelési területtől való elkülönítésnek kontrollfunkciója van, mivel a hitelezés folyamatának utolsó, nagyon fontos fázisa a folyósítás előtti ellenőrzés. Ha ez az ellenőrzés nem teljes körű és felületes, az a későbbiekben nagyon jelentős kockázatot¹³⁴ jelenthet a bankoknak.

A lakossági hitelezés folyamatának szempontjából két alapvető típust különböztetünk meg: a fedezettel és a fedezet nélkül nyújtott hiteleket. A **fedezetlen** hitel (folyószámlahitel, személyi kölcsön, áruvásárlási hitel, hitelkártya) mögött nem áll tárgyi vagy ingatlanfedezet, ugyanakkor a bank ebben az esetben az adós jövedelmével, adóstárs bevonásával biztosítja a hitel visszafizetését. Folyamati szempontból jóval egyszerűbb és rövidebb, ezáltal gyorsabb is, mint a fedezet bevonással nyújtott hitelbírálat. Fedezetbevonás abban az esetben történik, ha a bank a jövedelem alapján nem látja biztosítottnak a hitel visszafizetését, ezért további biztosítékot kér. Ez általában ingatlanfedezet, és a hitelszerződés során az adós közjegyző előtt beleegyezik, hogy nemfizetés esetén végső esetben az ingatlan tulajdonjoga a bankra száll át. A **fedezetes** hitelbírálati folyamat rendkívül komplex, többszereplős és hosszú átfutási idővel rendelkezik. Ezek a hitelek általában a nagyobb összegű, hosszabb lejáratú konstrukciók. Az 54. és az 55. ábra szemlélteti a két folyamat közötti különbséget. A fedezetlen hitelek esetén egy optimalizált folyamatban akár két szereplő is elegendő lehet a hitelezési tevékenység elvégzéséhez; ugyanez az alapfolyamat fedezetes hitel esetén (lakáshitel, szabad felhasználású jelzáloghitel) több ellenőrzéssel, fedezettel kapcsolatos vizsgálattal, közjegyző előtt történő szerződéskötéssel egészül ki.



54. ábra: A fedezetlen/fogyasztási hitelek folyamatlépései

¹³⁴ A pénzügyi válság során szembesültek a bankok azzal, hogy a nem megfelelő szerződéses dokumentáció a vártnál kisebb megtérülést eredményezett nagyon sok hitelnél.



55. ábra: A fedezett hitelek folyamatlépései

A hitelfolyamat során elvégzendő ellenőrzések listáját a termékmenedzser, a kockázatkezelési terület és a jogi osztály határozza meg. A hiteladminisztráció feladata az ellenőrzések végrehajtása, ennek a gyorsasága a megfelelő kapacitásstervezéstől, az adatok helyességétől, valamint a rendszer által nyújtott automatizmusoktól függ.

A hiteladminisztráció legfontosabb feladatai:

- a teljes dokumentáció és adatszükséglet tartalmi és formai ellenőrzése, hiánytalan meglétének biztosítása;
- biztosítékok, fedezetek jogi és tartalmi ellenőrzése;
- a hitelképesség vizsgálatának ellenőrzése;
- munkáltatói ellenőrzés;
- állami támogatás igénylése kapcsán a jogosultság fennállásának ellenőrzése;
- a szerződés tartalmi és formai ellenőrzése, valamint kontrollálni, megfelel-e a döntésnek;
- a folyósítási feltételek ellenőrzése.

A hiteladminisztráció végzi a hitel futamideje alatt annak pénzügyi lebonyolítását és nyilvántartását is. A modern, digitalizált és felgyorsult banki folyamatokban fontos, hogy a hitelezés és annak folyamata magas szakmai színvonalon, de hatékonyan és gyorsan valósuljon meg. Ezért a sztenderd típusú – retail – hitelezésben kiemelt jelentősége van a minőség- és kapacitásmenedzsmentnek, valamint a teljesítményméréseknek.

Teljesítménymutatók

Mint minden folyamat alapú működés során, a legfőbb teljesítménymutatóknak a folyamatot és a benne szereplők teljesítményét kell mérniük. Erre általában az alábbi mutatók alkalmazhatók:

- **Teljes átfutási idő** (*total lead time – TLT*): az ügyfél hiteligenylésének beadásától a jóváhagyásig (*time to yes – TTY*) vagy a folyósításig (*time to cash – TTC*) számított idő.
- **Ciklusidő** (*cycle time – CT*): az adott folyamatlépést elvégző szereplőnek az ügyletben töltött ideje.
- **Kihhasználtság mutató** (*utilization*): az ügyintéző ügyletben töltött ideje a teljes munkaidejéhez képest.

Az ügyfélélményt legfőképp az átfutási idő befolyásolja, ügyfélszempontból tehát az a legfontosabb, hogy a folyósítás minél egyszerűbben és gyorsabban megtörténjen. A bank minden eszközzel biztosítani szeretné, hogy a pénzt visszafizessék, ezért számos ellenőrzést iktat a hitelkihelyezés folyamatába. Általánosságban elmondható, hogy minél több szereplős a folyamat, annál hosszabb az átfutási idő és annál több a hibázási lehetőség, így ezek optimális kialakítása garantálja a folyamat gyors lefutását.

A banki hitelezési folyamat teljesítménye az azonnali jóváhagyástól (pl. bankfióki ellenőrzés után azonnali személyikölcsön-folyósítás) a hónapokig tartó átfutási időig (pl. szakaszos finanszírozású építési hitel) változhat.

A folyamat alapú működés elengedhetetlen feltétele a folyamat állandó javítása, ami különböző módszertanok alapján történhet (pl. LEAN, Six Sigma, BPR stb.). A folyamat minőségéről jellemző képet ad a teljes ciklusidő és a teljes átfutási idő arányszáma. A teljes ciklusidő az összes szereplő ügyletben eltöltött idejének az összege, amely egy bonyolult jelzáloghitel esetén is órákban mérhető (10–20 munkaóra). A teljes átfutási idő pedig az igénylés beadásától a folyósításig tart, és akár hetekig elhúzódhat. Egy folyamat, amelyben a ciklusidő és a teljes átfutási idő aránya eléri az 50 százalékot, hatékonynak számít. A folyamatjavítás lehetőségei:

- a ciklusidő csökkentése ellenőrzések automatizálásával, kiiktatásával;
- a várakozási idő csökkentése úgy, hogy a párhuzamos feladatokat egy időben végzik el;
- az átfutási idő csökkentése a folyamatbeli szereplők és feladataik összevonásával, automatizálással;
- állásfoglalás-kérések csökkentése a szabályzatok egyszerűsítésével, az ügyintézők tudásszintjének emelésével.

A folyamatjavításnak hatalmas szakirodalma van, és a hiteladminisztráció kiváló terep arra, hogy azt átültessék a gyakorlatba.

Kapacitásmenedzsment

A hiteladminisztrációs terület kapacitástervezése az egyes folyamatlépések ciklusidejének meghatározásával kezdődik. Ez történhet rendszerből, ahol azonban nagyfokú a manualitás, ott egyszerűen megméri. A ciklusidő meghatározása után könnyen kiszámolható, hogy egy ügyintéző egy adott időszakon belül az adott hitelfolyamat-lépésből hány darab feldolgozására képes. A teljes csoport teljesítményének meghatározásakor figyelembe kell venni a szabadságok, betegségek átlagos arányát is.

A csoport teljesítményének meghatározása mellett kiemelten fontos a bejövő tételszám megtervezése, majd e két tényező összehangolása. Viszonylag könnyű lenne az éves volatilitást figyelmen kívül hagyva folyamatosan maximális létszámon tartani a csapatot, azonban ez nagyon költséges működést eredményezne. Emiatt a termékmenedzsmenttel szoros együttműködésben célszerű megtervezni a teljes évet. Az éves tervszámok tartalmaznak ugyan szezonalitást, de mégsem elegendő csak erre hagyatkozni.

Minőségmenedzsment

A klasszikus minőségmenedzsment-feladatok mellett (tudásmenedzsment: tudásbázis-építés, betanítás, tesztek, frissítő képzések; mintavételes ellenőrzés; értékelés) fontos szerepet kap a területen a termékkompetenciák megfelelő kiépítése. A fentiekben vázolt kapacitásmenedzsmentet, illetve a terület kihasználtságát segíti, ha olyan munkatársak dolgoznak ott, akik átirányíthatók más feladat elvégzésére is. A kampányidőszak, szezonális emelkedés bizonyos termékek esetén nem esik ugyanarra a periódusra, így az épp kevésbé keresett termékekhez kapcsolódó feladatokat végző munkatársak besegíthetnek a legnagyobb erőforrást igénylő termékek feldolgozásába.

4. KÖVETELÉSKEZELÉS: HITELEK ÁTSTRUKTURÁLÁSA, BEHAJTÁSA

4.1 A KÖVETELÉSKEZELÉS CÉLJA, FOGALMA

A banki követeléskezelés folyamata és eszközrendszere jelentős változáson esett át a 2008-as gazdasági válságot követően. A válság hatására drasztikusan megnövekedett a lakossági és vállalati nemteljesítő (*non performing loan – NPL*) hitelállomány, amelynek a kezelésére az akkor rendelkezésre álló eszközrendszer nem volt megfelelő. Emiatt számos olyan állami és banki megoldást dolgoztak ki ebben az időszakban, amelyek a megnövekedett NPL-állomány csökkentését célozták. Az ebben a fejezetben bemutatott megoldások egy részét is ekkor alakították ki.

A hitelezés velejárója, hogy az adósok időnként nem teljesítenek, a válságok idején ez pedig tömeges méreteket is ölthet.

A nemteljesítő hitelek kezelése során több szempontot is figyelembe kell venni, ezek a következők:

- a megtérülés maximalizálása és a veszteség csökkentése mellett a behajtás gyorsasága;
- a behajtási eljárások hatékonysága, költségvonzata;
- a behajtási cselekmények összetettsége, kockázata;
- a nemteljesítő hitelállományok szabályozó által előírt szint alatt tartása;
- igazságérzet versus szociális érzékenység¹³⁵.

A fentiekből adódóan egy-egy összetettebb ügylet megfelelő követeléskezelési stratégiájának megválasztása egy várhatóérték-maximalizálás, ahol egyes kimenetek nem rendelkeznek egzakt várható értékkel, míg mások forintban konkrétan kifejezhető értékkel bírnak, és a kimenetekhez társított valószínűségek is esetlegesek.

A követeléskezelés (*workout*) a banki kockázatkezelés egyik sarokköve. **A követeléskezelés fogalma mindazon tevékenységeket foglalja össze, amelyeket a bankok ügyfelekkel szembeni, lejárt követeléseik érvényesítéséért végeznek, sőt, akár lejárat előtti követeléseik eredményesebb beszedése érdekében, preventív módon gyakorolnak.**

A követeléskezelés szervezetenként önálló, bár a kockázatkezelés részeként is működhet, de mindenesetre az üzleti területektől teljesen függetlenül kell dolgoznia. A követeléskezelésre azok az ügyletek kerülnek, amelyek a hagyományos üzleti modellben már nem kezelhetők.

A megfelelő hatékonyságú követeléskezelés a bankok eredményessége szempontjából kiemelt jelentőségű, hiszen az egyik legjelentősebb működési költség, a nemteljesítő hitelek érvényesítéséhez kapcsolódó személyi és dologi kiadások, illetve a várható veszteségek fedezéséhez szükséges értékvesztés döntően befolyásolhatja egy-egy intézmény eredményeit. A bank múltbéli behajtási hatékonysága a kötelezően alkalmazandó várhatóvesztés-modellezéseken keresztül kihat az új hitelkihelyezések tőkeszükségletére is. A követelések érvényesítése komplex folyamat. Az ügyfelek önkéntes teljesítésének esetleges elmaradásával már a szolgáltatások, termékek fejlesztésekor tervezni kell, és a különböző típusú kockázatokat megfelelő módon, arányosan mérsékelni szükséges.

¹³⁵ Egyik oldalon a bank jogosan várja el, hogy az ügyfél fizesse vissza a hitelét, ha már egyszer felvette. Másik oldalon lehetnek a háttérben olyan személyes tragédiák, amelyek empátiát, részvétet ébresztenek az ügyfél iránt.

Viszonylag közismert, hogy egy hitelügyletből eredő követelés érvényesíthetősége nagyban függ az ügyletre vonatkozó szerződéses okirat formájától, tartalmától és a biztosítéki háttértől, az eredményes követeléskezelést azonban számos egyéb körülmény is befolyásolja. Ilyen például az ügyfél elérhetőségi adatainak naprakész állapota, a megkötött jogügylet megfelelő dokumentációjának rendelkezésre állása, jól működő korai figyelmeztető rendszer (pl. KHR, céginformációs adatbázis, számlaforgalomfigyelés) megléte vagy bizonyos várható élethelyzetekre (munkahely elvesztése, betegség miatti keresőképtelenség stb.) előzetesen kialakított megoldások.

A követeléskezelés nemcsak a bankok belső erőforrásai segítségével működik, hanem kisebb-nagyobb mértékben szinte valamennyi intézmény él bizonyos részfolyamatok kiszervezésével (így például nyomdai szolgáltatók állítják elő a levelek, vagy informatikai szolgáltatók segítségével történik a kapcsolattartás a Magyar Bírósági Végrehajtói Kar elektronikus rendszerével). Egyes követeléskezelési folyamatok külső követeléskezelő társaságok, ügyvédi irodák erőforrásai segítségével is végezhetők, illetve ugyancsak számos társaság él a lejárt követelések eseti vagy rendszeres értékesítésével.

A követeléskezelés során használt eszközök és módszerek nagyban függenek attól, hogy milyen az ügyfél típusa, ezért a következő fejezetek elkülönítve mutatják be a vállalati és lakossági hitelek követeléskezelési módszereit.

4.2 VÁLLALATI HITELEK KÖVETELÉSKEZELÉSE

4.2.1 Főbb követeléskezelési stratégiák

A követeléskezelési stratégiák jellemzői:

4.2.1.1 Pénzügyi átstrukturálás (átütemezés)

A fennálló hitelek átütemezése akkor jöhet szóba, ha az adós alapvetően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit, de az eredetileg kialakított hitel-visszafizetési struktúra várhatóan túl megterhelő a számára, esetleg nem tudná teljesíteni azt. A pénzügyi átstrukturálás fő kérdése, hogy a meghosszabbított (átalakított) visszafizetés-ütemezéssel a csökkentett cash flow¹³⁶-termelés mellett a társaság ki tudja-e gazdálkodni a törlesztést. Ebből kiindulva, az átstrukturálás alapfeltétele, hogy legyen a cégnek megfelelő mértékű cash flow-ja – még ha a korábbinál kevesebb is –, amelyhez található megfelelő visszafizetési ütemezés.

PÉLDA: Ilyen lehet egy mezőgazdasági társaság, amelyiknek egy adott évben a jégeső elvitte a termését, vagy egy elhibázott, egyszeri értékesítés, amelynek az ellenértéke nem folyt be, de költségek felmerültek azzal kapcsolatban. Az adott évi cash flow kiesik, így ha a társaság hiteleit nem ütemeznék át, nem lenne képes kitermelni az adott évi törlesztőrészletet. Ugyanakkor az elmúlt 10 év stabil cash flow-ja alapján az adott évet elporlasztva, a fennálló hitel az elkövetkező évekre minden egyéb feltétel változatlansága mellett is kitermelhető.

4.2.1.2 Működési és/vagy stratégiai átstrukturálás

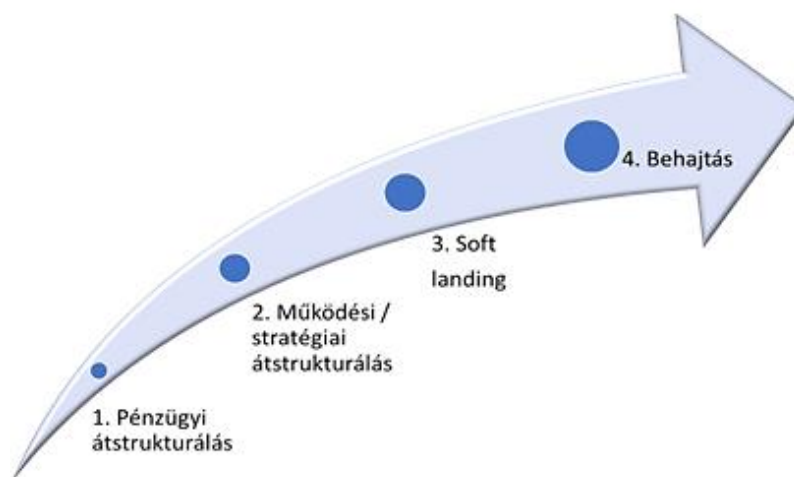
Ezekben az esetekben már a működéssel és/vagy a cég stratégiai irányával is gond van, így a hitel átütemezése szükséges, de nem elégséges feltétel. Első lépésként egy *quick & dirty*, mindenre kiterjedő helyzetfelmérés szükséges. Hamar tisztázni kell azt is, hogy mire fog majd kiterjedni az átstrukturálás: gyártási folyamatokra, termékekre, piacokra, értékesítési csatornákra stb.

Annak érdekében, hogy lehetőség nyíljon magára az átstrukturálási helyzetfelmérésre, később pedig a folyamatok kiigazítására, időt kell nyerni. Ehhez pénz kell, így az ilyen átstrukturálások elején – ugyanúgy, ahogy az induló vállalkozások esetében is – a likviditás megőrzése az elsődleges, ezért a gördülő, rövid távú (3–6 hónapos) cash flow-tervek készítésének kiemelt jelentősége van.

¹³⁶ Az egyszerűség kedvéért itt a cash flow az adósságszolgálat teljesítésére rendelkezésre álló pénzforrásokat jelenti.

Az átstrukturálást az esetek többségében külső, erre szakosodott tanácsadó, bankbiztos vagy interim menedzser¹³⁷ bevonásával végzik. Ennek indoka legalább kettős:

- A külső szakértő objektivitása, függetlensége elengedhetetlen. Sokszor az adott szervezetben dolgozók már nem is veszik észre az egyébként nyilvánvaló problémát vagy megoldást; esetleg látják, de nem képesek, hajlandók észrevenni, megvalósítani (példa: az évek óta rossz minőségben teljesítő beszállítót nem cserélik le, mert a cég egyik alkalmazottjának/tulajdonosának személyes barátja).
- Sokszor ez egy nagyon komplex, stresszes feladat, amelyhez szükség van az ennek kezelésében jártas szakértőre, aki felteszi a megfelelő kérdéseket, segít azok megválaszolásában és a megoldási folyamat koordinálásában.



56. ábra: Főbb követeléskezelési stratégiák

Egy sikeres fundamentális átstrukturálás alapvető sikertényezői az alábbiak:

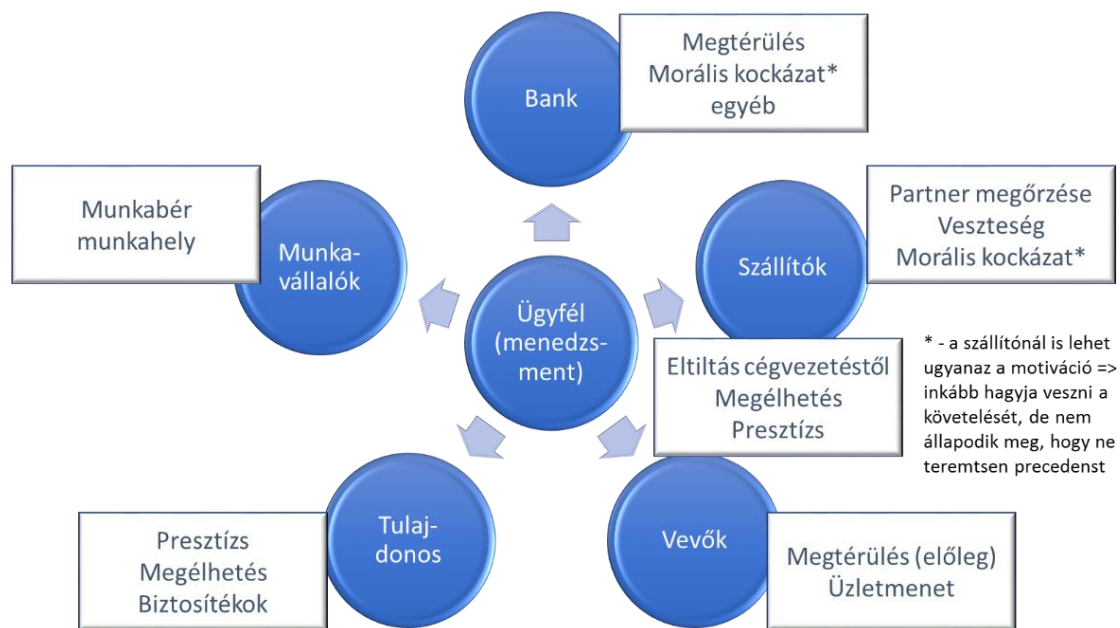
- **Cash flow-t termel** a cég, vagy van rá esély, hogy azt termeljen. Ez azt jelenti, létezik piaca a terméknek/szolgáltatásnak, vagy a meglévő piacainak új terméket, szolgáltatást tud értékesíteni a cég.
- A változás mellett elkötelezett, a bankkal együttműködő a **tulajdonos** és a **menedzsmen**t.
- **Megfelelő időben** történt a beismerés/felismerés, hogy változtatni kell. Van egy pont, amelyen túl az átstrukturálás a gyakorlatban már nem lehet sikeres (*point of no return*).
- A kialakult helyzet a cég méreteihez képest **nem túl bonyolult**. De van olyan helyzet is, amikor elméletileg létezik jó megoldás, ami jobb, mintha a cég felszámolásba menne, de mégis túl bonyolult, összetett, így nem biztosítható a megvalósítása.¹³⁸

¹³⁷ A *tanácsadó* egy olyan külső szakértő, akinek a javaslatai alapján továbbra is a cég menedzsmen

tje dönt (akár a kapott tanács ellenében is); a *bankbiztos* már felügyeli, hogy a menedzsment azt az intézkedési tervet hajtja-e végre, amelyikben a társaság a pénzügyi átütemezés ellenében a bankkal megállapodott; az *interim menedzser* gyakorlatilag ügyvezetőként jár el, a tulajdonosoktól nagyon széles körű felhatalmazással arra, hogy az átstrukturálást megtervezze és megvalósítsa. Megbízatása általában az átstrukturálás időszakára áll fenn.

¹³⁸ „Too big to fail” – vannak cégek, amelyek túl nagyok, vagy a bank hitele túl nagy ahhoz, hogy azt csak úgy „elengedje”. Foglalkozni kell vele, átstrukturálni, még ha túl komplex vagy reménytelen is. Szélsőséges a példa, de ilyen tud lenni egy csőd szélére jutó, az adott országban meghatározó bank vagy autógyár. Ha egy kisebb kitettséggel rendelkező cég helyzete nem reménytelen, átstrukturálható, de túl kicsi a hitelösszeg és ehhez képest túl sok erőfeszítéssel járna a sikeres átstrukturálás, akkor az vélhetően nem is fog megvalósulni.

- **Támogató bank, szállítók, vevők, partnerek.** Ennek alapja a bizalom, ami akkor van meg, ha a múltban nem történt semmi olyan, ami ezt örökre aláásta volna. A bank az elsők között azt a kérdést tesz fel, hogy „hol van a pénz?”. Ha erre nem kap megnyugtató választ, akkor nincs bizalmi viszony.
- Valamennyi érdekelt fél **motivált** az átstrukturálásban. Ez lehet pozitív, de akár negatív motiváció is, azaz félelem valamitől, ami megtörténik vagy sem, ha sikertelen az átstrukturálás.



57. ábra: A működési/stratégiai átstrukturálás szempontjai

A fentiekén túl egy bank akkor igazán partner egy hosszadalmas átstrukturálási folyamatban,

- ha az ügyfél pótlólagos tőkét/pénzt (kvázi „önerőt”) tesz a társaságba, amit el is veszíthet, ha az átstrukturálás nem sikeres;
- ha a bank olyan biztosítékkal rendelkezik, amelynek az érvényesítése az ügyfélnek jelentős veszteséget jelentene.

Egyes esetekben lehetőség nyílik az ilyen átalakításokra, máskor nem. Ezeket az eseteket mutatjuk be az alábbi példákban:

Egy cég 50-50 egységgel tartozik 2 szereplőnek (bank és szállító). Ha azonnal követelik a pénzt, csak 10-10 egységet kaphatnak, ha azonban kívárnak és támogatnak egy átstrukturálást, úgy 3 éven belül a teljes összeghez hozzájutnak. A felek akár nyílt kártyákkal meg tárgyalhatják a dolgot, a siker esélye magas. Ha ugyanennyivel, de 100 szereplőnek tartozik a cég, elméletileg minden működhethetne ugyanúgy, de a gyakorlatban, mire a vállalat végigtárgyalja a helyzetet mindegyik hitelezőjével, addigra már lehet, hogy túl sok idő telik el. Ekkora számasságnál már túl sok az egyéni motivációval rendelkező szállító. A cégnek van egy nagy hitelezője, aki nemcsak szállító, hanem versenytárs is – vagy egy követelést vesz meg egy versenytárs –, és csak azonnali 100 százalékos megtérülést fogad el. Ebben az esetben, ha az adós fizet, akkor az összes többi hitelező is ugyanezt fogja elvárni, amire nincsen elég forrása. Ha nem fizet, akkor nagy az esélye, hogy felszámolási eljárás indulhat ellene. Ennek kezelésére létezik a csődeljárás, ahol hivatalos keretek között lehet ezeket a tárgyalásokat lebonyolítani, de sok megvalósítási akadály így is megmarad. Évente nagyjából 200-300 csődeljárás indul, azonban ezeknek csak nagyjából 30 százaléka zárul egyezséggel. Ennek okait az „átstrukturálási paradoxon” (l. 4.2.3. fejezet) ismertetésénél tárgyaljuk.

4.2.1.3 „Soft landing”

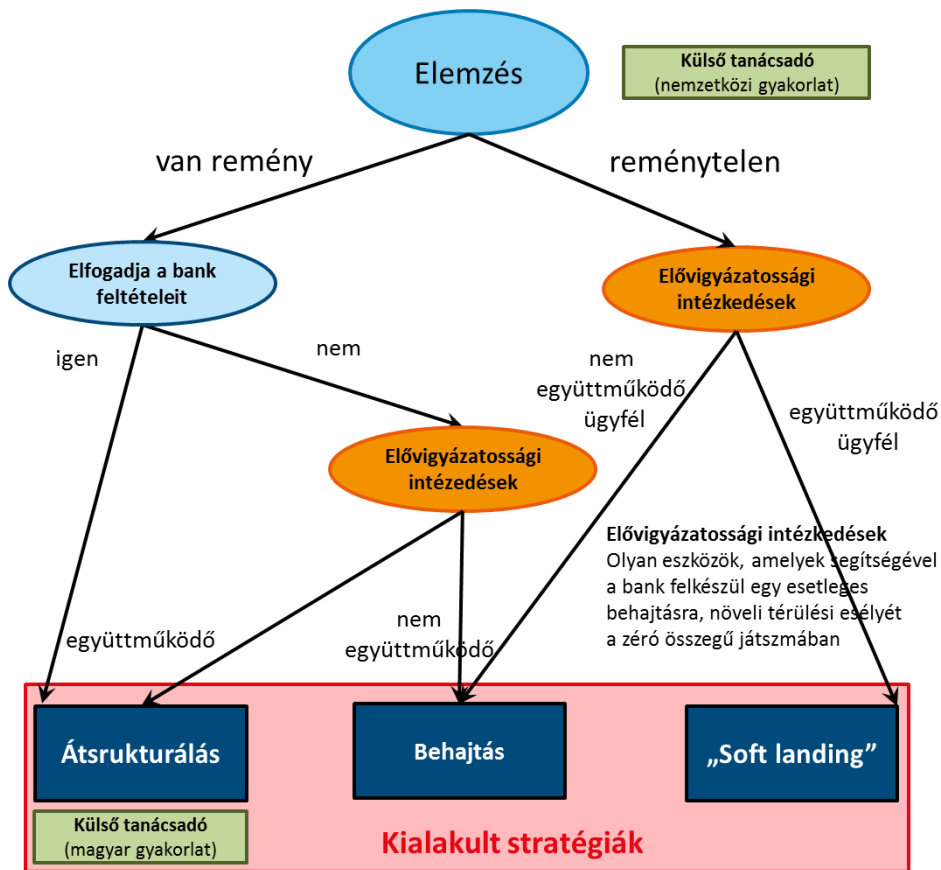
A soft landing kifejezés magyarosítva „puha landolást” jelent. Lényege, hogy az adós társaság a tevékenységét megszünteti, de azt a bankkal együttműködve teszi meg (ezt „cooperative exit”-nek is szokták nevezni). Előnye, hogy a társaság eszközeit működés közben jobb áron tudja értékesíteni, mintha azt a bank tenné meg helyette jogi eljárás keretében, aminek még külön költségei is lennének.

Az ügyfél akkor együttműködő és érdekelt ebben a megoldásban, ha a bank azon többlet egy részét, amelyet számára ez a stratégia eredményez a behajtáshoz képest, hajlandó a menedzsment/tulajdonosok számára a cégben hagyni a működés érdekében. Az ügyfelet az egyéb jogi lépésektől való félelem is motiválhatja arra, hogy egy ilyen megoldásban együttműködő legyen.

4.2.1.4 Behajtás

Ezen stratégia azt jelenti, hogy a bank végigviszi a biztosíték érvényesítésére irányuló jogi eljárásokat, és/vagy a fennmaradó követelést pedig értékesíti. Általában ez a stratégia kecsegtet a legkisebb megtérüléssel, de talán ez jár a legkisebb morális kockázattal.

Azt, hogy a bank a fenti módszerek közül melyiket választja végül, nagyon sok tényezőtől függ. Első lépésben a bank felméri a helyzetet, megnézi, hogy az adott stratégia megvalósításának feltételei adottak-e, de vannak a bank által nem befolyásolható tényezők, körülmények, az érdekelt felek viselkedése (lásd 58. ábra), amelyek kihatnak a megvalósulásra.



58. ábra: A követeléskezelés módszerének kiválasztási folyamata

PÉLDA: indulhat egy ügylet úgy, hogy az ügyfél egyáltalán nem együttműködő, miközben a bank érdekelt lenne egy átstrukturálási megoldásban. Ennek érdekében bevet minden „behajtási eszközt”, de mindeközben próbálja meggyőzni és motiválni is az ügyfelet, hogy legyen inkább együttműködő, mert mindkét félnek az az érdeke. A banknak ilyenkor meg kell teremtenie az ügyfél érdekltségét is az átstrukturálásban.

4.2.2 A követeléskezelés eszközei

A sikeres követeléskezelés alapja, hogy abban az eszközök széles skáláját kell tudni alkalmazni, akár egymással párhuzamosan is. Egy ezeket az eszközöket hatékonyan alkalmazni képes, jó átstrukturálási/behajtási szakértő a sikertényező akár 50–70 százalékát is képes befolyásolni.

Az egyes stratégiák megvalósításához a bank különböző eszközöket tud igénybe venni. Ezeket nem aszerint csoportosítják, hogy mely eszközöket melyik stratégia megvalósítása érdekében lehet alkalmazni, mivel egy adott eszköz több stratégia része is lehet. Például jogérvényesítési eszközök használatával is el lehet jutni átstrukturáláshoz. A csoportosítás alapja az, hogy mely eszközökhöz szükséges az ügyfél közreműködése és melyekhez nem. Ez utóbbiak nemcsak arra alkalmasak, hogy a bank pénzeszközöket szerezzen az ügyféltől/biztosítékot nyújtóktól és azokat beszámítsa a követelésébe (azaz a hitele „megtérüljön”), hanem arra is, hogy „kikényszerítse” az ügyfél közreműködését.

Az ügyfél közreműködését nem igénylő behajtási eszközök:

Beszámítás: minden hitelszerződés alapvető kelléke ez a jog. Ennek alapján, amennyiben az ügyfél tartozik a banknak, a bank a követelés összegét „elveheti” az ügyfél bankszámlájáról, azaz beszámítja az ügyféllel szembeni saját követelését (a hitelt) az ügyfélnek a bankkal szemben fennálló követelésébe (ami a számlaegyenlege, azaz a betétje, folyószámla-egyenlege).

Inkasszós beszédés¹³⁹: a beszámítási joggal a bank csak az ügyfél nála vezetett számláin lévő összeget tudja törlesztésre fordítani, de az ügyfélnek lehet pénze más banknál is. Ezekhez akkor tud a bank hozzáférni – vagyis **inkasszálni** –, ha kapott az ügyféltől korábban erre konkrét felhatalmazást, amit a másik számlavezető bank tudomásul vett. A bank végrehajtás útján is hozzáférhet ezekhez a számlákhoz, azonban az hosszadalmasabb folyamat, és az ügyfél akár el is tüntetheti az összegeket a számláiról. Az inkasszó benyújtásáról az ügyfél előre nem értesül, az inkasszót befogadó banknak kifejezetten tilos erről az ügyfelet értesítenie.

Fizetési meghagyásos eljárás (FMH): amennyiben a szerződést nem foglalták közjegyzői okiratba, a követelés érvényesítéséhez – a követelés összegétől függően FMH-t vagy közvetlenül peres eljárást kell kezdeményezni.¹⁴⁰

Az FMH-eljárás közjegyzői hatáskörbe tartozik, a kérelem bármelyik közjegyzőnél előterjeszhető elektronikus úton.¹⁴¹ A fizetési meghagyást a közjegyző küldi meg a kötelezett részére, aki a kézhezvételtől számított 15 napon belül ellentmondással élhet (vitathatja a követelést). Amennyiben a kötelezett e határidőn belül nem él ellentmondással, akkor a fizetési meghagyás a 15. napon jogerőssé válik, és a jogosult végrehajtási eljárást kezdeményezhet az FMH-ban megjelölt összegig. Ha az ügyfél ellentmondással él, azaz vitatja a követelés fennállását, esedékességét, összegét, az eljárás peres eljárássá alakul. Ez költséges és hosszadalmas eljárás; a bankok ritkán alkalmazzák, leginkább akkor, amikor a biztosítékot nyújtó magánszemély, és nem áll rendelkezésre közjegyzői okirat a szerződésről.

Peres eljárás: az előző pontnak megfelelően a peres eljárás indulhat az FMH elleni ellentmondás vagy az összeg nagysága miatt is. Továbbá speciális esetekben az egyéb – pl. végrehajtási – eljárásokból indul peres eljárás, ahol a bank a felperes (ilyen például a követelés behajtása iránti per vagy a végrehajtási eljárásba történő bekapcsolódás engedélyezése iránti per).

Követelésértékesítés: amennyiben a bank bizonyos megfontolásokból (időtényező, további pénzügyi forrás megelőlegezése) nem látja célravezetőnek a hosszas behajtási vagy átstrukturálási folyamatok

¹³⁹ Hivatalos elnevezés szerint felhatalmazó levelén alapuló beszédés és hatósági átutalással történő beszédés.

¹⁴⁰ A jelenlegi szabályok szerint 3 millió Ft-os tőketartozás esetén kötelező FMH-eljárással kezdeni az eljárást, illetve 30 millió Ft feletti tőketartozás esetén nem lehet FMH-eljárást kezdeményezni.

¹⁴¹ A jogi képviselő nélkül eljáró természetes személyek papíralapon és szóban is előterjeszhetik az FMH-kérelmüket.

alkalmazását, úgy értékesítheti is követelését. Általában a vételár jelentősen kevesebb, mint a hitel kintlévősége.

Felszámolási eljárás indítása: amennyiben a szerződést nem foglalták közjegyzői okiratba, a gyors végrehajtás nem biztosítható, ha a cég működése ellehetetlenül, és a banknak nem fizet, úgy a bank kezdeményezheti a bíróságnál a cég felszámolását.¹⁴² Amennyiben a bíróság megállapítja a társaság fizetéseképtelenségét, elrendeli a felszámolást. Az eljárás során a bíróság által kijelölt felszámoló értékesíti a társaság vagyont, érvényesíti követeléseit, és a befolyt összeget a hitelezői igények kielégítésére fordítja. A felszámolási eljárás az adós társaság jogutód nélküli megszűnésével zárul.

Garancia, készfizető kezesség érvényesítése: adóstól független eljárások, így csődeljárás alatt is érvényesíthetők.

Végrehajtás: külön törvényben szabályozott eljárás, amelyben a bank érvényesítheti követelését. A cselekményeket a végrehajtó intézi, meglehetősen magas, jogszabályban meghatározott költségek mellett.

A végrehajtási eljárás kezdeményezhető a jogerőssé vált FMH, a jogerős bírósági ítélet, valamint – amennyiben a kölcsönszerződést és a biztosítéki szerződést közjegyzői okiratba vagy egyoldalú, közjegyzői okiratba foglalt kötelezettségvállaló nyilatkozatba foglalták – közvetlenül az okiratot készítő közjegyzőnél is. A közjegyzői okiratba foglalt szerződés előnye a gyorsabb végrehajthatóság és az, hogy a hitelezőnek a követelése összehajthatóságát nem kell az eljárás megindításához igazolnia, azt később az adós tudja az úgynevezett végrehajtás megszüntetése vagy korlátozása iránt indított perben megtámadni. A vállalati követelések érvényesítése során lényeges, hogy a felszámolási eljárás – mivel annak végeredménye az adós jogutód nélküli megszűnése – „erősebb”, mint a végrehajtási eljárás, és a felszámolás elrendelésével a végrehajtási eljárások megszűnnek, ami a hitelező számára további költségnövekedéssel jár.

Biztosíték érvényesítése:

Végrehajtás biztosíték ellen: amennyiben voltak biztosítékok, úgy az FMH vagy végrehajtási eljárás eredményeképpen a biztosítékokat értékesítik (vagy azt a bank magához váltja), és az azokból befolyó vételárat a végrehajtási költségek levonását követően a banknak utalják, amely azt a hitel törlesztésére fordítja. A felszámolási eljárásban a lekötött biztosítékok érvényesítése során szintén a jogosult elsőbbsége érvényesül a kielégítésben.

Opció (vételi) jog érvényesítése: amennyiben a bank kötött a hitelhez opciós szerződést, úgy előre meghatározott vételáron az ügyfél külön közreműködése nélkül megveheti azt az eszközt, amelyre az opciós szerződés kötött. A bank a vételárat nem fizeti ki, hanem beszámítja az ügyfél vele szemben fennálló kötelezettségébe (a hitelbe), így a követelését eszközzé konvertálja.

Kockázatai:

- az ügyfél megtámadhatja a tulajdonjog megszerzését, főleg ha rövid időn belül felszámolásba megy (ez esetben a felszámoló támadja meg);
- ha a tulajdonjog megvan, birtokba is kell kerülni, ami sokszor nem egyszerű ingatlanok esetében; míg ingóságok (pl.: eszközök, géppark) esetében a tulajdonjog megszerzésének feltétele a birtok megszerzése is;
- ha megvan a birtok és a tulajdonjog, az eszközt értékesíteni kell.

¹⁴² Bizonyos esetekben a bíróság hivatalból rendeli el az adós felszámolását.

Az ügyfél valamilyen fokú közreműködését igénylő behajtási eszközök:

- **Fizetési átütemezés:** az átstrukturálás alapvető eszköze, hogy a finanszírozó könnyít a fizetési ütemterven.
- **Pótlólagos hitel nyújtása:** az átstrukturálás részeként pótlólagos hitel nyújtható.
- **Kiegészítő biztosíték bevonása:** egy előremutató megállapodás során a bank általában kéri, hogy az ügyfél egészítse ki a biztosítékokat. Ezzel a bank bebiztosítja magát, ugyanakkor ez egyfajta bizonyítéka is annak, hogy az ügyfél hisz a cégében.
- **Követeléselengedés:** amennyiben a behajtásnak a banknál felmerülő, várható költségei magasabbak, mint a várható behajtott összeg, úgy a követelést elengedheti. Az elengedés része lehet egy megállapodásnak is, amely szerint a bank hozzájut a pénzének egy részéhez, és ennek fejében a fennmaradó részt elengedi.
- **Csődeljárás:** a bíróság által elrendelt csődeljárás során az adós – csődegyezség megkötése érdekében – fizetési haladékot kap, és csődegyezség megkötésére tesz kísérletet. Az eljárás alatt sem a bank, sem egyéb szállítók nem érvényesíthetik követelésüket, a cégnek ideje van kidolgozni a reorganizációs tervét. Amennyiben ezt a tervet a finanszírozók megszavazzák, úgy a cég tovább működhet. Ritkán látunk azonban sikeres csődeljárást; ennek főbb okai:
 - bizalomhiány;
 - reálisan megvalósítható üzleti terv hiánya;
 - a reorganizációs tervben kért követeléselengedés mértéke, ami morális kockázatot jelent a hitelezőknek.

4.2.3 A követeléskezelés egyes gyakorlati kérdései

4.2.3.1 Az átstrukturálási paradoxon – követeléskezelési dilemma

A fizetési problémákkal küzdő cégek helyzetének rendezése, adósságainak sikeres átstrukturálása hosszú távon mindenkinek érdekében áll:

- a menedzsment, a tulajdonosok lehetőséget kapnak, hogy felszámolás – s az azzal járó veszteség – helyett megfelelően működő cégük legyen;
- a banknak rossz ügyfele helyett jó ügyfele lesz, akin – a veszteség helyett – többletjövedelmet termelhet a jövőben;
- a gazdaságnak, mivel a felszámolás/csőd által előidézett negatív folyamatok (GDP-visszaesés, munkanélküliség stb.) elkerülhetők.

A sikeres átstrukturálás alapja a **bank és cég közötti bizalom**. De amikor egy cégnek pénzügyi problémái támadnak, a bank és a cég között természetesen először a **bizalmatlanság a jellemző**.

A bank oldaláról felmerülő kérdések: mi lett a hitellel, mire költötte el a cég; mikor derült ki, hogy bajban van a vállalat; időben tájékoztatta-e a pénzügyet; ha nem, miért nem: orvosolni akarta a problémát, csak nem sikerült, vagy pénzt vett ki a cégből, és ehhez idő kellett?

A cégben pedig felmerül, hogy vajon a bank fogja-e támogatni, tartja-e majd az ígéreteit, vagy felmondja-e a szerződéseket.

A helyzetet bonyolítja, hogy a bank szempontjából nem minden esetben az átstrukturálás az a megoldás, aminek rövid távon a legnagyobb a várható értéke. Lehet, hogy egy gyors behajtástól jobb megtérülés várható. Általában az is érvényes, hogy egy átstrukturálási folyamat elején a felek olyan pénzeket használnak fel, amelyek egy behajtási stratégia esetén a bank megtérülését növelnék.

A bizalom mellett három kérdésre kell igenlő választ adni ahhoz, hogy esélye legyen a sikeres átstrukturálásnak:

- Adott-e az átstrukturálás összes feltétele?
- A bank ezt felismeri-e, és hisz-e a megvalósításában?
- Az ügyfél ezt belátja-e, és ő is hisz-e abban, hogy megvalósítható az átstrukturálás?

Mindeközben számos olyan tényező merülhet fel, amely akadályozhatja a sikeres megvalósítást. Például, ha az ügyfél mást kommunikál, mint cselekszik. Ha azt állítja, hogy átstrukturál, de közben menti a vagyont, akkor a bank hátrányosabb helyzetbe kerül. Ha viszont a bank ettől való félelmében indít behajtást, úgy félelme önbeteljesítővé válik, és önmaga idézi elő a bedőlést.

Gyakran előfordul, hogy több bank is finanszírozza az ügyfelet. A bizalmatlanság nemcsak bank és ügyfél, hanem bank és bank közt is fennállhat, azaz minél több bank van benne egy ügyletben, annál nehezebb a közös bizalom fenntartása és a saját önös érdek alárendelése a sikeres átstrukturálásnak.

Amit az egyik bank „megszerez” a cégből (pénz, érvényesített biztosíték) az a másik bank megtérülését csökkenti. Ha az egyik finanszírozó nem hisz az átstrukturálásban, a másik meg igen, akkor az átstrukturálás nem lesz sikeres. Az „átveréstől” való félelmében az a fél jár jobban, aki korábban lép a behajtás felé; vagyis úgy tűnik, hogy a kételkedőbb, bizalmatlanabb fél jár jól, ami nem segíti a megállapodást. Ez viszont így önbeteljesítő jóslattá válhat, mert a felek együttműködése, bizalma nélkül olyan esetben sem lehet sikeres egy átstrukturálás, amikor elvileg minden egyéb feltétel adott, és a két fél számára a várható értéket ez a stratégia maximalizálná.

Összefoglalva, az **átstrukturálási paradoxon** az a jelenség, amely megnehezíti az egyébként valójában sikeres reorganizációval kecsegtető helyzeteket. Mert ugyan minden félnek előnyös lenne ez a megoldás, ugyanakkor a bank, attól való félelemben, hogy a másik fél a behajtási szcenárióra – azaz egy zéró összegű játszámára – készül, megelőző lépéseket tesz. És ezek a lépések már önmagukban is megakadályozhatják egy átstrukturálást, így ezek a cselekmények utólag igazolttá is válnak.

Hogyan kerülhetők el a fenti helyzetek?

- Az átstrukturálást minél korábban el kell kezdeni.
- Csökkenteni szükséges az információs aszimmetriát, ami azért alakul ki, mert vagy az ügyfél tud többet, hiszen több primer információja van, vagy a bank méri fel jobban a helyzetet, mivel az ügyfélnek ebben nincsen tapasztalata.
- Tisztázni kell a játékszabályokat, és minden bizalmatlanságot kiváltó okot fel kell tárni.
- A banknak ki kell építenie egy olyan megszilárdított helyzetet, amikor nem kell minden pillanatban az ügyfél hozzáállása miatt aggódnia (pl. személyes kötelezettségvállalás, többletbiztosíték, önerő kérése az ügyféltől).

4.2.3.2 Új hitel nyújtása követeléskezelés során: „jó pénz dobása rossz pénz után”

Vannak esetek, amikor a megmentés érdekében szükség lehet arra, hogy a bank további hitelt nyújtson a problémás adósnak. Ezt hívják „*throw good money after bad*”-nek. A bankok számára talán az a legnagyobb dilemma, hogy nyújtsanak-e további hitelt egy fizetési nehézségekkel küzdő adósnak.

Egy ilyen döntéssel a bank azt kockáztatja, hogy tovább növeli a veszteséget, miközben már kiderült, hogy az ügyféllel gond van.

Az átstrukturálás sikeressége érdekében az alábbi feltételek esetén nyújtható új hitel:

- Komplex helyzetekben akkor, ha az eredeti kitettséghöz képest arányaiban nagyon kevés pénzről van szó; annyi viszont elengedhetetlen annak érdekében, hogy a helyzetet tisztázni lehessen, kidolgozassák a reorganizációs tervet.
- Az új hitel rövid távon extra megtérülést biztosíthat, és annak a kockázata, hogy még ezt a pénzt is elveszíti a bank, relatíve alacsony a segítségével megszerezhető, extra megtérüléshez képest.
- Az elfogadott, hihető reorganizációs stratégia megvalósításához elengedhetetlen.

Fontos, hogy ezen új hitelek mindenképpen előnyt élvezzenek a meglévő hitelekhez képest, és erős fedezetekkel legyenek biztosítva.

4.2.3.3 A követeléskezelés morális kockázata

Amennyiben egy bank a hagyományos behajtási eljárásokon keresztül érvényesíti követelését, nem nagyon merül fel morális kockázat. A hitelintézet végrehajtást indít, beszedi az összes pénzt, amit az ügyfél számláján talál, felszámolást kezdeményez és megvárja, amíg a felszámoló értékesíti a vagyont és a befolyó ellenértéket beszámítja, stb.

Ugyanakkor joggal merül fel a morális kockázat problémája, ha a bank olyat tesz a megtérülése növelésének érdekében, amit egyébként jó ügyfeleiért sem tenne meg: például kiegészítő hitelt ad, követelést enged el stb. A morális kockázat elkerülése érdekében a bank csak határozott és következetes elvek mentén tehet lépéseket; a legfontosabbak:

- az adott lépés mindenképpen növelje a megtérülés várható értékét;
- az ügyfél is köteleződjön el anyagilag;
- az adott kedvező eszköz kivitelezésének csak együttműködő ügyfél esetén legyen hosszú az időhorizontja. Kevésbé együttműködő ügyfél esetén csak rövid távú megoldást alkalmazzon a bank.

PÉLDA: Adott egy ügylet, a kitettség 100 egység, a hitel nemteljesítő, a fedezetérvényesítés (termelőeszköz) várható értéke 40. Az ügyfél bemutat valakit, aki hajlandó 60-at fizetni a követelésért. Ez az ajánlat a banknak extra 20 egységnyi megtérülést jelent, s így nem kell a hitel mögé többlettőkét képeznie.

A papíron a bemutatott vevő nem köthető az ügyfélhez, de vélhető, hogy kapcsolat van közöttük, és a vevő az ügyfél pénzét ajánlja fel a követelés megvásárlására. Az ügyfél a bankkal nem volt együttműködő, és ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy valahonnan szerzett 60 egységnyi pénzt, amit a banknak nem fizetett meg, és arra használja fel, hogy diszkonttal (40 százalék) vásárolja meg a saját követelését. Mellesleg az ügyfél számára a termelőeszköz üzemeltetésének nettó jelenértéke 80.

Megoldási opciók:

- a) A bank elfogadja az ajánlatot, a 100 egységnyi hitelből 60 megtérül, nem kell többlettőkét képezni a hitelre, a cég tovább működik, az emberek munkája megmarad, de felmerül a morális kockázat problémája.
 - b) Az ajánlatot elutasítják, elindul a felszámolás/végrehajtás, a cég jövője és a munkahelyek bizonytalanná válnak, a követelés mögé többlettőkét kell képeznie a banknak.
-

4.2.3.4 Mennyit ér a fedezet?

A fenti példa egy kis szeletét érdemes tovább vizsgálni: ténylegesen mennyit ér a bank fedezete? Az élet minden területére igaz: nemcsak azt kell megnézni, hogy egy megoldás mikor jó vagy mikor rossz, hanem azt is, hogy a másik félnek mennyiben éri meg. Mi történik, ha egy fedezet értékesítése kapcsán nem lehet megállapodni a potenciális vevővel? A fenti példában a befelé forduló gondolkodás a jellemző, és az attól való félelem, hogy a biztosíték a bankon marad, ezért inkább értékesítik 40 egység feletti ár esetén.

A banknak ugyanakkor időt kell szánnia arra, hogy megpróbálja értékelni, mit érhet az adott eszköz, követelés a potenciális vevő számára. A potenciális vevők mindig azzal érvelnek, hogy ha az eszköz, követelés a bankon marad, akkor az milyen rosszul jár. A banknak ezzel szemben nem ebből kell kiindulnia, hanem azt kell felmérnie, hogy a potenciális vevőt miért érdekelheti az eszköz, és azzal mit érhet el. Az előző példára visszatérve, a biztosíték reális eladási ára vélhetőleg a két biztosítéki érték között lesz: 40 és 80 között, azaz 60 egység.

PÉLDA: jelentkezett egy eszközre egy vevő, aki bizonyíthatóan nem volt köthető az adóshoz, azaz morális kockázat nem állt fenn. Első körben korrekt ajánlatot adott az eszközre, de utána jelentősen, mondhatni felháborító mértékben csökkentette az árat, hivatkozással arra, hogy átgondolta, és ha a bank nem adja el neki azt nyomott áron, később a bank még rosszabbul fog járni. Igaza volt, ezt a bank be is ismerte. Ennek ellenére a válasz nemleges volt, azzal a kitételrel, hogy az adott eszköz árát kijelölik, és soha senki nem adhatja majd el annál olcsóbban, akkor sem, ha évekre a bankon ragad. A vevőjelölt átgondolta, komolyan vette, és megadta az eredeti, korrekt árat.

4.3 LAKOSSÁGI HITELEK KÖVETELÉSKEZELÉSE

4.3.1 Ügyfél-szegmentáció

A vállalati követeléskezeléssel szemben, ahol a követelés méretéhez és az adós társaságok egyedi jellemzőihez igazodóan gyakori az egyedi ügykezelés, a lakossági követeléskezelésre a tömeges ügykezelés jellemző. Ebből adódóan a bankok ügyfél-szegmentációjához hasonlóan, a követeléskezelési területek is megfelelően tagoltan működnek. A felosztás függhet a behajtási folyamat aktuális státuszától, az ügyfelek késedelmének mértékétől¹⁴³ és összegétől, a biztosíték jellegétől és elhelyezkedésétől, illetve szerződéses formájától (közjegyzői okirat vagy magánokirat) is.

A szegmentáció bankonként eltérő lehet, azonban lényeges kiemelni, hogy a fogyasztók¹⁴⁴ védelme nemcsak a szerződéskötéskor, hanem a követeléskezelés folyamán is kiemelten érvényesül és egyre hangsúlyosabb, ezért a fejezetben a rájuk vonatkozó, speciális rendelkezések esetén a „fogyasztó” kifejezést fogjuk használni.

Fogyasztók/Kiemelt ügyfelek

A lakossági fogyasztói ügyfélkörrel kapcsolatos igényérvényesítési folyamat rendszerint általános, illetve kiemelt (például prémium vagy private banking) ügyfelekkel kapcsolatos eljárásrendekre tagolódik. A különbség rendszerint abban áll, hogy a kiemelt ügyfél üzleti kapcsolattartója közreműködik – alacsonyabb késedelem esetén – annak érdekében, hogy az ügyfél ezen esetben is személyre szabott kiszolgálásban részesüljön. A kapcsolattartó ilyenkor bízik abban, hogy a késedelem eseti jellegű, és annak kiegyenlítését követően az illető a pénzügyi intézet kiemelt ügyfele marad.

¹⁴³ Sok bank a késedelem napszáma alapján szegmentálja az ügyfeleket (0–30 napos, 31–90 napos, illetve 90 napot meghaladó késedelem).

¹⁴⁴ Azon természetes személyek, akik az önálló foglalkozásukon és gazdasági tevékenységükön kívüli célért járnak el. Így pl. egy egyéni vállalkozó a lakhatását biztosító ingatlan megvásárlására felvett kölcsön esetén fogyasztónak minősül, míg a termeléshez szükséges eszközhöz kapcsolódó kölcsön esetében nem.

Egyéni vállalkozók, mikro- és kisvállalati ügyfelek

A bankok többségénél a lakossági szegmensbe tartoznak a mikro- és kisvállalati ügyfélkör követelései. Ezek között követeléskezelési szempontból a lényegesebb elhatárolás a természetes, illetve jogi személyekkel szembeni igényérvényesítés, hiszen a folyamatok a jogszabályi háttér miatt jelentősen eltérnek. Míg az egyéni vállalkozó vagy őstermelő ügyfelekkel szemben rendszerint a lakossági magánszemélyekre vonatkozó igényérvényesítési folyamat irányadó a megfelelő eltérésekkel, addig a bizonyos értékhatár alatti követeléssel, illetve árbevétellel rendelkező vállalati ügyfélkör esetén az adott társasági formára vonatkozó jogszabályi háttér miatt teljesen eltérő folyamatok szerint zajlik a követelések érvényesítése lakossági vagy vállalati területen is.

Ebben az ügyfél-kategóriában elsősorban betéti társaságok (bt.) és korlátolt felelősségű társaságok (kft.) találhatóak, azonban az ügyfelet nem a gazdasági társasági formája, hanem annak éves árbevétele, a vele szemben fennálló követelés mértéke és egyéb tényezők alapján sorolják a lakossági szegmensbe: bankonként eltérő, hogy mely ügyfélkör tartozik a lakossági szegmensbe; a magánszemélyek, illetve mikrovállalkozások követeléseinek kezelése rendszerint ide tartozik.

A jogi személyek sajátosságaira tekintettel – követeléskezelési szempontból – fontos a gazdasági társasági forma, mert például egy betéti társasággal szemben fennálló követelés a bt. beltárgjának (mint magánszemélynek) teljes vagyona elleni végrehajtást is jelenthet, míg a kft. kizárólag a cég vagyonával felel.

Speciális jogalanyok

A speciális jogalanyisággal bíró szervezetekkel szembeni követelések érvényesítése (pl. társasház, ügyvédi iroda, vízgazdálkodási társulat, egyesületek, alapítványok) rendszerint értékhatár alapján kerül lakossági vagy vállalati igényérvényesítési területek illetékességébe. Emellett azonban az önkormányzatokkal vagy projekthitelekkel kapcsolatos követelésbeszedés általában az ügyfél- vagy követeléstípus alapján a nagyvállalati terület kezelésébe tartozik, a kezelésükhöz szükséges komplexebb ismeretekre és egyediségükre tekintettel.

4.3.2 Kapcsolódás más szervezeti egységekhez

Kockázatkezelés

Akár önálló szervezeti egységként, akár a kockázatkezelési terület részeként szerveződik e funkció ellátása, a követeléskezelés a tágabb értelemben vett kockázatkezelés része, ennek folytán a területek között szoros együttműködés, kétirányú információáramlás szükséges. Egyrészt a kockázatkezelési terület egy-egy új termék bevezetése kapcsán előre jelzi a lehetséges kockázatokat, bekövetkezésük esetére pedig azok kezelését.

A kihelyezett portfóliókat folyamatosan monitorozza a kockázatkezelés. Amennyiben ennek során észlelnek bizonyos trendeket¹⁴⁵ – amelyek alapján a követeléskezelési terület stratégiája, erőforrásháttere átalakításra szorulhat –, arról tájékoztatják a követeléskezelést.

A másik oldalról a követeléskezelési terület rendszerint első kézből észleli, ha a bank a szolgáltatást valamilyen rossz kockázati paraméter alapján nyújtotta az ügyfeleknek, vagy a követelés érvényesítése valamilyen adminisztratív akadályba ütközik. A workout terület erre vonatkozó jelzése alapján az adott hiteltermék folyósítása akár fel is függeszthető, amíg az adott kockázatokat a bank nem tudja orvosolni.

¹⁴⁵ Rendszerint az egy-egy időszakban kihelyezett, adott terméktípusnál adott időszakban 30+ és 90+ napos lejárt késedelemmel rendelkező ügyfelek százalékos arányának elmozdulása jól jelzi, ha akár a szolgáltatással kapcsolatos, akár makroökonómiai természetű probléma merül fel.

Jog

Figyelemmel arra, hogy az ügyfél önkéntes teljesítésének hiányában a bankkal szembeni kötelezettség jogi úton kényszeríthető ki, szoros együttműködés szükséges a hitelintézetek jogi és követeléskezelési területei között. Az együttműködés változatos formákat ölthet. Szorosabb integráció esetén az igényérvényesítéssel összefüggő peres és nemperes eljárásokat a jogi terület végzi valamilyen együttműködési megállapodás (gyakran használt angol rövidítéssel: *SLA – Service Level Agreement*) alapján.

Jelentősebb késedelmes portfóliókat menedzselő bankok azonban főként fizetéseképtelenségi eljárásokban jártas, követeléskezelési területen elhelyezett saját, jogi tudással rendelkező munkaerőre támaszkodnak. A követeléskezelés során számos esetben olyan természetű jogvita merül fel, amely a megkötött szerződés vagy általános szerződési feltétel érvényességét érinti; ezekben a kérdésekben rendszerint a jogi terület nyújt támogatást. Ilyen esetekben a követelés érvényesítése csak a jogvita lezárását követően kezdhető meg.

Hiteladminisztráció

A követelések érvényesítése szempontjából a precíz dokumentáció jelenti a bázist, azt az alapot, amelyre a jogi terület, a kockázatkezelés és a követeléskezelés is támaszkodhat. Nélkülözhetetlen, hogy a szerződéskötés teljes folyamata – ideértve a szerződéskötés tényét, magát a szerződést, a kapcsolódó dokumentációt, a módosításokat és a biztosítéki szerződéseket – bármikor követhető, megjeleníthető legyen (lehetőség szerint eredeti példányban, és az egyszerűbb kezelhetőségre, későbbi – elektronikusan kezdeményezhető – eljárásokra tekintettel elektronikusan is).

PÉLDA: hiába hivatkozik a jogi terület képviselője a bíróság előtt valamely, a bank általános szerződési feltételeiben (ÁSZF) meghatározott kitételre, ha a szerződéses dokumentáció hiányos, és nem tudja bemutatni a bíróság előtt azt a dokumentumot, amelyben az ügyfél arról nyilatkozik, hogy az ÁSZF-et megismerte, és azt magára nézve kötelezőnek fogadja el. A hiteladminisztráció precizitása tehát kiemelkedő tényező a követeléskezelés folyamataiban.

Ügyfélszolgálat

Az ügyfélszolgálat a bank arca bizonyos szempontból. Az ügyfelek az ügyfélszolgálati munkatársakon keresztül kérnek információt, nyújtanak be panaszt, tesznek bejelentéseket. Az ügyfelektől beérkező anyagok esetén – követeléskezelési szempontból – az a legfontosabb, hogy biztosítani kell a dokumentáció/panasz/információ eljuttatását a megfelelő területhez.

Tekintettel arra, hogy a késedelmes ügyfél kiszolgálása a késedelmének fennállása alatt a követeléskezelési területhez tartozik, az általános ügyfélszolgálat valószínűleg nem tudja őt részletes, akár a követeléskezelési folyamatokra is kiterjedő, aktuális információval ellátni.

Ilyen esetekben a workout terület illetékesei veszik fel az ügyféllel a kapcsolatot, és intézkednek szükség szerint az adott ügyben. Minden esetben értékelni kell, ha az ügyfél együttműködésre hajlandó, az ügyfélszolgálatot érdemben igénybe veszi, tájékoztatja a bankot például lakcímváltozásáról, vagy jelzi nehézségeit, amelyekre megoldást keres. Ezeknek az információknak a követeléskezelési területhez el kell jutniuk, és az ügyfélszolgálat ebben nélkülözhetetlen résztvevő.

4.3.3 A lakossági követelések érvényesítésének folyamata

4.3.3.1 Megelőzés, követeléskezelés-barát hitelezés

Megelőzés

A lakossági ügyfeleknek nyújtandó szolgáltatásokból eredő követelések esetén is érvényes az az általános igazság, hogy **egyszerűbb és könnyebb az esetleges problémákat megelőzni, mint a már előállt helyzetet később kezelni.**

Az ügyfelek teherviselő képességének elemzésével, illetve a követelések mögött álló tárgyi biztosítékok gondos vizsgálatával és értékelésével elkerülhető, hogy a kihelyezett követelés érvényesítése a későbbiekben nem várt akadályokba ütközzön.

A késelem kialakulása sok esetben megelőzhető, ha az ügyfél és a bank között megfelelő bizalmi viszony és információáramlás áll fenn, így például, ha az ügyfél időben tájékoztatja a bankot a várható jövedelemcsökkenéséről (például a piaci jövedelem és a gyermek születését követő időszakban a szülőnek nyújtott állami ellátások különbsége miatt). Rendszerint rendelkezésre áll olyan lehetőség, hogy ezen időszakban a törlesztési kötelezettséget módosítsák, és az esetleges törlesztési különbözetet a fizetési könnyítési időszak lejártát követően, a fennmaradó futamidőben elterítsék.

Ugyanígy megelőzhető például a vállalati ügyfél késedelme, ha a forgóeszközhitel céljára nyújtott, lejárat előtt teljes mértékben kihasznált folyószámlahitelt a bank – hosszabbítási lehetőség hiányában – amortizálódó ügyletté alakítja át (restrukturálás), és megfelelő futamidőt biztosít az ekkor még nem lejárt követelés havi egyenletes összegű törlesztésére.

Szokványos késelemmegelőzési lehetőség – a gyakorlatban sokszor mégsem sikerül megvalósítani –, hogy a törlesztőrészek esedékessége igazodjon az ügyfél jövedelmének vagy bevételének ütemezéséhez. Magyarországon a lakossági magánszemélyek rendszerint havonta egy alkalommal jutnak jövedelemhez: a hónap első napjaiban kapják munkabérrajellegű jövedelmüket, illetve a hónap közepén érkezik az arra jogosultak öregségi nyugdíja, így a kötelezettségek teljesítését célszerű ehhez igazítani, amennyiben a szolgáltatás célközönsége alacsony megtakarítási rátával rendelkezik.

Mikrovállalkozások esetén kiemelten fontos a szezonális kérdése, ugyanis bizonyos vállalkozások (pl. építőipar, vendéglátás) meglehetősen volatilis árbevétellel rendelkeznek, amely a rendszeres, egyenletes törlesztési kötelezettség helyett akár egyedi törlesztési konstrukciók kialakítását teszi szükségessé.

Követeléskezelés-barát hitelezés

A termékfejlesztéstől egészen az első hitel kihelyezéséig, majd a folyósítást követő események során minden esetben célszerű szem előtt tartani azt, hogy az ügyfelek néhány százaléka a legoptimálisabb esetben sem fog tudni eleget tenni fizetési kötelezettségének: ennek az oka lehet valamilyen váratlan élethelyzet (elhalálozás, betegség miatti keresőképzetlenség, jövedelemcsökkenés, munkanélküliség, természeti katasztrófa) következménye, de lehet szándékos is.

Követeléskezelés-barát hitelezés alatt azt értjük, hogy a hitelező a hitelezési folyamat minden pontján törekszik a lehetséges kockázatok csökkentésére és olyan helyzetet teremteni, hogy a követelés bármely időpontban a lehető legrövidebb időn belül érvényesíthető legyen. Ilyen kockázatsökkentő lépés például a lehetséges kockázatok fedezése hitelfedezeti életbiztosítás, vagy jelzáloghitel esetén vagyont biztosítás útján. De idesorolható az is, hogy a kihelyezett hitelösszeg nem a fedezeti biztosíték(ok)

likvidációs¹⁴⁶ értékével azonos, hanem annak legfeljebb 70-80 százaléka; ezáltal a bank számol a biztosítéki piac esetleges bizonytalanságával, valamint az igényérvényesítés során felmerülő, a hitelező által előlegezendő költségekkel.

Szintén a felelős hitelezést és a kockázatokat csökkentő intézkedés lehet – és meg is valósult jogszabályi szinten – a jövedelemarányos törlesztőrészlet-mutató (JTM) bevezetése. A JTM alapján a havi adósságszolgálatot az adós jövedelméhez képest sávosan maximalizálják (l. 3.7.3. fejezet a lakossági hitelezésről). Idesorolható még a hitelezés során készülő iratok központi – lehetőleg elektronikus – tárolása és az, hogy az ügyfél elérhetőségi adatait minden ügyfélkapcsolat során rendszeresen frissítsék, hogy azok szükség esetén naprakészen rendelkezésre álljanak.

Korai jelzőrendszer (*early warning system – EWS*)

A bankoknak a fentiek mellett folyamatosan követniük kell egyrészt a termék életciklusát, másrészt a makrogazdasági körülményeket. Bizonyos mutatók elmozdulása már előzetesen, akár még a teljesítési késedelem bekövetkezése előtt jelezheti a beavatkozás szükségességét.

A fogyasztó oldalán bekövetkező, előzetesen várható vagy észlelhető változásokkal is terveznie kell a banknak. Ilyen körülmény például az, hogy az ügyfél eléri az öregségi nyugdíjkorhatárt, továbbá, amennyiben lejár az életbiztosítással vagy lakás-takarékpénztári megtakarítással kombinált hitel (ún. unit-linked vagy kombinált ügyletek) megtakarítási időszaka, és – az előzetesen tervezetthez képest – a havi törlesztési kötelezettség emelkedik. Ugyanilyen fontos a mikrovállalkozások esetén a társaság cégkivonatából vagy céginformációs rendszerből származó, negatív információ (például a társaság üzletrészének lefoglalása adóhatósági végrehajtás keretében). Bármely információ alapjaiban érintheti az ügyfélkapcsolatot, és az egyes kockázatokkal arányos intézkedések kezdeményezésére nyílik lehetőség.

Sajnálatos módon a jelenlegi jogszabályi környezet alapján a hazai hitelinformációs rendszerből – a KHR-ből – a lakossági ügyfelekre vonatkozó, rendszeres adatszolgáltatás még nem lehetséges.

Korai késedelmek kezelése

Korai vagy alacsony késedelemnek nevezzük az érdemi késedelembe eséstől számított első 90 naptári napos időszakot. A korai késedelmek kezelése több szempontból is fontos; az itt feltárt információk sok esetben meghatározzák a későbbi követeléskezelés menetét. Minden hitelező bank elsődleges érdeke, hogy az esetlegesen felmerülő késedelmeket e korai szakaszban, lehetőleg közös megegyezéssel, az ügyfelekkel együttműködve kezelni tudják. Figyelemmel a jogi eljárások idő- és költségvonatára, a hatékony korai késedelemkezelés az eredményes követeléskezelés egyik alappillére.

Bankonként eltérő, hogy mekkora az érdemi (materiális) késedelem összege, mégis jellemzően azt mondhatjuk, hogy 3000 Ft (kb. 10 EUR) késedelem felett tekintik az intézmények a lejárt tartozást olyan mértékűnek, hogy azzal – ide nem értve az SMS- vagy levélküldést – aktívan foglalkozzon a workout terület. A késedelembe rendszerint beleértendő valamennyi, az ügyletből eredő törlesztési kötelezettség elmulasztása, így például egy „kombinált” ügyletnél a lakás-takarékpénztárnak fizetendő megtakarítás és a hitelintézetnek fizetendő törlesztőrészlet bármely elemének elmaradása késedelmet keletkeztet.

¹⁴⁶ A jelenlegi szabályozás szerint a fogyasztói kölcsönöknél az ingatlan forgalmi értékének legfeljebb 80 százalékáig lehet kölcsönt, 85 százalékáig pénzügyi lízinget nyújtani, amit szintén a követeléskezelés-barát (vagy más néven: felelős) hitelezés érdekében vezettek be.

A 90 napos késési időszak számítása sem teljesen azonos az intézményeknél, a legelterjedtebb számítás szerint a **folyamatos, materialitási limit feletti nyitott kitettség a napszámítás alapja**. Más bankok akár egy forint nyitott késedelem esetén sem szakítják meg a késedelmi napszámítást, illetve létezik olyan késedelemszámítás is, amely azt számolja, hogy az ügyfél hány havi törlesztőrészletnek megfelelő mértékű késedelemmel rendelkezik.¹⁴⁷

A piacon elterjedt módszer, hogy a több késedelmes szolgáltatással rendelkező ügyfél esetén a legkésebbebb termékének késedelmé alapján ügyfélszintű késedelmet is kiszámítanak. Ennek az az elsődleges oka, hogy így a *cross-default klauzula*¹⁴⁸ alapján a hitelezőnek módjában áll az igényérvényesítést az ügyfél valamennyi ügyletéből eredően elindítani.

Bizonyos esetekben a korai késedelem különös jelentőséggel bír:

- Külön figyelmet érdemel az az ügyfélkör, amelyik már az első törlesztőrészlettel késedelembe esik. Itt felmerülhet akár értékesítési hiányosság – például, ha a törlesztés menetéről az ügyfél nem kapott elégséges tájékoztatást –, vagy a késedelem akár szándékos visszaélésre (*fraud*) is utalhat.
- Jól elhatárolható az az ügyfélkör a korai késedelmes ügyfelek között, akiket az angol nyelvű szakirodalom „*lazy payers*”-nek nevez: az ilyen, rendszerint folyamatos 1–45 napos késedelemmel rendelkező ügyfélre az a jellemző, hogy egyszer késedelembe esett, de a következő hónaptól ismét szerződészerűen teljesít, a korábbi nyitott késedelmét azonban görgeti maga előtt. Ilyenkor válik különösen fontossá, hogy a késedelemszámítás milyen módszertannal történik, hiszen az a folyamatosan fennálló késedelem elérhet egy olyan magas szintet, hogy az ügyletet az alacsony lejárt kitettség ellenére is felmondhatják, ami ellentétes lehet a bank érdekeivel. Sok esetben az áll a háttérben, hogy a törlesztés időpontja nincs összhangban a jövedelem keletkezésével; ezt a problémát egy szerződésmódosítással a követeléskezelési terület tudja kezelni.
- A fizetési késedelem miatt egy alkalommal már átstrukturált ügyfelek ismételt késedelembe esése (*re-default*) arra enged következtetni – különösen, ha röviddel az átütemezést követően kerül rá sor –, hogy a korábbi intézkedés nem volt elégséges vagy megfelelő a késedelem megszüntetéséhez, így vélhetőleg más stratégia alkalmazása szükséges.

A követeléskezelés a korai késedelem esetén rendszerint több csatornán, különböző stratégiákkal működik.

- Napjainkban a postai levélküldés mellett általánossá vált, hogy – az adatvédelmi rendelkezéseknek megfelelő módon – az ügyfeleknek SMS-üzenetben, illetve e-mailben is fizetési emlékeztetőket küld a hitelező.
- Az írásbeli kommunikáció és a személyes, valamint telefonos tájékoztatás összhangja nélkülözhetetlen. A bank telefonos követeléskezelési ügyfélszolgálat (call center) vagy az általa e célból megbízott külső követeléskezelő munkája megfelelő nyilvántartás mellett, rendszeres ellenőrzéssel működik, hogy elkerüljék az ellentmondásos kommunikációt.
- A telefonos kommunikáció hiányában vagy annak eredménytelensége esetén – különösen bizonyos értékhatár felett – elterjedt, hogy az ügyfeleket a bank vagy megbízott partnere személyes felkeresőkkel is meglátogatja.

¹⁴⁷ Megjegyzendő, hogy emiatt a törlesztési késedelem és a KHR szerinti késedelem (KHR-napok) számítása eltérő lehet. Utóbbi esetben a mindenkori minimálbért folyamatosan meghaladó 90 napos késedelem a lényeges, de elképzelhető, hogy ez törlesztőrészlet-késedelemben „csak” folyamatosan egyhavi – ámde a minimálbért meghaladó – törlesztési késedelmet jelent.

¹⁴⁸ A *cross-default klauzula* azt jelenti, hogy a hitelező jogosult felmondani az összes szerződést, amennyiben az adós akár csak egyet nem teljesít közülük (l. 3.2. fejezet a *biztosítékokról*).

A kommunikáció célja, hogy a bank információkat szerezzen a késedelem indokáról vagy indokairól, annak várható fennállási időtartamáról. A kommunikáció során a követeléskezelő megvizsgálja az ügyfél teherviselő képességét, és ennek ismeretében valamilyen, mindkét fél számára elfogadható megoldást igyekszik találni a késedelem rendezésére. Az írásbeli, telefonos és a személyes megkeresések az ügyfél által megadott személyes elérhetőségeken folynak.

A korai követeléskezelés során azonosított okokat, illetve az ügyfél teherviselő képességét figyelembe véve, a hitelezők áthidaló megoldásokat dolgoznak ki:

- A leggyakoribb formája ennek, hogy az ügyfél részéről fizetési ígéretet rögzítenek, részletfizetési tervet készítenek.
- Mód van arra, hogy a lejárt vagy a teljes tartozást a hitelező újrastrukturálja, és egy új ügyletben, megfelelő futamidő és törlesztőrészlet mellett a felek a korábbi ügyleti teljesítést átütemezik.
- Átmeneti fizetési nehézség esetére általában fennállnak a hitelintézet által kidolgozott, fél és két év közötti időszakra igénybe vehető fizetési könnyítési lehetőségek: ezen időszak alatt az adós csak a törlesztőrészlet egy bizonyos hányadát fizeti, és amikor ez az az időszak lejár, a szerződés szerinti teljesítés mellett a moratórium időszaka alatt felhalmozott követelést is teljesíti.
- Ingatlan- vagy gépjármű-fedezetes hitel esetén a hitelező rendszerint lehetőséget biztosít a vevőnek vagy egy közösen megbízott értékesítőnek a biztosítékok piaci körülmények közötti értékesítésére.

A korai követeléskezelés rendszerint a 90. késedelmes napnál zárul, a követelés a tartósan nem teljesítő portfóliószegmensbe kerül a 90 napos kezelés eredményeként levont következtetésekkel és a további ügykezelésre vonatkozó javaslattal.

4.3.3.2 Nemteljesítő követelések kezelése és érvényesítése

Míg a követeléskezelés korai szakasza viszonylag hasonlóan szerveződik valamennyi banknál, addig a workout, azaz az igényérvényesítés későbbi szakaszában – illetve a követelések felmondás utáni kezelésében – már jelentősebb eltérések találhatók az intézmények között.

Követelések felmondás előtti kezelése

A 90 nap feletti késedelem általában már valamilyen komolyabb teljesítési problémára utal, amely kizárólag a felek közötti aktív együttműködéssel orvosolható. Ennek érdekében a hitelező rendszerint a 90–180. késedelmes nap között további aktív kapcsolatfelvételt kezdeményez az ügyfelekkel telefonon, vagy még inkább személyes úton. Bevett gyakorlat, hogy ezt a felmondás előtti, úgynevezett „második vagy utolsó körös” megkeresést a bankok megbízott követeléskezelők segítségével hajtják végre, mert a tapasztalatok alapján a követeléskezelő megjelenése az eljárásban felhívja az ügyfelek figyelmét a helyzet komolyságára.

A kommunikáció célja ebben a szakaszban annak a hangsúlyozása és bemutatása, hogy megfelelő, szerződés szerinti teljesítés vagy megállapodás hiányában a felek közötti szerződés felmondása elkerülhetetlen, és ennek következtében a teljes tartozás esedékessé válik, ami még jelentősebb késedelmi kamatterhekkel jár.

Felmondást megelőző, jogszabály által előírt intézkedések

A hitelszerződés felmondását megelőzően a hitelező a fogyasztónak, a kezesnek és a személyes adósnak nem minősülő zálogkötelezettnek küldött, írásbeli fizetési felszólításban felhívja a fogyasztót, a kezes, illetve a zálogkötelezett figyelmét a teljes fennálló és a lejárt tartozás összegére, a fizetendő kamat és késedelmi kamat mértékére, valamint a nemfizetés esetén teljesítendő, további kamatteherre és a tartozás rendezésének elmaradása esetén a várható jogkövetkezményekre.

Jelzáloghitel-szerződés felmondását megelőzően a hitelező az írásbeli fizetési felszólítással és tájékoztatással egyidejűleg köteles a fogyasztónak bemutatni a fogyasztó által a szerződés megkötésétől kezdődően – egyes évekre összesítve, de a fogyasztó külön kérésére havi bontásban is – teljesített törlesztőrészeket, a visszafizetett tőkeösszeget, az elszámolt kamat, késedelmi kamat és egyéb költségek, továbbá a tőkésített kamat és a fennálló tartozás alakulását.

A jelzáloghitel fedezetéül szolgáló ingatlanra történő végrehajtás elkerülése érdekében a hitelező belső szabályzatában köteles rögzíteni a szükséges rendelkezéseket, így különösen a fogyasztó megkeresésére és a késedelmes tartozás kiegyenlítésének végrehajtási eljáráson kívüli rendezése megkísérlésére vonatkozó szabályokat.

Felmondás

A felmondás jogkövetkezménye, hogy a hitelező a lejárt és teljes egészében esedékessé vált követelést bírósági úton, okirati formától függően – magánokirati formában kötött megállapodás esetén fizetési meghagyás útján, vagy a szerződéskötéskor készült közjegyzői okirat közjegyző általi záradékolásával közvetlenül – érvényesítheti. A fizetési meghagyásos eljárásban a díjalap mértéke 3 százalék, de legalább 5000 forint és legfeljebb 300 000 forint. Hasonlóképpen a közjegyző a közjegyzői okiratban történő felmondásáért, illetve a végrehajtási záradék kiállításáért munkadíjat¹⁴⁹ számít fel. Ezen eljárások megindításának költségét a hitelező előlegezi meg (díjként kell leróni az eljárás kezdeményezésekor), azonban a teljes összeget az ügyfél viseli, az ügyfél teljesítése vagy behajtás során először ezekre a költségekre számolhatja el a megtérülést a bank.

A felmondást követő időszakra vonatkozóan három fő követeléskezelési stratégia terjedt el a magyarországi bankoknál, és rendszerint ezek valamely kombinációját alkalmazzák a nemteljesítő portfóliók esetén:

- peren kívüli, nemperes, illetve peres vagy egyéb jogi úton történő igényérvényesítés belső erőforrások segítségével;
- ugyanezen megoldások alkalmazása külső követeléskezelők, ügyvédek közreműködésével;
- a követelések – elsősorban csomagban történő – értékesítése követelésvásárló társaságok részére.

Belső követeléskezelés a felmondást követően

Ezen megoldás előnye, hogy bizonyos üzemméret felett nagyon kedvező nettó megtérülés érhető el, hiszen sem külső partner díja, sem a követelésvásárló befektető esetleges hozamelvárása nem csökkenti a megtérülések mértékét.

Ugyanakkor a közvetlen kiadások mértéke magas (személyzeti költségek, dologi ráfordítások, jogi eljárás előlegezendő díjai, stb.); így ha a bank nem megfelelő szegmentáció alapján, nem differenciáltan végzi e tevékenységet, térülése elmaradhat a másik két megoldástól.

¹⁴⁹ A díj mértéke a tőkekövetelés 1 százaléka, de legalább 5000 Ft, legfeljebb 150 000 Ft. Az egyetemleges adósokra az egy időben előterjesztett kérelem esetén 5000 Ft, míg a zálogkötelezettek esetén a zálogtárgy értéke is lehet a díjszámítás alapja, ha az alacsonyabb, mint a követelés értéke.

Nem mellékes szempont, hogy ezen portfóliók kezelése folyamatosan erőforrást köt le a követeléskezelési terület mellett a kockázatkezelési terület és az érintett menedzsment munkájából is. Igen jelentős kiadást emészt fel az eredményes működéshez szükséges korszerű, magas fokú automatizáltságon alapuló infrastruktúra kialakítása, fenntartása is.

Külső követeléskezelés

A külső követeléskezelés előnye, hogy a követeléskezelés rugalmasságát növeli, akár rövid időn belül hirtelen felhalmozódó késedelmes portfóliók naprakész kezelését biztosíthatja. A megoldás jelentős előnye, hogy a külső partnerek akár kizárólag sikerdíjalapú díjazása egyrészt csökkentheti a belső személyzeti kiadások mértékét, másrészt közvetlen anyagi érdekelttségük növelheti annak eredményességét. A külső partnerekkel történő működés velejárója, hogy megfelelő beszámoltatási, jelentési rendet kell kialakítani annak érdekében, hogy a bank megfelelően kontrollálhassa a partnerek működését. A megoldás hátrányai közé sorolható, hogy a kockázat- és költségviselő fél továbbra is az intézmény marad, így az eljárási költségeket előlegezni köteles, ráadásul a könyveiben szerepelnek ezen nemteljesítő portfóliók, és az ezek miatt megképezni szükséges értékvesztés.

Követelések értékesítése

Figyelemmel arra, hogy egy megfelelő felkészültségű és kapacitású szervezet, továbbá a hatékony működés érdekében szükséges infrastruktúra kialakítása és fenntartása igen jelentős költséget jelent, szinte valamennyi bank rendszeresen él azzal az eszközzel, hogy a követelést üzletszerű követelésvásárlóknak értékesíti. Minél részletesebb adatszolgáltatást tudnak biztosítani megfelelő adat- és iratminőség mellett, rendszerint annál jobb vételár érhető el az értékesítés során a követeléscsomagra.

A megoldás vitathatatlan előnye, hogy a tenderezésen kívül nem köt le sem további személyi, sem dologi erőforrást, és főként azonnali bevételt eredményez (Magyarországon nem terjedt el a későbbi árbevétel- vagy profitmegosztáson alapuló elszámolás, hanem a vételárát általában a szerződéskötéskor, egy összegben teljesítik). Mindemelllett a követeléskezelés üzleti eredményességével kapcsolatos kockázatok maradéktalanul átszállnak a követelésvásárlóra. (A bankok követelései értékesítésekor mérlegelik azt is, hogy a követeléskezelési tevékenység eredményessége – amellyel, hogy magas belső költségekkel és magas kockázattal jár –, sajátosságainak köszönhetően bizonytalan.)

Ennek a megoldásnak az az esetleges hátránya, hogy az értékesítést követően a piaci körülmények kedvező alakulásából eredő előnyök – például a foglalkoztatottság és a bérszint növekedése vagy az ingatlanpiac kedvező alakulása – a vásárló oldalán jelennek meg. Ugyancsak fontos kérdés, hogy a vásárló társaság működése ugyan teljes mértékben elkülönül a jogelődétől, a köztudatban – így akár a médiában – azonban rendszerint az eredeti hitelezővel kötik össze a jogviszonyt, így a vásárló személyének gondos kiválasztása fontos lehet a későbbi reputációs kockázatok elkerülése miatt is.

4.3.3.3 A magáncsödről

A magáncsödeljárás célja egyrészt a magánszemélyek, háztartások fizetőképességének a helyreállítására, másrészt a már adósságcsapdában lévők számára védelem biztosítása a helyreállítás időszaka alatt az igényérvényesítési eljárásokkal (például végrehajtással) szemben. A magáncsöd első szabályozására az USA-ban került sor a 19. század végén.

Európában elsőként Dánia vezette be a magáncsödot 1984-ben, amelyet szinte az összes nyugat-európai ország követett, például Ausztriában és Németországban 1994-ben alkottak meg olyan törvényt, amely a magáncsödről szól. A magáncsödeljárások jellemzője, hogy főként a bíróságon kívüli megoldásokat, eljárásokat támogatják, és csak azok sikertelenségét, eredménytelenségét követően kezdődik a bírósági szakasz, bírósági eljárás.

A 2015-ben életbe lépő¹⁵⁰ hazai magáncsőd-szabályozásnak is az a célja, hogy a magánszemélyek, háztartások bizonyos minimális törlesztőrészlet megfizetése mellett lehetőséget kapjanak a fizetőképességük helyreállítására, de ehhez szigorú feltételeket kell teljesíteniük.

A csődvédelem alatt családi vagyongazdálkodó felügyeli az adós, a hozzátartozói és a vele egy háztartásban élők költségeit. A csődvédelem alapesetben 5 évre szól, de meghosszabbítható 7 évre. Az eljárás során a hitelezők a jogszabály által meghatározott mértékű kielégítéshez jutnak, az ezt meghaladó mértékű tartozásukat elengedik. A magáncsőd-eljárás kiemelten támaszkodik az adós együttműködésére.

Az adós – amennyiben sikertelenül kezdeményezett eljárást, vagy az eljárási szabályokat megszegte, illetve amennyiben az eljárás sikeresen befejeződött – 10 éven belül új adósságrendezési eljárást nem kezdeményezhet.

2016. október 1-jétől bárki igénybe veheti a magáncsőd jogintézményét is, amennyiben megfelel a jogszabály által támasztott szigorú belépési feltételeknek:

- Olyan személy igényelheti, akinek a tartozása (nem a hitele összege!) legalább 2 millió és legfeljebb 60 millió forint.
- Akkor igényelhető, ha az adós legalább 500 000 forintnyi (kamatokkal és járulékokkal növelt) tartozása 90 napnál régebb óta áll fenn, amely tartozások közül legalább egy hitelből ered.
- Csak akkor igényelhető, ha az adósság összege az igénylő csődvagyonának 100 és 200 százalék közötti részét teszi ki. A csődvagyon az ingóságok és ingatlanvagyonok, továbbá a következő öt évben várható bevétel együttes összege.

Egy-, két- és háromfős családok esetén fejenként a legkisebb öregségi nyugdíj másfélszeresét költhetik el szabadon (vagyis három fő esetén kb. 120 000 forintot), négy főtől pedig csak a legkisebb öregségi nyugdíj összegét családtagnaként (4 fő esetén szintén kb. 120 000 forint). Ennél nagyobb költséghez a csődbiztos beleegyezése szükséges, ide nem értve a közműszolgáltatások, vagyonbiztosítások díját.

4.3.3.4 Egyéb, jogszabály által biztosított vagy elvárt folyamatok

A jelen alcím alatt taglalt eljárásokat leginkább – de nem kizárólag – a felmondott fogyasztói kölcsönszerződések követeléskezelése során veszik igénybe a bankok. Ilyen eljárások:

- a felügyelőhatóságok ajánlásai;
- Nemzeti Eszközkezelő Zrt. igénybevétele;
- a fedezet közös értékesítése;
- követeléselengedés;
- végrehajtási eljárás.

A felügyelőhatóságok ajánlásai

A válság éveiben a mindenkori felügyelet ajánlásokat fogalmazott meg a fogyasztóval szembeni követeléskezelés során elvárt magatartásokról.¹⁵¹ Ezek az ajánlások részben a fogyasztók egészére, részben a jelzáloghitel-adóssággal rendelkező fogyasztókra határoznak meg követeléskezelési alapelveket és eljárásokat, a felelős követeléskezelés megvalósítására tesznek kísérletet.

¹⁵⁰ A természetes személyek adósságrendezési eljárásáról szóló 2015. évi CV. törvény

¹⁵¹ A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete elnökének 14/2012 (XII.13.) számú ajánlása és a Magyar Nemzeti Bank 1/2016 (III.1.) számú ajánlása

Az ajánlások meghatározzák, hogy a felmondás előtt, illetve a felmondás után – valamint engedményezés esetén – milyen gyakran, milyen tartalmú és stílusú (közérthető) levelekben kell az ügyfeleket megkeresni, vagy egyéb módon felvenni a kapcsolatot velük. Az ajánlások célja, hogy a bankok elérjék az ügyfelek együttműködését, és a részletes helyzetfelmérés után közösen dolgozzák ki a megoldást a fizetéseképtelenségi helyzet rendezésére. Megoldás lehet az egyes állami programokban való részvétel, a kölcsön átstrukturálása vagy végső soron akár a fedezetül felajánlott vagyontárgy közös értékesítése.

Nemzeti Eszközkezelő Zrt.¹⁵²

A Nemzeti Eszközkezelő programja (NET) azoknak a hiteladósoknak nyújt segítséget, akik teljesítik a törvényi feltételeket. A NET-programhoz csatlakozást mind a deviza-, mind a forintalapú jelzálogkölcsön-szerződéssel rendelkező hiteladósok kezdeményezhetik, függetlenül attól, hogy a kölcsön lakásvásárlásra irányul-e, vagy éppen szabad felhasználású. A díjmentes ügyintézés helyszíne minden esetben a hitelező bankfiókja. A Nemzeti Eszközkezelő Zrt. az ingatlant csak abban az esetben vásárolja meg, ha a hitelező az adásvételhez hozzájárult. A NET-program a leginkább rászoruló hiteladósokon kíván segíteni. A program a három szereplő – hiteladós, hitelező és a Magyar Állam – közös áldozatvállalásán alapul.

Ennek keretében:

- a hiteladós lemond az ingatlan tulajdonjogáról, és bérlőként otthonában maradhat;
- a Magyar Állam megvásárolja a felajánlott ingatlant, a hitelező pedig elengedi a hiteladós fennmaradó tartozását;
- a hiteladós az ingatlant 6 éven belül – a vételár kamatokkal növelt értékén – visszavásárolhatja.

Követeléselengedés

A bankok eszköztárában sokáig tabutémának számított és teljes mértékben elutasított volt a követelések részleges elengedése. A nemteljesítő hitelarány növekedése, az előzőekben már említett családi csődvédelem, illetve a jogi eljárások jelentős erőforrásvonzata miatt azonban fokozatosan bekerült az intézmények (elsősorban felmondás utáni) eszköztárába a követelések részleges elengedése. Ez történhet akár egyösszegű teljesítés mellett, részletfizetési megállapodás megtartását vagy ingatlanfedezet önkéntes értékesítését ösztönző módon. Ma már elfogadott gyakorlattá vált – gondos mérlegelést követően, egyenlő ügyfélelbánás mellett –, hogy a fogyasztókkal szembeni követeléseket személyi jövedelemadótól mentesen¹⁵³ elengedjék.

Végrehajtási eljárás

A végrehajtási eljárásról – illetve az azt megelőző nemperes és peres eljárásokról – már esett szó a vállalati követeléskezelés kapcsán, azonban a korábbi válság adósmentő intézkedései következtében, valamint a fogyasztók kiemelt védelme érdekében érdemes néhány speciális szabályt megemlíteni.

- Értelmszerűen csak természetes személyeknél értelmezhető a jövedelemletiltás intézménye, ami követelésenként legfeljebb 33 százalékos lehet, összesítve pedig 50 százalékos.

¹⁵² A NET új ügyfeleket már nem fogad be, de a rendszert működteti.

¹⁵³ Az szja-mentesség feltétele a belső szabályzat szerinti egyenlő elbánás, a Pénzügyi Békéltető Testület előtti eljárásban kötött egyezség vagy az MNB ajánlása szerinti eljárás során történő elengedés.

- A pénzforgalmi szolgáltatónál kezelt összegek végrehajtása során természetes személyek esetén van egy végrehajtás alá nem vonható összeg (öregségi nyugdíjminimum 2,5-szerese).
- A fogyasztóval kötött szerződésen alapuló követelések behajtása során az ingatlanok végrehajtása (árverése) magasabb áron¹⁵⁴ lehetséges.
- Nem elhanyagolható kockázat a banki vagy követelésvásárlói oldalon az éves kilakoltatási moratórium, illetve annak – az elmúlt években többször tapasztalt – meghosszabbítása, ami az ingatlanárverések sikerességének gátja lehet.

A végrehajtási eljárások megindításával a bankoknak számolniuk kell további reputációs kockázatokkal is az árverések és kilakoltatások miatt, különösen abban az esetben, ha a bank az ingatlant átveszi a végrehajtási eljárás során.

4.3.3.5 *Speciális helyzetek – időmúlás, harmadik fél az eljárásokban*

Elévülés

Az elévülés jogi kategória, és semmiképpen sem hagyható figyelmen kívül lejárt és esedékessé vált követelések esetén. A Ptk. rendelkezései értelmében egy követelés öt év alatt évül el (az elévülési idő az esedékessé válástól számítandó), és az időmúlás legfontosabb joghatása, hogy a követelés ezt követően bírósági (jogi) úton nem érvényesíthető. A követelés elévülését kizárólag az alábbiak szakítják meg:¹⁵⁵ (i) a tartozást elismeri a kötelezett, (ii) egyezség, (iii) érdemi határozattal lezárt bírósági eljárás, (iv) a követelés bejelentése csődeljárásba. A workout szempontjából fontos a követelések bírósági kikényszeríthetőségének fenntartása, ezért mind belső követeléskezelés, mind követelésértékesítés esetén nélkülözhetetlen az időmúlás nyomon követése. Megfelelő monitoring esetén elkerülhető, hogy a követelés elévüljön, és a követelés jogi úton behajthatatlanná váljon.

Fizetéképtelenségi eljárások

A magánszemélyeket (családokat) érintő fizetéképtelenségi eljárásról korábban volt szó. Tekintettel azonban arra, hogy a lakossági ügyfélszegmens nem kizárólag a lakossági magánszemély ügyfeleket jelenti, hanem mikrovállalkozások egy jelentős hányadát is, néhány mondatban említeni szükséges a gazdasági társaságokkal kapcsolatos fizetéképtelenségi eljárásokat (csődeljárás, felszámolási eljárás).

Nagyobb ügyfél- és követelésállomány esetén nélkülözhetetlen a naprakész cégmonitoring, a közhiteles nyilvántartások követése. Innen lehet elsődlegesen informálódni egy kötelezett ellen kezdeményezett csődeljárásról, felszámolási eljárásról vagy végelszámolásról, törlésről.

Ezen eljárásokba minden hitelező bejelentheti igényét a társaság vagyonára saját követelése erejéig – az, hogy lesz-e rá fedezet, majd az eljárás végén kiderül, a bejelentés elmulasztása azonban a követelés hátrасorolásával, esetenként jogvesztéssel jár.

A fizetéképtelenségi eljárásokat a követeléskezelési folyamat részeként a követeléskezelő is kezdeményezheti. Alapos mérlegelést igényel minden esetben, melyik eljárás vezet inkább célra. Általánosan elmondható, hogy egy jelentős késedelemmel rendelkező mikrovállalkozás ellen végrehajtás helyett is inkább felszámolási eljárás indítása javasolt, tekintettel arra, hogy a fizetéképtelen ügyfél ellen várhatóan valamely harmadik fél hitelezője megindítja az eljárást; egy esetleges folyamatban lévő végrehajtás ilyenkor megszűnik, és minden a felszámolási eljárásban folytatódik – a megelőlegezett végrehajtási költségek megtérülése pedig kérdésessé válik.

¹⁵⁴ Jelenleg egy évig a becsérték 100 százalékán, egy év után 90 százalékán.

¹⁵⁵ Ez a polgári törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény, azaz új Ptk. hatálya alatt kötött szerződésekre vonatkozik.

5. FORRÁSGYŰJTÉS ÉS BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÁS

5.1 FORRÁSGYŰJTÉS

Ebben a fejezetben bemutatjuk a banki mérlegek forrásoldalát. A források alapvető megkülönböztető jegye a visszafizetési kötelezettség szerint az, hogy milyen szereplőkkel szemben állnak fenn. Ennek alapján megkülönböztethetők az **ügyfélkapcsolatokból és pénzügyi kapcsolatokról származó idegen források**.

Jelen fejezet célja a bankok idegen forrásainak számbavétele, az egyes forrástípusok rendszerezése. Ezen túl ismertetjük azokat a trendeket és menedzsmentszemponthozatokat, amelyek az elmúlt években leginkább befolyásolták a bankok forrásszerkezetét.

A nem pénzügyi vállalatokkal összehasonlítva, a bankok finanszírozásában jóval nagyobb szerepet kapnak az idegen források. Másképp fogalmazva, a bankok lényegesen nagyobb tőkeáttétellel (*leverage*) működnek, mint a normál vállalkozások.

A Bázel III-ban bevezetett **tőkeáttételi mutató** (*leverage ratio*) az elsődleges alapvető tőkét arányosítja a kockázattal nem súlyozott kitétségekhez. Az így számított mutató 2017-ben az euróövezet bankszektoraiban 4-12 százalék között alakult.¹⁵⁶ Ezzel szemben a nem pénzügyi vállalatokra jóval magasabb saját tőke/mérlegfőösszeg arány jellemző. Egy vállalati hitelbírálat során a 40-50 százalék alatti tőkeáttételi arány már komoly óvatosságra int egy finanszírozó bankot.

5.1.1 Ügyfélkapcsolatokból származó idegen források

5.1.1.1 Betét

A banküzem hagyományos és egyben legnagyobb volumenű forrása az ügyfélbetét.

FOGALOM

A **betét** betétszerződés vagy takarékbetét-szerződés alapján fennálló tartozás, ideértve a fizetési számlaszerződés alapján fennálló pozitív számlaegyenleget is (Hpt).

A jogszabályi definíciót követve, a fizetési számlaszerződés alapján fennálló pozitív számlaegyenleg, így a fizetési számla pozitív egyenlege is betétnek tekintendő. A gyakorlati terminológiában ugyanakkor megkülönböztetik a fizetési számlát és a betétet: előbbi elsődleges célja a pénzforgalmi szolgáltatások igénybevétele, míg utóbbi a kamatjövedelem, értékmegőrzés és vagyongyarapítás.

A betét alapja minden esetben az ügyfél és a bank között fennálló, szerződéses viszony. **Betét gyűjtésére kizárólag a hitelintézetek jogosultak.** A betétgyűjtés során a hitelintézet az ügyfeleitől hosszabb-rövidebb időre pénzeszközöket gyűjt, majd azokat kamattal, egyéb előnyök biztosításával vagy anélkül köteles visszafizetni.

A bankok pénzügyi közvetítésének alapját az teremti meg, hogy **a betétgyűjtő tulajdonosként rendelkezhet a rábízott pénzeszközökkel**, többek között hiteleket folyósíthat belőlük. Fontos kikötés, hogy erre csak a hitelintézeteknek van lehetőségük. Ha pl. egy befektetési vállalkozásnál történik a pénzelhelyezés, akkor az elhelyezett összeget ún. ügyfélszámlán írják jóvá. Az ügyfélszámla állományát a befektetési vállalkozás köteles letéti számlán elhelyezve, elkülönítve kezelni – azaz nem rendelkezhet vele tulajdonosként.

¹⁵⁶ ECB (2018), az elvárt minimumkövetelmény 3 százalék.

A betéti termékek rendkívül sokfélék lehetnek. A következőkben bemutatjuk, milyen sajátosságok alapján szokták megkülönböztetni a betéteket.

Ügyfél szerint

A hiteltermékekhez hasonlóan, a betéteknél is elkülönül a lakossági és a vállalati szegmens. Míg a lakossági termékek sztenderdizáltak, addig a méret növekedésével arányosan a vállalati ügyfelek egyre inkább személyre szabott termékeket vehetnek igénybe.

Pénznem szerint

Ebben az esetben a forint- és a devizabetét különbségéről van szó. Devizabetét esetén a forintban számolt hozamot nemcsak a kamat mértéke, hanem az árfolyamváltozás is befolyásolja. Egy euróbetét elhelyezésekor az elszámolásait forintban végző ügyfél abban érdekelt, hogy az euró erősödjön a futamidő alatt. Ekkor nemcsak abból származik hozama, hogy kamattal növelve kapja vissza az euróban denominált tőkét, hanem abból is, hogy minden egyes euróért több forintot kap a lejáratkori átváltáskor.

Lejárat szerint

Ebből a szempontból a betét lehet **látra szóló** vagy meghatározott időre **lekötött**. A látra szóló betéthez az ügyfél megkötések (feltörés) nélkül fér hozzá. Ugyanakkor a bankok jellemzően magasabb kamattal honorálják, ha az ügyfél hajlandó meghatározott időre meghatározott összeget lekötöni.

Jellegében a lekötött és a látra szóló betét között helyezkedik el a **felmondásos** betét. Ebben az esetben a lekötés nem meghatározott időre történik, viszont az ügyfélnek előzetesen (pl. két héttel korábban) jeleznie kell a felvételi szándékát. A lejárat szempontjából célszerű kiemelni az ún. **megtakarítási számlát** (angolul *savings deposit*). Ez ötvözi a látra szóló betét rugalmasságát és a lekötött betét magasabb hozamát. A fizetési számlára hasonlít abban, hogy a megtakarítási számlán nyilvántartott betétnek nincs lejárat, és az összeget sem kell rögzíteni: a számla egyenlege a bank által meghatározott keretek között akár napról napra változhat. A másik oldalról viszont a lekötött betétre hasonlít abban, hogy betölti az értékmegőrzés/vagyongyarapítás funkcióját. A fizetési számlánál jellemzően magasabb kamatot kínál, ugyanakkor a kedvezőbb kamatot feltételhez kötik a hitelintézetek. A leggyakrabban alkalmazott feltételek: minimális havi jóváírás, limitált terhelések, fizetési számla nyitása az adott hitelintézetnél. Gyakori megoldás továbbá a sávós kamatozás. Van olyan konstrukció, amely az adott havi egyenlegnövekedés szerint határoz meg kamatsávokat. A sávós kamatozás másik bevett formája a napi kamatozás: ilyenkor a mindenkori napi egyenleg alapján határozzák meg az éves kamatot – a magasabb egyenleget magasabb kamattal jutalmazták –, és annak időarányos, azaz egy napra jutó részét jóváírják a számlán.

Betétlekötés meghosszabbítása szerint

Amennyiben az ügyfél az **egyszeri (eseti) betétlekötést** választja, akkor a futamidő végén felszabaduló összeg már nem kamatozik tovább. A korábban lekötött betét látra szólóvá válik, illetve adott esetben a felszabaduló összeget a betétszámlához tartozó fizetési számlán írják jóvá.

Az eseti betétlekötéssel szemben a legtöbb hitelintézet **megújuló betéti** konstrukciókat is kínál. Ilyenkor az eredeti futamidő lejáratát követően az összeg automatikusan újra lekötésre kerül. A betétszerződés rögzíti, hogy az automatikus hosszabbításkor milyen módon kell az új kamatot megállapítani: gyakori megoldás, hogy az újra lekötött betét kamatát a mindenkor aktuális hirdetésny valamilyen termékéhez kötik. Az automatikus hosszabbítás kétféleképp történhet, attól függően, hogy a megelőző időszakban felhalmozott kamatot lekötik-e a tőke mellett. Ha igen, akkor kamatos kamatozásról van szó.

Kamatmérték megváltoztathatósága szerint

A kamatmérték megváltoztathatósága szerint a betétek három kamatozási módját lehet elkülöníteni:

Kamatozás a kamatmérték megváltoztathatósága szerint	
Fix kamatozás	A lekötés időtartama alatt nem változik a kamatláb.
Változó kamatozás	A kamatláb előre rögzített szabály szerint automatikusan változik. Így működnek a referenciakamatos betéti konstrukciók, ahol a kamatláb két részből tevődik össze: a referenciakamatból (pl. alapkamat, BUBOR) és a felárból (pl. +2%).
Változtatható kamatozás	Változtatható kamatozású betéti konstrukciók esetén a bank fenntartja a kamatváltoztatás jogát. A változó kamatozással ellentétben, a kamatváltozás nem automatikusan történik, hanem bizonyos mértékben a bank diszkrecionális döntését igényli. Jellemzően a betéti szerződés, az általános szerződési feltételek vagy az üzletszabályzat jelöli ki azokat a határokat (gyakoriság, mérték), amelyeken belül a bank változtathatja a kamatlábat.

Kamatszámítás módja szerint

A kamatszámítás módja szerint szintén három kategóriát szokás megkülönböztetni:

Kamatozás a kamatszámítás módja szerint	
Egyszerű kamatozás	A kamatláb független mind a betétben elhelyezett összeg nagyságától, mind a lekötési időtől.
Lépcsős (küszöbös) kamatozás	A lépcsőzetesség vonatkozhat a betétben elhelyezett összeg nagyságára és a futamidőre is. A kamatláb az előbbi esetben a betétben elhelyezett összeg nagyságától, utóbbi esetben a futamidejétől függ. A lépcsős kamatozás jellemzője, hogy ha az összeg/futamidő meghalad egy bizonyos küszöbértéket, akkor a betét teljes összege a magasabb összegre/futamidőre vonatkozó feltételek szerint kamatozik. A bankok jellemzően magasabb kamattal honorálják a hosszabb futamidőre lekötött, magasabb összegeket. Ez az összefüggés azonban nem általános érvényű: ha pl. a bank csökkenő kamatkörnyezetre számít, akkor könnyen előfordulhat, hogy a rövidebb futamidőre történő lekötésre kínál magasabb kamatot.
Sávós (progresszív) kamatozás	A lépcsős kamatozáshoz hasonlóan a kamatláb itt is vagy az összeg, vagy a futamidő függvényében alakul. A különbség abban áll, hogy a különböző sávhatárok közé eső „részek” eltérő módon kamatoznak. Összegszerűen sávós kamatozás esetében a sávhatár (pl. 100 000 Ft) átlépésével nem a teljes összegre, csak a sávhatár fölötti részre vonatkozik eltérő kamat. Az időben sávós kamatozás tipikus esete, amikor egy három hónapos betéti konstrukcióra három kamatlábat hirdetnek meg: az első hónapban 1%, a másodikban 2%, a harmadikban 3%. A tényleges hozam a kamatlábak átlagolásával számítandó, ami a teljes futamidőre $\frac{1\% + 2\% + 3\%}{3} = 2\%$ -ot jelent.

Kamatjóváírás gyakorisága szerint

A kamatjóváírás azt jelenti, hogy az adott időpontig felhalmozott kamatok az ügyfél számláján ténylegesen megjelennek. A kamatokat jóváírhatják egy külön fizetési számlán, vagy hozzáírhatják a betét tőkájéhez is. Utóbbi esetben a betéti konstrukció kamatos kamatozást biztosít. Az egyes betéti termékek hozamát lényegesen befolyásolja a kamatjóváírás gyakorisága. Ennek szemléltetésére szolgál a következő példa.

PÉLDA: A kamatjávírás gyakorisága

Mindkét esetben 100 egységnyi tőkét helyeznek el a banknál. Kérdés, hogy a futamidő végén mekkora összeget vehetnek fel:

- a) 1 éves lekötött betét 8,1%-os éves kamattal, amely lejáratkor fizet kamatot.

$$\text{Kifizetés lejáratkor} = 100 \times 1,081 = 108,1$$

- b) 1 éves lekötött betét 8%-os éves kamattal, negyedéves kamatjávírással (a kamatokat negyedévente tőkésítik, a negyedéves kamatot az éves kamat lineáris arányosításával számoljuk, ez jelen esetben az éves kamat negyede).

$$\text{Kifizetés lejáratkor} = 100 \times (1 + (0,08/4))^4 = 108,243$$

Annak ellenére, hogy az a) esetben magasabb a névleges éves kamatláb, a b) konstrukció biztosít magasabb hozamot, mivel a felhalmozott kamatot már a futamidő során tőkésítik, és onnantól a kamat is kamatozik.

A példa kiemeli azt a fogyasztóvédelmi szempontot, hogy az ügyfelek számára biztosítani kell egy „közös nevezőt”, amely alapján összehasonlíthatják a különböző betétek hozamait. Erre szolgál az **egységesített betéti kamatláb mutató (EBKM)**, „amelynek számításánál a kamatösszegben csak a ténylegesen – a felmerülő díjakkal és jutalékokkal csökkentett összeg vehető figyelembe (ide nem értve az adófizetési kötelezettséget). Tehát az EBKM segítségével a betét ténylegesen kifizetődő éves (vagyis 365 napos bázisú) kamatát ismerjük meg” (MNB).

Az EBKM-et egységes módszertan szerint kell a hitelintézeteknek kiszámolniuk. Ha a lejáratig hátralévő futamidő 365 napnál kevesebb, akkor azt az r kamatlábat keressük, amelyre:

$$\text{Elhelyezett betét} = \sum_{i=1}^n \frac{(k+bv)_i}{1+r \times (t_i/365)}$$

ahol

n : a kamatfizetések száma,

r : az EBKM értéke,

t_i : a betételhelyezés napjától az i -edik kifizetésig hátralévő napok száma,

$(k + bv)_i$: az i -edik kifizetéskor kifizetett kamat- és betétösszeg-visszafizetés.¹⁵⁷

PÉLDA: EBKM

Mennyi az EBKM az előző példa b) pontjában bemutatott betéti termékre, azzal a módosítással, hogy a jóváírt kamatokat nem tőkésítik, hanem az ügyfél folyószámláján írják jóvá?

Ekkor az első három negyedév mindegyikében 2 egység kamatkifizetéssel számolhatunk ($8\%/4 \times 100$). A negyedik negyedévben viszont a 2 egység kamatfizetés mellett a 100 egység tőkét is visszafizetik. A fenti képletet alkalmazva tehát a következő egyenletből számoljuk az EBKM értékét:

$$100 = \frac{2}{1+r \times \frac{1}{4}} + \frac{2}{1+r \times \frac{2}{4}} + \frac{2}{1+r \times \frac{3}{4}} + \frac{2+100}{1+r \times \frac{4}{4}}$$

¹⁵⁷ Ha a lejáratig hátralévő futamidő legalább 365 nap, akkor a lineáris kamat helyett effektív kamattal kell diszkontálni a betét jövőbeli kifizetéseit:

$$\text{Elhelyezett betét} = \sum_{i=1}^n \frac{(k + bv)_i}{(1+r)^{(t_i/365)}}$$

Az egyetlenben az EBKM (r) jelenti az egyetlen ismeretlen. A hitelintézeteknek két tizedesjegy pontossággal kell közzétenniük az EBKM-et, amely ebben a példában 8,24%.

Speciális betéti konstrukciók

A továbbiakban a betételhelyezés három speciális formáját ismertetjük:

- betételhelyezés tartós befektetési számlán;
- befektetési termékekkel kombinált betét;
- strukturált betét.

Tartós befektetési számla (TBSZ)

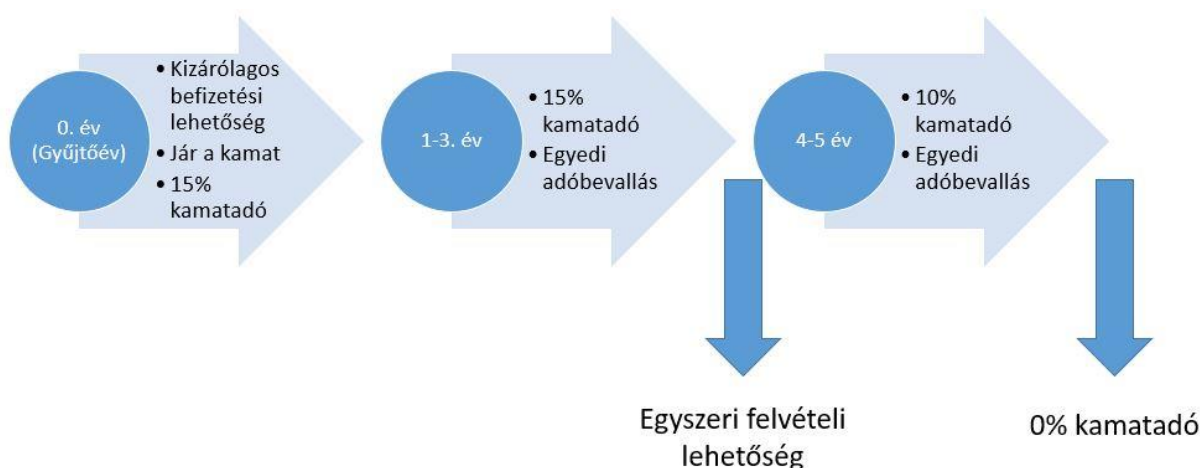
A tartós befektetési számla segítségével az állam a hosszú távú megtakarítási hajlandóságot ösztönzi. Az ösztönzés eszköze a kamatadó-kedvezmény.

Kétfajta TBSZ-számlát lehet nyitni: a TBSZ-számla vagy **betéti termékek** vagy egyéb befektetési termékek (kötvény, részvény, befektetési jegy) elhelyezésére szolgál. A kétféle megtakarítási termék ugyanakkor nem kombinálható egyetlen számlán.

A TBSZ-számla 1 + 3 + 2 éves konstrukcióban működik. Az első év az ún. gyűjtőév, befizetéseket kizárólag ekkor lehet eszközölni. A kamat már a gyűjtőévben elhelyezett betétekre is jár.

Ha az ügyfél a gyűjtőévet követő három éven belül törli fel a számlát, akkor nem részesül kamatadó-kedvezményben, sőt a kamatadót saját magának kell külön bevallania és befizetnie.

Amennyiben az ügyfél kivárja az első 3 évet a gyűjtőév zárását követően, de még az ötödik év vége előtt törli fel a számlát, akkor részlegesen mentesül a kamatadó alól: a 15 százalékos adókulcs helyett kedvezményes 10 százalékos kulccsal adózik. Amennyiben az ügyfél az ötödik év végét is kivárja, akkor mentesül a kamatadó alól. Fontos viszont, hogy a számla részleges feltörésére nincs mód: ha csak egyetlen forintot is fel szeretne venni a számláról, akkor a TBSZ-t meg kell szüntetnie. Ez alól kivétel a harmadik év vége, amikor egyszeri alkalommal van lehetőség pénzt felvenni a számla megszüntetése nélkül. Lényeges továbbá, hogy a TBSZ-számla hitelintézetek között nem transzferálható, így a teljes megtakarítási idő alatt csupán egyetlen hitelintézet betéti termékei közül választhat az ügyfél.



59. ábra: A TBSZ-számla feltételei

Befektetési termékkel kombinált betét

A befektetési termékkel kombinált betét esetén a megtakarítási összeget meghatározott arányban (pl. 50–50 százalékban) meg kell osztani betéti termékek és egyéb befektetési termékek (jellemzően befektetési alap, életbiztosítás, kötvény) között. A két komponensre eltérő szerződéses feltételek vonatkoznak: a betéti rész jellemzően kedvezményes induló kamatozással bír, amely az akciós időszakot követően visszaáll a normál piaci szintre.

A kamatot a betétszerződés szerint garantálja a hitelintézet, továbbá a betéti részre vonatkozik az OBA biztosítása. A befektetési komponensbe a termékek széles köréből választhat az ügyfél, annak hozama a befektetési termék árfolyamától függ. A befektetési termék árfolyamesése esetén az is előfordulhat, hogy az ügyfél a nominálisan befektetett pénzt sem kapja meg a lejáratkor.

A befektetési termékek jellemzően magasabb kockázatot képviselnek, hozamgarancia nem vonatkozik rájuk és az OBA helyett a BEVA (I. 5.2. fejezet) biztosítása érvényes rájuk.

Strukturált betét

A strukturált (függő kamatozású) betét hozama egyéb pénzügyi eszközök árának függvényében alakul. A strukturált betét jellemzője, hogy garantál egy minimumkamatot, és tőkevédett. Ez a minimumkamat nem lényegesen nagyobb, mint a látra szóló betétek hozama. Bizonyos szerződésben rögzített feltételek teljesülése esetén viszont magasabb, ún. prémiumkamatot fizet a strukturált betét. A prémiumkamatot gyakran kötik azon feltételhez, hogy egy adott devizapár keresztárfolyama előre meghatározott sávon belül ingadozik a betét teljes futamideje alatt. Ha azonban ez a feltétel nem teljesül, az ügyfél kevesebb ún. fix kamatot kap, mintha az egész összeget általános feltételű lekötött betétben tartotta volna.

5.1.1.2 A betétbiztosítás intézménye

A betétbiztosítás intézményének kettős szerepe van: egyrészt védi az egyéni betétesek megtakarításait, másrészt viszont a teljes **pénzügyi rendszer stabilitását** szolgálja. Utóbbit érdemes részletesebben is kifejteni. Ha egy bank akár likviditási, akár szolvenciális válságba kerül, és erről tudomást szereznek a betétesek, akkor könnyen bankpánik alakulhat ki. A betétesek megrohanják a bankot, és egyszerre hívják le betétjeiket. A bankpánik likviditási nyomás alá helyezi az intézményt. A bank rövid idő alatt próbálja akár veszteség árán is értékesíteni a kevésbé likvid eszközeit, hogy megőrizze a betétesekkel szembeni fizetőképességét. Az esetleges veszteségek tovább rontják a helyzetet, a krízis a bankközi kapcsolatokon keresztül könnyen áterjedhet a szektor többi intézményére.

Ebben a megközelítésben a betétbiztosítás szerepe az, hogy mérsékelje a bankpánikot: ha az ügyfél biztos lehet abban, hogy a bank csődje esetén is hozzájut a megtakarításához, akkor kevésbé érdekelt abban, hogy a negatív hírekről tudomást szerezve, azonnal feltörje a betétjét.

Magyarországon a betétbiztosítást az **Országos Betétbiztosítási Alap (OBA)** látja el. Az OBA legfontosabb feladatai:

- a betétek befagyásának megelőzését célzó intézkedések;
- a betét befagyása esetén a betétes kártalanítása;
- a betétesek tájékoztatása/képviselése.

A kártalanítás feltételei:

- Betétesenként és egy hitelintézetre összevontan legfeljebb 100 ezer eurónak megfelelő forintösszegig terjed a kártalanítás. Ha egy betétes több intézményben helyez el betétet, akkor minden intézménynél jogosult a 100 ezer euróig terjedő kártalanításra.
- A kártalanítás a tőke és kamatkövetelés összegére egyaránt kiterjed.

- Az OBA a kártalanítás kezdő napját megelőző napon érvényes MNB-árfolyamon számolja át a 100 ezer eurós összeghatárt forintra.
- A betétesek közül a biztosítás alapvetően a magánbetétesek védelmét szolgálja, így nem terjed ki a védelem például a költségvetési szervek, önkormányzatok, hitelintézetek betéteire, viszont kiterjed a jogi személyek, egyéni vállalkozók betéteire.
- Az ún. VIP-betétek (extrém magas hozamot vagy egyéb vagyoni előnyt biztosító betétek) kizárhatók a kártalanításból.

5.1.1.3 Kötvény, letéti jegy, jelzáloglevél

Bank nyilvános forrásgyűjtés céljából – betét elfogadásán kívül – kizárólag **kötvényt és letéti jegyet** bocsáthat ki.

Kötvény

FOGALOM: A **kötvény** hitelviszonyt megtestesítő értékpapír. „A kötvényben a kibocsátó (adó) arra kötelezi magát, hogy az ott megjelölt pénzüsszegnek az előre meghatározott kamatát vagy egyéb jutalékait, valamint az általa vállalt, esetleges egyéb szolgáltatásokat, továbbá a pénzüsszeget a kötvény mindenkor tulajdonosának, illetve jogosultjának (hitelező) a megjelölt időben és módon megfizeti és teljesíti” (Tpt.).

Ha egy bank kötvény kibocsátásával kíván új forrást bevonni, akkor mérlegelnie kell ennek viszonylag magas költségeit és időigényességét.

A **zárt kibocsátású kötvények** csak egy előre meghatározott kör számára érhetők el, a kibocsátáshoz nem szükséges felügyeleti engedély.

A **nyílt kibocsátású kötvényeket** ezzel szemben a nyilvánosságnak szánják, kibocsátásuk felügyeleti engedélyhez kötött. A nyílt kötvénykibocsátásnak számos kötelező kelléket kell tartalmaznia. A kibocsátó ún. **kibocsátási tájékoztatót** hoz nyilvánosságra. A tájékoztatóban mind a kibocsátót, mind a szóban forgó értékpapírt bemutatják, azok kockázatait kiemelve. Továbbá a kibocsátó vállalja, hogy pénzügyi beszámolóját félévenként nyilvánosságra hozza.

A bankok által kibocsátott kötvények egy része alárendelt (*subordinated*) jellegű. Ez azt jelenti, hogy ezek a kötvények felszámolás esetén a betétek és egyéb nem alárendelt kötelezettségek mögött helyezkednek el a kielégítési sorrendben, továbbá legalább öt éves lejáratúak.

Mivel ezek a források alapvetően idegen tőkeként vannak nyilvántartva, de meghatározott körülmények között (a saját tőkéhez hasonlóan) a veszteség rendezésébe is bevonhatók, így hibrid tőkeként is szoktak hivatkozni rájuk. A hibrid tőke fogalma azonban az alárendelt kölcsöntőkéknél annyival tágabb, hogy beletartozik minden olyan saját tőkeelem is, amely felszámolás esetén valamilyen elsőbbséget/beszámítást tesz lehetővé.

Azok a befektetők, akik alárendelt kötvényeket vásárolnak, magasabb kockázatot vállalnak – részben a hátrасorolt jelleg, részben egyéb szerződéses feltételek miatt –, pl. tőkehiány esetén a kamatfizetés bizonytalan ideig akár fel is függeszthető. A kibocsátó (bank) az alárendelt kötvényesek magasabb kockázatvállalását a hagyományos kötvények hozama fölötti kamatprémiummal honorálja.

FOGALOM: A **letéti jegy** olyan hitelviszonyt megtestesítő, kötvényszerű értékpapír, amelyet kizárólag valamely hitelintézet vagy a Magyar Nemzeti Bank bocsáthat ki. Futamideje nem haladhatja meg a három évet.

A 2003. január 1. és 2015. július 2. között kibocsátott banki kötvényeket és letéti jegyeket leszámítva, a bankok által kibocsátott értékpapírokra nem vonatkozik az OBA-biztosítás.

Jelzáloglevél

Az 1997. évi XXX. törvény a Hpt.-től elkülönülten szabályozza a jelzálog-hitelintézeteket és az általuk kibocsátott jelzálogleveleket.

FOGALOM: „A **jelzáloglevél** kizárólag a jelzálog-hitelintézet által kibocsátott névre szóló, átruházható értékpapír.” Jellemzően hosszú lejáratú értékpapírról van szó, amely mögött a jelzálog-hitelintézet a névérték és a kamat összegét meghaladó mértékű fedezettel rendelkezik. A fedezetet elsősorban a jelzálog-hitelintézetek, valamint az általuk refinanszírozott jelzáloghitelek mögötti jelzálogfedezetek biztosítják. Egy jelzálog-hitelintézet felszámolása esetén a hitelek mögötti jelzálogfedezet a jelzáloglevél-tulajdonosokat illeti meg.

Az MNB bevezette az ún. jelzáloghitelek-finanszírozás megfelelési mutatót (JMM). A hazai bankok lejáratú összhangjának eltéréseit kívánta mérsékelni azon előírással, hogy 2017. április 1-jétől a lakossági jelzáloghiteleket legalább 15 százalékban hosszú forrásokkal kell finanszírozni, elsősorban jelzáloglevéllel. Az említett szabályozás közvetett hatása a hazai jelzáloglevél-piac élénkülése, új jelzálog-hitelintézetek alapítása.

Bár jelzáloglevelet kizárólag jelzálog-hitelintézet bocsáthat ki, látni kell, hogy a JMM-rendelet nem azt eredményezi, hogy kizárólag ezen intézmények nyújthatnak lakossági jelzáloghiteleket. „Hagyományos” hitelintézet úgy biztosíthatja a hosszú távú, stabil forrásokat az általa nyújtott jelzáloghitelek mögé, ha ún. refinanszírozási jelzáloghitelt vesz fel valamely jelzálog-hitelintézettől. Ebben az esetben a jelzáloglevelek közvetlenül a jelzálog-hitelintézet által nyújtott refinanszírozási jelzáloghiteleket, közvetetten pedig a „hagyományos” hitelintézet jelzáloghiteleit finanszírozzák.

Fontos megjegyezni, hogy a bank forrásai között csak azok az értékpapírok jelennek meg, amelyeket a bank maga bocsát ki. Ettől függetlenül gyakori, hogy a bankok nem saját kibocsátású értékpapírokat is forgalmaznak, de azok a kibocsátó, nem pedig a forgalmazó bank forrásai. Bár ezzel a bankok saját betétjeiknek és értékpapírjaiknak teremtenek konkurenciát a megtakarítási piacon, ugyanakkor díj- és jutalékjellegű bevételekre tesznek szert.

5.1.2 Pénzpiaci források

A pénzpiaci források alatt a bankközi és jegybanki forrásokat értjük.

A **bankközi piacon** köttetnek a bankok egymás közti betét- és hitelügyletei. A bankközi piac elsődleges szerepe a bankok likviditási pozíciójának biztosítása, illetve a fölösleges likviditás kihelyezése. Az eszköz-forrás bizottság (**ALCO**) stratégiai irányítása mellett a treasury (l. 6.1. fejezet) feladata a megfelelő likviditási szint kialakítása. A túl sok likviditás a bank jövedelmezőségét, míg a túl alacsony likviditás a fizetőképességét és a növekedési lehetőségeit sodorja veszélybe.

A bankközi piacon lebonyolított műveletek általános jellemzői:

- Limitek által vezérelt piac: a bankok folyamatosan minősítik egymást, és ennek megfelelően megállapítják azt a maximális kitétséget, amit adott partnerbankkal szemben tartani kívánnak. A limitek gyakran a kihelyezések futamidejét is korlátozzák. Továbbá nemcsak egyedi hitelintézetekre, hanem országokra is vonatkozhat limit. Az országlimit azt a maximális kitétséget határozza meg, amelyet az intézmény az adott ország hitelintézeteivel szemben összességében tartani kíván;
- Fedezetlen ügyletek;
- Nagy volumen;
- Kis haszonkulcs.

A bankközi ügyletek a kezdeményező féltől függően lehetnek betéti vagy hiteljellegűek. Ha forráshiányos bank kezdeményezi az ügyletet, akkor inkább bankközi hitelről, míg, ha forrástöbblettel rendelkező bank kezdeményezi, akkor bankközi betétről beszélünk.

A bankközi piacon jellemzően rövid futamidejű ügyletek kötődnek. A sztenderd futamidők:

- Overnight: a mai naptól a következő munkanapig;
- Tomnext: a holnapi munkanaptól az azt követő munkanapig;
- Spot-next: a mai napot követő második munkanaptól az azt követő munkanapig.

Pénzügyi válságok idején gyakori probléma, hogy a pénzpiacok kiszáradnak: amikor megrendül a bankokba vetett bizalom (mind az ügyfelek bizalma a bankokban, mind a bankok egymásba vetett bizalma), akkor a bankok csökkentik egymással szembeni limitjeiket, és igyekeznek minél több likviditást felhalmozni az esetleges likviditáskiáramlás fedezésére. Míg normál gazdasági környezetben az átmeneti likviditáshiány könnyen kezelhető bankközi hitelfelvétellel, addig válságban erre sokkal korlátozottabb a lehetőség, így felértékelődik a jegybank által nyújtott refinanszírozási hitel. Ehhez kapcsolódik a jegybankok „végső mentsvár” (*lender of last resort*) funkciója: a bankközi piac kiszáradása esetén a jegybank feladata kisegíteni a szolvens, ugyanakkor illikvid bankokat.

Mi történne, ha a jegybank nem avatkozna közbe? Az illikviddé vált bank egyetlen lehetősége, hogy kevésbé likvid eszközeit azonnal értékesítse. Ezáltal viszont könnyen kínálati nyomás alakul ki a különböző pénzügyi eszközök piacán – különösen, ha a likviditási válság több bankot is egyszerre érint. A pénzügyi eszközök gyors, tömeges, pánikszerű értékesítésére a nemzetközi szakirodalomban *fire sale*-ként szokás hivatkozni. A nyomott áron történő értékesítés ugyanakkor veszteséget okoz a bankoknak, ami már a bankrendszer szolvenciáját is fenyegeti.

A jegybankok ugyanakkor nemcsak a végső mentsvár szerepében nyújtanak hitelt. Bizonyos esetekben gazdaságpolitikai célból – a növekedést támogatandó – kötött refinanszírozású forrásokat is nyújtanak a jegybankok a bankoknak. Ilyen volt például az MNB által 2013-ban indított Növekedési Hitelprogram (NHP).¹⁵⁸ A jegybank azzal a feltétellel nyújtott 0 százalékos kamatozású refinanszírozási hitelt a hitelintézeteknek, ha azt legfeljebb 2,5 százalékos felárral adják tovább a kkv-vállalatoknak. Az NHP ezáltal összetett célt szolgált: kiegészítette a hagyományos monetáris politikai eszköztárat, a kínálati oldalról támogatta a hitelezést, és közvetve a gazdasági növekedést is.

A banki finanszírozásban megfigyelhető trendek

A 2007 nyarán kibontakozó pénzügyi válság jelentősen befolyásolta a bankok finanszírozási szerkezetét. A válság előtti évtizedekben a bankok növekvő mértékben támaszkodtak a pénzügyi piacokra. Ennek a célja részben a finanszírozás, részben pedig a banki kockázatok fedezéséhez vásárolt pénzügyi eszközök voltak. Ezzel párhuzamosan a pénzügyi piacok növekvő mértékben globalizálódtak, fokozva a bankok nemzetközi forrásbevonását.

A válság hatására a finanszírozási trendek jelentősen megváltoztak:

- A válság előtt a bankok növekedését jelentős mértékben az ún. *wholesale* források intenzív bevonása támogatta. Wholesale források alatt alapvetően a bankközi és értékpapír-kibocsátásból származó, többnyire rövid lejáratú források értendők. A válság rámutatott, hogy a wholesale források sokkal volatilisabbak, mint a betétjellegű források. Rövid lejáratuk miatt gyorsan kivonhatók, így különösen válsághelyzetben nem állnak stabilan a bankok rendelkezésére. Illékonyágukat az is fokozza, hogy a betétekkel szemben jellemzően nem vonatkozik rájuk biztosítás. Ez utóbbi újabb ösztönzés a finanszírozók számára, hogy

¹⁵⁸ Az Európai Központi Bank hasonlóan hitelösztönzési céllal alkalmazta az LTRO (*longer-term refinancing operation*) és TLTRO (*targeted longer-term refinancing operation*) eszközeit.

gazdasági turbulencia esetén kivonják ezeket a forrásokat a bankrendszerből. A válság hatására jellemzően csökkent a wholesale források szerepe a bankrendszer finanszírozásában.

- A bankközi finanszírozásban nőtt a fedezett ügyletek aránya. Elmozdulás figyelhető meg továbbá a fedezett kötvények (*covered bond*) irányába. Jellemzően hosszabb lejáratú kötvényekről van szó, amelyek mögött magas minőségű hitelekkel és jelzáloghitelekkel álló csomag biztosít fedezetet. A fedezett kötvények kettős védelmet élveznek: visszafizetésüket első körben a kibocsátó általános fizetőképessége, második körben pedig a fedezetként szolgáló követelések biztosítják.

A válságban sok keserű tapasztalatot okozó ABS (*asset backed security*) típusú értékpapírokkal szemben eltérő célt szolgál. Az ABS-kibocsátás alapvető célja, hogy abból új (értékpapírosított) hiteleket vásároljon a pénzügyi intézmény. Ezzel szemben a fedezett kötvényeknél már mérlegben lévő hitelköveteléseket állítják a kibocsátandó kötvény mögé azzal a céllal, hogy javítsák annak kockázati besorolását.

- A válságkezelés során a központi bankok konvencionális és különösen a nem konvencionális eszközeinek (pl. eszközvásárlási programoknak) a hatására jelentősen nőtt a jegybanki finanszírozás szerepe a bankrendszerben.
- A válságra adott szabályozói válasz a Bázel III-as irányelvek megfogalmazásában és azok implementálásában öltött testet. Ezek több szempontból érintik a bankok finanszírozási szerkezetét.
 - Bevezették a nettó stabil finanszírozási mutatót, az NSFR-t (*net stable funding ratio*). A mutatóhoz kapcsolódó szabályok előírják a bankoknak, hogy az eszközeiket kellően stabil forrásokkal kell finanszírozniuk. Így tehát a szabályozói válasz is arra ösztönözte a bankokat, hogy a rövid lejáratú wholesale források helyett stabilabb finanszírozási forrásokat keressenek – ezzel mérsékelve a lejárat eltérést.
 - A hazai szabályozásban hasonló hatást fejt ki az MNB által bevezetett, ún. jelzáloghitel-finanszírozás megfelelési mutató (JMM), l. 5.1.1.3., *Jelzáloglevél*.
 - Az NSFR mellett bevezették az LCR (*liquidity coverage ratio*) mutatót is. Az LCR a rövid távú likviditásra fogalmaz meg elvárást: ez, illetve a hozzá kapcsolódó követelmények azt hivatottak biztosítani, hogy a hitelintézet egy 30 napos stressz-szenárió mentén képes legyen megőrizni a fizetőképességét. Az LCR-szabályozás szintén arra ösztönzi a bankot, hogy hosszabb futamidejű forrásokra támaszkodjon, amelyeket csak korlátozottan lehet a 30 napos stressz periódus alatt kivonni.
 - A szanálási törvény előírta az MREL-mutatót (l. 1.2.5. *fejezet*), amely a tőkekövetelmény mellett a veszteségrendezésbe bevonható források (kötvények) kibocsátását írja elő. E forrásbevonások célja, hogy baj esetén a bank az adófizetők pénze helyett a részvényesek mellett külső hitelezők forrásaiból mentse meg magát.
 - A Bázel III újradefiniálta a szavatoló tőke fogalmát és a tőke megfelelési előírásokat. Bevezette a tőkeáttételi mutatót és a különböző tőkepuffereket. Mindezek hatására a banki finanszírozásban növekedett a tőke szerepe (l.2.2.2. *fejezet*).

A fent részletezett folyamatok jól nyomon követhetők az eurózóna bankrendszerének finanszírozási szerkezetén, illetve annak változásán:

Forrástípus	2005. január	2015. január
Betétek (nem pénzügyi intézmények betétei)	35%	43%
Kibocsátott értékpapírok	18%	14%
Tőke	6%	9%
Külső (eurózónán kívüli) források	15%	13%
Bankközi források	23%	17%
Központi banki források	2%	3%
Összes forrás (Mrd EUR)	19.200	26.800

31. táblázat: Az eurózána bakrendszerének finanszírozási struktúrája (százalékos megoszlás)

Forrás: ECB (2016),

5.2 BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÁSI TEVÉKENYSÉG

Jogsabályi előírások¹⁵⁹ alapján az ügyfelek részére befektetési szolgáltatást csak önálló befektetési vállalkozás¹⁶⁰ vagy hitelintézet nyújthat. Egy hitelintézet pedig csak akkor végezhet ilyen tevékenységet, ha arra vonatkozóan rendelkezik **külön befektetési szolgáltatási engedéllyel** a felügyeleti hatóságtól. Ma Magyarországon csak kevés önálló befektetési vállalkozás működik, jellemzően a bankok szolgáltatása a meghatározó ezen a területen.

A befektetési szolgáltatási tevékenységeken belül a megtakarítási termékek értékesítése első ránézésre versenytársai a bank saját betéti termékeinek, de a helyzet ennél bonyolultabb:

- a befektetési termékek értékesítése általában jutalékalapú, így kiszámítható jövedelmezőséget biztosít a banknak, és tőkét sem köt le;
- a saját számláról történő értékesítésnél az árfolyamkülönbséget biztosít megfelelő jövedelmezőséget;
- a bank természetes célja, hogy minél teljesebb körű kiszolgálást nyújtson az ügyfeleknek, így növelve a jövőbeni értékesíthetőségi kört és potenciált;
- a bankcsoport tagi – pl. befektetési alapkezelők – befektetési termékeinek egy része forrásként csapódik le a banknál.

A befektetési szolgáltatási tevékenység tárgya a **pénzügyi eszköz**.

Pénzügyi eszköz fogalma:

Átruházható értékpapír; pénzügyi eszköz (sorozatban kibocsátott pénzkövetelésre – de nem pénzre – szóló eszköz, amellyel pénzügyi piacon kereskednek, pl. certifikátok, *CDO – collateralized debt obligation*¹⁶¹); kollektív befektetési forma által kibocsátott értékpapír (azaz befektetési jegy); értékpapírhoz, devizához, kamatlábhoz vagy hozamhoz, kibocsátáskereskedelmi egységhez vagy más származtatott eszközhöz, pénzügyi indexhez vagy pénzügyi intézkedéshez kapcsolódó opció, tőzsdei határidős ügylet, csereügylet, tőzsdén kívüli határidős kamatláb-megállapodás, valamint bármely más származtatott ügylet.

¹⁵⁹ 2007. évi CXXXVIII. törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól (Bsz.)

¹⁶⁰ A befektetési vállalkozásokra ugyanazok a tőkekövetelmény- és kockázatkezelési szabályok vonatkoznak, mint a hitelintézetekre.

¹⁶¹ CDO: különböző cash flow-t generáló eszközökre alapuló strukturált adósságlevél, nem értékpapír.

5.2.1.1 A tevékenység folytatásának feltételei

A befektetési szolgáltatás nagyon szigorúan szabályozott tevékenység; a bank csak a következő feltételek mellett nyújthat az ügyfélnek ilyen szolgáltatást:

- Az ügyfél rendelkezik olyan szerződésekkel (értékpapírszámla, ügyfélszám) és vállalkozások esetén olyan speciális nemzetközi azonosítóval (*legal entity identifier – LEI*), amelyek nélkül az ügyletek nem végrehajthatóak.

Értékpapírszámla: a dematerializált értékpapírról és a hozzá kapcsolódó jogokról az értékpapír-tulajdonos javára vezetett nyilvántartás.¹⁶² Az értékpapírszámla tartalmazza (a) a számla számát és elnevezését, (b) a számlatulajdonos azonosítására alkalmas adatokat, (c) az értékpapír kódját (ISIN), megnevezését és mennyiségét, továbbá (d) az értékpapír zárolására való utalást.

Ügyfélszámla: Az ügyfél pénzeszközeinek nyilvántartására szolgáló, korlátozott rendeltetésű számla¹⁶³, amely kizárólag a számlavezető által nyújtott befektetési szolgáltatás, kiegészítő szolgáltatás, illetve árutőzsdei szolgáltatás során igénybe vett szolgáltatásokhoz kapcsolódó tranzakciók lebonyolítására szolgál. A bank a befektetési szolgáltatási tevékenységhez kapcsolódó pénzforgalmat – az ügyfél kifejezett rendelkezése alapján – az ügyfél bankszámláján is lebonyolíthatja.

- Minden **ügyfelet be kell sorolni lakossági, szakmai vagy elfogadható kategóriába**. Ez a besorolás határozza meg, hogy a bank milyen információt köteles nyújtani az ügyfélnek – természetesen a legteljesebb tájékoztatási kötelezettség a lakossági ügyfelek iránt terheli a bankot;
- A szerződések megkötése előtt minden lakossági ügyféllel egy ún. **megfelelési tesztet** kell elvégezteni, amelyben felméri, hogy milyen befektetési termékek értékesíthetők az adott ügyfélnek;

Megfelelési teszt: az ügyfél befektetési termékekkel – pénzügyi eszközökkel – kapcsolatos ismereteinek és gyakorlatainak feltárását célzó teszt.

- Ha egy ügyfélnek **portfóliókezelési**¹⁶⁴ vagy **befektetési tanácsadási**¹⁶⁵ szolgáltatást nyújt a bank, akkor az előbbi tesztnél sokkal szigorúbb, ún. alkalmassági tesztet kell elvégeznie a banknak az ügyfélre, ahol részletesen feltárják az ügyfél kockázatvállalási hajlandóságát és vagyoni, jövedelmi helyzetét is.
- Az ügyfél befektetési ügyletei előtt és után szigorú tájékoztatási szabályok vonatkoznak a bankra, különösen a kockázatokat és a költségeket illetően.
- Az ügyletet a bank az ügyfél számára **legkedvezőbb** (*best execution*) módon köteles végrehajtani.
- Szigorú szabályok vonatkoznak az ügyfeleket illető értékpapírszámlák¹⁶⁶ elkülönített nyilvántartására.
- A befektetési termékek értékesítéséért a szolgáltató vagy nem fogadhat el ösztönzőket (függetlennek minősül) vagy azt az ügyfél tudomására kell hoznia (nem függetlennek minősülő szolgáltató esetén).

¹⁶² Tpt. 5.§. (1) 46.

¹⁶³ Tpt. 5.§.(1) 130.

¹⁶⁴ A portfóliókezelés lényege, hogy az ügyfél által megadott keretek alapján a befektetési döntéseket az ügyfél helyett a bank hozza meg, így az ügyfél befektetési portfóliója felett a gyakorlatilag a bank rendelkezik.

¹⁶⁵ Befektetési tanácsadás: pénzügyi eszközre vonatkozó ügyletkez kapcsolódó, személyre szóló ajánlás.

¹⁶⁶ Az értékpapírszámlák a banknál mérlegen kívüli tételek, mivel azok nem a bank, hanem az ügyfelek tulajdonában vannak. A bank felszámolása esetén az értékpapírszámlák nem részei a felszámolási vagyonnak, azok az értékpapírszámla-tulajdonosokat illetik meg.

Megbízás végrehajtása az ügyfél javára (bizományosi tevékenység) ¹⁶⁷
Saját számlás kereskedés (bank és ügyfél között)
Portfóliókezelés
Befektetési tanácsadás
Jegyzési garanciavállalás
Letétkezelés, értékpapírszámla-vezetés
Befektetési hitel nyújtása
Befektetési és pénzügyi elemzés, tőkeszerkezettel kapcsolatos tanácsadás

32. táblázat: Fontosabb befektetési szolgáltatási tevékenységek

A befektetési szolgáltatási tevékenység szabályozása az Európai Unióban

A befektetési tevékenység uniós szabályozási logikája nagyon hasonlít a klasszikus banki tevékenység szabályozásához. A szabályozás központi eleme a **MiFID II** direktíva¹⁶⁸ (az Európai Parlament és a Tanács 2014/65/EU irányelve [2014. május 15.] a pénzügyi eszközök piacairól) és a **MiFIR**-rendelet (az Európai Parlament és a Tanács 600/2014/EU rendelete [2014. május 15.] a pénzügyi eszközök piacairól). A MiFID II direktívát a nemzeti jogszabályokba át kell ültetni, míg a rendelet közvetlenül hatályos.

A direktíva és rendelet alkalmazását számos szabályozói (*RTS*) és végrehajtási (*ITS*) technikai sztenderd egészíti ki, amelyeket az EBA-hoz hasonló jogkörrel felruházott ESMA (*European Securities and Markets Authority*) az Európai Bizottság általi jóváhagyás után bocsát ki. Ezekon kívül további ESMA-iránymutatások és állásfoglalások segítik a gyakorlati alkalmazást.

5.2.1.2 Befektetővédelem

A betétbiztosításhoz hasonlóan, a befektetések területén is léteznek befektetővédelmi szabályok. Ezeket intézményesen a **BEVA, a Befektető-védelmi Alap** képviseli.

A BEVA tagjai a befektetési vállalkozások, a befektetési szolgáltatást végző hitelintézetek és portfóliókezelést végző befektetési-alapkezelők. A BEVA kártalanítására azon befektetők számíthatnak, akik esetében

- a szerződés alapján valamilyen vagyoni elem (értékpapír, pénz) a befektetési szolgáltató birtokába került;
- a vagyoni elemet az ügyfél nevében nyilvántartják, viszont a vagyoni elemet a befektetési szolgáltató – valamilyen oknál fogva – nem tudja kiadni.

A BEVA-biztosításban nem részesülhetnek az intézményi befektetők és a helyi önkormányzatok. Továbbá a BEVA-tagok munkavállalói, tulajdonosai, illetve előbbiek hozzátartozói is a kizárt körbe tartoznak. A befektetővédelem nem a befektetés árának/értékének megőrzésére, hanem annak meglétére jelent garanciát.

A kártalanítást a BEVA pénzben nyújtja. Értékpapírok esetében a megelőző 180 nap átlagárfolyamát veszik alapul. Megfelelő piaci árfolyam hiányában a kártalanítás alapjául szolgáló árat a BEVA igazgatósága állapítja meg. A kártalanítás összeghatára 100 ezer euró. A kártalanítás mértéke egymillió forintig (kb. 3300 euró) 100 százalék, az egymillió forint feletti részre viszont csak 90 százalékos a kártalanítás, azaz 10 százalék önrészt visel az ügyfél.

¹⁶⁷ Bizományosi, azaz brókeri tevékenység: a bank az ügyfél megbízása alapján a saját nevében, de az ügyfél javára ad-vesz pénzügyi eszközt.

¹⁶⁸ A MiFID II irányelv nemzeti implementációs kötelezettsége – többszöri halasztás után – 2018. január 1-jével lépett életbe.

5.2.2 Lakossági befektetési szolgáltatási tevékenység

A befektetési szolgáltatási tevékenységhez kapcsolódó szigorú és bonyolult előírások miatt a bankok az átlagos lakossági ügyfeleknek szinte kizárólag csak **sztenderd szolgáltatásokat** nyújtanak. Természetesen még az ilyen szolgáltatások nyújtása előtt is kötelező felmérni, hogy az ügyfélnek milyen termékek értékesíthetők (megfelelési tesztet kell kitöltenie), s a továbbiakban az adott ügyfélnek csak ezekre a befektetési termékekre hajtanak végre ügyletet a bankok.

A sztenderd lakossági befektetési szolgáltatások jellemzői:

- Követelmény, hogy az ügyfél előre biztosítsa a tranzakcióhoz szükséges fedezetet, tehát ha befektetési terméket szeretne vásárolni, akkor a pénzt, ha meg eladni szeretne, akkor a pénzügyi eszközt az értékpapírszámlán előre rendelkezésre kell bocsátania.
- A bankok elsősorban azonnali – vételi-eladási – állampapír, deviza, nyílt végű befektetési jegy¹⁶⁹ és tőzsdei értékpapír (részvény) ügyleteket kínálnak a lakossági ügyfeleknek.
- Az állampapír- és devizaügyleteket jellemzően saját számlás ügyletekként, míg a tőzsdei értékpapírral és befektetési jeggyel kapcsolatos ügyleteket bizományosi formában kötik meg.
- A tőzsdei ügyleteknél sztenderd formában csak piaci és limitáras megbízásokat fogadnak el.
- A termékek sztenderdizáltsága és a digitalizáció lehetővé teszi, hogy ezek az ügyletek majdnem real-time módban internet-, mobil- és telefonos szolgáltatáson keresztül is másodpercek alatt, automatizált módon köttessenek meg.
- A pénzügyi eszközök be- és kikerülési árfolyamát – vagyis az ügyfél által elért árfolyamnyereséget vagy -veszteséget – a FIFO-elv¹⁷⁰ alapján határozzák meg.

Lakossági ügyfeleknél származékos és határidős ügyleteket csak külön szerződés keretében kötnek a bankok. Ezekben az esetekben már szükséges az ügyfél fizetőképességének és kockázatosságának a megítélése is, mivel az ügyletek piaci értéke az árfolyammozgások függvényében folyamatosan változik, ezért azok fenntartása pénzfedezettséget (*margin*) követel meg. Ha az ügyfél a margint (letétet) nem tudja teljesíteni, a banknak likvidálnia kell az ügyfél pozícióját, s nem biztos, hogy az abból adódó veszteséget az ügyfélnél érvényesíteni tudja.

Sztenderd lakossági befektetési szolgáltatás keretében – kockázatosságuk, illetve a hozzájuk szükséges tudásismeret hiánya miatt a **bankok jellemzően az alábbi szolgáltatásokat nem nyújtják:**

- portfóliókezelés;
- pénzügyi tervezés;
- befektetési tanácsadás;
- összetett, strukturált, illetve zárt végű befektetési jegyek;
- derivatív termékek;
- egzotikus, innovatív és kockázatos befektetési termékek.

¹⁶⁹ Jellemzően állampapírokat jelentős arányban tartalmazó pénzpiaci és kötvényalapok befektetési jegyei.

¹⁷⁰ FIFO (*first in, first out*) -eladás esetén az időben legkorábban bekerülő pénzügyi eszköz árfolyamát veszik figyelembe.

5.2.3 Prémium banki tevékenység

Ez a tevékenység átmenet a teljesen sztenderd lakossági és a jelentős részben egyénre szabott privát banki kiszolgálás között. A legnagyobb különbség a tömeges lakossági kiszolgáláshoz képest az, hogy a prémium bankárok dedikált ügyfélkörrel rendeznek és a termékek, szolgáltatások nagy többségében egycsatornás módon szolgálják ki ügyfeleiket.

A prémium – és privát – banki tevékenység jellemzője, hogy nemcsak befektetési termékeket értékesítenek az ügyfeleknek, de mégis ez a jellemző, ezért ebben a fejezetben ezt ismertetjük.

A belépési limit likvid vagyonhoz és/vagy havi beérkező átutaláshoz és/vagy minimum hitel nagysághoz kötött. Az elérhető termékkör a sztenderdhez képest jóval szélesebb, a prémium bankári kompetencia – igaz, még csak szűk mértékben – már megjelenik.

Az ügyfélkör jellegéből és méretéből fakadóan ez a szegmens tökéletes (tesztelési) terepe lehet az újfajta megközelítésű, digitális megoldásoknak, a folyamatracionalizálási projekteknek, illetve a felsőbb és alsóbb lakossági szegmensekben már használt megoldások adaptálásának.

A prémium banki tevékenység legnagyobb kihívása, hogy a már középbanki méretben is „kvázi” tömeges, több tízezerre rúgó ügyfélkört hogyan lehet az ügyfél és a bank számára is fenntartható módon hatékonyan kiszolgálni. A sztenderd lakossági ügyfélkör felső részétől a privát banki ügyfélkör belépő szintjéig több, önmagában különböző igényű alszegmenst foglal magában, így fejlettebb banki struktúrákban **kétszintű modellel** szolgálják ki őket.

Kétszintű prémium szolgáltatási modell esetében a prémium ügyfélkört minimum két különböző ajánlattal és elkülönült, dedikált prémium bankári csapattal, indokolt esetben különálló brand és irányítási modell égisze alatt szolgálják ki a bankok. Az alsóbb szegmens számára általában az egyszintű modell esetében jellemzően mátrixműködés javasolt, ahol a központi funkciókat (stratégia, tervezés és ösztönző kialakítása, napi támogatás, koordinációs feladatok stb.) a prémium szegmensirányítás, az értékesítés/értékesítés menedzsment funkciókat a lakossági fiókokban dolgozó prémium bankárok, illetve a lakossági hálózatiértékesítés-menedzsment különböző szintjei végzik. A kiemelt prémium számára pedig általában a privát bankihoz hasonló direkt működés ajánlott. Általánosságban elmondható, hogy a napi ügyfélszolgálat módja vagy a termék/szolgáltatási kör sok tekintetben a privát bankihoz teszi hasonlóvá a kiemelt prémiumot, a sztenderd elfogadott hatékony ügyfélszám bankáronként 200 fő.

Jellemző prémium banki befektetési/megtakarítási termékek és szolgáltatások:

- **A portfóliókezelési szolgáltatás** itt sem érhető el, de ennek egyszerűsített verziója, a menedzselt eszközallokációs alapok töltik be a szerepüket, befektetési tanácsadással.
- **A befektetési tanácsadásnak** az egy bankárra jutó, magasabb ügyfélszám miatt kevésbé aktívnak és teljesen sztenderdizálnak kell lennie. A következő évek digitális forradalma ezt a már privát bankhoz képest tömeges ügyfélkört szólíthatja meg befektetési tanácsadási vonalon, a dedikált (video) call center szolgáltatások tudnak még segíteni a hatékony portfóliómenedzselésben.
- **A befektetési alapok** közül csak a zártkörűen forgalomba hozott, speciális termékek nem érhetőek el.
- **A strukturált termékek** esetében az alacsonyabb kockázatúak, illetve a teljesen vagy részlegesen tőkegarantált termékek javasoltak.
- **Az egyedi kötvények** közül a rövidebb futamidejű, jó minőségű cégek/országok által kibocsátott papírok a jellemzőbbek, általában lejáratig való tartással.

- **A részvények** kisebb súllyal szerepelnek: főként magas kapitalizációjú, osztalékfizető, elsősorban hazai papírok tartása a jellemző, az is csak az ügyfelek kis részénél.
- **A derivatív termékek** esetleg online érhetőek el.
- **Biztosítások** esetében megjelennek a rendszeres megtakarási formák (folyamatos unit-linked biztosítás).
- Az **egyéb megtakarítási termékek** között legjellemzőbbek a lakás-takarékpénztári és nyugdíjpénztári termékek. A prémium ügyfelek számára az ajánlat releváns részei.
- **Wealth management szolgáltatások** ebben a szegmensben nem érhetőek el.

5.2.4 Privát banki tevékenység

A privát banki tevékenység eredete

A magánbankok több száz éves múltra tekintenek vissza, legrégebbiek a svájci és az angol magánbankok voltak. Az eredeti definíció szerint ezek magántulajdonban lévő bankok, ahol a tulajdonos (család) teljes vagyonával vállalt felelősséget a cég működéséért. A mai napig működnek a kontinensen is ebben a tulajdonosi struktúrában magas belépési befektetési limittel dolgozó privátbankok. A bank tulajdonosi köre és menedzsmentje a legtöbb esetben megegyezik, és a tulajdonosok saját likvid vagyonukat is az ügyfeleknek javasolt eszközökben helyezik el.

A globális nagybankok ezen bankok egy részébe bevásárolták magukat, sokszor megtartva az eredeti brandet. Mivel e bankok irányítási modellje, akvizíciós stratégiája, sokszor a kínált szolgáltatásai és termékei is nagyban különböznek a kereskedelmi bankba integrált, privát banki szolgáltatóktól, ebben a könyvben ezekről külön nem ejtünk szót. Működésük egy az egyben nem lehet követendő példa, de sok tekintetben mintaként kell szolgálnia a nagy szervezetek privát banki szegmensei számára.

Privát banki tevékenység szerepe egy kereskedelmi bankban

Elsőre úgy tűnhet, hogy egy nagy kereskedelmi bankban a privát bank célja: egy jelentős likvid vagyoni limitnél magasabb összeggel rendelkező magánügyfelek, esetleg cégek kiszolgálása alapvetően befektetési termékekkel, szolgáltatásokkal, vagy kizárólag vagyonkezelési szolgáltatással. Nyilvánvalóan az utóbbi adja a szegmens alapvető tevékenységét, de ennél sokkalta többről van szó.

- Egyrészt egy univerzális bankban a bank oldaláról adható, teljes szolgáltatási és termékpalettát igénylik az ügyfelek a befektetéseken túl: számlavezetési, kártya-, finanszírozási, kényelmi/kiegészítő, biztosítási és vagyonkezelési (*wealth management*) szolgáltatásokat.
- Másrészt a nagy szervezet számára a termék-, szolgáltatás-, IT- vagy akár folyamatfejlesztésben a privát bank egy fajta pilotszegmenseként is felfogható; nagyon sok új kezdeményezés innen indulhat el az alacsonyabb belépési limittel dolgozó szegmensek irányába, ahogy a privát bank is nagyon sok, alapvetően tömegkiszolgálásra létrehozott eszközt használ a saját céljaira.

Banki szinten az optimális működés egy a többi területtel/szegmensekkel erős szimbiózisban működő, de erős önállósággal bíró privát banki szegmensestől várható. A pénzügyi mutatókat nézve, ezt a szolgáltatást jellegénél fogva (a viszonylag alacsony hitelezés és a nagy mérlegen kívüli, vagyis befektetési eszközarány miatt) **az alacsony kockázati**, illetve **tőkeköltség** (ez utóbbival párhuzamosan, kiugró tőkearányos megtérülés) és **alacsony forrásigény**, valamint a teljes megtermelt bevételből származó, **magas jutalékarány** miatt tekintik előnyösnek a banki menedzsmentek.

Az alacsony beruházási igény, erős keresztértékesítési potenciál és ideális működés esetén az erős akvizíciós fókusz ezt tudja még erősíteni.

A működési hatékonyság mérésére kiemelten a következő mutatók használatosak:

- pénzügyi mutatók (eszközarányos jövedelmezőségek, költség/bevétel hányados stb.);
- ügyfélkezeléssel kapcsolatos mutatók (bankáronkénti ügyfélszám – itt a hüvelyujjszabály szerint nagy banki privátbanki kiszolgálásban az ideális szám 100 fő/bankár, bankáronkénti és ügyfelenkénti bevétel/állomány mutatók, értékesítési és teljes stáb aránya, stb.);
- termékekkel kapcsolatos mutatók (befektetési állomány aránya, hitelpenetráció, menedzselt befektetési megoldások/diszkrecionális portfóliókezelés penetrációja, külső termékek aránya stb.).

5.2.4.1 *Privát banki irányítási modellek*

Önálló divízió

A globálisan működő bankokban a lakossági vagy a vállalati divízióval egy szintet foglalhat el a privátbank (PB), amennyiben a megtermelt bevételük, az itt keletkező nettó profit ezt már igényli. Ez sok tekintetben „bank a bankban” működést jelent (önálló támogatási területekkel, pl. marketinggel, termékfejlesztéssel stb.). Az egyes országok megfelelő minőségű szolgáltatását erős jogkörrel felruházott, központi mátrixirányítással biztosítják.

Lakossági divízióba integrált PB-szolgáltatás

A nem globális bankok helyi szinten leginkább a lakossági divízióba integrálják a privát bankot. A legjellemzőbb, hogy a PB értékesítési csapata közvetlenül a privát banki vezetőnek jelent, de előfordulhat – leginkább alacsonyabb belépési limittel dolgozó szolgáltatóknál – fiókhálózatba integrált privát banki értékesítési csapat is, ahol a privát banki központi csapat és menedzsment az értékesítésmenedzsmenten kívüli feladatokért felel egy mátrixműködésben. Az ügyfelek nem befektetési kiszolgálását a pénztári és bizonyos eseti feladatok kivételével általában a privát banki csapat végzi, de működőképes egy duális modell is, ahol a fiókhálózat egy SLA alapján felel a teljes nem befektetési kiszolgálásért.

Befektetési divízióba integrált PB-szolgáltatás

A privát banki tevékenység jellégénél fogva erősen kötődik az egyéb erős befektetési kompetenciával működő területekhez (trading/treasury, elemzés, letétkezelés stb.), így jellemző az a működési modell is, ahol a direkt értékesítési riportvonallal dolgozó privát banki vezető a befektetési divízió vezetőjének jelent. Ebben az esetben a divízió területei közötti szinergiák könnyebben kihasználhatók, a lakossági területekkel (alapbanki fióki kiszolgálás, operáció, termékfejlesztés, ügyfélajánlások stb.) viszont magas szintű megállapodások (SLA-k, összehangolt érdekeltségi rendszerek) szükségesek a rugalmas működés biztosításához.

Céges divízióba integrált PB-szolgáltatás

Az ügyfélkör átfedése és az ügyfélkör kiszolgálásához/akvizícióhoz szükséges kompetenciák hasonlósága miatt felmerülhet a privát banki terület céges divízióba integrálása is. Az oda-vissza történő ügyfélajánlások egészen biztosan itt működnek a leghatékonyabban, viszont az előzőekhez képest még nagyobb elővigyázatossággal kell biztosítani a megfelelő kiszolgálási szintet és termékkört, illetve az ügyfeleknek az alsóbb lakossági szegmensekből PB-be ajánlásának feltételeit.

A **privát banki szegmens támogatását** a szegmensmenedzsment csapat szervezi meg és koordinálja. Az értékesítést helyi szinten asszisztensek segítik, a szegmensmenedzsment közvetlen támogatási szintje pedig a funkcionális egyéb támogató területek munkájától függ.

Amennyiben a szervezet támogatja, a „bank a bankban” koncepciót a szegmensmenedzsment közvetlen nagyfokú befektetés szakmai, marketing-, termékfejlesztési/CRM-elemzés stb. támogatást adhat. A jellemző azonban az, hogy a szegmensmenedzsmentnek az alapfunkcióin (stratégia, tervezés és ösztönző kialakítása, napi támogatás stb.) alapvetően koordinációs szerepe van. A vezetőnek közvetlenül jelentő minőségmenedzsment jelentős működésikockázat-csökkentést és minőségjavulást hozhat.

Az egyéb funkcionális banki támogatási területek közül a banki és befektetési termékfejlesztés, a marketing, a CRM és elemzés, az operációs és IT-területek minőségi munkája a legfontosabb elvárás az üzleti oldal részéről. Ezt SLA-kal, dedikált felelősök kijelölésével lehet elősegíteni. A három különösen kiemelt terület a befektetés szakmai, a marketing/PR és az IT.

A befektetésszakmai koordinációs (advisory desk) funkciók A befektetési ajánlatot megfelelően magas szintűként feltételezve, kritikus, hogy ezen termékekből milyen ajánlott befektetési portfóliókat, ún. shortlisteket épít össze a szolgáltató, ezeket milyen hatékonysággal változtatja, milyen erősen ad impulzusokat a termékfejlesztésnek. A hatékony működés eléréséhez ehhez önálló kompetencia szükséges, pl. az intézményi eszközallokációs döntésekért felelős alapkezelői csapattól elkülönítve.

5.2.4.2 Alapbanki és kártyatermékek

Alapbanki termékek: az univerzális bankba integrált privát banki szolgáltatás a teljes alapbanki termékkört tartalmazza, legjellemzőbbek a számlavezetési, utalási, készpénzes tranzakciók. A kondíciók és a szolgáltatásokhoz jutás rugalmassága azonban a sztenderd lakossági szolgáltatásokhoz képest kedvezőbbek.

Kártyatermékek: mind hitel-, mind bankkártyaoldalon a presztízskártyákkal emelt szintű szolgáltatási csomagot kapnak az ügyfelek. A legjellemzőbbek: emelt szintű, akár családi szinten érvényes biztosítás, azonnali külföldi készpénzhez jutás, magas hitelkeret, repülőtéri kiemelt várók használata, concierge szolgáltatás, presztízsklub-ajánlatokhoz való hozzáférés. Egy privát banki sztenderdek szerint közepes ügyfélszám alatt nem érdemes külön kártyát létrehozni, itt egy kiemelt prémium típusú kártya bevezetése lehet a megoldás.

A **finanszírozási termékek** közül a szabad felhasználású **lombardhitel** a legjellemzőbb, és mivel likvid értékpapír/számlapénz/betét fedezete mellett nyújtják, ez a bank tőkéjét minimálisan terheli. Az újra befektetés esetén újabb befektetési eszközön képződhet meg a hozam/jövedelem az ügyfél és a bank számára; amennyiben pedig a folyósítás után kiutalják az összeget, a bankban maradó eszközön elért bevétel a bank addicionális előnye, így tökéletes megtartó ajánlatként funkcionál. A lombardhitel mellett természetesen egyedi árazású és folyamatú jelzálog- és egyéb hiteltermékek is találhatóak ennél az ügyfélkörnél. A nagyobb kockázatot vállaló ügyfelek számára befektetési hitelt is ajánlanak (kizárólag befektetési célra nyújtott forma, ahol a megvásárolt értékpapír is fedezetbe kerül).

5.2.4.3 Befektetési/megtakarítási termékek és szolgáltatások

Általános jellemzők: a szolgáltatás alapfunkciója az ügyfelek vagyonának minimum reálértéken történő megőrzése, a magasabb hozamelvárású ügyfelek esetében gyarapítása. Az érintett ügyfelek betét- és megtakarítási számlákon túl tipikusan befektetési termékeket, szolgáltatásokat vesznek igénybe. Mivel az ügyfelek az átlagbefektetőkhöz képest sokkal hosszabb időtávban gondolkodnak, ezért a tipikus a közepes kockázati profilok felvétele.

A bank befektetési termékajánlata szinte minden esetben tartalmazza a külső szolgáltatók termékeit, de ezeket az univerzális bankok többnyire csak komoly minőségkülönbség vagy hiányzó helyettesítő termék esetén részesítik előnyben a belső termékekkel szemben.

A hatékony privát banki működési modelleket a befektetési termékajánlat oldalán már nem az különbözteti meg a kevésbé hatékonyaktól, hogy az milyen mennyiségű termékostályt és egyedi terméket tartalmaz (alapfeltétel a széleskörű termékkínálat), hanem az, hogy ezeket milyen formában allokálja, hogyan avatkozik be erős piaci változás (várokozás) esetén, magyarul, milyen hatékonyságú hozam/kockázat profilú portfóliókat alakít ki ügyfeleinek, és ezeket később hogyan menedzseli. Ez a terület az egyedi befektetési termék innovációjának alapterepe, amellyel némi átmeneti előnyhöz lehet jutni, de a hosszú távú pozíciókat nem ez határozza meg.

A portfóliók menedzselésének három jellemző formája létezik:

A **portfóliókezelési szolgáltatás** a legmagasabb szolgáltatási szint: mind az ügyfél, mind a bank számára ez biztosítja a legnagyobb hatékonyságot. Az ügyfél az adott kockázati profil meghatározásán túl (amelyen belül a szolgáltatónak mozgásteret biztosít) minden más döntést (elsődleges és másodlagos eszközallokáció, eszköz kiválasztás, devizafedezet és időzítés) a szolgáltatóra bíz. Ez magas fokú bizalmat kíván az ügyfél oldaláról, de ezzel együtt az optimális működést biztosítja, érteve ez alatt a piaci lehetőségek magas fokú kihasználását és a legerősebb kockázatkezelést nagyszámú portfólió esetében is. A fejlett piacokon a teljes vagyona vetítve ennek közel 50 százalékos a súlya; hazánkban ez jóval 10 százalék alatti. Az ügyfelek és a bank számára is előre kalkulálható költséget/bevételt jelent, leginkább a kezelt vagyon arányában meghatározott arányos díjak formájában. Kritikus, hogy az ügyfél számára – a megfelelő hozam/kockázati paraméterek elérése mellett – átlátható legyen a működés, ebben a komplex beszámolás és a rendszeres kommunikáció nyújtja a legerősebb segítséget.

A **befektetési tanácsadási szolgáltatás** esetében az ügyfél által meghatározott kockázati profilon és elérhető termékkörön belül a szolgáltató ad ajánlatot az ügyfélnek a portfóliókezelésnél leírt lépések megtételéhez, amelyeket az ügyfélnek el kell fogadnia, és csak ez után történhet meg a javasolt tranzakció. A privát bankoknál a jellemző, legfeljebb tanácsadónkénti 100-as ügyfélszám esetén is meglehetősen költséges ez a szolgáltatási forma. Kritikus az ajánlott és az aktuális portfólió közötti különbség kalkulálásának és a tranzakciók rögzítésének automatizáltsági szintje. Az utolsó évek szabályozói előírásai (pl. MIFID II) további részletszabályokat írtak elő a szolgáltatás nyújtásához, ezzel további IT-fejlesztésre ösztönözve a szolgáltatókat. A kevésbé fejlett piacokon a szolgáltatás árát alapvetően a tranzakciós és kevésbé állományarányos oldalon fizetik meg az ügyfelek.

A **végrehajtási szolgáltatások** (*execution only/advice free*) az ügyfelek maguk döntenek befektetési lépések teljes spektrumáról, és mivel jóval kisebb költségek terhelik a szolgáltatót, a tranzakciók árazása jóval alacsonyabb lehet a másik két fő szolgáltatási vonalnál. Ezeket a tranzakciókat jellemzően a bank kereskedési részlegén (*trading/execution desk*), illetve az online platformokon hajtják végre, bár a privát banki ügyfélkörön belül viszonylag kevés ügyfél használja az online szolgáltatási formát.

A **befektetési alapok** alapvető építőelemei egy privát banki portfóliónak, a likviditásmenedzsmenetről alkalmazottaktól kezdve a bonyolult, zártkörű hedge fund struktúrákig. Az alsóbb szegmensekhez képest az a nagy különbség, hogy a PB a piacon elérhető legjobb termékeket próbálja elérhetővé tenni az ügyfeleknek, legyen az akár a konkurens bank befektetési alapkezelő házában a terméke. Bizonyos alaptípusok – pl. zártkörű ingatlan vagy magánbefektetői (*private equity*) alapok – kizárólag privát banki ügyfelek számára érhetőek el.

Külön kategóriába sorolhatók a legnagyobb ügyfelek részére biztosított, **alternatív befektetési megoldások**, amelyek legtöbbször zárt végű befektetési alapokon keresztül érhetőek el, magas minimum belépő szinttel. Ilyenek lehetnek a kockázatosabb fejlesztő/lakó ingatlanalapok, a private equity alapok vagy az alapok alapjai.

A strukturált termékek derivatív és kötvénytermékeket csomagolnak össze, és valamilyen, ún. mögöttes (*underlying*) eszköz vagy eszközökből képzett csomag teljesítményéhez kötik a kifizetéseket. A privát bank számára jellegéből fakadóan erősebben javasoltak a nem vagy csak részlegesen tőkegarantált termékek a néhány hetesektől a hosszabb futamidőig. A befektetési alapokhoz hasonlóan, a privát bankok általában garantorként/kibocsátóként több szolgáltatóval dolgoznak. A legnagyobb vagyonnal bíró ügyfeleknek már egyedi konstrukciók kidolgozása is elérhető.

A kötvények legkülönbözőbb alfajai közül választhatnak az ügyfelek. A kockázatosabb formák (pl. magas hozamú, *high-yield* kötvények) kisebb súllyal fordulnak elő, ezeket valamilyen kollektív formában, leginkább befektetési alapokon keresztül érik el az ügyfelek. A kötvényportfólió-futamidő menedzselésének kitüntetett szerepe van.

A részvények közül az ügyfelek túlsúlyozzák az adott ország kibocsátóinak (*home bias*) részvényeit és – az ügyfélkör kockázati profiljából fakadóan – az osztalékfizető papírokat. Az aktívabb ügyfelek számára ajánlott a részvényt megbízások, az ezzel kapcsolatos tanácsadást *trading* vagy *execution deskre* bízni, ahol állandóan elérhető, erre szakosodott kollégák menedzselik a portfóliókat. A privát banki ügyfelek egy kisebb része a költséghatékony online platformokat preferálja.

A derivatív termékek nem jellemzőek a szegmens ügyfelei körében, esetleg egy szatellit (kiegészítő, nem számottevő) portfólió menedzselése előfordul.

A devizamenedzsmennek kitüntetett szerepe van egy privát banki portfólió menedzselésében. Mivel az ügyfélkör globális portfóliókat ér el, általában többdevizás (*multicurrency*) kitettséggel rendelkezik. A bank feladata az ügyfél kockázati profiljának felmérésekor, hogy az ún. alap- vagy benchmarkdevizanem megállapítása mellett a lehetséges fedezetlen devizapozíció-arányok maximumát megállapítsa. A portfólió kialakításakor és átalakításakor már ennek megfelelően kell értékpapírokat/befektetéseket javasolnia. A bank bevétele a teljes portfóliónak a nem hazai devizában meghatározott részétől, a konverzióknál elért marzsszinttől és a forgalomtól (forgási sebességtől) függ.

5.2.4.4 Egyéb kényelmi, kiegészítő szolgáltatások

Kényelmi (*assistance*) szolgáltatások alatt a számlacsomaghoz általában felár nélküli, a bankon túlmutató, külső partner által nyújtott szolgáltatásokat értünk. Ilyenek lehetnek orvosi, jogi vagy a mindennapi életben pl. járművekkel, lakásokkal kapcsolatban felmerülő problémák megoldására adott ajánlatok. Jellemző, hogy az egyre magasabb, kiemelt szegmensek részére egyre több elemű assistance szolgáltatást nyújtanak. A presztízsklub-szolgáltatás dedikált klubkártyán vagy dedikált bank- vagy hitelkártyán keresztül elérhető program, amelyeket csak a kiemelt ügyfélkörnek nyújtanak. A program termék- és szolgáltatási árdiszkontot és/vagy exkluzívan elérhető szolgáltatási csomagokat, illetve ügyfélrendezvényeken keresztül akvizíciós lehetőséget is kínál. A szegmens pozicionálásában ez a program nyújtja az egyik legfontosabb támogatást. Kizárólag privát banki ügyfél részére vagy egy másik kiemelt szegmensessel együtt adható szolgáltatási elem.

5.2.4.5 Biztosítási és egyéb megtakarítási termékek

A **biztosítások** közül a befektetési célú unit-linked termékek nyújthatják a legegyszerűbb megoldásokat öröklési vagy bizonyos egyéb strukturálási igényekre (alacsonyabb illetékkulcsok, köteles részen kívüli kedvezményezett megválasztása, cég által, de magánszemély kedvezményezettet megjelölő konstrukciók, stb.).

A választható eszközalapok ideális esetben lekövetik az alapjánlat legfontosabb elemeit (eszközallokációs alapok, külső befektetési alapkezelők termékei, strukturált termékek), és a nagy részük kizárólag az adott szegmens számára biztosított. Az átlagosan magas szerződéses összeg dedikált árazást és folyamatkialakítást kíván meg.

Az **egyéb megtakarítási termékek** között a legjellemzőbbek a lakás-takarékpénztári és nyugdíjpénztári termékek. Az utóbbi terméktípuson belül egyre népszerűbbek a nyugdíjbiztosítási és nyugdíj-előtakarékossági értékpapírszámlák.

5.2.4.6 Wealth management

A wealth management szolgáltatások a bankon részben túlmutató szolgáltatásokat jelölnek; ezek egy részét a bank nyújtja, más részét külső partnereken keresztül érhetik el az ügyfelek. Egy lehetséges működési modellben a belépési limit a privát banki általános belépési szinten túl is megsúri az ügyfélkört.

A kereskedelmi bankon belüli erős jogi, adó-, esetleg ingatlan-, M&A-, corporate finance kompetencia megmozgatása alapfeltétel a kívülre kiszervezett tevékenységeken túl. A legjelentősebb szolgáltatások: örökléstervezés, esetleg átmeneti cégmenedzsment-szolgáltatás, részvétel cégeladásban, cégcsoport-átstrukturálásban, ingatlan és működő cégek kezelése, adó- és illetékoptimalizálás, családjogi tanácsadás.

A Hpt. módosítása már lehetővé teszi a bankok számára is a **bizalmi vagyonkezelést**. Ennek az a lényege, hogy a vagyonba adó a **vagyonkezelő tulajdonába adja a vagyonát**, a vagyonkezelő a ráruházott jogok és követelések alapján a **saját nevében, de a vagyonba adó javára jár el**. A bizalmi vagyonkezelés a privát bankolás új és jelentős területe lehet, mivel a régióban a következő 5-10 évben a rendszerváltás óta tapasztalt, első nagy generációváltási hullám komoly átalakításra készíti a tulajdonosokat.

6. TREASURY, ESZKÖZ-FORRÁS MENEDZSMENT

Az előző fejezetek a bankok fő tevékenységeivel, a hitelezéssel és a forrásgyűjtéssel foglalkoztak. Jelen fejezetben az e két fő tevékenység összehangolását végző **eszköz-forrás menedzsmentet** mutatjuk be. A fejezet az eszköz-forrás menedzsmenttel szorosan együttműködő **banki treasuryvel** is foglalkozik. Ez az a két tevékenység, amelyek révén a bank megjelenik a pénzügyi piacokon. Úgy az eszköz-forrás menedzsment, mint a treasury működését és módszereit nagyban befolyásolja, hogy a bank a piaci kockázatok kezelésében milyen módszereket alkalmaz és milyen kockázati szinteket tolerál (l. 2.4. *A piaci kockázat*).

A *treasury* elsődleges jelentése magyarul kincstár, de jelenti azt a helyet is, ahol az értékeket/forrásokat/pénzeket kezelik, tartják. Ez utóbbi jelentésből ered a bankokban is használatos treasury kifejezés, ami úgy a hazai, mint a nemzetközi gyakorlatban is általánosan elfogadott elnevezése a tevékenységnek. Az eszköz-forrás menedzsmentet angolul *asset-liability managementnek* hívják, a banki működés során az angol elnevezés rövidítésével – az *ALM*-mel – is gyakran szoktak hivatkozni a területre; a fejezet mind a magyar, mind az angol elnevezést használja. Vannak bankok, ahol az eszköz-forrás menedzsment elkülönítetten, de a treasury szervezeti egységen belül helyezkedik el, s van, ahol attól független. Az utóbbi időben inkább ez a jellemző, s e terület sokszor a CFO-hoz tartozik.

6.1 ESZKÖZ-FORRÁS MENEDZSMENT

Az eszköz-forrás menedzsment **a bank eszközeinek és forrásainak az összehangolásával** foglalkozik, mivel a bank a forrásoldalon az ügyfelektől betéteket gyűjt, miközben eszközoldalon hiteleket nyújt az ügyfeleinek. A hitelek jellemzően hosszabb futamidejűek, mint a betétek, valamint egy-egy hitel összege nagyobb, mint a bankban elhelyezett egy-egy betét összege. Előfordul, hogy a hitelt változó kamatláb mellett nyújtja a bank az ügyfélnek, ami azt jelenti, hogy az a hitel teljes futamideje alatt nem egy előre meghatározott, állandó kamatot fizet a hitel után, hanem a kamatperiódusok alatt a kamat mértéke változik, természetesen előre meghatározott szabályok szerint. Ezzel szemben, ha a betéti oldalon fix kamatot fizet a bank az elhelyezett betétek után, akkor az eszköz-forrás menedzsment kamatkockázattal találja szemben magát. További feladatot jelent az is, amikor a betétgyűjtés és a hitelnyújtás eltérő devizanemben történik.

Egy leegyszerűsített példa: a forrásoldalon csak egy lekötött betét van, majd a bank pontosan ugyanilyen összegű hitelt helyez ki pontosan ugyanarra a futamidőre, ugyanabban a devizában, csak magasabb kamattal, mint a betét. Így fedezi a banki működés költségeit, és még nyereséget is termel. Ebben a helyzetben teljes az összhang az eszköz- és a forrásoldal között, persze, annak a kockázatával azért számolni kell, mi történik akkor, ha a betétes a lekötés lejáratára előtt kiveszi a betétet a bankból: hogyan finanszírozza a bank ebben a helyzetben a hitelezési tevékenységét? A banki világban a helyzet azért ennél bonyolultabb.

A fent felsorolt több dimenzió mentén – **eltérő futamidő, volumen, kamatozás, devizanem** – kell az eszközök és források összhangját biztosítani az eszköz-forrás területnek, mégpedig úgy, hogy számtalan **szabálynak kell megfelelnie**, és a bank **jövedelmezőségét** is szem előtt kell tartania.

6.1.1 Pozíciókockázatok kezelése

Az eszköz-forrás menedzsment tevékenységének mozgatórugója a lejáratú struktúra, volumen, kamatozás és devizaszerkezet összetételének eltérése, más szóval a **pozíció**. A pozíció magából a banki működésből adódik, egy adottság, amely feladatként jelentkezik az eszköz-forrás menedzsment tevékenységében.

A banki működés során az alábbi pozíciók keletkezhetnek:

Devizapozíció: a források és az eszközök, valamint a mérlegen kívüli tételek eltérő devizanemeiből adódó pozíció.

Példa: az anyabank euróforrást nyújt a leánybanknak, miközben a bank a hazai piacon forintHITELEZÉssel foglalkozik. Ebben az esetben a bank devizaforrásának értéke az euró/Ft devizaárfolyam változásának van kitéve, miközben eszközoldalon forintkamat-bevétele van. Ez egy olyan devizapozíció, amikor a banknak abból származhat vesztesége, ha a forint gyengül az euróval szemben. A helyzet fordítva is előállhat, vagyis forintforrásai vannak és devizahitelei: ekkor a forint erősödése okozhat veszteséget. Az eszköz-forrás menedzsment célja bármilyen irányú devizapozíció esetén a pozíció mértékének menedzselése, ezáltal a devizaárfolyam-változásból adódó veszteség/kockázat csökkentése.

Kamatpozíció: az eszközök és források, valamint a mérlegen kívüli tételek kamatainak eltérő átárazódásából adódó pozíció.

Példa: a forrásoldalon fix betéti kamatokkal, az eszközoldalon változó hitelkamatokkal működik a bank. Abban az esetben, ha a kamatlábak emelkednek, akkor a változó kamatozású hitelek kamata emelkedik, magasabb jövedelemre tesz szert a bank, tehát a kamatemelkedés kedvezően hat az adott helyzetben, míg a kamatok csökkenése ellenkező irányú hatást vált ki. Ennek a kamatpozíciónak az értéke a kamatláb változásának van kitéve.

Likviditási pozíció: annak a kockázata, hogy a bank nem tud eleget tenni a fizetési kötelezettségének, abból adódik, hogy az eszközök és a források lejáratú szerkezete különbözik egymástól; általában hosszabb lejáratú eszközök, azaz hitelek és rövidebb lejáratú források, azaz betétek jellemzik a bankokat.

Az eszköz-forrás gazdálkodás során az ALM a hitelekre és a betétekre nem egyedi tranzakciós szinten tekint, hanem összességében, aggregátumokban méri, vizsgálja és kezeli.

Banki könyv és kereskedési könyv

A bank pénzügyi pozícióit két különböző csoportba, úgynevezett „könyvekbe” lehet sorolni: a banki könyvbe (*banking book*) és a kereskedési könyvbe (*trading book*). A banki könyvért az eszköz-forrás menedzsment terület a felelős, a kereskedési könyv menedzselése általában a treasury kereskedési (*trading*) területének a feladata.

A banki könyvbe kerülnek

- az olyan nyitott pozíciót generáló ügyletek, amelyek az alapvető banki működéséből erednek, mint pl. a hitelezés és a forrásgyűjtés. Ezek az ügyletek jellemzően a lakossági és vállalati ügyfelekkel szembeni tranzakciók, amelyeknél a bank célja a tudatos kockázatvállalás;
- az alapvető banki működésből származó, nyitott pozíciót lezáró vagy mérséklő fedezeti ügyletek, ezek szolgálnak a likviditási- és kamatkockázatok fedezésére, mint pl. értékpapír-vásárlások, anyabanki betétek és kihelyezések, fedezeti céllal kötött derivatív ügyletek.

A kereskedési könyvbe kerülnek

- a nyitott pozíciót generáló, a pénzügyi piacokon megkötött kereskedési célú ügyletek (bankközi kihelyezések/felvételek, értékpapír-vásárlások, derivatív ügyletek, konverziós ügyletek);
- a kereskedési célú ügyletek fedezeti típusú ügyletei (derivatív ügyletek).

Az ALM közvetlen felelőssége tehát a banki könyvi likviditásmenedzsment, valamint a kamat- és devizakockázat-kezelés.

6.1.2 Likviditásmenedzsment, finanszírozás

A bankot likvidnek tekintjük azonnali fizetőképessége esetén, azaz amennyiben rendelkezik annyi likvid eszközzel, amennyivel a fizetési kötelezettségeinek eleget tud tenni. A likviditást azonban meg kell különböztetni a tartós – mindenkori – fizetőképességtől, azaz a szolvenciától. A banki szolvencia esetén az eszközoldali kihelyezések értéke mindig magasabb a források értékénél.

A bank likviditásának kezelésekor a stratégiai, hosszú távú likviditás kezelésével az ALM foglalkozik, a napi szintű likviditás kezelésének feladatát az ALM-el együttműködve, általában a treasury látja el, de van, hogy maga az ALM-terület. A stratégiai likviditáskezelés során olyan likviditási stratégiát kell követnie a banknak, ami hosszú távon fenntartható, és a bank ez idő alatt jövedelmezően képes működni. A likviditásmenedzsment során az ALM folyamatos feladatai:

- Beazonosítja és méri a likviditási pozíciót (megállapítja a likviditás szintjét, a likviditási költségeket);
- Elemzi a likviditási pozíciót (a likviditás költségeinek elemzése során mérlegeli, mekkora lenne a nem realizált veszteség (*opportunity loss*) azzal, hogy feleslegesen tart eszközöket vagy alacsony kamatozású eszközöket tart, illetve mekkora költségen lehetne újabb forrásokat bevonni);
- Meghatározza a likviditási kockázat elérendő szintjét, a likviditási igényt;
- A likviditási igényhez kiválasztja a megfelelő eszközt (pl. bankközi hitelfelvétel, értékpapír-vásárlás);
- Végrehajtja a szükséges intézkedéseket, majd ellenőrzi az új likviditási pozíció helyzetét.

A **likviditási pozíció** meghatározásakor figyelembe kell venni

- + a meglévő pénzállományt;
 - + hozzá kell adni a beáramló pénzeket, pl. a kihelyezett hitelek kamatfizetéseit vagy hiteltörlesztéseket;
 - ki kell vonni a lejáró betétek állományát;
 - = ezek eredője a **bázispozíció**;
 - + ehhez hozzá kell adni az új ügyfélforrásokat;
 - kivonni a tervezett új ügyfélkihelyezéseket;
 - = hogy megkapjuk a **szükséges likviditási igényt**.
-

A likviditási pozíció kezelése során az ALM nyomon követi és feltárja a likviditási pozíció változásának okait, beazonosítja a likviditási pozíció kulcselemeit, és rendszeresen előre jelzi a likviditás változásait is.

Az ALM nyomon követi a külső (szabályozói) likviditási limiteknek történő megfelelést az alábbi mutatók szerint:

- Likviditásfedezeti mutató (*LCR*) – célja, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű likvid eszköz álljon a bankok rendelkezésére egy esetleges rövid távú (30 napos) likviditási sokk esetén.
- Devizafinanszírozás-megfelelési mutató (*DMM*) – Az egyes intézmények stabil finanszírozást igénylő devizaeszközeihez igazodva várja el megfelelő mennyiségű, stabil devizaforrás tartását.
- Nettó stabil forrásfinanszírozási mutató (*NSFR*) – célja annak a biztosítása, hogy a hosszú lejáratú kihelyezések mögött megfelelően hosszú lejáratú, stabil források legyenek.

6.1.3 Likviditásmenedzsment-eszközök, transzferármenedzsment

A likviditáskezelés során direkt és indirekt eszközök is rendelkezésre állnak. A direkt eszközökkel a likviditási pozíció közvetlen eszközökkel és rövid idő alatt befolyásolható, míg az indirekt eszközök hatása közvetetten és hosszabb távon mutatkozik meg.

A **direkt eszközök** az alábbiak:

- A mérleg eszközoldalán: értékpapír-befektetések – a likviditási többlet elhelyezésére alkalmas eszköz, döntően az állam által kibocsátott értékpapírokba (államkötvény, diszkontkincstárjegy) történő befektetést jelent, a biztonságos működés fenntartásához szükséges likviditási mutatók előírásai között is szerepel.
- A mérleg forrásoldalán: értékpapír-kibocsátások – a hosszabb lejáratú forrásbevonás egyik eszköze, például a bank által kibocsátott kötvények értékesítése lakossági ügyfeleknek.
- A mérleg mindkét oldalát érintő pénzügyi ügyletek – ez a rövid távú likviditáskezelés legfontosabb eszköze, a bankközi kihelyezések, felvételek és repoügyletek tartoznak ide, továbbá a pénzügyi eszközök közé tartoznak a jegybanki instrumentumok.
- Derivatív ügyletek – olyan eszköz, amelynek a segítségével az egyik devizában rendelkezésre álló likviditási többletet a másik devizába lehet transzformálni (*FX* vagy *cross currency swap*), vagy fix kamatozású eszközt lehet változó kamatozású eszközre cserélni (*interest rate swap* – *IRS* vagy *forward rate agreement* – *FRA*), ezekkel az eszközökkel a mérlegen belüli nyitott deviza- és kamatpozíciókat mérlegen kívüli pozíciókkal lehet zárni/fedezni.

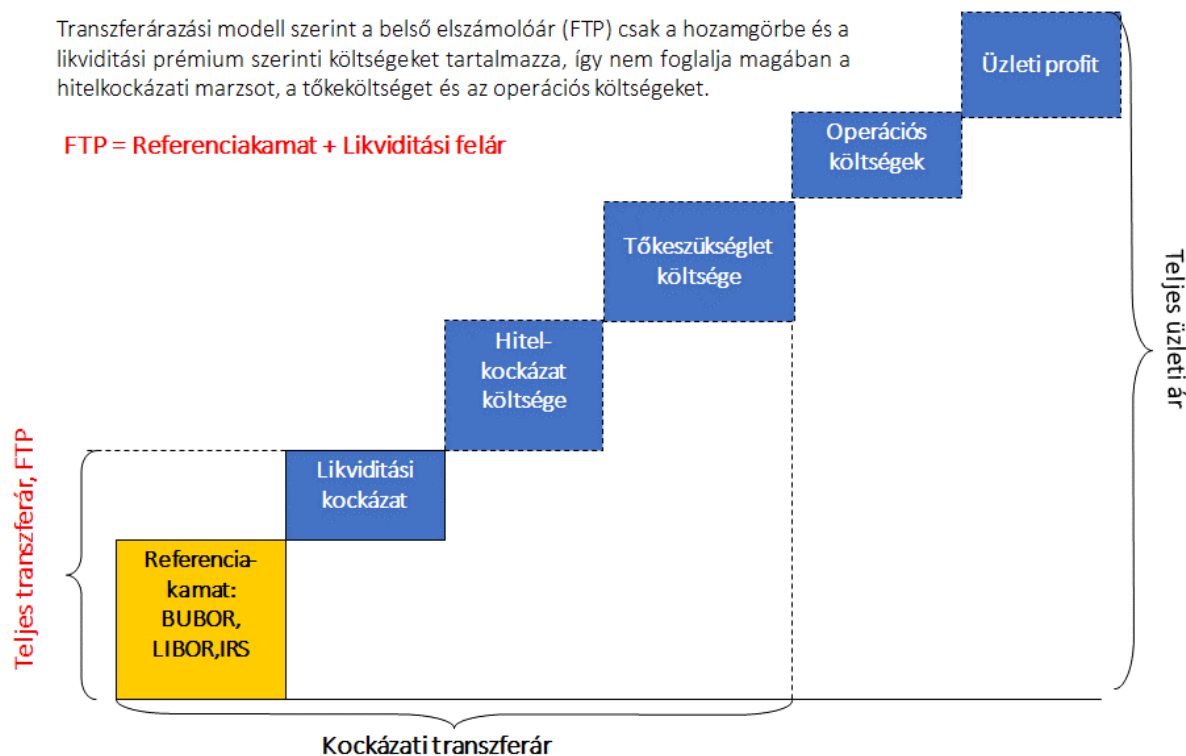
A **belső elszámolóár, azaz a transzferármenedzsment** rendszere az **indirekt eszközök** közé tartozik; ennek a segítségével az eszköz-forrás menedzsment terület átveszi a különböző pozíció és likviditási kockázatokat az üzleti területektől, így a likviditási és kamatkockázat kezelését nem egyedi tranzakciók szintjén, hanem központilag lehet kezelni. A belső elszámolóár-rendszer keretein belül az ALM-nek hatása van arra, hogy melyik eszköz- vagy forrásoldali terméktípus kerüljön előnyösebb vagy hátrányosabb helyzetbe, ezzel befolyásolja a banki likviditást és a hitelezési tevékenységet. A transzferárazás a bank mérlegmenedzselésének egy nagyon fontos eszköze.

A transzferárazás (*funds transfer pricing*) egy olyan belső elszámolási rendszer, amellyel a források költségét átirányítják az eszközöket generáló profitcentrumokba, illetve fordítva. Az elszámolási rendszer alapja az az ár – a transzferár –, amelyen a forrásokat kapják a forrást használók (azaz hitelezők), illetve amennyit a forrásgyűjtőknek fizetnek. Bár a transzferárazás megléte jogszabályi kötelezettség is, ennél jóval nagyobb jelentősége van a bank menedzselésében.

A transzferárazás célja:

- a kamatkockázat és a likviditási felár menedzselése az árazáson keresztül;
- likviditásmenedzsment a lejáratú eltérések (*mismatches*) forrásköltségeinek optimalizálásával;
- a kamatjövödelmezőség menedzselése és kontrollja (l. 8.2.3. *Kontrolling*).

Ha a belső elszámolóárak emelkednek, azaz a betétekért magasabb belső kamatot fizet az ALM, akkor ezzel ösztönzi a betétgyűjtési tevékenységet; ugyanakkor ez a hitelezési aktivitást visszaveti, mivel magasabb belső kamaton ad forrást a hitelek kihelyezéséhez. Fordított irányú belső elszámolóár-változás a hitelportfólió növekedését eredményezi, ugyanakkor alacsonyabb betéti forrásgyűjtés várható.



60. ábra: A transzferár és a teljes üzleti ár meghatározása

Likviditási válságterv

A normál piaci körülmények mellett folytatott likviditáskezelés mellett is fel kell készülnie a banknak egy válsághelyzet során történő működésre is, ezért olyan eszközöket és folyamatokat is ki kell alakítani, amelyekkel ideiglenes vagy hosszabb időtartamú likviditási fennakadások esetén is képes finanszírozni a működését.

A **likviditási válságterv** elkészítése során meg kell határozni azoknak a válság-előrejelző mutatóknak a körét, amelyek alkalmasak lehetnek a likviditással kapcsolatos potenciális problémák előrejelzésére (pl. havi ügyfélbetét-kiáramlás, havi betétfeltörés, állampapír- és pénzpiaci kamatszintek alakulása stb.). Meg kell határozni ezeknek a mutatóknak a különböző figyelmeztetési szintjeit a felelősségi körökkel együtt. A különböző válsághelyzetek kezelésére likviditást javító intézkedéseket kell definiálni (pl. értékpapír-befektetések megszüntetése, kampányok az ügyfélbetétek növeléséért, díjak, jutalékok csökkentése stb.), felmérve azok hatásait, időigényét. Nem elhanyagolandó szempont, hogy megfelelő belső és külső kommunikációs folyamatot kell kialakítani erre a helyzetre, majd magát a tervet rendszeresen tesztelni is kell.

A banknak szabályozói és belső banki limiteknek is meg kell felelnie a mindennapi működés során. Az ALM feladatkörébe tartozik a banki piaci kockázatok kezelése és a kockázati limitek menedzselése (a piaci kockázatokról l. 2.4. fejezet).

6.1.4 ALCO – eszköz-forrás bizottság

Az eszköz-forrás menedzsment kereteit, folyamatait, feladatait a banki **belső szabályzatok, eljárásrendek** határozzák meg. A legtöbb bankban az eszköz-forrás menedzsment legmagasabb szintű **döntéshozatali fórumaként eszköz-forrás bizottság** (*Asset-Liability Committee – ALCO*) működik, amelynek a munkájában állandó tagok és meghívott tagok is részt vesznek.

Állandó tagok a bank felső vezetői, az ALM, a treasury, a kockázatkezelés és az üzleti területek vezetői. Az állandó tagok rendelkeznek szavazati jogkörrel, a kijelölt témákban előre lefektetett elvek mentén kell döntéseket hozniuk (pl. rendes üzletmenet esetén döntést egyszerű többséggel lehet hozni, szavazategyelőség esetén a vezérigazgató dönt, az ülés határozatképességéhez hány tagszükséges, stb.). Az ALCO normál piaci körülmények között jellemzően havonta ülésezik, azonban turbulens, válságos piaci körülmények között akár napi rendszerességgel is összehívhatják. Amelyik bankban nem működik ALCO-bizottság, ott a fenti feladatokat a legmagasabb szintű menedzsmenttestület látja el.

Árazási és likviditási kérdésekben az ALCO a bank legfontosabb döntési jogosultsággal rendelkező szervezete.

A bank eszköz-forrás menedzsmentjét megvalósítani még összetettebb feladat abban az esetben, ha a bank további leánycégekkel, például lízingcéggel, lakás-takarékpénztárral stb. is rendelkezik. Ebben az esetben minden egyes tag önállóan is igazgatja az eszköz-forrás összhangját, emellett a csoport egészében is koordinálni kell az eszköz-forrás megfelelést.

6.2 TREASURY

Az előző fejezetben bemutatottak szerint az eszköz-forrás menedzsment a bank működése által generált pozíciókat kezeli; a treasury pedig a legtöbb bankban ezeket a pozíciókat **operatíván menedzseli**. Ezen tevékenység mellett a treasury maga is vállalhat pozíciókat, természetesen a megfelelő limitrendszer és a keretek betartása mellett. A pozíciók nyitása és zárása a kereskedési tevékenység része, alapvetően profitszerzés céljából történik, a treasury tehát a bank egyik üzleti területe is.

Másrészt a treasury a bank vállalati és kiemelt ügyfeleit is kiszolgálja ún. treasury-szolgáltatásokkal, ezzel biztosítja számukra a pénzügyi és tőkepiaci termékek elérhetőségét.

A treasury biztosítja a bankközi piac elérhetőségét, ahol a bankok egymás közötti ügyletkötései zajlanak.

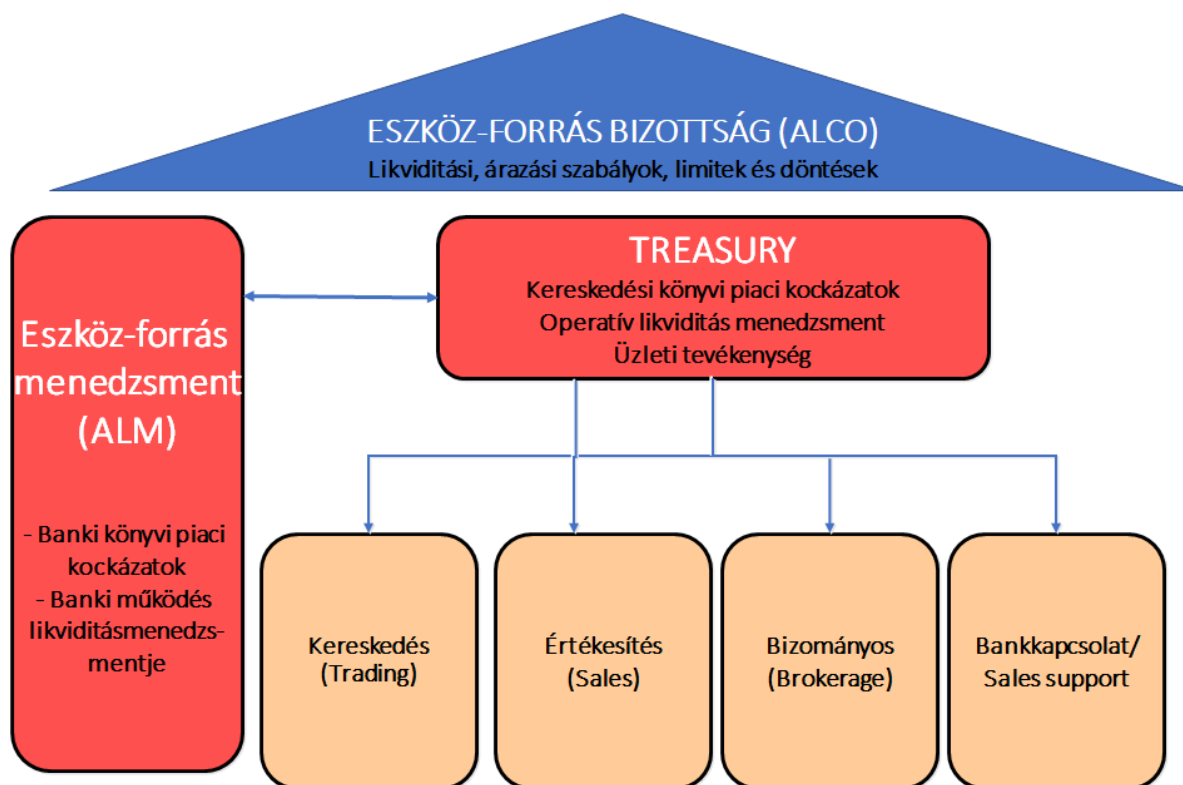
A treasury jellemző fő feladatai:

- a bank számára szükséges finanszírozás biztosítása a legmegfelelőbb és leghatékonyabb pénzügyi forrásokból;
- pénz- és devizapiaci eszközök saját számlás kereskedése (*trading*);
- pénz- és devizapiaci termékek értékesítése (*sales*) vállalati és kiemelt ügyfelek részére;
- kereskedési könyvi kockázatok kezelése és menedzselése;
- értékpapírpiaci termékek bizományosi (*brokerage*) értékesítése.

A treasury úgy a saját számlás kereskedési, mint az értékesítési és bizományosi tevékenységét is terméktípusonként külön-külön, az ún. **deskeken** („pultokon”) keresztül hajtja végre.

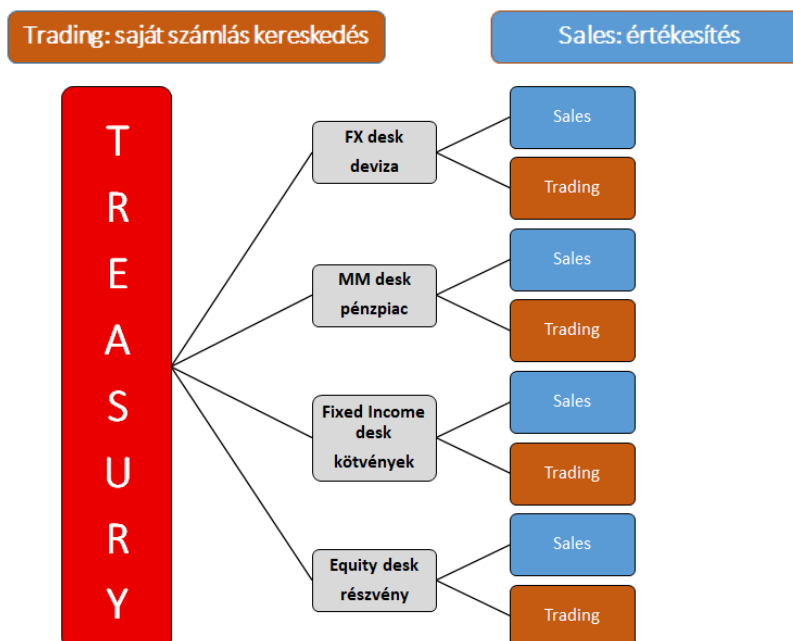
A **deskek típusai** – a bank tevékenységi jellegétől is függően – az alábbiak lehetnek:

- FX desk: devizapiac;
- Money Market desk: pénzpiac;
- Fixed Income desk: kötvénypiac;
- Derivatív desk: FX-opciók, kamatderivatívák;
- Equity desk: részvénypiac.



61. ábra: Példa az ALCO, a treasury és az ALM kapcsolatra

A pénz- és tőkepiaci *bennfentes és bizalmi információkkal való visszaélések kockázatának megelőzése* érdekében a treasury saját számlás üzleti tevékenységét és az ügyfeleknek történő értékesítést (beleértve a bizományost is) egymástól elkülönítve végzik, ez az ún. **kínai fal előírás**. Emiatt nemcsak terméktípusonként vannak el különítve a deszek, hanem aszerint is, hogy az *trading* vagy *értékesítési* tevékenységet végez (l. 62. ábra).



62. ábra: Példa a treasury belső szervezeti felépítése

6.2.1 Trading

A következő részben a trading deskekre általánosan jellemző tevékenységek kerülnek bemutatásra, majd azután a jellemző desk-ek feladatai.

A **trading deskeken** („kereskedési pultokon”, de a magyar elnevezést jellemzően nem használják a gyakorlatban) dolgozó üzletkötők – angolul *traderok*, *dealerok* – azok, akik a kereskedéssel foglalkoznak, akik a pénzügyi piacokon megkötik a tranzakciókat (angolul *dealeket*).

Saját számlás kereskedés

A deviza vagy FX (*foreign exchange*) desk pozíciót nem csak a bank más területeitől kap, hanem saját maga is nyit abból a célból, hogy a tranzakció során megvásárolt devizát egy későbbi időpontban magasabb árfolyamon adja el, így profitot termeljen ezzel a kereskedési tevékenységgel. A limitrendszer szabályozza, hogy mekkora lehet a maximálisan vállalható deviza **nyitott pozíció** a kereskedési könyv egészében, illetve devizanemenként. A pozíciós limitek mellett a veszteséglimit is meghatározzák a kereskedési terület mozgásterét.

Példa: a treasury vásárol 1 millió eurót 311,82 Ft-os árfolyamon, majd egy bizonyos tartási idő elteltével az EUR/HUF árfolyam 1 Ft-tal emelkedik 312,82 Ft-ra. Ha a dealer eladja az 1 millió eurót ezen az árfolyamon, azaz lezárja a pozíciót, akkor 1 millió Ft-os profitot realizál ezen a kereskedési tevékenységén. Amennyiben még tovább tartja a pozíciót, akkor elméleti szinten 1 millió Ft-ot ér neki a pozíció, de nem biztos, hogy ezt meg is fogja kapni: csak akkor realizál eredményt, ha ténylegesen eladja majd a devizát.

Fordított irányú árfolyamváltozás esetén, azaz ha egy bizonyos tartási idő után az árfolyam csökken 1 Ft-tal 310,82 Ft-ra, s a pozíciót nem zárják le, akkor az 1 millió Ft-os elméleti veszteséget jelent. Ha a piaci tendenciák továbbra is kedvezőtlenül alakulnak, és újabb 1 Ft-tal csökkent az árfolyam 309,82 Ft-ra, akkor az előző időszakhoz képest még rosszabb helyzetben van az üzletkötő, hiszen az elméleti vesztesége már 2 millió Ft a nyitott pozíción.

A **veszteséglimit** (*stop loss limit*) nem engedik, hogy a negatív tendenciák miatt hatalmas veszteséget kelljen majd egyszer, a jövőben, kényszerhelyzetben elszenvednie a banknak, ezért a veszteséglimitszintek elérésekor kötelezően vissza kell zárni a pozíciót, el kell adni a devizát, és realizálni a veszteséget.

A bank piaci kockázatkezelési területe monitorozza, hogy a kereskedési tevékenység a limitek betartásával történjen.

Árjegyzés

Az árjegyzés azt jelenti, hogy adott pénzügyi eszköz vételi és eladási árán hajlandó a treasury venni, illetve eladni az adott pénzügyi eszközt.

Például, ha az árjegyzés az euró és forint devizapár esetében 310,55 – 310,82, akkor az azt jelenti, hogy a bank 1 eurót 310,55 Ft-ért hajlandó megvenni és 1 eurót 310,82 Ft-ért ad el. Árjegyzés esetén szokás egy üzletkötési limitet is megadni, amely fölött érvényes csak az árjegyzés.

A fenti árjegyzést kétoldalú árjegyzésnek hívják, mivel mind a vételi, mind az eladási oldalon aktív szándékkal jelenik meg a bank. Azt a piaci szereplőt, aki a kereskedés során kétoldalú árjegyzéssel biztosítja az adott instrumentum likviditását, azaz annak a lehetőségét, hogy adni és venni lehessen a pénzügyi terméket a piacon, **market makernek** nevezik. A market maker tehát vételi és eladási árakat jegyez, angolul ezt **bid és ask** vagy **bid és offer** áraknak hívják. Mindig a jegyző szempontjából kell nézni az árjegyzéseket, a *bid árfolyamon vásárol az árjegyző*, és az *ask vagy offer árfolyamon ad el*. A market userek olyan piaci szereplők, akik a market maker árjegyzők jegyzéseit használják a pénzügyi piaci tranzakcióik során, számukra az árfolyamok aszerint adóttak, hogy a market makerek hogyan jegyzik az árakat.

Az üzletkötés menete

Az üzletkötés a dealing roomban történik, ahol nagyon szigorú belépési szabályokat állítanak fel, a treasury munkatársain kívül szinte senki más nem léphet be (kivétel pl. a belső ellenőrzés). Egy bankon belül jellemzően a dealing roomban dolgozók széleskörű IT-infrastruktúra-kiszolgáltatást kapnak. Rengeteg monitorral dolgoznak a traderek, salesek, hiszen a pénzügyi piacokról azonnali, aktuális adatok sokaságát követik egyszerre, párhuzamosan a pénzügyi információszolgáltatók pl. Bloomberg, Thomson Reuters által nyújtott szolgáltatások igénybevételével.

Az üzletkötés speciális rendszereken keresztül történik, ezek kötik össze a bankokat a bankközi piacon, speciális nyelvezettel (rengeteg pénzügyi szakmai kifejezés angol nyelvű, speciális rövidítésekkel). Az üzletkötés előtt számos üzletkötési feltételt másodpercek alatt kell ellenőrizni, majd a megkötött ügyleteket az üzletkötést követően azonnal rögzíteni kell az üzleti (*front-office*) rendszerben, hogy a pozíciók vezetése azonnal (*real-time*) megtörténhessen. Amennyiben meghibásodna az információszolgáltató vagy a front-office rendszer, a hibák javítását azonnal meg kell kezdeni, mert komoly pénzügyi veszteségek forognak kockán egy-egy elszalasztott üzletkötés vagy nem megfelelő kockázatkezelés következtében.

6.2.2 FX Trading Desk/devizakockázat-kezelés

Az FX vagy Forex elnevezés azt a piacot jelenti, ahol a különböző devizákkal kereskednek a piaci szereplők.

Devizakockázat kezelés

A treasury FX desk részlege kezeli a bank árfolyamkockázatát. A bank más tevékenységéből, például a lakossági és vállalati hitelezésből vagy betétgyűjtésből, az ALM eszköz-forrás menedzsment tevékenységéből stb. adódó pozíciókat nem egyesével, hanem összesítve veszi át a bank más területeiről. Ezeket a nyitott devizapozíciókat beteszi a saját könyvébe, a kereskedési könyvbe, és az aktuális piaci körülmények, a szabályozói követelmények betartása mellett – amely limitálja is a vállalható nyitott pozíciók nagyságát –, az FX desk eldönti, hogy megtartja, csökkenti vagy teljes egészében megszünteti a nyitott pozíciót. A pozíciók nyitása és zárása, a devizák adásvétele eltérő árfolyamon történik, és az árfolyamok közötti különbségből adódóan nyereséget vagy veszteséget realizál az FX desk.

A banki hivatalos árfolyamok meghatározása

A treasury határozza meg a bank hivatalos árfolyamait. Amennyiben a banki ügyfeleknek valutára van szükségük, a bankfiókban tudják átváltani a pénzüket a treasury által meghatározott árfolyamon. Ha az ügyfeleknek számlán kell kiegyenlíteniük valamilyen devizás fizetési kötelezettségüket, akkor szintén a treasury által meghatározott árfolyamon történik az átváltás a konverzió során. A treasuryben a devizakereskedők az adott piaci viszonyoknak megfelelően naponta meghatározzák ezeket a valuta- és devizaárfolyamokat, illetve indokolt esetben, pl. amennyiben a piaci árfolyamok napközben jelentősen változnak, akár napközben is.

MNB fixing

Az MNB a hivatalos devizaárfolyamok meghatározásához az aktív bankoktól bekéri az árfolyamjegyzéseket, amit a treasury üzletkötők jegyeznek le, majd a legmagasabb és legalacsonyabb értékek elhagyását követően átlagolja az árfolyamokat és teszi közzé a hivatalos MNB-devizaárfolyamokat minden kereskedési napon 11 órakor. Az árfolyamjegyzések során a bankoknak valós piaci jegyzéseket kell adniuk, mert az MNB azokon üzletet kezdeményezhet („megütheti” az árat).

Árjegyzés

Az FX desk folyamatos árjegyzéssel támogatja a sales desk munkáját, erre a 6.2.5. *Sales* alfejezetben részletesen kitérünk.

Bankközi ügyletek – FX spot, FX forward, FX opció

A kereskedési tevékenység, a devizakockázat kezelés során az FX desk különböző devizapiaci ügyleteket köt. A devizapiaci ügyletek lehetnek **azonnaliak (spot)** vagy **jövőbeni (határidős)** teljesítésűek.

Az **FX spot** ügylet egy devizaátváltás vagy devizakonverzió, amikor egyszerűen egyik devizát váltják át a másik devizára az azonnali piaci (spot) árfolyamon, például 325 EUR/HUF spot árfolyam mellett 325 millió forintot eladnak, és cserébe 1 millió eurót vásárolnak. A bankközi piacon az üzletkötés napját nevezzük T, azaz trading napnak, maga a spot üzletkötés a T napon történik, és az elszámolására a piaci konvenciók alapján a T+2 napon kerül sor, azaz a bank forintszámlájáról T+2 napon a forintösszeget átutalják, az eurószámlájára pedig beérkezik a fenti pénzüsszeg.

Az **FX forward** ügylet esetében a kereskedés napján, T napon a két partner megegyezik abban, hogy előre meghatározott jövőbeli időpontban történik meg a két deviza cseréje oly módon, hogy a váltási árfolyamban a T napon egyeznek meg, de a fizetés, a tényleges elszámolás csak az előre meghatározott, jövőbeli időpontban (például 3 hónap múlva) történik meg. A határidős devizaárfolyam tükrözi a spot árfolyamot és az üzletkötésben szereplő devizáknak a határidős üzletkötés időtartamára érvényes kamatait is.

Az **FX opció** szintén egy jövőbeli teljesítésű ügylet, amikor a kereskedés napján, T napon az opció vásárlója annak a lehetőségét vásárolja meg, hogy az előre meghatározott, jövőbeli időpontban (például 3 hónap múlva), a kereskedés napján megállapított árfolyamon megvásárolja az adott devizát. Ezért a lehetőségért az opció vásárlója opciós díjat fizet a másik félnek, az opció kiírójának. Az opció vásárlójának a jövőbeli időpontban ez egy vásárlási lehetőség, amellyel élhet, és amennyiben él, akkor az opció kiírójának ez egy kötelezettséget jelent. Annyiban különbözik tehát a forward ügylet az opciótól, hogy míg a forward esetében mind a két fél köteles megvenni és eladni a devizákat a jövőbeli időpontban, addig az opció esetében ez egy lehetőség.

6.2.3 Money market trading desk/kamat- és likviditásikockázat-kezelés

A money market vagy MM desk a pénzpiacokon jelenik meg és üzletel a bank nevében. Legfőbb feladata, hogy biztosítsa a bank folyamatos likviditását a bankközi piacon keresztül.

Nostro számlakezelés, operatív likviditáskezelés¹⁷¹

A likviditáskezelés során a treasury kezeli a bank nostro számláit, azaz a bank részére más bankoknál, illetve a jegybanknál különböző devizanemben vezetett számlákat.

A feladata során úgy kell eljárnia, hogy a számlák a nap végén ne mutassanak negatív egyenleget, hiszen a negatív egyenleg büntetőkamatot vonhat maga után, ugyanakkor a magas egyenlegre a bank nem vagy alig kap kamatot. A többletegyenleget az MM desk a bankközi piacon tudja bankközi betétként elhelyezni úgy, hogy magasabb kamatot érjen el. Az MM desk reggel, az üzleti órák kezdetekor megkapja a nyitó likviditási pozíciót nostro számláknaként, ebben összegződik az adott napokon esedékes kimenő (pl. lakossági jelzáloghitel-folyósítás) és bejövő tételek (pl. vállalati ügyfél hiteltörlesztése) összessége.

¹⁷¹ Vannak olyan szervezeti struktúrák, ahol a nostro számlakezelés és az operatív likviditáskezelés az ALM és nem a treasury feladata.

Emellett a desk a nap folyamán is rendszeres tájékoztatást kap a nap során felmerülő, további tételekről, amelyek mozgatják a likviditási pozíciókat. Az MM-üzletkötő eközben állandóan figyeli a pénzügyi piaci mozgásokat, a különböző futamidőre vonatkozó kamatok szintjét, és bankközi ügyleteket köt. Összességében az operatív likviditáskezelés során az MM desk folyamatosan biztosítja a bank likviditását a lehető legkisebb költségfordítás mellett.

Tartalékkezelés¹⁷²

A napi szintű likviditáskezelés feladatai között különösen fontos, hogy biztosítsa a jegybanki kötelező tartalékolás előírásainak való megfelelést is. A jegybank meghatározza a bankok körében, hogy forrásaik meghatározott százalékában kötelező tartalékot kell elhelyezniük a jegybanknál vezetett számlán.

A tartalékkötelezettséget a bankok úgy teljesítik, hogy a tartalékperiódus hossza alatt a jegybanki számlán a tartalékkötelezettségüknek megfelelő, átlagos számlaállományt tartanak fent. A tartalékperiódus során lesz olyan nap, amikor az átlaghoz képest magasabb lesz a jegybanki számla egyenlege, de lehet olyan nap is, amikor alacsonyabb, ez adja a bank mozgásterét. A hónap végére viszont kötelezően meg kell felelni az átlagosra vonatkozó előírásoknak.

Kamatkockázat-kezelés

A treasury MM desk részlege kezeli a banki könyvtől elkülönítetten, a kereskedési könyvben nyilvántartott kamatkockázatot. A bank klasszikus hitelezői és betétgyűjtési tevékenységéből keletkező kamatpozíciókat a banki könyvben tartják nyilván – ennek a menedzselése az ALM feladata –, míg a kereskedési könyvbe – a nevéből is adódóan kereskedési vagy profitszerzési céllal – főként a treasury területek által vállalt pozíciók tartoznak, és ezek kamatkockázatát kezeli a MM desk.

Bankközi ügyletek – bankközi betét/hitel, FX swap, FRA

- **Bankközi betéti/hitel vagy depóügylet** (az angol deposit elnevezés rövidítéséből) esetében a bankok egymástól betétet vesznek fel, vagy betétet helyeznek ki. Annak a banknak a szemszögéből, amelyik a felesleges likviditását elhelyezi a másik banknál, bankközi betétről beszélünk, míg a másik bank szemszögéből ez bankközi hitelfelvételt jelent. A bankközi betét futamideje lehet akár 1 napos is, ilyenkor a betét elhelyezését követően 1 nap elteltével az egyik bank visszafizeti az elhelyezett betétet és az 1 napra számított kamatot a másik banknak.

Speciális 1 napos ügyletek:

- Overnight (O/N) ügylet – a kereskedési (T) naptól a következő kereskedési (T+1) napig kötött bankközi betéti/hitel megállapodás.
 - Tom/next (T/N) ügylet – a kereskedési napot követő (T+1) napról indított, az azt követő kereskedési napra (T+2) kötött bankközi betéti/hitel megállapodás.
 - Spot/next (T/N) ügylet – a kereskedési napot követő (T+2) napról indított, az azt követő kereskedési napra (T+3) kötött bankközi betéti/hitel megállapodás.
- Az **FX swap** egy olyan devizacsere-ügylet, amely során egy adott devizapárban egy azonnali és egy határidős adásvétel egyszerre történik. Ha például euró és forint ez a devizapár, és az egyik fél eladná az eurót az azonnali árfolyamon a másik félnek, és ezzel egy időben, ugyanabban az összegben egy távolabbi időpontra megvásárolná az eurót a határidős árfolyamon, mindezt egyetlen üzletként, az FX swap keretében megteheti.

¹⁷² A tartalékkezelést is végezheti az eszköz-forrás menedzsment terület is.

- A **határidős kamatláb-megállapodás** (*forward rate agreement – FRA*) egy olyan határidős kamatlábszerződés, amely során egy jövőbeni időponttól induló, meghatározott időre nyújtott vagy felvett hitel kamatlábát lehet előre rögzíteni.
- **BUBOR-jegyzés.** A BUBOR (Budapesti Bankközi Forint Hitelkamatláb, angolul *Budapest Interbank Offered Rate*) a hazai banki piac pénzügyi referenciamutatójaként ismert. A hazai bankok ezen a kamaton adnának egymásnak ún. fedezetlen bankközi hitelt. A BUBOR jegyzése különböző futamidőkre történik (overnight, 1 hét, 2 hét, 1 hónap, 2 hónap, 3 hónap, 6 hónap, 9 hónap, 12 hónap), a jegyzéseket a jegyző bankok pénzügyi treasury üzletkötői benyújtják az MNB-nek, majd az MNB a legalacsonyabb és legmagasabb értékek elhagyását követően átlagolja a jegyzéseket, és hivatalosan publikálja a BUBOR-t. A BUBOR a változó kamatozású betétek és hitelek árazásánál jelent referenciakamat-szintet.

6.2.4 Fixed income desk

A fixed income desk megjelenhet önállóan is a trading deskek között, de van olyan bank, ahol a fixed income desk feladatkörét a money market desk látja el, hiszen mindkét terület a kamatpozíciókat menedzseli. A fixed income desk felelős a kötvénypiaci pozíciók, a kereskedési könyvben szereplő kötvények kamatkockázatainak kezeléséért, illetve a kötvénypozíciókból keletkező kereskedési eredmény eléréséért.

Bankközi ügyletek – IRS, repo

Az angol swap, azaz csere szó jelentéséből adódóan a **kamatcsere-megállapodás** (*interest rate swap – IRS*). Az IRS során az egyik fél a fix kamatozású pénzáramlását elcseréli változó kamatozású pénzáramlásra, vagy fordítva. Ha például a kereskedési könyvben fix kamatozású államkötvények vannak, ugyanakkor a trader arra számít, hogy hosszú távon a kamatszint megemelkedik, akkor nem kell eladni az összes kötvényt, és változó kamatozású államkötvényeket vásárolni, hanem egy IRS segítségével a fix kamatozású pénzáramlást el lehet cserélni változó kamatozásúra.

A **repoügylet** elnevezése az angol *sale and repurchase agreement* kifejezésből adódik, magyarul értékpapír-visszavásárlási megállapodásnak hívjuk. A repoügylet során egy értékpapírt, rendszerint állampapírt úgy adnak el, hogy előre rögzítik annak visszavásárlásának időpontját és árfolyamát is. A tényleges adásvétel nem történik meg a két fél között, hanem a repoügyletek segítségével a szabad értékpapír állomány terhére, a mögöttes értékpapírok eladása nélkül lehet átmeneti likviditáshoz jutni a repoügylet futamidejére. A repoügylet kedvelt eszköz a jegybankok eszköztárában: ha a jegybank likviditást szeretne kivonni a bankrendszerből, akkor állampapírokat „ad el” a passzív repo során, míg amikor likviditást szeretne nyújtani, akkor az aktív repo keretén belül állampapírokat „vásárol”.

6.2.5 Az irányadó és referencia-kamatlábakról

A pénz- és tőkepiaci kereslet és kínálat eredményeként kialakuló ár és az ezzel összefüggő kamatláb ismerete, minden más árutípust megelőzően, az összes gazdasági szereplő alapvető igénye; viszont ennek objektív megfigyelése és meghatározása útjában komoly korlátok húzódnak. A pénzügyi piac kiemelt szereplői ezen akadályok feloldása érdekében hozták létre a különböző irányadó, illetve referencia-kamatlábait. Az alapvető pénzügyi instrumentumok aktuális piaci kamatlábait a globális devizák (USD, EUR) esetében nemzetközi szereplők határozzák meg, míg lokális devizák esetében a legtöbb fejlett pénzügyi piacra rendelkező országban és feltörekvő piacgazdaságban *referencia-kamatlábak* reprezentálják. Világszerte általánosan három típusát használják a referencia-kamatlábaknak, az ún. IBOR-okat, ONIA-kat és IRS-eket.

6.2.5.1 IBOR: fedezetlen bankközi hitel-betét referencia-kamatlábak

A pénzügyi piaci referenciakamatok mindennapi felhasználása szempontjából jelenleg kétségkívül a legfontosabbak az IBOR-ok (*interbank offered rate*). Ezeket elsősorban a bankközi betét-, hitel- és derivatív piacokon, illetve a bankok által az ügyfeleknek nyújtott, pénzügyi szolgáltatások szerződéseiben használatosak, utóbbiak esetében különösen a változó kamatozású betét- és hitelszerződésekben, illetve a pénzügyi derivatív szerződések ármeghatározásában játszanak szerepet.

Ezen túl a nagyobb kereskedelmi szereplők egymás közti szerződéseiben fizetési kötelezettségeik meghatározásával összefüggésben is alkalmazzák. Különböző becslések vannak arra, hogy a globálisan alkalmazott devizanemekkel esetében mekkora összegű, kifejezetten pénzügyi szerződésállomány lehet érintett: az FSB 2014-es becslése szerint például az USD LIBOR és az EURIBOR is több mint 150-150 ezer milliárd US dollárnyi összegű szerződésben szerepel ármeghatározóként.

A betűszó elejét a jegyzési helyek szerint képezik, így pl. az EU központjában, Brüsszelben EURIBOR-t, Budapesten BUBOR-t, Londonban LIBOR-t stb. jegyeznek. A globális használat során a legelterjedtebb a LIBOR, London globális pénzügyi központi szerepének köszönhetően.

Az IBOR-ok a definíciójuk szerint a bankközi piacon prémium banknak nyújtott rövid távú, fedezetlen hitelért kért kamatlábak. Bizonyos jegyzési helyszíneken a hitelnyújtás mellett a betételfogadás kamatlábait is jegyzik, máshol előre szabályzatban rögzített kamatrés (*spread*) alkalmazásával határozzák meg ezeknek a mértékét. A betéti bankközi kamatláb megnevezése IBID-re végződik, pl. Londonban LIBID. A jellemző spread pedig 1/8, azaz 0.125%.

Az IBOR-ok jegyzésében az adott devizanemben a fedezetlen bankközi betét- és hitelpiacon aktív, nagy likviditással rendelkező, jellemzően jelentős kereskedelmi, illetve befektetési bankok önkéntesen vesznek részt.

A jegyzők csoportját **panelnek**, a résztvevőket **panelbankoknak** hívják. Az egyes panelbankok jegyzései az általános pénzpiaci és gazdasági környezettel, az ebből fakadó, rövid távú várakozásokkal kapcsolatos szakértői becslés mellett az adott bank ténylegesen végrehajtott, fedezetlen bankközi tranzakcióin – amennyiben vannak –, eszköz-forrás pozícióin, költségein és elvárt megtérülésén, valamint további tényezőkön is alapulnak. Ezeknek az egyedi jegyzéseknek az átlagolásával számítják ki a közzétett IBOR-értékeket. A jegyzés a panelbankok között egy adott értékhatárig az ármegadási mellett jellemzően ügyletkötési kötelezettséget is jelent.

A jegyzések és azok feldolgozása banki napokon történik, szigorúan kötött menetrendben, és rövid – általában egy óránál rövidebb – időkereten belül. A panelbankok által megadott jegyzésekből a szélsőségesen kilengő értékek torzító hatásának a kiküszöbölésére az aktuálisan beküldött jegyzések számától függő számú, legmagasabb és legalacsonyabb értékeket levágják (*trimming*), és a fennmaradó jegyzésekből átlagolják a referenciakamatot.

Az IBOR-ok létrehozásában a panel mellett további fontos szereplők vesznek részt. Az egyes IBOR-ok üzemeltetéséért felelősök és kereskedelmi jogaik birtokosai az adott IBOR **adminisztrátorai**. Ezek a korábbi időszakokban jellemzően az IBOR-ok felhasználásában leginkább érintett banki közösség egyes szerveződései voltak, mostanra – felügyeleti és szabályozásbeli szigorítások eredményeként – egyre általánosabb, hogy független társaságok végzik ezt a tevékenységet.

A fenti folyamattal párhuzamosan kialakult az a gyakorlat is, hogy a referenciakamatokkal kapcsolatosan érintett, összes szereplő képviselőinek bevonásával az adminisztrátor társaságok a referenciakamat stratégiai kérdéseiben döntéshozatali, illetve a működtetésével összefüggésben ellenőrzési joggal rendelkező testületeket, vagy akár önálló szervezeteket hoznak létre.

A referencia-kamatlábak számításába az adminisztrátor működési, üzleti modelljétől függően, egyes esetekben bevonnak az adminisztrátortól társaságilag elkülönült **kalkulációs segédet** (*calculation agent*) is.

Jelenleg az IBOR-ok elterjedtsége ellenére, a bennük foglalt kockázatok miatt a jegyzést nehezítő, negatív ösztönzők okán a hatóságok vizsgálják a fedezett hitelpiaci referenciakamatlábak (*repo rate-ek*)¹⁷³ és az ONIA-k mint lehetséges helyettesítő referenciakamatok elterjedésének elősegítését.

A fontosabb IBOR-ok fentiekben tárgyalt lényeges jellemzőinek leírását tartalmazza az alábbi (2018. júniusban érvényes) táblázat:

IBOR elnevezése	Devizanem(ek)	Lejáratok	Panelbankok száma	Adminisztrátor
ICE LIBOR	USD GBP EUR CHF JPY	7 lejárat: O/N 1 hét, 1, 2, 3, 6, 12 hónap	összesen 20 devizanemenként 11 és 16 között	Intercontinental Exchange Benchmark Administration Ltd. (IBA) Oversight Committee (18 member)
EURIBOR	EUR	5 lejárat*: 1 hét, 1, 3, 6, 12 hónap	20	European Money Markets Institute (EMMI) Steering Committee (10 members)
JBA TIBOR	JPY Euroyen (Japánon kívül tartott jenbetétek)	6 lejárat: 1 hét, 1, 2, 3, 6, 12 hónap	JPY: 15 Euroyen: 14	Japanese Banking Association
BUBOR	HUF	O/N, 1, 2 hét, 1, 2, 3, 6, 9, 12 hónap	12	MNB (2021. novemberéig)

*2018 decemberében megszűntek a 2 hetes, a 2 és 9 hónapos jegyzések

33. táblázat: A fontosabb IBOR-ok lényeges jellemzői, 2018 június

6.2.5.2 ONIA: overnight betét-hitel kamatlábatlag

Bár sok piacon overnight IBOR-t is jegyeznek, ennek a kialakításában azonban kizárólag a panelbankok vesznek részt. Az overnight bankközi piacok igen aktívak, többek között azért, mert ez az egyetlen hatékonyan alkalmazható eszköz a nagyon rövid távú, banki nyitott eszköz-forrás pozíciók zárására. Emiatt számítják és publikálják több piacon az ott végrehajtott overnight ügyletek átlagkamatát, ezt több helyen az overnight IBOR-jegyzések mellett teszik közzé. Információtartalmában három fontos különbség van az overnight napos IBOR-jegyzésekkel összevetve. Egyrészt ez tartalmazza a panelbankokéi mellett az adott piacon végrehajtott, összes további jelentett bankközi tranzakciót. Másrészt az előbbiből adódó, nagy tranzakciós volumenkülönbségek miatt nem egyszerű, hanem volumennel súlyozott átlagszámítást végeznek. Harmadrészt ezek csak piaci áradatokat tartalmaznak, és nincs tér a szakértői várakozások árképzésen túli szerepeltetésére. Az ONIA-k (*overnight index average*) számításához az adatokat jellemzően az adott piac monetáris hatósága biztosítja, és előfordul, hogy az számítja és publikálja is.

¹⁷³ Első osztályú értékpapírokkal – jellemzően állampapírokkal – fedezett bankközi visszavásárlási, illetve fordított visszavásárlási ügyletek kamatlába. Ezen referenciakamatok bemutatása a jelen könyvnek nem része.

Az ONIA-kat leginkább rövid távú bankközi pénzügyi szerződésekből (főként derivatív ügyletekből), illetve instrumentumok belső értékelése során alkalmazzák.

Fontos megemlíteni, hogy az Egyesült Államokban a Fed az ott OBFR-nek nevezett (*overnight bank funding rate*) ONIA mellett közzétesz egy másik overnight referenciakamatot, az EFR-t (*effective federal funds rate*, máshol *Fed Fund Rate*) is, amelyet a piac egy jól meghatározott területére szűkítve kalkulál. Ezt a bankoknak a Fed által vezetett számláin lévő, a kötelező tartalékon felüli szabad pénzeszközök terhére végrehajtott 1 napos bankközi ügyleteikben alkalmazott kamatlábak tranzakcióvolumennel súlyozott átlagának a számításával határozzák meg.

Az ONIA-k mellett több helyen jegyeznek ONIA SWAP indexeket, amelyeket összefoglaló elnevezéssel OIS-nek is hívnak (*overnight interest rate swap*). Természetükben a következő részben tárgyalt IRS-ekhez hasonlítanak, ezeket azonban nagyon rövid futamidőre jegyzik. Lényegük, hogy egy igen rövid (gyakran 1 hetes) futamidejű, fix hitelkamat és egy ONIA-alapú, napi változó kamat cseréje esetén mekkora a fix oldalon előírt kamatláb.

ONIA elnevezése	Devizanem	Figyelembe vett piacok	Adminisztrátor	Kalkulációs segéd
EONIA (Euro EONIA)	EUR	Minden O/N ügylet az EU és az EFTA területén	EMMI	Európai Központi Bank (ECB)
SONIA (Sterling ONIA)	GBP	UK-piacokon végrehajtott ügyletek volumenével súlyozott kamatlábak két középső kvartilisében szereplő értékek	Bank of England	ua.
TONAR ¹⁷⁴	JPY	Japán pénzpiac	Bank of Japan	ua.
EFR	USD	A kötelező tartalékon felüli szabad banki pénzeszközök terhére végrehajtott O/N bankközi ügyletek	New York Fed	ua.
OBFR	USD	EFR-bázis, kiegészítve a további jelentett dollár és euródollár O/N ügyletekkel	New York Fed	ua.

34. táblázat: A fontosabb ONIA-k lényegi jellemzői

6.2.5.3 IRS: kamatlábswappráták

Szintén egyes bankközi ügyletekből használatos referencia kamatlábként a kamatlábswappráta. A kamatswapok lényege, hogy adott futamidőn belüli, előre meghatározott kamatperiódusú (pl. 6 hónapos) változó kamatot, leginkább egy jegyzett IBOR-t cserél a futamidő alatt végig fix kamatra. Az egyes jegyzések a csereügylet fix lábán alkalmazott kamatra vonatkoznak, és a csereügylet változó lábán meghatározott, rövid kamatnak a jegyzéskor ismert hozamgörbéjéből a panelbankok által a teljes futamidőre becsült, átlagos értéke alapján határozzák meg. Éven túli futamidőkben jellemző a jegyzés, ami elérheti akár a 30 évet is. Ezeket a referenciaértékeket jellemzően a közép- és hosszú távon fix, vagy átárazódó ügyletek kamatlábjának meghatározásában alkalmazzák.

A jegyzése az IBOR-okhoz hasonlóan, a panelbankok jegyzéseinek az átlagolásával történik, hasonló operáció és szervezeti megoldások mellett.

¹⁷⁴ Tokyo Overnight Average Rate

A legszélesebb körben alkalmazott IRS az *ICE Swap Rate* (EUR, GBP és USD, 1–30 év közötti futamidőkre). Magyarországon 1-től 15 évig terjedően 12 futamidőre jegyzik a BIRS (*Budapest Interest Rate Swap*) kamatlábat.

6.2.5.4 Banki irányadó kamatlábak (*prime rates*)

A *prime rate* a kereskedelmi bankok által publikusan (jellemzően versengően) közzétett kamatláb, mely a bank saját prémium ügyfeleinél alkalmazott hitelkamatláb. A *prime rate* meghatározását a bank ALCO (eszköz-forrás menedzsment) -bizottsága végzi el. Mértékét a bank és a mindenkori pénzüpiac helyzet alapján időközönként felülvizsgálják. A *prime rate* szerepe az IBOR-ok elterjedését követően visszaszorult, Észak-Amerikában azonban a legnagyobb kereskedelmi bankok még mindig alkalmazzák ezt a referencia-kamatlábat. Az IBOR-okhoz benyújtott panelbanki jegyzésekhez képest ezekben sokkal erősebb hangsúlyt kapnak az egyedi banki pozíciók, a stratégián és az ügyfélkör összetételén alapuló faktorok, ideértve a kamatvárákozások szubjektív elemeit.

6.2.5.5 Jegybanki irányadó kamatlábak

A *jegybanki irányadó kamatlábak* (alapkamatok) az országok központi bankjai által az irányadó instrumentumaikra meghatározott kamatlábak. Az irányadó kamatláb meghatározása a legfontosabb monetáris politikai eszköz. A piaci kamatvárákozások szempontjából meghatározó szerepe van. Emellett fontos eszköz az ehhez a kamatszinthez meghatározott kamatfolyosó szélessége – azaz a jegybank által a bankoktól elfogadott betétek és a számukra nyújtott hitelek kamatlába közötti különbség –, valamint annak az alapkamathoz képesti elhelyezkedése (szimmetriája vagy aszimmetriája).

Kínai irányadó kamatláb

A piacvezérelt gazdaságokban alkalmazott megoldások mellett érdemes tárgyalni a jelenleg magát „irányított versenyzásaként” definiáló Kína piaci kamatláb-meghatározási gyakorlatát. A PBC (kínai jegybank) éves alapkamata mint irányadó kamat alkalmazása mellett egy ún. *dual-track* rendszer működik, aminek a lényege, hogy a bankok elvileg szabadon alakítják ki az egymás közötti hitelezési kamatlábaikat, miközben az ügyfelektől elfogadott betétek és a nekik nyújtott hitelek kamatlábszintjei esetében ez a szabadság korlátozott. Korábban a PBC az ügyfélbetétek esetében legmagasabb alkalmazható kamatlábat (ún. *cap*), míg az ügyfélhitelek esetében legalacsonyabb alkalmazható kamatlábat (ún. *floor*) alkalmazott. A pénzüpiaci liberalizáció jegyében az előbbi 2015-ben, az utóbbit 2013-ban vezették ki. Ezt követően a bankok a jegybank és a kormányzat informális befolyása mellett maguk határozzák meg az alkalmazható ügyfélbetéti és ügyfélhitelek-kamatok esetében az alapkamathoz kapcsolódóan használható kamatrészek szintjeit.

6.2.6 Sales/befektetési szolgáltatás

A **sales desk** a treasury azon területe, amelynek az **ügyfelei vállalatok és privátbanki ügyfelek**. Ellentétben a trading deskkel, ahol a bank nevében más bankokkal kötnek ügyleteket, a sales desk a bank nevében vállalati ügyfelekkel köt ügyleteket, biztosítva a pénzügyi piacokon megköthető ügyletek elérhetőségét a vállalati ügyfeleknek.

A vállalatok működésük során szembesülnek piaci kockázatokkal, amelyek azonosítását követően, azok mérséklésére jellemzően fedezeti célú ügyletek megkötésére keresik fel a corporate sales desk üzletkötőit.

Egy exportőrvállalat a bevételeit például euróban kapja meg, ugyanakkor a munkavállalók fizetését, az alapanyagokat forintban kell kifizetnie. Ebben az esetben a vállalat FX spot ügylet segítségével az eurós bevételt átváltja forintra, és kifizeti a számlákat, munkabéreket, ugyanakkor a jövőbeli árfolyam kockázatának mérséklésére már most átválthatja a például fél év múlva tervezett eurós bevételét forintra FX forward ügylet megkötésével.

A sales üzletkötő **felméri** az adott vállalat **pénzügyi kockázatát, pozícióit, konzultációs lehetőséget biztosít** az elérhető ügyletekről, amelyekkel a vállalat kezelni tudja piaci kockázatait, folyamatosan **tájékoztat a piaci folyamatokról**, hírekről. Ezekkel az információkkal a sales üzletkötő támogatja a vállalatot, hogy az naprakész információk birtokában hozza meg a pénzügyi döntéseit.

Bármelyik vállalat – amelyik a banknál számlát vezet – átválthatja az egyik devizát a másik devizára az adott napon érvényes, banki árfolyamon; de nem minden banki ügyfél tud közvetlenül a treasuryvel ügyletet kötni, ugyanis a corporate sales desk csak bizonyos **tranzakciós volumen fölött** nyújtja a szolgáltatást a vállalati ügyfeleknek. Ez ügylettípusonként és bankonként eltérő lehet, a leggyakoribb üzletfajta, az FX spot esetében ez 50 ezer – 100 ezer eurós nagyságrendű.

6.2.6.1 *Ügyfelek*

A sales desk ügyfelei között elsősorban a **klasszikus vállalati ügyfeleket** említettük, ugyanakkor a sales desk szolgál ki egy speciális vállalati kört, az **intézményi befektetőket** is. Az intézményi befektetők közé soroljuk az alapkezelőket, a biztosítótársaságokat, az önkéntes egészség- és nyugdíjpénztárakat. Ezek a speciális vállalatok befektetéseket kezelnek, hatalmas vagyontömegek menedzselésével foglalkoznak, és szem előtt tartva a rájuk jellemző befektetési célokat, a kezelt vagyona vonatkozó befektetési politikát, fedezeti vagy spekulációs céllal kötnek pénzügyi ügyleteket a sales desk munkatársaival. Az intézményi befektetők alapos pénzügyi tudással rendelkeznek, így velük az üzletkötés magas szintű szakmai ismereteket kíván.

Ugyanakkor vannak olyan **magánszemélyek** is, akik szintén kellő nagyságú vagyonnal rendelkezve, közvetlenül üzletelhetnek a sales desk üzletkötőivel, és ezzel a standard banki jegyzésekhez képest egyedi, számukra kedvezőbb jegyzéseket, például devizaárfolyamokat kaphatnak.

6.2.6.2 *Szerződés, megbízás, sales marzs*

A sales desk az ügyfeleivel külön **szerződéseket köt** ügylettípusonként, meggyőződve arról, hogy az adott ügylettípus működését, az annak értékét befolyásoló tényezőket, kockázatát kellően érti az ügyfél, az esetlegesen felmerülő veszteségeket viselni tudja a jövőben. A szerződés megkötését követően pedig az ügyfelek **megbízásokat adnak**, amelyekben pontosan meghatározzák, hogy milyen termékre milyen irányú üzletkötést milyen árfolyamon kívánnak kezdeményezni.

Fontos kiemelni, hogy a sales desk az ügyfeleket szolgálja ki, **önállóan nem vállalhat** semmilyen pénzügyi pozíciót, így például, ha az egyik vállalat elad neki eurót forint ellenében, akkor ezt az euróban megjelenő pozíciót nem tartja meg, hanem átadja a trading desknek, pontosabban, a sales desk eladja az eurót az FX desknek.

A végső nyitott pozíció az FX desk könyvében jelenik meg. Az FX desk eldönti, hogy ezt a pozíciót megtartja-e annak reményében, hogy majd profittal tudja a későbbiekben lezárni, vagy már a pozíció átadását követően bezárja ezt a nyitott pozíciót, és azonnali eredményt realizál rajta. A sales desk eredménye a **sales marzs**, az ügyfélnek jegyzett (külső) árfolyam és az FX desk által jegyzett (belső) árfolyam közötti különbség. A sales az üzletkötések során olyan árazást alkalmaz, amellyel nyereséget tud elérni az ügyfelekkel kötött tranzakciókon.

A következő alfejezet a **sales területek által kínált ügylettípusokat** mutatja be. Ezek többsége a trading részben már bemutatott ügylet, kiegészítésekkel.

6.2.6.3 Árfolyamjelleű ügylettípusok

- FX Spot

A standard elszámolás T+2 értéknappal történik, de az egyedi igények kiszolgálására az adott T napon megkötött devizaátváltás elszámolása megtörténhet akár T vagy T+1 napos elszámolással is. Természetesen a T vagy T+1-es spot ügylet árfolyama, ha minimálisan is, de eltér a T+2 napos elszámolású spot ügyletetől, pontosan az 1 vagy 2 napra jutó kamatok függvényében.

- FX forward

Az FX spot ügyletet követően nagy jelentősége van a vállalatok devizakockázatának kezelésében.

- FX opció

Ritkábban alkalmazott ügyletfajta, mint az FX forward, de a devizakockázat kezelésének egy lehetséges eszköze.

- CIRS

Kétdevizás kamatláb-csereügylet, ahol a fix és változó kamatozás két különböző devizában történik.

- Kamatjelleű ügylettípusok
- Egyedi betétek/hitelek
- Egyedileg árazott betételhelyezés és hitelfelvétel.
- Kötvény-adásvétel
- A vállalat megtakarításának összegéhez, rendelkezésre állásának idejéhez igazodó állampapír-adásvételi ügylet.
- Kamatswap (IRS)

Egy-egy IRS megkötése komoly előkészületet igényel mind a vállalat, mind a treasury sales oldaláról. Szoros együttműködés szükséges az IRS megfelelő paramétereinek kiválasztásához és a megkötésének időzítéséhez.

- Határidős kamatmegállapodás (FRA)
- Tőkevédett strukturált betétek

Strukturált betét esetében a bank visszafizeti a betétként elhelyezett teljes összeget ugyanúgy, mint egy betét esetében; a struktúra a kamatfizetésben jelenik meg, azaz valamilyen feltétel bekövetkezésekor prémiumkamat illeti meg az ügyletet.

- Kétdevizás befektetés

Ez egy nem tőkevédett befektetés; az egyik devizában elhelyezett pénzösszeget a lejáratkor egy másik devizára váltanak át egy előre rögzített árfolyamon, ha ahhoz képest a jövőbeni azonnali árfolyam az ügyfél számára kedvezőtlen.

7. PÉNZ- ÉS FIZETÉSI FORGALOM, BANKSZÁMLAVEZETÉS

Mint ahogy az 1. fejezetben ismertettük, egy pénzügyi intézmény csak akkor nevezheti magát banknak, ha a hitelezés és a betétgyűjtés mellett fizetési forgalmi szolgáltatásokat is nyújt.¹⁷⁵ A hitelezési és betétgyűjtési tevékenységet már tárgyaltuk; ez a fejezet a fizetési forgalmi szolgáltatásokkal foglalkozik. A tevékenység jellemzői, típusai és szabályozási keretrendszere mellett bemutatjuk az ezekhez szorosan kapcsolódó bankszámlavezetést és a fizetési forgalom lebonyolításának háttértevékenységét (*back-office*) is.

7.1 FIZETÉSI FORGALOM

A bankok szerepe a fizetési forgalomban

Banki pénzforgalmi szolgáltatások nélkül a gazdaság monetizáltsága, az áru-, tőke és pénzügyi piacok fejlettsége nem érhetne volna el a mai szintjét. A világ kereskedelmi és tőkeforgalmát képtelenség lenne készpénzfizetéssel lebonyolítani. Bankok közötti levelezői számlakapcsolatok és elszámolási infrastruktúrák sűrű szövete teszi lehetővé a fizetési megbízások teljesítését. A bankoknak a fizetési forgalomban játszott szerepe az elmúlt évtizedekben folyamatosan növekedett, összhangban a nemzetközi kereskedelem és turizmus fejlődésével, valamint az életmód változásával. A banki fizetési forgalom felgyorsulásával és tömeges elterjedésével egyre fontosabbá válik a fizetési forgalom folyamatosságának és biztonságának fenntartása, valamint a gyanús pénzmozgások kiszűrése és blokkolása. A pénzforgalomba vetett **bizalom** a banki működés szempontjából kulcsfontosságú, ezért a bankok élen járnak az új informatikai biztonsági megoldások alkalmazásában.

A bankok ügyfelei szempontjából a fizetési forgalom négy fontos dimenzióját érdemes kiemelni: az **időigényt**, a **transzparenciát**, a **banki díjak** szintjét és az **elérhetőséget**. Ezek terén az elmúlt két-három évtizedben gyökeres változások történtek:

- A fizetések időigénye több napról napon belülivé, sőt akár valós idejűvé rövidült.
- A transzparencia növekedett, a megbízások és a banki értesítések adattartalma kibővült, egyre szélesebb körben válik gyakorlattá a fizetési üzenetforgalom automatizálása ügyféltől ügyfélig.¹⁷⁶
- A banki díjak szintje (eltekintve a díjakba beépülő tranzakciós illeték hatásától) jelentősen csökkent az elmúlt években. Ebben jelentős szerepe van a forgalom növekedésének, az automatizálásnak, az erősödő piaci versenynek, valamint a banki díjakra irányuló szabályozói beavatkozásoknak.¹⁷⁷
- Végül: a fizetési szolgáltatások elérhetősége (hozzáférhetősége) egyre javul. Ez jól lemérhető az ATM- és EFTPOS-berendezések számának növekedésén, illetve a netbanki és mobilbanki szolgáltatások egyre szélesebb körű elterjedésén.

Fizetési megbízások

Az ügyfelek fizetési megbízásokat általában a bankszámlaszerződés mint keretszerződés alapján, a bankszámlán rendelkezésre álló fedezet terhére adnak. A fizetési megbízások teljesítése a megbízáson megjelölt napon, ennek hiányában annak átvételekor esedékes.

¹⁷⁵ Ez fordítva nem igaz, vagyis nem csak bank nyújthat fizetési forgalmi szolgáltatásokat.

¹⁷⁶ Ezt STP feldolgozásnak is szokták nevezni a „straight-through-processing” kezdőbetűi alapján.

¹⁷⁷ Ilyen beavatkozás pl. a fogyasztók által igénybe vehető alapszámla díjszabályozása vagy a díjtranszparencia megkövetelése, de Magyarországon ezzel ellentétes hatású a tranzakciós illeték szabályozása, amely emeli a díjakat.

A bank a keretszerződésen kívül ún. egyszeri fizetési megbízást is teljesíthet. A megbízó ekkor általában készpénzben bocsátja a bank rendelkezésére a fizetési megbízás fedezetét.

A bank csak a számlatulajdonos rendelkezése alapján és jóváhagyásával hajthatja végre a fizetési megbízásokat. A jóváhagyás azonban lehet utólagos és hallgatólagos (pl. egyes felhatalmazáson alapuló beszédési megbízások esetében).



63. ábra: A bankközi elszámolást igénylő fizetési megbízások teljesítésének fő folyamata

A fizetési megbízás beérkezése történhet a megbízások átvételére meghatározott időszakon belül, illetve azon kívül. A beérkezett megbízást a bank megvizsgálja, és csak akkor veszi át, ha teljesítésre alkalmasnak találja, tehát hibátlan vagy kijavítható, a megbízó hitelesítette (aláírásvizsgálat), valamint – azonnal teljesítésre kerülő átutalási megbízás esetén – a fedezet is rendelkezésre áll.

Ez az eljárás vonatkozik a papíron, illetve az elektronikus üzenetben beérkező megbízásokra. Elektronikus befogadási felületen, internetbankban a megadott megbízások beérkezése és átvétele egy mozzanatban történik, ha a formai és tartalmi ellenőrzést a bank a megbízó által végzett rögzítés során elvégzi.

Más pénzforgalmi szolgáltató közreműködését igénylő megbízásokat bankközi elszámolási és teljesítési mechanizmusokban is feldolgoznak. A címzett bankja a hozzá beérkezett és teljesített megbízásokat haladéktalanul köteles feldolgozni, majd ügyfelét értesíteni a végrehajtott műveletről.

A rendszeres fizetési megbízások előre meghatározott időpontokban esedékes fizetések sorozatára vonatkoznak. Ezeket az esedékesség napján átvett megbízásnak kell tekinteni. A beérkezett, de később teljesítendő megbízásokat a bank előjegyzésbe veszi.

A beszédési megbízásokat (a fizető fél felhatalmazása alapján) a kedvezményezett kezdeményezi, a megbízást saját bankjához nyújtja be.

Fizetési eszközök

A fizetési kötelezettségek általánosan elfogadott eszköze a pénz. Magyarország hivatalos pénzneme a forint, az euróövezeti országok hivatalos pénzneme az euró, stb. A hivatalos pénzokban a pénzkibocsátás állami monopólium, hagyomány szerint a kincstár¹⁷⁸ hozza forgalomba a vert pénzt, a pénzérme előoldalán az uralkodó képe (fej) vagy az államhatalom jelképe (pl. címer) látható.

A jegybankok bankjegy kibocsátásra kaptak monopoljogot. A bankjegy pénzhelyettesítő (a vert pénzt helyettesíti), a bankjegyet és az érmét együttesen készpénznek nevezzük.

A **fizetési számlákon elhelyezett betét bankszámlapénznek** minősül, ez a banknak a számlavezetés pénznemében kimutatott tartozása. A fizetési számlán elhelyezett betét, valamint fizetési számlához kapcsolt hitelkeret készpénz nélküli fizetési forgalom lebonyolítására használható a banknak adott megbízás (írásos utasítás) vagy készpénz-helyettesítő fizetési eszköz használatával.

¹⁷⁸ Magyarországon az érmekibocsátás az 1960-as évek óta jegybanki feladat.

Tehát a fizetési eszköz a pénz, aminek a megjelenési formái a készpénz és a bankszámlapénz (ideértve az elektronikus pénzt is). A készpénz-helyettesítő fizetési eszköz pedig „a pénzforgalmi szolgáltató és az ügyfél közötti keretszerződésben meghatározott olyan személyre szabott dolog vagy eljárás, amely lehetővé teszi az ügyfél számára a fizetési megbízás megtételét”¹⁷⁹, tehát a számlapénz feletti rendelkezést.

A fizetési kártya, a csekk, valamint a netbank és a mobilbank is készpénz-helyettesítő fizetési eszköznek számít. A hazai szabályozás a készpénz-helyettesítő fizetési eszközök közé sorolja az **elektronikus pénzt** is, amely a banki számlapénz speciális formája. Az elektronikus pénz a kibocsátóval szembeni, de nem fizetési számlán, hanem speciális számlán vagy egy eszközön (elektronikus pénztárcán), szoftveren tárolt követelés¹⁸⁰, amelyet akár a kibocsátó közreműködése nélkül is átruházhatnak a kedvezményezettre.

A **virtuális pénzek** (pl. bitcoin, ethereum stb.) nem országok hivatalos pénznemei, hanem magánpénzek, amelyek pénzjellege vitatott – sokan inkább pénzügyi eszköznek tekintik ezeket. A virtuális pénzek jelenleg nem töltenek be minden pénzfunkciót – pl. jellemzően nem alkalmazzák értékmérőként, illetve hiteleszközként –, de tény, hogy a pénz bizonyos funkcióival rendelkeznek.¹⁸¹ A virtuális pénzekkel történő fizetés nem igényli a pénzügyi közvetítőrendszer közreműködését a fizetés lebonyolításában.

A fizetési szolgáltatások helye az üzleti tevékenységben

A fizetési megbízások teljesítése szoros, folyamatos ügyfélkapcsolatot biztosít bank és ügyfele között. A fizetési szolgáltatások stabil bevételt biztosítanak, az üzletág kevésbé kitett a konjunkturális hatásoknak, mint más banki üzletágak. A banki díjak részben a számlavezetéshez, részben a fizetési műveletek teljesítéséhez kötődnek, mértéküket általában nem üzletszabályzat vagy általános szerződési feltételek, hanem külön hirdetmények tartalmazzák.

A hirdetmények jutalék-, díj- és költségmértékeket közölnek. Klasszikusan a díj egy szolgáltatás ellenértékét fix összegben fejezi ki, míg a jutalék értékarányos, százalékos mértékben határozzák meg. Költség alatt általában az igénybe vett közvetítők (pl. posta vagy levelező bank) által felszámított díjat kell érteni, amelyet a bank továbbhárít az ügyfelére. Napjaink üzleti gyakorlatában a díjak és jutalékok között elmosódik a határ, a jutalékoknak gyakran fix alapösszege, illetve alsó és felső korlátja van. Ezért a szabályozásban gyakran csak a díj elnevezés (pl. díjjegyzék) jelenik meg, ami alatt a jutalékokat és a költségeket is érteni kell.

Fizetési módok, a készpénz-helyettesítő fizetési eszközök áttekintése

Mindegyik fizetési módszerre jellemző, hogy egyrészt pénztranszferre, másrészt fizetési információ, üzenet¹⁸² továbbítására kerül sor a megbízás teljesítése során.

A fizetési módok közül a bankkártya vagy fizetési kártya globális, multidevizás fizetésre kialakított megoldás. A többi fizetési módnál a pénznemek közötti átváltás nem része a bankközi elszámolásnak, arról valamelyik ügyfél bankja gondoskodik.

A bankszámláról kezdeményezett fizetések öt fő kategóriába tartoznak, melyet a következő táblázat mutat be:

¹⁷⁹ Hpt.6.§ (1) bekezdés 55.c) pontja

¹⁸⁰ Az eszközön vagy szoftveren tárolt elektronikus pénzt, ha annak átruházásához nem szükséges a kibocsátó közreműködése, a kibocsátó bank nem tudja egyértelműen ügyfélhez rendelni, ezért gyűjtőszámlán mutatja ki. Más esetben (pl. hálózaton tárolt elektronikus pénz) a kibocsátó nevesítetten vezeti az e-pénz-egyenlegeket (pl. PayPal). Előre feltöltött (prepaid) kártyák esetében regisztrációs megoldástól függően tudja a bank a kártyát meghatározott birtokoshoz rendelni.

¹⁸¹ *Bánfi Zsolt* (2018): A bitcoinról pénzelméleti szempontból. *Gazdaság és Pénzügy*, 5. évf. 1. sz., 2–30. o.

¹⁸² A vállalati ügyfelek a vevő-szállító adategyeztetést a fizetési üzenetekre alapozzák.

Fizetési mód	Viszonylat	Típus	Deviza	Konstrukciógazda
Átutalás	Belföldi	eseti és rendszeres csoportos azonnali (2019-től)	HUF	
	SEPA	SCT SCT Inst (azonnali)	EUR	EPC
	Nemzetközi	átutalás	Több	
Beszedés	Belföldi	csoportos felhatalmazó levélen alapuló	HUF	
	SEPA	SDD-alapkonstrukció üzleti SDD	EUR	EPC
Készpénz-helyettesítő	Bel- és külföld	fizetési kártya (betéti, terhelési és hitel)	Multi	MC/VISA/AmEx/JCB/UnionPay, stb.
	Bel- és külföld	e-pénz/előre feltöltött kártyák	Multi	MC/VISA/PayPal, stb.
	Bel- és külföld	csekk	Több	
Okmányos fizetések	Bel- és külföld	okmányos meghitelezés (akkreditív, hitellevél)	Több	
	Nemzetközi	BPO	Több	
	Bel- és külföld	okmányos beszedés	Több	
	Bel- és külföld	utazási csekk, money order, bankcsekk	több	
Készpénz-átutalás ¹⁸³	Bel- és külföld	készpénzátutalás	Több	WU, MoneyGram, Posta

35. táblázat: Az öt fő fizetési forma fontosabb jellemzői

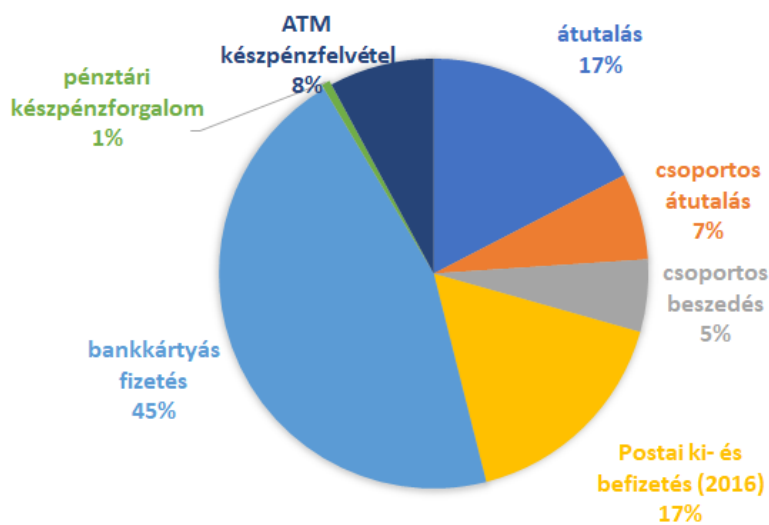
A Magyarországon alkalmazott forint fizetési módok:

- átutalás
 - eseti és rendszeres¹⁸⁴
 - csoportos átutalás (pl. munkabérek)
 - azonnali átutalás (2019. júliustól)
- beszedés
 - felhatalmazó levélen alapuló beszedés (korábban azonnali beszedés)
 - csoportos beszedés (pl. közüzemi díjak beszedése)
 - hatósági átutalás és átutalási végzés
 - határidős beszedés
 - okmányos beszedés

¹⁸³ A készpénzátutalás készpénz kifizetését eredményezi, ugyanakkor a kezdeményezés nemcsak készpénz befizetésével, de bankszámlára adott megbízással is megtörténhet (az utóbbi lehetőség miatt soroljuk fel itt ezt a fizetési módszert).

¹⁸⁴ A rendszeres átutalásokat a bank előre meghatározott fizetési terv szerint teljesíti.

- bankkártya vagy fizetési kártya
 - előre feltöltött vagy feltölthető kártyák (*prepaid debit*)
 - betéti kártyák (*debit*)
 - hitelkártyák (*credit*), l. 3.7.5. fejezet
 - terhelési kártyák (*charge*)
- Csekk és készpénzfelvételi utalvány
- Okmányos meghitelezés (akkreditív)
- Készpénzátutalás, postai kifizetési utalvány
- Postai készpénzátutalás bankszámlára (díjbefizetés), amivel kapcsolatban a bank csak elszámolást teljesít.



64. ábra: Belföldi, banki közvetítésű forint fizetési műveletek megoszlása 2017-ben

Forrás: MNB

SEPA (Single Euro Payments Area) Egységes Euró Fizetési Övezet.

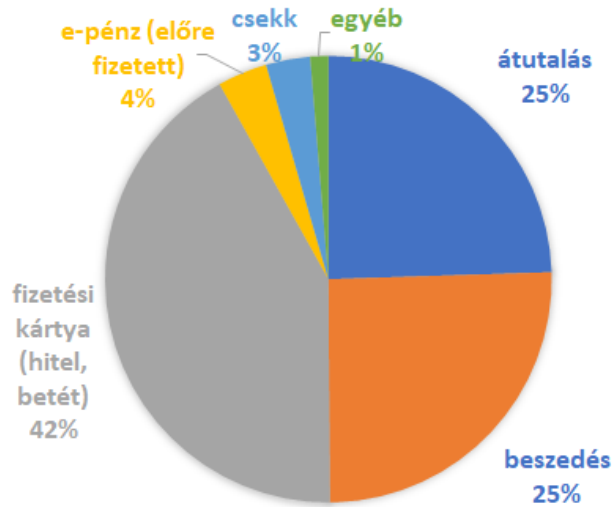
„A SEPA, az Európai Gazdasági Térség területén az euróban történő fizetések küldését és fogadását szolgáló, a fizetéseket egységes szabványok és szabályok alkalmazásával lebonyolító, **közös európai fizetési eszköztár**. A SEPA fizetési módokkal lebonyolított euró fizetések „belföldi” fizetéseknek tekinthetők az Egységes Euró Fizetési Övezetben”¹⁸⁵.

A SEPA fizetési módok jelenleg az alábbiak:

- SEPA-átutalás (SCT);
- SEPA azonnali átutalás (SCT Inst);
- SEPA-beszedés;
- SEPA-beszedés alapkonstrukció (SDD Core);
- SEPA vállalkozások közötti (SDD B2B) beszedés.

¹⁸⁵ MNB, SEPA

A SEPA-beszedés lehetőségét egyelőre kevés bank kínálja, és kevés beszedő, illetve fizető ügyfél használja Magyarországon. A fizetési kártya nem SEPA fizetési mód, azonban a SEPA keretében létrehozott, egységes szabványok lehetővé teszik bármely EU/EGT országban kibocsátott kártya egységes feltételek melletti használatát a SEPA-térségen belül.

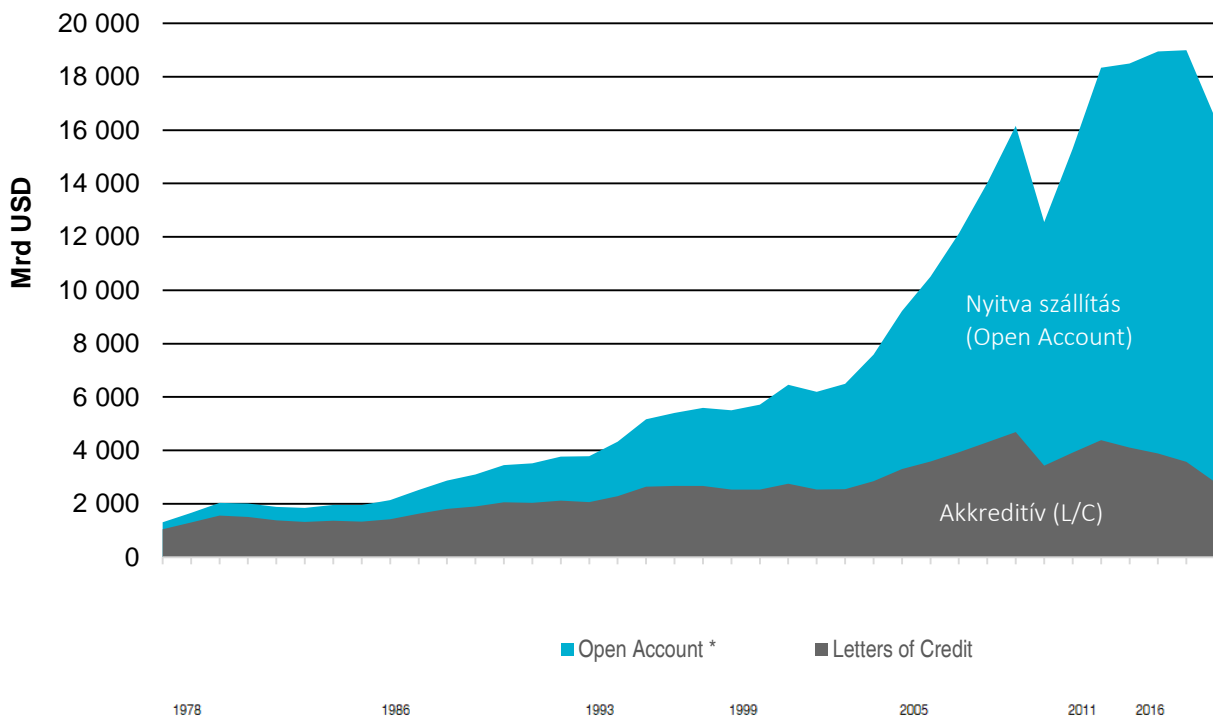


65. ábra: Fizetési módok megoszlása az euróövezetben, 2016

Forrás: EKB

Egyéb nemzetközi fizetések

A bankok különféle devizákban történő átutalási megbízások teljesítése mellett okmányos fizetéseket és fizetési biztosítékokat is kínálnak külkereskedelmi tevékenységet folytató ügyfeleik számára.



66. ábra: Külkereskedelmi export alakulása 1978–2016 között

Forrás: UniCredit Bank közvetítésével: WTO, Berne Union, Factors Chain International (FCI)

A világkereskedelmen belül a nyitva szállítások volumene látványosan növekedett az elmúlt évtizedekben. Mára a világkereskedelmi export több mint 80 százalékát nem okmányos fizetésekkel bonyolítják le. A változás a kiterjedt beszállítói értékláncot kialakító, multinacionális vállalatok térnyerését tükrözi. A kölcsönös függőségek erősödése, a termelői-felvásárlói kapcsolatok tartóssága a hagyományos kereskedelemfinanszírozási formákat arányaiban háttérbe szorította, és nőtt a biztosíték nélküli ún. nyitva szállítások aránya. A számlák átutalással történő kiegyenlítését a banki szaknyelvben *clean payment*nek („sima fizetésnek”) nevezik.

Az elmúlt évtizedekben a klasszikus kereskedelemfinanszírozási formák, az okmányos fizetések abszolút értéke alig csökkent, és továbbra is jelentős az igény a különféle banki biztosítékok, illetve bizalomerősítő pénzügyi megoldások nyújtására.

A papíralapú okmányok nem szabványosak, kezelésük, vizsgálatuk a banktól komoly szakértelmet és körültekintést igényel. A digitalizáció az okmányos fizetéseket is átalakítja, egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert azok a fizetési formák, ahol a papíralapú okmányokat elektronikus üzenetek helyettesítik.

Az okmányos fizetések mellett a fizetési biztosítéknak számító fedezetigazolás és a bankgarancia is jelentős szerepet játszik a kereskedelmi fizetések megkönnyítésében.

A kereskedelmi forgalmon kívüli nemzetközi fizetési forgalomban a bankkártyák, az elektronikus pénz¹⁸⁶, valamint – elsősorban a nemzetközi migráció következtében – a készpénzátutalás aránya számottevő.

Innovatív fizetési formák

Az **e-fizetés** (*e-payment*) fizetéskezdeményezési szolgáltató közreműködésével teszi lehetővé (általában a kedvezményezett közreműködésével), hogy az előre kitöltött, elektronikus átutalási megbízás jóváhagyása a saját netbankban történjen, és ennek visszaigazolását eljuttassák a kedvezményezettnek. Átfogó e-fizetés-konstrukcióban a visszaigazolásához valamilyen teljesítési garancia is társul. Hazánkban elterjedt e-fizetés-konstrukció a NAV és más hatóságok felé irányuló EFER-átutalás.

A kártyatársaságok **személyek közötti (P2P) fizetési szolgáltatást**¹⁸⁷, bankkártyaszámról bankkártyaszámra történő átutalást tesznek lehetővé a kártyás visszafizetésekre (*refund*) is használt kártyaelszámolási mechanizmusokon keresztül. A teljesítés konstrukciónként vagy címzett bankonként eltérő időpontban és feltételekkel végleges. Magyarországon a kártyás P2P-fizetések egyelőre nem terjedtek el, inkább egyes nemzetközi viszonylatokban alkalmazhatók.

7.2 A FIZETÉSI FORGALOM SZABÁLYOZÁSA

A csekk- és a váltóforgalomra, valamint az okmányos meghitelezésre vonatkozóan már a múlt század harmincas éveiben születtek nemzetközi egyezmények államok között, illetve a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (*ICC*) keretében. Az ENSZ UNCITRAL-átutalásokra vonatkozó mintajogszabálya az átutalásokra vonatkozóan kínál a csekkek és váltók forgalmára korábban megállapítotthoz hasonló, jogi iránymutatást globális szinten.

A fizetési műveletek lebonyolításának szabályozását a következő piramis szemlélteti.

¹⁸⁶ pl. Paypal

¹⁸⁷ pl. VisaDirect, Mastercard Send



67. ábra: A fizetési műveletek lebonyolításának szabályozási keretrendszere

EU-közösségi szintű pénzforgalmi joganyag

Az európai Gazdasági és Monetáris Unió előkészítése során született meg az a felismerés, hogy a tőkeáramlás, az áruk forgalmának, valamint a személyek mozgásának szabadsága, valamint a közös pénz egységes pénzforgalmi szabályozást igényel a pénzforgalmi szolgáltatások kiszámíthatósága, az ügyfelek, különösen a **fogyasztók védelme, a pénzforgalom biztonsága és az egységes piac hatékony működése** érdekében.

A határokon átmenő átutalások teljesítési idejének lerövidítését, a költségviselés rendjének egységesítését már a kilencvenes évek közepétől EU-irányelv, a belföldi és euróövezeti euróátutalások díjainak egységesítését pedig 2001 óta EU-rendelet írja elő.

2000-ben jelent meg az elektronikus pénzkibocsátó intézmények működésének európai szabályozása, majd 2009-ben az újraszabályozása.

2007-ben született meg a pénzforgalmi szolgáltatások nyújtását átfogóan szabályozó irányelv, amelynek a második változatát (PSD2) 2015-ben fogadták el, és 2018-ban lépett hatályba.

2012-ben született meg az euróátutalások és -beszedések egységesítését előíró rendeleti szabályozás, a köznyelvben a SEPA-végdátum rendelet.

2014 óta szabályozza európai irányelv a fizetési számlák díjainak összehasonlíthatóságát (ami 2019 nyarától hatályos), a fizetési számlák közötti váltást, valamint a mindenki számára elérhető alapszámla-szolgáltatás nyújtását.

2015-óta pedig a kártyaforgalom bankközi jutalékát is irányelv szabályozza.

Újabban a SEPA-átutalás és -beszedés díját az európai szabályozó hatóságok az euróövezeten kívüli országokban a helyi fizetőeszközben történő fizetések díjszintjéhez kívánják igazítani.

Az európai, így a hazai szabályozás is megengedi, hogy a bankok mellett más fizetési szolgáltatók is piacra lépjenek, de a tevékenységük kockázatával arányos tőkével kell rendelkezniük, és a felügyeletk engedélyezési és ellenőrzési, illetve nyilvántartásba vételi tevékenysége is kiterjed rájuk.

Magyarországi pénzforgalmi joganyag

Az EU-irányelvek, valamint rendeletek képezik a magyarországi pénzforgalmi jog gerincét. Az irányelveket zömmel a pénzforgalmi szolgáltatás nyújtásáról szóló törvénybe¹⁸⁸, az egyes fizetési szolgáltatókról szóló törvénybe, a hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról szóló törvénybe, az MNB-nek a pénzforgalom lebonyolításáról szóló rendeletébe, továbbá néhány kormányrendeletbe ültették át.

Ezen felül az MNB-nek a pénzforgalom lebonyolításáról szóló rendelete¹⁸⁹ – multilaterális bankközi konstrukciók hiányában – meghatározott fizetési módok egyes lebonyolítási szabályait is megállapítja.

A fizetési forgalom lebonyolításában használt eljárásokat rendelik alkalmazni a bankszámlákra vezetett végrehajtás esetén. Ennek eszköze a hatósági átutalás, valamint az átutalási végzés. E két eszökhöz kapcsolódóan kötelező sorba állításra és részteljesítésre vonatkozó szabályokat is előír az MNB-nek a pénzforgalom lebonyolításáról szóló rendelete.

A multilaterális bankközi fizetési konstrukciók szabályai (*scheme rules*)

A multilaterális bankközi fizetési konstrukciók többoldalú bankközi megállapodások, amelyek üzleti szabályokból, eljárásokból és szabványokból állnak. Ezek határozzák meg a fizetési mód működését, kitérve a fizetési mód működtetésében részt vevő szervezetek feladataira, kötelezettségeire és a felek közötti vitarendezésre. A bankközi konstrukció szabályozása a konstrukció gazdájának (*scheme owner*) szabályzataiban ölt testet. A fizetési konstrukció gazdája jogbérletet biztosít a banknak, hogy az a fizetési konstrukciót saját üzleti szolgáltatásainak részeként elérhetővé tegye. A konstrukció gazdáját a jogbérletért, valamint szolgáltatásainak ellenértékéért díjazás illeti meg. A konstrukciók gazdái azon túl, hogy jóváhagyják a csatlakozást, figyelemmel kísérik, illetve felügyelik tagjaik tevékenységét.

A magyarországi hitelintézetek többsége a nemzetközi kártyatársaságok különféle konstrukcióihoz, illetve az Európai Fizetési Tanács (*EPC*) SEPA-átutalás, -beszedés fizetési konstrukcióihoz csatlakozik.

Pénzforgalmi szabványok, szabványalkotás, szabványosítás, szabványalkalmazás

A fizetési forgalom lebonyolítása során a fizetési művelet lebonyolításában részt vevő közvetítők zökkenőmentes együttműködése, a készpénz-helyettesítő fizetési eszközök kölcsönös elfogadása, valamint a fizetési forgalom biztonsága számtalan műszaki és üzleti szabvány alkalmazását igényli.

A pénzforgalomra vonatkozó folyamat- és üzenetszabványokat a pénzforgalmi szolgáltatás iparági résztvevői alakítják ki. A pénzforgalmi szabványalkotás és a szabványosítás egyre inkább regionális és globális szinten zajlik, az érintett országok szolgáltatói, bankközösségei a szabványok megalkotásában együttműködnek.

A multilaterális konstrukciók, illetve az egyes infrastruktúrák vagy bankközösségek döntenek a szabványok, illetve a céljuknak megfelelő szabványváltozatok alkalmazásáról. A szabványalkalmazás az esetek nagy részében a nemzetközi szabványoknak az adott fizetési konstrukcióra, illetve felhasználói körre adaptálását jelenti.

A bankközi elszámolási rendszerek szabályzatai a megbízások fogadására, feldolgozására, a felek értesítésére és a bankközi teljesítésre vonatkozóan részletes szabályokat fektetnek le. Az elszámolási rendszerek üzenetszabványai gyakran további megkötésekkel egészítik ki a bankközi konstrukciók szabványalkalmazási szabályait.

¹⁸⁸Pénzforgalmi szolgáltatás nyújtásáról szóló 2009. évi LXXXV. törvény

¹⁸⁹A pénzforgalom lebonyolításáról szóló 18/2009. (VIII.6.) MNB rendelet

7.3 FŐ FIZETÉSI MÓDOK TÍPUSAI ÉS JELLEMZŐI

Belföldi forintátutalás

A belföldi forintátutalásokat az MNB-nek a pénzforgalom lebonyolításáról szóló rendelete, illetve – az üzeneteket és üzenetformátumot illetően – a VIBER és a BKR szabványkönyvei szabályozzák. Az átutalást mint fizetési módot minden pénzforgalmi szolgáltatási engedéllyel rendelkező pénzforgalmi szolgáltató további külön engedély nélkül alkalmazhatja. A csoportos átutalás teljesítésére regisztrálnia kell a banknak a GIRO Zrt.-nél.

Az egyedi belföldi forintátutalások a BKR napközbeni platformján és a VIBER-ben is elszámolhatók. A két csatorna szolgáltatási szintje között nincs lényeges különbség, ugyanakkor a VIBER és a netbank összekötése nem minden bank számára kifizetődő.

A BKR napközbeni átutalás platformján csoportos (ügyfél által kötegelten indított) átutalásokat is elszámolnak.

A VIBER-átutalások bankközi formátuma SWIFT MT103, a GIRO-platformon ISO 20022 formátumú és saját (BKR) szabvány szerinti átutalásokat számolnak el.

Az átutalási megbízások ügyfél általi kezdeményezésének formátumára vonatkozó szabványokat a GIRO Zrt. tette közzé. A csoportos átutalások formátumát UGIRO-szabványnak (I. a BKR szabványkönyv 3. kötetét), a csoportos és egyedi átutalások kezdeményezésének ISO 20022 szabványalkalmazási útmutatóját HCT-nek nevezik.

A bank a beérkező, de bármilyen okból jóvá nem írható átutalásokat visszautasítja. Az átutalásoknak az átutaló vagy az átutaló bankja részéről történő visszavonását és a kérés pozitív (visszautalás), illetve negatív (elutasítás) megválaszolását szabványos bankközi üzenetek segítik.

A szolgáltatók közötti, belföldi forintátutalásokat, -beszédéseket illető vitarendezési eljárást nem alakítottak ki.

SEPA-átutalás (euróátutalás)

A SEPA-átutalást (SCT) a konstrukció szabálykönyve (*rulebook*), valamint az üzenetek két alkalmazási útmutatója (*implementation guideline*) írja le. Az egyik útmutató a bankok közötti térben továbbított üzenetekre vonatkozik, a másik a fizető fél (megbízó) és a bank közötti üzenetekre vonatkozó ajánlás, amelyet csak kötegelten átutalási megbízások esetében kötelező az átutalónak alkalmazni.

A SEPA-átutalás általában tárgynapon belül teljesül, de legkésőbb a megbízás átvételét követő banki munkanapon kell a kedvezményezett számláján jóváírni.

Az átutalások visszavonására és a kérés pozitív (visszautalás), illetve negatív (elutasítás) megválaszolására vonatkozó folyamatban a konstrukció megkülönbözteti a bankhiba miatti (kétszeres küldés, technikai hiba, csalás), illetve az ügyfél által kezdeményezett visszavonást.

A reklamációk kivizsgálásával kapcsolatos üzenetváltást is szabványosított eljárás és üzenetek segítik.

Forint és SEPA azonnali átutalás (SCT Inst)

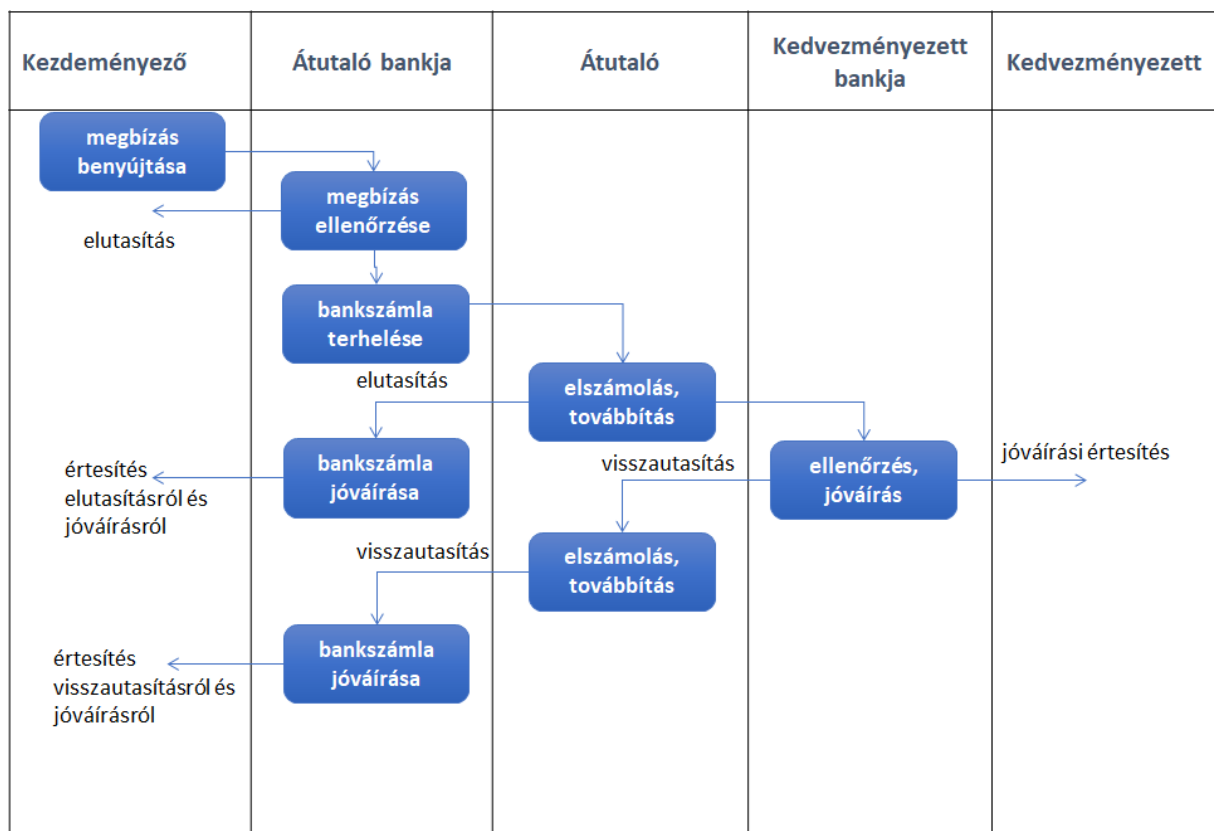
Az SCT Inst azonnali átutalás logikájára és üzenetszabványaira épül a hazai azonnali átutalás is, ezért a két fizetési módszert az eltérések jelzésével érdemes együtt bemutatni.

A fizetési megbízások rendkívül gyorsan teljesülhetnek: a magyarországi megoldás 5 mp-et, az EPC 10 másodpercet irányoz elő. Mindkét megoldásban van *time-out* funkció, tehát a kedvezményezett bankja által meg nem válaszolt megbízásokat törlik. Csak azokat a megbízásokat teljesítik, amelyeknek a fogadását a kedvezményezett bankja visszaigazolja.

Ezért nincs pénzmozgással járó visszautasítás (*return*), hanem csak elutasítás, ami a teljesítést megghiúsítja. Mindkét konstrukcióban lehet visszavonást kezdeményezni, aminek a teljesítése a kedvezményezett bankjának válaszától függ. Mindkét konstrukcióban küldhetnek ún. kivizsgálási üzeneteket is amelyekkel az átutaló bankja megerősítheti, hogy az átutalás rendben teljesült.

A hazai azonnali átutalás lehetővé fogja tenni másodlagos (*proxy*) bankszámlaszám használatát is. A kedvezményezett telefonszáma, e-mail címe, vagy akár adószáma is helyettesítheti a bankszámlaszámot. A cél az, hogy a fogyasztó elkerülje a 28 jegyű IBAN-számok rögzítésének feladatát, ehelyett inkább a partneradatbázisban (névjegyekben) megtalálható adatokkal címezhesék meg a kedvezményezett bankszámláját.

Az azonnali átutalás a banktól új működési modellt kíván meg, mivel a szolgáltatás is 24 órás, ezért 24 órán át folyamatosan kell az előtétrendszereket működtetni (ami a netbanki csatornán még nem általános gyakorlat).



68. ábra: A SEPA-átutalás fő folyamata (visszavonás és kivizsgálás nélkül)

Forrás: European Payments Council (SCT rulebook) alapján saját szerkesztés

Nemzetközi átutalások – levelező banki kapcsolatok

A nemzetközi átutalásokat a bank levelező banki kapcsolatain keresztül teljesíti azokban a devizákban, amelyekben levelező kapcsolattal rendelkezik.

A nemzetközi átutalások teljesítéséhez elengedhetetlen a kedvezményezett számla pontos címzése a kedvezményezett bankjának irányító kódjával (SWIFT-kód vagy BIC és a számlaszám, ami az IBAN-t használó országokban az IBAN). SEPA-átutalásnál az IBAN-kód önmagában is elegendő.

Az utóbbi néhány évben megvalósult a megbízások teljesítési útjának nyomon követése (SWIFT gpi), amely hasonló szolgáltatás, mint amelyet a csomagküldők biztosítanak ügyfeleik számára.

Lehetővé vált az is, hogy a teljesítés alatt álló megbízásokat megállítsák az átutaló bankja számára, amennyiben csalás vagy pénzmosás, terrorizmus finanszírozásának a gyanúja merül fel. A már teljesült átutalás visszavonása általában a kedvezményezett jóváhagyását igényli. Egyes országokban azonban (Magyarország nem tartozik ezek közé) a nyilvánvalóan hibás (pl. kétszer azonos adattartalommal elküldött) műveletek helyesbítését a kedvezményezett szolgáltatójának a kedvezményezett beleegyezése nélkül kell elvégeznie.

Belföldi forintbeszedések

A forintbeszedések túlnyomó többsége **csoportos beszedés**, amit ismétlődő, rendszeres, általában viszonylag kis összegű követelések beszedésére alkalmaznak a közüzemi és pénzügyi szolgáltatók.

A kötelezett bankja csak a kötelezett által hitelesített beszedési felhatalmazás alapján teljesíti a megbízásokat. A felhatalmazás papíron és netbankban is megadható.

A **felhatalmazó levélen** alapuló beszedést általában vállalkozások, intézmények alkalmazzák. A felhatalmazó levélen alapuló beszedéseken megjelölhető konkrét összeg, illetve felső értékhatár, sorba állításra vonatkozó rendelkezés, valamint okiratcsatolási kötelezettség az okirat megjelölésével. A felhatalmazás szólhat egy alkalomra vagy több beszedésre is.

A **váltó és csekk bankközi elszámolás** útján történő beszedése, valamint egyéb okmány csatolása esetén a megbízás papíralapon jut el a beszedő bankjától a kötelezett bankjához, és pénztranszferrel teljesítik a felhatalmazáson megjelölt bankszámlára. Okmányos beszedés esetén az okmányokat csak akkor lehet a kötelezettnek átadni, ha a fizetési megbízás teljesült.

A **határidős** beszedési megbízás (ez esetben a kötelezett számláját megterhelik, amennyiben nem kifogásolja meg a beszedést) kizárólag állami garanciák beváltása során alkalmazandó. A beszedő bankjának feladata csupán a megbízás ellenőrzése, átvétele és a kincstárhoz történő továbbítása.

SEPA-beszedés

Az európai bankok két SEPA-beszedési konstrukciót (*SDD*) alakítottak ki.

A SEPA-beszedés alapkonstrukcióját (*SDD Core*), a csoportos beszedéshez hasonlóan, általában rendszeres beszedésekre alkalmazzák a fogyasztók fizetési számláival szemben. A felhatalmazást a kötelezett közvetlenül a kedvezményezettnek adja meg, aki a beszedési megbízással együtt a felhatalmazás adatait is továbbítja a kötelezett bankjának. A nem kötelező, elektronikus felhatalmazást (e-felhatalmazást) a beszedő honlapján lehet kezdeményezni, azonban a kötelezett netbankjában kell jóváhagyni (az e-fizetéshez hasonlóan).

A vállalkozások közötti B2B *SDD (Business to Business SEPA Direct Debit)* egyszerűbb konstrukció, mint az *SDD* alapkonstrukciója. A felhatalmazást ebben az esetben a kötelezettnek előzetesen saját bankjánál is be kell nyújtania. A megreklamált beszedési megbízás elszámolás előtt letiltható, illetve 3 munkanapon belül van lehetőség visszinkasszóra. A B2B *SDD*-konstrukcióban nincs lehetőség visszatérítésre.

Postai fizetések

Kifizetési utalvány: a készpénz kifizetésére szolgáló fizetési megbízás. A bank feladata a kifizetési utalványos megbízások és a feladójegyzék továbbítása a postának, valamint a fedezet biztosítása a VIBER-en keresztül. A postai szolgáltatások digitalizálása a jövőben feleslegessé teszi a bankok részvételét a kifizetési utalványok továbbításában. A Magyar Posta már ma is közvetlenül elfogad elektronikus formában kifizetési utalványos megbízásokat, és a fedezetet is közvetlenül a kifizető biztosíthatja banki átutalással.

Magyarországon a postai hálózatban történő készpénzbefizetés a legnépszerűbb díjbeszedési forma. Ennek egyik fő oka a befizetők számára biztosított ingyenesség, valamint a pénzfeladás időpontjának szabad megválasztása. A bankok a sárga csekkek¹⁹⁰ forgalmát közvetítik, a fehér csekkek forgalmában azonban nincs szerepük, mert a számlatulajdonos és a posta közvetlenül számol el egymással. A papíralapú vagy adathordozón átadott postai sárga csekkes elszámolásokat a bankok továbbítják ügyfeleiknek, és a posta a bankoknak számlazza a befizetések postai díját, amit a bank postaköltséggént terhel tovább.

A készpénzfelvételi utalvány a bank ügyfelének teszi lehetővé a postán történő készpénzfelvételt. A bank a kifizetés fedezetét a készpénzfelvételt megelőző napon a postának megfizeti, ennek a fedezetével történhet meg a kifizetés a kedvezményezettnek.

Készpénzátutalás (nem postai)

A banki levelezési csatornákon lebonyolított nemzetközi átutalások alternatívája a készpénzátutalási szolgáltatás. Újabbankok is csatlakoznak a készpénzátutalási konstrukciókhoz, pl. a Western Union- és a MoneyGram-hálózatokhoz.

A megbízó a bankszámlaegyenlege terhére vagy egyszeri megbízással utalhat át készpénzt egy kifizetési pontra. A kedvezményezett értesítése a megbízó ügyfél feladata, aki a pénz felvételéhez szükséges, titkos kódot továbbítja a kedvezményezettnek. A készpénzátutalási rendszer működtetője minden, a szolgáltatásával lefedett országban rendelkezik bankszámlával, ezen keresztül teljesítik a befizetéseket és a kifizetéseket, általában helyi valutában.

A kifizetés feltétele, hogy a kezdeményező országban megtörténjen a megbízás fedezetésnek jóváírása a készpénzátutalási rendszer működtetőjének bankszámláján.

A belföldi és nemzetközi pénzátutalás terén – a viszonylag alacsony összegű műveletek körében – a bankok új versenytársai az elektronikus pénzkibocsátók (pl. PayPal), valamint a készpénzátutalókéhoz hasonló, belső elszámolással operáló, de modern ügyfélkapcsolati csatornákat használó, innovatív szolgáltatók (mint pl. a TransferWise, Xoom, Earthport stb.).

7.3.1.1 Korábban elterjedt fizetési módok

Kereskedelemfinanszírozás: akkreditív, okmányos beszedés, BPO

Akkreditív

Az akkreditív vagy okmányos meghitelezés, illetve hitellel (L/C) kibocsátója az alapügyletben kötelezett megbízása alapján saját nevében kötelezettséget vállal arra, hogy a kedvezményezett által meghatározott határidőn belül és helyen benyújtott, meghatározott okmányok, valamint az okmányos meghitelezésben előírt, egyéb feltételek teljesítése esetén az okmányos meghitelezésben meghatározott összeget (általában ± 10 százalékot) – azonnal vagy halasztással – megfizeti.

A fizetés feltétele az okmányok megfelelősége. Az akkreditíven megjelölik a szállítandó árut vagy szolgáltatást, valamint a fuvarparitást. A benyújtandó okmányok köre széles lehet: kereskedelmi számla, fuvarokmányok, különféle hatósági igazolások stb. Az akkreditívet a nyitó bank általában az avizáló (értesítő) bankon keresztül, SWIFT-üzenet formájában juttatja el a kedvezményezettnek.

Az akkreditív teljesítésébe további közvetítő bankok is bevonhatók; az igazoló bank helytáll a nyitó bank fizetési kötelezettségéért; a kijelölt bank végzi el az okmányok vizsgálatát; a rambúr bank – általában a nyitó bank levelező partnere – teljesíti a kifizetést a kedvezményezett részére.

¹⁹⁰ A postai csekk elnevezés megtévesztő, hiszen valójában befizetési lapokat értenek alatta, nem csekket.

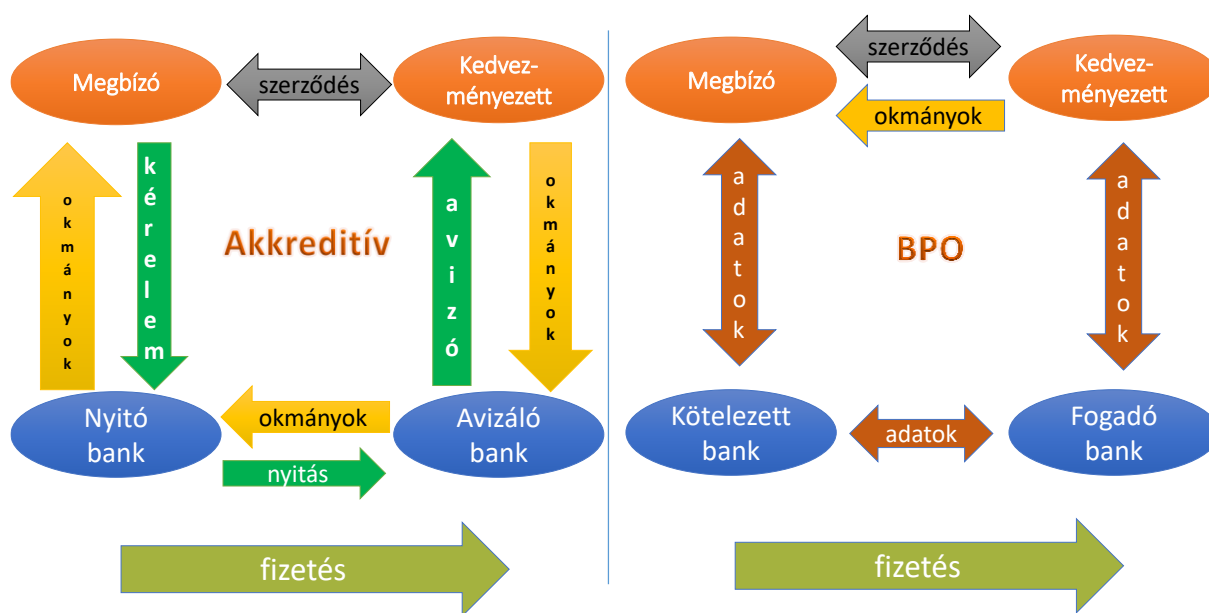
Az akkreditívekre vonatkozó egységes szabályokat és szokványokat a Nemzetközi Kereskedelmi Kamara (ICC) UCP600¹⁹¹, az okmányok vizsgálatára vonatkozó nemzetközi banki gyakorlatot pedig az ISBP¹⁹² szabályzata rögzíti. Az akkreditívekkel kapcsolatos adatforgalmat SWIFT MT- és MX-üzenetek is támogatják.

Banki fizetési kötelezettség (BPO)¹⁹³

Az elektronikus fizetési forgalomban az akkreditív alternatívája a banki fizetési kötelezettség, a BPO (*bank payment obligation*). A BPO a kötelezett (*obligor*) bank visszavonhatatlan és független kötelezettségvállalása arra, hogy azonnal fizet, vagy későbbi fizetésre szóló kötelezettséget vállal a fogadó (*recipient*) bank részére a megállapított feltételek (*baseline*) teljesülése esetén.

A lebonyolítás három fő lépésből áll:

- A feltételek (a megrendelés tartalma, a fizetési kötelezettség feltételei) megállapítása elektronikus üzenetekben a vevő és az eladó jóváhagyásával.
- Az eladó leszállítja az árut, a számla- és a fuvaradatokat egyeztetés céljából a fogadó bankon keresztül megküldi a kötelezett banknak, amely egyeztető üzenetet küld a vevőnek. A vevő jelezheti az adatok eltérését.
- A sikeres egyeztetést követően a teljesítés a megállapodás szerinti fizetési feltételekkel történik meg. A kötelezett bankja átutalással fizet, a kötelezett számláját pedig megterheli. Az eladó a dokumentumokat közvetlenül megküldi a vevőnek.



69. ábra: Az akkreditív és a banki fizetési kötelezettség (BPO) folyamatainak összehasonlítása

Forrás: SWIFT

¹⁹¹ Uniform Customs and Practices for Documentary Credits

¹⁹² International Standard Banking Practices for the Examination of Documents under Documentary Credits

¹⁹³ Magyarországi bankok és ügyfelek körében nem elterjedt fizetési forma.

Okmányos beszedés

Ez a beszedési forma nem igényli, hogy a kötelezett előzetes felhatalmazást adjon bankjának a beszedés teljesítéséhez. Az okmányos beszedés nem fizetési biztosíték. Amennyiben a csatolt okmány csekk vagy váltó (tisztá beszedés), akkor a banki átutalással történő fizetés a csekk-, illetve a váltójogon alapul.

A beszedő általában az okmányt küldő banknak adja meg a beszedési megbízást, amelyhez fizetési, illetve kereskedelmi okmányokat is csatol. A megbízáson megjelöli, hogy a címzett/kötelezett milyen feltételek (fizetés, bankgarancia nyújtása stb.) mellett juthat a felsorolt és csatolt okmányokhoz, valamint rendelkezik az összegről, költségekről, kamatokról, a fizetés elmaradása esetén szükséges teendőkről (pl. óvatolás).

A sima okmányos inkasszó – amennyiben csak kereskedelmi okmányok tartoznak hozzá – fizetése a címzett átutalási rendelkezésétől függ. A címzett azonban csak fizetés ellenében juthat hozzá az okmányokhoz

7.4 BANKKÁRTYA

A bankkártya a fizetési műveletben részt vevő ügyfél (birtokos) azonosítását, a fizetési művelet során az eszköz és a birtokos adatainak a rögzítését, valamint a fizetés hitelesítését elősegítő eszköz. A kibocsátó bank készpénzfelvételre, illetve vásárlás során fizetésre alkalmas eszközt¹⁹⁴ bocsát az ügyfél rendelkezésére. A bankkártya elfogadásához erre irányuló szerződésre és megfelelő infrastruktúrára van szükség.

A bankkártya vagy fizetési kártya a bankok számára – mivel általában négyszereplős modellekben vesznek részt – két üzletágot jelent: a **kártyakibocsátást** és az **elfogadást**.

7.4.1 A kártyarendszer szereplői és folyamatai

A fizetési kártyarendszer elsődleges feladata:

- időbeli korlátozás nélkül, a nap 24 órájában,
- területi korlátozás nélkül, a világ bármely pontján,
- a művelet pénznemére való tekintet nélkül,
- azonnal elfogadással

biztosítsa az ügyfelek rendelkezését számlapénzüik vagy hitelkeretük felett fizetési műveletek teljesítése céljából.

A bankkártya-üzletágban a **háromszereplős (zárt hálózat)** és **négyszereplős (nyitott hálózat)** modellek működnek. A kettő között az a különbség, hogy amíg a háromszereplős modellben a fizető kártyabirtokos és a kártyaelfogadást szervező szolgáltató közötti fizetési forgalmat egyetlen kibocsátó és elfogadást szervező bank bonyolítja le (pl. *closed-loop* típusú fesztiválkártyák)¹⁹⁵, addig a négyszereplős modellben a kibocsátás és az elfogadás szervezése két elkülönülő szerepkör, amit két különböző bank tölthet be, és ez a két bank elszámolási kapcsolatban áll egymással.

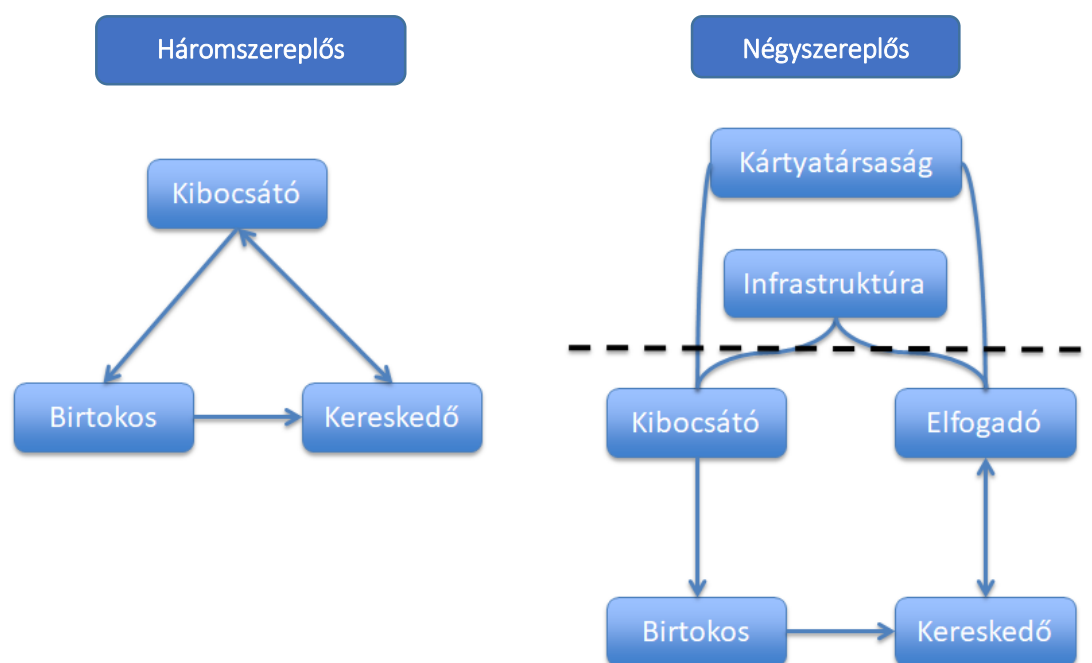
A bankok többsége a négyszereplős üzleti modellekhez csatlakozik.

¹⁹⁴ Újabbban a bankkártya-elszámolási rendszereken keresztül lehetőség van azonos rendszerekhez tartozó bankkártyák között pénzt átutalni e-fizetés módszerével.

¹⁹⁵ A három- és négyszereplős modellek hibridjére példa az American Express, ami egyszerre kibocsátó és a kibocsátást vagy elfogadást jogbérletbe adó (franchisor) kártyatársaság.

A négy szereplős fizetési kártyarendszer szereplői közül a kártyatársaság feladata a kártyás fizetés szabályrendszerének meghatározása, a nemzetközi kártyakonstrukciók menedzsmentje (*scheme management*). Infrastruktúraként kártyaüzletágra szakosodott, ún. kártyafeldolgozó (*card processor*) vállalkozások, elszámolóházak és maguk a kártyatársaságok is működhetnek. Az infrastruktúrák feladata – többek között – a kibocsátó bank és az elfogadó bank közötti biztonságos üzenetváltás, illetve pénzügyi elszámolás a kibocsátó bank és az elfogadó bank között (*processing funkciók*).¹⁹⁶

A kártyát kibocsátó bank a bankkártyatermékét a nemzetközi kártyatársaságnál regisztrálja, vagy egy már regisztrált azonosítóhoz, az ún. BIN (*Bank Identification Number*)¹⁹⁷ -számhoz rendeli, amely a bankkártya első 6 számjegye. A BIN tehát azonosítja a kibocsátó bankot és a kártyatársasági konstrukciót.



70. ábra: Fizetési kártya-modellek

Az elfogadó és kibocsátó bank függvényében két alapvető tranzakciós folyamatot különböztetünk meg, amely mind a pénzügyi elszámolásban, mind a díjak és jutalékok mértékében eltérő lehet:

- **belső** (*on-us*) tranzakció: amennyiben az elfogadó bank és a kibocsátó bank azonos;
- **bankközi** (*off-us*) tranzakció: amennyiben az elfogadó bank és a kibocsátó bank eltérő.

A fizetési folyamat kétfázisú.

Első: hitelesítés és engedélyezés (vagyis *autentikáció és autorizáció*). Az előengedélyezés (előautorizáció)¹⁹⁸ csak foglalást biztosít a tranzakció várható összegére, a várható összeg eltérhet az utóbb ténylegesen elszámolt összegtől. Az előengedélyezés csak akkor érvényes, ha annak összegét a kártyabirtokos jóváhagyja.

¹⁹⁶ A kártyakonstrukciók menedzsmentje a kártyatársaságok alapfeladata. Ezeknek Európában szigorúan el kell választaniuk ezt a szerepüket a feldolgozási vagy processing funkciótól, ami versenypiaci tevékenység, és erre szakosodott kártyafeldolgozó vállalatok is végezhetik.

¹⁹⁷ A BIN-számok nyilvántartását az Amerikai Bankszövetség (ABA) kezeli.

¹⁹⁸ Jellemzően autókölcsönzők, szállodák használják ezt a lehetőséget.

Második: pénzügyi elszámolás és teljesítés (*clearing and settlement*)

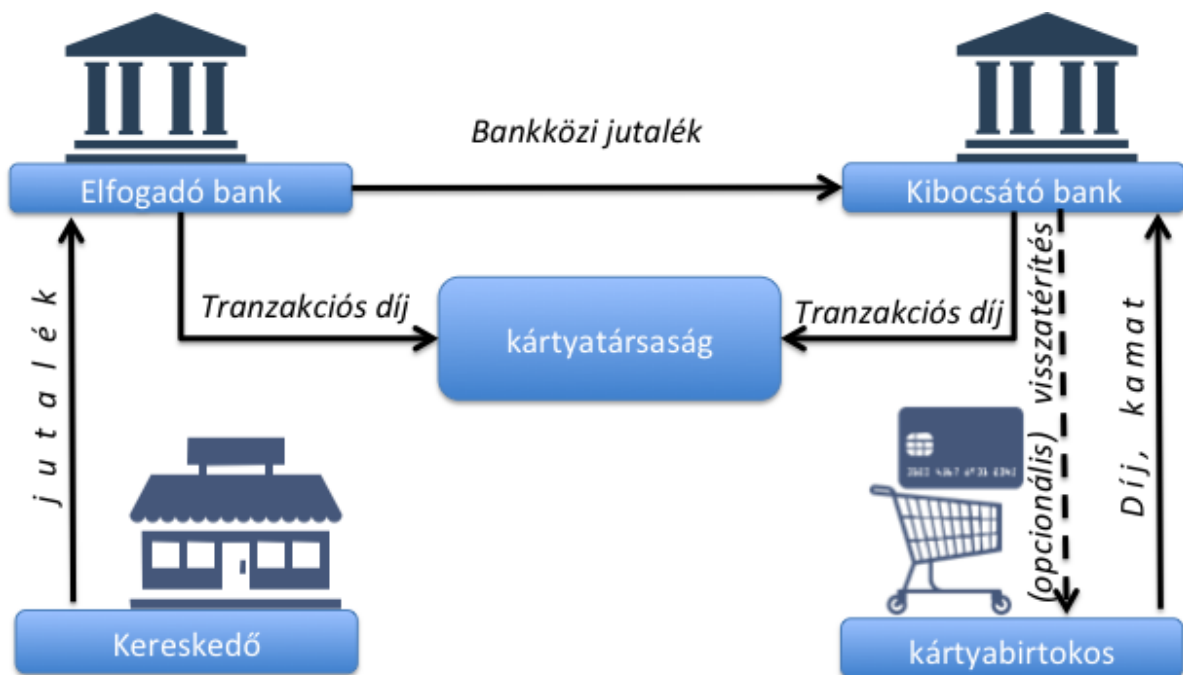
- Az elfogadó bank – jellemzően napi gyakorisággal – köteget a kibocsátókkal szemben fennálló követeléseit és továbbítja a kártyatársaságoknak.
- A kártyatársaságok végzik az elszámolást:
 - kibocsátó bankként összesítik kártyákkal végzett tranzakciókat és megküldik elszámolásra a kibocsátóknak, illetve visszaigazolják az elszámolást az elfogadóknak;
 - meghatározzák a bankok nettó pozícióját és a bankok teljesítési (*settlement*) céllal vezetett bankszámláira adott terhelési, illetve jóváírási megbízásokkal rendelkeznek a nettó pozíciók teljesítése érdekében.
- A teljesítő bank (Magyarországon a jegybank, nemzetközi elszámolásban egy vagy több kereskedelmi bank) a kártyatársaság megbízásából végrehajtja a nettó pozíciók terhelését és jóváírását a kibocsátó és az elfogadó bankok mint levelezett bankok teljesítési számláin.
- Az elszámolás és teljesítés eredménye alapján az elfogadó bank jóváírja a kereskedőnek az áru vagy szolgáltatás általa felszámított díjakkal csökkentett ellenértékét, illetve a kibocsátó bank a kártyatársasági elszámolás alapján könyveli az addig foglalásban lévő (zárolt) tranzakciós összeget az ügyfél számláján.

Díj- és jutalékelszámolás a szereplők között

A kártyás fizetési művelet végrehajtását lehetővé tevő bankkártya-kibocsátásért, illetve tranzakciós szolgáltatásokért a **kibocsátó bank** díjat számíthat fel az ügyfelének, ugyanakkor egyes kártyatermékek esetében a tranzakciók ösztönzése érdekében visszatérítést, kedvezményt biztosíthat az ügyfél számára.

Az **elfogadó bank** a fizetési művelet végrehajtásáért a kereskedőnek kereskedői jutalékot számít fel.

A **kártyatársaságok** a lebonyolított tranzakciók alapján díjat számítanak fel mind az elfogadó, mind a kibocsátó banknak.



71. ábra: Díjak és jutalékok elszámolása vásárlás esetén

A kártyás fizetési rendszer alapvető működéséhez nélkülözhetetlen, hogy mind az elfogadói, mind a kibocsátói oldal kölcsönösen érdekelt legyen a kártyás infrastruktúra kiépítésben és bővítésében. Egy kibocsátó bankot az elfogadók széles hálózata ösztönzi a kártyakibocsátás növelésére, míg egy elfogadó bank terjeszkedési döntésében elengedhetetlen szempont a kibocsátott, azaz tranzakciót végrehajtott kártyák száma.

Annak érdekében, hogy a kártyás infrastruktúra üzleti modellje a kibocsátói és elfogadó oldal között kiegyensúlyozott legyen, a modell sajátos eleme a kibocsátó és elfogadó bank közötti bankközi jutalékszámolás (*interchange fee*).

Vásárlási tranzakció esetében az elfogadó bank **interchange-jutalékot fizet** a kibocsátó banknak. A bankközi jutalék csak az off-us tranzakció esetében értelmezett, azaz akkor, ha a kibocsátó és elfogadó bank eltérő.

A vásárlási tranzakciók esetében a többoldalú bankközi jutalék mértékét európai uniós szabályozás határozza meg, illetve közvetlen jogalkotói szabályozással nem érintett piacok esetében az érintett kártyatársaságok (a résztvevő bankok megegyezése alapján).

A készpénzfelvételi tranzakciók esetében (ATM, bankfiók, posta) a tranzakcióból származó jövedelem az ügyfél által megfizetett készpénzfelvételi díj. Ebben az esetben a kibocsátó bank fizet bankközi jutalékot az elfogadó banknak a készpénzfelvételért. A többoldalú bankközi jutalék mértékét az érintett bankok határozzák meg.

7.4.2 Kártyakibocsátási üzletág

A kártyakibocsátó általában külön szerződés keretében biztosít ügyfele számára fizetési kártyát. A bankok számára tiltott, hogy az ügyfél kifejezett kérelme és szerződés nélkül bankkártyát küldjenek az ügyfélnek. A bankkártya nem feltétlenül egy adott számlához kötődik.

A bankok egy része lehetőséget nyújt az ügyfél számára, hogy a debitkártyákat egy rendelkezéssel tetszés szerinti bankszámlájukhoz rendeljék.

A kártyakibocsátásért a bank ügyfelének időszakonként kártyadíjat számít fel. Ezen túl minden idegen kereskedelmi elfogadói hálózatban történő vásárlási művelet után **interchange-jutalékot kap**, ami az elektronikus fizetés során felmerülő költségek ellentételezésén kívül azt kívánja biztosítani, hogy minden szereplő igazságos részt vállaljon a kártyás fizetések feldolgozási és biztonsági költségeiből.

Ezzel szemben a bankkártyákkal történő készpénzfelvételi műveletek után a kibocsátó bank fizet bankközi jutalékot (díjat) az elfogadó banknak. A többoldalú bankközi jutalék mértékét ebben az esetben állami szabályozás nem korlátozza, azt a kártyarendszerben részt vevő, érintett bankok vagy a kártyatársaság állapítják meg. A bankközi jutalék (díj) ebben az esetben a készpénz-kifizetési szolgáltatásáért cserébe az ATM-üzemeltető banknak vagy az üzemeltetővel szerződött, elszámoló banknak jár (ez a szolgáltatás átalánydíja).

A kibocsátó bank a készpénzfelvételi műveletek után díjat számíthat fel ügyfelének (jelenleg jogszabályi előírás alapján havonta két belföldi forint ATM-készpénzfelvétel minden fogyasztónak minősülő számlatulajdonos számára – kérésre – ingyenes).

A bank kártyakibocsátóként a következő táblázatban feltüntetetti bevételekkel és kiadásokkal számolhat (ide nem számítva a továbbhárított költségeket):

Bevételek	Ráfordítások
Kártyadíj	Kártyabeszerzés, megszemélyesítés, postaköltség
Készpénzfelvételi díjak	Telefonos ügyfélszolgálat
Bankközi jutalék (illetve <i>on-us</i> műveleteknél belső elszámolási jutalék, az elfogadó bank fizeti)	Kártyák letiltásához, zárolásához kapcsolódó költségek
Kamatbevétel (hitelkártyák esetén)	Autorizáció folyamatos rendelkezésre állásának és az engedélyezésnek a költsége
Árfolyamrés (devizaváltás esetén)	Kártya franchise-költségei (társaságok díjai)
	Kártyabirtokosi fizetésképtelenségből, illetve visszaélésekből származó veszteség
	Kártya elvesztése, ellopása a bejelentését követően felmerült, ügyfélre át nem hárítható kár
	Tranzakciós illeték
	Készpénzfelvétel bankközi díja (illetve <i>on-us</i> műveleteknél belső elszámolási díj)

36. táblázat: Kártyakibocsátáshoz kapcsolódó bevételek és ráfordítások/költségek

A kártyakibocsátás kockázatai

A kibocsátó bank szempontjából az alábbi kockázatok merülnek fel:

- hitelkockázat – az engedélyezett hitelt vagy túllépést az ügyfél nem képes visszafizetni (a kártyaüzletágakon belül a legjelentősebb hitelkockázatot a hitelkártyák hordozzák, ezért azzal a lakossági hitelezés 3.7.5. fejezetében foglalkozunk);
- hamis azonosítókkal igényelt (terhelési és hitel-) kártyával okozott veszteség;
- elvesztés, ellopás miatti kár kockázata;
- reputációs kockázat;
- működési kockázat;
- üzletmenet akadozása (ügyfélvesztés);
- készenléti engedélyezés miatt hitelkockázat.

7.4.3 Kártyaelfogadási üzletág

A bankkártya-elfogadás keretében az elfogadó bank vállalja, hogy amennyiben az elfogadó kereskedő minden, az elfogadásra vonatkozó szabályt betart, akkor a műveletek értékét – a banki elfogadás és egyéb szolgáltatásai díjának levonása után – bankszámlapénzben, átutalással megfizeti a kereskedőnek. Az elfogadó kereskedőt nem érintheti hátrányosan a kártyabirtokos vagy a kibocsátó bank fizetésképtelensége. Ugyanakkor a bank gyanús esetben visszatarthatja az elszámolásra váró összegeket, illetve jogos reklamációk esetén vissza is vonhatja a már elszámolt műveleteket.

A bankkártya-elfogadás üzletágban lényegesen kevesebb bank vesz részt, mint a kibocsátásban. A nagy kibocsátó bankok és azok a bankok, amelyek jelentős kiskereskedői, vendéglátóhelyi üzletkörrel rendelkeznek, természetesen érdekeltek az üzletágban. A kiskereskedelmi elfogadóhelyek területi kiterjedtsége miatt a nagyobb hálózatokkal rendelkező bankok könnyebben fedik le maguk is az országot, mint a kisebbek.

A webáruházakban központosított az elfogadás, így azok szervezésére a kisebb bankoknak is érdemes specializálódnuk. A bankkártya-elfogadásban külföldi bankok és más, erre szakosodott vállalkozások is részt vesznek.

A kártyaelfogadást szervező bank az alábbi bevételekkel és kiadásokkal számolhat (kártyatársasági díjak nélkül):

Bevételek	Ráfordítások
Szolgáltatási díj (a kereskedő fizeti)	Ügyfélszerzési (akvizíciós költségek és folyamatos ügyfélkapcsolati költségek)
Árfolyamrész (DCC-szolgáltatással történő devizaváltás esetén)	Telefonos ügyfélszolgálat
POS-terminál bérleti díj (bérleti konstrukció esetén)	Bankközi díj (kereskedelmi elfogadás esetén a kibocsátó banknak fizetendő)
Bankközi díj (ATM-elfogadás esetén a kártyakibocsátó fizeti)	Kártyaforgalom monitorozásának költségei (gyanús jelenségek felismerését segítő algoritmusok fejlesztése)
	Az autorizáció folyamatos rendelkezésre állásának és az engedélyezésnek a kereskedelmi elfogadóhelyre allokált költsége
	POS-terminál amortizációja (bérleti konstrukció esetén)
	Műszaki segélyszolgálat
	Az elfogadó kereskedőre át nem hárítható, visszaélésből származó veszteség

37. táblázat: A kártyaelfogadási üzletág bevételei és ráfordításai/költségei

A kártyaelfogadás – miután a kereskedők által már évtizedekkel ezelőtt kifogásolt bankközi jutalékot versenyhivatali eljárások nyomán korlátozták – szabályozott üzletággá vált; az elfogadást szervező bankoknak biztosítaniuk kell árképzésük transzparenciáját.

Az utóbbi években erősen – mintegy ötödére – csökkent a bankközi jutalék mértéke, ami a kereskedelmi elfogadóhelyek díjában is érvényesül. Az alacsonyabb bankközi jutalék egyfelől csökkenti a kibocsátási üzletág eredményességét, másfelől versenyképesebbé teszi a csekély volumenű bankon belüli (*on-us*) forgalommal rendelkező bankokat az elfogadási piacon.

7.4.4 A kibocsátó és elfogadó bankot egyaránt érintő eljárások

Reklamáció és visszaterhelési (*chargeback*) eljárás

A bankkártya használatával történő fizetés után a fogyasztói reklamációnak a kereskedő helyt adhat. Amennyiben a vásárlás összegét a kereskedő részben vagy egészében visszatéríti, akkor – szabály szerint – a visszafizetéseket is a kártyarendszerben kell kezelni, a kereskedő visszafizetést (*refund*) indíthat, aminek az összegét az elszámoló bank a következő elszámolás során levonásként érvényesíti.

Amennyiben azonban a kereskedő nem hajlandó visszatérítésre, vagy a kártyabirtokos tagadja a művelet megtörténtét, akkor a kártyarendszer szabályai szerint a tranzakció összegét a kártyaelfogadó bankra visszaterhelik. A visszaterhelési műveletek fordított kártyatranzakciók. A banknak kellő adminisztratív kapacitással kell rendelkezni a visszaterhelések kezelésére. A *chargeback* ügyet a banknak ki kell vizsgálnia. Ennek keretében a bank tájékozódhat, bekérheti a kereskedőtől az ügylethez kapcsolódó dokumentumokat, megismeri a kereskedő álláspontját, mérlegeli érveit.

Bankközi elszámolás

A bankközi elszámolás előkészítése során a bank kiszűri a belső (*on-us*) tranzakciókat, és csak az idegen bankok által kibocsátott kártyával történő tranzakciókat továbbítja a megfelelő kártyatársasághoz.

A kártyatársaságok több elszámolási kört is működtetnek. A belföldi, forintban történt fizetési műveleteket úgynevezett nemzeti nettó elszámolási rendszerekben számolják el, de létezik európai regionális és globális elszámolás is.

A nemzetközi kártyaforgalmi tranzakciók elszámolása során a kártyatársaságok a műveletek összegét napi bankközi árfolyamon az elszámolási devizára (USD, illetve EUR) váltják. Az elszámolási devizaárfolyam piaci középárfolyam, a bankkártyatársaság ugyanazzal az árfolyammal számol az elfogadó és a kibocsátó bank részére. Az elszámolási pénznemben történik a bankközi teljesítés is (a nettó pozíció kifizetése).

A belföldi forintműveletek elszámolásából származó nettó pozíciók teljesítése a bankok MNB-nél vezetett forintszámláján történik. A devizaelszámolási pozíciók teljesítésére a teljesítő (külföldi) kereskedelmi bankok könyveiben kerül sor. A hitel-, illetve likviditási kockázat csökkentése érdekében a közvetlen résztvevő bankoknak a belföldi forintelszámolásban óvadéki fedezetet kell az MNB-nél elhelyezniük.

A nemzetközi műveletek teljesítését a kártyatársaságok garantálják. A kártyabirtokos számláját a kibocsátó bank a kártyabirtokos számlájának pénznemében terheli meg. Ebben az esetben a kibocsátó bank devizát ad el a kártyabirtokosnak. Habár a devizaeladás során a kibocsátó bank az elszámolási devizát váltja át, az árfolyamot a művelet devizaneméhez képest kell kimutatni a számlakivonatokon. A kereskedő bankja az elfogadás pénznemében fizeti ki a kereskedőt.

7.5 BANKSZÁMLAVEZETÉS

7.5.1 Bankszámla, fizetési számla fogalma

Bankszámlának nevezik a bank ügyfele nevére bankszámla-szerződés alapján megnyitott és vezetett számlákat, amelyekben a számlavezető bank az ügyfél pénzkövetelését nyilvántartja, készpénz be- és kifizetéseket teljesít, valamint teljesíti az ügyfél fizetési megbízásait, és a számlát érintő műveletekről tájékoztatja ügyfelét. A bankszámla általában nem kamatozik, vagy a bank látra szóló kamatot fizet rá. A számlatulajdonos a szolgáltatásért cserébe díjat/díjakat fizet.

A **fizetési számla** tartalmilag azonos a bankszámlával, viszont a nem hitelintézeti pénzforgalmi szolgáltatók által vezetett számlákat is felöleli. Tehát minden bankszámla egyben fizetési számla, de nem minden fizetési számla minősül bankszámlának. A fizetési számlák betéti egyenlegű forrásszámlák a banki könyvekben, eszközzámlák az ügyfél könyveiben.¹⁹⁹

Pénzforgalmi számla az a fizetési számla, amelyet jogi személy vagy áfafizetésre kötelezett magánszemély gazdasági tevékenysége fizetési forgalmának lebonyolítása céljából, törvényi kötelezettség alapján nyit. A fizetési számlák a bank és a számlatulajdonos közötti bankügyletek elszámolására is szolgálnak. Az ügyfél több fizetési számlája közül a felek megállapodhatnak abban, hogy egy meghatározott számla szolgáljon elszámolási célra. A bank és az ügyfél megállapodásától függően a bank automatikusan elszámolja az esedékes terhelési tételeket a fizetési számlán, vagy értesíti ügyfelét esedékes tartozásáról, és felszólítja annak rendezésére.

¹⁹⁹ A nem hitelintézetként működő pénzforgalmi szolgáltatók nem kezelhetik betétként a fizetési számlán elhelyezett pénzt; eszközoldalra is el kell különíteniük azt.

A fizetési számlát gyakran **folyószámlának** is nevezik, ami nem feltétlenül Ptk. szerinti folyószámlát jelent. Egy fizetési számlát ugyanis hitellejáratkor általában legfeljebb a szabad egyenleg, illetve a felhasználható hitelkeret erejéig terhel meg a bank, a fennmaradó összeget a hitelszerződés alapján hátralékként kezeli. Amennyiben a fizetési számlát a felek Ptk. szerinti folyószámlának minősítének, akkor esedékességkor a hiteltörlesztést elszámolják, tekintet nélkül a fedezetre; a hitelszámla nem válhatna hátralékoská, a banknak az ügyféllel szembeni követelése a továbbiakban a folyószámla-szerződés alapján állna fenn.

A bankok a fizetési számlákon negatív egyenleget is engedélyezhetnek. A hiteltúllépés (*overdraft*) elkerülhetővé teszi egyes fizetési megbízások visszautasítását. Egy Ptk. szerinti folyószámlán a túllépés mértéke értelemszerűen korlátlan. A bankszámlákon hiteltúllépést általában belső jóváhagyás szerinti összeg erejéig²⁰⁰ engedélyez a bank (ennek keretösszege nem mindig ismert az ügyfél számára). Az ügyfél hitelkérelme alapján a bank rulírozó²⁰¹ hitelkeretet biztosít, amit folyószámlahitelnek neveznek. A rulírozó hitelkeret lehívása és visszafizetése a terhelési és jóváírási forgalomhoz igazodóan automatikus. A hitelkamatot és a hitelkeret rendelkezésre tartási jutalékát²⁰² a bank az időszakos (pl. havi) számlázáskor számítja fel.

A bankszámla vezetése egyre inkább **közszolgáltatássá** válik. A vállalkozások számára a bankszámlavezetés már régóta jogszabályi kötelezettség. A magánszemélyek körében a fizetési számla hiánya mára a teljeskörű társadalmi részvétel akadálya, elérhetősége közüggé vált. A bankok feladata, hogy a fizetési számlák nyitását mindenki számára lehetővé tegyék, valamint biztosítsák a számlaszolgáltatások igénybevételéhez szükséges eszközöket. Ennek érdekében jogszabály írja elő, hogy minden magánszemély ügyfél nyithat egy alapszintű fizetési számlát, vagyis alapszámlát, amelynek a havi díja nem haladhatja meg a minimálbér 1,5%-át. Az alapszámla szolgáltatásai nem szűkebbek, mint amit más fizetési számlák általában nyújtanak. Több uniós országban az alapszámla használata ingyenes. A magyarországi jogalkotás is előirányozta egy ún. szociális alapszámla bevezetését.

A bank nem követelheti meg bankszámla fenntartását a jelzáloghitel-adósaitól, de a fogyasztói jelzáloghitel-törlesztés fedezetének biztosítására szolgáló, költségmentes fizetési számla megnyitását előírhatja.

Speciális számlatípusok és kezelésük (fedezeti számlák, letéti számlák, ügyfélszámla)

A fizetési számla vezetése szükségszerűen maga után vonja más, nem fizetési számlák nyitását és vezetését. Fedezetigazolási kérelem esetén a bank a fedezetet elkülönített számlára helyezheti. Ez általánosabb megoldás, mint az összeg foglalása a fizetési számlán. Az értékpapírszámlák kezeléséhez kapcsolódóan a bankok kifejezetten a befektetésekkel kapcsolatos pénzforgalom céljára ügyfélszámlát vezethetnek. Az ügyfél kérésére a bank az ügyfél forint- vagy devizabankszámláján is lebonyolíthatja az értékpapír vételéhez, eladásához és a hozamok kifizetéséhez kapcsolódó pénzforgalmat. Ugyanakkor a befektetési adókedvezményes konstrukciók (TBSZ-számla, NYESZ-számla) arra ösztönzik a bankokat, hogy külön ügyfélszámlákat vezessenek, hiszen ezekhez a konstrukciókhoz is külön-külön ügyfélszámlákat kell hozzárendelniük (l. 5.1. fejezet).

A bankok pénztétet is kezelnek. A bank által vezetett letéti számlán az ügyfelek megbízásából elhelyezett pénzeszegek nem képezik a felszámolási vagyont részt. Így például az ügyvédi letétszámlára utalt ügyfélpénzek a bank felszámolása esetén is biztonságban vannak.

²⁰⁰ A folyószámla-hitelkereten túli hiteltúllépést általában magas, büntető jellegű kamattal bocsátják az ügyfél rendelkezésére.

²⁰¹ A rulírozó szó francia eredetű (*rouler* – görget). Az automatikus számlaegyenleg-túllépést biztosító, jóváíráskor automatikusan törlesztésre kerülő, majd újra igénybe vehető hitelkeretet nevezzük rulírozó hitelkeretnek.

²⁰² A rendelkezésre tartási jutalék – elnevezése ellenére – kamatteljellegű banki bevétel, amelyet a rendelkezésre álló/igénybe nem vett hitelösszegekre vetítve számolnak fel.

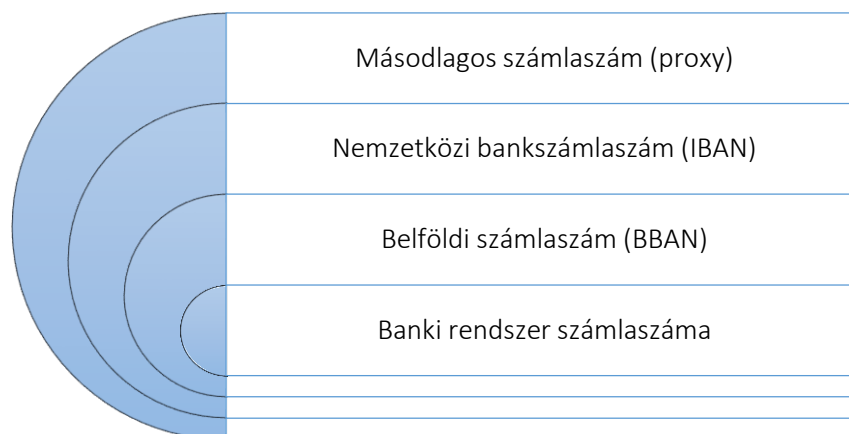
A bank gyámhatósági számlákat is vezethet kiskorúak javára, ezeken a számlákon csak gyámhatósági határozat birtokában rendelkezhet a gyám.

A bankszámlák azonosítása, számlaszámrendszerek

A bankszámlák azonosítását a bank számlavezetési eljárásai, általában a számlavezető informatikai rendszer határozzák meg, ez azonban általában nem az ügyfelekkel közölt számlaszám.

A belföldi bankközi fizetési forgalomban a bankszámlát jelenleg az úgynevezett pénzforgalmi jelzőszám²⁰³ azonosítja, ami Magyarországon 16 vagy 24 numerikus karakterből áll. A pénzforgalmi jelzőszám első nyolc számjegye irányító kód (*bank sort code*), amely a megbízások megfelelő címre irányítását szolgálja: háromkarakteres bankazonosítót, négykarakteres fiókazonosítót²⁰⁴, valamint egyjegyű ellenőrző számot tartalmaz. A számlaszám második része (a számlaazonosító) 8 vagy 16 számból áll, utolsó számjegye egy ellenőrző szám. Az európai fizetési forgalomban a bankszámlát IBAN (*international bank account number*), vagyis nemzetközi pénzforgalmi jelzőszám azonosítja.

A mobilfizetések bevezetése során merült fel, hogy a bankszámlákhoz „beceneveket”, tehát könnyen kezelhető, másodlagos azonosítókat rendeljenek. A másodlagos (proxy) azonosítónak épp úgy egyedinek kell lennie, mint a számlaszámnak, a megbízás teljesítése során ezt az azonosítót (pl. telefonszám, e-mail cím) a pénzforgalmi közvetítők feleltetik meg a megbízás továbbítására alkalmas számlaszámnak.



72. ábra: A számlaazonosítás hierarchiája

7.5.2 A bankszámlavezetés egyes elemei

7.5.2.1 Előzetes tájékoztatás

A fizetési számlaszerződés mint keretszerződés megkötését megelőzően a bankot jogszabályban előírt, részletes tájékoztatási kötelezettség terheli

- saját magáról mint szolgáltatóról;
- a szolgáltatásról;
- az ellenszolgáltatásról (2019-től a fogyasztók esetében egységes díjjegyzék formájában)²⁰⁵;

²⁰³ Ez a magyarországi belföldi fizetési forgalomban használt, szabványos számlaazonosítónak az MNB-rendelet szerinti elnevezése.

²⁰⁴ Nem minden bank használ fiókazonosítót, és nem minden bank ad ki új bankszámlaszámot az ügyfél bankon belüli, honos fiókváltásának esetére (amennyiben a bank egyáltalán meghatározza a honos fiókot).

²⁰⁵ Mivel a díjjegyzék nem tartalmazza a teljes díjszabást, azt Magyarországon a hirdetémmel együtt kell majd értelmezni.

- a kapcsolattartás módjáról;
- a biztonsági intézkedésekről;
- a felek felelősségéről;
- a keretszerződés módosításáról és megszüntetéséről, valamint
- a jogorvoslati lehetőségekről.

A bankoknak 2019-től egységes díjjegyzék formátumában is közzé kell tenniük díjaikat, ami egyfelől az ügyfelek közvetlen tájékoztatását szolgálja, másfelől banki összehasonlító portálok számára jelent fontos segítséget.

A fizetési számla megnyitását, módosítását, megszüntetését a pénzforgalmi szolgáltatás nyújtásáról szóló törvény szabályozza. Amennyiben a bank korábban nem tette meg, a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozásának a megelőzéséről és megakadályozásáról szóló törvényben meghatározott ügyfél-átvilágítást is végeznie kell. A fizetési számla- vagy bankszámlaszerződést írásban kell megkötni. A jogszabályok – alkalmazkodva az elektronikus világ fejlődéséhez –, lehetőséget adnak arra is, hogy az írásbeliség digitális formában maradjon (a digitális dokumentum aláírása mindkét fél részéről akár egy érintőképernyős eszközön, egy speciális „tollal” is megtörténhet). Lehetőség nyílik arra, hogy személyes megjelenés nélkül, biztonságos, védett és a felügyelet által auditált elektronikus hírközlő eszköz útján, nevezetesen videobankon keresztül is elvégezzék a fizetési számla-szerződés megkötéséhez szükséges ügyfél-átvilágítást.

Jogi személy, szervezet képviselőjében eljáró személyeknek számlanyitáskor a szervezet számlanyitási jogosultságán túl bizonyítaniuk kell képviselői jogosultságukat, a képviselők delegálják a számla felett rendelkezőket.

A számlanyitás leegyszerűsíthető más szolgáltatók által elvégzett ügyfél-azonosításra támaszkodva is. Bankváltás esetén az új bank támaszkodhat a régi bank által elvégzett ügyfél-azonosításra.

A pénzforgalmi számlákat cég esetén a cégbíróságnak, és minden esetben a NAV-nak is be kell jelenteni. Külön jelentési kötelezettség terheli a bankot a pénzmosási szabályok alapján; a szervezetek azonosított, tényleges tulajdonosait egy erre a célra szolgáló központi adatbázisba kell bejelenteni. Megalakult, de még be nem jegyzett gazdasági társaság is nyithat fizetési számlát, de kilencven napon belül igazolnia kell a bejegyzés megtörténtét.

7.5.2.2 Az ügyfelek és a rendelkezők azonosítása

A pénzmosás és terrorizmus finanszírozása elleni fellépés²⁰⁶ megköveteli, hogy a bank az ügyfélkapcsolat létesítése során **egyértelműen azonosítsa és átvilágítsa ügyfelét**, illetve az ügyfél mögött álló, tényleges tulajdonost (ha van ilyen), valamint a képviselőre jogosult, a meghatalmazott és a rendelkezésre jogosult személyeket.

Az átvilágítás az ügyfél, illetve a mögötte álló, tényleges pénztulajdonos megismerését jelenti. Az ügyfél ismerete klasszikus bankári követelmény (*Know Your Customer – KYC*), aminek a betartása a bank kockázatkezelését és értékesítési tevékenységét egyaránt szolgálja. A számlanyitáskor bemutatott dokumentumok, igazolások másolatát a banknak a számlaszerződés megszűnését követően az iratmegőrzési határidő lejártáig meg kell őriznie.

²⁰⁶ 2017. évi LIII. törvény a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról

Amennyiben a bank nem képes az azonosítást sikerrel elvégezni, akkor köteles megtagadni a megbízások végrehajtását, illetve megszüntetni az üzleti kapcsolatot.

Magánszemélyek esetén a fizetési számlának – a számlavezető bank előírásaitól függően – egy vagy több számlatulajdonosa lehet. Egy új fizetési számla megnyitásakor lakossági ügyfél esetében a számlatulajdonost egyben rendelkezőként is nyilvántartásba veszik (aláírókarton). Amennyiben – és ma ez az általános gyakorlat – az ügyfél a számlaszerződés megkötésével egyidejűleg elektronikus csatorna igénybevételére is megállapodást köt, rendelkezési jogát és annak módját ott is rögzítik.

Magánszemélyek esetében meg lehet jelölni **haláleseti jogosultat**; ennek azért van jelentősége, mert ekkor a bankszámlán lévő pénzösszeg nem része a hagyatéki eljárásnak, és nem kell utána hagyatéki illetéket fizetni.

Vállalkozói pénzforgalmi számlák esetében élesen elkülönül a számla felett rendelkezési joggal bíró és a szerződés(ek) kötésére jogosultak, képviseleti joggal bírók köre. Ez utóbbiak a cégjegyzésre jogosult, vezető tisztségviselők, akiknek az aláírási címpéldányát közjegyző által hitelesített formában kell a banknak benyújtani. Az aláírókartonra felvezetett rendelkezők jogosultságát és azonosításuk módját a képviseletre jogosult határozhatja meg írásban, az aláírási címpéldányban meghatározott módon (egyedül vagy egy másik képviseleti joggal bíró személlyel közösen).

A képviseletre jogosultak, illetve a számla felett rendelkezők személyes adatainak, jogosultsági szintjük meghatározásának mindenkor naprakész állapotban kell lennie. Az ügyfelek ez irányú bejelentési kötelezettségét a szerződések és az üzletszabályzatok is kiemelten kezelik.

7.5.2.3 Számlavezetés, terhelés, foglalás, elkülönítés

A bankszámlavezetés során a bank az alábbi műveleteket rögzíti a számlán:

- az ügyfél fizetési megbízásainak végrehajtása;
- az ügyfél átvezetési megbízásainak végrehajtása (saját számláik közötti transzfer);²⁰⁷
- beszedések teljesítése (terhelés)
- banki ügyletek, kamatok, díjak, jutalékok és költségek elszámolása;
- bankszámla terhére kezdeményezett végrehajtások teljesítése;
- jóváírások teljesítése.

Ha a megbízó nem jelöl meg későbbi teljesítési napot vagy időpontot, akkor a bank a megbízásokat az átvételt követően teljesíti. A később esedékes megbízásokat a bank előjegyzésbe veszi. Azokat a megbízásokat, amelyeket a bank nem tud teljesíteni, visszautasítja vagy át sem veszi.

A már esedékes, de fedezetlen fizetési megbízások sorba állítása és részletekben történő teljesítése a magyarországi forint pénzforgalomnak az egyszintű bankrendszer korszakából származó sajátossága. A felhatalmazáson alapuló beszedések, a hatósági átutalás (amelynek a végrehajtása a felhatalmazáson alapuló beszedéssel analóg módon történik), valamint az átutalási végzés sorba állításáról a kedvezményezett – bankján keresztül – tájékoztatni kell.

A hatósági átutalás és az átutalási végzés beérkezéséről viszont a fizetésre kötelezett számlatulajdonost a teljesítést, illetve a sorba állítást megelőzően nem szabad értesíteni.

A már ismert fizetési kötelezettségek esetén általános banki gyakorlat a megbízás összegének lefoglalása (a fedezet elkülönítése). A foglalás nem változtatja meg a számla könyvelési egyenlegét, de csökkenti az

²⁰⁷ Banktechnikai szempontból az átvezetés is fizetési művelet.

elérhető egyenleget. A foglalás technikáját bankkártyás fizetésnél a már engedélyezett, de még el nem számolt műveletek esetén, valamint szállodai, autóbérlési, tankolási stb. szolgáltatások esetén biztosítékként alkalmazzák (az utóbbi esetben a foglalást a kereskedő kezdeményezésére, előautorizáció alapján hajtja végre a bank).

A hazai forint fizetési forgalom szabályozásának sajátos előírása, hogy az átutalási megbízások fedezetét a bank előzetesen nem foglalhatja le, ezért a forintátutalási megbízások átvételére – az azonnali fizetések bevezetéséig – csak a fizetési rendszerek működési időszakában kerül sor.

Bankszámlaegyenleg, bejegyzések időpontja

A bankszámlán regisztrált műveletek folyamatosan megváltoztatják a számla egyenlegét. A műveletek könyvelési és értéknapja eltérhet egymástól. Az értéknapos egyenlegek képezik a kamatszámítás alapját. A számla aktuális könyvelési egyenlege tartalmazza a bank mindenkori, ügyféllel szembeni tartozását/követelését. A számla diszponibilis egyenlege a foglalásokkal, elkülönített fedezeti összegekkel csökkentett szabad egyenlege, aminek erejéig a bank fizetési megbízásokat teljesít.

Díjelszámolás

A bankok különféle módon számolják el a műveletek jutalékait, díjait és költségét. Egy részük azonnal felszámítja a díjat (a díjjal növelt összeget terheli és annak a fedezetét vizsgálja), illetve a jóváírásokból azonnal levonja a díj fedezetét. Más bankok, illetve ugyanaz a bank egy másik konstrukcióban időszakonként, a számla zárásával egy időben számolja el a díjakat.

A pénzforgalmi szabályozás megköveteli, hogy a díjakat a bankok bruttó módon számolják el a számlán (tehát a művelet teljes összege mellett külön tételben jelenjen meg a felszámított díj).

Bankhiba helyesbítése, az ügyfél hibája, reklamációja

A bankszámlavezetés során óhatatlanul előfordulnak banki és ügyfél által elkövetett hibák, pl. kétszeres teljesítés, a manuális adatrögzítés hibája, fedezetlen megbízás stb.

A bank jogosult téves jóváírás helyesbítése és a számlavezetés körében a számlatulajdonossal szemben keletkezett, esedékes követelése érvényesítése céljából a fizetési számlát megterhelni. A bank köteles a jóvá nem hagyott vagy jóváhagyott, de hibásan teljesített fizetési művelet helyesbítését azonnal (egy napon belül) elvégezni. Amennyiben az ügyfél reklamációja során tagadja, hogy a műveletet jóváhagyta, a bank az azonnali helyesbítésre vonatkozó kérést csak akkor utasíthatja vissza, ha alapos okkal feltételezi ügyfelének csalárdságát. A csalásgyanús esetet a bank köteles azonnal bejelenteni a felügyeletnek.

Ha a fizető ügyfél az átutaláson tévesen jelölte meg a kedvezményezettet, pl. a megadott számlaszám és a kedvezményezett neve nem tartozik össze, vagy kétszer küldi el a megbízást, akkor a kedvezményezett bankja is köteles együttműködni a hiba kijavításában. A hibák kijavítását illetően a kedvezményezettek bankjainak nincs egységes gyakorlatuk. Egyes bankok – amennyiben nyilvánvalóan szükség van a hiba kijavítására – automatikusan megterhelik a kedvezményezett számláját. Más bankok szükségesnek tartják a kedvezményezett jóváhagyásának beszerzését; közreműködésük arra terjed ki, hogy beszerezzék a kedvezményezett egyetértését (és ennek alapján végezzék el a teljesítést, vagy kiadják a kedvezményezettek eléréséhez szükséges adatokat a fizető banknak).

Számla zárolása, a zárolás feloldása, pénzügyi végrehajtás

A bankszámla-tulajdonos rendelkezési jogát korlátozhatja, sőt **korlátozni köteles a bank, amennyiben bűncselekmény, nevezetesen pénzmosás vagy terrorizmus finanszírozásának gyanúja merül fel.**

A bank a pénzmosásgyanús megbízásokat (vagy akár az ügyfél összes megbízását) 4 napig felfüggeszti, és bejelenti az esetet a NAV-on belül működő pénzügyi információs egységnek.

Az ideiglenes számlazárolás európai végzésen is alapulhat. A bank feladatát a részleges zárolás megnehezíti, hiszen lehetővé kell tennie, hogy az intézkedéssel nem érintett összeghez a számlatulajdonos hozzájusson.

A biztosítási intézkedések visszavonása esetén végrehajtási intézkedéseket kell a banknak teljesítenie, amelyeknek az eszközei: hatósági átutalás (állami követelések végrehajtására), bíróság által hozott átutalási végzés, illetve európai végrehajtható okirat. A végrehajtható okiratok alapján a bankok a számla terhére átutalják az okiratban meghatározott összeget a végzésben meghatározott számla javára. Fedezet hiányában kötelező sorba állítást és részteljesítést alkalmaznak.

A büntetőeljárásról szóló törvény alapján az ügyészség elrendelheti a fizetési műveletek megfigyelését, ideértve az adatok továbbítását meghatározott fizetési műveletekről, illetve a fizetési megbízások felfüggesztését 2 vagy 4 napra, attól függően, hogy belföldi vagy külföldi fizetésre szól-e a megbízás. Ezekben az esetekben a számlatulajdonosnak vagy a rendelkezőnek nem adható tájékoztatás a megfigyelésről.

Műveleti értesítés, számlakivonat, másolatok biztosítása (utólagos tájékoztatás)

A banknak a bankszámlán végrehajtott műveletekről – törvényi kötelezettség alapján – utólag haladéktalanul értesítenie kell a bankszámla-tulajdonost.

A terhelések és jóváírások esetén az értesítésnek legalább a következőket kell tartalmáznia:

- a művelet összege (a művelet pénznemében, a számla pénznemében, ha van átváltási árfolyam);
- a művelet (terhelés vagy átvétel, illetve jóváírás) dátuma;
- a partner (kedvezményezett vagy fizető fél),
- a művelet egyértelmű azonosítását lehetővé tevő hivatkozás;
- a bank által felszámított díjak, valamint
- a művelettel továbbított, egyéb információt.

A haladéktalan értesítést havi számlakivonat is helyettesítheti, amennyiben a bank ezt a keretszerződésen kikötötte. A fogyasztó igényt tarthat havonta egy ingyenes, papíralapú számlakivonatra is. Az elektronikus csatornákon a bankok ügyfeleiket általában tételesen és havonta is értesítik, illetve lehetővé teszik a forgalom tételes lekérdezését akár hosszabb időszakokra is (pl. 90 naptól akár több évig terjedően is).

A jövőben a fogyasztók részére évente díjkimutatást is kell készíteni, amely lehetővé teszi, hogy a fogyasztó összesítetten áttekinthesse a banknak évente fizetett díjait, a végrehajtott műveletek számát és összegét.

Magyarországon nincs kötelező szabvány a vállalatok és a bankok közötti, utólagos értesítésre. Példás gyakorlat az ISO 20022 globális pénzügyi ágazati szabvány formátumában elkészíteni a műveleti értesítést, a forgalmi kivonatot, illetve bankszámlakivonatot a vállalati ügyfél számára, mert az biztosítja a banki számlaforgalom szabványos illesztését a vállalati ERP-rendszerekhez. A banki értesítések és bankszámlakivonatok alapján a vevő- és szállító-folyószámlákon előírt követelések és tartozások, valamint a pénzforgalmi műveletek automatizált egyeztetése a vállalatok pénzügyi részlegei hatékony működésének a kulcsa.

7.5.2.4 Fizetési forgalom monitorozása, ügyféllenőrzés, üzleti elemzés, limitek

A bankszámlák és a készpénz-helyettesítő fizetőeszközök forgalmának megfigyelése a bank kötelezettsége és – egyben – elemi üzleti érdeke is.

A pénzmosás és terrorizmus finanszírozása elleni fellépés – de éppen úgy a pénzügyi csalások leleplezése – a bank számára a hitelesség, a jó üzleti hírnév megőrzésének a kulcsa. A pénzforgalom megfigyelése és elemzése során olyan viselkedési minták mutatkoznak meg, amelyek a bank számára több szempontból hasznosak:

- előre jelzik a fizetési nehézségeket;
- segítik a csalások és a pénzmosás észlelését és felderítését;
- keresztértékesítési (cross-selling) lehetőségeket tárnak fel.

A fizetési nehézségek előre láthatók a fizetési forgalomból, hiszen az adósok gyakran egyéb fizetési kötelezettségeiket próbálják halogatni, átütemezni, és csak akkor esnek a bankkal szemben késedelembe, ha már nem tudják a fizetéseiket másféleképp elkerülni.

A csalást vagy pénzmosást jelezheti minden szokatlan, váratlan művelet a számlán, ami nincs összhangban a számlatulajdonos vagy a tényleges tulajdonos életvitelével és vagyoni helyzetével (l. 8.3. *Compliance monitoring*). Az ügyfeleknek a visszaélésekkel szembeni védelmét szolgálja a tranzakciós érték és a gyakorisági limitek alkalmazása. A limitek gyakran csak fiókban vagy telebankos, személyes ügyintézésel módosíthatók (elektronikus csatornán nem).

Rendelkezési csatornák és módszerek

A fióki kiszolgálás mellett az elektronikus csatornák köre is egyre bővül az utóbbi években.

Az ATM-ek az alapvető készpénzkifizetési és esetleg -befizetési funkciók mellett egyéb értékesítési lehetőséget is biztosítanak a banknak, pl. előre fizetett kártyák feltöltését, egyszerűbb szolgáltatások megvásárlását vagy reklámot és cross-selling lehetőségeket.

A netbank és a mobilbanki lehetőségek szinte bárhol azonnali elérést biztosítanak akár számlainformációra, akár megbízás kezdeményezésére. A mobil eszközökre letölthető applikációkon keresztül a netbanki funkciók vagy – tekintettel a kisebb képernyőkre – azok egy része érhető el, pl. a fizetéskezdeményezés. A mobiltárca-alkalmazásokon keresztül általában a bankkártyák, illetve az előre fizetett kártyák (elektronikus pénz) fizetésre történő használatát teszik elérhetővé a bankok.

A vállalati ügyfelek számára a bankok lehetővé teszik a fájltranszfereket vagy fájlok feltöltését, valamint a banki kiszolgálórendszer elérését gép-gép közötti kapcsolat útján, tehát a banki és a vállalati rendszerek integrálását.

A **telefonos ügyfélszolgálat** (*call-center*) tipikusan egy kevert csatorna. Az ügyintézői kiszolgálás mellett általában *tone* üzemű, nyomógombos telefonokkal elérhető, interaktív hangrendszert is tartalmaz, amelyen keresztül általános és konkrét információkat lehet elérni, valamint akár fizetési megbízásokat kezdeményezni. Az ügyintézővel folytatott interakció lehet „csevegés” (csetelés) is, ami a konkrét kérdések megválaszolásának rövid módja.

A **videobank** már ma is elősegíti az online számlanyitást. A videobankkal a bankfióki kiszolgálás színvonala vihető el az otthonokba, vagy a fiókok nyitvatartási idején kívüli időszakokban nyújtható személyes szolgáltatás. A telefonbank és a csetelés költségeit a bankok robotok és mesterséges intelligencia alkalmazásával igyekeznek csökkenteni. Ezeket a szolgáltatásokat a jövőben továbbfejleszthetik.

Open banking

A bankok több elérési csatornán keresztül hozzáférést biztosítanak az ügyfél- és számlaadatokat tartalmazó nyilvántartásokhoz, amit az ún. alkalmazásprogramozási illesztés (API) tesz lehetővé. Ez a módszer sokáig csak az értékesítési csatornákat szolgálta. Nyílt – tehát publikált – API-n keresztül a számlaadatokhoz – az ügyfél beleegyezésével – más szolgáltatókon keresztül is hozzá lehet férni.

A fizetési szolgáltatásokról szóló irányelv két szempontból kötelezi a bankokat arra, hogy az alkalmazásprogramozási illesztést lehetővé tegyék. Az egyik a fizetési megbízások kezdeményezése, a másik a számlaforgalomra vonatkozó információk biztosítása. A banki API-k használata megnövelheti a bankszámla-szolgáltatás vonzerejét, mert olyan felületeken is lehetővé tesz fizetési műveleteket, mint a különféle népszerű üzenetküldő és közösségimédia-alkalmazások.

Az API-k révén a bankszámláról kinyerhető információval a bankszámlák összehasonlítását valós forgalmi adatokra lehet alapozni, egyszerűsítve és pontosabbá téve a bankszámlák közötti választást. A valós adatokra építve, a személyes pénzügyek tervezése és nyomon követése is élményszerűbbé válik. A különböző bankok nyilvántartásaiból származó tranzakciós adatok alapján a hitelezők megalapozottabb döntéseket hozhatnak, vagy éppen jobban nyomon követhetik a fizetőképesség²⁰⁸ alakulását, a vállalati ügyfelek pedig ERP-rendszereiket illeszthetik a banki számlavezetéshez az API segítségével.

A banki adatokhoz való hozzáférésnek az ügyfél netbankján keresztül kevésbé biztonságos – a számlavezető bank által nem ellenőrizhető – módja is van. A *screen scraping* egy közvetítő weblapon, tehát egy másik alkalmazáson mint maszkon keresztül teszi lehetővé a netbanki hozzáférést. A szabályozás csak a banki API-felület leállításának esetére engedi meg a maszkolós eljárás alkalmazását.

Fizetésiszámla-váltás lebonyolítása

A hatályos szabályozás megkülönbözteti a belföldi bankszámlák közötti, illetve más EGT-országban vezetett számlára vonatkozó bankszámlaváltást. Az utóbbi esetben (ingyenesen) egy kimutatást kell a számlatulajdonosnak adni a beérkező és kimenő, rendszeres megbízásokról, illetve vállalni az ügyfél által megjelölt számlaváltás napján a fennálló egyenleg átutalását az újonnan megnyitott számlára, valamint a számla lezárását. A belföldi bankszámlaváltás ennél bonyolultabb a bankok és egyszerűbb az ügyfél szempontjából. A bankszámla tulajdonosának ugyanis csak az új bankkal kell felvennie a kapcsolatot; annak ad meghatalmazást a számlaváltás lebonyolítására, megjelölve az átvinni kívánt, rendszeres megbízásokat és meghatározva, hogy új bankja vagy saját maga végzi el a számlára pénzt küldő szervezetek vagy személyek értesítését. A számlaváltás kb. 15 munkanap alatt végrehajtható, ráadásul a régi banknál fordulónapig lehet a számlát használni, illetve a számlához kapcsolt bankkártyával műveleteket végezni. A bankok közötti üzenetküldést a GIRO Zrt. szolgáltatása támogatja.

7.6 PÉNZFORGALMI BACK-OFFICE

A back-office, vagyis a bankműveleti terület felelős a bankszámlák vezetéséért, az ügyfelek törzsadatainak kezeléséért, a fizetési megbízások bankon belüli és bankközi teljesítéséért. A bankművelet áll napi kapcsolatban a jegybanki számlavezetéssel, a fizetési rendszerekkel, valamint a levelező bankokkal és a postával. A pénzforgalmi back-office főkönyvi feladásokat, valamint meghatározott vezetői és felügyeleti adatszolgáltatásokat is készít. Ezen túl e terület a felelős egyes hatósági megkeresések teljesítéséért is.

²⁰⁸ Miközben a bank a hosszú lejáratú jelzáloghitel mellé megkövetelheti kapcsolódó bankszámla nyitását, ami engedélyezett árukapcsolás, ez még nem jelenti azt, hogy az ügyfél azon fogja lebonyolítani fizetési forgalmát. Az értékes információ API-n keresztül – az ügyfél felhatalmazásával – elérhetővé válik a hitelező számára.

A papíralapú feldolgozás, a fizetési megbízások adatrögzítése, a manuális aláírás-ellenőrzés régebben a bankfiókokban is szükségessé tette back-office működtetését, ezért a funkció a bank szervezetében nem kapott egységes területet.

Az ügyféligenyek változásának, valamint a banki díjpolitika erőteljes ösztönző hatására a papíralapú megbízások száma erősen csökkent, ezáltal mód nyílt a funkció centralizálására. A megbízások feldolgozásának automatizálása csökkentette a létszámigényt is. Miközben az adatrögzítéssel járó feladatok mennyisége a digitalizálással csökken, a rutintól eltérő eljárások, a reklamációk kivizsgálásának, a hibák javításának a súlya növekedett. A csalások megakadályozása, a pénzmosásra utaló jelek felfedezése, a működési kockázatok kezelése – különös tekintettel az üzletmenet folytonosságának biztosítására –, valamint a különféle elemzések egyre fontosabbakká válnak a terület feladatai között.

A back-office szerepe az üzleti változáskezelésben is kiemelkedő. A szabályozások és az üzleti környezet gyors és mélyreható változása felértékeli a bankműveleti ismeretek szerepét az üzleti változáskezelés, valamint a szolgáltatásfejlesztés területein.

7.6.1 A pénzforgalmi back-office feladatai

Közvetlen ügyfélkapcsolattal járó tevékenységek

A bankműveleti terület általában nem vesz részt az ügyfelek közvetlen kiszolgálásában. Ugyanakkor a bankművelet közvetlen részvétele nem nélkülözhető a nem szokványos, egyedi ügyekben, ahol a megfelelő szakértelem és információ a front-office területen nem áll rendelkezésre.

Annak a vizsgálata, hogy a nagyvállalatok egyedi, testre szabott szolgáltatásokra vonatkozó igényei lebonyolíthatók-e, illetve a megoldási lehetőségek kidolgozása a bankműveleti terület részvételét igényelheti.

A bankművelet feladata azoknak az egyedi reklamációknak a kivizsgálása, a kapcsolódó levelezés lebonyolítása, ami a közvetlen ügyfélkapcsolati területeken nem oldható meg. A bankművelet végzi a fizetési rendszerekhez és a nemzetközi fizetésekhez kapcsolódó adategyeztetéseket, a hiányosan kitöltött megbízások adatainak pótlását, a megbízások kiegészítését.

Kommunikációs rendszerek (pl. SWIFT), megbízások irányítása, elérési útvonalak

A bankok közötti adatforgalom lebonyolítása, az automatizált adatfeldolgozás az érintett szereplők szoros együttműködését igényli. Az adatforgalmat a bankok általában bérelt távközlési vonalakon elérhető hálózatokkal, az utóbbi időben egyre inkább nyílt hálózatokon bonyolítják le. A hálózati protokollok fejlődése és a sávszélesség növekedése lehetővé tette az adatforgalom felgyorsítását és kiterjesztését. Magyarországon a **Bankközi Klíring Rendszer (BKR)**²⁰⁹ a GIRONet hálózatát használja adattovábbításra, a **Valós Idejű Bruttó Elszámolási Rendszer (VIBER)** a SWIFT hálózaton működik, a KELER vegyes technológiát alkalmaz.

A **SWIFT**²¹⁰. (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*) a globális pénzügyi rendszer kulcsfontosságú infrastruktúrája amelynek több mint 200 országban több mint 11 ezer bank, befektetési szolgáltató, pénzügyi infrastruktúra és nagyvállalat tartozik a partnerkörébe. A SWIFT a banki levelezés, a megbízások számítógépek közötti kommunikáció útján történő továbbítására jött létre

²⁰⁹ Belföldi bankközi elszámolási rendszerek: a VIBER elsősorban a pénzügyi piac, a BKR a reálgazdasági szereplők fizetési forgalmának lebonyolítását szolgálja.

²¹⁰ A fizetési megbízások bankok közötti teljesítése hagyományosan bankári levelezésen alapul. Már a 19. században megjelent a *wire transfer* (kábelbizetés), ami kezdetben a telex alkalmazásán alapult. Az üzenetek titkosítása és hitelesítése érdekében a bankok kétoldalúan kicserélt kódtáblákat és kulcs táblákat használtak. A számítógépes hálózaton történő bankközi levelezés lebonyolítását a SWIFT 1977 óta támogatja.

A SWIFT MT (az MT a *message type*, üzenettípus rövidítése) üzenetszabványok (ISO 15022) minden pénzügyi területet lefednek. A kétezres évek első évtizedében kezdődött meg az XML-alapú MX-üzenetek kifejlesztése (ISO 20022). A SWIFT-szabványokat azok a pénzügyi infrastruktúrák is széles körben használják, amelyek egyébként nem veszik igénybe a SWIFT adattovábbító hálózatát.

A SWIFT-rendszerben a bankokat a *Business Identifier Code (BIC)* azonosítja, ezzel címezhető az üzenetek. A SWIFT-en keresztül az egymással levelező viszonyban álló bankok lépnek kapcsolatba, amelyek egymást elismerik és elfogadják levelezőpartnernek, vagy ugyanazon piaci infrastruktúra (elszámolóház, értéktár) ügyfelei.

A bank az üzenettovábbítás mellett számos más szolgáltatást is igénybe vehet a SWIFT-től. Ilyen pl. az IBAN alapján a hozzá tartozó BIC megtalálása vagy szűrés a pénzmosás, terrorizmusfinanszírozás elleni listákon szereplő nevekre, különféle szankciós listákra. Ezeknek a korlátozásoknak a betartása a prudens üzleti működés alapvető feltétele.

Jegybanknál vezetett számlák

A jegybanknál vezetett számla a forint fizetési és értékpapír-elszámolási rendszerekben történő közvetlen részvétel feltétele. Magyarországon az MNB-nél vezetett számla biztosít hozzáférést a monetáris politikai eszköztárhoz is. Az MNB-számlával rendelkező bankok jelentős része a VIBER-nek és a BKR-nek is közvetlen résztvevője.

Az MNB-számla az MNB készpénzforgalmi szolgáltatásainak igénybevételét is lehetővé teszi. Ezekben a számlákon történik a BKR, valamint a VISA és a Mastercard által üzemeltetett nemzeti nettó elszámolási rendszerek bankközi pozícióinak teljesítése. A VIBER üzemidejében a bankszámla vezetése a VIBER-ben történik, azonban az MNB meghatározott tételeket a VIBER nyitása előtt, illetve a VIBER zárása után könyvel a bankok számláin.

Az MNB nem vezet a bankok számára devizaszámlát. A magyarországi bankok a Központi Bankok Európai Rendszerének (KBER) bármely tag jegybankjánál nyithatnak számlát.

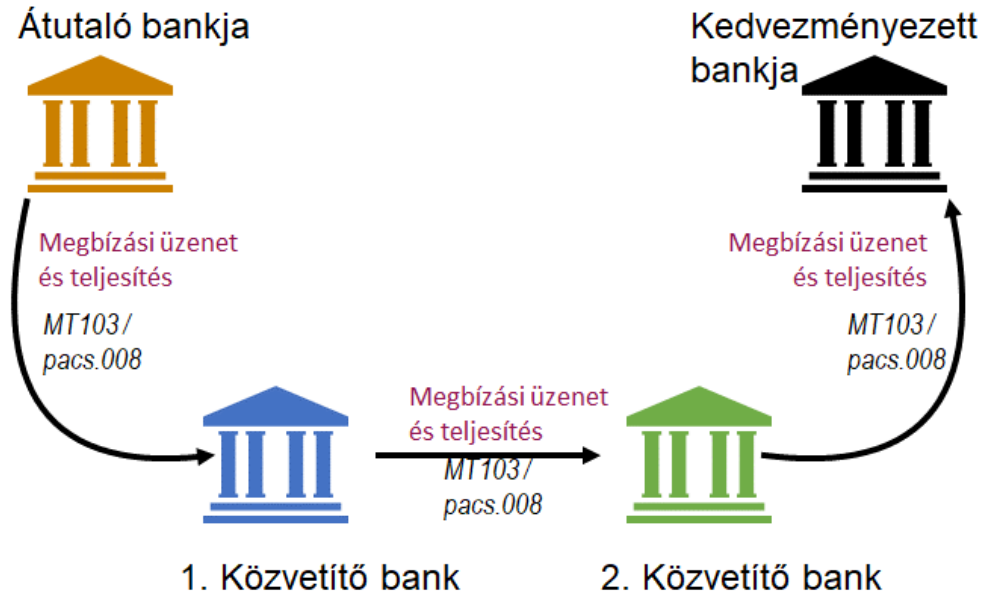
Levelező és számlavezető bankok (*nostro, loro* kapcsolatok)²¹¹

A nemzetközi fizetések jelentős részének lebonyolítása levelezőbanki számlakapcsolatokon keresztül történik. A levelező banki viszonyban a számlavezető bank a levelező, a számlatulajdonos bank pedig a levelezett. Ezeket a számlákat olasz nevük alapján *nostro* és *loro* számláknak nevezzük. A **nostro** számlának a bank a tulajdonosa, a **loro** számlát a bank vezeti egy másik bank számára. A levelező banki viszony a szolgáltatások széles skáláját felölelheti, pl. átutalás, csekkforgalom elszámolása, okmányos ügyletek, devizapiaci műveletek.

Amennyiben pl. egy budapesti bank ügyfele egy bukaresti bank ügyfelének svájci frankot kíván átutalni, akkor a budapesti bank svájci számlavezető (levelező) bankját utasítja, hogy a svájci frankot utalja át a bukaresti bank számlavezető bankján keresztül a kedvezményezettnek, vagy közvetlenül megüzeni a bukaresti banknak a jóváírandó számla és a kedvezményezett adatait, az összeget, a megbízás többi adatát, valamint a pénztranszferálásának tényét a svájci bankok közvetítésével, vagy akár közvetlenül. Svájcban svájci frankban a fizetés azonnal teljesül, a két ügyfél közötti teljesítés is lehet akár azonos napi. Amennyiben a számlák valamelyikén konverzióra kerül sor, a teljesítés a konverzió időigényével – ami általában 2 munkanap – meghosszabbodik.

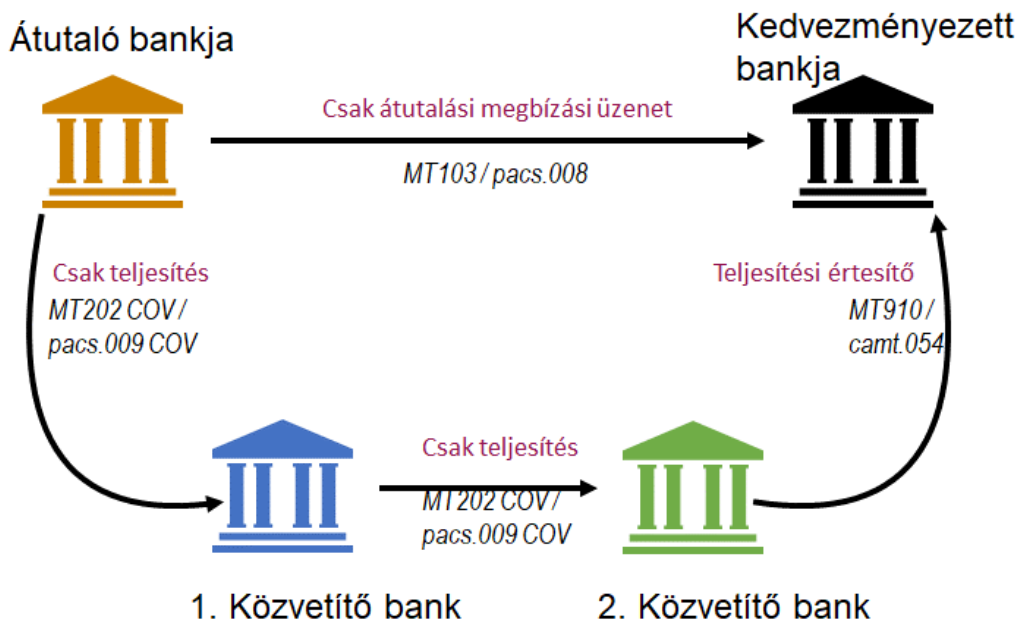
²¹¹ Ezek jellemzően közismert és jelentős piaci aktivitást mutató nagy nemzetközi bankok.

Az üzenetáramlás két séma szerint történhet, amennyiben a két bank nincs egymással nostro-loro számlakapcsolatban. A **láncfizetésmódszer** esetén a pénzáramlás nem válik el az üzenetáramlástól. A **fedezeti módszer** esetében az üzenetet közvetlenül küldi el az átutaló bankja a kedvezményezett bankjának, a fedezet pedig az átutalási üzenetre hivatkozással, banki fizetések láncolatán át jut el a kedvezményezett bankjához.



73. ábra: Láncfizetés levelező bankok sorozatán

Egyes megfigyelők szerint a láncfizetésmódszer előnyösebb, mert a kedvezményezett bankszámlájának jóváírása semmi esetre sem lehet korábbi, mint a pénzfedezet beérkezése a kedvezményezett bankjához (a fedezeti átutalás akár meg is hiúsulhat). Ugyanakkor a láncfizetésmódszer adatvesztéssel járhat a belföldi elszámolási rendszerekben alkalmazott üzenetszabványokra történő konverzió során.



74. ábra: Fedezeti fizetés, közvetlen üzenetáramlás

A két módszer lényegében egyenértékű, a COV-fejezetű bankközi üzenetekben is fel kell tüntetni a pénzmosás és terrorizmus finanszírozásának megakadályozásáról szóló törvény által előírt, megbízási adatokat.

Csekély devizaforgalom esetén nem érdemes levelező banki kapcsolat kiépítésére törekedni adott valutában. Ebben az esetben akár egy belföldi bank levelezettjeként is célszerű lehet külföldi levelező bankokhoz vagy elszámolási rendszerekhez csatlakozni, ha a közvetlen csatlakozáshoz képest jelentős minőségi kompromisszum vagy kockázat nélkül megtakarítást lehet elérni.

Csatlakozás bankközi konstrukciókhoz (*payment scheme*-ekhez)

A bankközi fizetési konstrukciók alkalmazása a bankok számára tagi státuszhoz kötött. A konstrukciók gazdái a csatlakozást és a márkahasználati jogbérlet megadását feltételekhez kötik annak érdekében, hogy a többi résztvevőt, valamint az általuk működtetett rendszer integritását megvédjék. A bankközi konstrukciók gazdáinak szabályzatai közvetetten meghatározzák a tagbankok által kínált fizetési konstrukciókat. A nemzetközi kártyatársaságok külön ítélik oda a kibocsátói és az elfogadó banki jogosultságot egyes hitelintézeteknek. A kibocsátók a kártyatársaságok különféle termékkonstrukcióihoz külön-külön csatlakoznak. A SEPA taglistái nyilvánosan elérhetők.

A bankközi konstrukció résztvevője vállalja a többoldalú konstrukció szabályainak betartását, a konstrukció igazgatási szabályainak elfogadását, valamint meghatározott díj megfizetését. A pénzforgalmi szolgáltatók csatlakozásának felügyelete, a szolgáltatók közötti viták rendezése általában a résztvevők által delegált szakbizottságok feladata.

Kizárólag a résztvevői listára felvett szolgáltatók alkalmazhatják a SEPA-fizetési módokat akár megbízási, akár a címzett fél bankjaként.

A csatlakozás független az elszámolási rendszerek tagságától. A fizetési konstrukciókhoz nem csatlakozott bankok nem küldhetnek és fogadhatnak SEPA-fizetéseket.

A SEPA-konstrukciók szabályzatai a résztvevő felek feladatain és felelősségén túl szabályozzák a konstrukció igazgatását, a szolgáltatók közötti vitarendezés szabályait, valamint az ügyfél és a bank, illetve a bank és az elszámolóház vagy más közvetítő (levelező) közötti üzenetfolyamot és az üzenetek fő tartalmi elemeit. A vállalati ügyfeleket európai rendelet kötelezi a bank és ügyfele közötti fizetéskezdeményezési üzenetszabvány alkalmazására a kötegelte fizetési megbízásaik esetén.

Részvétel bankközi fizetési rendszerekben, postai fizetések elszámolása

Az ügyfelek száma, fizetési forgalmuk iránya és nagysága, valamint a bank kockázatértékelése befolyásolja, hogy a bank mely elszámolási és teljesítési rendszerekhez csatlakozik közvetlenül vagy közvetett módon.

Egyes elszámolási és teljesítési rendszerek jellemzően erősen degresszív díjpolitikát folytatnak, miközben a csatlakozás egyszeri és éves díját viszonylag magas összegben határozzák meg. Ennek következtében ezekben a rendszerekben számottevő a közvetett résztvevők köre.

A nemzetközi bankok jelentős része a likviditásgazdálkodás észszerűsítése, valamint az elszámolási rendszerekben fizetendő díjak kedvező szintje érdekében meghatározhatja a magyarországi fiókok vagy leánybankok által használható elszámolási útvonalakat. Belső konfliktust okozhat ezen bankoknál, ha a belső díjak magasabbak, mint amit a piacon el lehet érni.

Az euróátutalásokat és -beszedéseket illetően számos csatlakozási opció közül lehet választani, különös tekintettel arra, hogy az euró bevezetése és az egységes fizetési konstrukciók megjelenése ellenére sem konszolidálódtak az elszámolási infrastruktúrák.

Az EBA Clearing STEP2 rendszere mellett az egyes euróövezeti, sőt azon kívüli ország elszámolóházának vagy jegybankjának rendszerei is igénybe vehetők a fizetési megbízások teljesítésére.

Magyarországon a hitelintézetek túlnyomó többsége közvetlenül csatlakozik az MNB által működtetett VIBER-hez és a GIRO Zrt. által üzemeltetett Bankközi Klíring Rendszerhez (BKR). A hazai pénzügyi infrastruktúrák eltérő távközlési hálózatokat és üzenetszabványokat alkalmaznak. A BKR a GIRONet-hálózat, a VIBER a SWIFT-hálózat használatát írja elő.

A Magyar Posta egységesen és az egyes fizetési formákat tekintve egyszerre számolja el forgalmát a bankokkal (készpénz befizetése, kifizetés utalványokkal, banki készpénzfelvételi utalványok, valamint POS-készpénzfelvétel). Az elszámolások szaldóját a VIBER-ben rendezik a felek. A kifizetendő utalványok fedezetét külön, előre kell a banknak biztosítania.

Készpénzellátás

A készpénz a kereskedelmi bankokon és a postán keresztül kerül forgalomba. A nagyobb bankjegycímletek zöme a fogyasztók bankszámláiról történő készpénzfelvetelekkel áramlik ki. A kiáramló készpénz egyre kisebb részét fizetik ki a bankfiókok pénztárosai, túlnyomó részét bankjegykiadó automatákból (ATM) veszik fel. Az automatákból származó pénz egy része megtakarításként kikerül a forgalomból, másik részét kiskereskedelmi vásárlások során költik el. A kisebb címletű bankjegyeket és főként az érméket a kiskereskedők veszik fel a kereskedelmi bankoktól, és azt visszajáró váltópénzként a vásárlóknak kifizetik. Az érmék viszonylag lassan kopnak el, jelentős részüket nem forgatják vissza, hanem a háztartásokban gyűlik, illetve elkallódik. A bankjegyek azonban a kereskedelemről zsákos befizetések formájában visszaáramlanak a bankokhoz.

A jegybankok díjpolitikája miatt a bankok maguk igyekeznek a forgalomba visszaforgatni a hozzájuk befizetett bankjegyeket az ATM-ekbe, illetve – elsősorban a kis címletű bankjegyeket és az érméket – a kiskereskedelembe. A készpénzforgalomba történő visszaforgatásának feltételeit a jegybankok szigorúan szabályozzák.

A bankok többsége a készpénzlogisztikai operációt – ideértve a készpénz begyűjtését és kiszállítását, feldolgozását, biztonsági őrzését, az MNB-be történő befizetését, más kereskedelmi banknak történő átadását, valamint az ATM-ek feltöltését – erre szakosodott készpénzlogisztikai vállalkozásokhoz szervezik ki. Ezek a vállalkozások trezorjaikban elkülönítetten tárolják a különböző bankok készpénzkészleteit. Maga a jegybank is kihelyezhet pénzt egyes pénzfeldolgozókhöz, aminek az a célja, hogy csökkentse a be- és kifizetésekhez kapcsolódó szállítások mennyiségét.

Bankközi bankjegy-kereskedelem, határon keresztüli szállítás

Amennyiben egy kereskedelmi bank a készpénzfeleslegét a jegybanknak fizeti be, akkor az MNB a kereskedelmi bank által vagy megbízásából feldolgozott és az MNB-be befizetett készpénzt a magasabb szintet jelentő jegybanki módon újra feldolgozza, mivel a jegybank csak saját feldolgozású pénzt fizethet ki. A jegybank a befizetések és a kifizetések után is díjat számol fel a kereskedelmi bankoknak. Annak érdekében, hogy a kereskedelmi bankok az így jelentkező költségeket elkerüljék, kialakították a feldolgozott készpénz bankközi piacát²¹², ahol a felek a készpénzt bankszámlapénzre, esetenként más címletű készpénzre cserélhetik. Ez a csere névértéken zajlik, hiszen mindkét fél nyer: megtakarítják a jegybanki feldolgozáshoz, illetve esetenként a ki- és beszállításhoz kapcsolódó költségeket.

²¹² Az első bankközi forintkészpénz-kereskedelmi üzlet 1998. november 09-én kötött meg az ING Bank és az OTP között; jelenleg már szinte valamennyi kereskedelmi bank és a Magyar Posta is a bankközi forintkészpénzpiac résztvevője.

A kereskedelmi bankok nemcsak a kiskereskedelmet, de a pénzváltókat is kiszolgálják külföldi és forintbankjegyekkel. A kiskereskedelemtől kisebb mértékben szintén áramlik külföldi valuta a kereskedelmi bankokhoz.

A kereskedelmi bankok a begyűjtött külföldi valutákból keletkezett feleslegüket jellemzően külföldi levelező bankokon keresztül értékesítik, külföldi partnerbankjaiktól pedig fogadják azok forintbankjegy-feleslegét. A valuták külföldre szállítása nem egyszerű feladat, tekintettel arra, hogy gépjárművel történő szállítás esetén a készpénzszállítmányokat fegyveres kísérettel²¹³ kell ellátni, és a légi úton történő szállításokra is igen szigorú, speciális szabályrendszer vonatkozik.

Hamis bankjegyek és érmék kezelése

A hamisgyanús bankjegyek és érmék kiszűrése érdekében a pénztárosoknak és pénzfeldolgozóknak speciális ismeretekkel kell rendelkezniük. Amennyiben pénztári befizetésnél fordul elő hamisgyanús bankjegy, a befizetőt igazoltatni kell, a bankjegyet pedig – jegyzőkönyv felvétele mellett, az átvétel igazolásával – be kell vonni. Ugyanígy kell eljárni, ha a hamisgyanús bankjegyet feldolgozás közben ismerik fel. A jegyzőkönyvben rögzíteni kell a megtalálás körülményeit, a befizető adatait, illetve – ha megállapítható – a bankjegy eredetét is. A hamisgyanús bankjegyet a jegyzőkönyvvel együtt az MNB-be kell eljuttatni, ahol a szakértői vizsgálatot követően gondoskodnak az esetleges rendőrségi feljelentésről.

²¹³ Ha pénzszállító járművek határon át közlekednek felfegyverzett személyzettel, az az érintett országok speciális engedélyét igényli még a schengeni övezeten belül is.

8. BANKI KÖZPONTI TEVÉKENYSÉGEK

Egy banknak a konkrét üzleti tevékenységén és annak kezelésén/lebonyolításán kívül számos olyan területe, tevékenysége van, amelyek azt segítik, hogy az intézmény egésze eredményesen, hatékonyan, jogszerűen, üzemszerűen és biztonságosan végezze a bankspecifikus tevékenységét. Jelen fejezet ezekkel a területekkel foglalkozik, így lefedi a számvitel-pénzügy, kontrolling, compliance, jog, bankbiztonság, informatika, valamint a termék-, értékesítés- és projektmenedzsment területeit is. A könyvnek nem tárgyai a nem bankspecifikus, ún. általános intézményműködtetési tevékenységek, pl. humánpolitika, beszerzés stb.

8.1 SZÁMVITEL, PÉNZÜGY

A pénzügyi, számviteli terület felelős a **banki pénzügyi kimutatások megfelelőségért, előállításáért és az ezeket támogató folyamatok működtetéséért**. A bank működésének legfontosabb lenyomata a mérleg, az eredménykimutatás és az ezeket további dimenziók mentén részletező, különböző jelentések. Ezen információs halmazból ítélik meg a bank működésének megfelelőségét, jövedelmezőségét és sok esetben versenyképességét a befektetők, a felügyeleti szervek és a nyilvánosság. Éppen ezért kulcsfontosságú, hogy a banki kimutatások mindig pontosan, megfelelő tartalommal és határidőre álljanak rendelkezésre.

A kimutatások előállítása összetett folyamat kiemelkedően nagy adatigénnyel; a terület működtetése stratégiaileg kiemelt fontosságú. Csoportok esetén a csoportvezető bank határozza meg azokat a működési elveket, amelyeket a csoporttagoknak alkalmazniuk kell.

A terület a feladatok megosztása alapján általában az alábbi főbb funkciók szerint tagolódik:

- számvitel,
- pénzügy,
- jelentésszolgálat.

A számviteli és pénzügyi terület közötti elválasztás a banki gyakorlattól függ, de hagyományosan a **számviteli funkció** feladatai közé tartozik a főkönyvi analitikus elszámolások elvégzése, a nemzetközi számviteli sztenderdeknek (*International Financial Reporting Standards – IFRS*) való megfelelés biztosítása, az adózási kérdések és a számvitel-szervezés, azaz a kapcsolódó szabályozások elkészítése és a törvényi megfelelés biztosítása.

A **számviteli funkció két jól elkülöníthető részre osztható**: a főkönyvi analitikus számviteli területre és a módszertani számviteli területre.

- A **főkönyvi analitikus számviteli területet** tekinthetjük a hagyományos számviteli területnek, ahol a klasszikus számviteli, főkönyvi folyamatokat végzik: a számlázást, vevő-szállító kapcsolatok kezelését, könyveléseket, valamint természetesen az adók megállapítását és befizetését. A főkönyvi analitikus elszámolások jelentős része automatizáltan történik, ám a folyamatba számtalan kontrollpontot építenek be azért, hogy a beszámolókat teljességét biztosítsák. A főkönyv előállítását zárt számviteli informatikai rendszerek támogatják, ám így sem kerülhető el néha a manualitás, ami főként a napi/havi zárást követő korrekciós tételek elszámolásakor fordul elő.

- A **módszertani számvitel** felelős a számviteli szabályok megalkotásáért, például egy új termék esetén a termékhez kapcsolódó könyvelési tételek meghatározásáért és leképezéséért az analitikus és főkönyvi számlákra. A terület meghatározó szabályzata a **számviteli politika**. Ebben határozzák meg a hazai és nemzetközi számviteli sztenderdeknek megfelelő értékelési és elszámolási elveket, amelyek a pénzügyi kimutatások értelmezését is segítik. Ezen elvek mentén történik a különböző mérleg sorok értékelése, ami végső soron hatással van a beszámoló értelmezésére, ezért az elszámolási és értékelési elvek bevezetését komoly hatáselemzések előzik meg.

A **pénzügyi funkció** az általános pénzügyi feladatok ellátását biztosítja akár más vállalati entitások esetén, mint például a számlák kezelését, költségelszámolásokat stb.

A terület feladatai közül ki kell emelnünk a **jelentésszolgálatot**, amely a hatósági jelentések, továbbá az egyedi és konszolidált beszámolók készítéséért felelős. A jelentések elkészítése komplex feladat, mivel az adatszolgáltatást több szereplőnek, különböző aggregáltsági szinteken kell teljesíteni, biztosítva egyúttal az adatok konzisztenciáját is. Az adatszolgáltatás fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni, mivel a külső szereplők csak ezen keresztül kaphatnak valós képet az intézmény működéséről, és ennek az alapján tudják megítélni a bank teljesítményét. A jelentésszolgálat a pénzügyi jelentések mellett általában elemzéssel is foglalkozik (pl. az éves beszámolók részeként megjelenő, szöveges banki beszámolók is itt készülnek).

A bázeli szabályozás fejlődésével a felügyeleti jelentések struktúrája, tartalma és részletezettsége is jelentősen átalakult azzal a céllal, hogy az egyes intézmények uniós szinten is egységes szerkezetben és egységes adattartalommal szolgáltatassanak információt magukról, mert ez elősegíti az adatok összehasonlíthatóságát. Ezért egységesítették a pénzügyi beszámolókat, amelyeket összefoglalóan FINREP (*Financial Reporting Standards*) -jelentéseknek hívnak, illetőleg a tőke megfelelést bemutató riportok, ezek a COREP (*Common Reporting Framework*) -jelentések. A különböző jelentések közötti összhang megteremtése komoly adatrekonziliációs feladat; egyes szakmai területeknek ugyanis lehetnek eltérő adatdefiníciói (pl. bizonyos folyamatok szempontjából nemteljesítésnek lehet tekinteni a 90 napos késedelmet, míg más esetben akár a szerződés egy pontjának megsértését is), ám a jelentésekben egységes adattartalmat kell szerepeltetni.

Az elmúlt években a bankok életét alapjaiban változtatta meg a 2018. január 1-jén bevezetett **IFRS 9 nemzetközi számviteli sztenderd**. A sztenderd új követelményeket határoz meg az eszközök besorolására és értékelésére, új értékvesztés modellt alkalmaz, ami számviteli szempontból az eddiginél jóval bonyolultabb megközelítést igényel, továbbá módosításokat tartalmaz a fedezeti elszámolás szabályaiban.

Az IFRS 9 szerinti értékvesztés alapja az ún. **várható veszteség alapú értékvesztésmodell** (*Expected Credit Loss Model*).

A várható hitelezési veszteségek a pénzügyi eszköz (hitel) várható élettartama alatt felmerülő hitelezési veszteségek valószínűséggel súlyozott becslései (azaz az összes cash flow-hiány jelenértéke).

A cash flow-hiány a bankot megillető szerződéses cash flow-k és az általa várt cash flow-k közötti különbség. Mivel a várható hitelezési veszteségek a fizetések összegét és ütemezését is figyelembe veszik, hitelezési veszteség következik be akkor is, ha a bank várakozása szerint a teljes összeg kifizetésére sor kerül, de a szerződés szerinti esedékességnél később.

Az elszámolás logikája is megváltozott: az eszközöket három kosárba kell sorolni, és azokra már a mérlegbe kerüléskor értékvesztést kell elszámolni a 12 havi várható veszteség alapján. A többi elemre a hitelkockázat jelentős növekedésekor, illetőleg nemteljesítővé válásakor kell teljes élettartamra

vonatkozó, várható hitelezési veszteséget meghatározni. Az új elvárások teljesítése miatt szorosabb együttműködés alakult ki a számviteli területek és a bank többi szakmai területe, elsősorban a kockázatkezelés között.

A várható veszteség alapú értékvesztésmoделlhez szükséges kockázati modelleket, és az ezek eredményeként előálló kockázati paramétereket a kockázatkezelési terület működteti és tartja karban.

A terület megfelelő működtetéséhez elengedhetetlenül fontos a **folyamatba épített** és a **vezetői kontroll** folyamatos és megfelelő működése. A kötelező jelentések sokszorozódása miatt a vezetői kontroll csak aggregált szinten tud megvalósulni: ilyen „egyszerű” ellenőrzés például a főbb aggregált adatok vagy változások idősorba rendezése, valamint az összehasonlítás alapján történő vizsgálat.

A **folyamatba épített kontroll** alapja részint a rendszerekbe épített informatikai kontrollpontok, másrészt a négy szem elve. Minden végrehajtási és pénzügyi tranzakció engedélyezését megelőzően az adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személynek kötelessége ellenőrizni, valamint az információs rendszerekben sem automatikusan történik a rögzítés; a legtöbb esetben a rögzített adatokat is jóvá kell hagyni. A folyamatba épített kontroll fontos részei a technikai és átvezetési számlák, valamint a függő tételek napi ellenőrzése.

8.2 KONTROLLING

8.2.1 Feladatai

„A kontrolling a vezetés alrendszere, mely a **tervezést**, az **ellenőrzést** és az **információellátást** koordinálja.”²¹⁴ A kontrolling ebben a feladatában elsősorban támogató, tanácsadó szerepet tölt be a bank különböző szintű vezetői mellett, és képviseli a banki célkitűzéseket. Egyik legfontosabb feladata az üzleti, üzletpolitikai döntések támogatása megfelelő információkkal és javaslatokkal, de objektivitásának megőrzése érdekében konkrét üzleti döntést nem hozhat.

A kontrollingnak a múltbéli információk feldolgozása mellett nagy hangsúlyt kell helyeznie a jövőre is. Ez a fejezet összefoglalja a kontrolling feladatait, ismerteti módszereit és az üzleti, üzletpolitikai döntéseket támogató funkcióját az alábbiak szerint:

- tervezés;
- tervellenőrzés;
- információszolgáltatás a vezetőségnek;
- döntés-előkészítés;
- teljesítménymérés.

Szervezeti szempontból a kontrolling két típusát különböztethetjük meg:

- **Centralizált kontrolling** – egy központi kontrollingszervezet lát el minden tevékenységet, termékszaktörőket alkalmazva.
- **Decentralizált kontrolling** – a központi kontrollingszervezet mellett és azzal együttműködve, az üzleti területek és profitcentrumok is végeznek kontrollingtevékenységet.

A bankoknál jellemző a decentralizált kontrolling. Ennél a felépítésnél a helyi kontroller szakmai irányítását részben a központi kontrolling látja el.

²¹⁴ Horváth & Partners (2009): *Controlling – Út egy hatékony controllingrendszerhez*. Budapest, Complex Kiadó.

8.2.2 Tervezés

A tervezési folyamat alapvető módszerei a következők:

- Top-down, más néven tervlebontás
 - Ezzel a módszerrel a központilag meghatározott célokat és feladatokat osztják el a bank egyes részterületeire. Ennél a módszernél figyelembe kell venni a részterületek múltbéli teljesítményét, jövőbeni lehetőségeit, és ki kell jelölni a teljesítménynövelés lehetséges irányait. A centralizált kontrollingszervezet esetében a tervezés folyamata ezt az elvet követi. Egy-egy eredménytételre decentralizált controlling esetén is alkalmazható ez a módszer.
- Bottom-up, más néven alulról építkező tervezés
 - Leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy a bank részterületei elkészítik saját terveiket, és ezek összesítéséből készül el a bank egészére vonatkozó terv. Ez esetben előfordulhat, hogy az így elkészült terv nem felel meg a bank céljainak, vagyis korrekcióra van szükség. Alapvetően a decentralizált kontrollingszervezet követi ezt a módszert.
- Ellenáramlatú tervezés
 - Ez párhuzamos tervezési munkát feltételez, vagyis a részterületek a központilag meghatározott irányelvek és saját elképzelésük szerint készítik terveiket, a központi controlling pedig meghatározza a bankszintű elvárásokat. A tervek összevetése után ki kell küszöbölni az eltéréseket.

Mindhárom módszer elengedhetetlen része a tervtárgyalás, amikor lehetőség nyílik egyes tételek átcsoportosítására a részterületek között. **A tervtárgyalások során a controlling legfontosabb feladata a bank egészére kitűzött, legfontosabb célok betartása és betartatása.**

A controllingnak a tervezéssel összefüggő tevékenysége általában a következő feladatokból tevődik össze:

- Üzleti (üzletpolitikai) terv
- Mérlegterv
- Eredményterv
- Tervellenőrzés, prognóziskészítés (*forecasting*)

8.2.2.1 Üzleti tervezés

Az éves (operatív) tervezés kiindulópontja a bank stratégiai terve. Az éves tervezés a bázisév második felében ennek a szokásos, éves felülvizsgálatával kezdődik.

A **stratégiai terv** alapjai a tulajdonos(ok) és/vagy a menedzsment hosszú távú elképzelései a bank jövőjéről, eredményességéről. A stratégiai tervezés során fel kell mérni a piaci és gazdasági helyzet jelenlegi és jövőbeni alakulását, a versenyhelyzetet, a gazdasági növekedést, az inflációt, a munkanélküliségi rátát, a piaci kamatokat, a törvények várható változását stb. Ez azt jelenti, hogy egyfajta jövőképet kell kialakítani, amelynek a tükrében vizsgálható, hogy ezek az elképzelések megvalósíthatók-e. Például ha az az elképzelés, hogy a bank intenzív hitelezést folytasson, de a jövőkép szerint a következő években az adott országban nem várható gazdasági növekedés, akkor ezt az elképzelést meglehetősen kockázatos megvalósítani

Ezzel párhuzamosan az elképzelések tükrében meg kell határozni a bank erős és gyenge pontjait. Az erős és gyenge pontok mindig relatívák, a kitűzött céloktól függenek.

Például a lakossági forrásgyűjtés fokozása akkor valósítható meg, ha a bank rendelkezésére áll a megfelelő infrastruktúra, informatika, értékesítési csatornák, szakképzett személyzet. Amennyiben ez a bank gyenge pontja, stratégiai célnak kell lennie, hogy ezeket kiépítsék. A stratégiai tervnek tartalmaznia kell a legfontosabb pénzügyi mutatók (pl. mérlegfőösszeg, eredmény, eszköz- és tőkeemegtérülés) elérendő értékeit is.

Az **üzleti terv** célja kijelölni a stratégiai terv azon részeit, amelyeket az adott évben részben vagy egészében meg kell valósítani. Ezek az üzletpolitikai súlypontok, amelyek vonatkozhatnak az eredmény összegére, az állományok és a hatékonyság növelésére, a mérleg- és eredményszerkezet átalakítására stb.

Ha nem a top-down módszert alkalmazzák, akkor minden érintett részterület részt vesz a tervezésben (termékmenedzserek, profitcentrumok, költséggazdák), a controlling feladata pedig a munka koordinálása.

8.2.2.2 Mérlegtervezés

A mérleg és az eredmény tervezéséhez szükség van az év hátralévő részére vonatkozó prognózisra, hiszen a végleges tervnek a bázisév végéig el kell készülnie. A mérlegtervezés alapvetően forgalmi információkra épít; ehhez mindenféleképpen szükségesek a bázisinformációk. A tervet havi bontásban és devizanemenként kell elkészíteni.

A mérlegtervezésben különösen nagy jelentősége van a bankok mérlegét alapjaiban meghatározó kamatozó eszközök (hitelek) és a kamatozó források (betétek, bankközi, kibocsátott kötvények stb.) tervezésének. A **kamatozó eszközök** tervezéséhez ismerni kell a meglévő állományok törlesztési ütemezését, a nemfizetési arányokat, értékvesztési és céltartalék-információkat. A következő táblázatban a hitelállomány tervezésének elemeire látható egy példa.

Megnevezés	Hitel		Hitel értékvesztése		Nettó állomány
	darab	összeg	darab	összeg	
Nyitó hitelállomány	19 850	95 000 000	3 380	-13 000 000	82 000 000
Folyósítás	2 200	11 000 000			
Törlesztési ütemterv a nyitóállományra		-8 575 000			
Várható nemfizetés		686 000			
Törlesztés új hitelre		-277 400			
Várható nemfizetés		4 161			
Elszámolt értékvesztés/visszaírás nyitó hitelállományra				-1 000 000	
Elszámolt értékvesztés/visszaírás új hitelállományra			820	-902 000	
Értékesítés (ár 4 000 000)	-1 500	-18 000 000	-1 500	3 000 000	
Leírás	-40	-2 000	-40	2 000	
Megszűnt (kifizetett)	-320				
Záró hitelállomány	20 190	79 835 761	2 660	-11 900 000	67 935 761

38. táblázat: Példa egy banki hitelállomány egyhavi tervére

A várható nemfizetés és a **várható értékvesztés** összegét termékenként és ügyfélkörönként historikus elemzéssel, míg a tervezett folyósítást, az értékesítést és a leírást a banki célok és a piaci lehetőségek figyelembevételével kell meghatározni.

A törlesztési ütemterv az analitikából származó információ a meglévő hitelállományra vonatkozóan. Ezzel a módszerrel az állományok alakulása mellett a tervezett és tényleges forgalom is nyomon követhető, és a kockázati költség tervezéséhez is információkat szolgáltat.

A **kamatozó forrásoknál** a lejáratú ütemterv mellett ismerni kell a betétlekötések feltörésének és a lekötések megújításának arányát, valamint az ügyfélevándorlás adatait, és meg kell tervezni a meglévő, illetve az új ügyfelek forráslekötéseit.

A **nem kamatozó eszközök és források**, valamint a folyószámlák tervezése általában az állományváltozáson alapul; a tárgyi eszközök és immateriális javak esetében a beruházási terv szerint, a folyószámlák esetében pedig az ügyfélkör tervezett változását figyelembe véve. A beruházási terv a tárgyi eszközök és immateriális javak terve: itt kell megtervezni a vásárlásokat és építési beruházásokat, a feleslegessé vált tárgyi eszközök értékesítését, valamint az értékcsökkenést. Emellett feltétlenül számolni kell az időbeni elhatárolások összegével is.

Fontos a mérlegen kívüli tételek (függő és jövőbeni követelések) megtervezése is, amelyek a tőkemegfelelés számításához is szükségesek. A tulajdonosi befektetések terve tartalmazza a befektetések vásárlását, értékesítését, cégalapítást, illetve a már tulajdonban lévő cégek tőkeemelését vagy tőkecsökkentését.

8.2.2.3 Eredménytervezés

Az **eredménytervezés** kétirányú folyamat. Egyrészt meg kell határozni a stratégiai és az üzletpolitikai terv alapján a szükséges eredményt, másrészt az üzleti kondíciók változatlanóságát feltételezve, a várható eredményt. Az eredménytervezés legfontosabb elemei a kamat- és nem kamatjellegű eredmény, valamint a működési költségek megtervezése.

A kamateredmény tervezése

A várható kamateredmény számításának alapja a mérlegterv. Hitelek esetében mindenféleképpen figyelembe kell venni a függő bevételeket is. A következő táblázatban példa látható egy állami kamattámogatásos hiteltípushoz tartozó hitelállomány kamateredményét meghatározó tervezési lépésekre.

Átlagos bruttó hitelállomány	210 264 887, Ft	Bevétel, Ft
Szerződés szerint járó kamat	7,70%	16 190 396
Késedelmi kamat	0,06%	48 571
Függő bevétel	-2,10%	-1 651 420
Előző függőből befolyó	0,32%	250 951
Kamattámogatás	4,90%	10 302 979
Kamattámogatás-korrekción	-1,14%	-891 208
Együtt	11,53%	24 250 270
Járó kamat és támogatás		26 493 376
Tárgyidőszaki ténybevétel		24 250 270
Elmaradt bevétel		2 243 106
Elmaradt haszon		8,47%

39. táblázat: Példa: kamattámogatásos hitel kamateredményének tervezése

A függő bevétel a pénzügyileg nem realizált, esedékes kamat. A tervezett kamatbevételek mellett így elemezhető az elmaradt haszon is. A kamatozó források ráfordításainak tervezésekor figyelembe kell venni a lekötések várható feltöréseinek az eredményre gyakorolt hatását is.

A nem kamat jellegű bevételek és ráfordítások tervezése

A jutalékbevételek és -kiadások tervezésénél elengedhetetlen a jutalékalapok ismerete.

A legfontosabb jutaléktípusok a következők:

- kamatszerűen felszámított jutalékok, például a kezelési költségek vagy rendelkezésre tartási jutalékok;
- forgalmi jutalékok, például folyósítási jutalék, pénzforgalmi jutalék;
- tételdíjak.

A devizaárfolyam-különbözetek tervezése: ezeket a devizanemenkénti nyitott pozíciók alapján, az eszköz-forrás menedzsment árfolyam-előrejelzéseit figyelembe véve határozzák meg. Az értékpapírok adásvételéből származó eredmény a tervezett forgalom és a piaci árfolyamok várható változásának függvénye. Az egyéb bevételek és ráfordítások általában csak minimálisan befolyásolják a bank eredményét (nem relevánsak), ezért (ha nincs köztük kiugróan nagy tétel) bázisalapú tervezést kell alkalmazni.

A működési költségek terve

A bankok működési költségeinek jelentős része fix költség, ami nem függ az elért bevételtől; nagyságrendjét a feladatok bővülése, szűkülése, illetve az informatikai fejlesztések befolyásolják.

A **személyi kiadások** tervezéséhez először létszámtervet szükséges készíteni munkaügyi kategóriánként, szervezeti egységenként vagy akár személyenként, figyelembe véve a betöltetlen álláshelyeket is. Ehhez kapcsolandók a bérek a tervezett béremeléssel együtt, a jutalom, prémium és mozgóbér összege, valamint az egyes cafeteriaelemek és egyéb természetbeni juttatások. Az új belépőknél a belső szabályozás szerint kell meghatározni az időarányosan járó juttatások összegét. A bank által fizetendő járulékokat az aktuális/ismert tervévi kulcsokkal kell kiszámítani. Az oktatási költségek esetében általában költségkeretet állapítanak meg. A bankoknál jellemzően erősen központosított a humánerőforrás-gazdálkodás, ezért ez a terv szinte mindenhol top-down módszerrel készül.

A **dologi kiadások** tervénél fel kell használni a bázisinformációkat, a szerződéses kötelezettségeket és a tervezett fejlesztéseket. Nagyságrendtől függően, ezeket költségcsoportonként vagy egyedileg is tervezhetők. Például az irodabérleti költségeket az érvényes szerződések szerinti havi díjakkal kell számolni. Az üzemanyagköltségek tervezésénél pedig figyelembe kell venni a szolgálati gépkocsik kilométerkereteit, a futásteljesítmény szerinti üzemanyag-mennyiséget és a tervezett árakat. A tervezés legfőbb szereplői a költséggazdák, akik felelősek a költségek alakulásáért.

Az **eredményt terhelő adók** (helyi adó, felügyeleti díj, különadó) az adóalap ismeretében számítandók ki. A várható és a szükséges eredmény összevetése után a kontrolling a részterületekkel együttműködve javaslatot tesz a szükséges kondíciós változtatásokra, amelyekkel a megcélzott eredmény biztosítható. A javaslatoknál természetesen ügyelni kell a piaci árakra és a bank versenyhelyzetére.

Mind a mérleg-, mind az eredményterv fontos része a **tervtárgyalás**, amikor a termékmenedzserekkel, profit- és költségcentrumokkal megállapodás születik az elérendő célokról. A megállapodások megkötése után állítják össze a végleges tervet, amelynek része egy intézkedési terv feladatokkal, felelősökkel és határidőkkel.

Tervellenőrzés

A tervellenőrzés a **terv és a tényállapot rendszeres összevetése** (havonta), céltérési elemzések készítése és a veszélyhelyzetek feltárása. Ehhez szükség van az év hátralévő részére készített **prognózisra**, hiszen ez mutatja meg, hogy a banki szintű célkitűzések teljesíthetők-e.

Amennyiben a veszélyhelyzet prognosztizálható, a kontrolling feladata javaslatokat tenni a szükséges, illetve lehetséges változtatásokra (kondíciók változtatása, értékesítés fokozása, akciók).

8.2.3 Az eredmény részekre bontása

8.2.3.1 Az eredményfelosztás célja, dimenziói

Az eredményfelosztás célja, hogy a bank **részterületeinek teljesítménye mérhető és értékelhető** legyen. Emellett a termék- és ügyfélelemzés elképzelhetetlen e felosztás nélkül. A felosztás dimenziói a következők:

Termék vagy termékcsoport. Termék minden önállóan értékesíthető banki konstrukció. A releváns termékeket egyedileg értékelik, míg a kisebb jelentőségű termékek azonos ismérvek szerint csoportba rendezhetők.

Profitcentrum, fiók és/vagy értékesítési csatorna. A bank irányítási struktúrájához igazodva kell meghatározni, hogy mely egységek tekinthetők profitcentrumnak. A profitcentrum az a nyereségtermelő hely, amelynél mérleget és eredménykimutatást kell készíteni, és a banki szintű jövedelmezőségi és hatékonysági mutatók szinte teljes egészében számíthatók.

Ügyfél, ügyfélcsoport vagy üzletág. Nagy egyedi ügyfelek egyenként is értékelhetők az általuk igénybe vett termékek alapján. Azt kell megvizsgálni, hogy a nekik nyújtott kedvezmények mellett az átlagosnál magasabb jövedelmezőséget hoztak-e a bank számára.

Minden dimenzióban szükséges a *business volume* (számított mérlegösszeg) alkalmazása, mivel enélkül a mérleg nem zárna. Ez azt jelenti, hogy az eszközök és források összegzésével kell megállapítani a jövedelmezőség mérésének alapját. Az eredményfelosztás alapegysége a termék vagy az ügylet, ebből építhető fel minden dimenzió jövedelmezősége.

8.2.3.2 Mérlegtételek allokációja

Az eredményfelosztás egyik alapeleme a mérlegtételek allokációja az egyes területek/egységek között. A hitelek, betétek, értékpapírok, pénzüpi eszközök és források eleve profitcentrumhoz, ügyfelekhez rendelve, ezért itt nincs szükség allokációra.

Amivel a mérlegallokáció esetében foglalkozni kell:

- jegybanki kötelező tartalék;
- céljellegű refinanszírozási forrás;
- időbeni elhatárolások;
- pénzkészlet;
- tárgyi eszközök és immateriális javak;
- saját tőke;
- egyéb nem kamatozó eszközök és források.

A jegybanki kötelező tartalék esetében ismerni kell a tartalékköteles forrásokat és a tartalékolási rátát. Ezzel bármely termékre, illetve profitcentrumra számítható a tartalék összege. A céljellegű refinanszírozás a jegybanktól származó forrás az ügyfelek kedvezményes hitelezésére. Ez esetben csak a megfelelő termékhez kell rendelni a forrást. Az időbeni elhatárolások többsége a különböző termékekre vonatkozik, így az információ kinyerhető az analitikus rendszerekből. A pénzkészlet (készpénz, számlapénz) felosztására legcélszerűbb a pénzforgalom összegét használni a kívánt dimenzióban. A tárgyi eszközök és immateriális javak értéke általában profitcentrumonként és értékesítési csatornánként meghatározható (például az ATM-ek, PoS-ek elektronikus értékesítési csatornához tartoznak), termék-, illetve ügyfélbontás azonban nem áll rendelkezésre, így ezeknél csak vetítési alapokat lehet alkalmazni. A saját tőke felosztása profitcentrumokra történhet a hitelezési, a piaci és egyéb kockázatok tőkekövetelménye alapján értékesítési csatornára, termékre és ügyfélre.

Problémát jelenthet azonban például, hogy milyen kockázatot lehet meghatározni egy lakossági betétre, és a tőkekövetelményen felüli többlettőkét hováallokálják. Amennyiben ezekben a dimenziókban is elvárás az allokáció, az csak vetítési alapokkal (business volume, létszám, árbevétel stb.) lehetséges, ami meglehetősen művi eredményt hoz. Az egyéb nem kamatozó tételek általában kisebb jelentőségűek, csak vetítési alapokkal oldható meg az allokációjuk. Amennyiben a saját tőke, a tárgyi eszközök és immateriális javak, valamint az egyéb tételek egyenlege közelít a nullához, ezek allokációjától el lehet tekinteni.

8.2.3.3 Transzferárazás

Mint ahogy a 6.1.3. fejezetben olvasható, a transzferárazás a banki mérleg menedzselésének egy nagyon fontos eszköze.

A transzferárazás célja:

- a kamatjövendelműködés menedzselése és kontrollja;
- a kamatkockázat és a likviditási felár menedzselése az árazáson keresztül;
- likviditásmenedzsment a lejárat eltérések (*mismatches*) forrásköltségeinek optimalizálásával.

A kontrolling célú transzferárazás azért fontos, hogy minden dimenzióban meghatározható legyen a kamateredmény. Lényeges, hogy minden dimenzióban és minden mérlegtételre (a nem kamatozóakra is) ugyanazt a módszert alkalmazzák. A transzferárazás legalább termékenként számítható.

A transzferárazásnak alapvetően két módszere van:

A **kamatrésfelosztás** alapelve az, hogy a kamateredmény fele az eszközöké, fele pedig a forrásoké. Ez a módszer nem alkalmas a kockázati kamateredmény kimutatására. Általában olyan bankok alkalmazzák, amelyek mérlege kevésbé nyitott a pénzpiac irányába, és árazási politikájukat kevésbé befolyásolják a piaci kamat változásai (keves olyan termékük van, amelyek kondíciói ezekhez a kamatváltozásokhoz kötöttek). Kamatrésfelosztásnál a transzferárat az ellenkező mérlegoldal átlagkamatlábából kiindulva kell meghatározni a következőképpen:

Hitelkamatláb	7,00%	
Források átlagkamata	-4,20%	
Fél marzs	1,40%	$(7,00\% - 4,20\%) / 2$
Transzferár	-5,60%	$1,40\% - 7,00\%$

40. táblázat: Példa a kamatrésfelosztás alapú transzferár meghatározására

Ennél a módszernél a transzferár termékenként a bank egészére számítható. A jegybanki kötelező tartalékra, a céljellelű refinanszírozásra és a nem kamatozó tételekre is önálló transzferárat kapnak, kamateredményüket hozzá kell rendelni a termékekhez, ügyfelekhez, profitcentrumokhoz.

Mivel az ellenkező mérlegoldal átlagkamata tartalmazza a nem kamatozó tételeket is, a magasabb kamatozású hitelek eredménye kiugróan nagy, míg a magasabb kamatozású forrásoké rendkívül alacsony vagy akár negatív is lehet, ezért a transzferárazást feltétlenül szükséges korrigálni a likviditási prémiummal.

A **piaci kamat módszerének** célja a profitcentrumok, termékek és ügyfelek kamateredményének meghatározása mellett a kamatkockázatból származó eredmény elkülönítése. A transzferár alapja kockázatmentes piaci kamat, ami lehet a jegybanki alapkamat, a BUBOR, az állami értékpapírok kamatlába stb. A transzferárakat átárazási periódusonként kell meghatározni, amihez szükséges a kamatláb-érzékenység minél részletesebb kimutatása. Ez a módszer alkalmazható kamatláb-érzékenységi csoportokra és egyedi ügyletekre is. A kamatozó eszközök és források esetében a kamatlejáratási periódus, illetve a kamat változtatásának időpontja ismert. A folyószámlák volatilitásuk alapján kapnak transzferárakat. Refinanszírozási forrású hiteleknel figyelembe kell venni a forrás kamatát, és csak a nem refinanszírozott részre alkalmazható a piaci kamat; vagy a forrás önálló transzferárát kap, és utólag kell hozzárendelni a termék eredményéhez. A jegybanki kötelező tartalék transzferára követheti a tartalékköteles forrásét, vagy önálló is lehet, de eredményét mindenféleképpen a tartalékköteles forrásnál kell figyelembe venni.

	Állomány	Kamatláb	Transzferár	Saját kamat	Belső kamat	Kamat-eredmény
Kötelező tartalék (5%)	7 300	3,00%	-8,00%	219	-584	-365
Szabadon felhasználható forrás	138 700	-5,00%	8,00%	-6 935	11 096	4 161
Betét összesen	146 000			-6 716	10 512	3 796

41. táblázat: Példa a piaci kamat módszer szerinti transzferár meghatározására

A nem kamatozó eszközök és források esetén tartós, vagy változékony jellegük szerint különböző átárazási periódus határozható meg.

A nem kamatjellegű tételek allokációja

A nem kamatjellegű tételek a következőképpen csoportosíthatók:

- jutalékok;
- árfolyamkülönbözetek;
- egyéb bevételek és ráfordítások;
- működési költségek.

A **jutalékbevételek** nagy része közvetlenül köthető termékhez és ügyfélhez, ahol nincs szükség allokációra. Kivételt képeznek ez alól a kiemelt ügyfelek csomagdíjai, a pénzforgalmi jutalékráfordítások és a tranzakciós illeték. A csomagdíjat a különböző termékek forgalma alapján kell felosztani az általános tarifák arányosításával. A pénzforgalmi jutalékráfordításoknál célszerű a pénzforgalom összegét és tételszámát alkalmazni.

Az **árfolyam-különbözetek** közül a valuta-deviza árfolyam-különbözet a kockázatot kezelő szervezeté, termékhez vagy ügyfélhez nem köthető. Az értékpapír-forgalmazásból származó árfolyameredmény esetében a termék azonosítható.

Az **egyéb bevételek és ráfordítások** egyenlege általában nem releváns nagyságrendű, ha szükséges, vetítési alapok segítségével felosztható.

A **működési költségeknél** már sokkal összetettebb elszámolási rendszert kell alkalmazni a költséghelyek és költségviselők között. A bank költségeinek legnagyobb része fix költség, nem függ az elért bevételtől, sok esetben még az elvégzett tevékenységtől sem.

A költséghelyek alaptípusai a következők:

- profitcentrum;
- szervízcentrum (a költséghelynek önálló bevétele nincs, de azonosítható szolgáltatást nyújt a többi költséghely számára): ilyen költségcentrum például a központi humánpolitika, központi adatfeldolgozás, IT-infrastruktúra-üzemeltetés és -fejlesztés;
- általános költségcentrum (szolgáltatása a bank egészére vonatkozik);
- speciális költségcentrumok (értékesítési centrumok, projektek);
- technikai költségcentrum (felmerülési hely az utólag felosztandó költségekre).

Első körben el kell végezni a felmerülés helye és a tényleges költséghelyek közötti felosztást, amennyiben a kettő nem azonos. Tipikusan ilyenek az épületekkel kapcsolatos költségek, ha egy épületben több költséghely üzemel. Ezeket a költségeket vetítési alapok (létszám, négyzetméter, léghőméter stb.) segítségével lehet felosztani, minden esetben a költségre legjellemzőbbet választva. A személyi kiadások mindig költséghelyhez kötöttek, járulékaik számíthatók (ha nem eleve költséghelyre kerülnek). A dologi kiadásoknál azonban ez nem egyértelmű. Az eredményt terhelő adók az adóalapok ismeretében szintén számíthatók. Az elszámolás végeztével a technikai költséghelyeknél nem maradhat költség.

Második lépés a költséghelyek közötti költségelszámolás. A szervízcentrumok költségeit az általuk nyújtott szolgáltatásra jellemző vetítési alapokkal kell felosztani. Például a központi adatfeldolgozás jellemző vetítési alapja lehet a gépóra vagy a feldolgozott adatmennyiség. A felosztás után a szervízcentrumok költsége nulla. Mivel az általános költségcentrumok szolgáltatása nem azonosítható, itt csak általános vetítési alap alkalmazható, ami lehet létszám, közvetlen költség, nettó árbevétel. Szakmai körökben is vita tárgya, hogy fel kell-e osztani az általános költségeket. Ha ezek összege nem releváns, akkor a tárgyi eszközökhöz, a saját tőkéhez és egyéb tételekhez hasonlóan hozzárendelhető egy technikai profitcentrumhoz is. Ha azonban jelentős összegről van szó, mindenféleképpen fel kell osztani a költségeket a profitcentrumok között, hiszen ezeknél vannak a bevételek.

Harmadik lépés – ami részben a másodikkal párhuzamosan is elvégezhető –, a költségviselők költségeinek megállapítása. Természetesen vannak olyan költségek, amelyek egyértelműen hozzárendelhetők a költségviselőhöz, például a bankkártyák gyártási költsége a különböző folyószámlákhoz. A költségviselőkre történő felosztás alapszabályai a következők:

- munkaidő-felhasználás a személyzettel kapcsolatos és vetítési alapok az egyéb költségeknél (ez a módszer meglehetősen elavult, így részletesen nem mutatjuk be);
- tranzakciós költségelszámítás.

A **tranzakciós költségelszámítás** alapelve az, hogy a termék és ügyfél költsége az elvégzett tevékenységekből származik, vagyis ebben az értelemben minden egyes termékkel és/vagy ügyféllel kapcsolatos tevékenység tranzakció. Ehhez szükség van egy részletes tranzakciókatalógusra. Az egyes tranzakciók költsége meghatározható bonyolultsági szorzók segítségével vagy mozdulatfényképezéssel.

A bonyolultsági szorzók olyan viszonyszámok, amelyek a legegyszerűbb tranzakcióhoz viszonyítva mutatják az idő- és költségigényt. A mozdulatfényképezésnél minden tranzakciót szervezeti egységenként alapmozdulatokra kell bontani, ennek az alapján meghatározható a személyzettel összefüggő költség. A nem személyzeti költségek felosztása pótlékkulcsokkal történik, amelyeket ugyancsak szervezeti egységenként kell meghatározni. A tranzakciós költségelszámítás a termékek és ügyfelek költségeinek meghatározása mellett felhasználható az árazási döntések megalapozására is.

A mérlegtételek és az eredmény felosztása után történhet a profitcentrumok, termékek és ügyfelek jövedelmezőségének értékelése. Ehhez a nem kamatozó eszközök és források kamateredményét is számításba kell venni.

A következő táblázatban egy hiteltermék eredményének összetételét mutatjuk be:

Megnevezés	Átlagállomány Ft	Kamatláb %	Bevétel/ráfordítás Ft
Kamatozó állomány			
- saját kamatbevétel	194 000	13,00%	25 220
- saját kamatráfordítás			
- belső kamatbevétel			
- belső kamatráfordítás	194 000	-9,26%	-17 974,0
<i>Közvetlen kamateredmény</i>	<i>194 000</i>	<i>3,74%</i>	<i>7 246,0</i>
- kötelező tartalék			
- refinanszírozás			
- pénzkészlet	186	-7,50%	-14,0
- saját eszközök	4 168	-10,50%	-437,7
- időbeni elhatárolások és egyéb aktívák	11 700	-7,50%	-877,5
- időbeni elhatárolások és egyéb passzívák	600	7,50%	45,0
<i>Közvetett kamateredmény</i>	<i>16 655</i>	<i>-7,71%</i>	<i>-1 284,1</i>
<i>Kamateredmény együtt</i>	<i>210 655*</i>	<i>2,83%</i>	<i>5 961,9</i>
- jutalékbevételek	210 655	0,11%	240,0
- jutalékráfordítások	210 655	-0,05%	-100,0
- egyéb bevételek	210 655	0,01%	30,0
- egyéb ráfordítások	210 655	-0,01%	-12,5
- működési költségek	210 655	-0,27%	-577,1
- kockázati költségek	210 655	-1,44%	-3 026,0
<i>Nem kamatjellegű bevételek és ráfordítások</i>	<i>210 655</i>	<i>-1,64%</i>	<i>-3 445,6</i>
Adózás előtti eredmény	210 655	1,20%	2 516,3
Adó	210 655	-0,16%	-402,6
Adózott eredmény	210 655	1,01%**	2 113,7

42. táblázat: Példa egy hiteltermék elemzésére

Megjegyzés: *business volume; ** megtérülés.

Ilyen elemzést kell készíteni minden dimenzióban, nemcsak a tények, hanem a tervek szerint is. A megtérülés értékelése mellett egyéb hatékonysági és minőségi mutatók is számíthatók, például költség- és létszámhatékonyság, hitelminőség, fedezettség stb. Amennyiben a megtérülés nem felel meg a banki elvárásnak, tételesen meg kell vizsgálni az eredmény összetevőit, és az érintett területekkel együttműködve, javaslatot kell tenni a szükséges változtatásokra. Például kamatfizetési periódus rövidítése az időbeni elhatárolások miatti veszteség mérséklésére, költséghatékonyság növelése a munkafolyamatok egyszerűsítésével, a hitelezési kockázat kezelésének áttekintése stb. Ezzel valósul meg a kontrolling jövőre koncentrálnó tanácsadó szerepe.

8.2.4 A bank teljesítményének összevont elemzése: CAMEL

Egy bank teljesítményének átfogó értékelésére a **CAMEL**-módszert szokták alkalmazni. A CAMEL-módszerrel a bank működésének legfontosabb jellemzőit értékelik, így többek között a tőke megfelelést, a hitelportfólió minőségét, a jövedelmezőséget, a likviditást. Az egyes egyedi szempontok, illetve azok összesített felmérésében nemcsak a mindenkori piaci körülményekkel való összevetés, hanem a tendenciák és a jövőbeni kilátások elemzése is fontos.

A CAMEL egy betűszó, amely a következő angol szavak kezdőbetűiből áll:

- **C:** tőke megfelelés (*capital adequacy*)
- **A:** eszközminőség (*asset quality*)
- **M:** menedzsment (*management*)
- **E:** jövedelmezőség (*earnings*)
- **L:** likviditás (*liquidity*)

A CAMEL-elemzés továbbfejlesztett változata a CAMELS és a CAMELOT. A CAMELS-ben az „S” a piaci kockázatoknak való kitettséget (*sensitivity to market risk*) jelöli. A CAMELOT esetében az „O” a működési kockázatokat (*oprisk*), míg a „T” a treasuryt, azaz a kereskedési tevékenységet (piaci kockázatokat) takarja.

A **tőke megfelelés** során azt értékelik, hogy a vállalt kockázatokhoz viszonyítva elegendő-e a bank tőkeellátottsága. Mint a 2.2.2. fejezetben is olvasható, többféle tőke megfelelési mutató is létezik (szabályozói, ICAAP, SREP), ami az egyes tőketípusokra (CET1, AT, szavatolótőke) külön-külön és együttesen is kiszámítható. Külső értékelésnél egyre gyakrabban a legjobb minőségű tőkére, azaz a CET1-re vetített szabályozói tőke megfelelést használják.

Az **eszközminőség** értékelésének az a célja, hogy megmutassa, a banknál mennyiben tekinthető jónak a hitelportfólió minősége. A megfelelő hitelportfólió minősége egy bank sikeres működésének kulcskérdése. A nem jó vagy jelentősben mértékben nemteljesítő hitelportfólió miatt csökken a bank jövedelmezősége (elmaradó kamatbevétel, értékvesztésképzés), ami könnyen jelentős tőkevesztéshez is vezethet. A tőkevesztés pedig a bank jövőbeni működését korlátozhatja, akár érdemben is. Az értékeléseknél általában a nemteljesítő kihelyezések arányát hasonlítják a kihelyezések bruttó állományához, de szokták vizsgálni a kockázati költségek (értékvesztés-állomány/bruttó hitelállomány) és az értékvesztés-fedezettség megfelelését is.

A **menedzsment** működésének értékelése kvalitatív és kvantitatív szempontokat is tartalmazhat. A kvalitatív értékelés általában a vállalatirányítási elvek (*corporate vagy internal governance*) alkalmazásának megfelelését vizsgálja. A kvantitatív értékelésre pedig az eszköz- és költség hatékonysági mutatók – például az egy főre jutó eredmény, egy főre jutó működési költség, kiadás-bevételi arány – használhatók.

A **jövedelmezőség** legfontosabb két mutatója a tőke- és eszközmegtérülés (ROE, ROA), amelyeknél az elért/elérendő eredménynek a saját tőkéhez, illetve az eszközök értékéhez viszonyított arányát kell vizsgálni. Fontos, hogy a mutatók számításakor a saját tőkét és az eszközállományt tekintve, mindig a vizsgált időszak átlagállománya szerepeljen. A mutatókat célszerű adózás előtti és adózott eredménnyel is kiszámolni, mivel az adózott eredmény az adott időszak jövedelmezőségét, míg az adózás előtti eredmény a bank jövedelemtermelő képességét mutatja.

A jövedelmezőség vizsgálatának klasszikus módszere a **bruttó kamatrésелеmzés**, amely az eredmény egyes összetevőinek eredményhatását mutatja be az átlagos eszközállományhoz vagy a saját tőkéhez képest.

A banki eredmény főbb összetevői:

- nettó kamatbevétel (kamateredmény),
- nettó jutalékbevitel (extrém esetben akár negatív is lehet),
- árfolyam-különbözetek (valuta-deviza és értékpapír-adásvétel),
- egyéb bevételek,
- egyéb ráfordítások,
- működési költségek,
- kockázati költségek (értékvesztés),
- nyereségadó.

E részletekből levezethetők az eszközmegtérülés (ROA) és a tőkemegtérülés (ROE) részletei.

A bruttó kamatrésелеmzés mellett igen fontos a bevételarányos megtérülés is, ami azt mutatja, hogy a gazdálkodás mennyire hatékony, a megtermelt bevétel mekkora részét fordította a bank működési kiadásokra és a kockázatok fedezésére, illetve milyen arányú a nyereség.

A **likviditás** a bank fizetőképességét fejezi ki a likviditási ráták és mutatók segítségével. A legegyszerűbb módszer, amikor a likvid eszközök arányát vizsgálják az összes eszközhöz vagy az összes betéthez viszonyítva.

Likvid eszköznek tekinthető a készpénz, a jegybanki számla, a bankközi követelés és a likvid piaccal rendelkező értékpapír (állampapírok). Ezen kívül számos likviditást jellemző index is van, például az LCR- (likviditásfedezeti), az NFSR- (stabil forrás) vagy a DMM- (devizamegfelelési) mutató.

A jelen fejezetben kiemelt mutatószámok mellett számtalan más mutatószám is számolható. A mutatók számát és számításuk gyakorlatát a banki vezetők információigénye határozza meg.

Az előző két pontban felsorolt és fel nem sorolt mutatókat a tények mellett a tervezés során is ki kell számítani. Amennyiben ezek a jövedelmezőség vagy a hatékonyság romlását jelzik, az hosszabb távon is veszélyezteti a bankot. Természetesen egy-egy rövidebb időszakra lehet vállalni ilyen kockázatot is, ha a menedzsment így dönt.

A CAMEL-elemzés elsősorban a bank külső megítélését szolgálja és a külső minősítésekben szokták alkalmazni; a bankon belül a jövedelmezőség és hatékonyság vizsgálatára ennél részletesebb elemzési módszertanra van szükség.

8.3 COMPLIANCE

8.3.1 A compliance fogalma, célja

A *compliance* szó az elvárásoknak való megfelelést jelent. **Banki compliance** alatt azt a tevékenységet kell érteni, amelyik biztosítja a bank **jogszabályoknak és elvárásoknak való megfelelését**.

Hatékony működése érdekében a bankon belül szükséges meghatározni:

- melyek azok a külső jogi- vagy egyéb szabályok, amelyeknek – külön dedikált funkció keretében – biztosítani kell a megfelelést;
- a jogszabályokon túlmenően melyek azok a külső-belső elvárások, szabályok, magatartás – pl. belső etikai kódex –, amelyek megfelelését biztosítani szükséges;
- az intézményen belül a megfelelés biztosításában az egyes szervezeti egységek milyen módon vesznek részt.

Bár egy bank jogszabályi megfelelésében nyilvánvalóan nem pusztán egy szervezeti egység vesz részt – a vezetőktől az ügyintézőkig, az egyes védelmi vonalakon keresztül a külső szervezetekig mindenkinek van feladata a jogszabályszerű működés kialakításában és fenntartásban –, mégis a compliance-nek kiemelt jelentősége van egy bank működésében.

Az elmúlt húsz évben a funkció szabályozása jelentős változáson és fejlődésen ment keresztül. A feladat összetettsége, az elvárások gyors változása, valamint az eltérő szervezeti kultúrákba való implementálása azt is jelenti, hogy a compliance-funkció, -szervezet és -kultúra intézményenként jelentős különbségeket mutat. Jelen fejezet célja a compliance-funkció közös sajátosságainak és a vele szemben támasztott minimumelvárásoknak a bemutatása.

Maga a feladat nem újdonság és nem bankspecifikus. Minden vállalkozással szemben elvárás, hogy a jogszabályi rendelkezéseknek megfelelően végezze a tevékenységét. A banki tevékenységben viszont a jogszabályi megfelelés túlmutat az „alapfeladaton”, és maga a jogszabály írja elő, hogy erre a „feladatra” külön dedikált szervezeti egység jöjjön létre. Ennek oka részben a banki működés rendkívül erős szabályozottsága, illetve a szektor sikeres működéséhez szükséges bizalom fenntartása.

A pénzügyi szektor az egyik legerőteljesebben szabályozott és az állam által leginkább kontrollált terület. A termékek kialakításától a belső eljárásokon át a szolgáltatást biztosító informatikai rendszereken keresztül a szervezeti felépítésig minden jogszabályok által szigorúan és részletesen meghatározott. Az üzleti döntések csak ezen elvárás rendszer keretein belül képzelhetők el. Nagyon kevés olyan döntés születik egy bankon belül, amelynél ne merülne fel annak a kérdése, hogy erre vonatkozóan milyen jogszabályi előírásokat kell figyelembe venni.

Azon alapvető elváráson túl, hogy a jogszabályok rendelkezéseinek megfelelő tartalmú döntések születessenek, a banknak biztosítania kell, hogy azok a jogszabály által meghatározott döntési rendben és dokumentáltsággal születessenek meg. A bank kötelezettsége tehát, hogy felmutassa azokat a belső kontrollmechanizmusokat, amelyek igazolják a jogszabályszerű működés érdekében tett intézkedéseket, intézményesített biztosítékokat, hogy ezek maradéktalanul érvényesülnek a működésében.

Tendenciájában a bankszektor szabályozása a compliance-kockázatok tekintetében abba az irányba mozdult el, hogy egyre jelentősebb elvárások fogalmazódtak meg a belső irányítással, azon belül is a másod- és harmadszintű kontrollfunkciókkal kapcsolatban, amelyek korábban az állami ellenőrzés részei voltak (l. 1.4. *Banki védelmi vonalak*).²¹⁵

A belső szabályozásra vonatkozó elvárások (*2nd line of defence*) keretében a compliance-funkció biztosítja, hogy a felső vezetés, valamint az üzleti terület időben informált és támogatott legyen a compliance-elvárásokkal kapcsolatban, mindezen tudás alapján motivált, felügyelt és ellenőrzött legyen a megfelelésben, és ha szükséges, a hiányosságokat kijavítsák.

8.3.1.1 Compliance-elvárások

A compliance-elvárásokat érintően az egyes állami szabályozások jelentősen eltérhetnek egymástól, illetve az egyes intézmények is különböző belső felelősségi viszonyokat alakítanak ki. Tipikusan a compliance-elvárások közé tartoznak **a jogszabályi elvárások**.

A teljes jogszabályi elvárási környezetnek való megfelelés egyetlen compliance-funkció alatti egyesítése azonban nem piaci gyakorlat. A tűzvédelmi szabályoktól az adójogi rendelkezéseken át a munkajogi megfelelésig sok olyan elvárás van, amelyeket tipikusan nem compliance-kockázatként nevesítünk. (Ettől függetlenül az ezeknek való megfelelés biztosítása ugyanúgy feladat.) A compliance-funkció tipikusan az engedélyezett tevékenységgel összefüggésben megfogalmazott jogszabályi elvárásoknak való megfelelést jelenti, de ezen belül is jelentős intézményi eltérések vannak. A fejezet végén azokat a legtipikusabb, a piaci szereplők által compliance-kockázatként definiált területeket mutatjuk be, amelyek minimum compliance-listaként értelmezhetők.

A jogszabályokon túl további felügyeleti és piaci elvárások is compliance-elvárásnak minősülnek. Ilyenek lehetnek a felügyeleti elvárásokat tartalmazó, követendő ajánlások, útmutatók, vezetői körlevelek vagy állásfoglalások, amelyek sok esetben túlmutatnak a jogszabályi rendelkezések normatív előírásain. A piaci elvárások közé tartozhatnak a szektorális magatartási kódexek vagy egyéb, az intézmény által vállalt szabványoknak való megfelelés.

Mindezekon túl több külső, de leginkább az intézmények belső alapértékeit nevesítő dokumentum, szélesebben értelmezve, a jogon túli, etikai alapelvek érvényesülését is compliance-hatáskörbe utalja. A compliance-funkció egyik legfontosabb feladata tehát a bankon belül a compliance-tudatosság alapjait megteremteni, és megismertetni azt az alkalmazottakkal.

A compliance ebből fakadóan a társaság etikai alapértékeinek, tisztességes és felelős működésének őrzője; az a feladata, hogy a jogi előírásokat is ezek szellemiségében értékelje. Az etikai alapértékek elvárása, betartása és betartatása mögött az egészséges vállalati kultúra áll, amely biztosítja, hogy a jogszabály betűje mellett annak szellemisége is érvényesüljön. Éppen ezért fontos annak a tudatosítása, hogy a compliance-funkció alkalmazása a szervezetben önmagában nem mentesíti az üzleti és egyéb operatív területeket a megfelelőségi szabályok folyamatos érvényesítése alól a saját eljárásaik alkalmazása és munkájuk végzése során.

A compliance tehát sok esetben nemcsak a jogi, hanem a jogon túli elvárások őre is. Ha a bank nem felel meg a compliance-elvárásoknak, az compliance-kockázatot jelent, amely pénzügyi veszteséget, reputációs veszteséget vagy hatósági szankciót eredményezhet.²¹⁶ A compliance „haszna” ezen

²¹⁵ A tendencia okai nagyon röviden arra vezethetők vissza, hogy a bank működése kívülről nem ellenőrizhető olyan hatékonysággal, mint belülről; és nem elhanyagolható, hogy ilyen esetekben a szabályozónál jelentkeznek az előnyök, míg a költségek a felügyelt intézményeknél.

²¹⁶ A compliance-kockázat nem azonos a működési kockázat során említett jogi és reputációs kockázattal.

veszteségek elkerülése vagy minimalizálása.²¹⁷ Pozitívan megfogalmazva: a compliance célja egy olyan etikus és jogszerű társasági kultúra kialakítása, amely biztosítja a hosszú távú prudens és etikus működést. A jogszabályok betartása a minimum, de a jogon túli elvárások ma minden vállalat életében meghatározó szerepet játszanak, növelik a vállalat reputációját, hozzájárulnak az arról kialakult, pozitív képhez.

A hitelintézetek sikeres működésében az átlagosnál is nagyobb szerepet játszik az ügyfelek és egyéb érdekelték bizalma. Ez a bizalom túlmutat a jogszabályi megfelelésen, viszont anélkül elképzelhetetlen.

Szervezeti függetlenség

A bankoknál jogszabályi elvárás, hogy állandó compliance-szervezettel rendelkezzenek, amely feladatait befolyásmentesen és objektívan láthatja el. Az angolszász pénzügyi világban tipikusan a jogi terület részeként, a jogszabályi megfelelés biztosításának feladatkörében jelent meg először az önálló compliance-funkció. Ezzel szemben Magyarországon (de ez a CEE-régió egészére jellemző, sőt kontinentálisan is igaz) inkább tipikusnak tekinthető az a modell, hogy a pénzmosás-megelőzési feladatokat ellátó terület kezdi el kezelni a compliance-kockázatokat, és ennek a területnek a bővítésével jutnak el a klasszikus compliance-szervezethez. Az elmúlt évek fejlődésének eredménye, hogy a több nemzetközi ajánlás (pl. BIS, EBA) a kockázatkezelési területtel szoros együttműködésben felállított compliance-szervezet mellett sorol fel érveket részben működési, részben költséghatékonysági szempontból.

Az egyes intézményekben továbbra is igen változatos megoldások születnek arra, hogy a compliance-szervezet valamely más támogató (tipikusan a jogi terület) vagy kontroll (kockázatkezelés, azon belül is működési kockázatkezelési) funkcióval szorosan együttműködve, vagy teljesen függetlenül, önállóan működik-e. Bármilyen szervezeti kialakítást is választ az adott hitelintézet, az egyértelmű elvárás, hogy a compliance-szervezet a munkáját önállóan, befolyásmentesen és az esetleges közös működésből fakadó érdekonfliktusok kizárásával végezze. Fontos azt is megjegyezni, hogy **főszabályként az önálló és független szervezeti egységet tekinti elvárásnak a jogalkotó**, és a közös működést ehhez képest indokolni szükséges. Ilyen indokolás lehet a szervezet nagysága, a működés (folyamatok, termékek, szolgáltatások, ügyfélbázis stb.) összetettsége, amely nehézkessé tenné egy önálló compliance-szervezeti egység felállítását.²¹⁸

8.3.2 A compliance feladatai

8.3.2.1 Kockázatértékelés

A compliance-kockázatértékelés célja a kockázatokkal arányos kontrollkörnyezet kialakításának biztosítása, lehetőleg hatékony erőforrás-menedzsment mellett.

A kockázatértékelés gyakoriságát tekintve, **három típusa** különböztethető meg:

- **Rendszeres:** a compliance-kockázatokat átfogóan évente célszerű értékelni. Ez biztosítja, hogy a kockázatértékelésben – akár értékelőként, akár tájékoztatottként – részt vevők compliance-tudatossága naprakész maradjon, valamint hogy a compliance-program igazodjon a valós kockázatokhoz (akár a támogatási, de még inkább a monitoringtevékenység esetében).

²¹⁷ Ez önmagában sem alábecsülhető, hiszen a hatósági bírságok nagysága elrettentő mértékűre növekedtek: pl. AML-szabályok be nem tartása: Wachovia, Wells Fargo – (2010); DB – (2017); LIBOR-manipuláció: Barclays – (2012); félrevezető értékesítési gyakorlat: Lloyds – (2017), RBS – (2016), BoA, JPMorgan.

²¹⁸ ESMA (MiFID) compliance: kifejezetten nevesíti azokat a körülményeket, amikor a független és önálló szervezeti egységre vonatkozó elvárásoktól az intézmény eltekint, illetőleg a compliance-funkció betöltését elképzelhetőnek tartja a kockázatkezelésen belül is.

- **Folyamatos:** minden új termék bevezetése, új folyamat kialakítása, új szabályozás elfogadása esetében szükséges, hogy annak compliance-kockázatait értékeljék (így például új termék bevezetésekor minden esetben elvárás, hogy a célpiac meghatározása megtörténjen, a megfelelő belső folyamatokat kialakítsák, előre ismert legyen a megfelelő monitorozás és felülvizsgálat, az esetleges összeférhetlenséget azonosítsák és megfelelően kezeljék is, stb.).
- **Eseti:** amennyiben az üzleti modell jelentős átalakítása (így például új tevékenység megkezdése, új célpiac elérése stb.) vagy a külső környezet jelentős változása (jelentős jogszabályi változás, új vagy megváltozott jogalkalmazási gyakorlat stb.) indokolja, akkor eseti jelleggel átfogó vagy részleges kockázatértékelést kell végezni. Előbbire tipikus példa a pénzügyi intézmények egyesülése (akár intézményi, akár portfóliósinten), vagy új tevékenység megkezdése. Utóbbira klasszikus példa az új jogszabályi követelményeknek való megfelelésre indított projektek (MiFID2-projekt, AML-projektek, GDPR-projekt, PSD2-projekt stb., hogy csak az elmúlt évek átfogó jogszabályi reformjaira utaljunk.).

A **kockázatértékelés módszertana** intézményenként változó, azonban legalább az alábbi faktorokat figyelembe kell vennie:

- önértékelés;
- KRI (*key risk indicators* – kulcskockázati indikátorok);
- külső környezet;
- visszajelzések.

8.3.2.2 Támogatás

A **compliance-támogatás** elsődleges **célja**, hogy a szervezeten belül olyan compliance-tudatos kultúra alakuljon ki, amely biztosítja a következőket:

- a döntéshozatali eljárásokban a jogszabályi elvárások vagy azon túlmutató compliance-elvárások (etikus magatartás, fogyasztó- és befektető érdekeinek védelme stb.) minden esetben teljes körűen érvényesüljenek;
- a szervezet napi döntéseiben olyan szellemiség érvényesüljön, amely szerint magától értetődő a fentieknek megfelelő működés.

A támogatás alapvetően a döntéshozatali eljárások során biztosított **tanácsadással**, valamint **compliance-oktatással** valósul meg.

Az üzleti területek részéről felmerülő igény: a compliance-szervezet biztosítsa azt a szaktudást, amely a jogszabályok helyes értelmezésén túl segít abban, hogy a folyamatok, üzleti megoldások és termékek vagy egyedi döntések megfeleljenek a jogszabályi elvárásoknak. Ennek keretében a compliance-szervezet az üzleti területeket más támogató területekkel (így különösen a jogászokkal) szorosan együttműködve, tanácsadással és oktatással segíti.

A tanácsadás során a compliance szerepe kettős ebben a folyamatban. Egyrészt biztosítja azt a tudást, amely a jogszabályok érvényesüléséhez szükséges, másrészt egy olyan kontrollpontot jelent, ami a „végtermék” jogszabályszerűségének biztosítója. Ez utóbbihoz tartozóan, kockázatértékelése alapján lehet ajánlási vagy vétőjoga. Utóbbi a legtöbb esetben azt jelenti, hogy egy magasabb döntési szintre – tipikusan a felső vezetéshez mint a compliance-felelősség végső letéteményezéséhez – terjesztik fel a véleménykülönbséget. Minden esetben – szintén kockázatértékelési alapon – a compliance-szervezettől elvárás, hogy azokat az ajánlásait, amelyeket nem követettek az üzleti döntés során, megjelenítse akár

rendkívüli, akár a rendes compliance-jelentésben. Elvárás, hogy a tanácsadási tevékenység minden esetben jól dokumentált, és utólag is minden esetben teljes körűen visszakövethető legyen.

Annak érdekében, hogy a compliance betölthesse a támogatáshoz, tanácsadáshoz kapcsolódó, alapvető feladatait, biztosítani kell, hogy **minden jelentős változás esetén** részt vegyen a döntéshozatali eljárásban, így tipikusan:

- új tevékenység végzésével;
- új szervezeti egység létrehozásával;
- új termék, illetve
- új folyamat kialakításával;
- új üzleti modell (beleértve az ahhoz kapcsolódó marketing- vagy értékesítési stratégiát vagy a tevékenységet kiszolgáló informatikai támogatás átalakítását stb.) tervezésével;
- új belső szabályozás kialakításával;
- vagy a fentiek – meglévő tevékenység, szervezeti felépítés, termék stb. – jelentős változ(tat)ásával kapcsolatban.

A compliance-szervezet ezen túl a napi munkavégzéshez kapcsolódó tanácsadással is támogatja az üzleti működést. Így a napi döntéshozatal folyamán felmerülő ügyekben hozzá lehet fordulni, egyes esetekben ez magába a döntéshozatali folyamatban kötelezően beépített elem is (pl. összeférhetlenség, tőkepiaci ügyletek vizsgálata és jóváhagyása piacbefolyásolás, bennfentes kereskedelem szempontjából).

A támogatás másik jelentős formája az **oktatás** biztosítása. Az oktatásnak a compliance szempontjából az a célja, hogy a bank engedélyezett tevékenységének végzésében résztvevők tisztában legyenek:

- a belső szabályzatokban foglaltakkal;
- a jogi előírásokkal és azok értelmezésével;
- az etikai normákkal.

Az oktatás és az együttműködés egyéb formái sok esetben nehezen elválaszthatók. A klasszikus tantermi vagy e-learning oktatás mellett a legtöbb bankban tartanak olyan workshop jellegű megbeszéléseket, ahol a tudás átadása mellett a visszajelzések gyűjtése, a legjobb gyakorlat kialakítása vagy az azt akadályozó kockázati tényezők azonosítása is megtörténik.

8.3.2.3 *Monitoring*

A compliance-monitoring célja biztosítani, hogy az intézmény a jogszabályokkal összhangban, azoknak teljes mértékben megfelelően végezze a tevékenységét, így különösen, hogy a bank compliance-kockázati profiljának megfelelő szervezeti és működési kontrollmegoldásokkal rendelkezzen, és amennyiben eltérés mutatkozik az üzleti folyamatokban, akkor ezeket a hiányosságokat hatékonyan feltárja és kezeli. A compliance-monitoring tevékenysége alapvetően három kategóriába sorolható:

- **Folyamatos** monitoring: ilyenek például a tranzakciósűrítő rendszerek, amelyek teljes körűen lefedik a hitelintézet tevékenységét, és pénzmosás-megelőzés, terrorizmus finanszírozásának megakadályozása, bennfentes kereskedelem vagy piacbefolyásolás elhárítása szempontjából szűrik az ügyleteket. Eleget téve a jogszabályi kötelezettségnek, biztosítják az ügyletek megakadályozását vagy a gyanús ügyletek kivizsgálását, bejelentését, illetve egyéb intézkedések – így például ügyfélkapcsolat korlátozása, megszüntetése – megtételét.

- **Rendszeres** monitoring: a compliance-kockázatértékelésnek megfelelően a compliance-terület rendszeresen ellenőrzi az első vonalbeli (*1st line*) kontrollok megfelelő működését, ennek során szorosan együttműködik más kontrollfunkciókkal, így például a működési kockázatkezelési területtel vagy a harmadik szintű kontrollt biztosító, belső ellenőrzéssel.
- **Eseti** vizsgálatok: egyedi ügyletek, hiányosságok észlelése és kivizsgálása.

A compliance-területnek sok helyen nevesített feladata a **panaszkezelési terület** tevékenységének felügyelete is.

- Ez egyik oldalról magának a panaszkezelési folyamatnak a felügyeletét jelenti: vizsgálják, hogy a panaszokat teljes körűen, világosan és határidőben válaszolják meg, és amennyiben hiányosság merül fel, akkor erre a megfelelő intézkedéseket irányozták elő, és azokat határidőre végre is hajtották.
- Másik oldalról a panaszok fontos információforrást jelentenek arra vonatkozóan is, hogy a compliance maga észlelje a hiányosságot, ennek az alapján akár a kockázatértékelését, akár a monitoringprogramját módosítsa, vagy egyedi vizsgálatot kezdeményezzen a hiányosságok feltárására és kijavítására.

Összefoglalva, a compliance-monitoringnak az a célja, hogy a bank jogszabálynak és belső szabályzatnak megfelelő működését felügyelje, az esetleges hiányosságokat feltárja, az azok kijavítására tett intézkedések megtörténtét ellenőrizze.

Ügyletek szűrése

A compliance típusú tranzakciósűrő rendszerek célja a jogszabályokban tiltott vagy bejelentési kötelezettség alá tartozó banki tranzakciók szűrése. A sűrőrendszerek csak jelentős informatikai támogatottsággal képesek hatékonyan működni.

A sűrőrendszerek fő típusai:

- a **penzmosás megelőzését**, illetve terrorizmus finanszírozásának megakadályozását sűrő rendszerek;
- a **tőkepiaci** sűrőrendszerek, amelyeknek az a célja, hogy a bennfentes kereskedelmet, valamint a tiltott piacbefolyásolást megakadályozzák, felismerjék.

A sűrők lehetnek

- tranzakció előtti, ügyfélkapcsolati sűrők: ebben az esetben akár az üzleti kapcsolat létrehozása is megtagadható;
- valós idejű sűrők: alapos gyanú esetén az ügylet végrehajtása felfüggeszthető;
- utólagos sűrők: általában a bejelentési kötelezettségek ellenőrzésére alkalmasak, illetve a jövőbeni üzleti kapcsolat megítélésére lehetnek hatással.

A sűrőrendszerek egyes esetekben a belső, a banki tevékenységéből fakadó, jogellenes magatartás megelőzésére vagy feltárására is alkalmasak; döntően harmadik felek jogsértő magatartásának megelőzését, kontrollját célozzák meg.

8.4 TERMÉK- ÉS ÉRTÉKESÍTÉSMENEDZSMENT

8.4.1 A termékmenedzsment feladatai

Egy bank pénzügyi szolgáltatásokat nyújt ügyfeleinek: többek között hitelezési tevékenységet végez, betétet gyűjt és pénzforgalmi (számlavezetési) szolgáltatást nyújt. Ezt az általános szintet kibővítve, a bank termékének tekinthető az a konkrét banki ajánlat, amely a kínálat többi elemétől egyértelműen elkülöníthető, és egy kiválasztott célcsoport igényei szerint, meghatározott értékesítési csatornákon keresztül történő értékesítés céljából alakították ki. Ilyen például egy bankszámla. Egy termék igénybevétele hosszabb távú és többszöri kapcsolatot, tranzakciót tesz lehetővé a bank és az ügyfele között. Így például a bankszámla termék, de egy számlán történő átutalási megbízás nem: az önmagában egy tranzakció, amely önállóan nem értékesíthető, és csak a termék birtoklásával vehető igénybe.

Bizonyos termékek altermékekre bonthatók üzleti szempontok szerint annak érdekében, hogy azok a termékcsoponton belül határozottan elkülöníthetők legyenek. Ilyen üzleti szempont lehet az eltérő célcsoport, eltérő árazás vagy akár eltérő kommunikálhatóság, pl. egy kifejezetten a diákszegmens számára létrehozott bankszámla.

Szükség lehet a banki informatikai rendszerekben a termékek/altermékek tovább bontására, több termék-kódon történő nyilvántartására, de ezek üzleti szempontból már nem külön termékek. Termékvariánsok további megkülönböztetésére akkor lehet szükség, ha valamilyen okból elkülönült nyilvántartást kell vezetni ezekről (ilyen lehet például az értékesítési csatorna szerinti megkülönböztetés). Maradva a bankszámla példájánál: nem külön termék egy bankfiókban nyitott számla és egy online számlanyitás, de az értékesítési kontrolling miatt szükséges lehet az elkülönült nyilvántartásuk.

Meglévő termékek kombinációjával termékcsomagok hozhatók létre. Két vagy több egymáshoz kapcsolódó, illetve egymást kiegészítő termék tematikus összeomagolásával az ügyfelek igényeire még inkább testre szabható ajánlatok alakíthatók ki. Ez a megoldás az ügyfeleknek egyaránt biztosítja az egyszerűbb hozzáférés lehetőségét (keretszerződés), illetve a több termék egyidejű megvásárlása miatti kedvezmények lehetőségét.

A bank emellett hatékonyabban képes több terméket egyszerre értékesíteni, mint ha azokat külön-külön adta volna el – nem beszélve arról, hogy rövid idő alatt több termékkel tudja magához vonzani az ügyfelét. A termékcsomagok legegyszerűbb példája a bankszámlacsomag, amely egyszerre tartalmazhat bankszámlát, megtakarítási számlát, bankkártyát, netbank- és mobilbank-szolgáltatást, illetőleg további kényelmi szolgáltatásokat.

A termékek bankon belüli nyilvántartására szolgál a termékkatalógus. A termékkatalógust a termékmenedzser készíti és tartja karban; legfontosabb célja, hogy a banki munkavállalóknak pontos és naprakész, átfogó információt nyújtson a bank aktuális termékeiről.

Az ügyfeleket közvetlenül megkérdezve nem feltétlenül derül ki, hogy pontosan milyen termékre volna igényük. Jó példa erre *Henry Ford* híressé vált mondata: „*Ha megkérdeztem volna az embereket, hogy mire van szükségük, azt válaszolták volna, hogy gyorsabb lovakra.*”²¹⁹ Másik oldalról nézve, az is fontos, hogy a bank megértse, mit szeretne elérni az ügyfél a termékkel, leegyszerűsítve: „*az ügyfél nem hitelt szeretne, hanem lakást.*”

Ez különösen igaz az összetettebb pénzügyi termékek esetében, ahol a bank „csak” a fogyasztói szokásokat ismeri fel, de maguk a termékötletek már nem a fogyasztóktól származnak.

²¹⁹ Antalovits Miklós – Süle Margit [szerk.] (2012): *Termékmenedzsment*. Budapest, Typotex.

A **termékmenedzsment célja**, hogy felismerve az ügyféligényeket, azok kielégítésére olyan pénzügyi termékeket (vagy szolgáltatásokat) hozzon létre, amelyekkel értéket teremt az ügyfeleinek, és általuk a bank jövedelemtermelő képességét javítja, támogatva ezzel a bank stratégiáját.

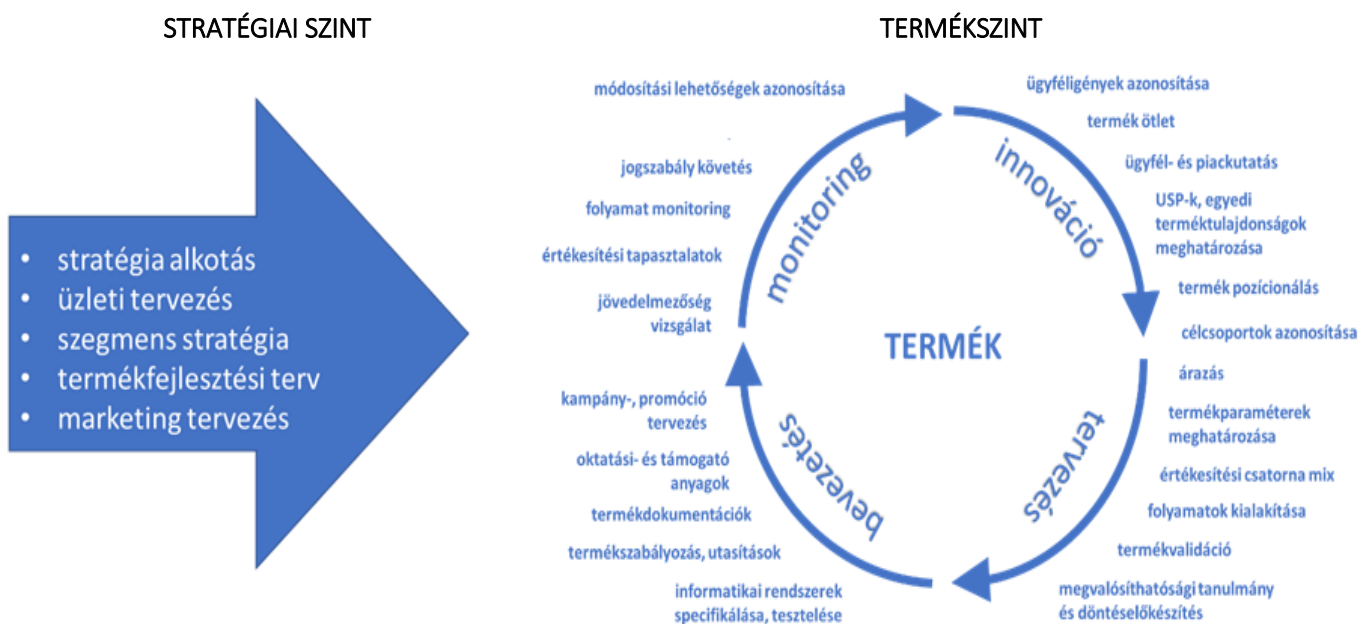
A **termékmenedzsment** a termékötlettől a bevezetésen és termékportfólió-gondozáson át a termék kivezetéséig, azaz a termék teljes életciklusa alatt felmerülő feladatokat és felelősségi köröket foglalja magában. A termékmenedzsment feladatköre komplex, beleértve stratégiai és taktikai tevékenységeket is.

A **termékstratégia** a banki stratégia egészének a része; szorosan kapcsolódik az üzleti és kockázati stratégiához, a termékmenedzsment-terület pedig felelős a termékstratégiában megfogalmazott célok eléréseért. Feladatai ehhez kapcsolódóan két szinten értelmezhetők: stratégiai szinten egyrészt inputokat ad az üzletági célok, víziók megalkotásához, másrészt ezt lebontja a saját területére vonatkozó és a megvalósítást támogató eszközrendszerre. Megadja a választ a mit, kinek, mikor, hogyan kérdésekre, és akcióttervet készít ezek megvalósítására.

A célok megvalósítása már taktikai szinten történik, ahol egy konkrét termék a felismert szükségletből kiindulva, elnyeri végleges formáját, és alkalmassá válik e szükséglet kielégítésére.

A kapcsolódó termékfejlesztési feladatok a **termékinnováció, -tervezés, -bevezetés és -monitoring** szakaszokkal írhatók le. A folyamat nem ér véget a termék bevezetésével, mert a változó környezet megköveteli a termékek állandó és aktív felülvizsgálatát, adott esetben módosítását.

A termékfejlesztés stratégiai és termékszintű lépéseit mutatja be a következő ábra:



75. ábra: A termékfejlesztési feladatok

A **termékkoncepció** alapvetően marketingmegközelítést takar, így a fenti feladatok a marketing mix elemei mentén, az alábbi módon is értelmezhetők (7P modell):

- **Product** (termék): termékötlet, terméktulajdonságok meghatározása, termék pozicionálása;
- **Place** (értékesítés): értékesítési csatornák meghatározása (bankfiók, online, ügynök, mobilbankár-hálózat);
- **Price** (árazás): árazás, jövedelmezőségvizsgálat, megvalósíthatósági tanulmány;

- **Promotion** (*hirdetés*): kampány-, promóciótervezés, értékesítés ösztönzése;
- **People** (*emberi tényezők*): ügyféligények azonosítása, ügyfélvisszajelzések beépítése, fogyasztóvédelem;
- **Process** (*folyamat*): termékfolyamatok kialakítása, IT-rendszerek fejlesztése, ügyfélművelés;
- **Physical evidence** (*környezeti és tárgyi elemek*): termékleírások, tájékoztató és támogató anyagok, hirdetések.

A termékmenedzsment feladata szerteágazó, és emiatt szinte az összes banki területtel kapcsolatot kell fenntartania, l. 76. ábra. A folyamat középpontjában a **termékmenedzser** áll, aki az általa menedzselt termékek gyakorlatilag egyszemélyes felelőseként felel a termékstratégiáért, termékinnovációért, termékkialakításért, bevezetésért, marketingkommunikációért, értékesítési eredményekért, termékjövendőségiért és termékkivezetésért, ha a termék már nem hozza a tőle elvárt teljesítményeket. A felelősség ez esetben nem jelenti feltétlenül azt, hogy a termékmenedzser a fenti tevékenységeket egymaga végzi; de kezdeményezi azokat, vagy elvégzésükhöz inputokat kér más szakterületektől. Az adott szervezeten belül projektmenedzseri, koordinátori funkciót is ellát, összefogja és összehangolja a termékbevezetés során együttműködő banki területeket.



76. ábra: A termékmenedzsment-feladatokban résztvevő szervezeti egységek

A termékfejlesztés során számos szempontot kell figyelembe venni ahhoz, hogy a termék minden elvárásnak (ügyfél, üzleti, jogi, kockázatkezelési, szabályozási) megfeleljen. Az alábbiakban ezeket a legfontosabb szempontokat gyűjtöttük össze:

Figyelembe veendő szempontok		Az egyeztetésben érintett területek
Célpiac, célcsoport meghatározása	Pontosan ismerni kell a termék célpiacának méretét, a célcsoport viselkedését és jellemzőit, valamint meg kell győződni arról, hogy az adott célcsoport képes-e átlátni a termék komplexitását és a vele járó kockázatokat is.	CRM Értékesítési csatornák
Árképzés	Egy termék ára számos belső (költségek, kockázat, profittartalom, stratégia) és külső (jogsabályok, fogyasztóvédelem, verseny) megfontolástól függ. Olyan árazási struktúrára kell törekedni, amely a fogyasztó számára érthető, transzparens, megtevesztésre nem alkalmas, és annak kommunikálásánál is ezt kell szem előtt tartani.	ALM Kockázatkezelés Kontrolling Jog
Értékesítési csatornák meghatározása	A célcsoport eléréséhez leghatékonyabb, a termék értékesítéséhez a legmegfelelőbb értékesítési csatornákat kell kijelölni. Figyelembe kell venni a kiszolgálás költségét, illetve a szolgáltatás során nyújtható ügyfélélményt is. Többcsatornás kiszolgálás (omnichannel) esetén a csatornáknak konzisztens és integrált egységet kell alkotniuk.	Fiókhálózat Contact center Elektronikus csatornák Közvetítői kapcsolatok
Termékkockázatok	A termékeket bevezetés előtt kockázati értékelésnek kell alávetni, különös tekintettel a compliance-, jogi-, fogyasztóvédelmi, pénzmosás- és csalásmegelőzési megfelelésre, működési kockázatokra, továbbá, ahol releváns, a piaci, hitel- és működési kockázatokra is.	Kockázatkezelés Compliance Jog
IT-rendszertámogatás	Mérlegelni szükséges a termék működéséhez szükséges IT-fejlesztések költségét és fejlesztési időtartamát (van-e értelme a terméknek hosszú fejlesztés esetén is), ezekről az IT-vel már a terméktervezés szakaszában kell egyeztetni.	IT-fejlesztés IT-üzemeltetés
Termékfolyamatok	Meglévő termék módosítása vagy új termék bevezetése befolyásolhatja az üzleti folyamatokat, pl. a számvitelt, adóügyet, operációt, behajtást, értékesítési gyakorlatot stb., de komoly hatással lehet az ügyfélélményre is.	Folyamatmenedzsment Operáció Számvitel Workout Értékesítési csatornák
Megvalósíthatósági tanulmány	A termékre vonatkozó üzleti tervnek tükröznie kell az árazást, az elvárt állományi és jövedelmezőségi teljesítményt, különféle scenáriókat számításba véve. A megtérülés kalkulációjához a termék bevezetéséhez kapcsolatos összes ráfordítást kell szembe állítani a termék bevezetésével addicionálisan elérhető jövedelemmel.	Kontrolling Minden területtől input

43. táblázat: Termékfejlesztés során figyelembe veendő szempontok

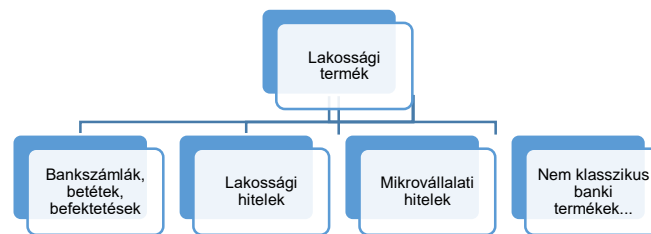
A termékfejlesztés során a banküzemben általánosan alkalmazott minőségi módszertan szerinti folyamat lépéseket is követni kell (pl. 6σ *six sigma*).

8.4.2 A termékmenedzsment helye a banki szervezetben

A termékmenedzsment mint szervezeti egység üzleti felelőssége miatt általában az ügyfélszegmens alapján szerveződött üzletágak valamelyikében helyezkedik el. Az ügyfélszegmensek igényeiben és kiszolgálási módjában meglévő különbségek miatt jellemzően elkülönülnek a lakossági²²⁰ és vállalati üzletágak.

A **lakossági ügyfelek** egyszerűbb, közérthetőbb, átláthatóbb termékeket igényelnek, mert nem feltétlenül pénzügyi szakemberek, a bankoknak pedig a hatékony tömeges kiszolgálás miatt érdekük, hogy standard termékeket, folyamatokat, árazási csomagokat hozzanak létre. A **vállalati ügyfelek** egyedi igényei miatt a termék standardizálása kevésbé fontos, ott sokkal inkább előtérbe kerülnek a rugalmas feltételrendszerek, egyedi árazási és döntési mechanizmusok.

A termékmenedzsmenten belül termékcsoportok szerint további specializálódás is megjelenik, mert a termékmenedzsment-késztségeken túl, eltérő szakmai kompetenciát igényelnek az egyes termékek. Ennek formája a szervezet méretétől függően lehet specializálódott termékmenedzsment, vagy akár a különböző témák köré szakosodott csoportok, osztályok.



77. ábra: Példa a lakossági üzletágon belüli termékmenedzsment-terület felépítésére

Létezik vegyes modell is, ahol a termékmenedzsment-területek közötti szinergia (erőforrás és szakmai kompetencia) kihasználása érdekében bizonyos termékcsoportokra összevont lakossági és mikro-termékmenedzsment működik.

A szinergiák kihasználására jó példa lehet a passzív termékcsoport (bankszámlák, megtakarítások), ahol szegmenstől függetlenül, nagyon hasonlóan működő termékekről beszélünk, amelyek ugyanazokat az informatikai rendszereket használják, és általában a folyamatban résztvevő területek (pl. operáció, értékesítők) is azonosak.

A termékmenedzsment-feladatok nemcsak szegmensek és terméktípusok, hanem **felelősségi körök** mentén is szétválhatnak. Termékfejlesztés, termékmenedzsment, szegmensmenedzsment, termékmarketing – ezeket a fogalmakat gyakran a banki szakma is szinonimaként használja, illetve szervezeti egységek elnevezéseként is előfordulnak, bankonként eltérő tartalommal. A szóhasználatban megjelenő, árnyalatnyi különbség a gyakorlatban mégis jelentős, a területek feladat- és felelősségi területének hatókörét jelentik. Ezek a területek a korábban taglalt termékmenedzsment feladatok egyes részeit látják el, így a szervezeten belül megosztják a szervezeti egységek között

- az üzleti és a technikai fejlesztési feladatokat, vagy
- az új termékekkel és a meglévő termékportfólióval kapcsolatos feladatokat.

A bankok a megnövekedett versenyhelyzet miatt folyamatosan bővítik termékpalletájukat, a termékek piacra kerülési ideje lerövidült, így a termékfejlesztési folyamatok is felgyorsultak.

²²⁰ Az üzleti területhez és a kockázatkezeléshez hasonlóan, a mikro- és kisvállalkozások itt is a lakossági kategóriába tartoznak, mivel szokásaikban nagyon hasonlóak a lakossági ügyfelekhez. Ennek leginkább az az oka, hogy a tulajdonos és cégvezető funkciók ebben a méretben még nem válnak szét, és a tulajdonos gyakran magánszemélyként viselkedik.

Annak érdekében, hogy egy szervezet versenyképes maradjon, meg kell tanulnia gyorsan reagálni és alkalmazkodni.²²¹ Ekkor a feladatok felelősségi kör alapján történő csoportosítása kifejezetten előnyös lehet, mert az innovációtól és az üzleti aktivitástól nem veszik el a fókusz az üzemeltetéssel kapcsolatos feladatok.

Az üzletfejlesztési feladatokért a **termék-marketing** vagy **szegmensmenedzsment** felelős, feladatai többek között:

- piac-, ügyfélkutatások,
- versenytársfigyelések,
- célcsoport-azonosítás, -képzés,
- árazási feladatok,
- megtérülési számítások,
- üzleti előterjesztések, döntés-előkészítések,
- marketing kommunikáció kezdeményezése.

A technikai feladatok a megfelelő döntések meghozatalát követően a termék előállításával kapcsolatosak. Jellemzően a **termékfejlesztés** vagy **portfóliómenedzsment** területek foglalkoznak velük, feladataik többek között:

- termékutasítások készítése,
- folyamatok kialakítása,
- ügyféligények funkcionális igényekké történő átalakítása,
- IT-rendszerek tesztelése,
- meglévő portfólió gondozása.

A bankok nemcsak a saját termékeikkel szolgálják ki az ügyfeleiket, hanem egyéb, nem klasszikus értelemben vett banki pénzügyi termékeket, szolgáltatásokat is nyújthatnak annak érdekében, hogy az ügyfelek pénzügyi igényeit teljes körűen lefedjék (pl. lakás-takarékpénztári megtakarítások és hitelek, önkéntes nyugdíjpénztári megtakarítások, különböző biztosítások, speciális befektetési termékek). Ezeket a szolgáltatásokat a bank a bankcsoport leányvállalatai vagy csoporton kívüli pénzügyi szervezetek ügynökeként értékesítheti. Bár az alapterméket az adott pénzügyi szervezet fejleszti (ebben a bank általában részt vesz), a banki termékportfólióba illesztés (termékparaméterek összehangolása) ugyancsak a termékmenedzsment feladata.

8.4.3 Termékéletciklus-, portfóliómenedzsment

Meglévő portfólió gondozása

A termékmenedzser folyamatosan menedzseli, nyomon követi a termékeit, azok piaci környezetét. E tevékenység során, ha szükségesnek látja, javaslatot tesz a termék tulajdonságainak módosítására, az értékesítési teljesítmény növelésére. A termék életciklusának menedzselése során az alábbi feladatok ellátását kell biztosítani:

Az értékesítés és jövedelmezőség nyomon követése

Az elvárt értékesítési eredmények teljesítése közvetlenül az értékesítési csatornák feladata, de a nap végén a termékmenedzser felelős azért, hogy a termék hozza-e a tőle elvárt értékesítési volumeneket és jövedelmezőséget. A társterületektől (pl. kontrolling, értékesítéskontrolling, üzleti intelligencia) kapott, előre definiált vagy eseti riportok, valamint az értékesítési területektől begyűjtött visszajelzések alapján értékeli a teljesítményt, és azonosítja az esetleges elmaradás okait, megváltoztatásuk érdekében

²²¹ Antalovits Miklós – Süle Margit [szerk.] (2012): *Termékmenedzsment*. Budapest, Typotex.

intézkedik. Ilyen lehet pl. kampányok kezdeményezése, termékárazás, oktatások szervezése, vagy végső esetben a termékkivezetés.

Termékfolyamat, átfutási idők és ciklusidők figyelése

A termékmenedzser a folyamatmenedzserrel közösen áttekinti az adott termékekre vonatkozó folyamatmutatók alakulását (pl. hitelezés átfutási ideje, egy-egy részfeladat végrehajtásának ciklusideje).

Amennyiben a szolgáltatás minősége elmarad az elvárttól, a folyamatban részt vevő területeknél (fiókhálózat, központi operációs területek, kockázatkezelés stb.) a folyamat vagy alfolyamat módosítását vagy a területek oktatását kezdeményezi.

Piaci környezet (árazás, célcsoport), a versenytársak, a termékfejlesztési trendek nyomon követése

A termékmenedzser folyamatosan figyelemmel kíséri a piaci környezetet, a versenytársak hasonló termékeit, termékparamétereit, hirdetményi feltételeit, kampányait. Ezek függvényében pozicionálja a termékét a piacon és az értékesítési csatornákon.

Jogszabályi környezet és jogszabályváltozások nyomon követése

A termékeket illető jogszabályi változások esetén a jogi területtel együttműködve a termékmenedzser elemzi, hogy a jogszabály módosulása/új jogszabály bevezetése szükségessé teszi-e a termék változtatását, felfüggesztését vagy új termék bevezetését.

Fogyasztói érdekek figyelembevétele

A termék nyomon követése során figyelembe kell venni a fogyasztóvédelmi jogszabályi rendelkezéseket, az adott termékre érkezett fogyasztói visszajelzéseket, panaszokat és az értékesítési hálózatból érkező információkat. Amennyiben ezek szükségessé teszik, kezdeményezni kell a megfelelő termékkorrekciós intézkedéseket.

Az adott termékekre érkezett panaszokból szerzett tapasztalatok beépítésével javítja a termék megfelelőségét, illetve ezáltal biztosítja, hogy ne forduljon elő újból ugyanaz a probléma.

Hitelállományok minőségének nyomon követése

A termékmenedzser folyamatosan információt kap a kockázatkezeléstől a termékportfólió minőségéről. Ennek alakulásától függően a közösen megfogalmazott feladatokat (pl. célcsoport szűkítése, árázashoz használt kockázati paraméterek módosítása) a termékmenedzser végrehajtja.

A termékdokumentáció rendszeres, átfogó felülvizsgálata

A termékmenedzser a fenti feladatok teljesítése során szerzett tapasztalatait felhasználva, rendszeresen felülvizsgálja a termékhez kapcsolódó, teljes dokumentációt. A termék-felülvizsgálat kiterjed a szabályzat és a szerződéses dokumentáció mellett a hirdetményekre, ügyfél-tájékoztatókra, egyéb nyomtatványokra, marketinganyagokra és a banki honlapra, elektronikus csatornákon megjelenő tartalmakra.

A termékportfólió egyszerűsítése

Egy jó termékmenedzser mindig kutatja az új piaci lehetőségeket, a változó ügyféligényeket és az üzleti siker érdekében mindig újabb és újabb terméket kíván bevezetni. Nem árt azonban azt is figyelembe venni, hogy a sorozatos termékbevezetések, illetve a nem megfelelő életciklus-menedzsmen (pl. termékkivezetés) következtében a banki termékportfólió túl nagyra is duzzadhat.

Ezek a termékek lehetnek aktívan értékesített termékek, de akár már az értékesítésből kivezetett termékek is. Igaz, ez utóbbiak állománya, darabszáma nem nő már, de hosszú futamidejű (pl. lakáshitelek), vagy lejárat nélküli termékek (pl. számla) csak nagyon lassan, vagy soha nem tűnnek el a banki nyilvántartásokból. Ezekkel kapcsolatban szinte azonos termékgondozási feladatok merülnek fel mindaddig, amíg él az állományuk.

A túl komplex termékpalletta hosszú távon inkább negatív, mint pozitív hatásokkal jár többek között – a már részletezett feladatokon túl – az alábbi területeken is:

- A termékek nem érik el azt az alapvető céljukat, amiért létrejöttek: az ügyféligények kiszolgálását. Az ügyfelek nehezen igazodnak el a különböző termékek között, a termék-összehasonlítás és -választás nehézkes.
- A terjedelmes hirdetményekben, kondíciós listákban az ügyfelek nehezen találják meg a rájuk vonatkozó feltételeket. Ezek félreértéshez, illetve panaszokhoz vezethetnek, amelyek megfelelő szintű kezelése további nagy feladatot ró a banki szervezetre.
- Az ügyféllel kapcsolatot tartó területek munkatársainak a megfelelő ügyfél-tájékoztatás érdekében rengeteg tudást és információt kell naprakészen tartaniuk. Ez indokolatlanul sok oktatást, képzést jelenthet. A képzések nemcsak addicionális költségeket jelentenek, de az értékesítő kollégák esetében az értékesítéstől veszik el a kapacitást, ami pedig bevételkiesést okoz.
- Az informatikai rendszerekben nyilvántartott, komplex termékportfólió megnehezíti az IT-üzemeltetést, illetve rendszerfejlesztéseket.
- A nagy termékportfólió egészen biztosan összetett és nem egységes folyamatokat eredményez, ami az operációs területeken okoz többletterhelést; a sok kivétel, az egyedi esetek manuális kezelése pedig a hibák valószínűségét növeli.

A termékportfólió egészséges méreten tartása tehát legalább annyira fontos és értéknövelő feladata a termékmenedzsmentnek, mint az új termékek fejlesztése. Azt, hogy mi az egészséges, minden banknak magának kell eldöntenie méretéhez és stratégiájához mérten.

Az egyszerűsítés több dolgot is jelent a gyakorlatban:

- Az aktívan értékesített termékek számának az ügyfelek megfelelő kiszolgálásához szükséges szinten tartása. Egyszerűen fogalmazva, időben ki kell vonni az értékesítés alól azt a terméket, amelyik nem hozza a tőle elvárt teljesítményt (állomány és/vagy jövedelmezőség), nem szolgál semmilyen banki stratégiai célt, illetve nem írja elő jogszabály annak nyújtását.
- A már nem értékesített termékek számának csökkentése már nehezebb feladat. Tekintettel arra, hogy itt a bank és az ügyfél között korábban létrejött és jelenleg érvényes szerződésekről van szó, különös tekintettel kell lenni a jogszabályi lehetőségekre (lásd pl. az ügyfél számára kedvezőtlen, egyoldalú szerződésmódosítás tilalma), valamint a fogyasztóvédelmi- és ügyfél-tájékoztatási szempontokra.

Amennyiben a termékek száma már nem csökkenthető tovább valamely ok miatt, egyéb egyszerűsítési lehetőségek jelenthetnek értéket mind a banknak, mind az ügyfeleknek:

- a termékek háttérfolyamatainak standardizálása;
- termékek informatikai rendszerekben történő nyilvántartásának racionalizálása;
- hirdetmények, kondíciós listák átstrukturálása, áttekinthetőségük javítása, kereshetőség megteremtése;
- termékdokumentációk standardizálása.

8.4.4 Értékesítésmenedzsment

Értékesítési csatornák

A klasszikus banki értékesítési csatorna a **fiókhálózat**. Az egyszerű, egyponyos kiszolgálási modelltől azonban a bankrendszer is elmozdult a többcsatornás (*multichannel, omnichannel*) modellek felé mind költséghatékonysági okokból, mind az ügyfélélmény növelésének céljából. A bankszektor más szolgáltatói iparágakban (pl. telekommunikációban) megfigyelhető kiszolgálási modellek vívmányait is fokozatosan építi be a működésébe.

Az elmúlt évtizedek digitalizációs fejlesztései ráerősítettek az értékesítésmenedzsmentben rejlő fejlődési lehetőségekre is. A fióki kiszolgálási modellt először az ún. **telefonos ügyfélszolgálatok** (*call center, contact center*) kezdték kiegészíteni azzal a céllal, hogy az egyszerű, gyorsan végrehajtható feladatokat kitereljék a fiókhálózatból. Míg egy telefonos ügyfélszolgálat létesítése komoly versenyelőnyt biztosító, stratégiai jelentőségű lépés volt a kilencvenes évek végén, mára ez a lehetőség elengedhetetlen feltétele a banki kiszolgálási csatornák körének. A magyarországi telefonos ügyfélszolgálatok fénykora a 2000-es évek elejére tehető, amikor a bankok a személyes fióki ügyfélkiszolgálás egy részét igyekeztek az olcsóbb, hatékonyabb és kontrolláltabb telefonos csatornára terelni. Komoly tanulmányok, majd kampányok születtek arra vonatkozóan, hogyan lehet a tranzaktáló ügyfeleket megtanítani az otthonról/munkahelyről történő ügyintézésre. Elterjedt az ún. csatornaalapú árazás, azaz bizonyos termékek díja attól függött, mely értékesítési csatornán vette igénybe az ügyfél. A drágább fióki kiszolgálás során az igényelt tranzakció költsége is magasabb volt. Az újdonságra fogékony ügyfelek örömmel vették igénybe a kényelmesebb telefonos lehetőséget, és hagyták el a rendszeres fióklátogatást.

Az **internet** megjelenésével és elterjedésével a bankok számára megszületett egy újabb csatorna, amely az élőhangos kiszolgálás kiiktatásával még könnyebbé, gyorsabbá, valamint olcsóbbá tette mind a bank, mind az ügyfelek számára az ügyintézés. A telefonhoz szokott ügyfelek egy része átpártolt az internetes oldalakra, emellett azonban megjelent az ügyfelek új generációja, akik sokkal inkább preferálják az online csatornákat, ezzel teret nyitva az internetbankok jövőbeli elterjedésének. A bankok csatornahasználati stratégiáját már nem elsődlegesen a csatorna költsége határozza meg, hanem a szolgáltatás jellege, valamint az ügyfél preferenciája. Megjelent az ún. **multichannel-megközelítés**, amely szerint az ügyfél bármely csatornán kezdi el igénybe venni az adott banki terméket vagy szolgáltatást, legyen lehetősége bármely más csatornán folytatni avagy befejezni a folyamatot. Számos kutatás készül azzal kapcsolatban, hogy mely ügyfélkört mely termékkel, mely csatornán sikerül a legnagyobb találati aránnyal megkeresni. Napjaink gyakorlata szerint bonyolult banki termékek értékesítésének a helye a fiók; ezek fenntartása, valamint a tranzaktálás, egyszerűbb termékek igénybevétele történjen az olcsóbb csatornákon, telefonon, de preferáltan online banki felületen.

8.4.4.1 A fióki csatorna

A fióki csatorna elsősorban a lakossági és kisvállalkozói ügyfelek kiszolgálásának a helyszíne. A fiókhálózat szerepe alapvetően kettős: egyik célja az **értékesítés**, emellett fontos szerepet játszik a meglévő portfólió kezelése, azaz az **ügyfélkezelés**, mely lefedi a betérő ügyfelek termékeihez kapcsolódó szolgáltatások igénybe vételét (pl. átutalások indítása, pénztári funkciók használata). A nagyvállalati ügyfélkezelés és értékesítés jellemzően nem fióki csatornán zajlik, hanem általában központosítottan, esetleg regionálisan vagy specializált fiókokban.

Értékesítési szempontból megkülönböztetjük az **akvizíciós** tevékenységet (*hunting*), amelynek a célja új ügyfelek szerzése, illetőleg a **keresztértékesítési** tevékenységet (*farming*), ez esetben a meglévő ügyfeleknek értékesítik az újabb termékeket. A fiókhálózatnak alapvetően a farmingban (azaz a meglévő

ügyfelek esetén minél magasabb termékpenetráció elérésében) van kiemelt szerepe, míg a hunting egyre inkább fiókon kívüli, erre specializált csatornákon zajlik, ebben egyre nagyobb szerep jut az online felületeknek és az ún. lead menedzsmentnek.

A fióki működési modellt alapvetően szegmens- és termék alapon alakítják ki. A szegmensalapú megközelítés lényege, hogy a fióki kiszolgálásban részesülő ügyfeleket szegmensüknek megfelelő tudással rendelkező fióki munkatárs szolgálja ki (pl. lakossági, mikrovállalati tanácsadók elválasztása; lakossági esetben a prémium és privát banki tanácsadó külön szerepkört jelent).

Emellett megfigyelhető a termék alapú megközelítés is, amelynek az a lényege, hogy a bonyolult termékeket speciális terméktudással rendelkező kollégák értékesítik és bonyolítják (pl. jelzáloghitelek, befektetési tanácsadás, a vállalati ügyfélkör számla- és hiteltermékei). Ezeknek a termékeknek az ismerete olyan mélységű tudást és speciális szakértelmet igényel, amellyel egy univerzális munkatárs már nem rendelkezik. Ugyanakkor a tanácsadás típusú, hosszabb időt igénylő folyamatok szerepe nő a fiókban, míg a tömegtermékeké egyre csökken (más csatornákra terelik).

A fióki működést folyamatosan optimalizálni kell, mivel a fiókhálózat jelenti az egyik legnagyobb eszközparkot a bank életében; illetőleg a foglalkoztatott létszám jelentős része is a fiókhálózatban dolgozik, azaz ez az egyik kiemelt költségelem. Emiatt folyamatos a törekvés arra, hogy a fióki folyamatok minél hatékonyabbak és gyorsabbak legyenek, és az ott dolgozók az idejük jelentős részét a legnagyobb hozzáadott értéket teremtő tevékenységekre fordítsák. A digitalizációs törekvések emiatt előtérbe kerülnek (pl. papírművelés) emellett, hogy a személyes banki dolgozói közreműködést nem igénylő folyamatok kiszervezése is folyamatosan megy végbe (pl. készpénz ki- és befizetés ATM-eken keresztül). A fióki működést terhelő egyik legjelentősebb költségelem a készpénzkezelés, amelynek a kiszervezésére ugyancsak folyamatosan törekszenek.

Összességében elmondható, hogy az elmúlt évtizedek fejlődési trendjeinek eredményeképpen a fiók az értékesítési tevékenységben lassan, de biztosan teret veszítenek egyéb csatornák (online, egyéb elektronikus, remote, partneri stb.) rovására, ami az ügyfélkiszolgálásban is tetten érhető a fiókszámok trendszerű csökkenésének köszönhetően.

A fióki értékesítésmenedzsment napi szintű tevékenység, vezetői feladat állandó elemekkel (pl. napi startup meeting, heti értekezlet, személyes shadowing, coaching). Az ezekhez kapcsolódó eszközöket a vezető kezébe szükséges adni az egységes rutinok (egy bankban a működési modell legyen egységes) és a fejlesztési folyamat gyorsítása érdekében. A sikeres értékesítés kulcseleme a proaktivitás, azaz a betérő ügyfelek esetén az újabb (esetlegesen még látens) ügyféligények felmérése. Ezt számos eszköz támogatja, például a beépített üzleti intelligenciával működő CRM (*customer relationship management*) -rendszerek előre definiált ajánlatokkal és értékesítési érvrendszerrel (scriptek), következő legjobb ajánlatokkal²²² és az ezekhez kapcsolódó, támogató anyagokkal. Az értékesítésmenedzsmentet központi szervezeti egységek támogatják az értékesítést támogató eszközök és anyagok készítésével, rendszeres termékismereti és értékesítéstechnikai oktatásokkal, személyes támogatással, központi értékesítési riportok készítésével.

8.4.4.2 A call center

A **telefonos ügyfélszolgálatok** (*call center*) a korábbi telefonközpontok továbbfejlesztésével jöttek létre, és mind a mai napig automata, valamint élőhangos kiszolgálással teszik lehetővé a bankok számára a

²²² A *next best offer* – NBO lényege, hogy az ügyfél termékhasználati viselkedése vagy szegmensjellemzői alapján a bank a saját termékpalalettájából felajánlja a következő legjobb ajánlatot. Ilyen lehet pl. ha egy számlavezetett ügyfél rendszeresen végez megtakarításokat a számláján, akkor a következő ügyféltalálkozó során az ügyintéző, felmérve az ügyfél megtakarítási szándékát (lakásvásárlás), felajánl egy lakás-takarékpénztári terméket.

tömeges ügyféligények hatékony telefonos kezelését. Az első call centert a Citibank vezette be 1995-ben a magyarországi szolgáltatópiacra, ettől kezdve a know how terjedésével gomba módra szaporodott el ez a típusú ügyfélkezelés.

Az **ügyfélkapcsolati központ** (*contact center*) a telefonon kívül további csatornákat használ az ügyfelek kiszolgálására: fax, chat, email, levél, Skype stb., azonban e csatornák között továbbra is a telefon legjelentősebb.

Az ügyfélkapcsolati központ két legfontosabb tevékenysége a bejövő hívások/megkeresések kezelése, valamint értékesítési céllal kimenő hívások indítása, az ügyfelek proaktív megkeresése.

A tömeges ügyféligények sztenderd kezelése meghatározza, hogy az ilyen típusú ügyfélszolgálatot alapvetően lakossági ügyfélkezelésben használják. A vállalati ügyfelek az egyedi kezelést részesítik előnyben, amely nem, vagy csak kevéssé illeszthető be ebbe a környezetbe.

Az ügyfélkapcsolati központ elsődleges tevékenysége a különböző formában (telefon, e-mail, chat stb.) **beérkező hívások/megkeresések** kontrollált kezelése meghatározott sztenderdek alapján. Míg telefonos csatornán megtörténik az ügyfél beazonosítása, és így konkrét tranzakciók elvégzésére ad lehetőséget, addig az egyéb csatornákon nincs lehetőség egyértelmű ügyfél-azonosításra, így csupán általános információk szolgáltatása lehetséges. Az ügyintézés az ügyfélkapcsolati központokban mind a mai napig zömében telefonon történik.

Az ügyfélkapcsolati központ második legfontosabb funkciója a bevételgenerálás céljából létesített **telefonos értékesítés**. A telefonos értékesítés megrendelője a kampánymenedzsmen, amely a banki termékkampányokhoz igazodva listát készít azon saját ügyfelekről, akik várhatóan a legnagyobb találati aránnyal kereshetők meg egy adott termékkel telefonos csatornán, továbbá átadja a call centernek az online felületeken gyűjtött ügyfél-érdeklődéseket (*leadeket*). Az értékesítési célú kimenő hívásoknak a megcélzott ügyfelek szempontjából tehát két alapvető típusa van:

- **Hideghívás:** olyan potenciális ügyfelek felhívása, akikkel a bank még soha nem állt kapcsolatban. A hideg hívás nehéz műfaj nagyon alacsony találati aránnyal, magas költséggel. A bankok ritkán alkalmazzák ezt az értékesítési formát, hiszen meglévő ügyfeleikből elég nagy adatbázis áll rendelkezésükre, amely kiválóan alkalmas keresztértékesítésre.
- **Meleg- vagy felmelegített hívás:** meglévő, vagy korábban a bankkal kapcsolatban álló ügyfelek felhívása, ennek során a bank és az ügyfél kapcsolatára lehet alapozni az értékesítés során. Terméktől és kampánymenedzsmenről kapott leválogatástól függően jó találati arányt lehet elérni ezeknél a hívásoknál.

Az értékesítési folyamat szempontjából a hívás két típusát különböztetjük meg:

- **End-to-end:** a termék értékesítése a hívás során megtörténik (jogilag telefonon megköthető a szerződés).
- **Lead átadása fiókba vagy partnernek:** a hívásban az ügyfél érdeklődését sikerül felkelteni a termék/szolgáltatás iránt, időpontot egyeztetnek a fiókba vagy a partnerhez, majd a találkozás során zárul le a termék értékesítése (jogilag szükséges a személyes találkozó a termék igénybevételéhez).

Az ügyfélkapcsolati központ költség szempontjából olcsóbb, mint a fióki kiszolgálás, ugyanakkor drágább, mint az internetes bankolás. Évtizedek óta tartja magát az a jövőkép, amely szerint a bankoknak nem lesz szükségük fiókhálózatra, és mindent telefonon vagy online csatornán intéznek el majd az ügyfelek. Ez a jövő közeledik ugyan, de korántsem olyan gyorsan, mint megjósolták. A jelenleg hatályos jogi környezet nem teszi lehetővé, hogy a banki szolgáltatások teljes körét személyes

találkozó/azonosítás nélkül igénybe lehessen venni. Így a számlanyitás, a bonyolultabb termékek (pl. jelzáloghitel) igénylése fióki csatornán, a gyorsabb és egyszerűbb termékek és szolgáltatások igénybevétele pedig elektronikus csatornán, nagyrészt telefonon és interneten történik. Az ügyfélkapcsolati központok számára sztenderd feladat a tranzaktáló ügyfelek kezelése, valamint azon online ügyintézés preferáló ügyfeleké, akik valamilyen problémába ütköztek, és ennek megoldása érdekében hívják fel a CC-t.

Mára minden ügyfélszolgálat felismerte a keresztértékesítésben rejlő lehetőségeket, és az ügyfél kérdéseinek megválaszolása után az ügyintézők személyre szabott termékajánlatot adnak a hívónak. További lehetőség ezen csatornákon a videocsatorna-alapú kiszolgálás, amely kiválthatja a személyes fióki konzultációt.

8.4.4.3 Digitális csatornák

A digitalizáció erősödésével önkéntelenül átalakul az értékesítési csatornák szerepe. Az online tartalmakat készségi szinten használó, fiatalabb generáció már nem a fióki és hagyományos reklámcsatornákon informálódik; az interneten elérhető információk alapján igyekszik ismereteket szerezni és döntéseket hozni. Az online tér további lehetőséget teremt ügyfélkontaktok és érdeklődések, ún. leadek gyűjtésére, akár saját banki oldalakról, akár banki termék-összehasonlító oldalakról legyen szó.

A digitális csatornák közé soroljuk az internetbanki és mobilbanki szolgáltatásokat is. Ezek a felületek a tranzaktálás mellett ugyancsak lehetőséget teremtenek értékesítésre – azon termékeket, amelyekhez nincs szükség személyes ügyféltalálkozóra, pár kattintással ezeken a felületeken is igénybe lehet venni, illetőleg a személyes ügyféltalálkozót igénylő termékek értékesítését az ügyféligény felkeltésével meg lehet kezdeni.

8.4.4.4 Partneri értékesítés

A bank termékei értékesítésére a saját csatornáin kívül felhasználhat külső csatornákat is, ezeket hívjuk összefoglalóan partneri értékesítésnek. A partnerek olyan jogi személyek, akik tevékenységük során a bank termékeinek/szolgáltatásainak harmadik fél számára történő továbbértékesítésével/kiajánlásával foglalkoznak. Tevékenységük alapja, hogy a bank által kínált termékek továbbajánlása megtörténjen, és elősegítse a sikeres üzletszerzést a harmadik féllel, és ezért a partner díjazásban részesül. A partneri tevékenység végzését a közvetítői tevékenységre vonatkozó jogszabályok határozzák meg: ezek alapján megkülönböztetnek függő közvetítőket (csak egy bank termékeit közvetítik) és többes közvetítőket (több bankkal is szerződéses viszonyban állnak).

A legjellemzőbb banki termékek, amelyeket partneri csatornán is nagy részarányban értékesítenek: a jelzáloghitelek, a lakás-takarékpénztári megtakarítások, a fedezetlen hiteltermékek (hitelkártya, személyi kölcsön) és bizonyos passzív termékek (pl. bankszámla). A partneri csatornán azokat a termékeket éri meg értékesíteni, amelyek a termék élettartama alatt kellően nagy marzsot biztosítanak a bank számára, amiből megéri partneri jutalékot fizetni; továbbá általában azokat a termékeket, amelyeket az ügyfelek egy adott élethelyzetben szeretnének igénybe venni, ám az értékesítés pillanatában a bank nincs jelen. Erre tipikus példa az ingatlanközvetítés, ahol az adott termék értékesítéséhez az ügyfelek nagy számban veszik igénybe kapcsolódó szolgáltatásként a hitelközvetítési tevékenységet.

8.4.4.5 Multichannel-modellek

A digitalizáció erősödésével a bankoknak át kell alakítaniuk értékesítési csatornáik rendszerét egy hosszú távon fenntartható és nyereséget termelő struktúrára. A multichannel-modell lényege, hogy egészséges összhangot kell teremteni a profittermelő képesség alapján az olyan különböző értékesítési csatornák között, mint a fióki, a call center, a digitális és a partneri. Minden szolgáltatást és értékesítést arra a területre kell irányítani, ahol a legkisebb ráfordítással a legjobb minőségben a legtöbb profitot termeli a bank számára.

Számos nemzetközi kutatás világít rá arra, hogy a digitális csatornák erősödésével nem csökken a fiókhálózat szerepe, csak átalakul.

A technológiai fejlesztések által ki- és befizetős ATM-eken, self-service terminálokon keresztül a rutin-tranzakciók fióki erőforrás nélkül is teljesíthetők, így a banki alkalmazottak a kiszolgálás helyett a tanácsadói szerep felé mozdulhatnak. Megjelennek a készpénzmentes fiókok és a hitelpontok, ahol az értékesítési fókusz a legmagasabb, és kellő szaktudással rendelkeznek az olyan összetett termékek értékesítésére, mint például az ingatlanhitel.

A modern kor elvárása, hogy az egyszerűbb szolgáltatásokat mindenki egyre inkább online vagy a call center segítségével szeretné elvégezni. A multichannel-modell lényege, hogy az egyes értékesítési folyamatokat az ügyfél bármely csatornán elkezdhesse és befejezhesse, legyen biztosított a folyamatok átjárhatósága. Egy digitális csatornán szerzett ügyfelet a call center hív fel és szűr elő, majd a fiókhálózat köti meg az ügyletet. Fontos a folyamatok olyan kialakítása, hogy az ügyfél adatai és az ügylet státusza folyamatosan visszakövethetők és mérhetők legyenek.

A partneri csatorna léte megkérdőjelezhetetlen és nélkülözhetetlen, hiszen a partnerek az ingatlan-adásvétel során olyan szituációban találkoznak az ügyféllel, ahol a fióki alkalmazottak nem. Azonban itt is fontos a magas szintű fiókhálózati együttműködés.

8.5 PROJEKTMENEDZSMENT

A banküzem egyre összetettebbé válik, a megcélzott üzleti célok elérése érdekében egyre gyakrabban szükséges, hogy a banki szervezet egyes területeiről szakemberek álljanak össze egy meghatározott cél, feladat végrehajtására egy projekt keretében.

A **projekt** nem más, mint olyan feladat,

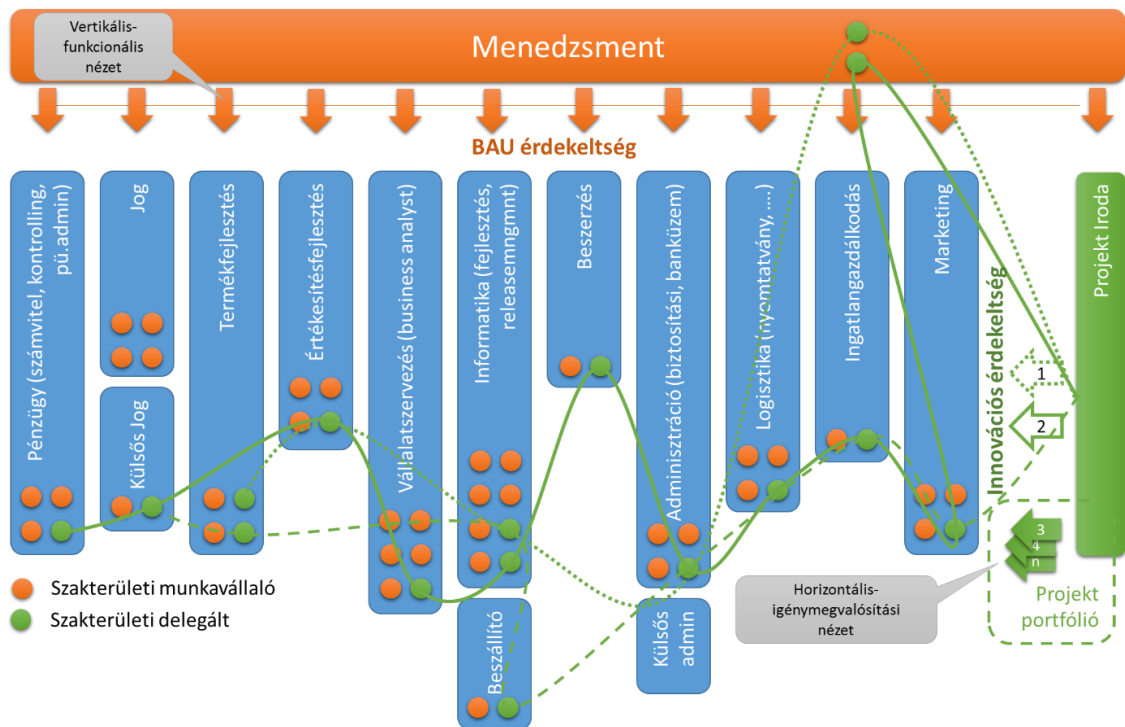
- amely egy egyszeri, jól körülhatárolt cél elérése érdekében zajlik;
- több funkcionális területet érint;
- rögzített erőforrással rendelkezik; és
- kötött határideje van.

Idővel mind több ilyen projekt alakult ki, és egyre több lesz, ami oda vezetett, hogy ma már minden nagyobb bank rendelkezik olyan önálló szervezeti egységgel, amelynek a feladata ezek menedzselése. Ezt a szervezeti egységet általában **projektmenedzsment-irodának** vagy **projektirodának** nevezik.

A projektirodának ma már általában két fő feladata van:

- egyrészt felel a bankon belüli összes projekt optimális megvalósulásáért;
- másrészt olyan szervezeti forma, amely a kiemelt stratégiai projektekért felelős.

A projektiroda a bank vízióját, küldetését, stratégiáját, kötelezettségeinek megvalósítását megszervező, másrészt az akár ebbe illeszkedő, akár nem illeszkedő kezdeményezéseket összegyűjtő (projektportfóliót kialakító) szervezeti egység, amely horizontálisan tekint a bank munkavállalóira, és a stratégiai kezdeményezéseket feladatcsoportokra lebontva, ideiglenes szervezeti egységeket-projektek hoz létre, sokszor külső támogatással.



78. ábra: A projektiroda kapcsolata a bank más szervezeti egységeivel

Megjegyzés: *BAU-érdekeltség: business as usual (mindennapi feladatok)

A projektiroda elsődleges feladata, hogy a teljes projektportfóliót meghatározott prioritási rendben elkészíttesse, és az ehhez szükséges környezetet (döntéshozatali rend, projekt tudatosság, adminisztráció, alkalmazott módszertanok) biztosítsa.

A projektiroda a prioritásokat általában az alábbi fő vezérelvek mentén kezeli:

Prioritás	Projekt típus	Folyamatos cél
1	Jogszabályi-compliance megfelelés	Üzletmenet-folytonosság biztosítása
2	Költségcsökkentés, eredményjavítás	
3	Megtérülési idő	
4	Hatékonyágnövelés	
5	Célszerűség	

44. táblázat: Példa a projektek prioritási sorrendbe állítására

A projektiroda komplex szervezeti egység, amely az alábbi **tevékenységekért felelős**:

- kezdeményezések naprakész nyilvántartása és azok minősítése;
- éves projektervek megterveztetése (priorizálás, ütemezés, erőforrások, módszertan, leírás, a projektek értékelése);
- a projekt tudatosság fejlesztése, módszertanok adaptálása, oktatása;
- a projektek állapotáról jelentésszolgálat;
- futó projektek koordinálása;
- adott esetben projektek vezetése vagy külsős/belső projektvezetők felkérése;

- projektvezetői és projektdelegálti pool azonosítása-fenntartása;
- projektek utáni reorganizáció;
- saját szervezeti egységének működtetése (projektiroda, főállású-stratégiai projektvezetők, portfóliómenedzserek).

A projektiroda szorosan **együttműködik** az alábbi területekkel, feladatokkal:

- menedzsment (a stratégia ismerete, elfogadása, projektportfólió-kezelés);
- pénzügy/számvitel (éves tervezés, terv/tény, havi és ad hoc jelentések, költség, beruházás és aktiválás, elhatárolás);
- jog, belső ellenőrzés és compliance (szabályzatok, tanácsadói és beszállítói szerződések, kockázatkerülés, showstopper²²³ pontok beiktatása, várható jogi megfelelési projektek, beszállító vizsgálata);
- HR (képzések, skillek);
- beszerzéspályázatás (a beszerzési szabályzatnak megfelelő értékhatárok menedzselése-tendereztetés, beszállító kiválasztása);
- informatika (fejlesztési módszertan: tervezés, tesztelés, élesbe helyezés, üzemeltetés);
- átvevő terület: fontos azonosítani a projektet átvevő területeket, mert a bevonásuk nélkül a projekt eredménye – bármilyen sikeres is volt a projekt maga – eredménytelen.

Optimális esetben a fentiek mellett a projektiroda rendszerszinten tudomással bír az egyes munkavállalók napi (terv, tény, várható) projektekre allokálható kapacitásairól.

Szervezés szempontjából a projektiroda a következő ábrán jelzett tevékenységekért felel:



79. ábra: A projektiroda felelősségi köre

A projektiroda hatással van a cég egészének működésére, dinamizálja és átjárhatóvá teszi azt. A szűk keresztmetszetek azonosítása, a kimutatott akadályok-hiányosságok, a veszteségek és következetlenségek feltérképezése ösztönzőleg hat a munkavállalók teljesítményére és a folyamatok optimalizálására.

²²³ Olyan szoftverhiba (bug), amely akadályozza a szoftver működését.

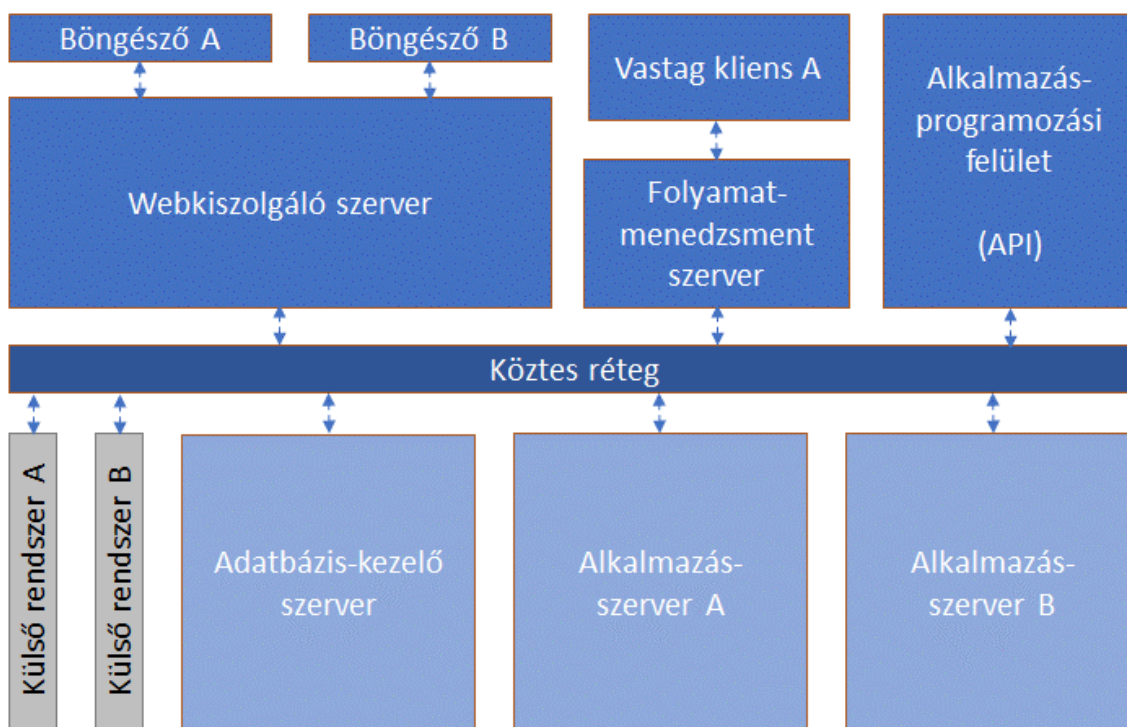
8.6 BANKINFORMATIKA

A digitalizáció előrehaladásával a bankinformatika jövőképe az alábbiakban foglalható össze: **a jövőben nem az a pénzügyi intézmény lesz piacvezető, amelyiknek a legjobb informatikája van, hanem az a digitális vállalat, amely a legjobb pénzügyi szolgáltatást nyújtja.** Ez azt is jelenti, hogy a jövőben a bankinformatika nem önálló tevékenység és szervezet lesz, hanem minden egyes tevékenység szerves része (l. 1.3.2. fejezet az agilis szervezeti felépítésről). Jelen alfejezet a bankinformatika jelenlegi felépítését, struktúráját mutatja be, amely a jövőben jelentős változásokon mehet keresztül.

Az informatika megnevezést sokáig a számítástechnika szinonimájaként használták. Mára ez a definíció megváltozott, kibővült: az üzleti jelentőségű adatok kezelésével kapcsolatos rendszerek, folyamatok és szaktudás együttesét jelenti.

Az 1990-es évek előtt és azok elején a bankok jellemzően **monolitikus** felépítésű, nagygépes, terminál-hozzáférésű megoldásokat alkalmaztak. A multinacionális bankok leányvállalataiként induló bankok általában az anyavállalat által már huzamosabb ideje használt központi banki rendszereket és architektúrákat örökölték meg, míg mások maguk kezdtek ilyenek kiépítésébe. Ezek a rendszerek koruk ellenére még több bankban fellelhetők, korlátozott funkcionalitással vagy archív állapotban.

A számítástechnika fejlődésével a banki rendszerek is lépést tartottak. Az 1990-es években a monolitikus rendszerek mellett (azokat kiegészítve) megjelentek az úgynevezett **többrétegű architektúrára** épülő megoldások (háromrétegű rendszerek kliens-, szerver- és adatbázis-felosztásban). A többrétegű alkalmazások előnye a monolit rendszerekhez képest azok fejleszthetősége és könnyebb karbantartása.



80. ábra: Elosztott rendszerek

Az új lehetőségeket kihasználva, a banki informatikai rendszerek az 1990–2010-es időszakban óriási fejlődésnek indultak. A kereskedelmi bankok közötti verseny tüzelte fejlesztési igényekre válaszul komplex és jellemzően egy-egy üzleti terület (lakossági, kisvállalati, nagyvállalati) igényeit kiszolgáló, ún. alkalmazásilók – azaz saját kliensprogramok – jöttek létre.

Hosszú távon ezek az alkalmazásilók komoly üzemeltetési és fejlesztési problémákat vetettek fel, mivel a fejlesztési döntéseket éveken keresztül a silón belülre koncentrálva hozták, az egyes silók közötti technológiai átjárás lehetősége leszűkült, a különböző technológiai és architektúraelemek együttes fejlesztési és üzemeltetési feladatai egyre nagyobb terhet róttak az informatikai szervezetekre, és közvetve – operatív költségként – az üzleti területekre.

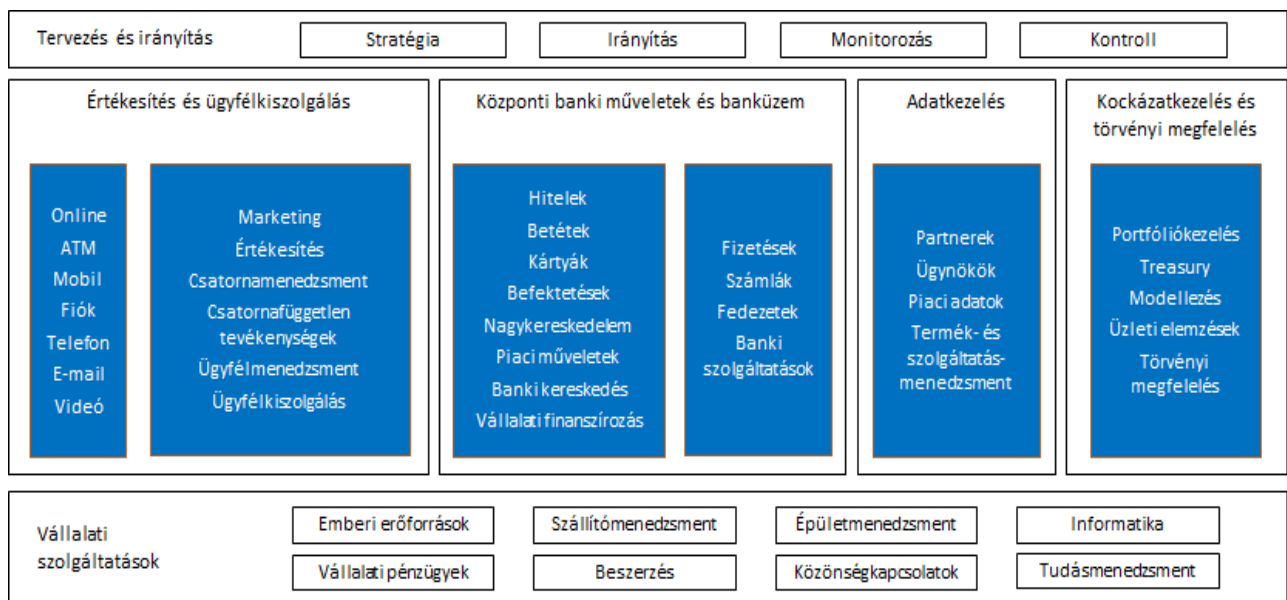
A fejlődés útja az **elosztott – szolgáltatásalapú – rendszerek** irányába indult meg. Ennek a működésnek az a lényege, hogy az egyes alkalmazások nemcsak a saját kliensprogramjuk (siló), hanem más alkalmazások számára is elérhetővé válnak ún. szolgáltatáshívásokon keresztül. Ezzel a megoldással megindulhatott a banki alkalmazások racionalizálása és az, hogy a közösen használt funkciókra egységes megoldásokat használjanak (pl. központi ügyféltörzs-, termék- és szolgáltatáskatalógus, adattárház).

A jövő **a nyílt rendszerarchitektúráé** (*open banking/API economy*), ami azt jelenti, hogy az egyes bankok nemcsak saját rendszereikkel, hanem más bankok, szolgáltatók vagy cégek rendszereivel is összeköttetésben állnak. Az informatikai rendszerek segítségével nem banki ügyfeleknek nyújtanak banki szolgáltatásokat vagy fordítva, banki ügyfeleknek nyújtanak nem banki szolgáltatásokat (l. 7.5.2.4. fejezet az open bankingről).

8.6.1 A bankinformatika felépítése

Banki üzleti működési modell

A banki informatikai rendszerek teljes körű bemutatása²²⁴ túlmutat a könyv terjedelmi határain, hiszen egy átlagos kereskedelmi bank kb. 3-400 informatikai rendszert használ, a rendszerek közötti interfészek száma pedig meghaladja az ezres nagyságrendet. A könnyebb megértés kedvéért az üzleti működés modelljéhez igazodva mutatjuk be az egyes területeket kiszolgáló rendszercsoportokat és azok funkcióit.



81. ábra: Banki informatika üzleti működési modellje

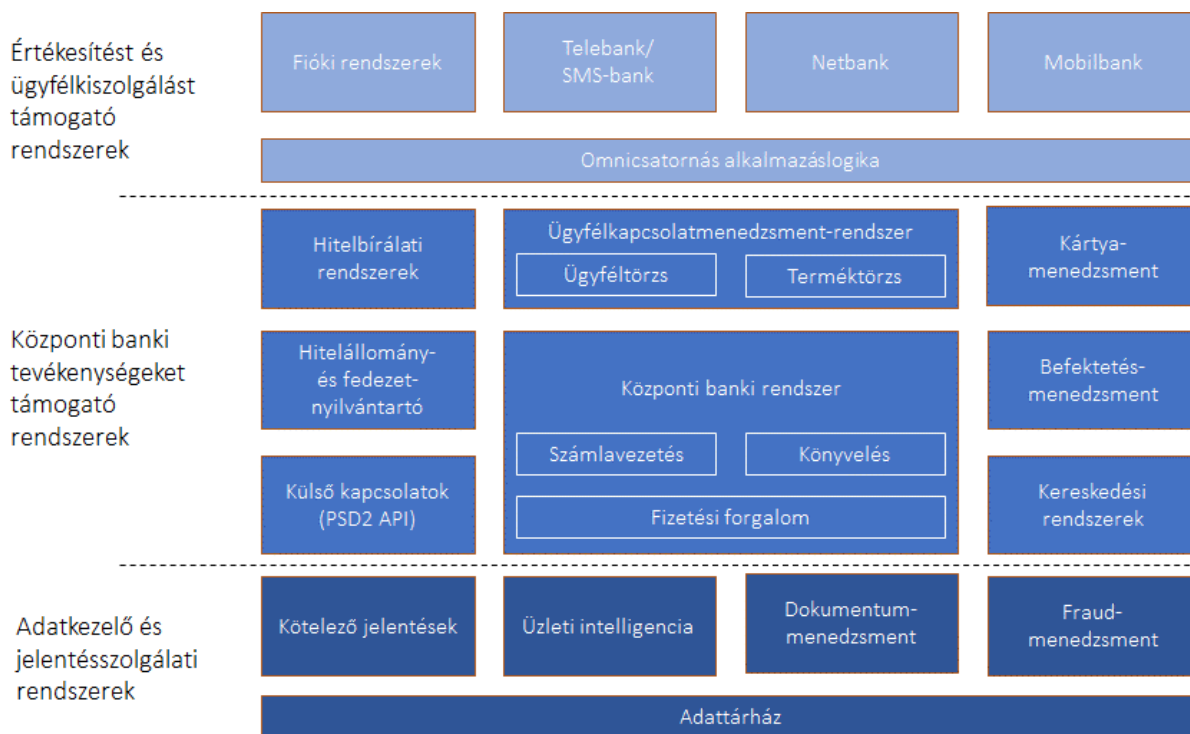
Forrás: BIAN.org Banking Service Model v6.0

²²⁴ A banki informatikai rendszerek legelterjedtebb nemzetközi banki üzleti működési modelljének bemutatásához a BIAN (*Banking Industry Architecture Network*, www.bian.org) ajánlást érdemes használni.

Banki alkalmazástérkép

A banki alkalmazások három fő csoportba oszthatók aszerint, hogy melyik üzleti működési terület kiszolgálására szakosodnak:

- értékesítés, ügyfélszolgálat;
- központi banki tevékenységek;
- adatkezelés, jelentésszolgálat.



82. ábra: Banki alkalmazástérkép

8.6.1.1 Értékesítés és ügyfélszolgálat támogatása

Értékesítési csatornák

Az értékesítési és ügyfélszolgálati munkában a bankok többféle módon (személyesen vagy valamely kommunikációs eszközön keresztül) érhetik el az ügyfeleket. Régebben bizonyos termékeket vagy szolgáltatásokat csak egy meghatározott csatornán keresztül lehetett igénybe venni. Ezt váltotta fel a többcsatornás rendszer (*multichannel*): ugyanazokat a termékeket már más-más csatornán is értékesítették.

Napjainkra a többcsatornás koncepció helyébe az ún. omnicsatornás (*omnichannel*) működés lép. Ennek a logikája hasonló a többcsatornáshoz; a lényegi különbség az, hogy az egyes értékesítési és ügyfélszolgálati feladatokat a tranzakció megszakítása nélkül, több csatornát használva is el lehet érni (pl. az online felületen kiválasztott befektetési terméket a telefonos ügyfélszolgálattal egyeztetve véglegesíti az ügyfél, majd a mobilján keresztül hagyja jóvá a tranzakciót).

Fióki rendszerek

A legnagyobb múltra visszatekintő (és napjainkban is kiemelt fontosságú) csatorna a személyes, fióki értékesítés és ügyfélszolgálat. A bankfiókokban a lakossági (tömeg és prémium), valamint a mikro-, kis- és középvállalati ügyfeleket szolgálják ki. Termék és szolgáltatás szempontjából a fiókok a teljes

spektrumot felölelik. Ennek eredményeképpen a fiókokban az ügyféltanácsadók számítógépére nemritkán húsz-harminc – a központi banki tevékenységeket támogató – rendszerklienst telepítenek.

Az elosztott informatikai rendszerek megjelenésével egy időben megjelentek az egységes fióki rendszerek (*unified branch frontend*), amelyek a fióki műveletek folyamataira optimalizált képernyőkön, az ügyfél-interakciós időt minimalizálva, elfedik a mögöttük lévő komplex rendszerarchitektúrát.

Telebank/SMS-bank

A telebanki (*interactive voice response – IVR*) és SMS-banki rendszerek voltak az első korai próbálkozások a fióki csatorna részleges kiváltására. Az a céljuk, hogy az információszolgáltatást és az alapvető banki tranzakciós műveleteket a fióki csatornánál egyszerűbben – akár távolról is – el lehessen végezni. A telebanki és SMS-rendszerek korlátai a kommunikációs csatorna korlátaival írhatók le: nehézkes és körülményes az ügyfél-azonosítási procedúra, a tranzakció jóváhagyása és a későbbi bizonyíthatóság. A telebanki és SMS-banki rendszereket már nem fejlesztik; arra törekszenek, hogy az online és mobilcsatorna teljes mértékben kiváltsa ezeket.

Netbank/online csatorna

A 2000-es évek elejétől az online (internetbanki) csatorna megjelenése hozta a legjelentősebb áttörést a digitális bankolás irányába: a netbanki rendszerek – kihasználva az elosztott banki architektúra előnyeit –, közvetlenül a banki alaprendszerek szolgáltatásaihoz kapcsolódva, teljes körű pénzforgalmi és termékmenedzsment-funkciókkal állnak az ügyfelek rendelkezésére.

Mára az internetbanki csatorna és az azt kiszolgáló netbanki rendszerek kezelik a banki tranzakciók tömegét, a fióki csatorna valódi alternatívájaként működnek. Az új internetképes eszközök (tablet, okostelefon) támogatására a netbanki rendszerek ún. responsive felületkiegészítést kaptak, ennek a segítségével a netbanki funkciók a mobilinternet-eszközökön is elérhetővé váltak.

Mobilbank

Az okostelefonok elterjedésével egy új, önálló csatorna jött létre, hiszen az okostelefonok nem csupán telefonok, hanem hordozható személyi számítógépek, amelyek ötvözik a személyes használatú digitális eszközök teljes spektrumát (fényképezőgép, diktafon, videokamera, GPS, hőmérő stb.).

Az okostelefonok képességeinek fejlődésével a netbanki rendszerek nem tudnak lépést tartani, ezért megjelentek a speciális, kizárólag okostelefonokra kifejlesztett, ún. mobilbank-alkalmazások. Ezek az alkalmazások már kihasználják az okostelefonokban található adatszolgáltató szenzorok és digitális eszközök képességeit, segítségükkel megvalósíthatók a biztonságos ügyfél-azonosítás (pl. biometrikus megoldásokkal) és a mindennapi életbe szervesen beépülő – mindig kéznél lévő – pénzügyi szolgáltatások: vásárlások, hitelajánlatok.

Ügyfélkapcsolatmenedzsment-rendszerek (CRM)

Az elosztott informatikai rendszerek megjelenésével lehetőség nyílt a teljes banki működést lefedő ügyfélkapcsolatmenedzsment-rendszerek kialakítására. Ezek a rendszerek egységesen szolgálják ki a fióki, banküzemi és ügyfélszolgálati értékesítési és ügyfélszolgálati folyamatokat.

Legfontosabb funkciójuk az ún. 360 fokos ügyfélnézet, amelynek a segítségével egységes nézetben jeleníthetők meg az ügyfél szerepei, termékei, szolgáltatásai, aktuális teendői (fennálló tartozás), illetve a számára releváns értékesítési ajánlatok is. A silószerű felépítéshez képest az az előnyük, hogy a banki munkatársak látják az ügyfélhez kapcsolódó teljes aktivitástörténelmet, függetlenül attól, hogy az melyik csatornán történt.

Az ügyfélkapcsolati rendszerek elsősorban a meglévő ügyfelekkel kapcsolatos funkcióik miatt terjedtek el; de később ezeket a rendszereket bővítették az értékesítési célcsoportokkal (*leadekkel*) kapcsolatos akvizíciótámogatási funkciókkal (*lead generation, lead nurturing, lead-to-sale conversion*).

Központi ügyféladat-nyilvántartó rendszerek

A monolitikus és alkalmazásiló-architektúrában az elsődleges tárolási és rendezési szempont valamely termékazonosító (számlaszám, bankkártyaszám stb.) volt. Az ügyfél (akár természetes, akár jogi személy) leíró adatait az adott termékmenedzsment-rendszer másodlagos attribútumai között tárolták el. Ez idővel jelentős adattisztasági és biztonsági problémákhoz vezetett; egy címváltozást vagy egy személyi igazolvány-számváltozást akár 5-6 rendszerbe is át kellett vezetni. A rövidített ügyfélkiszolgálási idők és a manuális adatbeviteli hibák miatt az ügyféladatok idővel „elpiszkolódtak”, amit csak jelentős többletmunkával lehetett javítani.

Ennek a problémának a megoldására jöttek létre az ún. központi ügyféladat-nyilvántartó rendszerek, amelyek célja az ügyfél személyes vagy céges leíró adatainak egységes tárolása és kezelése: ügyféladat-módosítást csak a központi ügyféladatmenedzsment-rendszerben lehet végrehajtani, ahonnan ez a releváns alaprendszerekbe automatikusan áttöltődik. A központi ügyféladat-nyilvántartó rendszerek sokszor nem önállóan, hanem az ügyfélkapcsolatmenedzsment-rendszerek szerves részeként működnek.

Termék- és szolgáltatásnyilvántartó rendszerek

A központi ügyféladat-nyilvántartáshoz hasonlóan, az ügyfélkapcsolati rendszerek megjelenése hívta életre a termék- és szolgáltatásnyilvántartásokat, amelyek összekapcsolják a természetes (vagy jogi) személy entitását a vele kapcsolatos termékkel, szolgáltatásokkal. Kiemelten fontos az ügyfél-termék kapcsolat jellege, az ún. szerep, hiszen ugyanaz a természetes személy lehet tényleges tulajdonos, eljáró, megbízott vagy akár kedvezményezett egy adott termékkel kapcsolatban.

Hitelbírálati rendszerek

A lakossági és kisvállalati hitelbírálati folyamatok támogatása korábban minimális volt, többnyire a bírálati adatok és a hitelbírálati döntés eredményének rögzítésére korlátozódott; ezeket a funkciókat általában a központi banki rendszer szolgáltatta. A tényleges bírálat sokszor manuálisan, az aktuális kockázati, hitelbírálati szabályrendszernek megfelelően zajlott.

A hiteltermékek számának és komplexitásának növekedésével a bírálati folyamatok és szabályrendszerek olyan mértékben bonyolódtak, hogy azokat csak erős informatikai rendszertámogatással lehet ellenőrizhető módon, az elvárt időkereteken belül végrehajtani. Így születtek meg a dedikált hitelinformációs és bírálati rendszerek. E rendszerek célja, hogy az ügyféladatok ellenőrzése és rögzítése után a hitelbírálat – egy előre definiált szabályrendszer szerint – automatikusan történjen meg. (Kivétel ez alól továbbra is a nagyvállalati és projekthitelezés, ami mindig egyedi elbírálást kíván meg.) A hitelbírálati rendszerek és a központi ügyféladat-nyilvántartó rendszerek összekapcsolásával jelentősen csökkent a hitelkockázat a kereskedelmi bankokban:

- Az ügyfelek teljes hitelgénylési története nyomon követhetővé válik (például felismerhető, ha az ügyfél 3 havonta újabb és újabb hitelgényléssel próbálkozik, de rendre magasabb bért vagy alacsonyabb életviteli költségeket vall be).
- Ügyfélszinten vizsgálható és megfigyelhető az ügyfél tényleges fizetőképessége, beleértve a pénzügyi terhelhetőséget is.

A hitelbírálati rendszerek lelke a döntéstámogató motor, a kockázatmenedzsment által felállított szabályrendszer matematikai-logikai leképezése, amely 30-40 paraméter alapján automatikusan számítja ki az ügyfél kreditpontszámát, és a beállított érték szerint pozitív vagy negatív bírálati értékkel tér vissza. A gépi tanuló algoritmusok hatékonyságának javulásával várhatóan a szabálymotorokat kiváltják a mesterséges intelligencia – machine learning – modellalapú döntési motorjai.

8.6.1.2 Központi banki tevékenységek támogatása

Központi banki rendszerek (CBS)

A banki informatikai rendszerek központi elemei a központi banki rendszerek (*core banking systems*). Történelmi jelentőségüknél (és koruknál) fogva az alapvető banki műveletek végrehajtására szakosodtak: aktív termékekkel kapcsolatos könyvelési, tranzakciós funkciókra, passzív termékeknel pedig a számlavezetési, valamint általános értelemben a fizetési tranzakciók végrehajtására. A központi banki rendszerek rendszerint még a monolitikus IT-architektúra alapelveit követve készültek, nem ritka a 20 évnél idősebb (természetesen verziókövetett) installáció sem. Bizonyított, stabil működésük ma is a megbízható banküzemi működés alapját jelenti – de egyben a fejlődés gátjává is válhatnak.²²⁵

Könyvelésfunkciók

A banki tranzakciókkal kapcsolatos műveletek számviteli tevékenységeinek támogatása jellemzően a központi banki rendszerek alapfunkciói közé tartozik. A könyvelési funkcióknál kiemelt jelentősége van a számviteli kontrollmechanizmusok megfelelő működésének.

Számlavezetési funkciók

Az ügyfelek passzív (látra szóló és rövid) betétkezelési tevékenységeit támogató funkciók (készpénzes ki- és befizetések, bankon belüli és bankon kívüli pénzügyi tranzakciók fogadása vagy indítása, folyószámlahitelek kezelése vagy a banki műveletekhez kapcsolódó költségek ügyfélre terhelése). Idetartozik még tágabb értelemben a számlaszerződés-kezelés, a pénzforgalmi kivonatok, tájékoztatók előállítása is.

Fizetési funkciók

A fizetési funkciók tágabb értelemben minden pénzben kifejezhető értékkel bíró tranzakció kezelését jelentik. Szűkebb értelemben a központi banki rendszerek fizetési funkciói az ügyfelek által kezdeményezett (ügyfélszámlára terhelt) pénzügyi tranzakciók lebonyolításáért felelősek: bankon belül egyszerű átvezetéssel, belföldi bankok között a GIRO- vagy VIBER-rendszer segítségével, nemzetközi irányban pedig a levelező bankok közreműködésével végrehajtott SEPA- vagy SWIFT-műveletek segítségével.

A fizetési funkciókkal kapcsolatban a megbízhatóság és a visszavonhatatlanság volt a 2010 előtti időszak legfontosabb két követelménye. Ennek a rendszerek úgy feleltek meg, hogy T+1 vagy akár T+3 napra értek célba az elektronikusan indított tranzakciók, nap végén egyetlen csomagban küldték el az elszámolóházaknak a napi tranzakciók összesített listáját. Az elszámolóházak a teljes napi tranzakciómennyiség ismeretében ténylegesen csak a (devizánkénti) különbözetet mozgatták a bankok között. 2012-től az ún. IG2 napközbeni átutalások bevezetésével életbe lépett a „4 órás szabály”, azaz a belföldi, tárgynapi teljesítés esetén a transzfernek 4 órán belül el kell jutnia a kedvezményezett pénzforgalmi szolgáltatójához. Az IG2 bevezetése nem rótt jelentős terhet a központi rendszerekre, mert továbbra is kötegelt üzemmódban, csak gyakrabban hajtották végre a fizetési

²²⁵ A 2020 utánra tervezett, azonnali fizetési környezetben ezek a rendszerek már nem lesznek hatékonyak. A központi banki rendszerek kiváltása a kereskedelmi bankok legnagyobb jövőbeli informatikai projektje lesz (a területen 2-5 éves időtartamú megvalósítással, nagyságrendileg 50 millió euró költséggel számolhatnak).

tranzakciók kezelését. A jelentőst változást 2019. július 1-jétől az AFR (azonnali fizetési rendszer, EU: *instant payment*) hozza, amely előírja, hogy az ügyfél által kezdeményezett banki transzfer 5 másodpercen belül jusson el a kedvezményezett számlájára. Ebben az esetben a tranzakció végrehajtására, az esetleges visszaélések kivédésére nagyságrendileg 1-2 másodperc áll a pénzügyi szolgáltatók rendelkezésére. Az AFR a fizetési funkciók gyökeres átgondolását és átalakítását követeli meg: sok kereskedelmi banknál már nem a központi banki rendszert fejlesztik tovább, hanem önálló alkalmazást alakítanak ki erre a célra.

Hitelállomány- és fedezet-nyilvántartó rendszerek

A fedezett (főként jelzálog-) hitelek folyósítási, fedezet-nyilvántartási folyamatai a 2008-as gazdasági válság után egy nagyságrenddel bonyolultabbak lettek: míg a tényleges folyósítást és a könyvelési tevékenységeket rendszerint továbbra is a központi banki rendszerben hajtják végre, a folyósítási feltételek meglétének ellenőrzése, illetve a fedezet(ek) nyilvántartásba vételének és rendszeres újraértékelésének feladatait inkább a hitelbírálati rendszerben, azt kiegészítve valósították meg.

Kártyamenedzsment-rendszerek (CMS)

A bankkártya egy olyan készpénzfizetést helyettesítő eszköz, amelyet a bank ad a nála számlát vezető ügyfeleinek valamely bankszámlájukhoz kapcsolva. A bankkártyamenedzsment-rendszerek feladata a bankkártyák első regisztrálása (kiadása), az azonosítási folyamat támogatása, valamint a bankkártyaműveletek jogosultságellenőrzéssel egybekötött engedélyezése és végrehajtása. A bankkártyaműveletek alkotják az elektronikus pénzforgalom gerincét az ATM-, POS- és online fizetési csatornákon keresztül.

A bankkártyák és bankkártyamenedzsment-rendszerek segítségével lényegében sikerült az 5 x 8 órás banki nyitvatartási időt 7 x 24 órás készpénz-helyettesítő műveleti rendelkezésre állásra bővíteni. Az első bankkártya 1967-ben jelent meg, azóta mind a hordozó-, mind a kiszolgálórendszerek többgenerációs fejlődésen mentek keresztül: mára nagy komplexitású, magas rendelkezésre állású, világméretű rendszerkomplexumokká nőttek. Ezért a kereskedelmi bankok rendszerint nem is építenek ki vagy üzemeltetnek saját kártyaelfogadó rendszert, hanem valamely nagy bankkártya-kibocsátó céggel kötnek szerződést, és külső szolgáltatásként veszik meg a teljes funkcionalitást. A sok évtizedes, töretlen fejlődés után kérdés, hogy mi lesz a bankkártyák jövője. Az új fizetésforgalmi lehetőségek miatt a kereskedelmi bankoknak nem lesz szükségük a bankkártya-kibocsátó cégek szolgáltatásaira, sőt magára a bankkártyára sem, hiszen bármely NFC-mobiltelefonra telepíthető lesz a „pénztárca” vagy akár „kassza” szoftver, a fizetés pedig bárhol, bármikor, közvetlenül a banki rendszerek szolgáltatásain keresztül, biztonságos módon végrehajtható lesz.

Befektetési szolgáltatási rendszerek

A befektetési szolgáltatási rendszerek fejlődési pályája is jelentős történelmi múltra tekint vissza. Viszonylag korán, a központi banki rendszerek mellett ezek voltak az első önálló alkalmazások, amelyek a pénzügyi és tőkepiaci befektetési instrumentumok kezelését szolgálták. A 2000-es évek előtt a befektetési termékekhez az ügyfelek csak közvetett módon, telebanki, fióki (privát banki) tanácsadójukon keresztül fértek hozzá, a megbízásokat a banküzem vagy a treasury hajtotta végre. A netbanki rendszerek elterjedésével az ügyfelek a befektetési termékekhez is közvetlen hozzáférést igényeltek: a központi befektetési rendszereket online felülettel egészítették ki, személyes vagyonekezelési, portfóliómenedzsment-funkciókat kínálva az ügyfeleknek. Fontos megjegyezni, hogy az online befektetési rendszerek befektetési tanácsadási szolgáltatást nem nyújtanak, kizárólag megbízásokat hajtanak végre. A jogszabályi követelmények változásával az online befektetési rendszerek kiegészültek a befektetési kockázatokat felmérő és a túlzott kockázatvállalást megelőző, felhasználóbarát funkciókkal.

Kereskedési rendszerek

A bankok a treasury-ügyletek, ügyletkötések (pénzpiaci, FX, tőkepiaci, tőzsdei, saját jogú kereskedés) végrehajtására általában nem egy, hanem több dedikált informatikai rendszert, sok esetben csak azok kliensprogramjait használják. Ezeknek a központi banki rendszerrel történő integráltsága alacsony, rendszerint csak a könyvelési, pénzügyi műveleti és a piaciár-nyilvántartási szinten valósul meg.

8.6.1.3 Adatkezelés és jelentésszolgálat

Riportok, kötelező jelentésszolgálat

A bankok egyik legnagyobb üzleti értéke az adatvagyonukban rejlik. Törvényi előírás miatt sok évre visszamenőleg tárolják és kezelik a pénzügyi tranzakciók elemi és összesített adatait. Ezekből az adatokból különböző céllal riportok, jelentések készülnek a következők támogatására:

- vezetői információs rendszerek;
- szabályozói és monetáris jelentésszolgálat;
- csoportszintű riportok;
- menedzsmentdöntést támogató jelentések.

A kötelező jelentésszolgálati riportokat a bankok biztonságos csatornán juttatják el a felügyeletnek. A jelentések közvetlen forrása a pénzügyi adattárház, közvetett forrásai pedig a központi banki működést kiszolgáló rendszerek.

A menedzsmentdöntést támogató riportok mind tartalmi, mind formai értelemben gyakran változnak, hiszen igazodniuk kell a versenypiaci helyzet változásaihoz: akár egyik hónapról a másikra ugyanazt a bevételi számsort piaci szegmenset illetően vagy termékszemléletben kell a menedzsment számára megjeleníteni. Sokszor a bemutatáskor merülnek fel újabb kérések: összegzések, átlagok vagy részletezések, ún. lefűrészek.

A gyorsan változó felhasználási igényekhez igazodva megjelentek az önkiszolgáló üzleti intelligenciát támogató rendszerek (SSBI), amelyek segítségével az üzleti szakértők vagy vezetők – programozási vagy komplex SQL-ismeret nélkül – saját maguk állítják össze a riportjaikat, s azokon elemzéseket hajtanak végre.

Adattárházak és adatpiacok

A különböző jelentés-, riport- és elemzési igényeket az adattárház és az arra felépített adatpiacok szolgálják ki adatokkal.

Az adattárházak nagy tárolókapacitással rendelkező, ún. OLAP-adatsémában tárolják az adatokat azzal a céllal, hogy azokat könnyen és gyorsan lehessen lekérdezni. Az adattárházakba a teljes banki működés során keletkező adatmennyiséget be lehet/kell tölteni, hogy azt a későbbiekben „alapigazságként” (*single version of truth*) lehessen használni. Az adattárházak építése lényegében két lépésből áll:

- a tárolásséma (ún. csillag vagy hópihe) kialakításából,
- az adatforrások és a betöltő módszerek felépítéséből.

Egy bankban egy adattárház kialakítása javasolt, de léteznek csoportszinten egységes szerkezetű meaadattárházak is.

A teljes banki működést lefedő adattárházak jelentős méretűek lehetnek (akár napi 10 GB adatmennyiséggel bővíthetnek), és ez már a lekérdezési, elemzési teljesítmény rovására mehet.

Ennek a problémának a kiküszöbölésére állítják elő az adatpiacokat, amelyek az adattárház teljes adatkapacitásából csak a releváns szeleteket, és azokat is csak a szükséges részletezettséggel tartalmazzák. A gyakorlatban egy-egy üzleti terület saját adatpiacot tervez; így működhet egymás mellett pénzügyi (FINREP), kockázatkezelési (RISK) vagy értékesítési (SALES) adatpiac.

„Big data”

A big data elnevezésű adatkezelési trend a banki rendszerek működését valójában nem változtatta meg. A bankokban és hitelintézetekben elsősorban strukturált, pontos és jól kiszámítható adatmennyiségek keletkeznek. Ezeknek a kezelése a közeljövőben nem fogja igényelni a big data architektúrák implementálását. Az adatvédelmi szabályok szigorodásával inkább válik fontossá az ún. metaadat-menedzsment, tehát annak a nyilvántartása, hogy egy bank kiról, mit, milyen céllal, hol és mennyi ideig tárol adatokat.

Dokumentummenedzsment

Az üzleti folyamatok végrehajtása során jelentős mennyiségű – a jelenlegi gyakorlat szerint papíralapú – dokumentum készül. Ezeknek a dokumentumoknak az adatvédelmi célú kezelése óriási terhet ró a bankokra. Lényegében a papíralapú dokumentumarchívumok ideje lejárt, helyüket a digitalizált vagy eleve csak digitális formában létrejött dokumentumarchívumok veszik át.

A papíralapú dokumentumokat (szerződések, levelek, nyilatkozatok, tájékoztatók) digitalizálják (beolvassák), majd elektronikusan időpecséttel látják el és digitálisan aláírják. A tartalmukat optikai karakterfelismerő rendszerek segítségével kifejtik, és szöveges formátumban, a digitális kép mellett tárolják, ezzel kereshetővé, felhasználhatóvá téve a tartalmukat.

Nyilvánvaló, hogy elektronikus úton előállítani, kinyomtatni, aláírni, majd beszkenneálni és a papírt megsemmisíteni nem a leghatékonyabb megoldás.

Az a cél, hogy a banki üzleti működésben előálló dokumentumok kizárólag digitális formában jöjjenek létre. Ez az egyoldalú nyilatkozatok, tájékoztatók esetében már megoldott digitálisan aláírt pdf-állományok formájában, de a kétoldalú – jellemzően lakossági – szerződéseknél még komoly akadályokba ütközik. A személyes digitális aláírási képesség egyelőre nem terjedt el az országban, még a magyar jog (bírói gyakorlat) sem ismeri el mindig az elektronikus (pl. biometrikus) aláírásmintát a hagyományos papíros aláírással egyenértékűnek.

Fraudmenedzsment/csalásmegelőzés

A csalásmenedzsment-rendszerek mindig különálló alkalmazások, amelyeknek az a célja, hogy a banki működés minden területén (különösen a pénzforgalomban és kereskedésben) a lehetséges visszaéléseket jelezzék és megakadályozzák. A jelenlegi gyakorlat szerint ezek a rendszerek inkább a központi banki rendszerhez vagy az adattárházhoz kapcsolódnak, ahol különböző mintákat keresve azonosítják a visszaélésgyanús ügyfél- vagy dolgozói aktivitást.

Az AFT (azonnali fizetési rendszer) megjelenésével a csalásmenedzsment-rendszereket gyökeresen át kell alakítani (de legalábbis ki kell egészíteni), hiszen a tranzakciók végrehajtására megközelítőleg egy másodperc áll rendelkezésre, tehát ezen az időkorláton belül kell eldönteni, hogy az adott tranzakció visszaélésgyanús-e, vagy sem. Ennek a problémának a megoldására nagy számítókapacitású, alapvetően mesterséges intelligencia (*outlier detection*) modelleken alapuló megoldásokat terveznek kialakítani.

8.6.2 Informatikai infrastruktúra

Egy banki informatikai infrastruktúra lényegi elemeiben nem különbözik bármely más nagyvállalat informatikai infrastruktúrájától. A különbség annyi, hogy nem elsősorban a gyorsaságra, hanem a megbízhatóságra és a biztonságra optimalizálják azokat.

A banki informatikai infrastruktúra felépítésének alapszabályai:

- Csak megbízható, lehetőleg nemzetközi referenciákkal és nagy ügyfélkörrel rendelkező szoftvercégektől származó termékeket alkalmaznak (emiatt nem gyakori a nyílt forráskódú, nonprofit közösség által karbantartott megoldások használata).
- Egy adott funkcióra egynél több, de legfeljebb három különböző megoldást (szállítót) vesznek igénybe.
- Csak a hosszú távon támogatott (*long term support – LTS*) verziókat használják.
- A biztonsági frissítéseket és javításokat – tesztelés után – azonnal telepítik a rendszerelemekre.

Kiszervezett alpinfrastruktúra-elemek

Az elosztott rendszerek megjelenésével egy időben jelent meg az alap informatikai szolgáltatások kiszervezése is (az eszköz bent marad a bankban, de az azzal kapcsolatos feladatokat egy másik cég látja el). Ezek jellemzően olyan alapszolgáltatások, amelyek elterjedtek, és működtetésükhöz, fejlesztésükhöz nincs szükség banki jártasságra (nyomtatás, telefon, kliensgépek üzemeltetése).

Virtualizáció

A legnagyobb változást az informatikai infrastruktúra fejlődésében a virtualizáció megjelenése okozta. Ezzel a technológiával egyetlen fizikai számítógépen több operációs rendszer vagy alkalmazás futhat. A virtualizációs technológiák megjelenésével az informatikai infrastruktúra üzemeltetési és fenntartási költségei jelentősen csökkentek (vagy legalább szinten maradtak).

Publikus felhő

A független, erre szakosodott cégek által nyújtott publikus felhőszolgáltatások a jelenlegi (uniós) banki működési és adatvédelmi szabályrendszereknek való megfelelés miatt nem alkalmasak banki használatra.

Vállalati felhő

A virtualizációs technológiának a szabályozásoknak megfelelő hasznosítása az ún. vállalati felhő, ahol egy bankcsoport hoz létre saját felhőszolgáltatást a publikus felhők mintájára, de saját eszközökkel és kiszolgálószeméllyel. Ennek a megoldásnak az a hátránya, hogy csak nagyon nagy méretekben jelent tényleges költségmegtakarítást; Magyarországon csak egy-két ilyen megoldás létezik.

8.6.3 Működési folyamatok

A banki informatikai szervezetek működési folyamatai erősen szabályozottak és dokumentáltak, ezeket a felügyeleti hatóságok folyamatosan vizsgálják. Mind a szabályozónak való megfelelés, mind pedig a működési hatékonysági törekvések arra ösztönzik a bankokat, hogy valamely informatikai működési szabvány²²⁶ vagy ajánlás mentén alakítsák ki a saját működésüket.

²²⁶ Leginkább az ITIL 2011, az informatikai szolgáltatás életciklus-szemléletű működési gyakorlata, valamint az ISO/IEC 27000 informatikai biztonságmenedzsment-ajánlások szerinti működési folyamatok terjedtek el.

Az ITIL 2011 öt fő területre osztja az informatikai működési folyamatokat:²²⁷

- Szolgáltatásstratégia (*service strategy*)
 - A folyamat eredménye egy stratégiai dokumentum, amely felvázolja az új szolgáltatás (alkalmazás) tervezésének, megvalósításának, üzembe helyezésének és folyamatosan javuló minőségben történő nyújtásának folyamatát. Legfontosabb folyamatai a szolgáltatásportfólió kezelése és pénzügyi menedzsmentje.
- Szolgáltatástervezés (*service design*)
 - A folyamat eredményeként projektterv készül az előző lépésben keletkezett stratégia által felvázolt szolgáltatás (alkalmazás) konkrét megvalósítására. A terv részletezi az új szolgáltatás bevezetésének minden vonatkozását a bevezetéshez és üzemeltetéshez szükséges, támogató folyamatokkal együtt. Legfontosabb folyamatai az IT-üzemeltetés és -üzemvitel biztosítása, kapacitástervezés, valamint az informatikai és üzembiztonság.
- Szolgáltatáslétesítés és -változtatás (*service transition*)
 - A megtervezett szolgáltatás létesítéséhez és a környezet módosításához szükséges folyamatok leírása. Legfontosabb folyamatai a változás- és verziókezelés, konfigurációmenedzsment és dokumentációkezelés.
- Szolgáltatásüzemeltetés (*service operation*)
 - Az előzővel szorosan összefüggő terület fedi le a szolgáltatás folyamatos és hibamentes üzemeltetéséhez szükséges folyamatokat és szervezési kérdéseket. A folyamatok garantálják a szolgáltatási megállapodásokban (*service level agreement – SLA*) vállalt szolgáltatásminőséget. Legfontosabb folyamatai a hiba-, az igény- és az incidenskezelés.
- Állandó szolgáltatásfejlesztés (*continual service improvement*)
 - Definiálja a folyamatosan javuló minőségű szolgáltatási környezetet és azok feltételeit. Fontos a kiemelt folyamatok, a szolgáltatási szint mérése, riportolása (jelentése) és menedzsmentje.

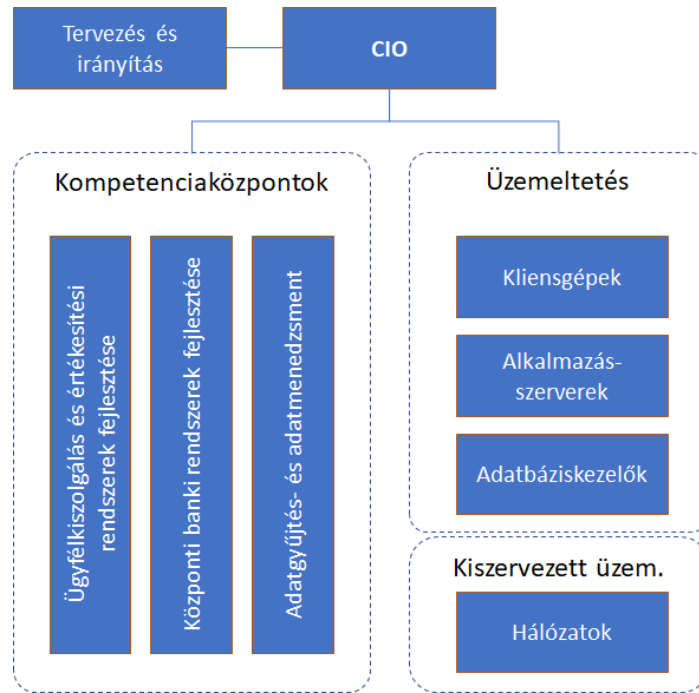
8.6.4 Szervezeti felépítés

Funkcionális hierarchikus szervezet

A monolitikus rendszerek korában az informatikai szervezetek is egyszerűen épültek fel. Az alapvető cél a szervezeten belül a felelőségek szigorú szétválasztása volt: ugyanaz a személy nem rendelkezhetett üzemeltetési és fejlesztési jogkörrel egy adott informatikai rendszerben. Ennek hatására az informatikai szervezetek lényegében két főosztályra tagolódtak: a fejlesztésre és az üzemeltetésre.

A többrétegű architektúrák, majd az elosztott rendszerek megjelenésével – elsősorban a fejlesztési területen – a funkcionális hierarchikus szervezet elérte a teljesítményének korlátait: rendszerelemekre szakosodva, de a funkcionális szegregációt fenntartva, óriási – több száz fős – IT-fejlesztési osztályok jöttek létre.

²²⁷ Forrás: www.itil.com.



83. ábra: Kompetenciaközpontú IT-szervezeti felépítés

A fenntartható működési elvárás hatására az ún. kompetenciaközpont-szervezés szerint egy-egy célterületre szakosodott kis létszámú, vegyes funkcionalitású csapatok jöttek létre (pl. ügyfélkiszolgálás- és értékesítésszisztem-fejlesztő, adatmenedzsment, központi banki rendszerfejlesztő csapatok). Egy-egy csapaton belül megmaradt a funkcionális felosztás, de az egyes tagok – az aktuális terheléshez igazodva – változó funkcionalitást tölthettek be. Szélsőséges esetben még az üzemeltetési területről is bevontak szakértőket, így növelve a csoportok működési hatékonyságát és leszállítási képességét.

A széttagolt fejlesztési csapatok munkájának összehangolásáért a tervezési és irányítási csoport felel.

Az üzemeltetési terület megmaradt, de a tevékenységi körük szűkült, elsősorban az IT-infrastruktúraelemek fejlesztésére és az alapszolgáltatások üzemeltetésére terjedt ki, és elsősorban itt jelent meg az üzemeltetési tevékenységek kiszervezése is.

Adaptív-agilis szervezetek

Ahogy a bevezetőben is megfogalmazódott, az informatikai szervezetekben a közeljövőben jelentős változások várhatók: a digitális üzleti transzformációval a banki üzleti területek egyre inkább aktív részesei szeretnének lenni az informatikai rendszerek tervezésének és kialakításának. Ennek hatására várhatóan az IT-fejlesztési szakemberek átkerülnek egy adott üzleti terület közvetlen irányítása alá, és – agilis szoftverfejlesztési eszközök segítségével – azzal együttműködve, folyamatosan alakítják az IT-rendszereket. Az üzemeltetési terület létszáma és felelősségi köre a kiszervezések és a virtualizáció hatására várhatóan tovább csökken. Vélhetőleg az eredeti értelemben vett informatikai szervezet megszűnik; a fejlesztéseket közvetlenül az üzleti területek hajtják végre, az üzemeltetési feladatokat pedig a nagyvállalati felhőben erre szakosodott – kiszervezett – szakértői gárda végzi el.

8.7 BANKBIZTONSÁG

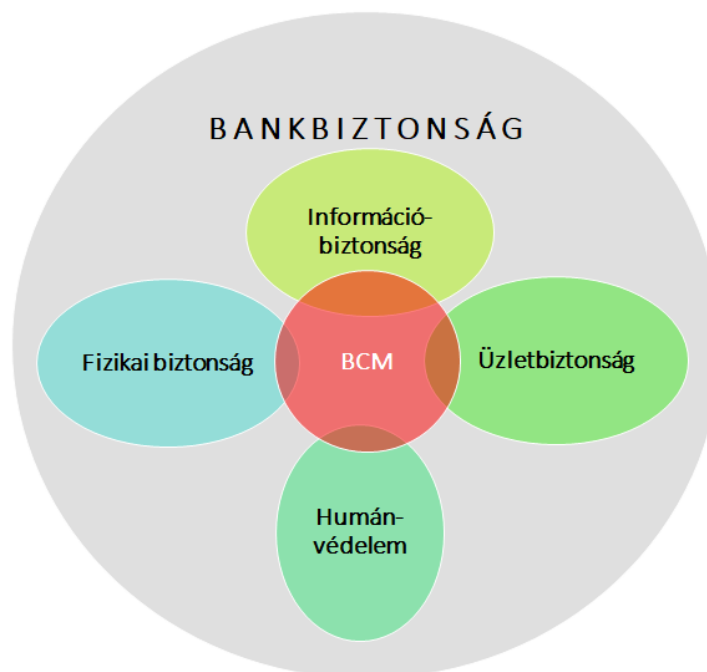
A bankok sikeres üzletmenete, jó hírneve alapvetően függ attól, hogy szolgáltatásaikat megbízhatóan, folyamatosan, zavartalanul és nem utolsó sorban, biztonságos módon legyenek képesek nyújtani. A bank mint intézmény a létrejötte óta elválaszthatatlan a biztonság fogalmától, hiszen annak az intézménynek, amelyik bizalmi tőkének ezzel a talán legfontosabb elemével nem rendelkezik,

megkérdőjelezhető a megbízható működése. Ennek megfelelően a biztonság a bank lényegéhez tartozó állapot, erre épül az ügyfelek bizalma. A biztonság stabil, demonstrálható fenntartása és megóvása a bank alapvető érdeke, eredményes működésének sarkalatos feltétele, s mint ilyen, az üzleti kondíciókkal egyenrangú kezelést igényel.

8.7.1 Komplex bankbiztonsági megközelítés

A komplex módon értelmezett bankbiztonság az alábbi legfontosabb védelmi területeket foglalja magában:

- A bank tulajdonában lévő **tárgyaknak, eszközöknek**, valamint a bank kezelésében lévő, idegen tulajdonú értékeknek, továbbá az alkalmazottak és a bank területén tartózkodó ügyfelek személyi tulajdonának és személyes biztonságának védelme.
- A bank **működését, üzletmenetét** közvetlenül vagy közvetve érintő adatok, információk rendelkezésre állásának, integritásának, hitelességének, bizalmasságának és sértetlenségének védelme, az adatkezelések jogszerűségének és minőségének biztosítása, különös tekintettel a számítástechnikai eszközökkel támogatott informatikai rendszerben keletkező, tárolt, feldolgozott adatokra.
- Az **ügyfeleket** és a bankot a bank területén vagy a bankkal kapcsolatba hozható módon veszélyeztető jogsértő magatartások megelőzése, felderítése, illetve folytatásának megakadályozása.
- A bank biztonsági tevékenysége kapcsán az objektumvédelem, az információvédelem, a humánvédelem, az üzletbiztonsági csalás elleni védelem (*fraud management*), az üzletmenet-folytonosság, a katasztrófaelhárítás, valamint a biztosítások kérdéseit egymással szoros összefüggésben, egymástól elválaszthatatlan biztonsági tényezőkként kezeli.



84. ábra: A komplex bankbiztonság térképe

*BCM: üzletmenetfolytonosság-menedzsment

A fenti elemekből álló bankbiztonsági megközelítés abból indul ki, hogy az egyes védendő területek, kockázatcsoportok sok esetben szoros összefüggésben állnak egymással, így a velük kapcsolatba hozható védelmi intézkedések egymásra hatnak, közöttük jelentős szinergikus hatások mutathatók ki, így célszerű együtt kezelni ezeket.

Ha egy banki épületet vagy annak egy részét (pl. egy számítástechnikai adatközpontot) fizikailag védenek egy beléptetőrendszerrel vagy élőerős őrzéssel, azzal egyúttal az informatikai rendszerben tárolt adatokat is védik a jogosulatlan hozzáférésektől vagy az érintett IT-rendszerek rendelkezésre állásának elvesztésétől. Ugyanígy, amikor a humán kockázatok csökkentése érdekében a banki alkalmazottakat felvétel előtt átvilágítják biztonsági szempontból, akkor – egyebek között – a bank azon kockázatait igyekszik csökkenteni, amelyek az általa kezelt és jogszabályok által is védeni rendelt, szenzitív adatokat, információkat kezelő munkavállalókkal hozhatók kapcsolatba.

A komplex bankbiztonság egyes célterületeit minden bank kezeli, és egyre többen – tekintettel a már említett szinergiákra – szervezeti struktúrájukban is követik azt, vagyis a legfontosabb bankbiztonsági funkciókat önálló és független szervezeti egységgel fedik le, vagy legalábbis igen szoros, formalizált együttműködést alakítanak ki az e kockázatokat kezelő szervezeti egységeik között.

8.7.2 Kockázatelemzés, kockázatkezelés

A bankbiztonságnak mint állapotnak a megteremtése is – több más banki üzleti vagy operációs területhez hasonlóan – a folyamatos kockázatelemzésen és kockázatkezelésen alapul. A bankbiztonsági kockázatmenedzsment folyamata jellemzően az alábbi lépések valamilyen rendszerességgel történő ismétlődését jelenti:

- a bankbiztonság szempontjából lényeges banki rendszerelemek (eszközök, folyamatok, szolgáltatások) számbavétele (pl. infrastruktúra, adatok, IT-rendszerek, munkaerő);
- ezek lehetséges fenyegetettségének meghatározása, fenyegetéskatalógus összeállítása;
- a fenyegetett és védendő banki rendszerelemek és ezek értékének meghatározása (megsemmisülés, kiesés, degradált működés hatásai);
- a fenyegetett és védendő banki rendszerelemeket veszélyeztető tényezők bekövetkezési gyakoriságának meghatározása;
- a rendszerelem értékeinek és a fenyegető tényezők bekövetkezési gyakoriságának a mérőszámai alapján a jellemző kockázatok meghatározása;
- a kockázatok közül a fel nem vállalható kiválasztása;
- a meglévő intézkedések értékelése a kockázatok csökkentése szempontjából;
- a fel nem vállalható kockázatok kezelési lehetőségeinek számbavétele, költség-haszon elemzése;
- kockázatkezelési intézkedések kiválasztása olyan módon, hogy a kezelt kockázatok a bank szempontjából a már elfogadható tartományba essenek;
- maradványkockázatok, illetve a gazdaságosan nem csökkenthető kockázatok kezelésének meghatározása (pl. biztosítások).

A fenti kockázatmenedzsment-eljáráshoz néhány fontos szempont:

- Az elemzés legfontosabb része a banki folyamatok, szolgáltatások pontos áttekintése, amely valamennyi érintett banki szakterület bevonását igényli azért, hogy az üzleti hatáselemzés (*business impact analysis – BIA*) valóban a banki üzleti érdekeket és folyamatokat támogassa. E folyamat során az igények és a lehetőségek függvényében célszerű kvantitatív és kvalitatív elemzést végezni.

- A kockázatelemzésben érintett rendszerek és folyamatok elemzése kapcsán nagyon fontos, hogy az elemzés részletesen foglalkozzon e rendszerelemek kapcsolataival, összefüggéseivel, kölcsönhatásaival.
- A rendszerértékek és a fenyegetettség bekövetkezésének valószínűségi értéke meghatározásánál sok esetben csak szakértői becslésekre lehet támaszkodni. A becslések pontosságát jelentősen javíthatja, ha a működési kockázatokat tartalmazó, esetleg biztosítási adatbázisok adataira támaszkodva sorolják be a kockázati szempontból védendő rendszerelemeket.
- A kockázatértékelés rendszeres, legalább évenként ismétlődő feladat, eredményét a felső vezetés hagyja jóvá. Amennyiben alapvető változások következnek be a bankbiztonsági kockázatmenedzsmenttel érintett rendszerelemeket illetően, úgy ezek elemzését meg kell ismételni.

8.7.3 Fizikai biztonság, objektumvédelem

A bankok központi, illetve a fiókhálózatukat alkotó épületei önmagukban és az általuk befogadott rendszerek, eszközök, szolgáltatások, valamint az ezeket működtető, felhasználó ügyfélkör és banki személyzet révén igen jelentős értéket képviselnek. Ezeknek az értékeknek a védelme – tekintettel a nagy értékkoncentrációból fakadó kockázatokra – különösen indokoltá teszi az említett objektumok kiemelt mechanikai, elektronikai és élőerős védelmét. Ezek a védelmi megoldások csak **egymásra épülve, egymást kiegészítve** biztosíthatják a felsorolt banki értékek kockázatarányos védelmét.

A fizikai, mechanikai védelmi megoldások jellemzően arra hivatottak, hogy gyakorlatilag megakadályozzák a hozzáférést az általuk védett értékekhez, vagy oly mértékig késleltessék, hogy az elektronikai jelzőrendszer által generált riasztásra az arra felkészült erőknek (pl. biztonsági szolgálat, hatóságok) elegendő idejük maradjon a jogosulatlan értékmegszerzés, károkozás hatékony megakadályozására.

Fizikai, mechanikai védelem

E védelem legfontosabb eszközei, rendszerei, megoldásai:

- *Perimeter védelem:* az épület (vagy egyes helyiségei) héjvédelme – amely az egyik legfontosabb eleme az épület fizikai biztonságának –, a fokozottabban védendő helyiségek falazatainak, portáljainak, nyílászáróinak, zárszerkezeteinek és az ezek fizikai ellenálló képességére jellemző paraméterek összességét jelenti.
- *Beléptetőrendszerek:* a bankok épületeiben található helyiségek rendszerint eltérő védelmi igényűek, ezért sok esetben hozzáférhetőségüknek is igen széles határok között kell mozognia. Ezen elkülönítés fontos eszköze lehet a különböző, akár kulcsiadó automatákkal is támogatott kulcsrendszerek alkalmazása, valamint az ezekkel akár technikailag is összehangolt, a személyforgalmat a biztonsági követelményeknek megfelelően szabályozó beléptetőrendszerek alkalmazása.
- *Szünetmentes áramellátás:* a fizikai biztonság megteremtésének fontos eleme a banki épületek, illetve az ezek által befogadott, a banki folyamatok szempontjából kritikus rendszerek folyamatos és zavaroktól mentes villamosenergia-ellátása.
- *Klimatizálás:* a bankok szolgáltatásait szinte kivétel nélkül informatikai eszközök támogatják; ezek központi berendezései rendszerint védett számítógéptermekekben, adatközpontokban foglalnak helyet. Ezen központok működésük során igen jelentős, adott esetben több 100 kW teljesítményt bocsátanak ki hőenergia formájában, amelynek megbízható és folyamatos elvezetése nagyon fontos feladat.

Elektronikai védelem

Ezek az eszközök jellemzően érzékelő, jelző, adott esetben riasztó vagy megfigyelő, távfelügyeletet biztosító eszközök, amelyek fontos kiegészítői a mechanikai védelmi megoldásoknak.

E védelem legfontosabb eszközei, rendszerei, megoldásai:

- *Behatolásjelző rendszerek:* ezek jellemzően védendő épületek, objektumok határoló felületeit, illetve belső tereit védik az illetéktelen behatolóktól, nemkívánatos hatásoktól.
- *Tűzjelző és tűzoltó-berendezések:* a tűzvédelmi rendszerek első és talán legfontosabb eleme a megelőzés, a kezdeti, kis kiterjedésű tüzek időben történő jelzését, lokalizálását szolgálja; ez rendszerint egy komplex hő-, füst-, láng- és hősebesség-érzékelő hálózat jelzésein alapul.
- *Támadásjelző rendszerek:* arra hivatottak, hogy a védendő banki objektumokat érő, esetleges erőszakos támadások során a támadásról a lehető leggyorsabban riasztást küldjenek az ennek a felszámolására képes és hivatott egységeknek (pl. biztonsági őr, biztonsági személyzet, rendőrség).
- *Videofelügyeleti rendszerek:* a banki biztonsági rendszerek között nagyon fontos szerep jut a zártláncú videorendszereknek. Ezek ma már szinte kivétel nélkül digitális videorendszerek, és sok esetben IP-technológiát alkalmazó megoldások, amelyeket ennek folytán könnyű távolról felügyelni, emellett intelligens módon kezelhetők, felügyelhetők.

Speciális értékvédelmi megoldások

A következőkben néhány olyan összetett védelmi igényű vagy speciális biztonsági megoldást ismertetünk, amelyek fizikai és elektronikai megoldások együttesével érik el a kívánt biztonság kockázatarányos szintjét.

- *ATM-ek védelmi megoldásai:* az ATM-ek védelme érdekében meg kell oldani azok megfelelő fizikai ellenállást kifejteni képes beépítését, robbantás, kitépés/elvontatás és egyéb erőszakos nyitás elleni védelmét (rögzítés, gáz- és hőérzékelés, pénzfestés), elkülönített és kontrollált informatikai és értéktároló-hozzáférést, hardver- és szoftverkörnyezetének manipulációk elleni védelmét, bankkártya-adatszerző preparátumok elleni védelmét (mágnescsíktartalom és PIN megszerzése), a készpénzkiadó nyílások eltorlaszolása elleni védelmét.
- *Készpénzkezelés biztonsága:* a készpénz biztonságos kezelése érdekében meg kell oldani ezen értékek biztonságos tárolását, szállítását (értéktárok, páncélszekrények, trezorok, időzáras manuális és automatikus készpénzkiadó berendezések, speciális értékszállításra felkészített járművek).

Élőerős védelem

A fizikai és elektronikai védelem fontos kiegészítője a szakképzett és jól szervezett biztonsági személyzet, amely – megfelelő elhelyezéssel, felszereléssel, képzéssel és jól meghatározott, ellenőrzött felelősségi rendszerben működve – meghatározó szerepet játszik a bankbiztonságot szolgáló rendszerek üzemeltetésében, a bankfiókok védelmében.

Erőszakos cselekmények

A bankok ellen irányuló, legjellemzőbb erőszakos támadás a bankrablás, illetve az esetleg ebből kialakuló túszhelyzet. Ilyenkor a támadó(k) rendszerint fegyverrel vagy annak látszó tárgyval fenyegetve az alkalmazottakat, megkísérli(k) a bankfiókban található készpénzkészlet lehető legnagyobb részének átadására rábírní őket. A bankrablások kezelésének legfontosabb eszköze a megelőzés. Ennek jegyében olyan bankfiókokat kell kialakítani és olyan védelmi megoldásokat kell alkalmazni bennük, amelyek biztosítják, hogy egy bankfiókból erőszakos módon csak igen nagy kockázattal és igen kis pénzüsszegeket lehessen elvinni.

8.7.4 Információbiztonság

A bankok szolgáltatásainak döntő többsége már nagyon régen igényel valamilyen szintű számítógépes vagy egyéb informatikai támogatást, így amikor egy bank megbízható és folyamatos működéséről van szó, a komplex felfogású bankbiztonság tárgyalásakor szükségképpen beszélnünk kell a bankok információs hátteréről és az ezt támogató informatikai rendszer biztonságáról, megbízhatóságáról. Egy bank informatikai rendszere eszközeiben, adataiban rendkívül nagy értéket képvisel, megbízható és biztonságos működése az adott bank tevékenysége és működése szempontjából kritikus jelentőségű, ezért e szakterület biztonsági kérdéseinek különös fontosságot kell tulajdonítani; ennek megfelelően azt a bankok kiemelten kezelik.

Ma a bankok funkcióinak fenntartása, szolgáltatásaik függése saját informatikai rendszereiktől, illetve külső, nemzetközi informatikai rendszerektől, kommunikációs szolgáltatóktól olyan mértékű, hogy ezek jelentős része nélkül ma már nem lennének képesek alapvető szolgáltatásaikat nyújtani. Ezen funkciók többsége csak nagyon rövid ideig vagy egyáltalán nem pótolható más eszközökkel; illetve az, ha ezek a rendszerek kiesnek, az érintett banki szolgáltatást vagy belső folyamatot ellehetetlenítheti.

Az információbiztonsági témakört tekintve, a bankbiztonsági szakterület szerepe kettős: egyik oldalról egy szakmai követelményt támasztó, konzultatív, iránymutató szerep, a másik oldalról pedig a megvalósítás ellenőrzése, visszamérése a betöltendő funkció. A követelmények megvalósítása – természetesen szoros együttműködésben a bankbiztonsági feladatokat ellátó szervezeti egységgel – az informatikai fejlesztésekért, a rendszer üzemeltetéséért felelős IT-terület feladata.

Az információbiztonság egyéb bankbiztonsági vonatkozásairól sem szabad megfeledkezni, ezek közül talán a legfontosabb az **adat- és titokvédelem**.

A banki információbiztonságon belül természetesen a bankok által alkalmazott, fejlesztett IT-rendszerek biztonságának megteremtése a legfontosabb feladat. Ezen informatikai rendszerek szinte valamennyi életcikluselemének van bankbiztonsági vonatkozása; ezek közül – terjedelmi okok miatt – csak a legfontosabbakkal foglalkozik e fejezet. Az alábbiakban részletezett kockázati, védelmi területek és biztonsági megoldásaik szinte kivétel nélkül szorosan összefüggnek egymással, alkalmazásuk kifejezetten erősítheti az egyes megoldások védelmi képességeit, kockázatcsökkentő hatását.

Informatikai alapfenyegetettségek elleni védelem. Azok az esetek tartoznak ide, amikor e rendszerek, illetve a bennük tárolt adatok bizalmassága, sértetlensége, hitelessége sérül, illetve elveszítik funkcionalitásukat vagy rendelkezésre állásukat. E fenyegetettségek természete jól szemléltethető például egy ügyfél-internetbank kapcsolat működésével, illetve az ehhez köthető elektronikus kommunikációval.

- A kapcsolat során fontos, hogy a két fél kommunikációja harmadik, illetéktelen fél számára ne legyen hozzáférhető, értelmezhető még a hálózati adatforgalom lehallgatása, ahhoz való hozzáférés esetén sem, vagyis a kommunikáció **bizalmassága** biztosított legyen. Ezt a követelményt rendszerint valamilyen titkosítási eljárással lehet teljesíteni.

- A kommunikáció **sértetlenségének** biztosítása során meg kell oldani, hogy a két fél közötti adatforgalomhoz se hozzátenni, se elvenni ne lehessen anélkül, hogy erről a két kommunikáló fél megkerülhetetlen módon ne értesüljön. E követelmény teljesítésére egyebek között titkosított ellenőrző összegek módosíthatatlan csatolása lehet a megoldás. Ezek közé sorolhatók a különböző tanúsítványokon alapuló, elektronikus aláírási rendszerek, amelyek megoldhatják az ilyen típusú kommunikációk hitelességének biztosítását is.
- A **hitelesség** biztosítása a példaként említett kommunikációban azt jelenti, hogy a két kommunikáló fél kölcsönösen és igazoltan biztos lehet abban, hogy valóban a szándékai szerinti másik és nem mondjuk azt valamilyen csalárd eljárással megszemélyesítő, csaló féllel kommunikál. A hitelesség biztosításának kulcskérdése a megbízható azonosítás elvégzése, legyen szó természetes személyről, informatikai eszközről (pl. szerver, hálózati eszköz, munkaállomás) vagy folyamatról.

A **funkcionalitás és rendelkezésre állás** követelményének fontossága adott esetben még ennél is könnyebben belátható, hiszen a nem az eredeti specifikációinak megfelelően vagy egyáltalán nem működő IT-rendszer nyilvánvalóan nem képes betölteni a szerepét.

Felhasználói jogosultság adminisztrációja. Tekintettel a jogszabályi előírásokra, ezt a feladatot ma a hitelintézetek esetében csak és kizárólag valamilyen informatikai eszközzel támogatott rendszer (*identity management system – IDMS*) segítségével lehet hatékonyan ellátni; ezt rendszerint szintén a bankbiztonsági feladatok között célszerű megoldani. Összeférhetetlenségi megfontolásokból is fontos, hogy ezt az információbiztonsági szempontól igen lényeges funkciót az IT-területtől szervezetileg is függetlenül oldják meg.

Határvédelmi rendszerek alkalmazása. E területen a banki informatikai rendszer belső, védett adathálózata, illetve az itt futó alkalmazások és ezek külső hálózati kapcsolatai közötti védelmi rendszerek összességét kell érteni. Itt alapvetően szofisztikáltan paraméterezhető tűzfal- és proxyszerverrendszerekről, behatolást detektáló és megelőző funkciókat megvalósító, sokszor integrált hardver-szoftver rendszerekről van szó.

Naplózás. Az informatikai rendszerek egyes elemei – alaptulajdonságaiktól és naplózó rendszerük képességeitől függően – folyamatosan számos információt nyújtanak a működésükről. Ezek az információk rendkívül fontosak a rendszerek felhasználói, üzemeltetői, biztonsági szakemberei vagy auditorai számára, ezért az informatikai rendszerek naplózási tulajdonságainak tervezett és jól karbantartott paraméterezése nagyon fontos feladat.

Üzletmenet-folytonosság és katasztrófaelhárítás (*business continuity management – BCM*). Bár e feladat egy bank esetén is a szervezet valamennyi szakterületére ró feladatokat, de a bankok esetében – ahol az üzleti és egyéb operációs folyamatokat szinte kivétel nélkül informatikai eszközök támogatják – az információbiztonsági feladatok közül az IT-rendszerek rendelkezésre állásának biztosítására igen fontos feladatok azonosíthatók a kritikus informatikai rendszerek kiesésének kezelésében (*disaster recovery – DR*, l. 8.7.5. *Üzletmenetfolytonosság-menedzsment [BCM]*).

Adatszivárgás megakadályozása. Itt annak a folyamatnak vagy azoknak az eseményeknek a megelőzéséről van szó, amikor védett, rendszerint informatikai környezetből bizalmas, jogszabályok által védeni rendelt vagy egyéb okból védendő adatok kerülnek, „szivárognak” ki nem védett, publikus környezetbe. Ezek az adatszivárgások – igen komoly adat- és titokvédelmi kockázatokat hordozó folyamatok – lehetnek szándékos, akár rosszindulatú cselekmények következményei, de sok esetben vétlen vagy gondatlan eljárások eredményei (pl. kódolatlan adathordozó elvesztése, bizalmas adatokat tartalmazó számítógép elvesztése vagy ellopása, téves e-mail címzés stb.).

IT-biztonsági tesztek, auditok. A banki IT-rendszerek rendkívül komplex és szerteágazó fizikai, logikai kapcsolatokkal bírnak, folyamatos fejlesztés alatt állnak; az e rendszereket alkotó hardver-szoftver elemek biztonsági környezete és fenyegetettségeik is folyamatosan változnak. Ezért nagyon fontos, hogy e rendszerek biztonsági szintjét, színvonalát az ezekre ható körülményeket folyamatosan elemezzék és az esetleges sérülékenységekből származó hiányosságokat – érdemi kockázatelemzés után – megfelelő módon kezeljék. E folyamatnak fontos része az informatikai rendszerelemek rendszeres sérülékenységelemzése, valamely rendszerezett módszertanon alapuló auditja (pl. COBIT, NIST), valamint az ehhez kapcsolódó, rendszeres sérülékenységelemzés és penetration teszt. Ez utóbbi tulajdonképpen a bank információvédelmi eljárásainak aktív értékelése, amelynek során a használt informatikai biztonsági eljárásokban előforduló tervezési, műszaki- sebezhetőségeket rendszerelemenként, szisztematikusan, egyenként elemezni kell azzal az igénnyel, hogy a már nem elviselhető kockázati kategóriába eső kockázatokat kivédjék.

8.7.5 Üzletmenetfolytonosság-menedzsment (BCM)

A hitelintézetek szolgáltatásaihoz kapcsolódó, magas rendelkezésre állási igények és követelmények biztosítása magas színvonalon kialakított, szervezett üzemeltetésbiztonsági tervezési, működtetési eljárásrendet és szabályozási környezetet feltételez, egyúttal meg is követeli azt. A bankok számára jogszabályok is előírják, hogy rendelkezniük kell a rendkívüli események kezelésére és eljárásrendjére vonatkozó szabályozással.

BCM-tevékenységük során az ennek a követelménynek való megfelelés érdekében készítik el katasztrófa-helyreállítási tervüket (*disaster recovery plan – DRP*), illetve az üzletmenet-folytonossági tervüket (*business continuity plan – BCP*).

A **BCP** általános értelemben (hiszen a BCM-eljárások nem csak bankokra értelmezhetők) az adott szervezet működési folyamatainak zavartalan fenntartásához szükséges feladatok összessége.

A **DRP** az üzleti hatáselemzésen alapuló kockázatelemzéshez szorosan kapcsolódik, és azon intézkedési terveket és feladatokat tartalmazza, amelyeket abban az esetben kell végrehajtani, ha a szervezet működése szempontjából kritikus folyamatok, illetve az azokat támogató erőforrások olyan mértékig sérültek, hogy a kritikus folyamatok nem tarthatók fenn, vagy a kiesések következtében előálló helyzet a szervezet funkcionalitása szempontjából már nem tűrhető.

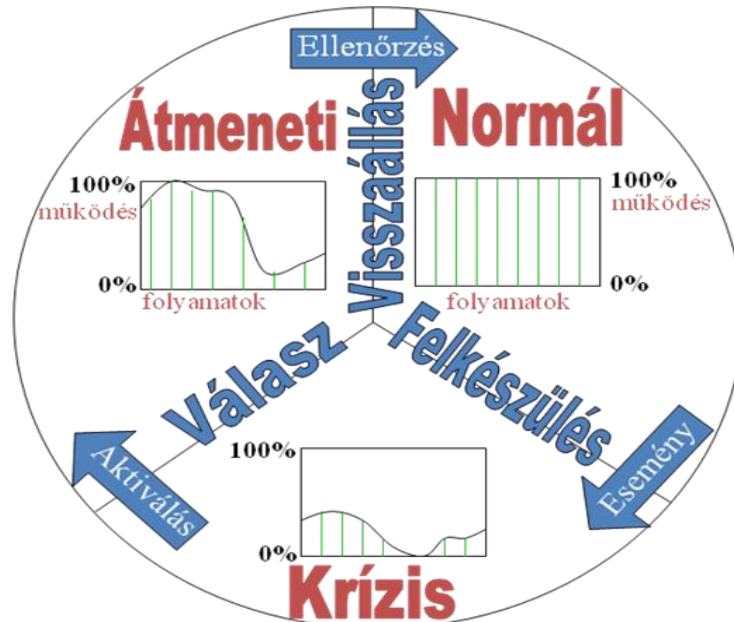
A BCM-tevékenység a BCP–DRP elkészítésével kezdődik, majd ezen tervek tesztelésével, karbantartásával folytatódik, illetve válik folyamatos banki feladattá. E terveknek az üzleti folyamat alapos felmérésén, illetve hatáselemzésén kell alapulnia (BIA).

A kritikus banki folyamatokat támogató erőforrásokra és banki rendszerekre (természetesen nem csak informatikai rendszerekre) kell kidolgozni és tesztelni ezek DRP-eljárásait, amelyek leírják az adott erőforrás kritikus helyreállítási időn belüli rekonstrukálásának módját, feladatait.

A BCP-tervekben kell kidolgozni és szerepeltetni mindazon eljárásrendeket, amelyek a DRP-folyamatok alatt biztosítani és garantálni tudják a bank, illetve ügyfelei számára a sérült szolgáltatások legalább elfogadható szintű fenntartását, vagy az ezzel egyenértékű helyettesítő eljárást. Ennek megfelelően a tervek éles alkalmazásakor, valamely BCM-incidens esetén az incidenskezelésnek két fő folyamatot kell aktiválnia:

- egyrészt a kritikus folyamat kiesését okozó erőforrások visszaállítási folyamatát a DRP szerint,
- másrészt a kiesett folyamat(ok) nélküli, minimális funkcionalitást biztosító üzleti működést megteremtő BCP-folyamatot.

Ebből következően a DRP-folyamat minden esetben elindul, ha valamelyik kritikus folyamatot támogató erőforrás kiesik. A BCP-t viszont csak akkor aktiválják, ha az erőforrás várható visszaállítási ideje meghaladja a BIA-ben, illetve a hozzá köthető kockázatelemzés során meghatározott, kritikus helyreállítási időt. Ha ezen belül helyre lehet állítani a kiesett vagy csökkentett üzemmódban működő folyamatot, akkor nincs szükség a BCP aktiválására, hiszen az üzleti terület elviseli a kiesést.



85. ábra: A BCM fázisai

A 85. ábra mutatja be azt körfolyamatot, amelynek során a BCM-en belül folytatott felkészülési munka (BCP–DRP elkészítése, tesztelése, bevezetése) eredményeként egy krízishelyzeti esemény kapcsán a bank számos üzletileg kritikus folyamatát elveszíti. Ugyanakkor eléggé felkészült ahhoz, hogy a BCP-terveiben foglaltaknak megfelelő válaszlépéseket tegyen annak érdekében, hogy a folyamatai teljes helyreállításáig szolgáltatásait más – az ügyfelei számára elviselhető – színvonalon nyújtani tudja, majd ezzel párhuzamosan teljesen helyreállítsa valamennyi kiesett vagy csökkentett üzemmódu folyamatát.

E feladatok természetéből adódik, hogy e tervek elkészítése nem vagy nem csak az informatikai szervezet feladata; az üzleti és más operációs területektől is jelentős közreműködést igényel a folyamatok felmérésének, kritikus helyreállítási idejének és a megkerülő eljárásoknak a meghatározása, valamint a tervek rendszeres tesztelése és karbantartása terén is. A BCM-tevékenység fontos része a BCP–DRP rendszeres tesztelése (elemi és összetett, szimulációs és éles tesztek), valamint egy olyan, a banki felső vezetés által elfogadott és támogatott szabályozás és eljárásrend, amelyik pontosan meghatározza a bank valamennyi szervezetének szerepét a BCP–DRP-eljárásrendek elkészítésében és karbantartásában, valamint pontosan leírja a haváriahelyzetek esetén követendő, incidenskezelési eljárásrendet.

8.7.6 Humánvédelem

A bankok komplex bankbiztonsági tevékenységének fontos eleme a humánvédelem. A bankok a gazdálkodó szervezetek között a bankbiztonsági szempontból releváns humánkockázatok szempontjából különösen veszélyeztetettnek tekinthetők, ezért az alkalmazás feltételeit az általános munkavállalási gyakorlatnál szigorúbban állapítják meg.

Annak érdekében, hogy a bankokban megbízható személyeket alkalmazzanak, és azok megbízhatósága tartós legyen, a fokozott kockázatú munkakört ellátó alkalmazottak kiválasztásakor célszerű figyelembe venni minden olyan törvényes eszközzel beszerezhető vagy rendelkezésre álló információt, amely azt bizonyítja, hogy az egyén felkészültsége, lojalitása, becsületessége és megbízhatósága vitathatatlan, jelleme, szokásai, életvitele és kapcsolatai alapján nem vonható kétségbe megfontoltsága vagy helyes ítélőképessége a védendő értékek, adatok kezelésekor, felhasználásakor, valamint okkal feltételezhető, hogy banki tevékenysége során szabálykövető, prudens magatartás várható tőle. A bankok etikai és compliance-normáinak betartása érdekében – ami alapvető bankbiztonsági szempont – a humánkockázatokat nemcsak az alkalmazás előtt, hanem az alkalmazás alatt is ellenőrizni szükséges.

8.7.7 Csalásmenedzsment

A bankoknál minden olyan jogsértő, csalárd esemény csaláseseménynek (*fraud*) minősül, amikor valaki a banki működéshez, a banki termékekhez vagy szolgáltatásokhoz kapcsolódóan szándékosan, a félrevezetés, megtévesztés eszközeit használva nem jogos vagy törvénytelen (anyag, információ-) előnyt szerez meg, vagy erre tesz kísérletet. Szintén a csalásmenedzsment témakörébe tartozik, és e terület szakemberei kezelik mindazon eseményeket is, ahol szándékos vagy súlyosan gondatlan magatartással belső szabályokat sértenek, és emiatt tényleges kár keletkezik, vagy ennek a lehetősége felmerül.

A csaláscselekmények szereplői, elkövetői a bank szempontjából lehetnek idegen, külső vagy belső, saját alkalmazotti elkövetők. A csalásesemények elkövetőinél kimutatható a „motiváció-lehetőség-önigazolás” hármasszög, az ún. „visszaélési hármasszög”, tehát az ilyen típusú események kockázatainak csökkentésekor ezt célszerű figyelembe venni. A belső, saját alkalmazottakhoz köthető csalásesemények motivációja jellemzően a haszonszerzés. A belső elkövetések sikerességéhez nagyban hozzájárulhat a nemritkán rosszul megtervezett, egyes elemeiben a kívánttal ellentétes hatást kiváltó, belső érdekeltégi vagy motivációs rendszer, amelyhez ráadásul nem kapcsolódnak olyan folyamatba épített kontrollok, amelyek megakadályoznák a motiváló szándéktól eltérő működést.

A **belső**, saját alkalmazottakhoz köthető csaláselkövetési módok legtipikusabb esetei a csalárd tranzakciók, az ügyfelekkel történő összefonódások, az alkalmazott személyes érdekének az ügyfél érdeke elé helyezése, a hitelezésekhez köthető, nem létező vagy túlértékelt biztosítékok és a szállítói korrupció. Ezekhez gyakran társulnak adatmanipulációs és okmány-, okirat-, csekk-, valamint egyéb bizonylatot hamisító bűncselekmények. Informatikai területen a legnagyobb belső kockázatokat a magasan privilegizált felhasználók (pl. rendszergazdák), illetve a jogosulatlan adathozzáférések, titoksértések és adatszivárgási esetek jelentik. Ez utóbbiak számos esetben nem szándékos cselekmények következményei (pl. téves e-mail címzés, adathordozók elvesztése).

A **külső elkövetők** által végrehajtott csaláscselekmények igen jelentős részét informatikai eszközökkel vagy azok ellen követik el. Ezek célja jellemzően olyan azonosítók vagy védendő banki adatok megszerzése, amelyek birtokában csalárd pénzügyi tranzakciókat lehet végrehajtani vagy megalapozni, beleértve a csalárd módon megszerzett személyes adatok és egyéb személyhez köthető, védendő adat csalárd felhasználásán alapuló „személyiséglopások” eseteit.

Az adatszerzések egyik, talán legjellemzőbb módszere az adathalászat (*phising*), amikor megtévesztő e-mailekkel, meghamisított weboldalak segítségével szerzik meg az ügyfelek érzékeny adatait. E támadások speciális esetei a bankkártyacsalások, beleértve az ezek valamilyen módon megszerzett (pl. ATM-es adatszerzések) adataival történő visszaélések (*card not present* típusú csalások) vagy az ezen adatok birtokában elkészített klónkártyákkal végrehajtott visszaélések.

A banki informatikai rendszerek ellen elkövetett támadások során jellemzően egy adott szoftver, illetve az ügyfelek által elérhető felhasználói felület hibáit, sérülékenységét használják ki. Az elkövetők célja a banki informatikai rendszerek mögött álló kiszolgáló eszközök túlterheléses támadása, ezáltal a rendelkezésre állás megakadályozása.

A fentebb említett – néha belső közreműködéssel megvalósuló –, hitelezésekhez köthető csalások ügyféloldali résztvevői cselekményeiket rendszerint olyan dokumentumok meghamisításával követik el, amely iratok a hitelezési kockázatokat illetően kedvezőbb színben tüntetik fel őket a valóságnál. Nem ritkák a hamis személyazonosító okmányokkal történő bankszámlanyitási kísérletek azzal a céllal, hogy az adott számla pénzmossási műveletek vagy egyéb csalárd tranzakciók kiszolgálója (pl. hamis vagy csalással átirányított átutalási megbízások) átutalási, közvetítő közege legyen.

Tekintettel arra, hogy a banki csalásesemények döntő többségében jelentős szerep jut az informatikai eszközöknek, ezért megelőzésének is kiemelten fontos eszközei az ezen eseményekhez köthető banki termékeket és folyamatokat támogató informatikai rendszerek felhasználásával, illetve kiegészítésével megvalósított csalásmonitoring-rendszerek. Ezek a logelemzésen és intelligens tranzakcióelemzésen alapuló rendszerek napjainkra szükségszerűen szinte kizárólagos eszközeivé válnak a csalásmegelőzést támogató banki csalásmonitoring-eljárásoknak. Ennek egyrészt az az oka, hogy a feldolgozandó tranzakciók száma rohamosan nő, másrészt a jogszabályi követelményekből (AML, IG3, PSD2 stb.), bankkártyatársasági ajánlásokból levezethető elemzési és szűrési igények gyakorlatilag online-real time elemző rendszerekkel elégíthetők ki. Ez igen komoly technikai, technológiai feladat, ugyanis a hatékony elemzéseket adott esetben több informatikai rendszerből és adatbázisból származó adatok elemzése és értékelése alapján lehet elvégezni, és csak ezek alapján hozhatók megbízható döntések. Tekintettel arra, hogy egy-egy felfedezett csalás vagy annak kísérlete szinte minden esetben nagyon gyors és határozott intézkedéseket igényel (kármérséklés, hatóságok értesítése stb.), ezért a csalásmenedzsmentnek nagyon fontos része a jól megtervezett incidenskezelési eljárásrend.

A bankbiztonsági tevékenység minden területén szükség van arra, hogy a bankbiztonsági szakterület szorosan együttműködjön a bank védelmi vonalait alkotó és kockázatmenedzsment-feladatokat is ellátó banki szakterületekkel, így különösen a compliance, a belső ellenőrzés, a HR, valamint az üzleti és operációs kockázatokat kezelő szakterületekkel.

Az első nagy csoport a hitelekhez kapcsolódó csalások. Ezek egyik ága az önmagában is büntethető okirat-hamisításhoz kapcsolódik; ezt az ügyfél azért követi el, hogy hozzájusson ahhoz a hitelhez, amit egyébként nem kapna meg. Hasonló a motivációja azon csalásoknak is, ahol hitelbírálati szempontból releváns adatokat hamisítanak meg. E csalások súlyosabb esete, amikor az okirat-hamisításokkal a hitel visszafizethetőségét, behajthatóságát akarják megakadályozni (pl. hamis személyi okmányok). A hitelcsalások egy másik fontos ága a hitelbiztosítékokkal való visszaélésekhez köthető (túlértékelt biztosítékok, csoportképzési szabályok kijátszása).

8.8 JOGI TERÜLET

8.8.1 A szervezeten belül

A banküzemek szerteágazó tevékenységében az ügyfeleknek nyújtott pénzügyi és kiegészítő pénzügyi szolgáltatások nagyon széles köre dominál, amelyekhez más kiegészítő tevékenységek is kapcsolódhatnak (pl. befektetési szolgáltatások, állami támogatások, biztosítások közvetítése). Ezek mindegyikéhez – kialakításukhoz, a jogszabályi környezethez igazodó, folyamatos karbantartásukhoz és természetesen napi működtetésükhöz – számos jogi tevékenység kapcsolódik.

Az üzletszerű banki tevékenységek mellett a szervezet működése során is jelentkeznek jogi feladatok, így a munkajogi, az adójogi, a társasági jogi kérdések is a jogi területek által ellátandó feladatok körébe sorolhatók. A jogi tevékenységnek a szervezeten belüli küldetése tehát abban áll, hogy a szervezet sikeres üzletmenetét a **vonatkozó szabályok értelmezésével és alkalmazásával támogassa**. E munka természetes velejárója, hogy egy adott kérdés lehetséges megoldásának határait is ki kell jelölni a szervezet számára, és olyan szabályszerű, egyben hatékony megoldásokat kell kialakítani, illetve támogatni, amelyek stabil működést, sok esetben akár piaci versenyelőnyt is biztosíthatnak a bankok számára. Ezért a jogi tevékenység kiemelésre méltó jellemzője a szervezeten belüli együttműködés; a terület ugyanis olyan szolgáltató centrumként írható le, ahol a jogász „ügyfele” az érintett társterületen dolgozó kolléga, a képviselt „ügy” pedig a szervezet adott területe által meghatározott cél elérésének támogatása a jog eszközeivel.

A jogi apparátus kialakítása sokféle lehet: az egységes, minden jogi feladatot magában foglaló „jogi igazgatóság” mellett tagoltabb struktúrákat is megfigyelhetünk, ahol egyes speciális feladatokat – pl. adójogi tanácsadást, követelésbehajtást vagy munkajogi ügyeket – önállóan működő jogtanácsos vagy ügyvéd végez. Akár egységes, akár egyes szakterületek mellett külön-külön működő jogi területek vagy ezek kombinációja valósul meg, a számos speciális részletszabályozást is magukban foglaló szakterületek jogi támogatásának a biztosítása a tevékenység specializációját elengedhetetlenné teszi.

Ennek keretében a hitelintézetek jogi területei szerveződhetnek

- jogáganként (társasági jog, munkajog, pénzügyi jog, adójog);
- tevékenységtípusonként (pl. szerződés-, illetve beadványszerkesztés, jogi képviselet bíróság, hatóság előtt, részvétel a döntés-előkészítésben);
- üzletáganként (pl. lakossági/vállalati hitelezés, pénzforgalom, értékpapír-kibocsátás, befektetési szolgáltatások).

Ezen elkerülhetetlen tagozódás mellett fontos erénye a szervezetnek, ha a jogi munkában résztvevők egymással rendszeresen konzultálnak, mivel így – a kölcsönös tapasztalatcsere útján – feladataik megoldásának színvonalát folyamatosan fejleszthetik.

A hitelintézeti szektor jogi apparátusait – kiváltképpen a komplex tevékenységet végző bankokban, illetőleg bankcsoportokban – jellemzően vezető jogtanácsos irányítja, aki közvetlenül a vezérigazgatónak alárendelve végzi szakmai és vezetői tevékenységét. Ezen munkakör ellátása széleskörű ismereteket és jelentős gyakorlati tapasztalatot igényel. A vezető jogtanácsos tevékenysége nagy hatással van a hitelintézet működésére. E munkakör fontosságát más jogágak felismerték és törvényi szinten szabályozták is, de a bankokra vonatkozó ágazati törvény jelenleg ilyen követelményeket nem határoz meg.

8.8.2 A jogi terület alapvető funkciói

Jogszabályok ismertetése és értelmezése

A pénzügyi szolgáltatások piacán – a magas szintű kockázatokra tekintettel – mind a szervezet felépítése és irányítása, mind pedig a nyújtott szolgáltatások részletesen szabályozottak. A szabályozás sokrétű, hiszen egyfelől az Európai Parlament és Tanács, másfelől a hazai jogalkotás is számos jogforrással alakítja a hitelintézeti működést. Ez a szabályozott környezet alapvető feladattá teszi a banki jogi munka során a jogszabályok ismertetését és értelmezését.

A banki működést körülvevő „szabálytenger” okán alapvető igényként fogalmazódik meg, hogy a jogi terület a folyamatosan változó, megújuló, kiegészülő szabályozást figyelemmel kísérje, és szükség szerint értelmezze.

Döntés-előkészítő anyagok jogi véleményezése

A szabályok ismerete és azok helyes alkalmazása tehát a hitelintézeti működés hétköznapijainak meghatározó eleme. Ezét is fontos az alapvető funkciók között a különböző tárgyú döntés-előkészítő anyagok jogi véleményezése. Ennek során az előterjesztést készítő szakterület döntési javaslatát és annak indokolását kell a vonatkozó jogi szabályozók tükrében megvizsgálni, és szükség szerint akár a vonatkozó szabályok ismertetését, akár azok alkalmazását érintő észrevételeket, javaslatokat megfogalmazni.

E körben fontos hangsúlyozni, hogy a jogi munka ebben a tekintetben sem csupán ellenőrző típusú, hanem támogató-megoldó jellegének itt is meg kell mutatkoznia: a jogi véleményezés akkor tölti be valódi funkcióját, ha a véleményezés során a jogász a felmerülő problémákat nem csupán megnevezi, hanem azokra **megoldást is ad**. Ez sok esetben alternatívák felállítását kívánja, amelyek közül az üzletileg legelőnyösebb megoldás kiválasztása már a döntéshozó feladata és felelőssége.

Jogi dokumentációk elkészítése és karbantartása

Szintén alapvető feladata – és felelőssége – a jogi területnek az egyes üzletágakhoz tartozó, az ügyfelekkel megkötendő szerződések rendszerét tartalmazó jogi dokumentációk elkészítése és karbantartása. E jogi dokumentáció alapvetően három elemből áll:

- **Általános szerződési feltételek (ÁSZF):** a bankok a Hpt. alapján kötelesek betét- és kölcsönszerződéseikre vonatkozóan üzletszabályzatot készíteni, amelyet nyilvánosságra kell hozniuk. Ez az üzletszabályzat tartalmazza az ügyfelek és a bank jogait és kötelezettségeit, azaz az üzleti feltételeket szabályozó szerződési feltételeket; ezeket a pénzügyi intézmények egyoldalúan határozzák meg, és egységes módon kívánják érvényesíteni ügyfeleikkel szemben. A gyakorlatban a bankok általában nemcsak betét- és kölcsönügyleteikre, hanem általában a teljes tevékenységükre vonatkozóan készítenek ÁSZF-et.²²⁸
- **Egyedi szerződések mintája:** egy adott termék/szolgáltatástípushoz kapcsolódó, a szolgáltatást igénybe vevő ügyféllel megkötendő szerződés általában szokásos rendelkezéseit tartalmazza. E minta rendelkezéseitől – az ügyfél igényei alapján, valamint az intézménynél döntésre jogosult személy vagy testület által meghatározott körben – a konkrét szerződés megkötésekor el lehet térni.
- **Hirdetmény:** a kamatokat, szolgáltatási díjakat, az ügyfelet terhelő, egyéb költségeket, a késedelmi kamatokat, valamint a kamatszámítás módszerét tartalmazó dokumentum. Tekintettel arra, hogy az egyes üzletágakhoz tartozó kondíciók meghatározása – sem típusukat, sem mértéküket tekintve – nem jogi kompetenciába tartozik, ezen szerződéses elem kialakítása elsődlegesen nem jogi feladat.

Bíróságok és hatóságok előtti jogi képviselet

A jogi tevékenységnek a laikusok számára is nyilvánvaló eleme, a bíróságok és hatóságok előtti jogi képviselet szintén megjelenik a banki jogi területek munkájában. Ezen feladatcsoport önmagában is igen sokrétű, mert a jogi képviselet nagyon sokféle eljárásban jelent lényegesen eltérő feladatot az eljáró jogász számára. Jellemzően az alábbi ügyekben jár el jogi képviselő:

- **Polgári peres eljárásokban:** ilyen eljárások lehetnek jellemzően az intézmény ügyfelei által indított polgári perek, amelyek során pl. a megkötött szerződés egészének vagy egy részének érvényességét támadja az ügyfél.

²²⁸ Egy adott ügyfél esetében az ÁSZF akkor hatályos, ha arra az ügyféllel kötött szerződés hivatkozik. A nagyvállalatokkal kötendő szerződések többségükben egyediek, s nem tartoznak az ÁSZF hatálya alá.

Ez az eljárás a devizahitelekkel kapcsolatos jogviták időszakában vált tömegessé, ami kivételesnek mondható, hiszen az egyébként bizalmi viszonyra épülő bank-ügyfél kapcsolatokra ez általánosságban nem jellemző.

- **Békéltető eljárásokban:** a pénzügyi piacon működik egy speciális mediációs eljárás, amelynek a helyszíne általában a felügyeleti hatóság mellett működő Pénzügyi Békéltető Testület. A panaszügyek intézése során, amennyiben a feleknek nem sikerül a panaszeljárást úgy lezárniuk, hogy az ügyfél elégedett legyen a bank válaszával, akkor az kezdeményezheti – a peres eljárás helyett vagy azt megelőzően – a békéltető eljárás lefolytatását.
- **Bírósági végrehajtási, csőd-, illetőleg felszámolási eljárásokban:** ezen eljárások a szerződéses kötelezettségeit teljesíteni nem akaró, illetve nem tudó ügyfelekkel szembeni olyan eljárások, amelynek során a pénzügyi intézmény célja a megkötött szerződésben vállalt fizetési kötelezettség kikényszerítése, illetőleg szabályozott keretek közötti érvényesítése.
- **Cégbírósági eljárásokban:** a pénzügyi intézmény működése során számos kérdésben (pl. a cég dokumentumaiban, vezetői személyében, a tulajdonosi vagy képviselőre jogosultak körében, adataiban) bekövetkezett változások kötelezővé teszik ilyen típusú eljárások lefolytatását, amelynek során a jogi képviselő kötelező.
- **Felügyeleti engedélyezési eljárásokban:** a pénzügyi piacok erős hatósági kontrolljának egyik fontos eleme, hogy számos kérdésben engedélyezési eljárást kell lefolytatni a felügyeleti hatóságnál. Ilyen eljárások tipikus esete pl. az igazgatósági és felügyelőbizottsági tagok, illetőleg elnökök előzetes engedélyeztetése;
- **Egyéb hatósági eljárásokban:** a pénzügyi intézmények működését számos más hatóság is ellenőrizheti (pl. a Gazdasági Versenyhivatal, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal, a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság, a munkaügyi hatóság). Az ilyen speciális célú hatósági ellenőrzési eljárások során számos esetben szükségessé válhat a jogi képviselő.

Az okirati ellenjegyzés mellett a másik olyan tevékenység, amelynek végzésére kizárólag kamarai jogtanácsos (vagy ügyvéd) jogosult, az a jelen fejezetben tárgyalt jogi képviselő. Ennek megfelelően a jogi képviselőt ellátó jogtanácsosok esetében szükséges feltétele a munkavégzésnek, hogy a területileg illetékes ügyvédi kamarához felvételt nyerjenek, mert csak a kamara tagjaként végezhetik munkaviszonyban ezen tevékenységüket. A kamarai tagság e két jogi tevékenységet (okirati ellenjegyzést és jogi képviselőt) illetően újfajta kontrollt is jelent, hiszen a kamarai jogtanácsost a munkajogi felelősség mellett ügyvédi felelősség is terheli, így vele szemben a kamarai fegyelmi eljárás lefolytatásának és – indokolt esetben – fegyelmi büntetés kiszabásának is helye lehet.

Közreműködés szerződéskötésben

Szintén fontos jogi feladatként határozható meg a pénzügyi vagy befektetési szolgáltatásokhoz nem közvetlenül kapcsolódó szerződéskötésben való közreműködés. Az e csoportba tartozó jogi munka megint csak sokszínű: egyfelől a szerződések típusa, másfelől a részvétel módja is igen eltérő lehet. Számos esetben a szerződéses feltételek megtárgyalása és megszövegezése is a jogi feladat része, de esetenként a szerződő partner által elkészített szerződésszöveg jogi véleményezése lesz a jogi közreműködés módja. A banküzem környezetében leggyakrabban felmerülő szerződések típusai – amelyek némi betekintést engednek a banküzem sokrétűségébe is – a következők:

- **Kiszervezési szerződések** – olyan önálló szerződéstípus, amelynek külön szabályait jogszabályok határozzák meg, és az a lényege, hogy az intézmény egy külső szolgáltató folyamatos vagy rendszeres igénybevételével valósít meg valamely banküzemi tevékenységet, amelynek során adatok átadása is történik. Az ilyen típusú szerződések egyik jellemző esete az IT-szolgáltatások kiszervezése.

- **Partnerekkel megkötött szerződések** – a széleskörű szolgáltatások nyújtása során a bank számos partner állandó vagy eseti együttműködését igényli; a velük kötött szerződés jogszerűsége – és persze célszerűsége is – kiemelt jelentőségű. Idesorolhatjuk többek között a könyvvizsgálóval, pénzügyi közvetítővel („ügynökökkel”), értékbecslővel, ügyvédi irodákkal, partnerintézményekkel (pl. biztosítókkal, lakás-takarékpénztárakkal) vagy az állammal (pl. lakáscélú állami támogatásokkal kapcsolatosan) megkötött szerződéseket, amelyek alapvetően megbízási típusú jogviszonyokat hoznak létre.
- **Ingtalannal kapcsolatos szerződések** – a banküzem napi működtetése természetesen ingatlanokhoz kötődik, akár az intézmény központját, akár fiókhálózatát vesszük figyelembe. A szolgáltatás nyújtása jelentheti adásvételi és/vagy bérleti szerződések megkötését, de idesorolhatjuk az ingatlanhoz kapcsolódó, annak üzemeltetéséhez kötődő szerződéseket is, például a közüzemi, takarítási, karbantartási, távfelügyeleti, pénzzállítási szerződéseket.
- **Tranzakciós szerződések** – ezen szerződéstípusba sorolhatók azok az ügyletek, amelyeket a pénzügyi intézmény piaci pozíciójának (át)alakítására vagy fejlesztésére köt meg. Idetartozhatnak a jelentős beszerzéseket megvalósító (pl. informatikai rendszereket érintő) ügyletek, egy üzletág felépítéséhez vagy éppen eladásához kapcsolódó szerződések vagy portfólió(részek), illetőleg fedezeti ingatlanok adásvétele, de ideértendők a cégvásárlások/eladások is. A tranzakció méretétől és bonyolultságától függően ezek a szerződések számos esetben igénylik külső ügyvédi iroda bevonását is, amelyek a belső jogi apparátussal együttműködve vesz részt ezen jogi munka ellátásában.
- **Munkaszerződések** – a szerződéskötések egyik speciális területe a saját munkavállalókkal kötött szerződéseket érinti. Ebben a körben a jogi munka határai a mintául szolgáló szerződéstervezet elkészítésére korlátozódnak, hiszen a konkrét szerződési feltételek előkészítése már a HR-terület kompetenciájába tartozik.

Egyéb speciális feladatok

A fentiekben bemutatott jogi feladatok a banki jogi munkának csupán a gerincét adják, emellett számos speciális feladat is a hitelintézetek jogi területeinek munkájához tartozhat. Ezek közül – a teljesség igénye nélkül – a következők említhetők:

- részvénykönyvvezetés;
- közgyűlések, igazgatósági és felügyelőbizottsági ülések jegyzőkönyvvezetése;
- értékpapírok keletkeztetése.

8.8.3 A jogi, compliance- és adatvédelmi feladatok elhatárolása

Elhatárolás a compliance-területtől

A belső védelmi vonalak egyik elemeként önálló terület a megfelelőségbiztosítási funkciót ellátó compliance. E terület munkatársai – hasonlóan a jogtanácsosokhoz – jellemzően jogi szakképesítéssel rendelkeznek, de szervezeten belüli feladatuk azokétól élesen elkülönül. Míg a jogtanácsosi munka alapvetően a napi működés részeként kifejtett, a munkafolyamatok szerves részét képező feladat, addig a compliance-terület fókuszában – a belső ellenőrzéssel és a kockázatkontroll-területtel azonos módon – az ellenőrzés áll. E funkciója részeként cél-, téma- és utóvizsgálatokat végez, valamint monitoring- és kockázatelemző rendszereket működtet (l. 8.3. fejezet). Emellett tanácsadási funkciót is ellát; ez kapcsolódik leginkább a jogi terület munkájához. A belső szabályzatok és előterjesztések véleményezése, illetőleg a jogszabályi rendelkezések értelmezése a jogi és a compliance-terület tipikus találkozási pontjai; ezek során fontos az együttműködés és a rendszeres egyeztetés.

Véleményeltérés esetén azonban olyan konfliktushelyzet adódhat, amelynek feloldása a szervezet számára is fontos kérdés. A felelősségi szempontok figyelembevételével indokoltnak tűnik, hogy a szervezet a jogszabályok értelmezése körében a jogtanácsosi választ tekintse irányadónak, mivel azért a felelősség az e munkakörben dolgozóakra hárul.

Elhatárolás az adatvédelmi felelőstől (adatvédelmi tisztviselőtől)

Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló jogszabály rendelkezése szerint – többek között – a pénzügyi szervezeteknél közvetlenül a szervezet vezetőjének felügyelete alá tartozó, belső adatvédelmi felelőst kell kinevezni, illetőleg megbízni. E tisztség elnevezése a 2018. május 25-én hatályba lépő, új adatvédelmi szabályozásnak megfelelően adatvédelmi tisztviselőre (*data protection officer – DPO*) változott. Az új szabályozás szerint azonban nem csupán az elnevezés, hanem a funkció is módosul. Ennek értelmében az adatvédelmi tisztviselő olyan független személy, aki

- ellenőrzi az adatvédelmi jogszabályoknak, valamint a belső szabályoknak való megfelelést;
- tájékoztat és szakmai tanácsot ad adatvédelmi kérdésekben, ideértve az adatvédelmi hatásvizsgálatot is;
- figyelemmel kíséri a vállalat adatkezelési és adatfeldolgozási tevékenységét;
- együttműködik és tartja a kapcsolatot az adatvédelmi hatósággal.

Az új szabályozásban nincs előírás arra, hogy az adatvédelmi tisztviselőnek milyen végzettséggel kell rendelkeznie, de a gyakorlati tapasztalat szerint ezen feladatot a bankoknál jogi végzettségű szakemberek látják el. Számos esetben e feladat mellett az adatvédelmi tisztviselő más – általában jogtanácsosi munkakörbe tartozó – feladatot is ellát a szervezetben.

Ilyen esetben együttesen és körültekintően kell az alábbi szempontokat érvényesíteni:

- Az adatvédelmi tisztviselő feladatai ellátása körében nem utasítható (pl. nem kaphat instrukciót arra vonatkozóan, hogyan vizsgáljon meg egy panaszt, egy bizonyos adatvédelmi problémát hogyan értelmezzen, mikor konzultálhat a hatósággal).
- Nem végezhet olyan egyéb feladatot, amely miatt önmaga ellenőrzését kellene ellátnia.
- Nem tölthet be a szervezeten belül olyan pozíciót, amelyben az adatkezeléssel kapcsolatban döntéseket hozhat (pl. meghatározhatja az adatkezelés célját és eszközeit).

Az adatvédelmi tisztviselő összeférhetetlensége ügyében a gyakorlatnak még számos részletkérdést kell tisztáznia; de tekintettel az új szabályozás ezen a területen is szigorodó elvárásaira, várhatóan az adatvédelmi tisztviselői funkcióval összeférhetetlenek lesznek a széles hatáskörű felső vezetői (pl. jogi, marketing-, HR-igazgatói) pozíciók, ugyanakkor a szervezet alacsonyabb szintjein elhelyezkedő, olyan pozíciók is, amelyek az adatkezelési folyamatok meghatározásában szerepet kapnak.

A jogi munka kihívásai

A banküzemben megjelenő tevékenységek majd mindegyikére érvényes, hogy – több-kevesebb gyakorisággal – igényli a jogi támogatást. Ennek megfelelően a széles értelemben vett bankjogi feladatok sokféle jogi kompetenciát feltételeznek, ezeket pedig csak képzett jogászok csapatával lehet jó színvonalon biztosítani. Ezek között – ahogy azt a fentiekben bemutattuk – megkülönböztetünk kamarai jogtanácsos (vagy ügyvéd) által végezhető feladatokat és azon kívüli jogi tevékenységeket.

E szabályozásból azt a következtetést is levonhatnánk, hogy a banküzem körében végzett jogi munkák között felállítható egy értéksorrend; ez azonban nincs így. Az eljáró jogtanácsosnak vagy ügyvédnek valamennyi jogi munka során alapos tudás birtokában és a felmerülő probléma megoldásának lehetőségeire fókuszálva kell azt a támogatást nyújtania a szervezet számára, amely hivatásának betöltéséhez elengedhetetlen.

A feladatok sokrétűsége szakmai változatosságot biztosít a banki jogász számára, de a sokféleség egyben kihívást is jelent. A szabályozói környezet folyamatos változása és mind a hazai, mind az uniós jogalkotás területén évről évre tapasztalható bővülése azzal a nyilvánvaló következménnyel jár, hogy a jogi tudás gyorsan elavul. Ezért a szakmai továbbképzések, konzultációk szerepe a többi szakmához képest is kiemelkedő jelentőségű.

A szabályszerű működés minden „üzem” számára alapkövetelmény, de a banküzem – ahol az üzleti kapcsolat meghatározó eleme az ügyfél bizalma – még fokozottabb felelősséget ró a jogi munkát végzőkre. Ezért a szakmai munka igényes ellátásának – a gyorsuló és az egyszerűsítéseket egyre erősebben igénylő környezetben is – megkerülhetetlen követelménynek kell lennie az e munkát végzőkkel szemben.

9. BELSŐ ELLENŐRZÉSI SZERVEZET

A könyv utolsó fejezete – végül, de nem utolsó sorban – a bankok legfontosabb belső kontroll-szervezetét, a belső ellenőrzést mutatja be, amelyet már említettünk az 1.4.4. fejezetben, mint a harmadik védelmi vonalat.

A harmadik védelmi vonal – a független belső ellenőrzési szervezet

A harmadik védelmi vonal bemutatása előtt érdemes tisztázni a kapcsolódó fogalmakat. A magyar terminológiában a „belső ellenőrzés”, „ellenőrzés” többféle eljárást és funkciót jelenthet, ezért sajnos gyakran keverednek a fogalmak és emiatt az elvárások, elképzelések is a kontrollrendszer alkotó, különböző ellenőrzési funkciók értelmezésében. Az angol terminológia sokkal árnyaltabban és pontosabban definiálja az ellenőrzési funkciókat és azok célját, szerepét. A harmadik védelmi vonal megnevezése az angol terminológiában „*internal audit*”, míg az ellenőrzési rendszerre és egyéb ellenőrzési eljárásokra a „*control system*”, „*internal control*” megnevezést használja. Annak érdekében, hogy a továbbiakban egyértelmű legyen, a védelmi vonalak mely elemét, funkcióját ismertetjük, a fejezet további részében a **független belső ellenőrzési szervezetet** és az általa ellátott funkciókat a „belső ellenőrzés”, míg az ellenőrzési rendszer többi elemét a „kontroll” kifejezéssel tárgyaljuk.

9.1 A BELSŐ ELLENŐRZÉS NEMZETKÖZI SZTENDERDJEI

A belső ellenőrzési szakma hosszú múltra tekinthet vissza; az ezzel szemben támasztott szakmai elvárások nagyon sokat változtak és fejlődtek az idők folyamán. A mindenkori elvárásoknak való megfelelést segíti elő a szakma nemzetközi szervezete, az *Institute of Internal Auditors* (továbbiakban: *IIA*, illetve Szervezet), amely 1941-ben jött létre az Egyesült Államokban. A Szervezet jelenleg már globális szinten működik, az egész világot lefedi: minden kontinensen és majdnem minden országban működik alszervezete. Európában a *European Confederation of the Institutes of Internal Auditing* (*ECIIA*), Magyarországon pedig a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete (*BEMSZ*) közvetíti az *IIA* tevékenységét és szolgáltatásait, valamint segíti a belső ellenőrök munkáját.

A belső ellenőrzés definícióját, valamint a szakma alapjául szolgáló sztenderdeket az *IIA* határozta meg, és rendszeresen frissíti a mindenkori elvárásoknak, lehetőségeknek megfelelően. A sztenderdek a *BEMSZ* jóvoltából magyarul is elérhetők. A szakmai sztenderdek közzétételén kívül az *IIA* nemzetközi minősítést adó szakmai képzéseket szervez (pl. *Certified Internal Auditor*, *Certified Financial Services Auditor*, *Certification in Control Self-Assessment* stb.), amelyek komoly tudást adnak, nemzetközi vizsgával záródnak, ezért a munkaerőpiacon nagy értéket képviselnek. Ezen felül a Szervezet különböző oktatásokkal, kutatásokkal, konferenciaszervezéssel, szakkönyvek kiadásával és egyéb publikációkkal segíti elő a sztenderdek gyakorlati érvényre juttatását, ezen keresztül a szakma presztízsének emelését, valamint az auditszakmában dolgozó szakemberek támogatását és fejlesztését. Részletes információ minderről az *IIA* honlapján található²²⁹, a mélyebb szakmai tartalmak csak tagok számára elérhetők.

Az *IIA* a szakma iránt támasztott elvárásokat az alábbi dokumentumokban határozta meg:

- A belső ellenőrzés küldetése (*Mission of Internal Audit*);
- Kötelező iránymutatás (*Mandatory Guidance*):
 - A belső ellenőrzésre vonatkozó alapelvek,
 - A belső ellenőrzés definíciója,

²²⁹ www.theiia.org

- Etikai kódex,
- A belső ellenőrzés működésének nemzetközi sztenderdjei;
- Javasolt iránymutatás (*Recommended Guidance*).

A nemzetközi szakma definíciója szerint a belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot nyújtó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet értékeléséhez, és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és működésével javítja a kockázatkezelési, a kontroll- és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.

A definícióban szereplő funkciók és kifejezéseket részletesen kifejtjük a fejezet további részeiben.

9.2 A BELSŐ ELLENŐRZÉS FELELŐSSÉGE, FELADATAI

A belső ellenőrzés tevékenysége két jól elkülöníthető feladatkörből áll.

9.2.1 Bizonyosságot adó tevékenység (*assurance*)

A bizonyosságot adó tevékenység keretében a belső ellenőrzés az intézmény működését, folyamatait, kockázatait rendszeresen és módszeresen ellenőrzi, értékeli. Tevékenysége során a belső ellenőrzés összehasonlítja az elvárt és a tényleges állapotot, megállapításait jelentésbe foglalja, és lehetőség szerint javaslatokat dolgoz ki a hiányosságok elhárítására, javítására. Az ellenőrzést ún. **belső ellenőrzési vizsgálat** (későbbiekben: vizsgálat) végzi el. A vizsgálat során szakmai szempontok alapján, körültekintően megválogatott tényeket, adatokat elemez, és ennek az eredménye nyomán független, objektív értékelést (diagnózist) készít a vizsgált területről. Az értékelés eredményét írásban, az ún. **vizsgálati jelentésben** foglalja össze, és arról az intézmény vezetőségét, bizottságait tájékoztatja. A vizsgálat során alkotott véleményével, értékítéletével elősegíti, hogy az intézmény munkatársai, vezetői, testületei az adott témáról független szakértői értékelést, képet kapjanak. A belső ellenőrzés által nyújtott objektív bizonyosság segít a rejtett kockázatok, kontrollhiányosságok azonosításában, felhívja a figyelmet a hibás, esetleg jogszabályba ütköző gyakorlatra.

A belső ellenőrzéssel szemben elvárás, hogy a bizonyosságot adó tevékenység keretében az intézmény valamennyi lényeges területét, folyamatát vizsgálja és értékelje. Az egyes vizsgálatok gyakoriságát, terjedelmét, módszereit pedig az adott terület vagy folyamat fontossága, kockázatai alapján kell meghatározni. A legjobb gyakorlat az, ha a belső ellenőrzés kockázatalapú módszertant alkalmaz, kockázattudatosan dolgozik. Munkamódszereit, eljárásait olyan módon alakítja ki, ami a lehető legjobban igazodik az adott intézmény méretéhez, komplexitásához, kockázati profiljához. Például egy lakossági hitelezéssel foglalkozó, szakosított banknál a belső ellenőrzési vizsgálatok fókuszában a lakossági hitelezési folyamatok és a kapcsolódó kockázatkontrollok fognak állni, míg egy befektetési szolgáltatónál, amely esetleg befektetési hitelt is nyújt, az ellenőrzés a befektetővédelemre, az ügyfelek eszközeinek védelmére összpontosít, míg a hitelezést valamivel hátrébb sorolja. Egy univerzális bank esetén pedig szofisztikáltabb kockázatelemzés alapján határozzák meg az ellenőrzési fókuszokat és prioritásokat. A kockázatalapú belső ellenőrzési módszertanról később részletesebben lesz még szó.

9.2.2 Tanácsadói tevékenység (*consultancy*)

A **tanácsadói tevékenység** abban áll, hogy a belső ellenőrzés független, objektív véleményével segíti a vezetőség munkáját. Ez lehet egyes megoldási lehetőségek elemzése, értékelése, javaslatokkal a jelenleginél ésszerűbb vagy hatékonyabb megoldásokra, folyamat- vagy kontroll-továbbfejlesztési lehetőségekre. Bankoknál tipikus tanácsadói tevékenység lehet a belső ellenőrzés véleményének kikérése új termékek bevezetését, belső szabályzat kiadását vagy módosítását megelőzően.

Részt vehet a belső ellenőrzés különböző bizottságokban, véleményével segítve a bizottság munkáját. Tanácsadói funkciójában támogathat projekteket, koordinálhatja a különböző védelmi vonalak együttműködését, tapasztalatcseréjét.

A belső ellenőrzés fő tevékenysége a bizonyosságot adó – vizsgálati – tevékenység, a tanácsadó tevékenység ehhez képest inkább kiegészítő jellegű. A fő szabály az, hogy a tanácsadói tevékenységek sem mennyiségben, sem tartalmukat illetően nem veszélyeztethetik a bizonyosságot adó feladatkör ellátását.

Mit is jelent ez a gyakorlatban? A bankoknál a bizonyosságot adó tevékenység jellemzően a belső ellenőrzés teljes erőforrásának (az éves szinten rendelkezésre álló munkanapok számának) minimum 70 százalékát teszi ki, míg a tanácsadó tevékenység jellemzően 15–30 százalék között mozog. Amennyiben a belső ellenőrzés rendelkezésére álló erőforrások nem elegendők valamennyi bizonyosságot adó tevékenység ellátására, úgy lehetséges (és célszerű) a hiányzó kapacitást a tanácsadó tevékenység csökkentésével átcsoportosítani.

A belső ellenőrzés nem végezhet olyan tartalmú tanácsadást, amely egy későbbi vizsgálatban véleménye objektivitását, függetlenségét negatívan befolyásolhatná (pl. részt vehet bizottsági üléseken, a bizottságok munkáját javaslattal támogathatja, de döntéshozatali joggal a megoldásra nem rendelkezhet; ha egy belső ellenőr tanácsadói szerepkörben részt vett valamely megoldás kialakításában, akkor az adott megoldás működésére irányuló vizsgálatot lehetőség szerint másik szakértő belső ellenőrnek kell elvégeznie, stb.).

Egy univerzális bankcsoport belső ellenőrzési szervezetének feladatai jellemzően az alábbiak:

- a bank, illetve bankcsoport esetén az összevont felügyelet alá tartozó leányvállalatok és a járulékos vállalkozások (továbbiakban: leányvállalatok) tevékenységét vizsgálja és értékeli;
- folyamatosan figyelemmel kíséri,
 - hogy a bank rendelkezik-e a jogszabályok által előírt és a prudens működést biztosító belső szabályzatokkal,
 - a belső szabályzatok alkalmasak-e a banki tevékenységek végrehajtására, illetve összhangban vannak-e a jogszabályi és egyéb hatályos hatósági rendelkezésekkel,
 - a bank és a leányvállalatok a jogszabályok, a hatósági előírások, valamint a belső szabályzatok betartásával működnek-e,
 - a szervezeti egységek működése eleget tesz-e a stratégiai célokban előírtaknak,
 - az üzleti nyilvántartások és belső ellenőrzési rendszerek egyedi és csoportszinten is lehetővé teszik-e a bank körültekintő, prudens működését,
 - a kiszervezett tevékenységeket és
 - a javadalmazási politikában foglaltak megvalósulását ellenőrzi;
- jogszabály, felügyeleti szerv, felügyelőbizottság által a belső ellenőrzés számára előírt feladatokat elvégzi;
- a belső ellenőrzés vagy felügyeleti szervek által feltárt hiányosságok megszüntetésére irányuló intézkedéseket nyomon követi, erről rendszeres jelentéseket készít;
- preventív (megelőző) belső ellenőrzési tevékenységeket lát el, különösen
 - projekteken közreműködik tanácsadás, minőségbiztosítás formájában,
 - belső szabályzatok, új termékek, új rendszerek bevezetését előzetesen véleményezi;

- a belső ellenőrzési módszertant, folyamatokat és eljárásokat kialakítja és folyamatosan fejleszti a mindenkor nemzeti legjobb gyakorlatnak való megfelelés érdekében;
- a vonatkozó jogszabályokban meghatározott és felügyeleti szerv által elrendelt jelentési kötelezettségét teljesíti.

9.2.3 A belső ellenőrzés függetlensége

A nemzetközi sztenderdek szerint a belső ellenőrzésnek a feladatait tárgyilagosan, befolyástól mentesen kell végeznie. Ennek érdekében a belső ellenőrzésnek függetlennek kell lennie azokról a területektől és tevékenységektől, amelyeket ellenőriz, valamint az intézmény vezetőségétől és irányító testületeitől is.

A belső ellenőrzési szervezetet az intézmény szervezeti hierarchiájának olyan szintjére kell besorolni, amely lehetővé teszi valamennyi belső ellenőrzési funkció független és tárgyilagos ellátását. A belső ellenőrzés függetlenségének védelmét biztosítja a hazai bankoknál, hogy a hatályos ágazati jogszabályok a belső ellenőrzési funkciót a legmagasabb szintű ellenőrző testület (felügyelőbizottság) irányítása alá sorolják, valamint a munkáltatói jogokat a belső ellenőrzés vezetője és munkatársai felett közvetlenül az ügyvezető gyakorolhatja.

A belső ellenőrzés irányítása során a felügyelő bizottság

- elfogadja a belső ellenőrzési szervezeti egység éves ellenőrzési tervét;
- legalább félévente megtárgyalja a belső ellenőrzés által készített jelentéseket, és ellenőrzi a szükséges intézkedések végrehajtását;
- szükség esetén külső szakértő felkérésével segíti a belső ellenőrzés munkáját;
- javaslatot tesz a belső ellenőrzési szervezeti egység létszámának változtatására.

A belső ellenőrzés függetlenségének szervezeti szinten (szervezeti hierarchia, legfelső döntéshozatali testület alá tartozás), valamint személyi szinten is érvényesülnie kell (pl. a csoport munkatársa nem vehet részt olyan témát, területet érintő vizsgálatban, ahol nem sokkal a vizsgálatot megelőzően dolgozott, vagy hozzátartozója, közeli ismerőse dolgozik).

A belső ellenőrzést a függetlenség biztosítása érdekében nem szabad megbízni olyan egyéb feladatokkal, amelyek érdekkonfliktushoz vezethetnek és/vagy függetlenségét befolyásolhatják.

A belső ellenőrzés önállóan jár el a tevékenysége tervezése, az ellenőrzési program végrehajtása, a módszerek és eljárások kiválasztása során, befolyástól mentesen állítja össze megállapításait, következtetéseit és a javaslatokat tartalmazó ellenőrzési jelentést.

Feladatai teljesítése érdekében teljes körű, korlátlan és szabad hozzáférési jogosultsággal rendelkezik a szervezet összes funkcióját, tevékenységét, helyiségét, működését, információját, nyilvántartását, adatállományát, számítógépes programját (*read only* jogosultsággal), tulajdonát, valamint alkalmazottját érintően.

A nemzetközi szakma elvárja, hogy a függetlenség meglétéről a belső ellenőrzés vezetője rendszeresen, írásban is nyilatkozzon (pl. évente a felügyelőbizottságnak vagy auditbizottságnak).

9.2.4 A belső ellenőrzés kockázatalapú működése

A belső ellenőrzés valamennyi tevékenysége kockázatalapú. A fő tevékenységek az alábbiak:

- tervezés;
- vizsgálatok végrehajtása;
- intézkedések nyomon követése.

A kockázatalapú vagy kockázattudatos működés a gyakorlatban azt jelenti, hogy a belső ellenőrzés prioritási sorrendjében a kockázatosabb területek állnak elől; ezeket gyakrabban és mélyebben kell vizsgálni, és amennyiben a vizsgálat jelentős problémát tár fel, azokat az intézménynek mielőbb meg kell oldania. A belső ellenőrzési eljárásokban ezért a kockázatelemzésnek, kockázatértékelésnek minden szakaszban kiemelt jelentősége van. A kockázatelemzés és -értékelés a belső ellenőrzési módszertan egyik legfontosabb eleme, amelynek rögzítése a szabályzatban, valamint rendszeres frissítése az ellenőrzési szervezet fontos feladata.

A kockázatelemzési módszertan keretében az alábbiakat kell meghatározni:

- a vizsgálandó egységet (*auditable entity*) – a tervezési szakasz első lépésében meg kell határozni minden vizsgálandó egységet, amely lehet szervezeti egység, folyamat, téma vagy ezek kombinációja. A vizsgálandó egységek összességét nevezzük audit univerzumnak;
- a kockázatelemzés szempontjait – a kockázati kategóriákat, kockázati besorolásokat (mértékeket).

Az audit univerzumon belül a **vizsgálandó egységek** (területek, témák) meghatározása intézményenként különböző módon történhet. Míg egyes intézményeknél a szervezeti alapú megközelítés működik (a belső ellenőrzés az intézmény szervezeti ábrája alapján határozza meg a vizsgálandó egységeket), addig más intézményeknél ez folyamat alapú. Komplex, jelentős intézmények esetén ez utóbbi a jellemző, mert ez a módszer lehetőséget ad összefüggésében, holisztikusan (szervezeti egységeken átívelő módon) elemezni és értékelni a kockázatokat. Bármely módszert is alkalmaznak, fontos cél, hogy ne essen ki lényeges témakör vagy terület a belső ellenőrzés látóköréből.

A kockázatelemzési módszertan másik lényeges eleme azoknak a **kockázattípusoknak a meghatározása**, amelyek mértékét az elemzésben értékelni fogják. A jelenlegi szabályozói környezet minden banktól elvárja, hogy rendelkezzen megfelelő kockázatazonosítási és -értékelési módszertannal; jellemzően ehhez igazodik a belső ellenőrzés is. Ha nem is veszi át egy az egyben az intézmény mérési módszertanait, azért összehangolja azokkal a saját értékelési módszertanát. A legjobb gyakorlat az, ha a kockázatok azonosításának és értékelésének módszertana egységes az intézményen belül: azonos szempontrendszer alkalmaz a vezetőség, illetve ugyanazt használják a védelmi vonalak képviselői, ezen belül a belső ellenőrzés is. Ez ma még nem minden intézménynél valósul meg maradéktalanul, de a módszerek összehangolása, közös értelmezése mindenhol cél.

A kockázatelemzési módszertanát nemzetközi intézményeknél jellemzően a tulajdonos (anyabank) központja határozza meg, és az csoportszinten egységes. Az irányító intézmény (anyabank) és valamennyi leányvállalat (leánybank) azonos audit univerzumot használ, és a vizsgálandó elemek kockázati besorolását is azonos szempontok és algoritmus alkalmazásával végzi. Ezzel csoportszinten is biztosítani lehet az átláthatóságot, összehasonlíthatóságot, valamint a belső ellenőrzés prioritásainak csoportszintű összehangolását.

A kockázatelemzés végterméke a kockázati mátrix, más néven *audit risk matrix*. A következő táblázat egy példán szemlélteti egy bank lehetséges kockázati mátrixát. A sorok tartalmazzák a vizsgálandó egységeket, az oszlopok az értékelendő kockázatokot, illetve a konkrét kockázati értékeket (pontokat), majd egy egyszerű algoritmus alapján az adott egység végső kockázati besorolását.

Vizsgálandó egység	Alterület	Kockázati besorolás						Összes kockázati érték	
		Hitel	Piaci	Működési	Reputációs	Stratégiai	Egyéb		
Üzleti funkciók	Lakossági üzletág	Hitelezés	3	0	4	2	3	3	15
		Számlavezetés	1	0	4	4	0	0	9
		Értékpapír-műveletek	0	1	4	4	0	0	9
	Vállalati üzletág	Hitelezés	3	1	2	1	3	3	13
		Számlavezetés	0	0	3	2	3	3	11
	Treasury	Saját számlás kereskedés	1	4	4	3	0	0	12
		Treasury sales	1	3	4	3	0	0	11
	Fizetési megbízások	Átutalások, okmányos ügyletek	0	0	4	4	0	0	8
		Készpénzforgalom	0	0	4	4	0	0	8
Kártyatranzakciók		0	0	4	4	0	0	8	
Irányító és támogató funkciók	Értékesítés-támogatás	Termékfejlesztés	2	0	3	3	3	0	11
		Értékesítési csatornák menedzsmentje	0	0	3	3	3	0	9
	Kockázatkezelés	Stratégiai kockázatkezelés	3	2	3	1	4	3	16
		Hitelkockázat-kezelés	3	0	3	2	3	3	14
		Piaci kockázatkezelés	0	1	3	1	3	3	11
		Működési kockázatkezelés	0	0	4	3	3	3	13
		Likviditási kockázatkezelés	0	2	4	3	3	3	15
		Egyéb kockázatkezelési funkciók, kontrollok	1	1	4	3	3	3	15
	Követeléskezelés	Követeléskezelés	2	1	3	3	0	0	9
	Operáció, back-office	Operáció	0	0	4	2	0	0	6
	Pénzügyi funkciók	Számvitel	0	0	4	2	3	0	9
		Kontrolling	0	0	3	0	3	3	9
		Jelentésszolgálat, riporting	0	0	3	2	0	0	5
	Compliance, ALM	Compliance, AML	0	2	2	3	2	0	9
	Jog	Jog	0	0	3	2	1	0	6
	IT	IT-irányítási folyamatok	0	0	3	1	3	0	7
		Projektmenedzsment	0	0	4	4	1	1	10
IT-fejlesztés		0	0	3	2	2	0	7	

Vizsgálódó egység	Alterület	Kockázati besorolás						Összes kockázati érték
		Hitel	Piaci	Működési	Reputációs	Stratégiai	Egyéb	
IT	IT-üzemeltetés	0	0	4	4	2	0	10
	Biztonságmenedzsment	0	0	3	2	2	0	7
	Kiszervezett IT-tevékenységek	0	0	4	2	1	0	7
Beszerzés, Üzemeltetés	Ingatlanok	0	0	2	1	1	0	4
	Beszerzés	0	0	3	1	0	3	7
	Üzemeltetés	0	0	3	1	1	0	5
Egyéb folyamatok	Marketing & PR	0	0	1	3	1	0	5
	HR-folyamatok	0	0	2	2	2	0	6
	Leányvállalatok irányítása, finanszírozása	1	1	2	1	2	0	7

45. táblázat: Példa a kockázatalapú belső ellenőrzésre

9.2.4.1 Tervezés

A belső ellenőrzés tevékenységét stratégiai és éves tervek alapján végzi.

A **stratégiai terv** rögzíti a belső ellenőrzés hosszabb távú (3-5 éves) prioritásait, és illeszkedik az intézmény stratégiai céljaihoz. A stratégiai tervezés keretében szokták meghatározni a belső ellenőrzés küldetését és céljait, az egyes tevékenységcsoportok arányát és szempontjait, valamint az ellenőrzés belső fejlesztési céljait is. A stratégiai tervezés során biztosítani kell, hogy az intézmény (bank, illetve bankcsoport) működésének egészét 3-4 év alatt lefedjék, átvizsgálják.

A hosszabb távú és éves ellenőrzési terv az előző pontban kifejtett kockázatelemzésen alapul. Jellemző gyakorlat, hogy a vizsgálódó egységek összesített kockázati besorolását vizsgálati gyakoriságba forgatja át a belső ellenőrzés (a legkockázatosabb egységekhez éves gyakoriságot, a legkevésbé kockázatos egységekhez 3-4 éves gyakoriságot rendelnek a tervezés során). A fenti kockázatelemzési eredményt alapul véve, a vizsgálati gyakoriság meghatározható például az alábbi egyszerű módszerrel:

Kockázat	Gyakoriság	Érték
magas	1 éves ciklus	≥ 12
közepes	2 éves ciklus	$> 12; \leq 9$
alacsony	3 éves ciklus	$> 9; \leq 6$
elhanyagolható	4 éves ciklus	≤ 5

46. táblázat: Példa a vizsgálatok lehetséges gyakoriságára a kockázatok figyelembevételével

Alapvető követelmény, hogy valamennyi üzleti és banküzemi területet megfelelő gyakorisággal vizsgálni kell. A vizsgálat meghatározása során figyelembe kell venni az egyes területek banküzemi és szakmai sajátosságait. A vizsgálatok súlypontját, sorrendjét, módszerét és gyakoriságát szükség esetén változtatni lehet.

Az **éves vizsgálati tervet** a belső ellenőrzés a kockázatelemzés eredménye (az audit univerzum elemeinek kockázati besorolása) és a rendelkezésre álló erőforrások alapján állítja össze. Mivel mind külső (makrogazdasági, szabályozói), mind pedig belső hatások miatt változhatnak éven belül a prioritások, az

intézmények az éves tervet legalább egyszer, indokolt esetben többször is felülvizsgálják, és ha szükséges, módosítják. Az éves munkaterv összeállításakor valamennyi tartalék erőforrást kell biztosítani az esetlegesen felmerülő, egyéb ellenőrzési feladatokra, rendkívüli vizsgálatokra is (pl. a szabályozó által elrendelt, rendkívüli ellenőrzés; csalásgyanú felmerülése esetén az ügyet soron kívül kell kivizsgálni, stb.). Ezekre a rendkívüli igényekre rugalmasan, gyorsan kell reagálni, ezek nem illeszthetők az alapvetően jól tervezhető és ütemezetten működő belső ellenőrzési eljárásokba. A belső ellenőrzés stratégiai és éves tervét az intézmény felügyelőbizottsága hagyja jóvá. A hazai jogszabályok alapján a tervben foglaltakhoz képest további feladat a belső ellenőrzés számára csak korlátozottan (a felügyelőbizottság jóváhagyásával vagy tájékoztatása mellett) adható; a jogalkotó ezzel is biztosítja a belső ellenőrzés függetlenségét és alapfunkciójának elsődlegességét bármilyen egyéb feladathoz képest.

9.2.4.2 Vizsgálatok végrehajtása

A belső ellenőrzési vizsgálat az alábbi szakaszból áll:

- Előkészítés, felkészülés:
 - a vizsgálat céljának, terjedelmének meghatározása,
 - a vizsgálati program elkészítése,
 - a vizsgált területek értesítése;
- A vizsgálat végrehajtása:
 - a vizsgálat lefolytatásához szükséges információk, adatok azonosítása,
 - az információk elemzése, értékelése,
 - az elemzés, értékelés dokumentálása;
- A vizsgálati eredmények jelentésbe foglalása, a vizsgálat lezárása.

Előkészítés, felkészülés. A konkrét vizsgálat megkezdése előtt az arra felhatalmazott belső ellenőrzési vezető meghatározza a vizsgálati célokat, a vizsgálat terjedelmét és a szükséges erőforrásokat.

- **Célok:** magas szinten határozzák meg a vizsgálat által elérendő eredményt. Tükrözniük kell a vizsgálandó egység kockázatait és a kontrolleljárással szembeni várakozásokat, a korábbi időszak tapasztalatait (pl. jelentősebb működési hibák, múltbeli csalásesemények, ügyfélpanaszok, korábbi vizsgálati eredmények stb.)
- **Terjedelem:** meghatározza a vizsgálat tartalmát és mélységét, az érintett folyamatokat és szervezeti egységeket, informatikai rendszereket, nyilvántartásokat, munkatársakat és vagyonelemeket.
- **Erőforrás-allokáció:** a vizsgálat elvégzésére belső ellenőrzési munkatársak kijelölése, a mennyiségi és minőségi elvárások rögzítése. Az erőforrásoknak az adott vizsgálat jellegéhez és összetettségéhez, az időbeli korlátokhoz, valamint a rendelkezésre álló erőforrásokhoz mérten megfelelőnek és elégségesnek kell lenniük.

A vizsgálat lefolytatása vizsgálati program alapján történik. Ez tartalmazza a vizsgálat elvégzéséhez szükséges információk meghatározására, elemzésére, értékelésére és dokumentálására szolgáló eljárásokat is.

A vizsgálat végrehajtása. Az előkészítő szakaszt követően a belső ellenőrzés a vizsgálati programnak megfelelően végrehajtja a vizsgálatot. A vizsgálat keretében a belső ellenőrzés áttekinti a kapcsolódó

belső szabályzatokat és egyéb dokumentumokat, interjúkat folytat az érintett területek vezetőivel és munkatársaival a vizsgált folyamatok és tevékenységek minél pontosabb megismerése, feltérképezése érdekében, valamint különböző információkat, releváns adatokat elemez. Az értékelés objektivitásának, tárgyilagosságának, pontosságának biztosítása miatt a vizsgálatnak minél nagyobb mértékben kell támaszkodnia megbízható, releváns, hasznos adatokra/információkra. Ennek érdekében a belső ellenőrzésnek az alábbi lépéseket kell megtennie:

- **Az információk azonosítása:** a belső ellenőrnek elegendő megbízható, érvényes és hasznos információt kell azonosítania. Az elegendő információnak tényszerűnek, megfelelőnek és meggyőzőnek kell lennie ahhoz, hogy egy körültekintő, tájékozott személy azonos következtetéseket vonhasson le belőlük. Megbízható információt megfelelő ellenőrzési eljárások alkalmazásával lehet beszerezni. Az érvényes és hasznos információ alátámasztja a megállapításokat és javaslatokat, elősegíti a célok elérését.
- **Elemzés és értékelés:** a következtetéseknek és az ellenőrzés eredményeinek megfelelő elemzéseken és értékeléseken kell alapulniuk.
- **Az információk dokumentálása:** az ellenőrzés következtetéseit és eredményeit megalapozó, valamennyi információt dokumentálni kell. A dokumentumokhoz csak ellenőrzött és korlátozott hozzáférés biztosítható.

Az információk azonosítása. A belső ellenőrzés által a vizsgálat során gyűjtött információk alkotják azokat a tényeket, amelyek a hiteles következtetések megfogalmazásához szükségesek. A ténygyűjtés folyamata alapján állapítható meg az, hogy az ellenőr azonosította, összegyűjtötte, ellenőrizte és dokumentálta a megfelelő bizonyítékokat. Az ellenőrzés által gyűjtött tényadatok színvonala lényeges, mivel azok védelmet jelentenek számára akkor, ha az ellenőrzött terület vitatja a megállapításait, vagy szakmai gondatlansággal vádolja. A nyilvántartások tényadatai lényegében az üzletsemények, ügyletek meglétére, illetve megtörténtére, teljességére, érvényességére, valamint nyilvántartott értékének pontosságára vonatkoznak. A belső kontrollok esetében a begyűjtött tényadatok a kontrollok eredményes működésének alátámasztására irányulnak. Elégséges bizonyítékok lehetnek az alábbiak:

- *Fizikai bizonyíték:* személyek, vagyonelemek vagy események közvetlen vizsgálata, megfigyelése útján szerezhető be. A bizonyíték dokumentálható a megvizsgált vagy megfigyelt dologról készített feljegyzés, valamint fénykép, ábra, térkép vagy tényleges minta formájában.
- *Dokumentációs (okirati) bizonyíték:* előállított információ, pl. levél, szerződés, számviteli nyilvántartás, számla, a teljesítményre vonatkozó vezetőségi tájékoztatás stb.
- *Szóbeli bizonyíték:* megkeresés alapján tett nyilatkozat formájában vagy interjú keretében szerezhető be más személytől. A szóbeli bizonyítékot értékelni kell abból a szempontból, hogy a nyilatkozattevő részrehajló lehet-e, vagy a témáról csak részleges ismeretekkel rendelkezik-e.
- *Analitikai bizonyíték:* megismételt számítás, összehasonlítás, indokolás, az információk terület szerinti lebontása.

Elemzés és értékelés. Az összegyűjtött információkat elemezni és értékelni kell. Az elemzés az összegyűjtött információk és a tervezés során megfogalmazott elvárások összevetésének eredménye. Váratlan eredmény vagy kapcsolat feltárása esetén azt további vizsgálatnak és értékelésnek kell alávetni, és egyeztetni kell az érintett terület vezetőjével.

A belső ellenőrzés által az egyik leggyakrabban alkalmazott elemzési és értékelési eljárás a **mintavétel**. Ellenőrzési mintavételi eljárásokat kell felhasználni egy adott sokasággal kapcsolatos következtetések

megfogalmazásához, ha a teljes sokaság tesztelése nem lehetséges vagy nem költséghatékony, és a tesztelést csak a kontrollkockázat megismerését és értékelését követően lehet elvégezni. Az ellenőrzési mintavétel típusának (annak, hogy tulajdonság szerinti vagy érték szerinti), valamint az ellenőrzés során alkalmazott mintavételi módszernek igazodnia kell a végzett tesztelés típusához és a várt eredményekhez.

Az elemzés és értékelés dokumentálása

A minimumkövetelmények alapja az *IIA 2330 – Az információk rögzítése* sztenderd, amely előírja, hogy a belső ellenőröknek a következtetések és a megbízás eredményeinek alátámasztása érdekében rögzíteniük kell a lényeges információkat.

Minden ellenőrzési munka esetében rendszerezett dokumentációt kell összeállítani, amely tartalmazza az ellenőrzés tárgyát, terjedelmét, módszerét, időtartamát és eredményeit. A dokumentációnak az ellenőrzés munkaanyagaival együttesen alá kell támasztania az elvégzett ellenőrzési munka megbízható megítélését, és a hozzáértő harmadik fél számára könnyen értelmezhetőnek kell lennie.

A belső ellenőrzési munkában a dokumentáció jellemzően a vizsgálati programnak megfelelő struktúra, tartalmi szempontok és mélység alapján készül el.

A vizsgálati eredmények jelentésbe foglalása, a vizsgálat lezárása

A vizsgálat eredményét a belső ellenőrzés írásba foglalja, vizsgálati jelentést készít. A vizsgálati jelentésnek **pontosnak, tárgyilagosnak, egyértelműnek, tömörnek, konstruktívnak, teljesnek és időszerűnek** kell lennie. Ez azt jelenti, hogy nem tartalmazhat hibát vagy torzítást, eredményeinek méltányosnak, pártatlannak és részrehajlástól mentesnek kell lenniük, továbbá valamennyi lényeges tényt kiegyensúlyozottan kell bemutatnia.

Ezen felül a jelentésnek könnyen érthetőnek, logikusnak és lényegre törőnek kell lennie, és valamennyi szükséges információt tartalmaznia kell. A jelentésnek konstruktívnak kell lennie abban az értelemben, hogy elősegítse a szükséges fejlesztéseket, és hasznos legyen az adott üzleti terület számára. Az időszerű jelentés a kellő időben készül és célravezető ahhoz, hogy a vezetőség meghozhassa a megfelelő javító intézkedéseket.

A vizsgálati jelentés legfontosabb tartalmi elemei az ún. vizsgálati megállapítások.

A megállapítás olyan bizonyítható tény, amely az ellenőrzési eljárásokkal alátámasztható. A megállapítás a belső ellenőrzés véleménye, értékítélete az ellenőrzött területről, amely lehet pozitív értékítélet (a terület jól, a várakozásoknak megfelelően működik), vagy lehet hiányosságot, kritikát tartalmazó értékítélet (pl. az ellenőrzés hiányzó vagy eredménytelen kontrollt, illetve megoldást igénylő üzleti körülményt azonosít).

A belső ellenőrzésnek minden megállapításhoz kapcsolódóan mérlegelnie kell az alábbi jellemzőket, és meg kell válaszolnia a hozzájuk tartozó kérdéseket:

Jellemző	Kérdés
Elvárt állapot	Mi az elvárt állapot? Hogyan kellene működni a vizsgálat tárgyának?
Tényleges állapot	Mi a tényleges állapot? Hogyan működik valójában a vizsgálat tárgya?
Ok	Mi okozza az eltérést az elvárás és a tényleges állapot között?
Hatás	Mi az eltérés jelentősége, milyen következményekkel, hatással jár?

Az elvárt és a tényleges állapot közötti eltérés azonosítása, az eltérés okának és hatásának elemzése a belső ellenőrzési munka talán legfontosabb tartalmi része. Ennek a munkának az eredményén alapul a

belső ellenőrzés egyik legfontosabb bizonyosságnújtó szolgáltatása, amelyet a bank vezetőségének, felügyelőbizottságának nyújt. Gyakran előfordul ugyanis, hogy a vezetőség úgy véli, megfelelően kezeli a kockázatokat, és az általa működtetett kontrollok képesek a kockázatok megfelelő csökkentésére – ugyanakkor a gyakorlatban nem ez a helyzet. A belső ellenőrzés a megállapítások révén rávilágít az esetleges vakfoltokra, rejtett kockázatokra, nem megfelelően működtetett kontrollokra – elősegítve ezzel a folyamatok javítását, a potenciális veszteségek elkerülését.

Az elvárt és tényleges állapot közötti eltérésnek különböző okai lehetnek. A belső ellenőrzés a vizsgálatok során gyakran értékeli a vezetői kontrollok megbízhatóságát. Ezt a példát alapul véve, az eltérés okai az alábbiak lehetnek:

- **A vezetői kontroll nem definiált** (dokumentáltan vagy egyéb módon): a vezetői kontroll szükséges, de nem alakult ki. A rendszer/folyamat kifejlesztésekor az intézmény nem a követelményeknek megfelelően dolgozta ki a vezetői kontrolljait.
- **A vezetői kontroll nem valósult meg:** a vezetői kontrollt mint követelményt kialakították, de azt a gyakorlatban nem alkalmazzák. A rendszer/folyamat kialakítása megfelelő, de a megvalósítása vagy bevezetése nem. A munkatársak nem kaptak képzést vagy tájékoztatást, vagy az üzenetet nem fogadták el, mert elutasítják a változást, illetve azt nem tartják értelmeselemnek.
- **Nem éri el a célokat:** a vezetői kontrollt alkalmazzák, de nem eredményes. A rendszer/folyamat kialakítása a követelményeknek megfelelő és megvalósítása, bevezetése is megtörtént, az eredmények azonban nem állnak összhangban az általános célkitűzésekkel.

A belső ellenőrzés a megállapítások rögzítésekor mérlegeli az elvárt és tényleges állapot közötti eltérés fontosságát, hatását – ennek megfelelő súllyal és prioritással rögzíti a problémát a vizsgálati jelentésben. A jó gyakorlat szerint a belső ellenőrzés olyan problémákra irányítja a vezetés figyelmét és a szervezet erőforrásait, amelyek jelentősebb kockázatot hordoznak, vagy megoldásuk jelentősen növeli a bank eredményességét. A hatáselemzés során az alábbi általános szempontokat mérlegeli a belső ellenőrzés:

- **költség:** a probléma kezelése alacsonyabb általános és közvetlen egységköltséget eredményez, javítva az üzleti terület hatékonyságát;
- **lehetőség:** a probléma kezelése új lehetőségeket tár fel (felszabaduló erőforrások, új termékek stb.);
- **kockázat:** a probléma kezelése mérsékli az üzleti területet és a szervezet egészét érintő kockázatot.

A nemzetközi legjobb gyakorlat szerint a belső ellenőrzés a megállapításokat a hatáselemzés eredményének megfelelően kockázati kategóriákba sorolja, elősegítve, hogy a fontosabb, kockázatosabb megállapításokra irányuljon a vezetőség figyelmé, és prioritást élvezzen a magasabb kockázatot képviselő problémák megoldása. Ezzel is megvalósul a belső ellenőrzés kockázatalapú működése, amellyel elősegíti, hogy az intézmény az erőforrásait a valóban lényeges, kockázatos területekre fordítsa.

A jelentéstervezetet a belső ellenőrzés egyezteteti a vizsgált területek vezetőivel, ezzel biztosítja a jelentés szakmai tartalmának megbízhatóságát (azt, hogy nem kerülte el a belső ellenőrzés figyelmét olyan tény vagy körülmény, amely érdemben befolyásolja a belső ellenőrzés véleményét), valamint lehetőséget ad a vizsgált terület válaszána kifejtésére. Előfordulhat, hogy a jelentésben megfogalmazott következtetésekkel kapcsolatban vita merül fel az ellenőrzött terület és a belső ellenőrzés között, amely további adatok, információk elemzésével sem feloldható. Ebben az esetben mindkét véleményt

szerepeltetik a jelentésben, és a probléma megoldásával kapcsolatos döntést jellemzően magasabb döntési szinten hozzák meg (pl. működési kockázatkezelési bizottság, ügyvezetőség, felügyelőbizottság).

A vizsgálat formálisan az ellenőrzési jelentés véglegesítésével, a címzetteknek történő megküldésével zárul le. A megállapítások és az egyeztetett intézkedések átkerülnek a nyomon követési adatbázisba, ahol azokat kísérik és aktualizálják.

9.2.4.3 Az intézkedések nyomon követése

A nyomon követés – angol kifejezéssel *follow-up* – az a folyamat, amely biztosítja, hogy az ellenőrzött terület valamennyi megállapítást és előírt intézkedést kezelje, és azokat a megfelelő időben és minőségben megvalósítsa. A belső ellenőrök ezt nyomon követő felülvizsgálattal vagy a figyelemmel kísérés egyéb formáival kontrollálják, és tájékoztatják a felettes testületeket (felügyelőbizottságot, igazgatóságot vagy egyéb felelős szervezet) a kijavíthatlan hiányosságokról.

A belső ellenőrzési vizsgálat során feltárt, vizsgálati jelentésben rögzített hibák kijavítására, a hiányosságok megoldására a vizsgált terület vezetője intézkedési tervet készít. Az intézkedési terv tartalmazza a megoldás módját és időbeni ütemezését (határidejét), a konkrét felelősöket. A felelős a feladat végrehajtásáért felelős szervezeti egység vezetője (első vagy második védelmi vonal). Az intézkedések végrehajtása ugyancsak a felelős terület vezetőjének felelőssége.

Az intézkedési tervben rögzített feladatok végrehajtásának nyomon követése a belső ellenőrzés feladata. A belső ellenőrzés rendszeresen átnézi, értékeli az intézkedések állapotát, készütségi fokát, és erről jelentést készít az intézmény vezetősége és felügyelőbizottsága (auditbizottsága) számára. A *follow-up* tevékenység a belső ellenőrzés bizonyosságot nyújtó szolgáltatásainak fontos része, mert független, objektív tájékoztatással segíti a vezetőség és felügyelőbizottság (auditbizottság) munkáját abban a tekintetben, hogy elég erős-e az intézményen belül a kockázat- és kontrolltudatosság, a hiányosságok és problémák elhárítására megfelelő hangsúlyt helyeznek-e.

A **nyomon követés keretében** a belső ellenőrzés

- figyelemmel kíséri az intézkedések előrehaladását, ellenőrzi az adott határidőig előírt intézkedések teljesítését;
- meggyőződik arról, hogy az előírt intézkedések megfelelően igazodnak-e a megállapítások fontossági sorrendjéhez, a hiányosságból adódó kockázatokhoz;
- meggyőződik arról, hogy az intézkedések alkalmasak-e a hiba, hiányosság megszüntetésére, és megakadályozzák-e annak ismételt előfordulását;
- meggyőződik arról, hogy az ellenőrzött terület észszerű menetrendet dolgozott-e ki a hosszabb időt igénylő intézkedésekhez;
- meggyőződik arról, hogy az elvégzett intézkedéseket dokumentálják-e;
- tájékoztatja a felelős vezetőt az előírt intézkedések maradéktalan végrehajtásáról.

A belső ellenőrzés értékeli, validálja az intézkedési tervekben foglaltak végrehajtását tartalmi szempontból, ami azt jelenti, hogy a belső ellenőrzés meggyőződik arról, hogy a menedzsment a vállalt intézkedéseket valóban végrehajtotta-e. Az egyes feladatok, intézkedések végrehajtásának ellenőrzése során a belső ellenőrzés ismét a korábban már bemutatott, kockázatalapú megközelítést alkalmazza. Azoknál a megállapításoknál, amelyek magasabb kockázatot jelentenek az intézmény számára, dokumentumok és egyéb alátámasztó tényadatok alapján részletesen és pontosan ellenőrzi az intézkedés megvalósulását. Alacsonyabb kockázatot jelentő megállapítások esetén nem feltétlenül tekinti át a belső ellenőrzés a feladat elvégzését alátámasztó, valamennyi információt és

dokumentumot; egyszerűbb módon is meggyőződhet a feladat teljesüléséről (pl. a felelős terület vezetőjének nyilatkozata alapján elfogadja a teljesítést, és a következő vizsgálat során meggyőződik arról, hogy az megvalósult-e).

A menedzsment felvállalhatja bizonyos intézkedések elmaradásának a kockázatát; ez kockázatfogadási folyamatot igényel. A bankok gyakorlatában a kockázatfogadás jól szabályozott eljárás, amely megköveteli, hogy szabályzatban rögzítsék a kockázatfogadás feltételeit és a döntéshozó testületet. A döntéshozó szerv lényeges kockázatok esetén jellemzően a bank működési kockázatkezelési bizottsága vagy operatív irányító testülete (ügyvezetőség); alacsony kockázatot képviselő intézkedések esetén a döntés alacsonyabb szinten is meghozható.

A jó színvonalú follow-up tevékenység biztosításához a belső ellenőrzésnek olyan rendszert és folyamatot kell kialakítania, amelyben a megállapítások és intézkedések folyamatosan nyomon követhetők. Kis, szakosított intézményeknél ez lehet egyszerű, sztenderd eszköz, míg nagyobb intézményeknél informatikai rendszert alkalmaznak a feladat támogatására. Számos nemzetközi és hazai auditrendszer közül választhatnak az intézmények: vannak olyan komplex informatikai rendszerek is, amelyek a belső ellenőrzési tevékenység folyamatai mellett egyéb kontrolleljárások támogatására is alkalmasak (pl. TeamMate, BWISE, Thomson Reuters GRC stb.).

9.2.5 A belső ellenőrzés minőségbiztosítási és fejlesztési programja

A nemzetközi sztenderdek elvárják, hogy a belső ellenőrzés biztosítsa a magas színvonalú munkavégzést. Ennek érdekében a belső ellenőrzés minőségbiztosítási folyamatot működtet, amelynek kialakítása a belső ellenőrzés vezetőjének a feladata. További elvárás, hogy a belső ellenőrzés folyamatosan fejlessze módszereit, eljárásait és a belső ellenőrzésen dolgozó munkatársak tudását, készségeit – ezt a belső ellenőrzés ún. fejlesztési programban rögzíti.

A minőségbiztosítás az alábbi elemekből áll:

9.2.5.1 Belső minőségbiztosítás

Ennek a része az ellenőrzési módszertanok, tevékenységek folyamatos felügyelete, valamint a belső ellenőrzés „ügyfelei” (a *stakeholderek*) véleményének strukturált összegyűjtése és felhasználása a minőségjavítás érdekében, valamint rendszeres önértékelés készítése.

Az alkalmazott módszertanok és tevékenységek folyamatos felügyelete, erősítése az alábbi tevékenységeket, elvárásokat tartalmazza:

- A belső ellenőrzési munkatársak tevékenységének folyamatos támogatása, képzése, felügyelete annak érdekében, hogy tevékenységüket az elvárt szakmai színvonalon, megfelelő hatékonysággal, a sztenderdeknek megfelelően lássák el.
- A belső ellenőrzési munkatársak számára egyértelmű irányelvek és eljárásrendek meghatározása és kommunikálása.
- A belső ellenőrzési teljesítmény folyamatos felülvizsgálata (a vizsgálati terv végrehajtásának nyomon követése, az egyes tevékenységek színvonalának értékelése, az erőforrások felhasználásának elemzése, értékelése).
- A jóváhagyott ellenőrzési program végrehajtásának felügyelete.
- Az alkalmazandó vizsgálati dokumentáció (workpapers, checklists) meghatározása, rendelkezésre állásának felügyelete.

- A belső ellenőrzés általi kommunikáció objektivitásának, pontosságának, egyértelműségének, konstruktivitásának, valamint kellő időben történő nyújtásának biztosítása.
- Follow-up tevékenységek felügyelete.
- Annak a biztosítása, hogy a belső ellenőrzési tevékenységeket a nemzetközi szakmai elvárásoknak, illetve a stratégiai és konkrét vizsgálati célok szerint hajtják végre.
- A belső ellenőrök számára lehetőséget kell biztosítani a fejlődésre a szakmai és egyéb kompetenciák terén.

Belső ügyfelek értékelésének, véleményének figyelembevétele

A belső ellenőrzés rendszeresen kikéri a vizsgált területek vezetőinek, valamint legfontosabb ügyfeleinek (a felügyelőbizottság, auditbizottság, operatív vezetőség tagjainak) a véleményét a belső ellenőrzési tevékenység ellátásának minőségéről, a belső ellenőrzési szolgáltatásokról. A stakeholderek ezen keresztül visszajelzést adnak arról, hogy mennyire elégedettek a belső ellenőrzés szolgáltatásaival, az mennyire támogatja a munkájukat.

Az értékelés jellemzően sztenderd kérdőív segítségével történik. A stakeholderek válaszait és javaslatait a belső ellenőrzés vezetője értékeli, és felhasználja az ellenőrzési tevékenység minőségének javítására, beépíti a belső ellenőrzés fejlesztési programjába.

Időszakos önértékelés készítése

A belső ellenőrzés vezetőjének felelőssége a területére vonatkozó önértékelés készítése. Ennek a részletezettsége, tartalma, gyakorisága intézményenként eltérő; kialakításában felhasználható az IIA által kiadott, rendszeresen frissített iránymutatás és mintakérdőív. Az önértékelés eredményét a belső ellenőrzés vezetője figyelembe veszi a fejlesztési program összeállításánál.

9.2.5.2 Külső minőségbiztosítás

A nemzetközi ajánlások alapján javasolt a belső ellenőrzés minőségbiztosítását, értékelését egy külső, képesített, független szakértővel 5 évente elvégeztetni. A külső értékelés az alábbi módon végezhető el:

- önértékelés készítésével és az önértékelés eredményeinek független szakértő általi validálásával;
- peer értékeléssel (csoporton vagy intézményen belüli független szakértő általi értékeléssel);
- IIA általi értékeléssel (a nemzetközi szervezet, illetve nemzeti tagszervei nyújtanak ilyen szolgáltatást);
- külső szakértő általi értékeléssel (nemzetközi auditcégek nyújtanak ilyen szolgáltatást).

A külső értékelés elvégzésének módja, időzítése, az értékelést végző szakértő kiválasztása nemzetközi bankcsoportoknál jellemzően csoportszinten egységesen történik. A külső értékelést érdemes az IIA-sztenderdek alapján elvégeztetni. Amennyiben az értékelés eredménye azt támasztja alá, hogy a belső ellenőrzés tevékenysége megfelel az IIA által meghatározott legjobb gyakorlatnak, az értékelt belső ellenőrzés megkapja a nemzetközi szakmai tanúsítványt, ami mind a belső ellenőrzés, mind pedig az intézményt irányító és ellenőrző testületek számára megnyugtatóan igazolja a belső ellenőrzési eljárások megbízhatóságát, érettségét.

10. RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

ANGOL KIFEJEZÉS	RÖVIDÍTÉS	MAGYAR JELENTÉS
Asset Backed Security	ABS	Értékpapírosított hitelek
Instant Payment (EU)	AFR	Azonnali fizetési rendszer
Advanced Internal Rating-based Approach	AIRB	Fejlett belső minősítésen alapuló hitelkockázati tőkekövetelmény-számítási módszer
Asset-Liability Committee	ALCO	Eszköz-forrás bizottság
Asset-Liability Management	ALM	Eszköz-forrás menedzsment
Advanced Measurement Approach	AMA	A működési kockázat tőkekövetelményének fejlett mérési módszere
Anti Money Laundering	AML	Pénzmosás elleni küzdelem
	ÁSZF	Általános szerződési feltételek
Business-to-Business	B2B	Vállalatok közötti közvetlen kapcsolat
Basel Committee on Banking Supervision	BCBS	Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság
Business Continuity Plan	BCP	Üzletmenet-folytonossági terv
	BEMSZ	Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete
	BEVA	Befektető-védelmi Alap
Basic Indicator Approach	BIA	A működési kockázat tőkekövetelményének alapmutató módszere
Business Impact Analysis (IT)	BIA	Üzleti hatáselemzés (informatika)
Business Identifier Code	BIC	Üzleti azonosító kód, korábban bankazonosító kód
Budapest Interest Rate Swap	BIRS	Budapesti kamatláb swaprata
Bank for International Settlements	BIS	Nemzetközi Fizetések Bankja
	BKR	Bankközi Klíring Rendszer
Bank Payment Obligation	BPO	Banki fizetési kötelezettség
Basis Point Value	BPV	Bázispontérték
Bank Recovery and Resolution Directive	BRRD	Hitelintézetek és befektetési vállalkozások helyreállítási és szanálási kereteit szabályozó direktíva
	Bszt.	2007. évi CXXXVIII. törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról
Budapest Interbank Offered Rate	BUBOR	Budapesti bankközi forint hitelkamatláb
Core Banking Systems	CBS	Központi banki rendszerek
Collateralized Debt Obligation	CDO	Különböző cash flow-t generáló eszközökre alapuló, strukturált adósságlevél
Chief Executive Officer	CEO	Vezérigazgató
Common Equity Tier 1	CET 1	Elsődleges alapvető tőke
Chief Financial Officer	CFO	Pénzügyi vezető
Currency Interest Rate Swap	CIRS	Kétdevizás kamatlábcsere-ügylet
Chief Operational Officer	COO	Működési, operációs vezető
Common Reporting Framework	COREP	Egységes tőkekövetelmény-riportolási rendszer
Capital Requirement Directive IV	CRD IV	2013/36/EU irányelv (2013. június 26.) a hitelintézetek tevékenységéhez való hozzáférésről és a hitelintézetek és befektetési vállalkozások prudenciális felügyeletéről

ANGOL KIFEJEZÉS	RÖVIDÍTÉS	MAGYAR JELENTÉS
Customer Relationship Management	CRM	Ügyfélkapcsolat-menedzsment
Chief Risk Officer	CRO	Kockázatkezelési vezető
Capital Requirement Regulation	CRR	575/2013/EU rendelet (2013. június 26.) a hitelintézetekre és befektetési vállalkozásokra vonatkozó prudenciális követelményekről
Data Protection Officer	DPO	Adatvédelmi tisztviselő
Disaster Recovery Plan	DRP	Katasztrófa-helyreállítási terv
Delivery Versus Payment	DVP	Szállítás fizetés ellenében
Exposure at Default	EAD	Nemteljesítéskor fennálló kitettség
Earnings at Risk	EAR	Kockázatos kamatjövedelem
European Banking Authority	EBA	Európai Bankhatóság
European Confederation of the Institutes of Internal Auditing	ECIIA	Belső Ellenőri Intézetek Európai Konföderációja
European Insurance and Occupational Pensions Authority	EIOPA	Európai Biztosítási és Foglalkoztatónyugdíj-hatóság
Expected Loss	EL	Várható veszteség
European Payments Council	EPC	Európai Fizetési Tanács
Expected Shortfall	ES	Feltételes VaR
European System of Financial Supervision	ESFS	Pénzügyi Felügyelet Európai Rendszere
European Security and Markets Authority	ESMA	Európai Értékpapírpiaci Hatóság
European Systemic Risk Board	ESRB	Európai Rendszerkockázati Testület
Economic Value Added	EVA	Gazdasági hozzáadott érték
Economic Value of Equity	EVE	Saját tőke gazdasági értéke
Early Warning System	EWS	Korai jelzőrendszer
Federal Reserve	Fed	Az Egyesült Államok jegybankja
First In, First Out	FIFO	A legrégebben bekerült kerül ki legelőször
Financial Reporting Standards	FINREP	Pénzügyi beszámolókat riportolási sztenderdjei
Foundation Internal Ratings-based Approach	FIRB	Alap belső minősítésen alapuló hitelkockázati tőkekövetelmény-számítási módszer
	FMH	Fizetési meghagyásos eljárás
Forward Rate Agreement	FRA	Határidős kamatmegállapodás
Financial Stability Board	FSB	Pénzügyi Stabilitási Tanács
Funds Transfer Price	FTP	Transzferár
Foreign Exchange	FX	Deviza
General Data Protection Regulation	GDPR	2016/679/EU rendelet (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről
Global Systemically Important Banks	G-SIBs	Rendszerszempontról fontos globális bankok
Global Systematically Important Institutions	G-SIIs	Globálisan rendszerkockázatot jelentő, nagyméretű intézmények
	Hpt.	A hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 2013. évi CCXXXVII. törvény
International Bank Account Number	IBAN	Uniós bankszámlaazonosító
Interbank Offered Rate	IBOR	Fedezetlen bankközi hitel-betét referencia-kamatláb
Internal Capital Adequacy Assessment Process)	ICAAP	A tőkemegfelelés belső értékelési folyamata

ANGOL KIFEJEZÉS	RÖVIDÍTÉS	MAGYAR JELENTÉS
Identity Management System	IDMS	Felhasználói jogosultságot kezelő rendszer
International Financial Reporting Standards	IFRS	Nemzetközi pénzügyi beszámolók sztenderdjei
Institute of Internal Auditors	IIA	Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete
Interest Rate Swap	IRS	Kamatlábcserre-megállapodás
Implementing Technical Standards	ITS	Végrehajtási technikai sztenderdek
	JMM	Jelzáloghitel-finanszírozás megfelelési mutató
	JTM	Jövedelemarányos törlesztőrészlet-mutató
Key Performance Indicators	KPI	A teljesítmény kulcsmutatói
Key Risk Indicator	KRI	Kulcskockázati mutatószámok
	KTHM	Korrigált teljes hiteldíjmutató
Know Your Customer	KYC	Ismerd meg ügyfeled elv
Loss absorption amount	LAA	Veszteségviselési összeg
Liquidity Coverage Ratio	LCR	Likviditásfedezeti mutató
Legal Entity Identifier	LEI	Globális jogalany-azonosító
Loss Given Default	LGD	Nemtulajdonosi veszteségráta
Leverage ratio exposure	LRE	Áttételi ráta kitettség
Loan to Value	LTV	Hitel és fedezet aránya
Directive 2014/65/EU on Markets in Financial Instruments	MIFID II	2014/65/EU irányelv (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól
Regulation No 600/2014/EU on Markets in Financial Instruments	MIFIR	600/2014/EU rendelet (2014. május 15.) a pénzügyi eszközök piacairól
Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities	MREL	A saját tőkére és a bevonható kötelezettségekre vonatkozó minimumkövetelmény
Next Best Offer	NBO	A legjobb második ajánlat
	NET	Nemzeti Eszközkezelő
Near Field Communication	NFC	Rövid hatótávú kommunikációs szabványgyűjtemény
Net Stable Funding Ratio	NFSR	Nettó stabil forrásellátottsági mutató
Net Interest Income	NII	Nettó kamatjövedelem
Non-performing Loans	NPL	Nemtulajdonosi hitelek
	OBA	Országos Betétbiztosítási Alap
Overnight Index Average	ONIA	Egynapos betét-hitel kamatlábátlag
People's Bank of China	PBC	Kínai jegybank
Probability of Default	PD	Nemtulajdonosi valószínűség
Public-Private Partnership	PPP	Állami és magántőke együttműködésében megvalósuló projektek
Payment Service Directive2	PSD2	A belső piaci pénzforgalmi szolgáltatásokról szóló 2015/2366/EU irányelv (2015. november 25.)
Risk Appetite Framework	RAF	Kockázati étvágy keretrendszere
Risk-Adjusted Return on Capital	RAROC	Kockázatokkal korrigált sajáttőke-megtérülés
Risk-Adjusted Return on Risk-Adjusted Capital	RARORAC	Tőkekövetelményre vetített, kockázatokkal korrigált megtérülés
Recapitalisation Amount	RCA	Feltőkésítési összeg
Risk and Control Self-Assessment	RCSA	Kockázati önértékelés folyamata
Return on Risk-Adjusted Capital	RORAC	Tőkekövetelményre vetített megtérülés
Regulatory Technical Standards	RTS	Szabályozói technikai sztenderdek
Risk Weighted Assets	RWA	Kockázattal súlyozott eszközök

ANGOL KIFEJEZÉS	RÖVIDÍTÉS	MAGYAR JELENTÉS
SEPA Credit Transfer	SCT	SEPA-átutalás
SEPA Direct Debit	SDD	SEPA-beszedés
Single Euro Payments Area	SEPA	Egységes eurófizetési övezet
Systematically Important Institutions	SII	Rendszerkockázatot jelentő, nagyméretű bankok
Service Level Agreement	SLA	Szolgáltatási, együttműködési megállapodás
Standardised Measurement Approach	SMA	Szabványosított mérési módszer
Special Purpose Vehicle	SPV	Speciális célú társaság
Supervisory Review and Evaluation Process	SREP	A tőke megfelelés felügyeleti felülvizsgálati és értékelési folyamata
Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications	SWIFT	Nemzetközi Bankközi Pénzügyi Telekommunikációs Társaság
	THM	Teljes hiteldíjmutató
Total Loss Absorbing Capacity	TLAC	Teljes veszteségviselő kapacitás: a tőkére és a szanálás során bevonható forrásokra vonatkozó követelmény
	Tpt.	2001. évi CXX. törvény a tőkepiacról
Standardised Approach	TSA	A működési tőkekövetelmény-számítás sztenderd módszere
Value-at-Risk	VaR	Kockáztatott érték
	VIBER	Valós Idejű Bruttó Elszámolási Rendszer
Weight of Evidence	WOE	Bizonyítéksúly

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetet mondunk mindazoknak a pénzügyi szakmában dolgozó szakembereknek, akik véleményükkel, észrevételeikkel segítették a könyv összeállítását:

Antal Gábor, Bácsfalvi András, Barabás Gyula, Braun Csaba, Dr. Csató Róbert, Endrényi Balázs, Dr. Für István, Dr. Gera Antal, Dr. Grenцер Balázs, Gyöngyösy Éva, Györkei Krisztián, Hegedüs Anikó, Jacsó Tamás, Dr. Kádár Orsolya, Karvaly Tibor, Kaszás Ágota, Dr. Kasziba Erika, Katona Tamás, Kiss Gábor, Király László, Dr. Komáromi Eszter, Kovács Attila, Dr. Kovács Tibor, Dr. Koszta Zsuzsanna, Ladányi Zoltán, Losonczy Péter, Dr. Orczifalvi-Kis Zsuzsanna, Dr. Ónódy István, Dr. Pellényi Katalin, Dr. Pencz János, Pittner Beatrix Gizella, Radics Péter, Soczó Csaba, Dr. Schreindorfer Anita, Dr. Székely Dóra Petra, Szugyczki Roland, Tóth Zoltán, Veres Ibolya, Viszlai Zoltán, Vörös Gábor

Magyar Bankszövetség, Budapest

www.bankszovetseg.hu

Alapítvány a Pénzügyi Kultúra Fejlesztéséért, Budapest

www.apkf.hu

Felelős kiadó: Kovács Levente

Felelős szerkesztő: Marsi Erika

Borítóterv: Mátrai Erik, Bankkártya galaxis, 2015

Nyomdai munkálatok: Europrinting Kft., Budapest

Felelős vezető: Endzsel Ernő