

FRANKÓNÉ ALPÁR ANDREA

# Governance a jegybankokban

*(Módszertani vázlat)*

A jelen cikk a felelős vállalatirányítás jegybankokra vonatkozó irodalmát és három jegybank, a Bank of England, a Deutsche Bundesbank és a Magyar Nemzeti Bank irányítási felfogását tárgyalja. Bár mindhárom jegybank – a szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően – a banki irányítást hasonlóan fogja fel: a jegybanki függetlenség világos célokat és elszámoltathatóságot igényel. Az elszámoltathatóság megköveteli az átláthatóságot, a transzparencia és elszámoltathatóság pedig segít fenntartani a függetlenséget. Mivel a jegybankok közpénzből fenntartott intézmények, hatékonyak kell lenniük, és mint bankoknak, különösen ügyelniük kell a kockázatkezelésre. A három jegybank ugyanakkor – történeti okokból és törvényi háttérükből következően – az alapelvek követéskor más-más szempontot kezel nagyobb hangsúllyal.

## 1. A FELELŐS VÁLLALATIRÁNYÍTÁS ÉS A JEGYBANKOK

Világszerte nagy figyelmet kap különböző fórumokon a corporate governance (felelős vállalatirányítás) az utóbbi években<sup>1</sup>.

A különböző elméletek fő kiindulási alapja az OECD összeállított ajánlása, az OECD Principles of Corporate Governance [2004]<sup>2</sup>, amelyet 1999 júniusában adtak ki először. Az abban foglalt alapelvek alkalmazását minden olyan szervezetnek ajánlják, amelyknél fontos a megfelelő corporate governance kialakítása.

Az OECD-ajánlás szerint a vállalatirányítás az igazgatóság, a tulajdonosok és egyéb érdekeltek közötti viszonyok összessége. A megfelelő corporate governance a célok felállítását, követését, elérését, azok ellenőrzését és az erőforrások jobb kihasználhatóságát segítheti.

Az OECD-kiadvány alapján jelentette meg a BIS<sup>3</sup> Basel Committee on Banking Supervision<sup>4</sup> először 1999 szeptemberében, majd 2006 februárjában az Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations című, szintén mérvadó anyagot<sup>5</sup>, illetve ugyanezt alkalmazza az IMF, a Világbank és a Financial Stability Forum is. A jegybanki governance ajánlások, publikációk is leginkább e két fő alapvetésre támaszkodnak.

A nemzeti bankokra vonatkozó, szélesebb körben elfogadott, külön alapelvek lista nem készült. Ugyanakkor azt, hogy a nemzeti bankok zömét (még olyan kis bankokat

1 A cikkben a „corporate governance” kifejezést magyarul felelős vállalatirányításként említem, vagy szinonim fogalomként vállalatirányításnak nevezem.

2 [http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en\\_2649\\_34813\\_31530865\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html)

3 Bank for International Settlements (BIS) – Nemzetközi Fizetések Bankja

4 Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság

5 A BCBS ajánlásban megfogalmazott alapelvekről lásd jelen számunkban MÉRŐ-KIRÁLY-SZÁZ [2007], 21–43 o.

is, mint a Reserve Bank of Fiji vagy a Central Bank of Trinidad and Tobago, amely a Corporate Governance Guideline kiadványát megjelentette) foglalkoztatják a fenti cikkekben és az egyéb témával foglalkozó fórumokon, publikációkban elhangzottak, éves jelentéseik és honlapjaik tartalma, corporate governance bizottság létrehozása (pl. Hollandiában), konferenciák, tanfolyamok szervezése, cikkek megjelenése, stb. igazolja.

Mértékadónak tekinthető ugyanakkor e kérdéskörben a Reserve Bank of New Zealand, a világ egyik legjobbjának tartott jegybank munkatársának, Richard Perrynek a Central Bank corporate governance, financial management and transparency című munkája.<sup>6</sup>

A szerző szerint a következő okok miatt javasolt, hogy egy központi bank ezzel a témával foglalkozzon, és megvizsgálja, megfelel-e az ajánlásoknak:

- példamutatás: egy központi bank felelős azoknak a nemzetközi gyakorlatoknak az átvételéért, amelyeknek az a célja, hogy erősödjön a globális és a helyi pénzügyi rendszer, akár a nemzeti pénzintézet saját adaptálásában;
- a központi banki *függetlenség* szükségessé tette a nagyobb *átláthatóságot* és az *elszámoltathatóságot*, amelynek eredményeképpen a monetáris politika, a bank egyéb funkciói és a menedzsment nagyobb tekintélyt vívhat ki;
- a legjobb gyakorlat („best practice”) alkalmazása: a központi banknak jelentős a szerepe a gazdaságban, tehát elvárható, hogy azokat a speciális nemzetközi ajánlásokat alkalmazza, amelyek a megfelelő corporate governance-ot, átláthatóságot és a menedzsmentet erősítik.

## 2. A JEGYBANKRA VONATKOZTATHATÓ CORPORATE GOVERNANCE AJÁNLÁSOK

**Az igazgatóság legfontosabb szerepe a vállalatirányítás kézben tartása** (a legtöbb jegybanktörvény is ezt a feladatot tűzi ki az igazgatóság elé), így az igazgatóság feladatait szem előtt tartva készültek az ajánlások. A felsorolt témák az átfogó irányítás leglényesebb kérdéseit ölelik fel. Meglehet, az egyes szervezetek már eddig is hatékony folyamatokat és eljárásrendeket alakítottak ki, azonban ezek kapcsolata a vállalatirányítás rendszerével több esetben még egyértelmű. Célszerű lenne tehát a felelős vállalatirányítási rendszerét írásban megfogalmazni, és ezzel hozzájárulni az egész vállalatirányítási rendszer szabályozásához.

Az ajánlások nem törekszenek teljességre, és elsősorban támpontként kívánják segíteni az igazgatóságot. Általánosságban a következőket érdemes felsorolni:

### 2.1. Az OECD-kódex:

- a vállalatirányítási keretrendszer,
- a részvényesek jogai és a tulajdonosi jog gyakorlása,
- a részvényesek egyenlő kezelése,
- az egyéb érdekeltek szerepe,
- közzététel és átláthatóság,
- a vezető testületek felelőssége.

6 Reserve Bank of New Zealand, Bulletin Vol. 64., No. 3.

## 2.2. A BIS kiemelt témái:

- társasági értékek, etikai kódex, egyéb sztenderdek a megfelelő viselkedésre,
- jól tagolt társasági stratégia,
- a felelőségek és a döntéshozók tiszta felosztása, kijelölése,
- az igazgatóság, a menedzsment egyéb tagjai és az auditorok között kiépített mechanizmus,
- erős külső és belső ellenőrzési rendszer,
- a kockázati kitettség kiemelt figyelése,
- a munkavállalók anyagi és vezetői ösztönzése,
- megfelelő információk áramlása, belső és külső közzététele.

## 2.3. Az új-zélandi elvek:

- átlátható és jól felépített belső corporate governance követelmények – köztük a hatékony kockázatkezelés, belső audit és az összeférhetetlenség kiküszöbölése,
- magas minőségű pénzügyi jelentés közzététele, amely szakmai számviteli sztenderdeken alapul,
- hatékony külső audit, ahol az auditor eleget tesz a szakmai auditálási alapelveknek,
- szilárd, jól rögzített elszámoltathatóság, amely igényli a célok közlését, a felelőségek és hatáskörök egyértelmű felosztását a célok teljesítésében, a célok teljesítésének közlését, a javadalmazási rendelkezések közlését, olyan felépítést, amely megkönnyíti a teljesítmény kívülről történő figyelését, és olyan szervezetet, amely a nem teljesítő hivatalnokok elmozdítását lehetővé teszi.

## 2.4. Átláthatóság

A fentiekből jól látható, hogy a corporate governance-ban meghatározó szerep jut az **átláthatóságnak és az elszámoltathatóságnak**: a jegybankok mint közintézmények ezzel tartoznak a nyilvánosságnak. Az Európai Közösséget létrehozó szerződésnek, a Központi Bankok Európai Rendszerének (KBER) és az Európai Központi Bank (EKB) alapokmányának számos rendelkezése is jelzi azt az elvárást, hogy a nemzeti bankok működésének átláthatónak kell lennie. Az átlátható működés és a nyilvánosságra hozatal vállalatirányítással kapcsolatos kérdéseivel széles körű külön szakirodalom is foglalkozik.

Az átláthatóság követelményének az **információk nyilvánosságra hozatalával** lehet eleget tenni. Ennek az a célja, hogy az érintettek megértsék és értékelhessék a vállalat üzleti tevékenységét, helyzetét, emellett információt közölhet a menedzsment megítéléséhez. A helyes felmérés érdekében szükség van a megfelelő mélységben és időben nyújtott, rendszeres, megbízható, széles körű, pontos, illetve összehasonlítható információkra. Mindez erősíti a feleknek a vállalatba fektetett bizalmát: jelzi, hogy a vállalat milyen mértékben hajlandó együttműködni a nyilvánossággal.

A központi bankok alapvető szerepéből adódóan, az átláthatóság biztosítása a **monetáris döntéshozó testület** feladata. A központi banknak elegendő információt kellene

nyilvánosságra hoznia elemzéseiről, lépéseiről, belső megfontolásairól annak érdekében, hogy az érdekelt megfigyelők megérthessenek minden egyes monetáris politikai döntést. Mindenekelőtt az a legfontosabb, hogy a központi bankok tegyék egyértelművé hosszú távú céljaikat, módszertanuk jelentős részét, ideértve előrejelzéseiket.

Az IMF az általa rögzített alapelvek<sup>7</sup> mentén többször is megvizsgálta a döntéshozó testületek, a monetáris és implementációs testületek főbb jellemzőit.<sup>8</sup>

Az utóbbi publikáció az alábbi következtetésekre jutott:

- A központi bank irányítási rendszerének figyelembe kell vennie a bank függetlenségének típusát (inflációs-célkövető, árfolyam-célkövető autonómia, eszköztári autonómia, illetve hiányos autonómia).
- A monetáris döntéshozó testületek (policy board) létszáma legyen elegendően nagy ahhoz, hogy az informált, kiegyensúlyozott és professzionális megközelítést biztosítsa. Külső szakértő tagok bevonása segítheti a kiegyensúlyozottságot.
- A végrehajtással foglalkozó testületeknek magasan kvalifikált szakemberekből kell állniuk, mivel az implementáció számos technikai kérdést vet fel. Célszerű, ha a fenti testület főként belső, főfoglalkozású tagokból áll.
- Ajánlott, hogy a bankok felügyeletével foglalkozó bizottságokban nem alkalmazotti jogviszonyban álló, külső tagok dolgozzanak.
- A bank elnöke ne legyen a felügyelő bizottság elnöke.
- Az irányító testületek és a menedzsment felelősségét és feladatát ajánlatos törvényben szabályozni.
- A különböző belső bizottságok számos célt szolgálhatnak, de fontos, hogy ne lazítsák fel az irányító testületek felelősségét.
- Hasonlóan a piaci intézményekhez, az egységes irányítási- és menedzsmentstruktúra támogatja a megfelelő vezetést, de a jegybankok esetében a felelős irányítás csak akkor biztosítható, ha a döntéshozattal megbízott tisztségviselők feddhetetlenek, képesek a feladatra, és méltóak a rájuk ruházott felelősségre.

## 2.5. *Elszámoltathatóság*

Alaptétel, hogy mindegyik intézmény legyen elszámoltatható, felelősségre vonható a működéséért, feladatai végrehajtásáért. Egy közintézmény általában a nyilvánosságnak tartozik átláthatósággal és elszámoltathatósággal.

Az elszámoltathatósághoz – ugyanúgy, mint az átláthatósághoz – szükség van a megfelelő mélységben és időben nyújtott, rendszeres, megbízható, széles körű, pontos, illetve összehasonlítható információkra. Ezek az internetes, illetve nyomtatott publikációk révén kerülnek a nyilvánosság elé. Az elszámoltathatóság ugyanakkor megkívánja a felelőségek megfelelő szabályozását, amelynek alapjait a jegybanktörvények adják meg. Az elszámoltatáshoz megfelelő intézményi keretet kell biztosítani. A KBER és az EKB alapokmánya azt a követelményt fogalmazza meg, hogy a nemzeti központi ban-

7 IMF: Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies: Declaration of Principles, 1999. szeptember 26.

8 Central Bank Governance: A Survey of Boards and Management IMF Working Paper 2004. Dec. No. 04/226

kok éves beszámolóját független külső könyvvizsgálónak kell ellenőriznie. Elsősorban az angol szakirodalom javasol belső audittestületet is. Míg az előbbi egyértelmű, a belső audittestület – ahol egyáltalán található – változatos képet mutat a központi bankokban. A 2004. május 1-je előtt az Európai Unióhoz csatlakozott tagországok jegybankjait, illetve a kanadai jegybankot megvizsgálva elmondhatjuk, hogy a belső audittestületekkel különböző elnevezéseken találkozhatunk, és teendők főként a magyarországi felügyelő bizottság feladatainak felelnek meg. Mindehhez még csatlakozik számos jegybankban, így nálunk is az Állami Számvevőszék, és végső soron a Parlament ellenőrzése.

## 2.6. Kockázatkezelés

Kiemelten szerepel a corporate governance anyagokban a (piaci, üzleti, működési, jogi, reputációs) kockázatkezelés. Fontos, hogy legyen megfelelő rendszer a kockázatok kezelésére: hatékony kockázatkezelési politika, eljárások és szervezeti struktúra. A bank által menedzselte kockázatok bemutatása fontos információs elem a jegybanki corporate governance struktúrában. Ez kiadványok, beszámolók (éves jelentések) során meg is történik. A kockázatkezelés szervezeti megoldásaira a jegybankok változatos módszereket alkalmaznak. A legtöbb jegybankban a pénzügyi (piaci, hitel- és az ehhez kapcsolódó likviditási) kockázatokkal az erre kijelölt szervezeti egység tevékenysége felett az ALCO bizottság és/vagy az igazgatóság, illetve a monetáris döntéshozó testület foglalkozik. A működési és a jogi kockázatkezelés áttekintése azonban jóval később jelent meg a jegybankoknál, számos jegybank még nem is említi ezeket a kockázatokot, és a kezelési megoldások is változatos szervezeti képet mutatnak.

A jegybankok *hitelessége* a jegybanki monetáris politika szakirodalmában sarkalatos kérdésként szerepel. Érdekes módon, a jegybanki irányítással összefüggő publikációk mégsem, vagy csak érintőleg tárgyalják a hitelesség, illetve a jó hírnév témakörét. Ennek az lehet az oka, hogy a hitelességet származékos értéknek tekintik, amelynek szükséges feltétele a megfelelő jegybanktörvény, és az intézmény felelős irányítási alapelveknek megfelelő vezetése.

## 3. A BIS SZEREPE A JEGYBANKI GOVERNANCE-BAN

A BIS tevékenysége az 1930-as alapítása óta jelentősen megváltozott. Jelenleg a jegybankok közötti együttműködés és információcsere kiemelt fóruma.

A nemzetközi együttműködést segítve, a BIS fontos kutató tevékenységet folytat, a nemzetközi pénzügyek terén fontos statisztikai adatokat gyűjt, javaslatokat fogalmaz meg a pénzügyi közösségnek, hogy ezzel tovább erősítse a nemzetközi pénzügyi rendszert. (A BIS a központi bankok számára banki funkciókat is ellát, például tartalékkezelést és arannyal történő tranzakciók lebonyolítását.)

A szervezet igazgatótanácsa kéthavonta tartja ülését, ilyenkor tartják az úgynevezett jegybanki kormányzók közötti tanácskozást, amelyen már valamennyi BIS-tag jegybank elnöke is részt vesz.

A BIS létrehozta a Central Bank Governance Networköt, a tagállamok központi bankjainak irányításával és tevékenységével foglalkozó hálózatot, amelynek az a célja, hogy a központi bankok részletesen megismerhessék egymás tevékenységét, és átültessek a legjobb gyakorlatot saját intézményükbe. A hálózat alapvetően elektronikusan működik; a résztvevők első személyes találkozáját 2004-ben tartották.

A hálózat informális mechanizmus, amely elősegíti a központi bankok és a BIS közötti információáramlást jegybankirányítási kérdésekben. Jelenleg 45 központi bank képviselteti magát a hálózatban. A szervezetnek 1999-es létrejötté óta növekvő szerepe van a következő okokból:

1. A hálózat tagjai igen értékes szerepet játszanak a BIS-nek szükséges adatok begyűjtésével. A testre szabott, naprakész válaszok gyors begyűjtése nagyon hasznos a központi bankoknak, és értékes hozzájárulás a BIS által fenntartott, jegybanki irányítás tárgyú adatbázis gyarapításához.

2. A hálózat tagjai bármikor a BIS-hez fordulhatnak a nekik kellő, irányítási tárgyú információkért. Ha az információ nem érhető el készen, a tagok és a BIS közösen döntenek el, hogy mi a célszerűbb megoldás: közvetlenül egy másik taghoz fordulni, vagy egy ad hoc felmérést végezni a teljes hálózatban. Ha a tagok egyénileg keresik meg a másik tagot, a BIS-t informálják, másolatot küldenek a válaszról. Ez lehetővé teszi a BIS számára, hogy „klíringházként” működjék, és ha hasonló információt igényelne más jegybank, azonnal rendelkezésére bocsáthassa, illetve meg tudja vizsgálni bizonyos kérdéseket, ami igen hasznos lehet egy szisztematikus vagy „mélyre fúró” munkánál.

3. A hálózat tagjai a hálózat vezető csoportja (steering group) számára inputot nyújtanak az intézményüket leginkább foglalkoztató irányítási kérdések felvetésével, ezáltal segítik az irányító csoportot abban, hogy prioritásokat állítsanak fel az információk begyűjtésében és elemzésében.

Az említett jegybanki irányítás vezetői csoportja egy jegybankelnökökből álló testület, amely a BIS-nek iránymutatást nyújt a jegybanki irányítási kérdésekkel kapcsolatos munkához, ami a központi banki funkciókkal és általános intézményi működéssel kapcsolatos információk gyűjtését és elemzését jelenti.

A jegybanki irányítási munka legfőbb fókuszja az az intézményi és szervezeti keret, amelyen belül a jegybankok a monetáris- és pénzpolitikájukat kifejtik, nem pedig a politikák maguk.

A vezető csoportot 1997-ben alakították, szükség szerint, általában 3–6 havi gyakorisággal ülésezik.

A zárt hálózati honlapon<sup>9</sup> a felelős jegybanki irányítás címszó alatt információcsoportokat találunk. A Tudástár címszó alatt például a következő információcsoportok szerepelnek (ezeken belül olvashatók a publikációk, elemzések, elhangzott előadások, konferenciák anyagai):

- *Jogi alapítás, mandátum, irányítás és elszámoltathatóság*
- *Az egyes jegybanki mandátumokhoz és tevékenységekhez kapcsolható irányítási kérdések*
- *A jegybank és a kormány kapcsolata*

9 A hálózatot általában intézményi, azaz jegybanki és felügyeleti felhasználók érhetik el, de hozzáférésük van azoknak az úgynevezett professzionális felhasználóknak is, akik a BIS-nek készítenek publikációkat.

- *A piaccal és a nyilvánossággal kapcsolatos kommunikáció*
- *Pénzügyi szempontok: számvitel, auditálás, controlling, kockázatkezelés*
- *Szervezet, erőforrások, hatékonyság, tervezés, költségvetés-készítés*

### **3.1. A Central Bank Governance Network 2004-es fóruma**

A Central Bank Governance Network 2004. novemberében tartotta első olyan fórumát, ahol személyesen megjelent több mint negyven központi bank és monetáris hatóság képviselője, hogy információt cseréljen a központi bankok irányítási kérdéseiről.<sup>10</sup> A fórumon elhangzott, hogy nincs irányítási modell, hivatalosan elfogadható „best practice checklist”, amely mindegyik központi bankra érvényes lenne, mivel az egyes országok központi bankjainak gazdasági és politikai környezete meglehetősen eltérő lehet. Egy központi banknak fontosabb a függetlensége és a monetáris, illetve szabályozásban foglalt céljainak megvalósítása, mint azok formális kinyilvánítása.

Ezért a központi banki irányítás inkább művészet, mint tudomány.

Ugyanakkor a jegybankok működésében számos állandó tényező található, ezért beszélhetünk közös irányítási elvekről. A pénzügyek, a pénz, a bankárság viselkedése ugyanis nagyon hasonló – a globalizáció és a piacok liberalizálása még inkább aláhúzza a közös vonásokat, ezért van mit tanulni egymástól.

A tanácskozáson tehát – az elhangzottak összefoglalásaként – az egyes központi bankokra vonatkoztatható, közös irányítási elvek keresése és alkalmazása mellett érveltek, hangsúlyozva, hogy mindenki találja meg a szervezete számára alkalmas, legjobb gyakorlatot. Kiindulásként említették a főként nemzetközi szervezetek (például a már említett OECD, BIS, IMF) által kidolgozott, felelős irányítási ajánlásokat, illetve az egyes országokban a közszférára kiterjedő próbálkozásokat, valamint olyan irányítási értékeket, mint a függetlenség, önzetlenség, elszámoltathatóság, átláthatóság, objektivitás, tisztesség, becsületesség és a vezetői képesség, amelyek a corporate governance ajánlások alapjai is. Kifejtették, hogy bár fontos a minél nagyobb autonómia, egy központi banknak fékek és ellensúlyok között kell működnie:

– ajánlatos a monetáris politikai és egyéb megvalósítandó célok törvénybe foglalása, valamint a pénzügyminisztériummal való együttműködés rögzítése;

– lényeges a minél jobb átláthatóság, valamint kapcsolat a médiával, a törvényhozással és egyéb érdekeltekkel, hogy a széles nyilvánosság megérthesse a központi bank közérdekű döntéseit és azok jelentőségét mind a gazdaság, mind az állampolgárok szempontjából;

– be kell építeni az alapvető fékeket és ellensúlyokat a központi bank külső és belső irányításába, amelynek fontos része az etikai kódex;

– a monetáris politikai és szabályozási döntéseket bizottságban hozzák meg, a közérdek képviselőjének részvételével.

<sup>10</sup> A következőkben a fórum jegyzőkönyvének rövid kivonatát közöljük.

#### 4. NÉHÁNY JEGYBANK GOVERNANCE-FELFOGÁSA ÉS -GYAKORLATA

Az EU jegybankjai közül két jegybank foglalkozik oly módon a jegybanki governance kérdéseivel, hogy saját gyakorlatát irányadónak tekinti, ezért a jegybanki közösséggel szemináriumokon meg is osztja: a Bank of England és a Deutsche Bundesbank.

Tekintettel arra, hogy mindkét jegybank szemináriumán részt vettem, módomban áll összehasonlítani a két bank azonos szakirodalmi kiindulású, mégis különböző hangsúlyú governance-felfogását.

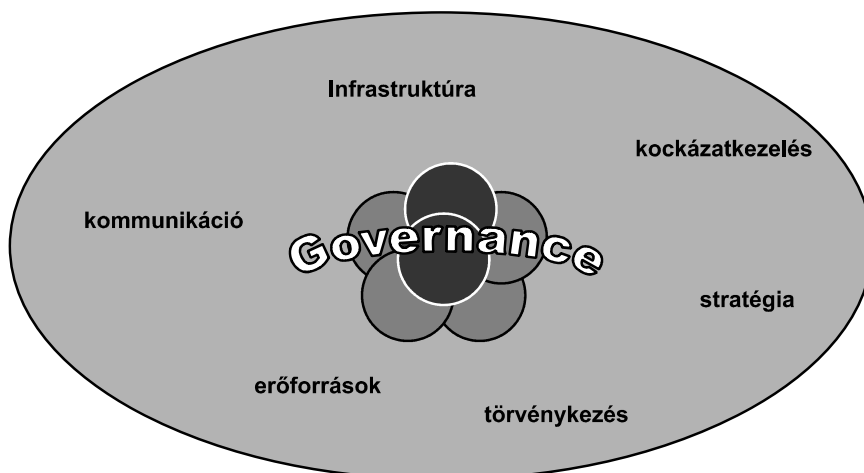
##### 4.1. A Bank of England (BoE) megközelítése

A BoE a governance-ot alapvetően az OECD megközelítés szerint értelmezi, ugyanakkor a jegybankot közintézménynek tekinti, amelynek úgy kell működnie, hogy **eleget tegyen az érintett csoportok (stakeholderer) hosszú távú érdekeinek**, ellensúlyként szolgálva azon közintézményekkel és más szereplőkkel szemben, amelyek elsősorban a rövid távú érdekek kielégítésében érdekeltek. Az „érintett csoportok” kifejezés alá tartozik a pénzügyi szektor, a kormányzat, a gazdasági vállalkozók, a parlament, de az egyes állampolgár is, aki fogyaszt, megtakarít, befektet, és hitelt vesz fel, és mint ilyen, a tartósan stabil, alacsony inflációjú gazdasági környezetben erősen érdekelt.

A jegybanki governance legfőbb célja az értékteremtés, amely távolról sem azonos a profittal.

1. ábra

#### Governance: irányítás és kontroll



Forrás: Center for Central Banking Studies Bank of England tanfolyam anyaga, 2004. október 19.



A BoE governance-felfogása a menedzsment-szakirodalom public sector value modelljéhez<sup>11</sup> áll közelebb, amely az értékteremtésre összpontosít a következő elvek alapján:

A jegybankok mint közintézmények a köz javát szolgálják. Ezeket az értékeket a közintézmények közpénzekből közvetlenül vagy közvetve hozzák létre. Idetartozik tevékenységük **eredménye** (például a lakosság jobb egészségügyi állapota), **a szolgáltatásnyújtás** (például az orvosi alapellátás biztosítása), és az, hogy tevékenységükkel **megte-remtsék a bizalmat** (például az állami egészségügyi rendszerben).

Melyek azok az **értékek**, amelyeket egy jól működő jegybank a közjó érdekében előállíthat?

A választ több irányból lehet megközelíteni: sikeres tevékenységének **eredménye** a monetáris és pénzügyi stabilitás. **Szolgáltat:** helyes monetáris politikai döntéseket hoz, és jól hajtja végre azokat, felügyeli a fizetési rendszereket, pénzügyi adatokat, információkat szolgáltat, stb. Végül **bizalmat épít:** alacsony inflációs várakozásokat idéz elő; biztonságérzetet vált ki, amely a pénzügyi szektor stabilitásába vetett bizalmon alapul; természetessé teszi a készpénzkímélő eszközök fenntartás nélküli használatát, stb.

A jegybankok felhalmozott értéke a jó hírnév. A jegybanki irányítás egyik fontos sajátossága a jegybanki függetlenség, ami világos célokat és elszámoltathatóságot igényel. Az elszámoltathatóság megköveteli az átláthatóságot, ez a kettő pedig segít fenntartani a függetlenséget.

Ezzel összefüggésben a jegybankoknak ugyanakkor **hatékonyak** kell lenniük, hiszen közpénzből fenntartott intézmények.

Az elszámoltathatóság és kontroll ügyében a BoE az audit bizottság szerepét emeli ki; a különféle kockázatok kezelését igen fontos governance-kérdésnek tekinti.

## 4.2. A Deutsche Bundesbank megközelítése

A Deutsche Bundesbank alapvetően kereskedelmi banki megközelítést alkalmaz. Ennek az az oka, hogy a DBB felépítése, működése, profilja valóban sok banki jelleget hordoz.

A DBB 2002-ben jelentős átalakításon ment át: a korábbi független 9 tartományi jegybank a DBB régióközpontjaivá vált. Mostanra sikerült ezek szervezetét, technológiáját egységessé tenni, a policykérdéseket központosítani. A régióközpontok alatt 62 fiók működött, 2007-re ezek számát 47-re csökkentik. A fiókok alá további 20 kirendeltség is tartozik, ezeket szintén bezárják. A központban nem egészen négyezren dolgoznak.

A regionális központok feladata kettős: egyfelől a készpénz- és számlaműveleteket végzik, továbbá jelentős a szerepük a pénzügyi felügyeletben. Németországban a bankfelügyelet megosztott: van egy bankfelügyelet is, de annak nincs hálózata, a területi helyszíni ellenőrzést a regionális központok végzik. A DBB központjában is van bankfelügyelet, onnan is végeznek on-site ellenőrzéseket, főként a Basel II.-höz kapcsolódóan.

11 JUPP, VIVIENNE–YOUNGER, MARK P.: A Value Model for the Public Sector, Outlook Journal, 2004. február, [http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/Outlook/By\\_Alphabet/ASector.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/ASector.htm)

A regionális központok és fiókok miatt a létszám ma is 13 ezer fő. 2010-re ezt 10 300-ra akarják csökkenteni. Ezenkívül 450 közalkalmazotti gyakornokuk van, a középfokú végzettségűek 21 hónap, a felsőfokúak 24 hónapos gyakorlattal. A közszolgálati szektor alacsony felszívó képessége miatt legutóbb már csak 300 gyakornokot vettek fel, lényegében csak a saját utánpótlásukat képzik.

A DBB alkalmazottainak körülbelül 57%-a közalkalmazott. (Ők a karrierorientált generalisták, a többiek úgynevezett munkaorientált specialisták. A két kategória között létezik átjárás, specialistából is lehet közalkalmazott, de ez nem több, mint évi 30 fő. A generalista munkaköröket először belülről, közalkalmazottakkal pályáztatják meg, és ha nem találnak megfelelőt, akkor pályázhat belső specialista, és csak azután külső.)

A legnagyobb problémájuk, hogy a bezárandó fiókok munkatársai is közalkalmazottak, így lehetetlen leépíteni őket<sup>12</sup>.

A múltban gyökerező és a közalkalmazotti státushoz kapcsolódó kedvezmény a dolgozói számlavezetés. Teljes körű retailbank-szolgáltatást nyújtanak az összes dolgozónak, és nemcsak folyószámlát, hanem értékpapírszámlát is vezetnek, díj nélkül.

Ebből viszont sikerült erényt kovácsolniuk, mert az összeférhetlenségi, illetve bennfentes szabályaik erre építkeznek: például a kétszáz lényeges információval rendelkező (főként vezető beosztású) munkavállaló köteles a napi számlamozgását a compliance officernek jelenteni. A többiek csak kérésre szolgáltatnak adatot, akkor viszont kötelezően.

A fentiekből következően a DBB megközelítésében a költséghatékonyság kevésbé hangsúlyos, viszont nagyobb szerepet kap a hagyományos banki compliance-tevékenység. A stakeholderok között említik a pénzmosás, csalás, korrupció elleni küzdelmet; a kereskedelmi bankokat privát versenytársaknak(!) tekintik, amelyek a pénzfeldolgozást „elszívják” a jegybank elől. Ez utóbbi területen a szolgáltatások árazása kérdéses (jelenleg ugyanis a jegybank nem számol fel díjat).

Általánosságban elmondható, hogy a DBB önmagát sokkal inkább banknak tekinti, mint a BoE. A DBB mint bank nagy hangsúlyt fektet a működési kockázatok, IT-kockázatok kezelésére, az üzletfolytonossági tervekre és azok tesztelésére.

### ***4.3. Felelős vállalatirányítás a Magyar Nemzeti Bankban***

A Magyar Nemzeti Bank irányításában alapvető változást jelentett a 2001-es új jegybanktörvény életbe lépése.

A jelenleg hatályos jegybanktörvény az EKB ajánlásait, a legjobb európai gyakorlat figyelembe véve, az egyszemélyi irányítás helyett testületi irányítást határozott meg. A döntéshozatal alapvetően két testületben folyik: a monetáris tanácsban (policy board) és az igazgatóságban (implementatiton board).

A 2001-ben mandátumot kapott új vezetés az új törvény alapján és a legjobb európai jegybanki gyakorlatot szem előtt tartva kezdte kialakítani irányítási, működési rendszerét.

12 Jelenleg ezek közül majdnem ezren vesznek részt a korai nyugdíjazási programban: 55 éves korban elmehetnek nyugdíjba, ha a megelőző évben vállalják a kétfázisú programot, az első szakaszban teljes munkaidőben, de csökkentett javadalmazással dolgoznak, majd csökkentett javadalmazást kapnak munka nélkül.

2005-ben, az eltelt időszak mérlegének megvonásaként, a bank igazgatósága a felelős irányítási ajánlásoknak való **megfelelést** értékelte. Az értékelés az igazgatóság tevékenységére összpontosított, és nem foglalkozott a monetáris tanács tevékenységével, továbbá nem minősítette a jegybanktörvényt.

Az alkalmazott módszer a minőségirányításból kölcsönzött *önértékelés* volt. Az önértékelés a szervezet rendszeres átvilágítása az adott követelményrendszernek megfelelően, ahol a szervezet egy minőségi modellhez tartozó kritériumok alapján készíti el az elemzést működéséről, módszereiről és eredményeiről. A (minőségi) modellek általában széles körű, sokéves tapasztalatot sűrítő, nemzetközileg is általánosan elfogadott kritériumok halmazát, nagy számú benchmarkingvizsgálat eredményeit tömörítik, és a közvélekedés szerint, ha egy szervezet azoknak megfelel, nagy valószínűséggel vélelmezhető, hogy jól működik (minőségirányítása megfelelő).

Az MNB az önértékelés módszertanát a humán területeken már régóta alkalmazza (360 fokos vezetői értékelés, dolgozói elégedettség vizsgálata). A teljes irányítási rendszer szisztematikus, modell alapján történő értékelését azonban eddig nem végezte el. Irányítási rendszerre vonatkozó modell a szakirodalomban a tőzsdén jegyzett cégekre létezik. Ezt, valamint a bázeli elveket lehet a jegybanki sajátosságok figyelembevételével átszabni. Ezt az eljárást követi a jegybanki irányításra vonatkozó szakirodalom is, jóllehet modellszerű megközelítés még nem létezik, csupán ajánlások, összetevők halmazáról van szó.

Az alábbiakban az önértékelés táblázatos részét ismertetem.

1. táblázat

#### AZ MNB megfelelése a corporate governance ajánlásoknak

Ajánlás	Az ajánlásnak való megfelelést biztosító MNB-szabály, illetve -eljárás
<b>A részvényes(ek) jogainak</b> , a tulajdonosi kulcsfunkciók gyakorlásának biztosítása; megfelelő szintű és gyakoriságú kapcsolattartás a részvényes(ek)kel	MNB törvény (tv.)
<b>Stratégiai célok, szervezeti értékek</b> felállítása, kommunikálása a szervezet számára, ezek folyamatos teljesítésének igazgatósági felügyelete. Fontos, hogy az értékek tiltsák az összeférhetetlenséget, a bennfentes információkkal való visszaélést, a korrupciót, biztosítva legyen, hogy a devianciát a megfelelő szintű menedzsmentnek jelentsék	MNB tv., éves jelentés, középtávú célkitűző rendszer, teljesítmény-menedzsment rendszer, etikai kódex, belső összeférhetlenségi szabályok
Az igazgatóságnak <b>stratégiai irányító</b> , ellenőrző szerepe van, nem vesz részt az operatív döntéshozatalban	MNB tv., igazgatóság ügyrendje

Ajánlás	Az ajánlásnak való megfelelést biztosító MNB-szabály, illetve -eljárás
A felelősség és elszámoltathatóság tiszta vonalának felállítása a szervezetben	MNB tv., SZMSZ, belső szabályok, döntési hatásköri lista
Átlátható legyen a vezető testület jelölési és kiválasztási eljárása	MNB tv.
Biztosítani kell, hogy a vezető testület tagjai <ul style="list-style-type: none"> <li>– a pozíciójukra alkalmasak, képzettek legyenek,</li> <li>– a szerepük tisztán érthető legyen,</li> <li>– illetéktelen befolyástól mentesek legyenek,</li> <li>– megfelelő létszámban működjenek,</li> <li>– objektíven döntsenek</li> </ul>	MNB tv.
Az igazgatóság <b>ügyrenddel</b> rendelkezzen; rendszeresen ülésezzen; határozza meg feladatait; írja elő a rendkívüli ülés, napirend, előterjesztés, jegyzőkönyvezés szabályait, és éves munkatervet alakítson ki; értékelje a testület egészének és a testület tagjainak teljesítményét	MNB tv., az igazgatóság ügyrendje; féléves munkaterv
Az igazgatóság jusson hozzá időben a pontos, releváns információkhoz.	ügyrend
Létezzen <b>független felügyelő testület</b> , amelynek jelentéseket készítenek	MNB tv.
A <b>menedzsment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– megfelelő felügyeletét az igazgatóság biztosítja,</li> <li>– javadalmazási, munkateljesítmény-értékelési elveit az igazgatóság határozza meg,</li> <li>– tagjai feltétlenül rendelkezzenek a megfelelő képességgel, tudással,</li> <li>– döntéseiket széles körben, a négy szem elve alapján kellene meghozniuk</li> </ul>	MNB tv., SZMSZ, az igazgatóság ügyrendje, munkaköri és teljesítménymenedzsment rendszer, belső szabályok
Az igazgatóság (felügyelő testület) tagjaiból álló <b>független bizottságok felállítása</b> , amelyek nem hoznak önálló döntéseket, hanem ellenőriznek, javaslatokat és előterjesztéseket tesznek. Kiemelt ajánlások: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kockázatkezelő bizottság, amely a hitel-, piaci-, likviditási-, működési-, jogi- és egyéb kockázati tevékenységet felügyeli,</li> <li>– audit bizottság, amely a külső, belső auditot kíséri figyelemmel</li> </ul>	szakmai bizottságok rendszere

Ajánlás	Az ajánlásnak való megfelelést biztosító MNB-szabály, illetve -eljárás
A <b>belső kontrollok</b> olyan rendszerét alakítsák ki, amely biztosítja, hogy a kitűzött teljesítménycélokat a szervezet elérje	MNB tv., belső szabályok, belső audit, teljesítményértékelési rendszer
<b>Függetlenített belső audit</b> , amely az igazgatóságnak vagy a felügyelő testületnek és a menedzsmentnek rendszeresen objektív és független jelentést tesz	MNB tv., SZMSZ, az igazgatóság, a felügyelőbizottság, az auditbizottság ügyrendje, belső szabály a független belső ellenőrzésről
<b>Külső, belső auditorok</b> munkájának hatékony hasznosítása	igazgatóság, felügyelőbizottság, auditbizottság ügyrendje, belső szabály a független belső ellenőrzésről
A <b>kockázatkezelési irányelvek meghatározása</b> , rendszeres áttekintése, a kockázatmenedzselés szervezeti kereteinek meghatározása az igazgatóság feladatköre	MNB tv., SZMSZ, igazgatóság ügyrendje, belső szabályok
Az <b>éves költségtervet, üzleti tervet</b> az igazgatóság hagyja jóvá	MNB tv., igazgatóság ügyrendje
Az igazgatóság felelős azért, hogy az <b>éves beszámoló</b> valóságos, megbízható képet adjon	MNB tv., külső auditor
Az igazgatóság biztosítja, hogy a működés a jogszabályoknak, érvényes sztenderdeknek megfeleljen	SZMSZ, belső szabályozás rendszere
<p><b>Az egyéb érdekeltek (munkavállalók/ nyilvánosság/ beszállítók)</b> szerepe a corporate governance-ben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– az egyéb érdekeltek jogait tiszteletben kell tartani,</li> <li>– bátorítani kell az aktív együttműködést a társaság és egyéb felek között,- jogsérüléskor hatásos orvoslást kell nyújtani, amely szerint érdekeiket védi a jog,</li> <li>– a teljesítménynövelésben ösztönözni kell a munkavállalókat,</li> <li>– eljárásuk során meg kellene kapniuk a fontos, hasznos, megbízható információkat időben, szabályozott mód szerint,</li> <li>– az egyebeknek (benne az egyéni munkavállalóknak és reprezentatív testületeiknek) szabadon véleményt nyilváníthatassanak a vezető testület jogtalan, etikátlan gyakorlatáról, és nem kellene engedni ezek elsimítását</li> </ul>	Üzemi tanács, szakszervezet, kollektív szerződés, látogatóközpont, MNB-honlap, intranet, kiadványok, humán ösztönzési rendszer, elégedettségi felmérés, belső szabályok

Ajánlás	Az ajánlásnak való megfelelést biztosító MNB-szabály, illetve -eljárás
<p>A <b>kompenzáció</b> legyen összhangban a szervezet etikai értékeivel, céljaival, stratégiájával, az ellenőrzési környezettel: motiválni kell a munkavállalókat, hogy cselekedjenek a legjobb tudásuk szerint</p>	<p>teljesítményértékelési rendszer</p>
<p>A <b>kommunikációt</b> az igazgatóság felügyeli. Az igazgatóság felelős azért, hogy a szervezet megfelelően átlátható legyen. Az igazgatóság határozza meg azokat az alapelveket, amelyek biztosítják, hogy a szervezetet érintő, minden jelentős információt pontosan, hiánytalanul és időben közzé tegyenek. Éves ellenőrzésen ajánlatos felmérni a nyilvánosságra hozatali folyamatok hatékonyságát, és erről éves jelentésben kellene beszámolni.</p>	<p>igazgatóság ügyrendje, kommunikációs beszámoló, publikációs naptár</p>
<p><b>Transzparencia</b>, a nyilvánosság tájékoztatása kívánatos a következő területeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– vezető testületek struktúrája (tagok, képzettség-tapasztalat, bizottságok)</li> <li>– menedzsmentstruktúra (felelősségek, jelentési vonal, képzettség-tapasztalat)</li> <li>– alap szervezeti struktúra</li> <li>– ösztönzési struktúra (díjazás, jutalmazás)</li> <li>– az üzleti kapcsolatok természete és kiterjedése</li> <li>– tevékenységének, gazdálkodásának eredménye</li> <li>– működését, gazdálkodását befolyásoló kockázati tényezők, kockázatkezelési irányelvek</li> <li>– etikai normák, bennfentes kereskedelemmel kapcsolatos irányelvek</li> </ul>	<p>MNB-honlap, éves jelentés</p> <p>MNB-honlap, éves jelentés</p> <p>MNB-honlap, éves jelentés</p> <p>Intranet, éves jelentés</p> <p>MNB-honlap, éves jelentés</p> <p>Éves jelentés</p> <p>Inflációs jelentés, éves jelentés, egyéb kiadványok, intranet</p> <p>Intranet, belső szabályok</p>
<p>A <b>szervezet társadalmi felelősséggel tevékenkedjék</b>: egyéb érintettek (munkavállalók, ügyfelek, beszállítók, természeti környezet, helyi közösségek) érdekeit figyelembe veszi és mérlegeli döntéseinek hatását az érintett felekre</p>	<p>Látogatóközpont, támogatási tevékenység, roma támogatási program</p>

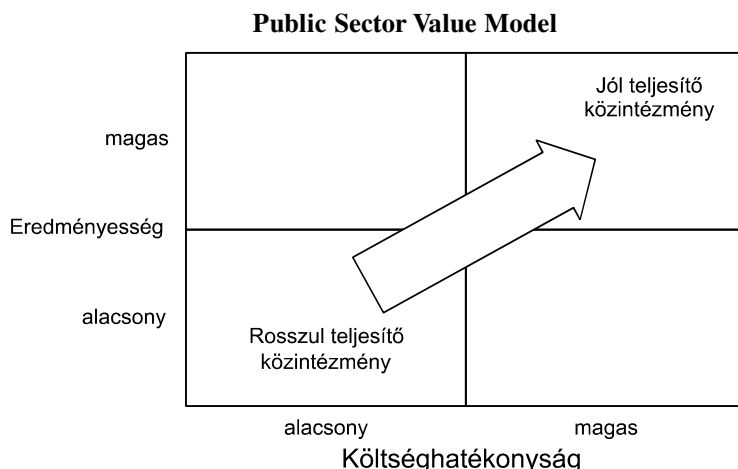
Az önvizsgálat alapján az MNB Igazgatósága a governance-ot alapvetően helyesnek és a nemzetközi gyakorlathoz képest megfelelőnek ítélte. A 2005-ös önértékelés világított rá arra, hogy a működési kockázatok kezelése nem kap kellő hangsúlyt. Ezután került be a működési kockázatok kezelésével foglalkozó fejezet az éves jelentésbe, majd alakult át az Audit bizottság Audit és működési kockázatok bizottsággá.

Ugyanakkor az igazgatóság úgy döntött, hogy az önértékelést évente megismétli. Az dokumentumot a felügyelőbizottság is áttekintette, és a rendszeres önértékelést hasznosnak ítélte.

A 2006-os önértékelést az MNB a BoE public sector value modellje alapján végezte el, továbbra is az igazgatóság munkájára összpontosítva.

A modell az alábbiak szerint értékeli egy közintézmény teljesítményét:

2. ábra



Forrás: [http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/Outlook/By\\_Alphabet/ASector.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/ASector.htm)

Az MNB esetében az árstabilitást mint elsődleges célt, továbbá a Jbty.-ben foglalt feladatainak ellátását, valamint a működési költségek alakulását érdemes vizsgálni az eredményesség és hatékonyság megítélésénél.

#### 4.3.1. Eredményesség – szolgáltatás<sup>13</sup>

Az inflációs célkövetésre épülő monetáris stratégia 2001-es bevezetése óta eltelt időszakban az infláció jelentősen mérséklődött, a trendinflációs mutatók 2003 óta 3–4% körüli szinten ingadoznak. Ugyanakkor a fogyasztói árindex sokkal nagyobb volatilitást mutat, ami elsősorban az inflációs folyamatot közvetlen módon érintő kormányzati intézkedések (adóváltozások, regulált árak) hatását tükrözi. Az adóemelések hatásától eltekintve, a kormánnyal közösen kitűzött inflációs célok 2003 kivételével minden évben teljesültek.

<sup>13</sup> A témát csak jelzésszerűen, felsorolásként tárgyalom.

A bank a hagyományos banki területen folyamatosan fejleszti szolgáltatásait, a korábbi, inkább hatósági magatartásról elmozdulva partneri viszonyt alakít ki ügyfeleivel. Az üzemidő meghosszabbítással alkalmazkodik a partnerek igényeihez.

A pénzforgalom terén aktív kommunikációt folytat a bank a piaci szereplőkkel. Életre hívta a Fizetési Rendszer Fórumot, illetve annak döntéshozó testületét, a Fizetési Rendszer Tanácsot, ahol a pénzforgalom meghatározó szereplői közös felelősséggel fejlesztik a pénzforgalmi szolgáltatásokat.

Az emisszió, pénzfeldolgozás terén is jelentős változás állt be, teljes mértékben megvalósul a „nagybani” forgalmazás, a pénzfeldolgozók új típusú ellenőrzésével minőségi javulás következett be.

A jegybank statisztikai tevékenységében jelentős változást hozott a minőségbiztosításra alkalmazott módszerek, eszközök fejlesztése. Az MNB az általa előírt adatszolgáltatások minőségének javítása érdekében erősítette a távoli, nem helyszíni ellenőrzéseket, nagyobb hangsúlyt fektetett az adatszolgáltatók munkájának támogatására megfelelő konzultációs lehetőségekkel, szükség szerint oktatással; illetve – új felhasználói igények miatti adatszolgáltatások elrendelése esetén – az adatszolgáltatókkal való korai egyeztetésekkel. Az MNB éves értékelő levélben évek óta ad visszajelzést a hitelintézeti bankoknak, szakosított hitelintézeteknek adatszolgáltatói tevékenységükről. A felhasználói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívek eredményei alapján az MNB folyamatosan hajt végre fejlesztéseket statisztikai publikációiban.

#### 4.3.2. *Bizalom*

Az MNB 2003 óta évente reprezentatív, illetve fókuszcsoportos felmérést végeztet közvéleménykutató cégekkel arról, hogy az elmúlt években miként változott az MNB megítélése, tevékenységi körének ismertsége és az euró bevezetésének lakossági megítélése. A reprezentatív kutatási eredmények összevetésének legfontosabb következtetése, hogy a jegybank 2003-hoz képest 2004-ben megduplázódott bizalmi indexe 2006-ban újra megerősítést nyert, hitelessége továbbra is az Alkotmánybírósággal vetekszik, miközben a PM, a kormány vagy a parlament megítélése szignifikánsan romlik az utóbbi években.<sup>14</sup>

#### 4.3.3. *Költséghatékonyság*

A hatékonyság objektívebben ítélnél meg akár dinamikájában, akár nemzetközi összehasonlításban nézve.

A *dinamikát* tekintve álljon itt az Állami Számvevőszéknek, a Magyar Nemzeti Bank 2005. évi működésének ellenőrzése<sup>15</sup> tárgyú jelentéséből egy részlet:

*„Az MNB gazdálkodása azt a célt szolgálja, hogy megfelelő keretet biztosítson törvényben rögzített feladatai megvalósításához. Ennek érdekében stratégiájában olyan, hatékonyan működő banküzem kialakítását tűzte ki célul, amely rendelkezik a megfelelő humán- és technikai erőforrásokkal. Az elmúlt években az MNB a banküzemi működés korszerűsítésén, a jegybanki feladatokhoz nem tartozó tevékenységek megszüntetésén túl*

14 Részletesen l. [http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu\\_newsletter&ContentID=9123](http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_newsletter&ContentID=9123)

15 Részletesen l. [http://www.asz.hu/ASZ/www.nsf/0622-es\\_jelentés](http://www.asz.hu/ASZ/www.nsf/0622-es_jelentés).



javitotta a munkafolyamatok átláthatóságát, egyszerűsítette szervezetét. A 2001. évi adatokhoz viszonyítva 2005 végére létszámát 30%-kal csökkentette, működési költségei pedig – a 2003. év végéig tartó jelentős mérséklődést követő emelkedés hatására – nominálértéken közel azonos szinten maradtak. Ez reálértéken mintegy 33%-os csökkenést jelent.”

A nemzetközi összehasonlításhoz szintén rendelkezésre állnak adatok, amelyeknek – tekintettel a világ jegybankjainak igen eltérő szélességű mandátumára – csak irányait célszerű figyelembe venni.

Egy nemzetközi felmérés<sup>16</sup> szerint az **OECD országok jegybankjaiban a következő mutatók** hasonlíthatók össze:

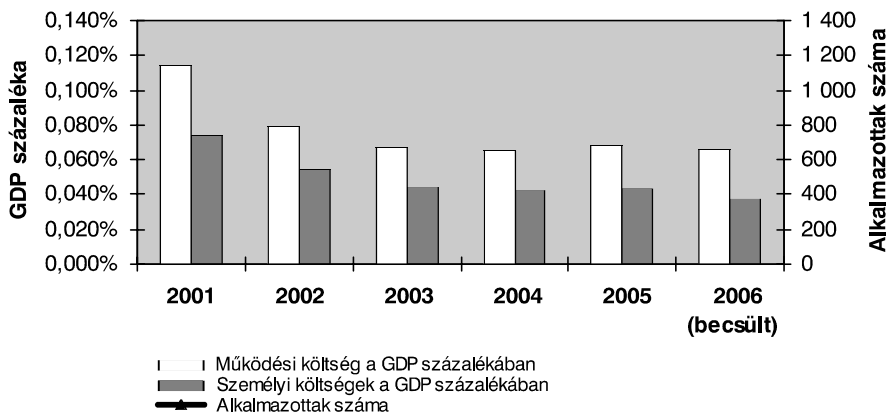
- A jegybanki alkalmazottak éves költségének a lakosság 1 főre jutó összege: 3–25 USD (MNB 2005: 4,36 USD)
- Az alkalmazottak költsége a GDP-hez viszonyítva: 0,01–0,14% (MNB 2005: 0,044 %)
- Jegybanki alkalmazott átlagköltsége: 40 000–212 000 USD (MNB 2005: 49 650 USD)

Az MNB minden mutatója az alsó ¼ sávján belül helyezkedik el, a sáv alján. Így elmondható, hogy az MNB nemzetközi összehasonlításban is hatékony jegybank.

Még részletesebb és árnyaltabb összehasonlítást végezhetünk a dán jegybank 2006. 35. számú, „A dán jegybank működési költségei és az alkalmazottak száma nemzetközi összehasonlításban” című, a dán közgazdasági szakterület által jegyzett Working Paper-jének felhasználásával. A dán publikációi adatai közé elhelyeztük Magyarországot, átvettük a táblastruktúrát, illetve az adatokat dán koronáról konvertáltuk euróra.

3. ábra

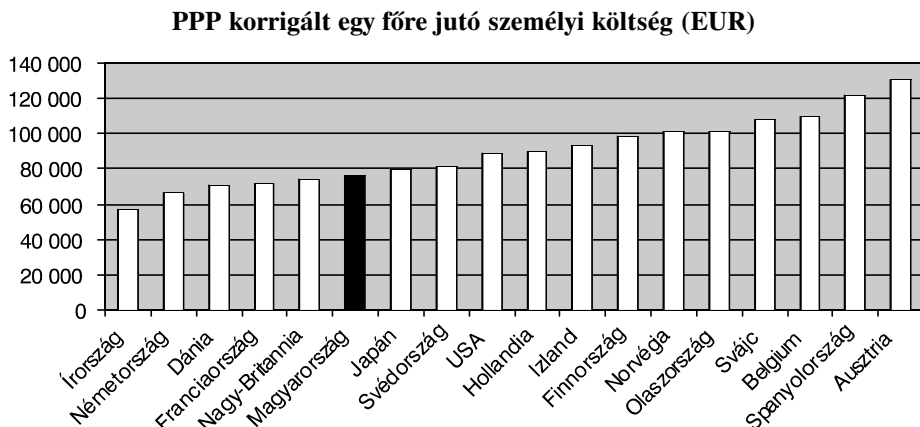
### Működési és személyi költségek a GDP százalékában és az alkalmazottak száma



Forrás: A dán jegybank működési költségei és az alkalmazottak száma nemzetközi összehasonlításban (a Working Paper 2006. 35. felhasználásával)

A létszám és működési költségek csökkenésének dinamikája legjobban ebből a táblázatból értelmezhető. Személyi költségeink a GDP-hez mérten is szignifikáns csökkenést mutatnak.

4. ábra



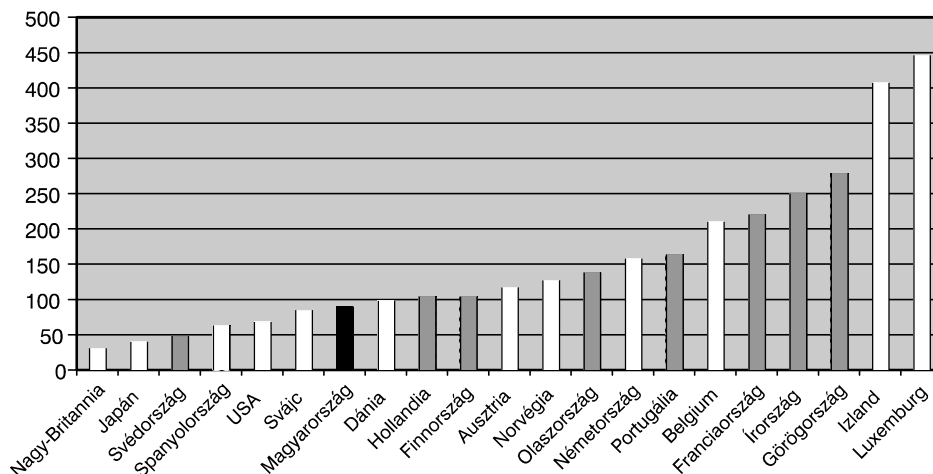
Forrás: A dán jegybank működési költségei és az alkalmazottak száma nemzetközi összehasonlításban (a Working Paper 2006. 35. felhasználásával), PPP=vásárlóerő-paritás

Ez a táblázat abból a szempontból érdemel figyelmet, hogy az MNB hol helyezkedik el a „relatív jövedelmi listán”.

A nagy fiókhálózatot üzemeltető jegybankokat (a franciát és a németet) leszámítva – ahol a hálózatban sok alacsony jövedelmű munkavállaló dolgozik –, az MNB az alsó harmadba tartozik. (Külön figyelmet érdemel az osztrák jegybank kimagasló értéke.)

5. ábra

**1 millió lakosra jutó alkalmazottak száma országonként**  
(a szürke színnel jelölt országokban a bankfelügyeletet a központi bank látja el)



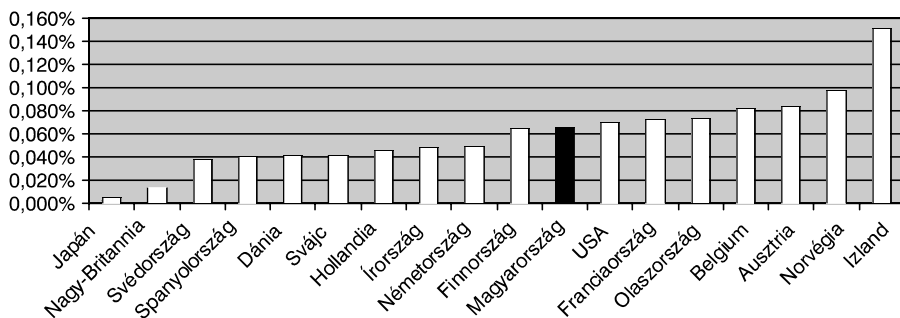
Forrás: A dán jegybank működési költségei és az alkalmazottak száma nemzetközi összehasonlításban (a Working Paper 2006. 35. felhasználásával)

E táblázat értelmezéséhez figyelmen kívül kell hagyni a nagyon kicsi és a nagyon nagy létszámú lakossággal rendelkező országokat, mert ezektől nem várható el a lét-számarányosság; ugyancsak nem vehetjük alapul a felügyeleti tevékenységet folytató jegybankokat.

E korrekció után viszont megállapítható, hogy az MNB e tekintetben igen jó helyet foglal el.

6. ábra

### Működési költség a GDP százalékában (2004)



Forrás: A dán jegybank működési költségei és az alkalmazottak száma nemzetközi összehasonlításban (a Working Paper 2006. 35. felhasználásával)

A GDP-hez való viszonyítás látszólag kedvezőtlen számunkra, de figyelembe kell vennünk azt a nyilvánvaló tényt, hogy az összehasonlítás alapjául szolgáló országok GDP-je jelentősen magasabb a miénkénél.

A 2006-os önértékelés alapján az igazgatóság megállapította, hogy az MNB vezetése a 2001 óta máig tartó időszakban a nemzetközi ajánlásoknak megfelelő, felelős jegybanki irányítási gyakorlatot honosított meg. A bank tevékenysége eredményes, szolgáltatásai javultak, a bank iránti bizalom növekedett, és mindezt jelentős költség-hatékonyság-javulás mellett érte el.

A jövőbeni fejlesztéseknél az eredményesség és hatékonyság szempontjait mindig együtt kell figyelembe venni.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A jegybankok sajátos, sem a piaci, sem az államigazgatási szerveknél megszokott módon nem kezelhető, értékelhető szervezetek. Legfőbb célkitűzésük – az árstabilitás elérése és fenntartása – mellett több, az alapvető vezérelvhez nem, vagy csak alig kapcsolódó feladatuk van.

A célkitűzés megvalósítását számos, a jegybank hatókörén kívüli tényező segíti, illetve akadályozza. A jegybanki működés megítélése tehát akár a célok megvalósulásától is független lehet.

A versenyszektor szereplői a profit maximalizálásra törekcsenek, a jó hírnév ezt megkönnyíti számukra. A jegybankok célja, hogy minél nagyobb hitelességgel rendelkezzenek; a jó hírnév megkönnyíti ennek elérését.

Bár a felelős vezetés a jegybankban is a stratégia, törvénykezés, kockázatkezelés, erőforrásokkal való gazdálkodás, infrastruktúra és kommunikáció egymás átfedő hal-mazának irányítása és kontrollja, illetve a külső és belső résztvevők és érintettek viszonyának rendezése, az egyes tényezők szerepe és jelentősége más a piaci szereplőkhöz képest.

Az érintettek (stakeholders) köre jóval szélesebb, a jegybankok a nemzeti és nemzetközi pénzügyi rendszer elemeként más szereplőkre nagyobb hatással vannak.

A jó hírnév mint jegybanki fő cél nehezen mérhető.

A jegybanki irányítás egyik fontos sajátossága a jegybanki függetlenség. Ez világos célokát és elszámoltathatóságot igényel. Az elszámoltathatóság megköveteli az átláthatóságot, a kettő együtt pedig segít fenntartani a függetlenséget.

Ugyanakkor a jegybankoknak hatékonyak kell lenniük, hiszen közpénzből fenntartott intézmények. Hatékonyságuk megítéléséhez nem adnak elég támpontot a pénzügyi kimutatások. Mindezek alapján a hatékonyságnövelés legfőbb módszere a rendszeres benchmarkingvizsgálat. Ez utóbbit pedig az egyes funkciók szerint eltérő partnerekkel lehet elvégezni, vagy pedig átfogóan egy másik jegybankkal.

A jegybankok közötti benchmarking-tevékenységet a Nemzetközi Elszámolások Bankja, a BIS benchmarkingklubként támogatja, de az igazán árnyalt vizsgálatokhoz csak kevés támogatást tud adni.

A másik lehetséges módszer a külső tanúsítók által végzett minőségi- vagy eljárásaudit, illetve ennek hiányában a rendszeres önértékelés.

A hatékonyságot és minőségjavítást célzó, rendszeres vizsgálat a jegybankok esetében azonban nemcsak lehetőség, hanem – az elszámoltathatóság és átláthatóság követelménye miatt – kötelesség is.

A jegybankoknak, bár méretüket tekintve közepes intézmények, mind a pénzügyi, mind pedig az államigazgatási szektor előtt követendő példát kell mutatniuk.

Mivel a jegybankok nem külső, piaci kényszer alapján növelik hatékonyságukat, a folyamatos fejlesztés, kiválóságra törekvés igényének belső indítatásból kell fakadnia. Ehhez a többi szervezethez képest még erősebb felsővezetői elkötelezettség szükséges.