

# **BANKMENEDZSMENT BANKÜZEMTAN**

**Szerkesztette:  
Kovács Levente – Marsi Erika**

**Budapest, 2018**

## BANKMENEDZSMENT – BANKÜZEMTAN

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

2.1.2	<i>Főbb kockázattípusok</i> .....	62
2.1.3	<i>A kockázatkezelési terület feladatai</i> .....	63
<b>2.2</b>	<b>Stratégiai kockázatkezelés</b> .....	<b>65</b>
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
<b>2.3</b>	<b>Hitelkockázat</b> .....	<b>79</b>
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
<b>2.4</b>	<b>A piaci kockázat</b> .....	<b>86</b>
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
<b>2.5</b>	<b>A működési kockázat</b> .....	<b>101</b>
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
<b>2.6</b>	<b>Egyéb kockázatok</b> .....	<b>110</b>
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

<b>2.7</b>	<b>Módszertani kiegészítés a fejezethez.....</b>	<b>113</b>
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
<b>3.</b>	<b>Hitelezési tevékenység.....</b>	<b>146</b>
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
<b>3.7</b>	<b>Lakossági hitelezés.....</b>	<b>181</b>
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
<b>3.8</b>	<b>Hiteladminisztráció</b> .....	<b>200</b>
<b>4.</b>	<b>Követeléskezelés: hitelek átstrukturálása, behajtása</b> .....	<b>203</b>
<b>4.1</b>	<b>A követeléskezelés célja, fogalma</b> .....	<b>203</b>
<b>4.2</b>	<b>Vállalati hitelek követeléskezelése</b> .....	<b>204</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Lakossági hitelek követeléskezelése</b> .....	<b>213</b>
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
<b>5.</b>	<b>Forrásgyűjtés és befektetési szolgáltatás.....</b>	<b>225</b>
<b>5.1</b>	<b>Forrásgyűjtés.....</b>	<b>225</b>
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
<b>5.2</b>	<b>Befektetési szolgáltatási tevékenység.....</b>	<b>235</b>
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
<b>6.</b>	<b>Treasury, eszköz-forrás menedzsment .....</b>	<b>246</b>
<b>6.1</b>	<b>Eszköz-forrás menedzsment.....</b>	<b>246</b>
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
<b>6.2</b>	<b>Treasury .....</b>	<b>251</b>
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
<b>7.</b>	<b>Pénz- és fizetési forgalom, bankszámlavezetés.....</b>	<b>264</b>
7.1	<b>Fizetési forgalom .....</b>	<b>264</b>
7.2	<b>A fizetési forgalom szabályozása.....</b>	<b>270</b>
7.3	<b>Fő fizetési módok típusai és jellemzői.....</b>	<b>273</b>
7.3.1.1	Korábban elterjedt fizetési módok.....	276
7.4	<b>Bankkártya .....</b>	<b>278</b>
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	<b>Bankszámlavezetés.....</b>	<b>284</b>
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	<b>Pénzforgalmi back-office .....</b>	<b>292</b>
7.6.1	<i>A pénzforgalmi back-office feladatai .....</i>	293
<b>8.</b>	<b>Banki központi tevékenységek.....</b>	<b>299</b>
8.1	<b>Számvitel, pénzügy .....</b>	<b>299</b>
8.2	<b>Kontrolling.....</b>	<b>301</b>
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
<b>8.3</b>	<b>Compliance</b> .....	<b>313</b>
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
<b>8.4</b>	<b>Termék- és értékesítésmenedzsment</b> .....	<b>319</b>
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
<b>8.5</b>	<b>Projektmenedzsment</b> .....	<b>331</b>
<b>8.6</b>	<b>Bankinformatika</b> .....	<b>334</b>
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
<b>8.7</b>	<b>Bankbiztonság</b> .....	<b>345</b>

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
<b>8.8</b>	<b>Jogi terület</b> .....	<b>355</b>
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
<b>9.</b>	<b>Belső ellenőrzési szervezet</b> .....	<b>362</b>
9.1	<b>A belső ellenőrzés nemzetközi sztenderdjei</b> .....	<b>362</b>
9.2	<b>A belső ellenőrzés felelőssége, feladatai</b> .....	<b>363</b>
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
<b>10.</b>	<b>Rövidítések jegyzéke</b> .....	<b>376</b>

## 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 csapdáit, 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 direktíva<sup>1</sup> 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 betétgyűjtést<sup>2</sup>,
- 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.

---

<sup>1</sup> 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*).

<sup>2</sup> 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 fintechcégekhez<sup>3</sup> 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 pénzteremtés<sup>4</sup> 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.

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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 vállalkozások<sup>5</sup> 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-hitelintézetek<sup>6</sup>

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

---

<sup>5</sup>2007. évi CXXXVIII. törvény a befektetési vállalkozásokról és az árutőzsdei szolgáltatókról, valamint az általuk végezhető tevékenységek szabályairól

<sup>6</sup>1997. 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 előtörleszthetik, de akár késedelembe is kerülhetnek a hitelfelvevők.<sup>7</sup>

- Lakás-takarékpénztárak<sup>8</sup>

A lakás-takarékpénztári tevékenység lényege a folyamatos, hosszú távú előtakarékosság 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 előtakarékosságot<sup>9</sup>. 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.

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

<sup>8</sup> 1996. évi CXIII. törvény a lakástakarékpénztárakról

<sup>9</sup> 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*)<sup>10</sup> 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

---

<sup>10</sup> 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 pénzmossás-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 szigorítást<sup>11</sup> vezetnek be az árnyékbankok banki finanszírozásában.

#### 1.1.3 Banki szolgáltatások

A hatályos előírások<sup>12</sup> 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.

---

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

<sup>12</sup> 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 pénzkölcsön<sup>13</sup> nyújtása, pénzügyi lízing;<sup>14</sup>
- pénzforgalmi szolgáltatás nyújtása;<sup>15</sup>
- letéti szolgáltatás, széfszolgáltatás;<sup>16</sup>
- valutával, devizával (ide nem értve a pénzváltási tevékenységet), váltóval, illetve csekkel saját számlára vagy bizományosként folytatott kereskedelmi tevékenység;
- elektronikus pénz kibocsátása;<sup>17</sup>
- 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;<sup>18</sup>
- 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

---

<sup>13</sup> A hitel és a kölcsön között jogi értelemben van különbség. Míg a hitel a pénz rendelkezésre állását jelenti, addig a kölcsön tényleges pénzfolyósítást jelent.

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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**<sup>19</sup>. 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
<b>Közbenső cél</b>	A pénzügyi rendszer egészét érintő problémák csökkentése	Az egyes intézményeket érintő problémák csökkentése
<b>Végző cél</b>	A gazdaság teljesítményében (GDP) mutatkozó veszteségek elkerülése	A fogyasztó (befektető/betétes) védelme
<b>A kockázat jellege</b>	(részben) Endogén	Exogén
<b>Intézmények közötti korrelációk</b>	Fontos	Lényegtelen
<b>Prudenciális kontroll</b>	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)

<sup>19</sup> *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*<sup>20</sup>) keretén belül működő Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság (*BCBS – Basel Committee on Banking Supervision*<sup>21</sup>) 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 szavatolótőke 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.

---

<sup>20</sup> A Bank for International Settlements 60 ország jegybankjának a tulajdona.

<sup>21</sup> 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.

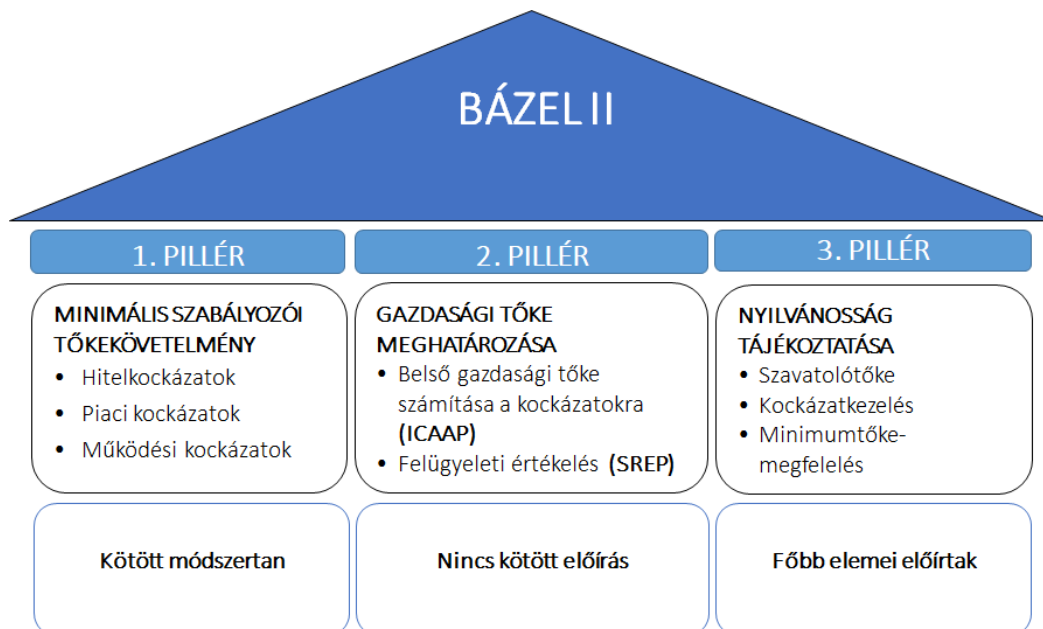
A banki likviditásra vonatkozóan azonban nem tartalmazott egyértelmű előírásokat a szabályozás.

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

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

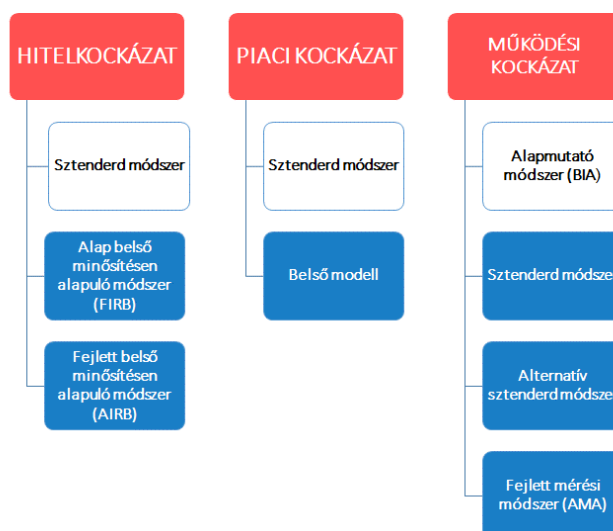
A **második pillér** ezt két elemmel egészíti ki. Az egyiknek az a célja, hogy a bank maga is felmérje, ténylegesen milyen kockázatoknak van kitéve, elkészítse a saját kockázati térképét, és ezekre a feltárt kockázatokra saját becslési módszerrel készített gazdasági tőkekövetelményt határozzon meg. Ezt 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 Bazel II keretrendszer pillérei

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

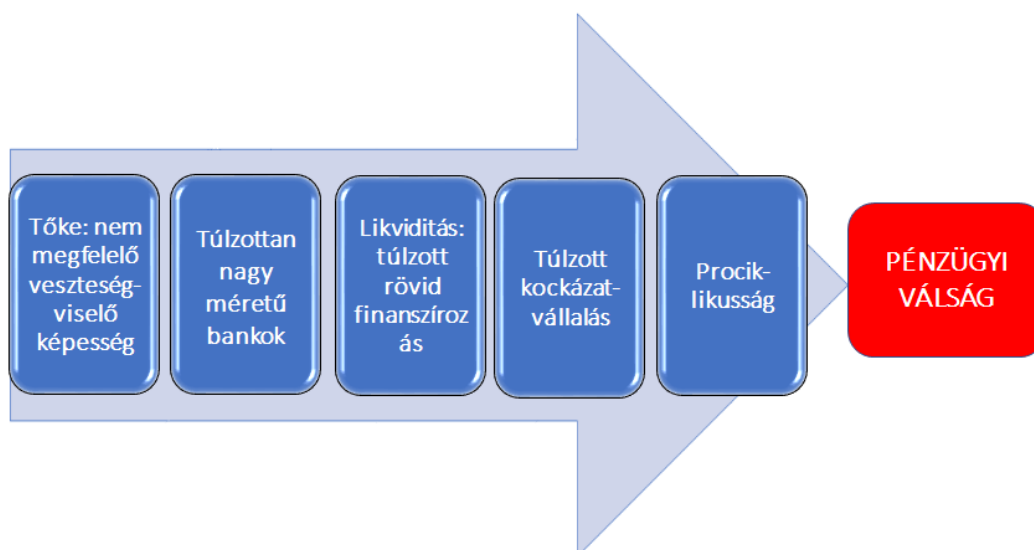


2. ábra: A Bázeli II szabályozói minimumtőke-követelmény választható módszerei<sup>22</sup>

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

<sup>22</sup> 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 III<sup>23</sup> csomagot.

A jövőben várható változások főbb elemei:

- a tőkeáttétel további szigorítása;
- a különböző módszertanokkal számított kockázattal súlyozott eszközök és tőkekövetelmények összehasonlíthatósága érdekében ún. **tőkepadló**<sup>24</sup> 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.

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

<sup>24</sup> 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.

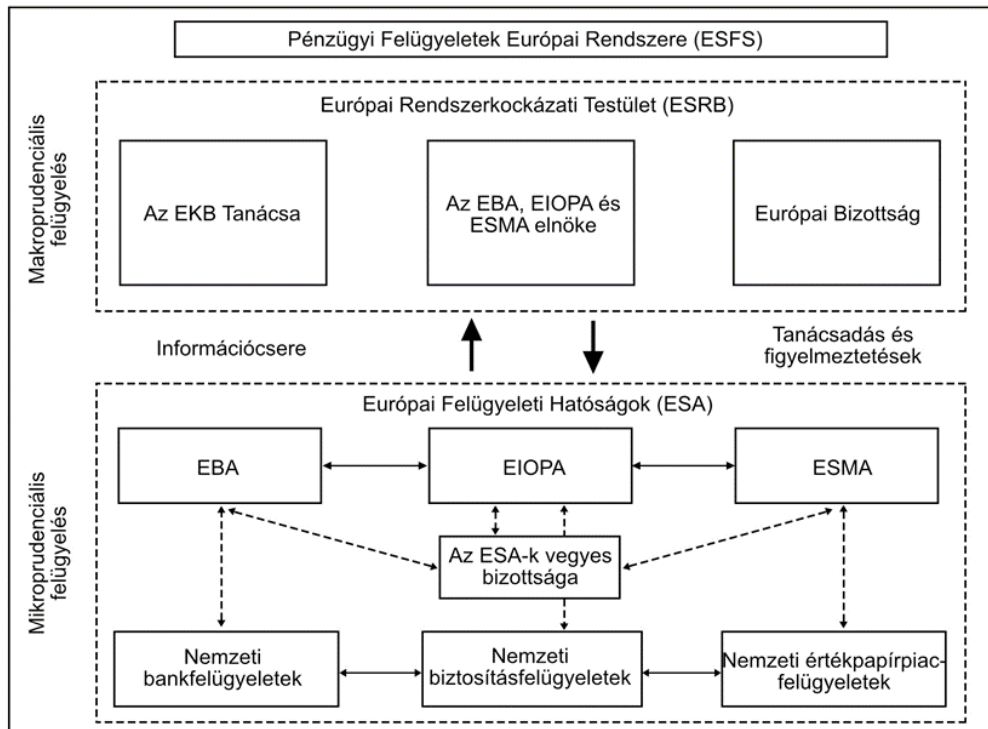
A Bazel III szabályozócsomag – amely 2014. január 1-jétől hatályos – jelentős részét már nem is direktíva, hanem rendelet formájában vezették be az alábbi jogszabályokkal:

- 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 Értékpapírpiazi 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.<sup>25</sup> 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 elengedhetlenné vált, különösen az euróöna 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*).

---

<sup>25</sup> 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 Felügyeleték 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 eurózóna-országok bankjai kötelezően részesei a rendszernek, míg a nem eurózónabeli országok saját döntéseik alapján csatlakozhatnak hozzá (*opt-in*), vagy ki is maradhatnak belőle (*opt-out*). Az eurózóna 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 kapacitásra** (**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
<b>Cél</b>	A veszteségviselés és a feltőkésíthetőség biztosítása a szanálhatóság érdekében. A kritikus funkciók fenntartása az adófizetői pénzek felhasználása nélkül.			
<b>Alkalmazási kör</b>	G-SIBs	Minden hitelintézet és befektetési vállalkozás	Minden hitelintézet és befektetési vállalkozás	EU G-SIIS
<b>Számítás Nevező</b>	RWA és LRE	Összes forrás + tőke (mérlegfőösszeg)	RWA és LRE	RWA és LRE
<b>Alárendeltség Elismerhető instrumentumok</b>	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)
<b>Csoporton belüli követelmény</b>	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
<b>1. vagy 2. pilléres követelmény</b>	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
<b>Számszerű előírás</b>	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
<b>Levonás</b>	Más G-SIBs által kibocsátott TLAC-instrumentumot le kell vonni	Nincs	Nincs	Más G-SIBs által kibocsátott TLAC-instrumentumot le kell vonni
<b>Alkalmazás</b>	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 *menedzmentfunkciót* ellátó **igazgatóság**.<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup> 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.

---

<sup>26</sup> Ezen testület megnevezésére szinonimaként alkalmazható az „igazgatótanács” elnevezés is.

<sup>27</sup> 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 figyelembevétel 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.

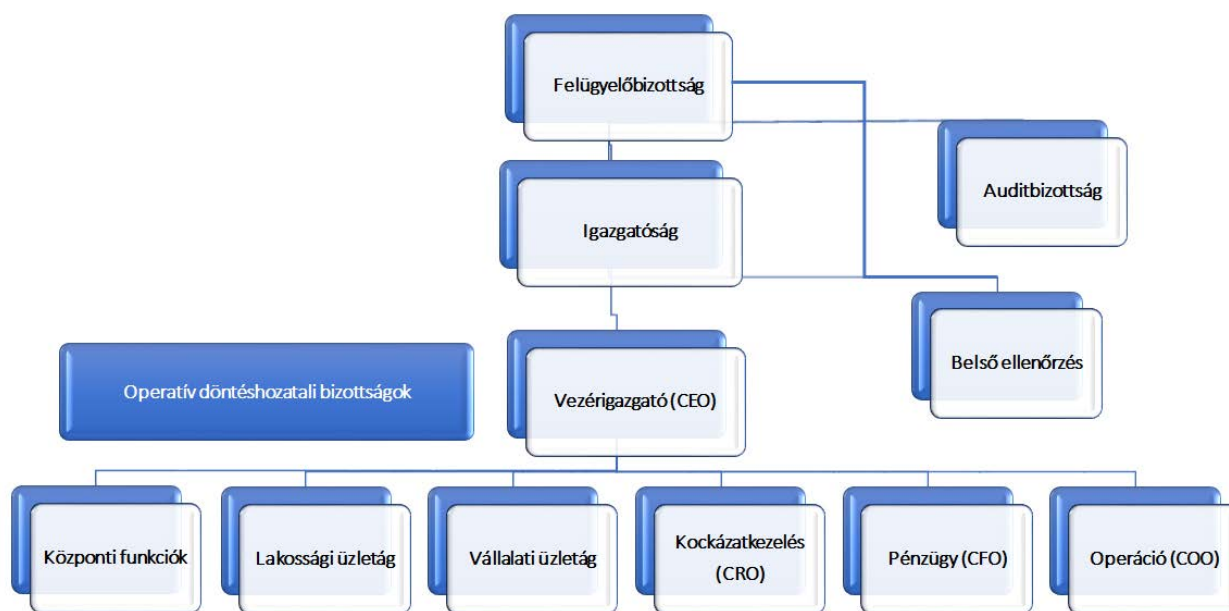
A banki szervezetek felépítése jellemzően funkcionális, a fő üzletágak szerint alakítják ki. A szervezet a következő főbb egységekre osztható:

- 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, humánerőforrás-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 stratégiaileg 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 tehető 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 beszámolók 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 ügyféligényeknek, 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 szétszórtan, 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.