A stressztesztekhez használt makrogazdasági szcenáriók felépítése (2.)

A stresszesemény hatásának elemzése az egyedi bankok, illetve a bankrendszer szintjén

JOIŢA NICOLETA[1] – BENYOVSZKI ANNAMÁRIA[2]

A tanulmány célja egy olyan módszertan kidolgozása a hitelkockázat kezelésében használható stressztesztek végrehajtására, amely a szisztematikus és az idioszinkretikus kockázati tényezőket is magába foglalja. A tanulmány első részében három magkrogazdasági szcenárió esetén meghatároztuk a nemteljesítő hitelek arányát. A második részben azt vizsgáljuk, hogy milyen hatásokat váltanak ki az egyes kereskedelmi bankok és a bankrendszer esetén a szimulált szcenáriók a nemteljesítő hitelek arányán keresztül. A stressztesztoutput mutatója az idioszinkretikus kockázati faktorok segítségével számolt várható veszteség nagysága.

Kulcsszavak: stressztesztek, makrogazdasági szcenáriók, nemteljesítő hitelek aránya, nemteljesítési valószínűség, nemteljesítéskori veszteségráta, várható veszteség.

JEL kódok: G21, C32, E37, E58, G28.

Bevezetés

A tanulmány célja a szisztematikus és idioszinkretikus tényezők hatásának a beépítése a hitelkockázati stressztesztekbe, lehetővé téve a stresszesemények hatásainak mérését az egyes bankok, illetve a bankrendszer szintjén. A tanulmány első részében[3] meghatároztuk a stresszeseményt szimuláló makrogazdasági szcenáriót és a nemteljesítési valószínűségeket minden szcenárió esetén. A második részben azt elemezzük, hogy a stresszesemény milyen hatásokat vált ki az egyedi ban-

[1] MA-hallgató, Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Vállalati Pénzügyi Menedzsment szakirány, nikolettta1112@yahoo.com.

[2] PhD, adjunktus, Babeş–Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet, annamaria.benyovszki@econ.ubbcluj.ro.

[3] A tanulmány első része a *Közgazdász Fórum* XVI. évfolyamának 112. számában jelent meg.

kok, illetve a teljes bankrendszer szintjén. Az egyes makrogazdasági szcenáriók hatása a hitelkockázati faktorokra (nemteljesítési valószínűség,[4] a nemteljesítéskori veszteségráta[5]) a nemteljesítő hitelek arányán[6] keresztül érvényesül.

A szcenáriók esetén meg kell határozni az aggregált PD és az LGD értékeket különböző hitelkategóriák esetén. Az egyes bankok idioszinkretikus kockázatát[7] az aggregált PD-k és LGD-k finomhangolásával integráljuk a modellbe aszerint, hogy az egyes bankok esetében az egyes hitelkategóriák kockázata mennyiben tér el a bankrendszeri átlagtól, azaz kockázatosabb-e vagy sem. A tanulmány output mutatója az idioszinkretikus kockázati faktorok segítségével számolt várható veszteség.

Szakirodalmi áttekintés

Talán az egyik legfontosabb tanulsága a gazdasági válságnak az, hogy a leggyakrabban alkalmazott statisztikai modellek eredményeit rendkívüli események esetén fenntartással kell kezelni (Guarda et al. 2012). Ezek a modellek stressztesztek[8] esetén nem alkalmazhatók. A legtöbb stressztesztek esetén használt eszköz a különböző makrogazdasági szcenáriók hatását vizsgálja az egyes kereskedelmi bankok mérlegeinek elemeire. Ezt a mikroprudenciális megközelítést, miszerint a makrogazdasági sokkok exogének, kell kiegészíteni makroprudenciális megközelítéssel (Guarda et al. 2012). A makroprudenciális szabályozás fontosságának a növekedésére számos szerző rávilágít, például Moris és Shin (2008), Acharya et al. (2010), Andrian és Brunnermeier (2011), Vallascas és Keasey (2012).

Annak ellenére, hogy minél több banki kockázatot értékelnek a stressztesztek esetén, a hitelkockázat marad a legfontosabb kockázattí-

[4] Probability of Default, továbbiakban PD.
[5] Loss Given Default, továbbiakban LGD.
[6] Non-performing Loans, továbbiakban NPL.
[7] Egyedi, specifikus kockázat, diverzifikációval megszüntethető.
[8] A pénzügyi szektor elemzése esetén a stressztesztek egy sor technikára vonatkozik, amelyek a pénzügyi intézmények vagy a teljes pénzügyi rendszer sebezhetőségének mérésére vonatkoznak rendkívüli, de valószerű események esetén (Cihák 2005).

pus, amelyet a felügyeleti hatóságok beépítenek a stresszteszt-gyakorlatokba (Ferrari et al. 2011).

A hitelkockázati stressztesztek a makrogazdasági szcenáriók hatását vizsgálják a bankok hitelportfólióinak a minőségére. Az első lépés a makrogazdasági változók előrejelzett értékeinek a meghatározása különböző sressz-szcenáriók esetén. Ezután következik a makrogazdasági változók hatásának a becslése a hitelkockázati paraméterek (PD, LGD) esetén. A harmadik lépés az így becsült hitelkockázati paraméterek hatásának a mérése a bank eredményére vagy tőkemegfelelésére. A hitelkockázati stresszteszt módszertanát részletesen különböző tanulmányok tartalmazzák, például Jones et al. (2004), Čihák (2007), Foglia (2009), Ferrari et al. (2011), Vazquez et al. (2012), Buncic és Melecky (2012).

Módszertan

Az elemzést a Buncic és Melecky (2012) által kidolgozott módszertanra alapozzuk, ám néhány ponton eltérünk attól. Egy tíz bankból álló modell-bankrendszer érzékenységét teszteljük a váratlanul bekövetkező, nagy veszteséget okozó makrogazdasági sokkokra. Minden szcenárió[9] esetén a nemteljesítési hitelek arányát becsülő regresszió eredményeként kapott függvény segítségével a tanulmány első részében meghatároztuk az adott szcenáriónak megfelelő NPL-ráta értékét, amelynek a segítségével a makrogazdasági hatásokat a kockázati faktorokba beépítjük.

A szisztematikus kockázat[10] mérésekor meghatározzuk a bankrendszer aggregált PD és LGD értékeit. A TTC szcenárió aggregált PD és LGD értékei a Nemzetközi Fizetések Bankja (2006) által elvégzett QIS5 tanulmányából származnak, ezek fejezik ki a szisztematikus kockázati fakto-

[9] A tanulmány első részében részletesen bemutatásra kerültek a következő szcenáriók: TTC szcenárió (a makrogazdaság egyensúlyi állapotát szemlélteti), PIT szcenárió (az előrejelzett makrogazdasági helyzetet szemlélteti normál piaci körülmények között) és stressz-szcenárió.

[10] A szisztematikus kockázat esetén nem létezik egy mindenki által elfogadott meghatározás. A szisztematikus kockázat a teljes bankrendszerre vonatkozik.

rokat normál piaci körülmények között. A tanulmány során 382 bank adatait használták fel arra, hogy különböző bankcsoportokra[11] és hitelkategóriákra[12] meghatározzák az átlagos PD és LGD értékeket.

Az LGD értékek a szisztematikus kockázat szempontjából a PIT és stressz-szcenáriók esetében nem térnek el a TTC szcenárió LGD értékeitől, csak az idioszinkretikus kockázat esetén. A PIT és stressz-szcenáriók esetén meghatározott PD értékeket az adott szcenárió NPL rátájának a TTC szcenárió NPL rátájától való eltérésének függvényében (Δ*NPL)* korrigáljuk, a következő képlet segítségével (Buncic–Melecky 2012):

$$PD_i = \Delta NPL \cdot \frac{PD_i^{TTC}}{\overline{PD^{TTC}}} + PD_i^{TTC} \quad (1)$$

ahol PD_i az i-dik hitelkategória átlagos *PD* értéke adott szcenárió esetén, $\overline{PD_i^{TTC}}$ az i-dik hitelkategória átlagos PD értéke a TTC szcenárió esetén, $\overline{PD^{TTC}}$ a TTC szcenárió PD értékeinek az átlaga, amely a Buncic és Melecky (2012) tanulmányától eltérően a következőképpen számolható ki:

$$\overline{PD^{TTC}} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot PD_i^{TTC} \quad (2)$$

ahol w_i az i-dik hitelkategória átlagos súlya az összhitelekből a BIS (2006) tanulmány alapján, PD_i^{TTC} az i-dik hitelkategória átlagos PD értéke a TTC szcenárió esetén, n a hitelkategóriák száma.

Az aggregált PD és LGD értékek kiszámítása után a bankok idioszinkretikus kockázatának meghatározása következik. Az első lépésben az egyes bankoknak a különböző hitelkategóriák esetében fennálló hitelkockázati kitettségeit határozzuk meg a mérlegben szereplő és a mérleg alatti tételek felhasználásával. Ezt követően minden egyes bank és hitelkategória esetén korrigáljuk a kockázati tényezők értékét a következőkkel: a bank üzletpolitikája (összes hitel/összes betét arány), maga-

[11] G10 Csoport 1, G10 Csoport 2, CEBS Csoport 1, CEBS Csoport 2, Egyéb Nem-G10 Csoport 1, Egyéb Nem-G10 Csoport 2.

[12] Nagyvállalati, KKV (kis- és középvállalkozások), szuverének, bankok, lakossági jelzáloghitelek, lakossági fogyasztási hitelek, egyéb lakossági hitelek.

sabb kockázati kitettség az egyes hitelkategóriák esetén, illetve a devizában nyújtott hitelek aránya. Minden mutató esetén a modell-bankrendszeri átlagtól való eltérés alapján korrigáljuk az aggregált PD és LGD értékeket.

A kockázati tényezők meghatározása után kiszámoljuk az elemzés kimeneti paraméterét, a várt veszteséget (*EL*[13]). Ennek a segítségével megállapíthatjuk, hogy a PIT és a stressz-szcenáriók esetében az egyes bankok, illetve a bankrendszer mekkora hitelveszteséget fog elszenvedni.

Adatok

Az idioszinkretikus kockázati faktorok meghatározásához a modell-bankrendszert a következő tíz romániai bankpiaci szereplő alkotja: Román Kereskedelmi Bank (Banca Comercială Română, a továbbiakban BCR), Román Fejlesztési Bank (Banca Română pentru Dezvoltare, a továbbiakban BRD), Banca Transilvania (a továbbiakban BT), a CEC Bank (Casa de Economii şi Consemnaţiuni, a továbbiakban CEC), a Raiffeisen Bank, a Banca Românească, Garanti Bank, Credit Europe Bank, az Intesa Sanpaolo Bank, valamint a Banca Carpatica. A fent említett tíz bank mérlegfőösszeg szerint a romániai bankrendszer 62,02%-át tette ki 2011 végén.

Empirikus eredmények

A romániai bankrendszer szisztematikus kockázatának beépítése az aggregált benchmark kockázati tényezőkbe

Ebben az alfejezetben meghatározzuk a romániai bankrendszer aggregált kockázati tényezőit. Az LGD értékeit nem tesszük függővé a szisztematikus kockázattól, csak az egyedi bankok kockázatától. Az aggregált benchmark PD értékeket korrigáljuk a makrogazdaság általános helyzetével az NPL ráta értékein keresztül. A benchmark NPL ráta, illetve az adott szcenárió NPL rátája közti különbség nagysága adja meg a szcenárió súlyosságát a TTC-hez képest. Minél nagyobb az NPL rátában bekövetkezett változás, annál nagyobb lesz az adott szcenárió esetén

[13] Expected Loss.

meghatározott PD érték. Minél nagyobb egy adott hitelkategória nemteljesítési valószínűsége az átlagos nemteljesítési valószínűséghez képest, annál nagyobb mértékben befolyásolja a hitelkategória PD-jét az NPL rátában bekövetkezett változás mértéke.

Az 1. táblázatban a PIT és stressz-szcenáriók esetében számolt aggregált nemteljesítési valószínűséget (PD) foglaltuk össze a különböző hitelkategóriák esetén.

1. táblázat. A PIT és stressz-szcenáriók aggregált PD-értékei (CEBS Csoport 2)

Eszközcsoportok	PIT	Stressz
Nagyvállalat	2,506%	5,392%
KKV	6,521%	14,033%
Jelzáloghitelek	4,197%	9,031%
Fogyasztási hitelek	7,034%	15,137%
Egyéb retail	7,004%	15,073%
Szuverének	0,121%	0,259%
Bankok	0,332%	0,715%
Átlag PD (TTC)	*1,621%*	

Forrás: saját szerkesztés.

A fogyasztási és az egyéb retail hitelek, valamint KKV-nak nyújtott hitelek átlagos nemfizetési valószínűsége jelentősen meghaladja a többi hitelkategória nemteljesítési valószínűségét. A stressz-szcenárió következtében a nemteljesítési valószínűségek több mint duplájára nőttek. A fenti táblázatban szereplő PD értékekből kiindulva fogjuk meghatározni az egyes bankok és azok hitelkategóriáinak idioszinkretikus kockázatát.

Az egyes bankok idioszinkretikus kockázatának beépítése az aggregált kockázati tényezőkbe

A bankok idioszinkretikus kockázatának a kockázati faktorokba történő beépítésére első lépésben meghatározzuk a bankok egyes hitelkategóriáira vonatkozó, specifikus kockázatot is tartalmazó nemteljesítési valószínűségeit. Ezeket a valószínűségeket úgy számoljuk ki,

hogy az aggregált PD értékekből meghatározzuk a hitelkockázati kitettségekkel korrigált PD értékeket, majd ezt tovább korrigáljuk a bankok hitelpolitikájával (összes hitel/összes betét arány), végül pedig a devizahiteleik arányával. Ezután meghatározzuk az idioszinkretikus LGD értékeket, amelyekhez felhasználjuk az előbb leírt módon kiszámolt specifikus PD-ket.

A 2. táblázatban az egyes bankok és hitelkategóriák kitettségekkel, hitelpolitikával, valamint a devizahitelek arányával korrigált nemteljesítési valószínűségeit láthatjuk. Általánosan elmondható, hogy a modell-bankrendszerben a kisebb bankok kockázatosabb eszközökkel rendelkeznek, mint a nagy piaci részesedéssel rendelkező bankok.

2. táblázat. A nemteljesítési valószínűségek a PIT és stressz-szcenáriók esetén

Bankok	Szcenárió	Nagyvállalati	KKV	Jelzálog	Fogyasztási	Egyéb személyi	Szuverén	Bank
BCR	PIT	4,35%	7,36%	5,04%	9,48%	10,23%	7,23%	1,17%
	Stressz	9,09%	15,71%	10,71%	20,02%	21,52%	14,49%	2,39%
BRD	PIT	2,51%	6,52%	5,52%	7,85%	-	-	0,33%
	Stressz	5,39%	14,03%	11,68%	16,77%	-	-	0,72%
BT	PIT	6,77%	6,52%	4,27%	7,03%	10,15%	0,12%	0,33%
	Stressz	13,93%	14,03%	9,18%	15,14%	21,36%	0,26%	0,72%
CEC	PIT	2,51%	7,74%	4,19%	11,02%	-	2,00%	1,53%
	Stressz	5,39%	16,46%	9,03%	23,11%	-	4,02%	3,11%
Raiffeisen	PIT	5,32%	6,52%	4,76%	7,03%	10,95%	0,40%	3,14%
	Stressz	11,01%	14,03%	10,15%	15,14%	22,95%	0,82%	6,34%
Banca Românească	PIT	5,46%	9,47%	11,92%	13,14%	9,96%	-	-
	Stressz	11,29%	19,93%	24,47%	27,36%	20,97%	-	-
Garanti Bank	PIT	12,32%	14,68%	12,63%	15,19%	17,50%	-	8,49%
	Stressz	25,01%	30,35%	25,92%	31,45%	36,07%	-	17,03%
Credit Europe	PIT	8,27%	10,56%	10,50%	11,07%	13,38%	-	9,20%
	Stressz	16,92%	22,11%	21,64%	23,21%	27,81%	-	18,45%
Intesa Sanpaolo	PIT	7,61%	16,49%	9,29%	12,14%	12,10%	-	8,35%
	Stressz	15,59%	33,96%	19,23%	25,34%	25,27%	-	16,75%
Carpatica	PIT	2,51%	11,76%	4,19%	7,03%	7,00%	-	0,33%
	Stressz	5,39%	24,50%	9,03%	15,14%	15,07%	-	0,72%

Forrás: saját számítások.

A táblázatban szereplő nemteljesítési valószínűségek értékeit fogjuk a következőkben felhasználni az egyes bankok és hitelkategóriák elvárt veszteségének megállapítására.

Ahogyan a módszertani részben említettük, a benchmark LGD értékeket csak az egyes bankok idioszinkretikus kockázatával korrigáljuk. Minél nagyobb korrekciót kapott egy adott bank adott hitelkategóriájának PD-je az aggregált modell-bankrendszeri nemteljesítési valószínűséghez képest, annál nagyobb korrekcióban részesül az LGD értéke is. A PD és az LGD közötti korrelációt a PIT szcenárió esetében 15%-ra állítottuk, míg a stressz-szcenárió esetében 40%-ra. A PIT szcenárió LGD értékeit a 3. táblázatban tüntettük fel.

3. táblázat. A PIT szcenárió idioszinkretikus LGD értékei

Bankok	Nagyvállalati	KKV	Jelzálog	Fogyasztási	Egyéb személyi	Szuverének	Bankok
BCR	39,09%	27,22%	22,04%	54,60%	45,11%	100,00%	54,33%
BRD	35,20%	26,70%	22,41%	52,80%	-	-	39,40%
BT	44,19%	26,70%	21,46%	51,90%	45,04%	38,20%	39,40%
CEC	35,20%	27,45%	21,40%	56,31%	-	100,00%	60,70%
Raiffeisen	41,12%	26,70%	21,83%	51,90%	45,76%	51,56%	89,41%
Banca Românească	41,42%	28,51%	27,30%	58,66%	44,87%	-	-
Garanti Bank	55,87%	31,71%	27,86%	60,93%	51,69%	-	100,00%
Credit Europe	47,34%	29,18%	26,22%	56,37%	47,96%	-	100,00%
Intesa SP.	45,95%	32,82%	25,30%	57,54%	46,81%	-	100,00%
Carpatica	35,20%	29,92%	21,40%	51,90%	42,20%	-	39,40%

Forrás: saját számítások.

Az előbbi táblázatban látható, hogy nemteljesítés esetén a szuveréneknek és a más bankoknak nyújtott hitelek okozzák a legnagyobb mértékű veszteséget. A BCR és a CEC Bank kormányzati hitelei esetében, illetve a Garanti Bank, a Credit Europe Bank, valamint az Intesa Sanpaolo Bank bankközi hitelei esetében a nemteljesítéskori hitelveszteség mértéke 100%-os. A nagyvállalati hitelek átlagosan 42%-os veszteséget okoznak nemteljesítés esetén, míg a KKV-nek nyújtott hitelek 28,7%-osat. A jelzáloghitelek esetében a legkisebbek az LGD értékek, mivel ezeknél nemteljesítés esetén a bankok rendelkezésére áll a garanciaként felajánlott ingatlan. A fogyasztási hitelek, valamint az egyéb személyi hitelek esetében a veszteség mértéke 45% és 60% között ingadozik.

Az alábbi 4. táblázatban a stressz-szcenárió idioszinkretikus LGD értékeit tüntettük fel. A bankközi hitelek esetében a stressz-szcenárió következtében a Raiffeisen Bank hitelveszteségének a mértéke is eléri a 100%-ot. A nagyvállalati hitelek szegmensén belül a Garanti Bank nemteljesítéskori veszteségrátája átlagosan a kihelyezett hitelállomány több mint 86%-át teszi ki. A jelzáloghiteleknél a kisebb bankok LGD értékei 30% fölé emelkednek. A fogyasztási hitelek esetén az átlagos LGD érték 60,31%, ezáltal a második legnagyobb veszteséget okozó hitelkategória. Ezen a szegmensen a Garanti Bank a kihelyezett hiteleiből átlagosan 74%-ot veszít nemteljesítés esetén.

4. táblázat. A stressz-szcenárió idioszinkretikus LGD értékei

Bankok	Nagyvállalati	KKV	Jelzálog	Fogyasztási	Egyéb személyi	Szuverének	Bankok
BCR	44,84%	27,98%	22,99%	58,60%	49,42%	100,00%	76,41%
BRD	35,20%	26,70%	23,91%	54,14%	-	-	39,40%
BT	57,49%	26,70%	21,54%	51,90%	49,24%	38,20%	39,40%
CEC	35,20%	28,55%	21,40%	62,83%	-	100,00%	92,19%
Raiffeisen	49,88%	26,70%	22,46%	51,90%	51,03%	71,30%	100,00%
Banca Românească	50,61%	31,19%	36,03%	68,66%	48,81%	-	-
Garanti Bank	86,43%	39,12%	37,41%	74,27%	65,71%	-	100,00%
Credit Europe	65,29%	32,85%	33,36%	62,98%	56,47%	-	100,00%
Intesa SP.	61,84%	41,87%	31,07%	65,89%	53,62%	-	100,00%
Carpatica	35,20%	34,67%	21,40%	51,90%	42,20%	-	39,40%

Forrás: saját számítások.

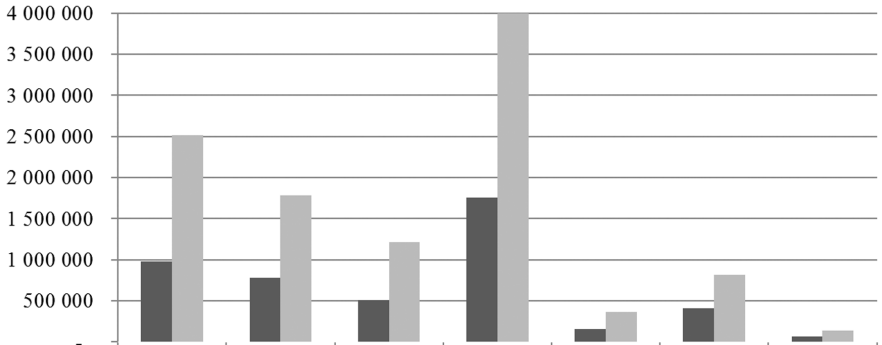
Ahhoz, hogy kiszámoljuk a vizsgált bankok várt veszteségét, az egyes hitelkategóriák kitettségének értékére (EAD) van szükségünk. A kitettségek meghatározásakor mind a mérlegben szereplő, mind pedig a mérleg alatti tételeket figyelembe vettük.

A várt veszteség meghatározása

A kockázati faktorok meghatározása után minden egyes bank és hitelkategória esetén kiszámíthatjuk a várt veszteséget, amelyet a nemtelje-

sítési valószínűség (PD), az LGD és a kockázati kitettség (EAD[14]) szorzataként kapunk meg. A várt veszteséget három módon is értelmezzük: az egész bankrendszer szintjén, az egyes bankok és hitelkategóriák szintjén.

Az elvégzett számítások alapján normál piaci körülményeket feltételezve (PIT szcenárió) 2012 utolsó negyedévében a modell-bankrendszer szintjén jelentkező várt veszteség mértéke 4,65 milliárd lej értékű (ez az összkitettség 2,84%-a). A stressz-szcenárió esetében a várt veszteség 10,8 milliárd lejre (6,59%) nő. Ha megvizsgáljuk az egyes hitelkategóriák szerint lebontott várt veszteség mértékét (1. ábra), megfigyelhetjük, hogy a fogyasztási hitelek generálják a legnagyobb veszteséget. A PIT szcenárió esetén ennek értéke 1,76 milliárd lej (5,07%), míg a stressz-szcenárió esetén közel 4 milliárd lej (11,5%).



	Nagyvállalati	KKV	Jelzálog	Fogyasztási	Egyéb személyi	Szuverének	Bankok
PIT	981 542	778 213	508 370	1 757 062	155 256	406 598	63 138
Stressz	2 519 013	1 783 590	1 210 674	3 998 672	363 485	814 995	136 829

Forrás: saját számítások.

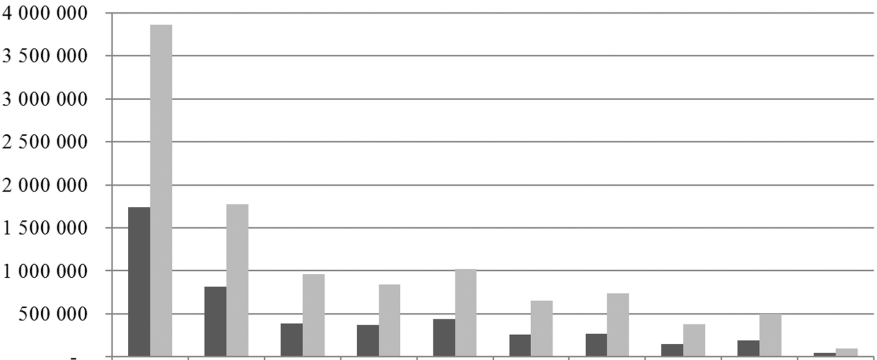
1. ábra. Az egyes hitelkategóriák várt veszteségei a PIT és stressz-szcenáriók esetében (ezer lej)

Nagymértékű veszteséget okoznak a nagyvállalatoknak kihelyezett hitelek is: normál gazdasági körülmények között kevesebb mint 1 milli-

[14] Exposure at Default.

árd lejnyi (2,09%) veszteséget várhatunk, míg a stresszesemény következtében ez 2,5 milliárdnyira (5,24%) nő. A legkisebb veszteséget a bankközi hitelek szegmensén várhatjuk, itt a PIT szcenárió értelmében 63 millió lej (2,82%), míg a stressz-szcenárió esetében 137 millió lej (6,12%) a várt veszteség.

A 2. ábrán a várt veszteségek összértékét ábrázoltuk az egyes bankok szintjén. Általánosan elmondhatjuk, hogy a nagyobb bankok méretükkel arányosan nagyobb veszteségeket is generálnak. Ez alól kivétel a Raiffeisen Bank, a Garanti Bank, valamint az Intesa Sanpaolo Bank. A Raiffeisen Bank 2011-es év végi portfóliója normál gazdasági körülmények között 439 millió (2,14%), stresszkörülmények között 1 milliárd lej (4,88%) értékű várt veszteséget ígér, ezen értékek magasabbak, mint a Raiffeisen Banknál nagyobb piaci részesedéssel rendelkező Banca Transilvania és CEC Bank összesített várt vesztesége. Továbbá a Garanti Bank eszközei is kockázatosabbak, mint a Banca Românească hitelportfóliója, illetve az Intesa Sanpaolo Bank kockázata is relatíve magasabb.



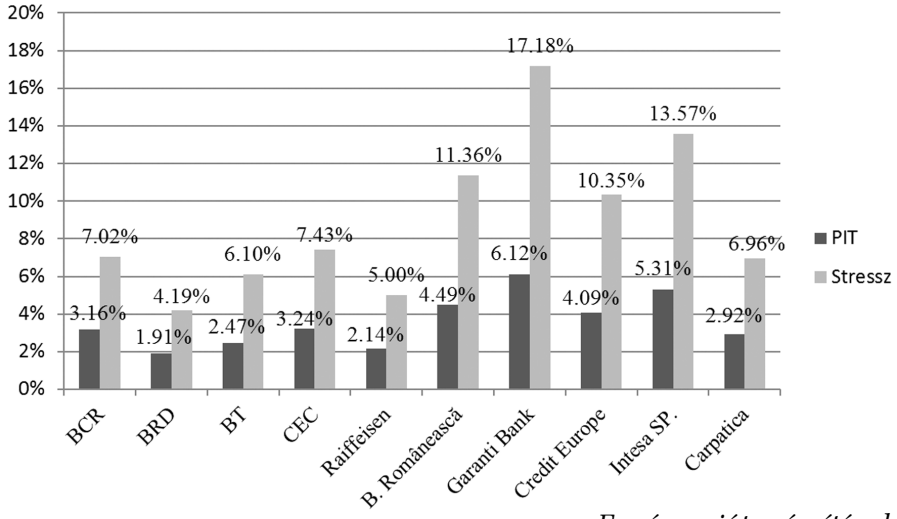
	BCR	BRD	BT	CEC	Raif.	B. Rom.	Garanti	Credit Europe	Intesa SP.	Carpat.
PIT	1 738	811 66	389 29	366 04	439 32	257 08	264 03	148 76	193 55	41 622
Stressz	3 859	1 777	963 78	840 31	1 024	650 05	740 53	376 56	494 67	99 151

Forrás: saját számítások.

2. ábra. Az egyes bankok várt veszteségei a PIT és stressz-szcenáriók esetében (ezer lej)

A BRD hitelállományának a vesztesége jóval alacsonyabb, mint a BCR banké. Annak ellenére, hogy a két bank mérete hasonló, a BCR esetén a veszteség nagysága kétszer akkora, mint a BRD esetén. Ezt a 2011-es év eredményei is alátámasztják, hiszen a BRD a romániai bankpiac legnyereségesebb hitelintézete volt.

A 3. ábrán az egyes bankok összesített várt veszteségeinek az arányát ábrázoltuk az összkitettségekhez képest.



Forrás: saját számítások

3. ábra. A vizsgált bankok várt veszteségeinek aránya az összkitettséghez képest a PIT és stressz-szcenáriók esetében

Az ábrán megfigyelhető, hogy a Garanti Bank várhatóan a legveszteségesebb hiteleket tartja portfóliójában. A várt veszteségesség szempontjából a második és a harmadik helyen az Intesa Sanpaolo Bank, valamint a Banca Românească áll. A legkevesebb várható hitelveszteséggel a BRD rendelkezik, a PIT szcenárió esetében a kihelyezett hiteleinek 1,91%-át, míg a stressz-szcenárió esetében a 4,19%-át teszi ki a várt veszteség.

Következtetések

A tanulmányban a különböző makrogazdasági szcenáriók (TTC, PIT és stressz-szcenáriók) felállítását követően, a benchmark PD, LGD és NPL értékek segítségével, kiszámoltuk minden szcenárió esetében a romániai bankszektor aggregált PD és LGD értékeit.

Az elemzés elvégzéséhez tíz romániai kereskedelmi bankból egy modell-bankrendszert képeztünk. Meghatároztuk minden bank és minden hitelkategória esetében a kockázati faktorok értékét. A metodológiában bemutatott képletek szerint az eszközcsoportok aggregált PD értékeibe beépítettük minden bank idioszinkretikus kockázatát. Ezt a kockázatot az egyetlen eszközcsoportnak való túlzott kitettség mértékében, a hitelezési politika agresszivitásával (összes hitel/összes betét arány), illetve a devizában folyósított hitelek arányában mértük.

Amint megkaptuk az egyedi kockázati tényezőket, kiszámoltuk az elemzés kimeneti mutatóját: az egyes bankok hitelkategóriáinak, illetve a bankrendszer várt veszteségeit. Az eredmények azt mutatják, hogy általában a kisebb bankok hiteleinek kockázata magasabb, mint a nagyobb bankoké. A stresszesemény következtében az egyes hitelek nemteljesítési valószínűségei megduplázódnak: míg a normál piaci körülményeket feltételező szcenárió esetében a modell-bankrendszer vesztesége 4,65 milliárd lej, addig a stressz-szcenárió esetében 10,8 milliárd lej értékű.

A tanulmányban bemutatott módszertan alkalmazható mind a monetáris hatóságok által a pénzügyi rendszer hitelveszteségeinek stressztesztelésére, mind pedig az egyes bankok által a hitelportfóliójuk kockázatának stressztelésére. A bankok a stressztesztek eredményeit is figyelembe vehetik a tőkeszükségletük megállapításakor, hogy felkészüljenek a kis valószínűséggel bekövetkező, nagymértékű veszteségeket okozó eseményekre.

Egy jövőbeli kutatás tárgyát képezheti a kockázattal korrigált eszközök modellezése, mivel ebben az esetben az elemzés kimeneti paramétere a tőkeellátottsági mutató is lehetne, amely során megállapíthatnánk, hogy egy stresszesemény következtében mekkora feltőkésítésre lenne szüksége az egyes bankoknak, illetve a bankrendszernek.

Irodalomjegyzék

Adrian, T. – Brunnermeier, M. 2011. CoVaR. NBER Working Papers 17454.

Buncic, D. – Melecky, M. 2012. Macroprudential stress testing of credit risk: A practical approach for policy makers, *Journal of Financial Stability*, http://dx.doi.org/10.1016/j.jfs.2012.11.003.

Čihák, M. 2005. Stress Testing of Banking Systems. *Finance a úvér – Czech Journal of Economics and Finance* 55. 9–10., 418–440.

Čihák, M. 2007. Introduction to Applied Stress Testing. *IMF Working Paper* WP/07/59.

Ferrari, S. – Van Roy, P. – Vespro, C. 2011. Stress testing credit risk: modelling issues, National Bank of Belgium. *Financial Stability Review,* vol. 9. 105–120.

Foglia, A. 2009. Stress Testing Credit Risk: A Survey of Authorities' Approaches. *International Journal of Central Banking*, 5(3). 9–45.

Guarda, P. – Rouabah, A. – Theal, J. 2012. An MVAR framework to capture extreme events in macro-prudential stress tests. *ECB Working paper Series*, No. 1464.

Jones, M. T. – Hilbers, P. – Slack, G. 2004. Stress Testing Financial Systems: What to Do When the Governor Calls. *IMF Working Paper* WP/04/127.

Morris, S. – Shin, H.S. 2008. Financial regulation in a system context. *Brookings Papers on Economic Activities,* Fall 2008.

Vallascas, F. – Keasey, K. 2012. Bank resilience to systemic shocks and the stability of banking systems: Small is beautiful. *Journal of International Money and Finance* 31(6). 1745–1776.

Vazguez, F. – Tabak, B. – Souto, M. 2012. A macro stress test model of credit risk for the Brazilian banking sector. *Journal of Financial Stability* 8. 69– 83.

*** Banca Carpatica 2012. *Situaţii financiare consolidate 2011 IFRS,* elérhető: http://www.carpatica.ro/sws_site/file/BCC%20IFRS%20CONSO%2031.12.2011.pdf, letöltés időpontja: 2012.06.15.

*** Banca Comercială Română 2012. *Situaţii financiare consolidate 2011 IFRS,* elérhető: http://www.bcr.ro/ro/investitori/rapoarte-financiare, letöltés időpontja: 2012.04.15.

*** Banca Naţională a României: *Buletine lunare,* elérhető: http://bnr.ro/Publicatii-periodice-204.aspx, letöltés időpontja: 2012.04.15.

*** Banca Română pentru Dezvoltare – Groupe Société Générale 2012. *Situaţii financiare anuale individuale şi consolidate la 31.12.2011 întocmite conform IFRS,* elérhető: http://brd.ro/&files/situatii-financiare-ifrs-ro.pdf, letöltés időpontja: 2012.04.15.

*** Banca Românească 2012. *Situaţiile financiare consolidate şi individuale – decembrie 2011,* elérhető: http://www.banca-romaneasca.ro/&files/ifrs_rom_2012r.pdf, letöltés időpontja: 2012.06.15.

*** Banca Transilvania 2012. *Situaţii financiare consolidate IFRS întocmite la data de 31.12.2011,* elérhető: https://www.bancatransilvania.ro/uploads/Situatii_financiare_consolidate_IFRS_ale_Grupului_Financiar_BT_intocmite_la_data_de_31.12.2011,_in_conformitate_cu_Ordinul_BNR_nr.13-2008,cu_modificarile_si_completarile_ulterioare_.pdf, letöltés időpontja: 2012.04.15.

*** Bank of International Settlements 2006a. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework – Comprehensive Version,* elérhető: http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf, letöltés időpontja: 2012.06.20.

*** Bank of International Settlements 2006b. *Results of the Fifth Quantitative Impact Study*, elérhető: http://www.bis.org/bcbs/qis/qis5results.pdf, letöltés időpontja: 2012.04.15.

*** CEC Bank 2012. *Comunicat de presă privind activitatea CEC Bank în anul 2011,* elérhető: https://www.cec.ro/3577/section.aspx/3140, letöltés időpontja: 2012.06.15.

*** Credit Europe Bank 2012. *Financial Situation IFRS 31.12.2011.*, elérhető: http://adm.crediteurope.ro/!res/fls/ceb_ifrs_consolidated_financials_ro_2011.pdf, letöltés időpontja: 2012.06.15.

*** Garanti Bank 2012. Situaţii financiare individuale IFRS 2011, elérhető: http://www.garantibank.ro/ro/pdf/Situatii_financiare_individuale_IFRS_2011.pdf, letöltés időpontja: 2012.06.15.

*** Intesa Sanpaolo Bank 2012. *Raport annual 2011,* elérhető: http://www.intesasanpaolobank.ro/data/file/2011_Raport%20anual_final.pdf, letöltés időpontja: 2012.06.15.

*** Raiffeisen Bank 2012. *Raport anual 2011,* elérhető: http://www.raiffeisen.ro/despre-raiffeisen-bank/rapoarte-anuale, letöltés időpontja: 2012.06.15.

A tudásmenedzsment alkalmazás-fejlesztésének célszerű módszertani lépései tudásigényes szolgáltatók körében
(Egy tanácsadói eset példáján bemutatva)

NOSZKAY ERZSÉBET[1] – VINCZE JÚLIA[2]

A tudás mindig jelentős szerepet játszott a vállalkozások eredményességében, és ma már azt is tudjuk, hogy a tudás menedzselése egyre fontosabb a sikeresség szempontjából. A szervezetekben felhalmozódó ismeret, tapasztalat, tudás akkor válik hasznossá és értékessé, ha megfelelően kezelik, felismerik jelentőségét, megosztják, és közösen, együtt gondolkodva teremtenek új tudást, illetve akkor válik tőketényezővé, ha hozzáadott értéktermeléshez is használják. A mai tudásalapú társadalom jellegzetes képviselői a tudásintenzív vállalatok, melyek esetében különösen nagy a jelentősége a tudás rendszerszintű kezelésének. Jelen írásunkban egy tudásintenzív szervezet tanulságain keresztül mutatjuk be, hogy miként teremthető meg egy üzleti célokat szolgáló tudásmenedzsment-rendszer működésének alapja.

Kulcsszavak: tudásigényes vállalat, TM alkalmazásfejlesztés, TM rendszerek fejlesztésének lehetséges megközelítései, „szendvics-módszer", főbb projekttényezők, alkalmazásfejlesztési tapasztalatok.

JEL kód: M13.

Bevezető

Mind a szervezetelmélet tudományos elméletei, modelljei (ld. pl. Chambaretaud 2007; Collins 2005; Greiner 1972; Noszkay 2009; Vecsenyi 2011 stb.), mind a tanácsadói és menedzsment-módszertani megközelítések törvényszerűségei és tapasztalatai azt támasztják alá, hogy ha egy cég igen rövid idő alatt – a piaci igények fokozódását követve – megduplázza önmagát, de közben tulajdonosai és menedzserei sikeressé és hatékonnyá is akarják tenni a céget, akkor annak működtetési

[1] PhD, egyetemi m. tanár, főiskolai tanár, TM szakértő, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Vezetés-Szervezéstudományi és Üzletviteli Tanácsadási Tudásközpont.

[2] TM tanácsadó, PoziTeam KFT. Budapest.

rendszereiben, menedzsmentjében, szervezeti kultúrájában, és nem utolsósorban a szervezeti résztvevők felkészítésében komoly (elsősorban szakmai, tudásbeli) változásokat célszerű beiktatni. A változások sorában ma már mindenképpen ott a helye a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének is, hiszen egy igen gyors és korszerű fejlődés elképzelhetetlen megfelelő tudáshasznosítás nélkül. Különösen érvényes ez annak a tudásintenzív cégnek az esetében, amelynek a – növekedésével párhuzamosan kiépítésre kerülő – tudásmenedzsment-rendszer alkalmazásfejlesztési tanulságait jelen munkánk be szeretné mutatni.

Mi is az a tudásmenedzsment?

A tudásmenedzsment (TM) egy olyan rendszer, amely magába foglal minden olyan stratégiai, operatív és menedzsmentfeladatot (tevékenységet), amely azt a célt szolgálja, hogy a szervezet tudástőkéjét a lehető legjobb módon használja fel (Nonaka–Takeuchi 1995; Sveiby 1999).

Mintegy 100 éven keresztül uralkodott az a Taylor által alkotott szemlélet, hogy a szervezetek úgy működnek, mint a gépek, ha megfelelően vannak megtervezve, csak irányítani és kontrollálni szükséges, az ember csak egy kevésbé fontos „eleme" a szervezetnek, amely bármikor kicserélhető. Napjainkban, amikor a tudásalapú gazdaság és társadalom korát éljük, már tudjuk, hogy a tudás a szervezetek egy sajátos erőforrása. A tudás ugyan korlátlan erőforrás és megosztással szaporodik, de a legértékesebb része az ún. tacit tudás,[3] amely viszont birtoklójától el nem választható, vagyis az ember szerepe ma már a legkevésbé sem megkérdőjelezhető. Egy 21. századi szervezet számára – legyen az üzleti vagy nem üzleti jellegű tevékenységet folytató – a szellemi munka termelékenysége a legnagyobb kincs. Rohanó világunkban, ahol a változások egyre nagyobb méreteket öltenek, egy folyamatos átalakulási folyamat ré-

[3] Polányi szerint a tudás két komponensből tevődik össze. Az egyik komponens az ún. explicit tudás, amelynek fő jellemzője, hogy ismeretalapú, tehát könnyen átadható, jól verbalizálható és rögzíthető és kevésbé személyes, míg a tacit tudás épp az ellenkezője, személyes és tapasztalati alapú, tehát rejtőzködő, nehezen megfejthető, nem vagy alig verbalizálható, szubjektív (Polányi 1966).

szesei vagyunk, melyben a tanulás, az új ismeretek megszerzése, rendszerezése, átadása, mint a környezeti alkalmazkodás nélkülözhetetlen feltétele, a szervezeti fennmaradás és a megújulás kulcsává válik.

A tudásintenzív vállalatok

A tudásalapú társadalom sajátos szereplői az ún. tudásintenzív vállalatok. Bár egységes meghatározás a szóban forgó vállalattípusra nézve nincs, jellemzőiket tekintve meghatározó vonásként általában az intenzív innovációra épülő vállalati stratégiát jelölik meg. A tudásintenzív cégek létrejöttének és sikerének kulcsa nagyrészt az alapító szellemi erőforrásaiban, a humántényezőkben keresendő (Colombo–Grilli 2005).

Bővebben kifejtve (ld. pl. Sveiby 1999; Wu et al. 2008; Stocker 2010), a tudásintenzív vállalatok olyan küldetésvezérelt vállalatok, amelyek értékteremtése alapvetően immateriális erőforrásokon alapul, ezen folyamataik során leginkább felhatalmazott specialistákat alkalmaznak, illetve saját tudásukat és egyéb erőforrásokat konvertálnak át szellemi eszközökké a gyorsan változó versenykörnyezetben.

Tudásalapú szolgáltatást nyújtó vállalkozások, vállalatok (KIBS – knowledge intensive business services)

A tudásintenzív vállalatok között helyezkednek el azok az ún. tudásalapú szolgáltatást nyújtó vállalkozások, vállalatok (KIBS – knowledge intensive business services), amelyek közé az itt bemutatott cég is tartozik. Tudásintenzív üzleti szolgáltatóknak azokat a vállalatokat nevezik, amelyek más cégek számára nyújtanak magas szellemi hozzáadott értékkel bíró szolgáltatásokat (Müller–Zenker 2001.1502).

Három szerző (Hertog 2000; Hipp 1999; Strambach 2002) pontosabb megfogalmazása szerint a KIBS-eket az alábbi jellemzők határozzák meg:

- olyan közbenső termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek magas tudásszintet követelnek;
- a szolgáltatásnyújtás során nagymértékben támaszkodnak speciális technológiai vagy tudományterületekhez kötődő szaktudásra, ennek megfelelően az alkalmazottak többsége magasan kvalifikált;

• olyan tevékenységet folytatnak, amelynek célja a tudás létrehozása, felhalmozása és terjesztése;

•képesek folyamatosan külső tudásforrásokat integrálni az innovációs folyamatba, továbbá a vevők is aktív részesei a szolgáltató innovációinak;

• a nyújtott szolgáltatások nehezen standardizálhatók.

A tudásintenzív szolgáltató szervezetek esetében a tudásgenerálás kritikus fontosságú, mivel szolgáltatásaik a tudásteremtésen, -megosztáson és -felhasználáson alapulnak. A tudásigényes szolgáltató vállalatok jellemzője gyakran a gyors növekedés, amely egyrészt az alkalmazotti létszám növekedésére, másrészt a tevékenység kiterjesztésére vonatkozik. A vállalatok alapvető és nélkülözhetetlen erőforrása és tőketényezője a munkatársak tudása. Ezek a szervezetek alapvetően két stratégiát követnek a tudás menedzselésekor: kodifikált, illetve perszonalizált stratégiát. Mindkét stratégia esetén a fókuszban a meglévő tudás megosztása áll, kodifikáció esetén a tudást gondosan rögzítik, adatbázisokban raktározzák, így hozzáférhetővé teszik az érdekeltek számára, perszonalizációs stratégia esetén az emberek tudásfejlesztése és az interperszonális kapcsolatok állnak a középpontban (Dobray–Farkas 2009). A nemzetgazdaságok számára mindkét típusú tudásintenzív vállalat igen hasznos, azonban kétségtelen, hogy a perszonalizációs típusú tudásintenzív vállalatok folyamatos innovációikkal a területük nagy megújítóinak számítanak.

A tudásintenzív vállalatok esetében különös jelentőséggel bír a munkavállalók tudásmegosztása, a tudásmegosztó kommunikáció. Ezen szervezetek eredményes működése, sikere az alkalmazottak szakértelmén, illetve tudásuk megfelelő menedzselésén múlik, amelyben központi szerep jut a tudáskommunikációnak. Ugyanis a KIBS típusú cégek megkülönböztető jellegzetessége a már felhalmozódott és intergált tudásmennyiségen túl az, hogy az egyes – a szolgáltatások során létrejövő – tranzakciók újból és újból tanulást igényelnek mind a szolgáltatásnyújtótól, mind a szolgáltatás fogadójától. Ez a folyamat nem csak alapfeltételét jelenti a szolgáltatás létrejöttének, hiszen ezen túlmenően minden újabb szolgáltatási aktus kreativitást és interaktív tanulást is

igényel, tekintve, hogy a KIBS-ek általában egyfelől olyan tudás hordozói, amely a megrendelőivel és más tudományos közösségekkel folytatott, állandóan megújuló együttműködések eredménye, másfelől érintkezési felületet képeznek mindezen tudás és a cég napi rutinjaiban gyökerező hallgatólagos tudás között is (Antonelli 1999).

Ezért pontosan a fentiek miatt van kiemelkedő jelentősége a tudáskommunikációnak, amelynek célja a tudás terjesztése a szervezeten belül és kívül, illetve a tudás védelme és a tudásteremtés a meglévő tudás cseréjével (Fábri 2008).

Tanulmányunk apropóját egy olyan, KIBS típusú multinacionális vállalat adta, amelynek Magyarországon létrehozott leányvállalata igen gyorsan el kellett hogy érje nemcsak a piac által megkövetelt méretnagyságot, de emellé olyan tudásmennyiséget is fel kellett halmoznia, amely az anyavállalat által a piacon produkált és garantált korszerű minőséget biztosítani képes. Ez több szempontból sem csekély feladat, különösképpen a tudás kezelése és az ehhez szükséges TM rendszer megfelelően illeszkedő kifejlesztése igényelt komoly módszertani megfontolásokat. Az így nyert tanulságokat, illetve elért módszertani eredményeket mutatjuk be a továbbiakban.

A tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének megközelítési módja (különös tekintettel a KIBS jellegre)

Mindenekelőtt el kellett dönteni, hogy magának a rendszernek a kifejlesztése milyen megközelítési móddal történjen, hogy a fent megjelölt szolgáltatási minőséget mielőbb elérjék, s meg is tartsák a dinamikus növekedésük mellett.

Döntés előtt érdemes áttekinteni, melyek a lehetséges megközelítési módok, egy szervezeten belül ugyanis sokféleképpen közelíthető meg a tudásmenedzsment-rendszer kiépítése. Az is előfordul, hogy nem mindig a legfelsőbb vezetés az, amely kezdeményezi, ill. felismeri a tudásmenedzsment kiépítésének szükségszerűségeit és az abban rejlő lehetőségeket. Van, amikor a szervezeti résztvevők egy csoportja vagy valamely középvezető kezdeményezi azt, a korszerűsítés jegyében. A lényeg mindenik megközelítési mód esetében az, hogy a cég valódi straté-

giai céljaihoz illeszkedő legyen, és hosszú távon szolgálja a szervezet sikeres működését.

A TM rendszerek kiépítésének tipikus megközelítési módjai

A magyarországi tudásmenedzsment alkalmazásfejlesztési gyakorlat leglényegesebb elemeit feldolgozva,[4] az alábbi tipikus megközelítési módokat összegeztük (Noszkay 2011):

a) *A vállalati stratégia részeként – kizárólag „felülről" (csak felsővezetői döntéssel és részvétellel építkezve).* Általában a szervezet stratégiai váltása kapcsán szükségszerű a „felülről" való megközelítés. Azonban, ha ez nem párosul a szervezeti résztvevőket aktivizáló megoldásokkal, nem juthatunk valódi sikerre. Ugyanis egy új vállalati stratégia olyan új tudáskombinációkat és kompetenciákat igényel(het), amelyekhez nélkülözhetetlen a szervezeti résztvevők megfelelő, a tacit tudást is mozgósító aktivitása. A felülről való építkezés, a stratégiaváltás kapcsán meghatározóan az alábbi működési területeket érinti:

- az információkezelés és hozzáférhetést lehetővé tevő (pl. könyvtár, egyéb közös dokumentumtárak stb.);
- a folyamatokban lévő explicit tudás kezelését célzó (pl. oktatás, projekttapasztalatokat feldolgozó stb.), e-learning rendszerek, szakértői teamek;
- kompetenciaközpontok;
- NVO üzleti modellek, klaszterek stb.

b) *Alulról építkezve (szervezeti résztvevőkkel, de nem felsővezetői döntés által alakítottan).* Legfőbb haszna, hogy pozitív módon formálja a szervezeti kultúrát. Főbb formái és terepei az ún. informális közösségek (pl. tudásközösségek, szakmai közösségek stb.). Ezen közösségek létrejöttét általában olyan problémamegoldások keresése motiválja, amelyekre nézve még nincsenek meg – gyakorta a vezetés túlzott rövid távú szemlélete, „csőlátása" miatt – a megfelelő szervezeti „rutinok", megoldások. Azon-

[4] A vonatkozó feldolgozásokhoz komoly hozzájárulás, hogy a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottságának 2003 óta működő Tudásmenedzsment Munkabizottságában résztvevőként, számos TM alkalmazó, ill. alkalmazásfejlesztő cég tapasztalatát is van módunk integrálni.

ban a felelős és jól felkészült szervezeti résztvevők, a problémákkal találkozva, úgy érzik – saját feladataik hatékonyabb ellátása érdekében és/vagy a továbblépés, ill. korszerűsítés okán –, hogy ezt meg kell oldaniuk.

c) *„Szendvics-módszer"*. A TM rendszer alkalmazásfejlesztése felülről (felsővezetői támogatással és a szervezeti stratégia részeként), illetve alulról (olyan informális kezdeményezések mentén szerveződő tudásközösségekben, amelyek egyfelől különleges „katalizátorai" a programnak) egyaránt „beindul". A felülről való indítás és feltételteremtés létkérdés ahhoz, hogy a vállalati stratégia megvalósulásának a TM támogatása realitás legyen. Azonban a TM rendszer kifejlesztésében nem kis szerepe van a humántényezők oldaláról annak, hogy „szállítsák" azt a „kritikus tömeget", amely a TM iránti elköteleződésének és a szervezetet átitató tudáskultúrának a kialakulásához, következésképp a teljes TM program sikeréhez nélkülözhetetlen. A TM ugyanis akkor képes megfelelően „kiteljesedni", lehetséges hatékonyságának határmaximumát elérni, ha a rendszerben a szervezeti résztvevők részéről az asszertív tudásmegosztás és integrálás természetes törekvéssé válik, s azt nem a „hierarchikus nyomás" erőlteti rá az emberekre. (A tapasztalat az, hogy ez esetben a TM rendszer előbb-utóbb „sehogy", vagy csak akadozva fog működni.)

Létezik még a szendvics-módszernek egy speciális alaphelyzete, az ún. „középről" való megközelítés is. Ennek lényegét az az érdekes helyzet adja, amikor nem „felülről", de nem is „alulról" (bár a program beindulását követően feltűnnek, az eddig a szervezet menedzsmentje számára teljesen rejtve maradt, de a valóságban már létező, alulról indult, kisebb tudásközösség-csírák) indul a kezdeményezés, hanem olyan megfelelő menedzsmentkompetenciákkal bíró (de nem a topmenedzsmenthez tartozó) leader(ek) részéről, akik, valamilyen külső változáskésztetést érzékelve, úgy ítélik meg a szervezet piaci helyzetét, hogy az tovább, korszerű tudásokra alapozott megújulás nélkül, csak romló esélyekkel bír.

Milyen megközelítési mód bizonyult célszerűnek a feldolgozott eset kapcsán?

Nem lehet kétséges, hogy a „szendvics-módszer" fent leírt módjának leginkább a tudásigényes (esetleg a nagyon korszerű technológiákat alkalmazó, a K+F terén igen erős piaci versenynek kitett) szervezetek

esetében van esélye a legnagyobb sikerre, ugyanis ezeknél a szervezeteknél valószínűbb, hogy több szervezeti résztvevő, ill. maga a menedzsment felismeri: az új kor szervezeti megújulásának szinte egyedüli „üdvözítő" útja, ha a hozzáadott értéktermelés valamennyi szervezeti résztvevő – tudásmegújító és integráló – részvételével történik. Ebben az esetben – kifejezetten úgy találtuk – nincs is más járható út! Ennek oka egyfelől, hogy olyan nagy volt a tudás aktív felhasználásának igénye, hogy annak kielégítése többé már nem történhetett kizárólag laborokban, K+F szervezeti egységekben stb., hanem épp a fentiekben említett Antonelli (1999) által megfogalmazott modellre volt szükség. Másfelől még az is megerősítésképp hatott, hogy a növekedés miatt folyamatosan érkező új belépőket mielőbb a megfelelő tudásszintre kellett hozni.

A „szendvics-módszer" egyik legfontosabb tényezője, hogy létrejöjjön egy tudatosan kezelt, ún. tapasztalati közösség (Community of Practice, bővebben ld. Van Aalst 2003). Ugyanis – bár biztosított a felsővezetői támogatás, a szervezeti stratégiával való harmonizálás stb. – ahhoz, hogy az alulról való építkezés lehetősége (pl. az ötletek kezelése, a csoportok és alkotók stb.) hálózati szinten működjön, nélkülözhetetlenek a megfelelő tapasztalati közösségek.

Tevékenységi tartalmuk szerint általában – Van Aalst (2003) alapján – háromféle hálózat létezik:

- tapasztalati közösségek (Community of Practice),
- szervezetek hálózata (Networked Organisations): alapvetően egymás kompetenciáinak és speciális piaci pozícióinak használatára építenek (ld. pl. üzleti modelleken alapuló klaszterek stb.),
- virtuális közösségek (Virtual Community): laza közösségek közös érdeklődés alapján – internet és különféle technológiáik, megoldásaik hasznosításával (ld. pl. IWIW stb.).

A tapasztalati közösségek egyik legfontosabb jellemzője tehát (Van Aalst 2003), hogy hálózatként működnek, s olyan emberek csoportjából tevődnek össze, akiknek:

- közös az érdeklődésük,
- hasonló problémák megoldásán dolgoznak,
- azonos szenvedélyük van,

• akik a tudásukat az adott szakterületen folyamatos együttműködés segítségével elmélyítik.

Miért is hasznos, ha ilyen ún. tapasztalati közösségek is létrejönnek a szervezeten, különösképp a tudásigényes szervezeteken belül? Alapvetően azért, mert ezek a közösségek aktivizálni képesek az egyes egyének tacit tudásának felszínre kerülését, megfogalmazását, továbbá a mások számára való átadási, sőt új tudáskombinációk létrejöttének terepét képezve, felgyorsítják a K+F munkát (Antonelli 1999).

Emellett – különösen a gyorsan növekvő tudásintenzív szolgáltató szervezetek esetében – hozzájárulnak a teljes szervezet tudásnívójának homogenizálásához, többek között az új belépők gyors és tudatos felzár-

1. táblázat. A tudásközösségek és a szakmai közösségek összehasonlító táblázata

	Tudásközösségek	**Szakmai közösségek**
Célok	Nem egyértelmű célok, de fontos: · a tanulás támogatása/ tanulás · ismeretek, dokumentumok rendszerezése · best practice közösségek	Világosak a szakmai (és egyéb) célok: · értékteremtés a szervezet számára · tehetségek (kulcsemberek) megtartása · új stratégiai lehetőségek feltárása · kutatás/ innováció
Tagjainak felkészültsége	· egyenetlen a közösség, nem csak „kvalifikáltakból" áll · multidiszciplináris	· szakmailag a legjobbak és a „guru" · „kulcsemberek"
Tagjainak összetétele	· vegyes, akár konkurensekkel is együttműködő	· szervezeten belüli és/vagy annak céljaihoz erősen kötődik
A közösség intézményi „legitimitása" és határai	· a „beavatottak" ügye · hálóépítése „határtalan" · a szervezet(ek) számára „láthatatlan"	· a szervezet által elismerten és tudottan hasznot hajtó · „formálisan" is kettős kötődésű, így érzékelhető · határai kissé elmosódottak, részben „informális" szervezet részei
Összetartó erő	· szakmai és értékalapú elkötelezettség · szenvedély, ill. érdeklődés	· szakmai és értékalapú elkötelezettség · problémamegoldás, akciók · szakmai szenvedély, érdeklődés
Működési mód	· tapasztalati közösségi hálók	· tapasztalati közösségi hálórendszerek: segítő, legjobb gyakorlatot adó, tudásszervező, innovatív

Forrás: Noszkay 2013. 61.

kóztatásához, a cég egyenszilárdságú „tudástermeléséhez" nélkülözhetetlen tudásszínvonal eléréséhez (Antonelli 1999).

A tapasztalati közösségek meghatározó típusai az ún. tudásközösségek és a szakmai közösségek. A kettő közötti hasonlóságokat és különbségeket az 1. táblázat tartalmazza.

A tudásközösségek lazábban szervezettek, mint a szakmai közösségek, azonban hatalmas előnyük az, hogy képesek a külső tudásokat (pl. partneri, így kliensi, szállítói, más szolgáltatók és/vagy kutató közösségek stb. tudását is) integrálni és hasznosítani.

A TM alkalmazásfejlesztés módszertani komponensei

Általában is a TM rendszerek kifejlesztése mindig nagyon gondos előkészítést igényel, különös tekintettel az emberi tényező meghatározó szerepére. Az egyik gyakran előforduló hiba éppen az lehet, hogy erre nem fordítanak elég figyelmet. Pl. megesik, hogy a menedzsment hatalmas elhatározással fog neki (akár a legkitűnőbb szakértők bevonásával is), a folyamat mégis félrecsúszhat, elakadhat a fejlesztés, ha az emberek meggyőzése, elkötelezettségének megnyerése elmarad. Ugyanis ha a szervezeti résztvevők nem hisznek benne, vagy – ami még rosszabb – arra gondolnak, hogy egy ilyen rendszer bevezetése érdekeik ellen való, még akkor is „belülről" ellen fognak állni, ha azt – a legrosszabb verzióképp – retorziók követik. Épp ezért a TM rendszerek alkalmazásfejlesztési projektjének beindítását megelőzően a lehető leggondosabb előkészítésre van szükség. Fokozottan igaz ez a tudásintenzív cégek esetében, ahol a legnagyobb kihívás épp a munkatársak tacit tudása, következésképp annak aktivizálását igényli.

Nyilván az előbbiek okán a TM rendszerfejlesztést végző tanácsadó cég és mi, a megbízott, részt vevő szakértők is arra törekedtünk, hogy az alkalmazott módszertani lépések is az említett gondos előkészítést szolgálják.

Az előkészítés szakasza

Tételesen az alábbiak történtek:

a) Az induló tájékozódás és helyzetkép kialakítása, különös tekintettel a TM iránt a menedzsment viszonyulására. Ennek az első

lépésnek a kapcsán fontos volt megtudnunk, hogy a teljes menedzsment mellette áll-e a fejlesztésnek, hisz ha nem egyértelmű a támogatás – sőt, ha még ellenzői is vannak –, akkor az megoszthatja a szervezeti résztvevőket, árthat elköteleződésüknek is.

b) Gondoskodás a hálózatépítés lehetőségéről, mint az alulról építkezés elsőszámú megoldásának tudatos kialakításáról (tervezetten foglalkozás a megfelelő „guruk", ill. közösségi koordinátorok, mentorok segítségével épülő tudásközösségek és/vagy szakmai közösségek kialakításának menedzsmenttámogatásáról – pl. tréningek, interjúk, coachingok stb. révén), továbbá a megfelelő technológiák – lehetőség szerinti rendelkezésre bocsátásáról.

c) A TM auditját szolgáló felmérés célja a tájékozódás a tudáskultúra alapvető jellemzőiről, különös tekintettel a szervezeti résztvevőknek a TUDÁS-hoz, a tudás megosztásához és a hasznosítás kultúrájához való viszonyára.

d) A TM minél gyorsabb alkalmazásfejlesztését, ill. a szervezeti résztvevők minél teljesebb körét szolgáló megoldások, módszerek bevetése, továbbá a könnyebben megvalósítható TM „terepek" feltárása (pl. mentoringrendszerek kiépítése az új belépők számára, coachingrendszer – elsősorban a középvezetők támogatására, tehetséggondozási programok indítása, tréningek, e-learning-fejlesztések stb.) felsővezetői „szponzorálással".

e) A nagyobb körrel (kliensekkel, kutatóműhelyekkel, egyéb – periférikus – résztvevőkkel (egy konferencia keretében akár a kívülállókkal is) hagyományos eseményeken való részvétel (pl. belső műhelyek működtetése, vevői konzultációk, az igények minél mélyebb feltárása érdekében stb.), ahol online, de inkább személyesen vannak jelen a közösség „főszereplői".

f) Az „intelligens HR kezelés" négyesének (1. „oktatás"; 2. a szervezeti munkatapasztalatok feldolgozása; 3. a szervezeti munkatapasztalatok visszacsatolása; és 4. a magasabb szintű munkavégzés érdekében a tudatos hálózatépítés) intézményesített (rendszerszintű működtetésének) kialakítása és szabályozása.

A fenti módszertani elemek ahhoz voltak szükségesek, hogy a tudásigényes és növekedésben lévő szolgáltató szervezetben, ill. körü-

lötte beinduljon az az aktivitás, amely, a sikeres működtetés érdekében, a tudástermelést és -hasznosítást, továbbá a megfelelő és az egyenszilárdságú szakmai színvonalat és állandó előrehaladást biztosítja.

Nem kétséges azonban, hogy a megfelelő aktivitás és az azt segítő feltételrendszer megteremtéséhez, ill. a TM stratégia kidolgozása előtt egyaránt az egyik legkritikusabb tényező az ún. tudásaudit, vagyis a vállalat már meglévő „tudásmenedzsment gyakorlatának" feltérképezése volt. Hiszen sok vállalat használ tudáskezelő alkalmazásokat, melyeket többnyire nem értelmeznek egységes koncepcióként, ezért nem tekinthetők tudásmenedzsment-rendszernek (Noszkay 2013).

Az érettségmodell („maturity modell") vagy TM audit az egyik leggyakrabban alkalmazott eszköz, amely lehetővé teszi egy szervezet tudáshasznosítási helyzetének feltérképezését (Noszkay 2013). A TM audit a tanácsadás folyamatának helyzetfelméréséhez hasonlatos módszer. Célja feltárni, hogy egy adott szervezet mennyire „kész", mennyire érett a TM mint rendszer alkalmazására, vagyis a szervezeten belül vannak-e, és ha igen, melyek azok a tényezők (pl. a tudáselemek és ésszerű tudásfelhasználások stb.), illetve pozitív komponensek (pl. támogató személyek, szervezeti kultúra stb.), amelyek segítik, és melyek azok, amelyek nehezítik (esetleg gátolják) a TM alkalmazásfejlesztését. A szakirodalomban többféle érettségi modell ismert, példaként a Siemens AG által kidolgozott modell (Noszkay 2013) elemző moduljának felépítését említenénk, amely a vizsgálandó szervezetben nyolc terület helyzetének felmérését tartja szükségszerűnek. Ezek a területek a stratégia, a vállalat környezete, az alkalmazottak kompetenciája, az együttműködés és kultúra, a vezetői támogatás, a struktúra, a technológia és az üzleti folyamatok. Az érettségmodellek alkalmasak arra, hogy általuk egy érthető, jól kommunikálható jövőkép rajzolódjon ki a tudásmenedzsment-rendszer bevezetésének lehetőségére.

Tudásaudit

A tanulmányunkban példaként felhozott TM rendszer alkalmazásfejlesztése során (természetesen a szóban forgó tudásintenzív cég esetére adaptálva) az alábbi (a PoziTeam tanácsadó cég által kifejlesztett) struktúra került felhasználásra:

1. Kultúra és együttműködés. Ezen belül az alábbi szempontok azok, amelyek később mind a potenciális „kapillárisok" áteresztőképességének feltárása, mind az adott szervezeti kultúra átlagos állapotának feltérképezése szempontjából meghatározók:

- versengés versus együttműködés,
- tudásvisszatartás,
- tapasztalat-felhasználás,
- tudás értékelése,
- motiváció,
- best practice átvétele.

A fenti szempontok szerinti felmérési rész a TM kifejlesztésének legfőbb akadályait kell hogy feltérképezzék.

2. Tanulás a munkafolyamat előtt és alatt. A tanulással kapcsolatos kérdések és azok részkérdései arról tájékoztatnak, hogy mennyire tudatos a szervezetben az információ- és tudáselemek hasznosítása. A vonatkozó szempontok az alábbiak:

- felkészítés a munkába lépéskor,
- munkavégzéshez szükséges tudás megszerzése,
- munkafolyamatok dokumentáltsága.

3. Tanulás utólag:

- tapasztalat felhasználása,
- tapasztalat megosztásának módjai.

Alapvető cél e szempontok nyomán feltárni, hogy a tényleges tudáshasznosítás miképp történik.

4. Tudásközösségek. A tudásközösségekre vonatkozó kérdések annak tisztázását szolgálják, hogy létezik-e már a szervezet TM alkalmazásfejlesztési projektjének megkezdése előtt olyan csoporttörekvés, amely valamilyen tacit tudás felszínre hozását szolgálja, különös tekintettel a szervezeten kívüli és a szervezeten belüli közösségek létére.

5. Tudástőke. A tudástőkére vonatkozó kérdések arra keresik a választ, hogy a tudás-erőforrás mint tőketényező milyen mértékben és mennyire tudatosan szervesült az adott szervezeten belül a működési folyamatokba, ill. annak tőkegazdálkodásába.

- tudástőke-teremtés és -használat (különös tekintettel a működési folyamatokra),

• tudásfejlesztés és tudástőke-gazdálkodás.

A tudásaudit legfőbb haszna az volt, hogy jól rámutatott azokra a kritikus pontokra, amelyek a szervezet hatékonyabb tudásfelhasználásához járulhatnak hozzá.

Példaképp kiemelnénk – a vizsgált cég esetében – két kritikus csomópontot:

a) a tudásközösségekkel kapcsolatos igények feltárása:

• a TM közösségek rendszeres működtetését segítő infrastruktúra stabil biztosítása (terem, projektor, laptop, SharePoint);

• a vezetés által is bizalmat élvező, a tudásközösségek szervezését ellátó „hídemberek" (közösségi koordinátorok) megválasztása;

• külön pénzalappal és erre a célra fenntartott, fizetett munkaidővel való támogatás igénye (pl. a munkaidő részleges delegálása a szakmai fejlesztő közösség számára, erőforrások tesztek kidolgozásához, a cég szempontjából sikeres megoldások anyagi elismerése stb.);

• tesztrendszerek kifejlesztésének szükségessége (pl. e-learning megoldások fejlesztése), amelyek segítségével a szervezeti résztvevők rutin tudásokat tudnak beépíteni (pl. az új belépők számára), és a vonatkozó tudással még nem rendelkezők gyakorolni, új ismeretek tudnak szerezni, illetve amelyekkel a produktív operációban előforduló problémákat rekonstruálni lehet;

• az azonos ügyfeleket kiszolgáló csoportoknál kialakítani, ill. segíteni az ún. virtuális megoldó-csoportok létrejöttét, mely hozzájárulhat az ügyfél hatékonyabb kiszolgálásának megvalósításához, ill. annak segítéséhez, hogy a szervezeti résztvevők jobban felismerjék a folyamatok hiányosságait azáltal is, hogy egymás szakterületébe is mélyebb betekintést nyerhetnének;

• rendszeres tréningek, csapatépítések tartása – a közösségi kohézió erősítése érdekében.

b) tudásmegosztó kultúrával kapcsolatos erős és gyenge pontok:

• a tudás visszatartása az adott szervezetre nem jellemző, a tudásmegosztási és a megosztott tudás felhasználási hajlandósága megfelelő;

• a tudásátadás folyamatát a vezetés lehetővé teszi, elvárja, és meg is adja a szükséges támogatást. Az egyének tudásának elismerésében vi-

szont továbblépési igény pl. a tudásmegosztás motivációs eszközeinek (az anyagi és erkölcsi elismerés szintjének növelése, szervezeti egységenként eltérő módon) alkalmazása;

• az együttműködésben a tudáskommunikáción kell javítani, ennek egyik hatékony eszköze a megfelelő módon dokumentált best practiceok leírása és hozzáférhetőségük biztosítása.

A TM alkalmazásfejlesztés projektényezői

A fent bemutatott módszertani lépések alapvetően a tudáskultúra megfelelő feltételrendszerének kialakításában játszanak, játszottak meghatározó szerepet (afféle „szükséges, de nem elégséges feltételek"). A TM-nek mint rendszernek a fejlesztése és vállalati bevezetése azonban egy olyan projekt keretében kerül megvalósításra, amelynek sikere három tényező együttes felépítésén múlik. Ezek a tényezők a következők (Noszkay 2013):

1. Ember: a legfontosabb tényező, hisz az alkalmazottak képezik egy sikeres KIBS típusú szervezet alapját. Ezért került sor szükségszerűen az alkalmazottaknak a tudásmenedzsmentre vonatkozó vállalati filozófia kialakításába való bevonására, amelynek célja, hogy tapasztalatukat, tudásukat az értékteremtő folyamatokban permanensen hasznosítsák. További lényeges lépés, hogy az információtechnológiával támogatott üzleti folyamatokba épített tudáshasznosítás lényegét megértsék és alkalmazzák.

2. Folyamat: az üzleti folyamatok meghatározzák egy szervezetben a működés módját, a belső kommunikáció útját, amelyen keresztül a tudás áramlik. A tudásmenedzsment-rendszer kiépítése esetén tehát fontos tervezési lépés volt megteremteni az összhangot a folyamatok és tudáskonverzió között.

3. Technológia: a technológia szerepe nem szorul magyarázatra, hiszen elengedhetetlen része bármely működő szervezetnek. A tudásmenedzsment technológiai háttértényezőit az informatikai és információtechnológiai eszközök, megoldások alkotják. Alapvető követelményként törekednünk kellett arra, hogy „felhasználó-orientáltak" legyenek, és alkalmasak arra, hogy egyre nagyobb és kiterjedtebb hálózati működéshez is hatékony minőségű háttérszolgáltatást nyújtsanak.

A három tényezőnek a szervezethez mint befoglaló rendszerhez való harmonikus illeszkedése úgy valósítható meg, ha az a szervezetstratégiához illeszkedik és folyamatorientált. A folyamatorientált TM lényege, hogy az üzleti folyamatokra koncentrál, és a TM rendszere számára ez jelenti a kiindulási pontot (az ún. inputokat) (Noszkay 2013). Az üzleti folyamatok ugyanis meghatározóak a vállalat sikeres működtetése szempontjából, ezekhez a TM rendszer mintegy szolgáltatás jelleggel kapcsolódik, és célirányos tudásintegrációjával (folyamatba épülésével) támogatja.

Mindezek érdekében a TM alkalmazásfejlesztési projektje az alábbi lépéselemeket tartalmazta (amint azt már az előzőekben is említettük – a projekt kidolgozását természetesen a TM audit előzte meg) (Noszkay 2013):

- a tudásmenedzsment-stratégia kidolgozása (amely a vállalati stratégiához illeszkedik);
- a szervezeti tudás feltérképezése;
- a tudásmegosztás és -integrálás folyamatba épített módjainak (a megfelelő informatikai támogató háttérmegoldásokkal való együttes) meghatározása;
- a tudásvagyon kezelésének meghatározása;
- oktatás, képzés;
- a kifejlesztett intézményes megoldások bevezetése, alkalmazása.

A fentiekben felsorolt lépéselemek természetesen adaptációval alkalmazhatók. Így a feldolgozott cég esetében is ezek még „tovább finomítottan" kerültek kialakításra, az alábbiak szerint:

1. A TM stratégia kidolgozása, amelynek során konkrétan kerültek meghatározásra és beazonosításra azon szervezeti kompetenciák, amelyek a cég számára biztosíthatják a versenyelőnyt (fontos még a kompetenciákhoz köthető lehetőségek és kockázatok felbecsülése is). A folyamatok beazonosítását követő első és fontos TM alkalmazásfejlesztési támogatás a tudáskodifikációt elősegítő technológiák meghatározása, tekintve, hogy az üzleti folyamatmodellek és azok leírása olyan „dokumentumok", amelyek a működtetéshez az alapvető tudást nyújtják. Ebben meghatározó szerepet kapott a tartalomkezelés, amely az in-

formációkhoz történő hozzáférési funkciók kiterjesztéseként is felfogható. A szervezeti tartalomkezelés alatt a szervezeti folyamatokhoz kapcsolódó tartalmak és dokumentumok megszerzése, kezelése, tárolása, megőrzése és rendelkezésre bocsátása során alkalmazott technológiák összességét kell érteni (Noszkay 2013). A szervezeti tartalomkezelés eszközei és megoldásai teszik lehetővé a szervezet nem strukturált információinak kezelését, bárhol is legyenek azok tárolva.

2. Az üzleti folyamatokat támogató tudásfolyamatok megtervezése. Ennek során az üzleti folyamatokban azonosításra kerülnek a tudásintenzív feladatok. Tudásintenzív feladatok alatt azon feladatokat értjük, melyek végrehajtása kritikus tudást kíván vagy hoz létre. A szóban forgó cég esetében ilyen tudásintenzív feladatoknak minősítettük pl.: a monitorizáló és menedzselő rendszerek (OVO, Tivoli, Nagios) támogatását, fejlesztését és üzemeltetését, Middleware (MQ-WMQI) rendszerek támogatását, fejlesztését és üzemeltetését, vagy épp a Business Intelligence, ill. Lotus Notes alkalmazások fejlesztését és támogatását, bonyolult hálózati rendszerek fejlesztését és működtetésükhöz nyújtott támogatásokat stb.

Ekkor kerül sor a tudásintenzív feladatok által kezelt tudásfajták kategorizálására is, aminek eredménye egy olyan tudástérkép, amely minden feladat esetén megmutatja mind a feladat elvégzéséhez szükséges, mind pedig a feladat során létrehozott tudást, hasonlóképpen a tudás birtokosát és a tudásáramlást is. Nélkülözhetetlen lépés még az ún. kritikus pontok azonosítása. Kritikus pontok lehetnek a pl. egyetlen embernél koncentrálódó fontos tudás; illetve ha több feladat vagy folyamat ugyanazt a tudást hozza létre; ugyanazt a problémát több ember is megoldja, ám kooperáció nélkül stb. Ezt követően már meghatározhatók a tudástámogatás azon formái, aminek alapján az ún. kritikus pontok elkerülhetők, ill. kezelhetők. Ezzel a tudásáramlást leíró tudásmenedzsment-folyamatok specifikációját érhetjük el. A specifikáció az, ami hozzásegít az ún. érdemi értékelési kritériumok és a mérési egységek felállításához. Ezeket az értékelési kritériumokat természetesen hozzá kell rendelni a cég által – a középtávú stratégiájában – kitűzött és meghatározott üzleti célokhoz, hiszen alapvető követelmény az üzleti célok megvalósításának támogatása.

3. A tudásfolyamatok és a szervezeti memória modellezése. Ekkor kerültek feldolgozásra a tudásintenzív folyamatok, de az is, hogy miképp válik támogatóvá a TM tekintetében a munkahelyi környezet/légkör. A tudásintenzivitás folyamatai feltételezik a tudásfeldolgozás különböző formáit és fázisait is (így a tudásáramlás feltérképezését, a tudásforrások definiálását, a szükséges készségek dokumentálását, készségek, érdeklődési körök, képességek leírását, tudásintenzív feladatok leírását stb.). Összességében a szervezeti memória lehetőség szerinti teljes áttekintését, idetartozóan a már működő és beindításra tervezett tudásközösségeket, illetve a szakmai közösségeket, és ha a továbbiak tervezettek, akkor azok működésének beindítását, érdemi támogatását stb.

4. A folyamatok és a szervezeti memória működtetésének beindítása. Ez a fázis már a szervezeti TM konkrét megvalósításáról, „beüzemeléséről" szól, amely magába foglalja azon informatikai támogatások kiválasztását és „telepítését", amelyek a folyamatok támogatásában a szervezeti memória részének tekinthetők, vagy az üzleti folyamatok tudásintenzivitásának fokozását támogatják, de azokat is, amelyek a szervezeti résztvevők tacit tudásának mozgósítását, szervezeti szempontból való hatékony felhasználását támogatják. Mindehhez olyan informatikai alapú felületek kerülnek kiválasztásra, amelyek a TM rendszer szolgáltatás-szempontú megközelítésében hasznosak és támogatóak lehetnek.

5. A cég szervezeti és humántőkéjének elemzései, a vállalati tudás értékelése és továbbfejlesztése (többek között az oktatások, képzések tervei is).

Ez utóbbi két (4. és 5.) fázis végrehajtása még jelenleg is folyik a vizsgált vállalatnál. Azonban a megvalósítás első lépésétől fogva törekedni kell a megfelelő és célszerűen mérhető eredménycélok meghatározására, és azokat időben lebontva, „mérföldkövekhez" kell kötni. Ezeket olykor csak „soft" elemekkel lehet kifejezni, de mindenképp tanácsadói törekvés – amennyiben megoldható – azok pénzértéken való kimutatása, specifikus módszerek alkalmazásával, például a Balanced Scorecard-ba (Kaplan és Norton 2004) épített mutatók segítségével. Így – többek között – jól hasznosítható mutatók: a Tobin-q modell (Tobin 1969); Economic Value Added (EVA) (Kaplan–Norton 2004); Scandia

Navigator (Edvinsson 1997); a tudásmenedzsment-„hőmérő" az általános aktivitás jelzésére (melyet az alkalmazásfejlesztő szakértők dolgoztak ki a szóban forgó fejlesztés kapcsán): a tudásmenedzsmentbe aktívan bekapcsolódó munkatársak száma; a felsővezetők részvételi aránya a tudásmenedzsmentben; aktivitás a tudásmenedzsment-fórumokon; a képzések száma és azok hatékonyság-mutatói, a korszerű képzési formák aránya a készségfejlesztésben; az innovativitás; a dolgozói elégedettség és a fluktuáció.

Összefoglaló gondolatok

Tanulmányunkban azt igyekeztünk érzékeltetni egy KIBS típusú cég TM alkalmazás-fejlesztésének esetbemutatásával, hogy mennyire fontos a megfelelő módszerek alkalmazásával előkészíteni azt. Mindez fokozott igénynek számít, ha a szóban forgó cég – miként esetünkben is – az átlagosnál gyorsabban növekszik. Hiszen a tudás egy olyan sajátságos „jószág", amely ugyan a megosztásával nem fogy el, azonban mégis könnyen megfoghatatlanná válik, ha annak legfőbb birtoklójával – az emberi tényezővel – nem a megfelelő gondossággal bánunk. Ahhoz pedig a megfelelő feltételrendszer (és itt a rendszerjelleget mindenképp hangsúlyozni kell!) nélkülözhetetlen, hiszen a tudás legértékesebb, a hozzáadott értékteremtésben meghatározó tudáseleme, a tacit tudás nemcsak hogy nem szakítható el a tulajdonosától, de csakis azzal együtt aktivizálható, késztethető újabb tudások termelésére, értékteremtésre. Ezért válik alapvetővé a megfelelő módszerek „bevetése", amelyek vonatkozásában nem csak az a lényeges, hogy sokrétűek és komplexek legyenek, de az is, hogy az alkalmazó cég adottságaihoz is megfelelően illeszkedjenek.

Irodalomjegyzék

Antonelli, C. 1999. The evolution of the industrial organization of the production of knowledge. *Cambridge Journal of Economics* 23(2). 243–260.

Colombo, M. G. – Grilli, L. 2005: Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research Policy* 34. 795–816.

Chambaretaud, D. 2007. *La Mouche ou la Guêpe?* (Itinéraire d'un repreneur d'entreprise libre-penseur) V 1.8.6 (Version provisoire diffusée sur Internet). http://www.fusacq.com/ fr/images/temoignages/mouche_1.8.3.pdf

Collins, J. 2005. *Jóból kiváló*. A tartós üzleti siker elemei. HVG Kiadó, Budapest.

Dobrai K. – Farkas F. 2009. Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány* 11(7–8).

Edvinsson, L. 1997. Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning* 30(3). 366–373.

Fábri, Gy. 2008. Knowledge Communication in the Age of Converging Tools, In: Nyíri Kristóf (ed.): *Integration and ubiquity: Towards a Philosophy of Telecommunications Convergence*. Passagen Verlag, Wien, 241–248.

Greiner, L. E. 1972. Evolutions and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review* 50(4). 37–46.

Heertog, den P. 2000. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management* 4(4). 491–528.

Hipp, C. 1999. Knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production. *AI&Society* 13. 88–106.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2004. *Balanced ScoreCard*. Complex Kiadó, Budapest

Müller, E. – Zenker, A. 2001. Business service as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy* 30(9). 1501–1615.

Nonaka, I. – Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

Noszkay E. 2009. *Fejlődési pályára állítás vagy „újraélesztés"* (Elméleti és gyakorlati megközelítésű összehasonlítások a KKV-k és az érett vállalatok változás- és válságkezelésének folyamata kapcsán). Agrártudományi Közlemények 33.

Noszkay E. 2011. Tudásból várat… Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. *Magyar Tudományos Akadémia VSZB TM*

Albizottságának II. számú gyűjteményes kötete 2009–2011. N. & B. Kiadó, Budapest.

Noszkay E. 2013. *A rendszerszemléletű tudásmenedzsment*. Pearson Kiadó (megjelenés előtt)

Polányi M. 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan, London

Stocker, M. 2010. Value creation problems of Hungarian knowledge-based organizations. In: The Third doctoral consortium on Intellectual Capital. Paris, 2010.05.31.

Strambach, S. 2002. Change in the innovation process: new knowledge production and competitive cities. The case of Stuttgart. *European Planning Studies* 10(2). 215–231.

Sveiby, K.-E. 1999. Welcome to the knowledge organisation, http://www.sveiby.com/articles/K-era.htm downloaded 2010-05-15.

Tobin, J. 1969. A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of Money Credit and Banking* 1(1). 15–29.

Van Aalst, H. F. 2003. *Networking in Society*. Organisations and Education in: Networks of Innovation for Schools and Systems, OECD, Paris

Vecsenyi J. 2011. *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Kiadó, Budapest.

Wu, L. C. – Ong, C. S. – Hsu, Y. 2008. Knowledge-Based Organization Evaluation. Decision Support System 2008 (Jun). 541–553.

Az energiatudatosság beépítése a vállalat irányítási rendszerébe – esettanulmány egy nyomdaipari nagyvállalatnál

BESENYEI ANDRÁS[1] – SZÁSZ LEVENTE[2]

Tanulmányunk célja annak feltárása, hogyan valósulhat meg a vállalati gyakorlatban a nemzetközi szakirodalomban is egyre hangsúlyosabban jelen levő energiatudatos vállalatirányítás. Cikkünk az esettanulmány módszerre épít, melyben arra keressük a választ, hogy miként építhető be az energiatudatosság egy nyomdaipari vállalat irányítási rendszerébe, és hogyan mérhetjük az energiatudatosság gyakorlati alkalmazásának hatásait. A téma szempontjából releváns szakirodalom áttekintését követően esettanulmányunk három részre tagolódik. Az első részben ismertetjük, hogy milyen előkészületi lépések szükségesek az energiatudatos menedzsment megvalósításához. A második rész a konkrét beruházási projekteket azonosítja és értékeli. Az esettanulmány utolsó része az energiatudatosság hosszú távú fenntarthatóságához szükséges célszámok kialakítását mutatja be.

Kulcsszavak: energiatudatosság, környezettudatosság, esettanulmány, nyomdaipar, beruházási projekt.

JEL kód: M11, M19.

Az elmúlt néhány évtizedben a vállalatok vezetői és a kutatók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek arra a felismerésre, hogy ma már nem a profit és gazdasági érték az egyetlen olyan tényező, amely meghatározza a vállalat hosszú távú sikerességét (Hart 1995; Stanwick–Stanwick 1998; Hay et al. 2005). Az ENSZ hatáskörébe tartozó World Comission on Environment and Development (1987), amelyet Brundtland-bizottságként is emlegetnek, a hosszú távú sikerességet a fenntartható fejlődéshez kapcsolta, amely azt a képességet takarja, hogy a gazdaság szereplői „kielégítik a jelen szükségleteit, anélkül hogy ezáltal veszé-

[1] Végzős MSc hallgató, Babeş–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Kolozsvár.

[2] PhD, egyetemi adjunktus, Babeş–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Kolozsvár, levente.szasz@econ.ubbcluj.ro.

lyeztetnék jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket". Lefordítva a meghatározást a vállalati gyakorlat nyelvére, a hosszú távú siker, azaz a fenntartható fejlődés záloga, hogy a vállalat *gazdasági*, *társadalmi* és *környezeti* szempontból is kiemelkedő teljesítményt érjen el. Ezt a hármas célt az angol nyelvű szakirodalom „triple bottom line"-ként említi (Elkington 1997), magyar nyelven „hármas optimalizálásnak" vagy a „fenntarthatóság három pillérének" fordíthatjuk (Tóth 2007; Berényi 2009).

Számos kutatás alátámasztja azt a tényt, hogy a vállalatok termelési és ellátási lánc szintű folyamatai jelentős hatást gyakorolnak a vállalat környezeti, társadalmi és gazdasági teljesítményére, és ezáltal fenntartható fejlődésére (Kleindorfer et al. 2005; Carter–Rogers 2008). Tanulmányunk a fenntartható vállalati működés egy speciális területére, az energiatudatos működésre fókuszál. Az energiaforrások hatékony felhasználása mindhárom teljesítménymutatóra hatást gyakorol: egyaránt befolyásolja a környezeti teljesítményt az energiafelhasználás során jelentkező környezetkárosító hatások és ezek mérséklése által (de Burgos Jiménez–Céspedes-Lorente 2001), a társadalmi teljesítményt a fenntartható, megújuló források használata által (Ciliberti et al. 2008), valamint a gazdasági teljesítményt a termelékenység növelése és a hatékony erőforrás-felhasználás által (Porter–van der Linde 1995; Céspedes-Lorente–Galdeano-Gómez 2004).

A fentiekből kiindulva, tanulmányunk célja nem az energiatudatosság és a vállalati teljesítmény hosszú távú fenntarthatósága közötti kapcsolat további elemzése (hiszen erre számos empirikus kutatás létezik), hanem annak szemléltetése, hogy a valóságban *hogyan* építhető be az energiatudatosság a vállalat irányítási rendszerébe, és *hogyan* mérhetjük az energiatudatosság gyakorlati alkalmazásának hatásait. Az ilyen jellegű kutatási kérdések megválaszolása mélyebb betekintést igényel a vállalat működési rendszerébe, így kutatásunk módszertana az esettanulmány módszerre épít. Tanulmányunkban egy nyomdaipari nagyvállalatnál vizsgáljuk meg, hogy miként lehet az energiatudatosság vállalatirányításba történő beépítését előkészíteni, milyen konkrét beruházási projekteket alkalmazhat a vállalat, valamint hogy miként mérhetjük és ellenőrizhetjük a beruházások eredményességét.

Kutatási célunk elérése érdekében a következő fejezetben egy fókuszált szakirodalmi áttekintést nyújtunk, mely az energiatudatossághoz kapcsolódó fogalmakat és keretrendszereket ismerteti. Az azt követő fejezetben bemutatjuk az alkalmazott kutatási módszertant, külön kitérve az esettanulmány felépítéséhez használt módszerekre. Az utolsó előtti fejezet a szakirodalmi áttekintésben azonosított keretrendszert követve mutatja be a vállalati esettanulmányt. Az utolsó fejezet pedig a tanulmány következtetéseit foglalja össze.

Szakirodalmi áttekintés

Az energiatudatosság fogalma

Az *energiatudatosság* fogalmát sok esetben hibásan értelmezik, így fontosnak tartjuk, hogy első lépésben szakirodalmi forrásokra támaszkodva tisztázzuk a fogalom jelentését, tartalmát. A gyakorlatban sokszor összetévesztik az energiatudatosságot a spórolással, itt azonban elsősorban az energia hatékonyabb felhasználására kell fókuszálni (Molnár 2006). Kizárólag a kevesebb energia felhasználására irányuló törekvéseket spórolásnak tekinthetjük, az energiatudatosság és -hatékonyság azonban ugyanazon kibocsátás kevesebb energia felhasználásával történő elérését jelenti (Benkő–Pitrik 2011). Hasonlóképpen sokan szinonimának tekintik az energiatudatos, valamint a környezettudatos gondolkodásmódot. Az energiatudatos gondolkodásmód és a környezettudatos magatartás ugyan kapcsolatban állnak egymással, hol szoros, hol pedig ellentétes reláció jellemzi őket, de nem tekinthetők egymás helyettesítőinek (Darby 2006). Az energiatudatosság középpontjában egy kiadásokat csökkentő és egyben hatékony erőforrás-felhasználás áll (Adam–Robert 1984). A hatékony energiamegtakarítás előidézhető azonban olyan technológiák használatával is, melyek a környezetre káros hatással vannak, így az nem minden esetben tekinthető egyben környezettudatos beruházásnak is.

Molnár (2006) szerint azt az energiát, amit megtakarítunk, *energiatakarékossági potenciálnak* nevezzük. A szerző ennek két csoportját ismerteti: a műszaki és a gazdasági potenciált. Míg a műszaki potenciál és a technika fejlődése egyenes arányban, megállás nélkül nö-

vekszik (épületek fűtése esetén egyre jobb szigetelőanyagok, nyílászáró szerkezetek, kazánok), addig a gazdasági potenciál megmutatja, hogy a piaci tényezők mennyire engedik meg a műszaki potenciál maximális kihasználtságát, vagyis azt, hogy egy beruházás meddig lesz nyereséges. Tehát nem minden energiahatékonysági beruházás ésszerű (pl. itt olyan technológiai eszközökről beszélhetünk, amelyek negatív hatást gyakorolnak a vállalat pénzügyi teljesítményére vagy környezetére). Míg a szerző csak a gazdasági potenciált emeli ki, fontosnak tartjuk megemlíteni a környezeti potenciált is, hiszen nem csak azt kell vizsgálni, hogy mennyire gazdaságos a beruházás, hanem azt is, hogy általa kisebb mértékben szennyezze a környezetet. Az energiamenedzsment feladata, hogy megkeresse a leggazdaságosabb és egyben a legkörnyezettudatosabb technológiákat (ennek meghatározását azonban nehezítik a dinamikusan változó energiaárak, munkaerőárak, beruházási költségek stb.).

Azt, hogy milyen lehetőségei vannak a vállalatvezetésnek az energiahatékonyság javítására, a szakirodalom az *energiahatékonysági rés* („energy efficiency gap") fogalmával magyarázza. A fogalom a valóságban figyelmen kívül hagyott energiahatékonysági potenciálra utal, emellett tartalmazza az energiahatékonysági intézkedések gazdasági szempontból optimális, valamint a gyakorlatban megvalósított szintjének a különbségét (Adam–Robert 1984). „Tehát nem jelent mást, mint az […] egyéni termelő/felhasználó által nem hasznosított fájdalommentes opciók összességét" (Zilahy 2000).

Energiatudatos és környezettudatos vállalatirányítás

Az energiatudatos gazdálkodás a fenntartható fejlődés elérésének egyik fő mozgatórugója. A nemzetközi szakirodalom számos forrása alátámasztja, hogy az energiamegtakarítás egyéni és háztartási szintje mellett a vállalati szint is nagy lehetőségekkel kecsegtet, mely alól a nyomdaipar sem kivétel (Darby 2001; Moger 2006; Wikina et al. 2010; Eichammer–Walz 2011).

A szakirodalom szerint a vállalati *energiatudatosság* és *környezettudatosság* együttesen kell beépüljön a menedzsmentrendszerekbe, beleértve a vállalat környezeti orientációját és elkötelezettségét

(Menon–Menon 1997; Klassen–Whybark 1999). Banerjee és társai (2003) kutatásaik során rávilágítanak arra a tényre, hogy a környezeti orientáció a stratégiai támogatás nélkül nem éri el a megfelelő hatást, ebből kifolyólag ők a középpontba helyezik a stratégiát, amire minden más épül. Tehát a környezettudatosság magját a stratégiai döntések képezik, amelyekben a környezeti orientáció kiemelődik. Egy vállalat attól még nem lesz energiatudatos, ha időnként csökkentett üzemmódba helyezi a gépeit, az üres termekben lekapcsolja a világítást, egy vállalat csak akkor számít „zöld"-nek, ha jogszabályokon és kötelező előírásokon túl is képes újat teremteni a piac számára, ismeretlen magatartásformákat létrehozni (Eichammer–Walz 2011; Deloitte 2012).

Egy környezettudatosan átgondolt termelés „a kevesebb több" elven alapszik. Kevesebb energia és nyersanyag felhasználásával kevesebb hulladék keletkezik, és egy zajmentes, nyugodtabb környezetet teremthetünk (Zsolnai 2001). A környezetvédelem a vállalatok számára nem pusztán egy állam által szabályozott, a fogyasztók által elvárt kötelesség, hanem egy olyan üzlet, amely nagyobb pénzügyi teljesítményhez juttathatja azt a szervezetet, amelyik képes a vállalat koncepcióját környezettudatossá és egyben energiatudatossá formálni (Klassen–Whybark 1999; Vachon–Klassen 2008; Eichammer–Walz 2011).

Bátran kijelenthetjük, hogy a szigorúbb környezeti standardoknak való megfelelés versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára. A környezetvédelmi tevékenységek nem mindig járnak többletkiadással: a környezettudatos szemléletnek köszönhetően olyan változásokat eszközölhet egy vállalat, ami csak haszonnal jár, vagy a várható haszonnál kisebb költséggel, mint pl. az inputok lecsökkentése, energiatakarékosság, és a hulladékok mennyiségének csökkentéséből adódó alacsonyabb hulladéktárolási költségek.

Az energiatudatos vállalatirányítás fázisai

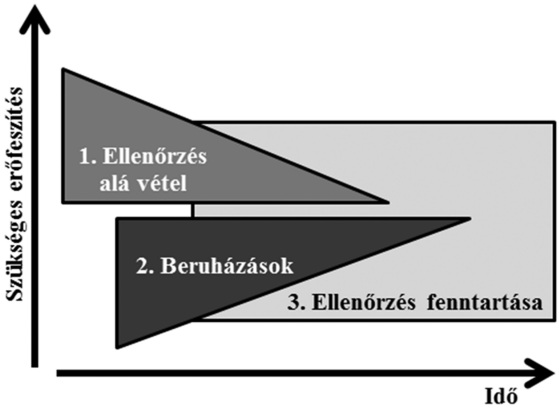
Az előző alfejezetekben áttekintettük az energiagazdálkodás főbb alapfogalmait, valamint arra is rávilágítottunk, hogy az energiatudatos és környezettudatos gazdálkodás (bár különböző jelentésűek) össze kell fonódjanak a vállalatirányítás rendszerében, és a szakirodalom azt is alátámasztja, hogy az energia- és környezettudatos gazdálkodás növeli a

vállalat teljesítményét, ugyanakkor versenyelőny forrásává is válhat.

Jelen alfejezetben azt a keretrendszert kívánjuk bemutatni, melynek alapján a cikkünkben ismertetett vállalati esettanulmányt is felépítettük. Az energiatudatos vállalatirányítás fázisait javarészt két forrás (Balikó–Bihari 1997; Bihari 2012) alapján mutatjuk be. Energiatudatos vállalatirányítás alatt azokat a stratégiai és szervezési lehetőségeket és lépéseket értjük, amelyek elősegítik az energiafelhasználás hatékonyságának növelését (Klassen–Whybark 1999).

Az energiamenedzsment és a vállalat jelenlegi kapcsolata mértékének függvényében (először kerül bevezetésre, a már meglévő tevékenységét javítja stb.) az energiatudatos vállalatirányítás három fázisa különböztethető meg (1. ábra):

- 1. fázis: az energiafogyasztás ellenőrzés alá vétele,
- 2. fázis: energiamegtakarítást célzó beruházások,
- 3. fázis: a fogyasztás feletti ellenőrzés fenntartása.



Forrás: Bihari 2012.

1. ábra. Az energiagazdálkodás fázisai

Az *1. fázis* fő célja a jelenlegi fogyasztás ellenőrzése, a vállalati ismeretek és viszonyulás feltérképezése, valamint a költségelemzés. Ebben a fázisban az energiatudatos menedzsment feladata, hogy feltérképezze a vállalat fő energiafogyasztóit, illetve olyan megoldásokat keressen, amelyek megszüntetik a pazarlást.

Míg az első fázis többnyire költségmentes stratégiákat tartalmaz, a *2. fázisban* már kisebb tőkét igénylő beruházásokkal szembesülünk. Ez a fázis tartalmazza az olyan technológiák kutatását, amelyek elősegítik az energiahatékonyságot. A kutatás során elengedhetetlen egy értékelőrendszer kialakítása, amely a szükséges tőkebefektetés és az előre jelzett megtérülési ráta szerint rangsorolja őket (Klassen–Whybark 1999).

A *3. fázis* kulcstényezője a „monitoring", azaz az ellenőrzés. Az energiatudatos működés fenntartásához egy integrált rendszert szükséges létrehozni (Klassen–Whybark 1999; Banerjee et al. 2003), ahol az információáramlás kap elsődleges szerepet, hiszen annak birtokában képesek a döntéshozók megfelelően cselekedni. Ezért szükség van az adatgyűjtési, feldolgozási és visszacsatolási folyamatok folytonos ellenőrzésére. Így a vállalat vezetősége meggyőződhet afelől, hogy a fogyasztás ellenőrzés alatt tartása fenntartható, az elért energiamegtakarítások megőrizhetők, a bevezetett energiamegtakarítási beruházások védelmezhetők, azaz a fejlesztés folyamatosan hozza a kitűzött megtérülési célokat.

A kutatás módszertana

Tanulmányunk gyakorlati része az esettanulmány módszerére épít. Yin (2003) szerint az esettanulmány módszere számos olyan esetben alkalmazható, amikor a kutatók célja valamilyen „hogyan?" és „miért?" kérdés megválaszolása. Ezen kérdések ugyanis mélyebb belelátást igényelnek a vállalatok működésébe. Jelen esetben tanulmányunk célja annak szemléltetése, hogy (1) *miként* építhető be az energiatudatosság a vállalat irányítási rendszerébe, és (2) *hogyan* mérhetjük az energiatudatosság gyakorlati alkalmazásának hatásait.

A kitűzött célok elérése érdekében egy egyedi, leíró esettanulmányt („descriptive single case-study") alkalmaztunk (Eisenhardt 1989; Yin 2003): az ilyen típusú esettanulmányok megfelelő eszközt jelentenek arra, hogy részletesen megismerjük a vezetői beavatkozások valós hatását a vállalat működésére, figyelembe véve a vállalati működés külső kontextusát is. Ezen esettanulmányok feltáró és leíró jellegéből adódóan, amely nem egy nagymintás vállalati adatokon alapuló felmérésre épít, fontos, hogy az elemzéseket egy már a szakirodalom által elfogadott ke-

retrendszer alapján végezzük el. A feltétel teljesülése érdekében esettanulmányunkban az előző fejezetben ismertetett keretrendszerre építünk (Bihari 2012). Ez a keretrendszer három részre tagolja az energiatudatos vállalatirányítás megvalósítását. Az első két rész szerepe, hogy választ adjon az 1. kutatási kérdésünkre, míg a harmadik részben a 2. kutatási kérdést igyekszünk megválaszolni.

Az esettanulmány első részében dokumentumok és vállalati információk felhasználásával és elemzésével valósítjuk meg az energiatudatos menedzsment első fázisát. Az említett módszereket egy strukturált kérdőív lekérdezésével egészítettük ki, melyet a vállalat vezetőségének tagjai (17 személy) töltöttek ki.

Az esettanulmány második részében a vállalat minőségi és környezetvédelmi menedzserével együttműködve azonosítottuk a potenciális energiahatékony beruházásokat. A beruházások pénzügyi megtérülését a nettó jelenérték és belső megtérülési ráta számításával jellemeztük, amelyet érzékenységvizsgálattal és fedezeti pont számítással egészítettünk ki.

Az esettanulmány harmadik, záró részében meghatároztuk azokat a célszámokat a következő évre nézve, amelyek segíthetnek a vállalatnak az energiatudatos menedzsment jövőbeli fenntartásában. A célszámok meghatározásához a vállalat múltbeli pénzügyi és működési kimutatásaiból indultunk ki.

Esettanulmány

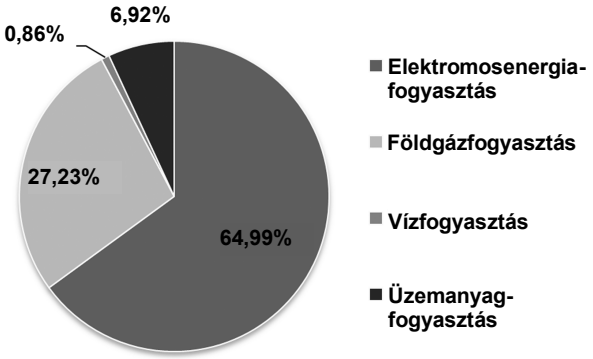
Esettanulmányunkban tehát egy romániai nyomdaipari nagyvállalatnál követjük végig az energiatudatosság bevezetésének folyamatát a vállalat irányítási rendszerébe. A nyomdaipari vállalatoknál különösen nem egyszerű feladat fenntartható fejlődést, energiatudatosságot kialakítani, hiszen nagy mennyiségű energiát használnak fel, emellett rengeteg típusú vegyi anyaggal dolgoznak, és sok hulladékot is termelnek. Esettanulmányunkat a szakirodalmi áttekintés harmadik alfejezetében is ismertetett keretrendszer alapján építjük fel.

Első fázis: az energiafogyasztás ellenőrzés alá vétele

Az energiaköltségek megtakarításához vezető út első szakasza a vállalat jelenlegi energiatudatosságának a felmérése és a legszembetűnőbb

hiányosságokra való reagálás. A nyomdában a tényleges termelés 4 ipari épületben történik, melyek felülete 1850–2150 négyzetméter között van. Ezekben az ipari épületekben 5 db rotációs nyomdagép van felszerelve, melyek a teljes villamosenergia-fogyasztásnak (350–600 kWh/gép) kb. 90%-át használják. Az energiaforrásból fennmaradt 10% különbséget a 2 db Heidelberg íves nyomdagép, a kötőgépek, valamint azok a céget fenntartó felszerelések fogyasztják, amelyek a szükséges közművek működését biztosítják, beleértve a belső terek melegítését, hűtését, szellőztetését, a segédberendezések és irodák működtetését, a világítást stb.

A vállalat a villamosenergia-fogyasztását négy különböző forrásból (elektromos energia, földgáz, üzemanyag, vízenergia) nyeri. Ezen források megoszlását szemlélteti a 2. ábra.

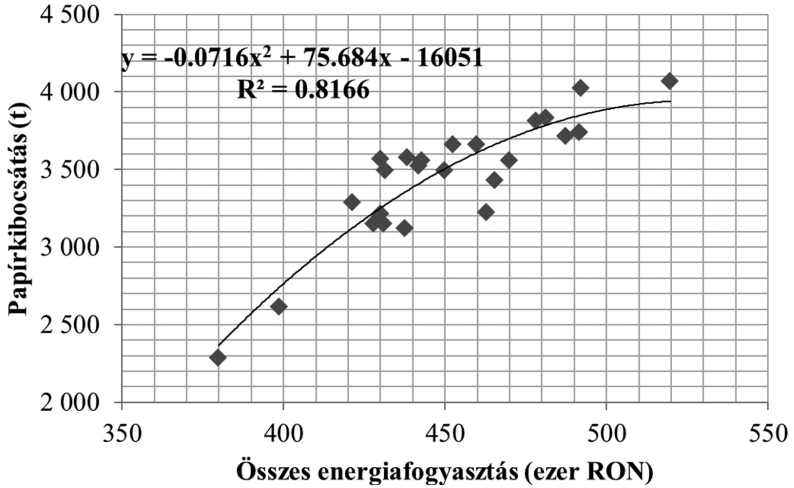


Forrás: saját szerkesztés.

2. ábra. A vállalati energiaforrások megoszlása (2012)

Annak alátámasztására, hogy a vállalati energiafelhasználás milyen meghatározó szerepet játszik a vállalat működésében, megvizsgáltuk a teljes energiafogyasztás és a vállalat papírkibocsátása közötti kapcsolatot. Mivel az 1. ábrán is látható, hogy a vállalat többféle energiaforrást használ fel, ezért az input oldalt egy egyenértékessel, éspedig a felhasznált energia árával mértük. A kibocsátást az időegység alatt legyártott papír mennyiségével írtuk le. Megvizsgálva a két változó (teljes energia-

felhasználás, papírtermelés) közötti mennyiségi kapcsolatot, azt legjobban egy másodfokú függvénnyel közelíthetjük (R^2=0,816). Ahogyan a 3. ábra is szemlélteti, ez egy csökkenő hozadékú parciális (a termelés további inputjait figyelembe nem vevő) termelési függvénynek felel meg, amely azt mutatja, hogy a jelenleg rendelkezésre álló technológia mellett az energiafelhasználás növelése a kibocsátás növekedését eredményezi, ez a növekedés azonban csökkenő ütemű. A csökkenő ütem a rendelkezésre álló termelő berendezések és egyéb inputok relatív változatlanságának is köszönhető, hiszen a termelés csak az inputok együttes növelésével növelhető minden határon túl. Ugyanakkor a vállalat a technológia bővítésével vagy fejlesztésével bármikor megváltoztathatja a termelési függvény alakját. Az energiafelhasználás és kibocsátás között fennálló szoros kapcsolatot szemlélteti a 3. ábra az elmúlt 2 év havi adatainak felhasználásával.



Forrás: saját szerkesztés.

3. ábra. Az energiafelhasználás parciális termelési függvénye – összefüggés a teljes energiafelhasználás és a vállalat kibocsátása között (2011–2012, havi adatok)

A vállalati adatok elemzése alapján tehát a következő három fő következtetés fogalmazható meg: 1) a vállalat többféle energiaforrást is fel-

használ, melyek közül az elektromos energia teszi ki a legnagyobb hányadot (65%); 2) az energiafogyasztás legnagyobb hányadát (90%-ot) a nyomdagépek működtetése teszi ki; 3) a nyomdaipar sajátosságaiból adódóan szoros kapcsolat állapítható meg a felhasznált energia és a vállalat kibocsátása között.

Az energiatudatos menedzsment első fázisának megvalósításához egy kérdőíves felmérésre is sor került a vállalat vezetősége körében annak érdekében, hogy részletesebb betekintést nyerhessünk az energiatudatos menedzsment jelenlegi helyzetébe, és a vállalat vezetőségével együttműködve azonosíthatóak legyenek a hiányosságok. A rövid kérdőív 9 kérdésből tevődik össze, amely két részre bontható: az első része a hatékony energiafelhasználásra összpontosít (5 kérdés), a második része pedig a vállalati környezetszennyezésre vonatkozik (4 kérdés). A kérdőívet 17 válaszadó töltötte ki, ami reprezentatívnak tekinthető a vállalat vezetőségére nézve (a vállalat létszáma természetesen lehetőséget nyújt több alany megkérdezésére is, viszont a nem vezető funkcióval rendelkező beosztottaknak sem rálátása, sem befolyása nincs a vizsgált tényezőkre). A válaszadók funkció szerinti leosztásban a következők: vezérkar (1 személy), környezeti részleg (1 személy), pénzügyi részleg (3 személy), termelési részleg (3 személy), HR részleg (3 személy), adminisztrációs részleg (3 személy) és eladási részleg (3 személy). Helyszűke miatt az alábbiakban csak a kérdőíves felmérés főbb következtetéseit összegezzük:

• A vállalat vezetői kivétel nélkül magasnak találják az elektromos energia jelenlegi árát Romániában. A szervezet azonban egyéni szinten képtelen változtatni ezen a helyzeten. Ugyanakkor a vezetők egyetértése ebben a kérdésben alátámasztja az energiahatékonyságot növelő beruházások szükségességét.

• A válaszadók többsége szerint jelen helyzetben a vállalat kevés tudással rendelkezik ahhoz, hogy optimalizálják az energiafogyasztásukat. A „felzárkózás" érdekében a vállalat már elindított egy háromévente sorra kerülő energetikai auditot, amely elsősorban az energiahatékonyság növelésére összpontosít.

• A válaszadók többsége nem ismer Romániában olyan finanszíro-

zási lehetőségeket, amelyek a hatékony energiafelhasználást vagy a környezettudatos működést segíthetik elő.

• A fenti két pontban említett információhiány alól mindössze a minőségi és környezetvédelmi menedzser, valamint a cég energetikai felelőse a kivétel, akik a megfelelő ismeretekkel rendelkeznek ezen a téren. Ebből kifolyólag a következő fejezetben bemutatott beruházások kialakítására elsősorban a minőségi és környezetvédelmi menedzserrel együttműködve került sor.

• A válaszadók nagy része szerint mind a beruházás magas költsége és az ehhez szükséges tőke megszerzése, mind pedig a felkészüléshez szükséges személyek hiánya gátló tényezőt jelent az energiatudatosság felé vezető út eléréséhez.

A kérdőíves felmérés rávilágít arra a tényre, hogy a vállalat vezetősége (a környezetvédelmi menedzsert és az energiafelelőst leszámítva) a környezettudatos és energiahatékony vállalati működés terén információhiánnyal küszködik, ezért a korábbiakban (az energetikai auditot leszámítva) nem volt lehetőségük észrevenni az energiahatékonyságban rejlő előnyöket és lehetőségeket. A kérdőíves felmérés eredményeinek ismertetését követően a vállalat vezetősége elhatározta, hogy a közeljövőben olyan beruházásokat kezdeményeznek, amelyeknek célja és feladata a környezetszennyező tényezők csökkentése és az energiahatékonyság növelése (lásd 2. fázis). Emellett részt szeretnének venni olyan nemzetközi eseményeken, amelyeknek a témája az új technológiák bemutatása az energiafogyasztás csökkentése érdekében. Ugyanakkor a vállalat menedzsmentje elhatározta, hogy a közeljövőben energiát és tőkét fektet be a hatékony energiafogyasztással kapcsolatos pályázatok megismerésére, és kész olyan befektetéseket eszközölni, amelyek segítségével elérheti az energiafelhasználás hatékonyságának növekedését. Ezen befektetések elemzését ismerteti a következő alfejezet, amely egyben az energiatudatos menedzsment második fázisának is tekinthető.

Második fázis: energiamegtakarítást célzó beruházások

Az energiaköltségek megtakarításához vezető út második szakasza olyan technológiák felkutatását és alkalmazását jelenti, amelyek elősegí-

tik az energiahatékonyságot. Az általunk elemzett vállalatnál 3 beruházási projektet sikerült beazonosítani, amelyek már 2013-ban implementálásra kerülhetnek. Ezen beruházások költségét, az éves újraberuházási szükségletet, valamint a beruházásokból adódó éves megtakarításokat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. Az energiahatékonyság növelése érdekében alkalmazható beruházási projektek

S.sz.	**Beruházási projektek**	**A beruházás értéke** (RON)	**Éves újraberuházási / fenntartási költség** (RON)	**Éves megtakarítás** (RON)
1.	A	122 760	2 200	80 243
2.	B	81 532	1 320	53 315
3.	C	11 308	440	5 139
Összesen		**215 600**	**3 960**	**138 697**

Forrás: saját szerkesztés.

A táblázatban feltüntetett beruházási projektek az energetikai erőforrások közül többnyire a felhasznált elektromos energia mennyiségére vannak pozitív hatással. Az „A" projekt a vállalat világítási rendszerének az átalakítására vonatkozik, aminek segítségével a világítási körök hagyományos feszültségszintje lecsökken a felső tűrési tartományból (230V) a megengedett alsó tűrési tartományba (190V), ezzel energiát takarítva meg. A „B" projekt egy személyre szabott vízkezelési program, amely biztosítja a korrózió, lerakódások és mikrobiológiai szennyeződések elleni védelmet, emellett segít maximalizálni a berendezések élettartamát, hatékonyságát, megbízhatóságát és biztonságos működését, miközben az energia-, víz- és karbantartási költségeket a minimumra csökkenti. A „C" projekt hozzájárul a berendezések fogyasztási értékének az optimális eloszlásához, ami az energiaracionalizálási törekvések szempontjából ma már elengedhetetlen.

Ahhoz, hogy pontos képet nyerhessünk a technológiai fejlesztések pénzügyi megtérülésére vonatkozóan, meghatároztuk az egyes projektek, valamint a három projekt aggregált nettó jelenértékét. Mivel a beruházásokat a vállalat teljes mértékben saját tőkéből finanszírozza, így a

diszkontáláshoz ennek elvárt hozamát használtuk. Emellett a vállalat tőkestruktúrájában is kizárólag saját tőke szerepelt az elmúlt években. A saját tőke elvárt hozamának a kiszámításához a CAPM modell által nyújtott összefüggést használtuk fel (Brealy–Myers 2005):

$$r_E = r_f + \beta \cdot (r_M - r_F),$$

ahol r_E a saját tőke elvárt hozama, r_f a kockázatmentes hozam, β a piaci és iparági hozam közötti kapcsolatot jellemző szám, r_M a piaci hozam, az $r_M - r_f$ különbség pedig az adott ország kockázati prémiumát jelöli.

A CAPM modell alkalmazásához szükséges iparági bétát a tőzsdén bejegyzett nyomdaipari vállalatok részvényhozama és a BET-C hozam közötti korrelációval próbáltuk meghatározni. A korreláció felhasználásával a következő eredményt kaptuk: $\beta = -0{,}1888$. Eredményünk szerint a nyomdaipari vállalatok és a piac között egy fordított irányú, gyenge kapcsolat van, ami véleményünk szerint nem tükrözi a valóságot. Véleményünket arra alapozzuk, hogy a román tőzsdei adatok nem elegendőek egy megbízható iparági béta számolásához. A román tőzsdére ugyanis összesen négy nyomda van bejegyezve, és ezek közül csak egy nyomda részvényeit vásárolják egy évre visszamenőleg, egyenlőtlen időközönként. Megfelelő adatok hiányában elfogadható közelítésnek találtuk Aswath Damodaran[3] értékelését, amely szerint a nyomdaipari vállalatok iparági bétája Európában 0,99. Ennek értelmében azzal a feltételezéssel élünk, hogy a nyomdaipari részvények árfolyama (esetünkben a romániai nyomdaipari vállalatok által elért megtérülés) közel azonosan reagál a romániai piaci hozam változására. A kockázatmentes kamatlábnak a 2013. április 8-án kibocsátott 5 éves államkötvény éves hozamát alkalmaztuk ($r_f = 5{,}6\%$). A piaci hozamot az országos tőzsdeindex átlagos hozamával lehet közelíteni. Juhász és társai (2007) szerint a BET-C index Románia esetén irreálisan magas (24,9%), ezért itt is Aswath Damodaran értékelését használtuk fel, mely szerint a román piacon egy 8,8%-os kockázati prémium várható el. A CAPM modell által nyújtott összefüggést felhasználva, a saját tőke elvárt hozama a következőképpen határozható meg:

[3] http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/.

$$r_E = 5{,}6\% + 0{,}99 \cdot 8{,}8\% = 14{,}31\%.$$

Az elvárt hozam értékének ismeretében következő lépésben meghatároztuk a javasolt beruházási projektek nettó jelenértékét (NPV), a következő összefüggést alkalmazva (Brealy–Myers 2005):

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^{n} C_t/(1 + r)^t$$

ahol C_0 a beruházás költsége, C_t a t. időperiódusban a beruházás által generált pénzáram, az *r* az elvárt hozam, az *n* pedig a periódusok száma. Esetünkben, figyelembe véve a beruházási projektek jellegét és időtartamát, 5 éves periódusra számolva vizsgáltuk a nettó jelenértéket. Minden évben egyforma elvárt hozammal diszkontáltunk. Véleményünk szerint ezzel is egy viszonylag releváns eredmény kapható (ezt támasztja alá a későbbi érzékenységvizsgálat is), a hozamok előrejelzése ugyanakkor egy pontos, huzamosabb időt igénybe vevő kutatást igényel, amely viszont meghaladná a jelen kutatás kereteit. A 2. táblázat tartalmazza a beruházási projektekből adódó nettó jelenérték és belső megtérülési ráta értékeit, mind az egyedi beruházási projektek, mind pedig a három technológia együttes bevezetése esetén.

2. táblázat. A beruházási projektekből adódó nettó jelenérték (NPV) és belső megtérülési ráta (IRR) értékek 2013. január 1-re vetítve

S.sz.	Beruházási projektek	NPV (RON)	IRR (%)
1.	A	143 171	56,9%
2.	B	95 641	57,1%
3.	C	4 704	30,6%
4.	A technológiák együttes bevezetése	243 515	55,7%

Forrás: saját szerkesztés.

A kapott nettó jelenérték és belső megtérülési ráta értékek alátámasztják azt a tényt, hogy az energia- és a környezettudatos gondolkodásmód nemcsak egy energiatakarékos, környezetet megóvó tényező, hanem egyben olyan lehetőségek tárlata is, amely pozitív hatást gyakorol a vállalat pénzügyi helyzetére és a vállalat értékére.

A várható megtakarítás, valamint az elvárt hozam értékének jövőbeli bizonytalanságának kezelésére, a vállalat kérésére, érzékenységvizsgálatokat is készítettünk. Ennek keretén belül mindenik szcenárióra meghatároztuk a három beruházási projekt együttes nettó jelenértékét. A megtakarítási értékeket (lásd 1. táblázat) rendre 10%-kal csökkentettük, amíg el nem érték az eredeti érték mindössze 20%-át. A saját tőke elvárt hozamánál pedig a számolt 14,31%-os értéket +5%-kal, illetve -5%-kal változtattuk. Így a vállalat világos képet nyerhetett arról, hogy miként alakulna a beruházási projektek nettó jelenértéke, ha az előre jelzett számok nem a várakozásoknak megfelelően alakulnának. Az eredményeket mindenik szcenárióra a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat. A beruházási projektek együttes nettó jelenértékének érzékenységvizsgálata (az elvárt hozam és a várható megtakarítás különböző értékeire)

Elvárt hozam / Megtakarítás eltérése a céltól		5%-kal kisebb elvárt hozam (9,31%)	Alapeset (14,31%)	5%-kal nagyobb elvárt hozam (19,31%)
0%	*(134 737 RON)*	304 265	243 515	193 523
-10%	*(121 263 RON)*	252 278	197 604	152 611
-20%	*(107 790 RON)*	200 292	151 692	111 699
-30%	*(94 316 RON)*	148 305	105 781	70 786
-40%	*(80 842 RON)*	96 319	59 869	29 874
-50%	*(67 369 RON)*	44 332	13 958	-11 038
-60%	*(53 895 RON)*	-7 654	-31 954	-51 951
-70%	*(40 421 RON)*	-59 641	-77 865	-92 863
-80%	*(26 947 RON)*	-111 627	-123 777	-133 775

Forrás: saját szerkesztés.

Az érzékenységvizsgálat elvégzésével arra a következtetésre jutottunk, hogy a technológiai fejlesztések együttes alkalmazása pénzügyileg még olyan esetben is megtérül, ha a jövőbeli megtakarítások értékei akár 40–50%-kal eltérnének az előrejelzettől. Mindez a hazai piaci feltételek (és ezáltal a piaci kockázati prémiumok és elvárt hozamok) erőteljes megváltozása mellett is érvényes. A vállalatvezetők kérésére a nettó jelenér-

ték zéruspontjait is meghatároztuk, azaz mindhárom elvárt hozam mellett pontosan kiszámoltuk azokat az éves megtakarítási értékeket, amely mellett a projekt kezdeti beruházási igényét éppen fedezik az 5 éves várható pénzáramok. A szemléletesség kedvéért azt is feltüntettük, hogy a zéruspontok megtakarítási értékei milyen százalékos tévedésnek felelnek meg az előre jelzett éves 134 737 RON-hoz képest (vö. 1. táblázat: 138697 – 3960 = 134 737). Az eredményeket a 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat. Az NPV zéruspontjaiban értelmezett éves pénzáramok meghatározása

(NPV=0)	**5%-kal kisebb elvárt hozam (9,31%)**	**Alapeset (14,31%)**	**5%-kal nagyobb elvárt hozam (19,31%)**
Éves megtakarítás (RON)	55 879	63 272	71 004
Eltérés az előre jelzett értéktől	-58,53%	-53,04%	-47,30%

Forrás: saját szerkesztés.

Az NPV zéruspontjaiban értelmezett éves pénzáramok értékei is azt támasztják alá, hogy a szervezet nem vállal nagymértékű kockázatot a projektek megvalósítása esetén, hiszen abban az esetben sem realizál veszteséget, ha az elvárt megtakarításnál 53,04%-kal kevesebb, mindösszse 63 272 RON-t eredményeznek évente az újonnan alkalmazott technológiai eszközök. A pénzügyi szempontból még tolerálható tévedés mértéke még a nagyon kedvezőtlen piaci feltételek mellett is -47,3%.

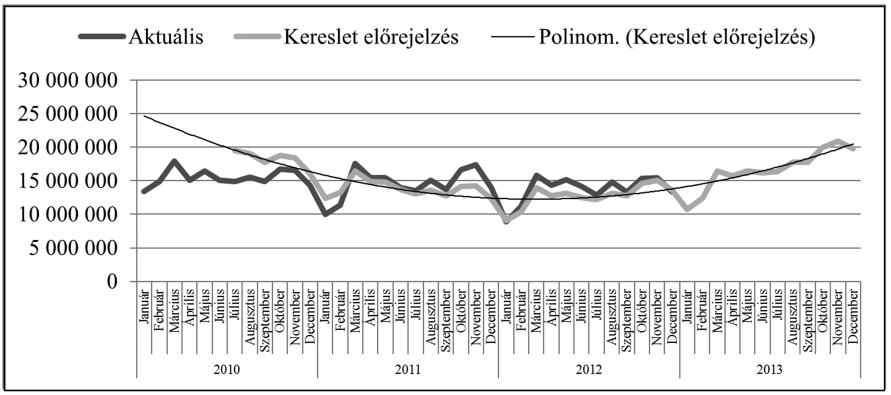
A rendkívül pozitív eredményeket vizsgálva, a látszat ellenére a vállalat vezetősége mégsem lehet teljesen nyugodt, hiszen a fenntartható működéshez egy integrált irányítási rendszert szükséges létrehozni (lásd 3. fázis), melynek segítségével folyamatos ellenőrzésre kerülnek a bevezetett technológiák. Ezen ellenőrzéshez szükséges kontrollszámok meghatározását mutatja be a következő alfejezet.

Harmadik fázis: a fogyasztás feletti ellenőrzés fenntartása

Annak érdekében, hogy a vállalat vezetősége meggyőződhessen afelől, hogy a 2013-as évre és az azt követő 5 éves periódusra kitűzött energiamegtakarítások fenntarthatók és folyamatosan hozzák a kitűzött

megtérülési célokat, lényeges az elért eredmények folyamatos nyomon követése és ellenőrzése. Az ellenőrzést mind input (adott kibocsátáshoz felhasznált energia mennyisége), mind pedig output oldalról (adott energiamennyiség felhasználásával elérhető papírkibocsátás) megközelítettük.

Az output oldali célszámok kialakításához első lépésben a 2013. évi várható keresletet jeleztük előre. A nyomdaipari kereslet szezonális jellegét figyelembe véve, a trend meghatározása mellett, additív modellt alkalmaztunk az előrejelzéshez. A 4. ábra szemlélteti a 2013-as évre előre jelzett üzleti forgalmat hónapos lebontásban. Az ábrából egyértelműen kitűnik a szezonalitás, mivel a legtöbb rendelés a téli hónapokban, míg a legkevesebb a tavasz végi és a nyár kezdeti hónapokban történik. Az alkalmazott trendvonalra jellemző, hogy miként a gazdaság hanyatlását, úgy a gazdaság „helyreállását" is a nyomdaipar az elsők között érezte. Ahogy kezdett helyreállni a gazdaság, a magánszemélyek és a vállalatok újra több papírt kezdtek el használni, valamint a válság hatását több vállalat utólag a marketingtevékenységének a növelésével akarta korrigálni, ami maga után vonta a nyomtatott anyagok intenzívebb gyártását. A vállalatnál így egy negatív tendenciájú keresletváltozás figyelhető meg egészen 2011-ig, de a 2012-es évben már érzékelhető az üzleti forgalom fellendülése, amit 2013-ban egy újabb, kisebb ütemű növekedés követ.



Forrás: saját szerkesztés.

4. ábra. A vállalat üzleti forgalmának előrejelzése a 2013-as évre

A beruházás és energiatudatosság feletti ellenőrzés fenntartása érdekében az üzleti forgalom előrejelzése után megvizsgáltuk az energiafogyasztás jövőbeli alakulását két különböző esetben: a beruházási projektek alkalmazásával és alkalmazása nélkül, amit az 5. táblázatban mutatunk be. Az elemzések után arra az eredményre jutottunk, hogy ha a vállalat már a 2013-as évvel kezdődően bevezeti a bemutatott technológiákat, input oldalon 2,31%-os energiamegtakarítást érhet el.

5. táblázat. A 2013-ra előre jelzett energiafogyasztás értékei az energiahatékony technológiák alkalmazásával és anélkül

Energiafogyasztás tárgya	2013 alapeset	2013 új technológia
Elektromos energia (RON)	4 088 892	3 994 389
Földgáz (RON)	1 492 604	1 458 107
Víz (RON)	49 211	48 331
Üzemanyag (RON)	357 434	351 041
Energiafogyasztás összesen (RON)	6 001 015	5 862 318
Átlagos megtakarítás (%)	**2,31%**	

Forrás: saját szerkesztés.

Output oldalról megközelítve a beruházások elvárt hatását, ha a vállalat nem csökkenti az energiafelhasználást (megmaradva a 14 869 mWh-s szinten), 1,87%-kal több papírt nyomtathatna ki, vagyis 46 155 tonna helyett 47 070 tonnát (lásd 6. táblázat). A 6. táblázat tartalmazza a beruházás várható hatásainak output oldali számszerűsített adatait. Ezek alapján megfigyelhető, hogy a papírértékesítés 2013-ban az üzleti forgalom 65%-át teszi ki, vagyis a vállalat változatlan energiafogyasztás mellett 1,87%-os papírértékesítés-növelést tud elérni, ami 1,21%-os üzletiforgalom-növekedést jelent.

A meghatározott célszámok ismeretében a vállalat könnyebben végrehajthatja az energiatudatos menedzsment 3 fázisát. A célszámokat a vállalati működés alakulásának függvényében mind input oldalról (azaz a felhasznált energiamennyiség változatlan kibocsátása mellett), mind pedig output oldalról (azaz változatlan energiafelhasználással elérhető

kibocsátás-növekedés) alkalmazhatja a vállalat. Ezen teljesülések jövőbeli ellenőrzése és követése lehet a kulcsa az energiatudatos vállalatirányítás megvalósításának és folyamatos fenntartásának.

6. táblázat. A beruházások várható hatásainak a számszerűsítése

	2013 alapeset	**2013 új technológia**	**Százalékos változás**
Papírértékesítés (t)	46 155	47 070	+1,87%
Papírértékesítés (RON)	129 566 314	131 141 841	
Üzleti forgalom (RON)	200 503 832	202 941 959	+1,21%
Üzleti forgalom és papírtermelés aránya (%)	65%		

Forrás: saját szerkesztés.

Következtetések

Tanulmányunk célja az volt, hogy feltárjuk, miként valósulhat meg a gyakorlatban a nemzetközi szakirodalomban is egyre hangsúlyosabban jelen levő energiatudatos vállalatirányítás. A gyakorlati megvalósítás lépéseit egy romániai nyomdaipari nagyvállalat példáján keresztül szemléltettük. Esettanulmányunkat egy, a szakirodalomban ismert keretrendszerre építettük fel, és ezeket alkalmaztuk az elemzett vállalatnál.

Ennek megfelelően az esettanulmány első részében azokat az információkat mutattuk be, amelyek szükségesek a vállalati energiafelhasználás ellenőrzés alá vételéhez. Ennek keretén belül elsősorban beazonosítottuk azokat az energiaforrásokat, amelyek a vállalati energiafelhasználás legnagyobb hányadát teszik ki. Annak érdekében, hogy az energiatudatosság bevezetésének szükségszerűségét alátámaszthassuk a vállalat vezetősége előtt, meghatároztuk a kapcsolatot és ennek szorosságát az energiafelhasználás és a vállalati kibocsátás között. Ennek segítségével megmutattuk, hogy a nyomdaipari termelés jellegzetességeiből adódóan az energiafelhasználás egy kritikus tényező a hatékony és eredményes termelés szempontjából. Ezen felül, szintén az első fázis részeként, a vállalat vezetősége körében lekérdezett kérdőívek segítségével megmutattuk, hogy az alkalmazott energetikai audit mellett további energiahatékonyságot növelő beruházásokra lesz szükség.

A második részben a vállalat vezetőivel, ezen belül elsősorban a minőségi és környezetvédelmi menedzserrel együttműködve, olyan energiatudatos beruházási projekteket azonosítottunk be és értékeltünk pénzügyi szempontból, amelyek egyszerre képesek energia- és környezettudatos célok megvalósítására, valamint pénzügyileg is mérhető előnyök realizálására. A nettó jelenérték számítása, a belső megtérülési ráták meghatározása és az alkalmazott érzékenységvizsgálat segítségével megmutattuk, hogy a tervezett beruházási projektek pénzügyi kockázata rendkívül alacsony. Eredményeink arra is rávilágítottak, hogy az elemzett energiahatékony beruházások még nagyon kedvezőtlen piaci feltételek vagy jelentős előrejelzési hibák mellett is pozitív értéket teremthetnek a vállalat számára.

A tanulmány utolsó részében bemutattuk azokat a célszámokat, amelyek segíthetnek az energiatudatos vállalatirányítás jövőbeli fenntartásában, valamint a kitűzött célok teljesülésének az ellenőrzésében. Bár a célszámokat input és output oldalról is megközelíthetjük, mindkét esetben a vállalati kibocsátás és az energiafelhasználás közötti arányszám, azaz leegyszerűsítve az egységnyi energiafelhasználásra jutó kibocsátás jelentette a legmegfelelőbb mutatót a kitűzött célok jövőbeli teljesülésének az ellenőrzéséhez.

Az esettanulmány tapasztalatai alapján általánosságban az alábbi következtetések és javaslatok fogalmazhatók meg a felhasznált elméleti keretrendszer gyakorlati alkalmazhatóságára és a kutatási kérdéseinkre vonatkozóan. Az első részben, az energiafogyasztás ellenőrzés alá vétele során (első fázis) azt tapasztaltuk, hogy a konkrét energiaforrások és fogyasztás számszerűsítése mellett ezek kibocsátásra gyakorolt hatását is szükséges kvantitatív eszközökkel felmérni. Ezzel a lépéssel megfelelően alátámasztható és indokolható az energiatudatosság vállalati bevezetésének szükségszerűsége. Az energiatudatos vállalatirányítás második fázisához kapcsolódóan azt is megmutattuk, hogy az egyes beruházási projektek technikai értékelése mellett a projektek pénzügyi hatásának számszerűsítése és értékelése jelentheti az alapot a beruházások végrehajtásához. A harmadik fázis megvalósításához felépített mutatószámok, összhangban a szakirodalom megállapításaival, a vállalati kibocsátás és az energiafelhasználás közötti arányszámként kerültek felépítésre.

Irodalomjegyzék

Adam, B. J. – Robert, N. S. 1984. The energy-efficiency gap. What does it mean? *Energy Policy*, 22. évf. 10. sz. 804–810.

Balikó S. – Bihari P. 1997. *Energiagazdálkodás*. Phare Program HU-94.05, Budapesti Műszaki Egyetem.

Banerjee, S. B. – Iyer, E. S. – Kashyap, R. K. 2003. Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 67. évf. 2. sz. 106–122.

Benkő Zs. I. – Pitrik J. 2011. *Energetika – Energiamenedzsment*. Pannon Egyetem – Környezetmérnöki Intézet, Veszprém.

Berényi L. 2009. *Környezetmenedzsment*. Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc.

Bihari P. 2012. *Energetikai alapismeretek*. Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Energetikai Gépek és Rendszerek Tanszék, Budapest.

Brealy, R. A. – Myers, S. C. 2005. *Modern vállalati pénzügyek*, Panem kiadó, Budapest.

de Burgos Jiménez, J. – Céspedes Lorente, J. J. 2001. Environmental performance as operations objective. *International Journal of Operations and Production Management*, 21. évf. 12. sz. 1553–1572.

Carter, C. R. – Rogers, D. S. 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38. évf. 5. sz. 360–87.

Céspedes Lorente, J. J. – Galdeano-Gómez, E. 2004. Environmental practices and the value added of horticultural firms. *Business Strategy and the Environment*, 13. évf. 6. sz. 403–414.

Ciliberti, F. – Pontrandolfo, P. – Scozzi, B. 2008. Logistics social responsibility: standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 113. évf. 1. sz. 88–106.

Darby, S. 2001. *Making it obvious: designing feedback into energy consumption*, Environmental Change Institute, University of Oxford.

Darby, S. 2006. *The effectiveness of feedback on energy consumption*. Environmental Change Institute, University of Oxford.

Deloitte 2012. *Insights into Corporate Energy Management Trends*. letöltés időpontja: 2013.4.17. 11:50.

Eichammer, W. – Walz, R. 2011. *Industrial energy efficiency and competitiveness – development policy.* Statistics and research branch working paper.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case-study research. *The Academy of Management Review*, 14. évf. 4. sz. 532–550.

Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.

Hart, S. L. 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20. évf. 4. sz. 986–1014.

Hay, R.L. – Stavins, R.N. – Vietor, R.H.K. 2005. *Environmental protection and the social responsibility of firms: perspectives from law, economics and business*. Resources for the Future, RFF Press, Washington.

Juhász J. – Kovács I. – Kovács, I. 2008. A Petrom Rt. értékelésének kiszámítása az SHV koncepció alapján. *Közgazdász Fórum*, 11. évf. 73. sz. 13–25.

Klassen, D. R. – Whybark, C. D. 1999. The impact of environmental technologies on manufacturing performance, *Academy of Management Journal*, 42. évf. 6. sz. 599–615.

Kleindorfer, P. R. – Singhal, K. – Van Wassenhove, L. N. 2005. Sustainable operations management. *Production and Operations Management*, 14. évf. 4. sz. 482–492.

Menon, A. – Menon, A. 1997. Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Enviromentalis as Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 61. évf. 1. sz. 51–67.

Moger, T. E. C. 2006. An Environmental Review of the Printing Industry. *Earth & E-nvironment*, 2. évf. 343–381.

Molnár, L. 2006. Az energiahatékonyság szerepe a magyar energetikában. *Magyar Épületgépészet*, 55. évf. 11. sz. 3–6.

Porter, M. – van der Linde, C. 1995. Towards a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9. évf. 4. sz. 97–118.

Stanwick, P. A. – Stanwick, S. D. 1998. The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial perfor-

mance, and environmental performance: an empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17. évf. 2. sz. 195–204.

Tóth G. 2007. *A valóban felelős vállalatról*. Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, Budapest.

Vachon, S. – Klassen, R. D. 2008. Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111. évf. 299–315.

Wikina, S. B. – Thompson, C. C. – Blackwell, E. 2010. Resourceful Thinking about Printing and Related Industries: Economic Considerations and Environmental Sustainability. *Journal of Technology Studies*, 36. évf. 2. sz. 55–62.

World Comission on Environment and Development 1987. *Our common future*. Oxford University Press, New York.

Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*, 3. kiadás, Sage, Thousand Oaks, CA.

Zsolnai L. 2001. *Ökológia, gazdaság, etika*. Helikon Kiadó Kft., Budapest.

Zilahy Gy. 2000. *A szervezeti tagok motivációjának a szerepe az „energiahatékonysági rés" kialakulásában*. PhD-értekezés, Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.

A nemzeti költségvetési felelősség keretrendszere és romániai tapasztalatai

SZÉKELY IMRE[1]

A költségvetési politikát hiányhajlam jellemzi. Időről időre a pártpolitikusok kísértést éreznek arra, hogy úgy növeljék az állami kiadásokat, a jólétet, hogy közben az ezzel járó áldozatokat nem akarják senkivel sem megfizettetni. A költségek jelentkezése viszont időben elhúzódhat. Erre a problémára megoldásként a közgazdasági szakirodalom a költségvetési felelősség keretrendszerének a felállítását adta, amely a fiskális és eljárási szabályok révén kisebb vagy nagyobb mértékben megköti a kormányzat kezét. A rendszer részeként jön létre egy független szakmai testület, amely valós időben követi és értékeli a költségvetési politika lépéseit, hozzájárulva ennek a politikának a nagyobb átláthatóságához. Ebben a tanulmányban a 2010-ben bevezetett romániai rendszer elemeit és hároméves működési tapasztalatait, valamint vegyes eredményeit tekintjük át.

Kulcsszavak: költségvetési felelősség keretrendszer, időinkonzisztencia, fiskális szabályok, költségvetési tanács, átláthatóság, függetlenség.

JEL-kódok: E61, H61.

Bevezetés

A jelenlegi gazdasági rendszerekben a kormányzatok bizonyos mértékű szerepet vállalnak, amely révén igyekeznek növelni a gazdasági hatékonyságot, mérsékelik a piaci körülmények között fokozódó jövedelemkülönbségeket, illetve szerepet játszanak a makrogazdasági stabilitás megteremtésében és fenntartásában. A közgazdasági szakirodalom (Samuelson 2012) a kormányzat előbb felsorolt tevékenységi területeit alapvetően szükséges beavatkozási területekként látja. A szakmai viták legtöbbje a makrogazdasági stabilitás megteremtése körül

[1] Egyetemi tanársegéd, Babeş–Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet, imre.szekely@econ.ubbcluj.ro.

fogalmazódott meg. Míg a közgazdasági eszmeáramlat keynesi hajtása (Keynes 1936) az aktív kormányzati politikát támogatja, addig – hosszú távon – a bizonyos tekintetben klasszikus hagyományokat folytató monetarizmus (Friedman 1968) és – már rövid távon is – az újklasszikus makroökonómia képviselői (Sargent és Wallace 1975, 1976) hatástalannak látják a kiszámítható kormányzati politikát a reálváltozókra nézve. Kétségtelen, hogy a kormányzati tevékenységnek nemcsak pozitív hatásai léteznek, hanem kudarcai is. Jelen cikkben a kormányzati csalási hajlammal, az erre a kihívásra adott elméleti válasszal, valamint a téma romániai vonatkozásával foglalkozunk.

A kormányzati szektor által keltett illúziónak olyan esetet nevezünk, mely során a kormányzati tevékenység révén olyan állapot jön létre (rövid távon), amely (hosszú távon) nem fenntartható, tehát amelyet a jövőben ceteris paribus egy szükségszerű állapotváltozás követ. Ez a lehetőség abból adódik, hogy a hosszú távon fenntarthatatlan állapot előnyei (haszna) és a vele kapcsolatos költségek időben szétválaszthatóak. Az előnyök megnyilvánulhatnak már rövid távon anélkül, hogy közvetlenül a költségek (áldozatok) is jelentkeznének. Az illúziókeltési lehetőség egyik példája lehet a kormányzati túlköltekezés. Nem minden túlköltekezés vezet illúzióhoz. Abban az esetben, ha egy felzárkózó növekvő gazdaságban a kormányzati kiadások meghaladják a bevételeket (például a fenntartható növekedést biztosító közberuházások miatt), és a keletkező adósságot a jövőben a kormányzat képes visszafizetni, vagy azt képes kinőni, akkor nem beszélhetünk illúzióról. Ez az eladósodás egy racionális, fenntartható szintjét jelentené.

A kormányzati erők illúziókeltő motivációja összefügg azzal a demokratikus politikai rendszerrel, amelyben a kormányzati rendszer pártpolitikai alapon szervezett és időről időre feltételezi, hogy a pártok és politikusok a választók előtt megmérettessenek. Egy ilyen rendszerben létezik az a kísértés, hogy a hatalmon levő politikai erő a megmérettetés előtt olyan jólétet generáljon a választók számára, amely javítja újraválasztási esélyeit, még akkor is, ha a jólét szintje nem fenntartható, de az ezzel járó áldozatok már a politikai megmérettetés pillanata után jelentkeznek (Soós 2005). Az egyensúlytalan túlköltekezés – akár a vál-

tozatlan bevételek melletti kiadások növekedésén keresztül, akár a változatlan kiadások melletti adóteher csökkenésén vagy ezek kombinációján keresztül lép fel – esetén jelentkező adósságnövekedés két különböző módon állhat helyre: vagy effektív törlesztés révén, ami a kormányzati kiadások csökkentésével és/vagy adónöveléssel jár, vagy az adósság elinflálásával. Mindkettő áldozatvállalást, terhet jelent, ami a jólétet a jövőben negatívan érinti (Benczés 2008).

A korábban bemutatott helyzet azért problematikus, mert az illúziókeltésnek a hosszú távú egyenlege még csak nem is nulla összegű, hanem az egyenleg negatív. Ez főleg abból a tényből fakad, hogy a politikai ciklusok által generált gazdaságpolitika nem feltétlenül képes anticiklikus gazdaságpolitikát folytatni (amiből egy elveszített jólétnövelő lehetőség fakad), másrészt a ciklusok felerősítésével közvetlenül negatívan hat a jólétre: a megszerzett többletpénzegység haszna kisebb, mint az elveszítetté.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a kormányzatokat a szakirodalomban is megnevezett hiányhajlam (Von Hagen–Harden 1995), illetve inflációs hajlam (Barro–Gordon 1983) jellemzi. Az inflációs hajlam kezelésének érdekében a monetáris kérdések irányítását nagyon sok államban kivonták a kormányzati szféra hatóköréből, és egy független szakmai testület irányítása alá helyezték. Ennek a folyamatnak a során a nemzeti bankok függetlenségét törvény által erősítették meg, és legtöbb államban egyetlen fő feladattal ruházták fel: a pénz értékállóságának (az árak stabilitásának) a biztosításával. A nemzeti bankok áttértek az inflációs célkövetés rendszerére, átláthatóbbá és kiszámíthatóbbá téve politikájukat (Csermely 2006).

A pénzkibocsátás leválasztása a szoros értelemben vett kormányzati tevékenységtől nem oldotta meg teljes mértékben az illúziókeltés lehetőségének a problémáját. Továbbra is a kormányzat hatókörébe tartozik a költségvetési és adópolitika. Ennek kapcsán felmerül a kérdés, hogy kívánatos-e azt a modellt alkalmazni, amelyet az inflációs hajlam kezelésére alkalmaztak? A költségvetési-fiskális politika hatókörébe tartoznak olyan kérdések is, amelyek megválaszolása nem lehetséges csupán közgazdasági érvek figyelembevételével. A kormányzati szektor méreté-

nek eldöntése (összkiadások/GDP vagy összbevételek/GDP), valamint szerkezetének kialakítása a társadalmi „igények" tükörképe kell legyen, amelynek eldöntése nem adható egy szűk szakmai közösség kezébe. Ezeknek a döntéseknek tükrözniük kell a társadalmi nézeteket, amelyek a választott döntéshozók akaratán keresztül kerülnek kinyilvánításra (Kopits 2007a). Ami mégis átvehető és alkalmazható lehet, az az információs aszimmetria helyzet mérséklésének lehetősége, illetve valamilyen mértékű fegyelmező erő alkalmazása egy hasonlóan független intézmény révén. Ennek biztosítására alakultak ki a világ különböző államaiban a költségvetési felelősség keretrendszerei.

A költségvetési felelősség keretrendszere

Kopits (2007a és 2007b) szerint a költségvetési felelősség keretrendszere négy elemből álló rendszer, amelybe beletartoznak a költségvetés-politikai és -eljárási szabályok, átláthatósági normák, illetve olyan ellenőrzési mechanizmusok, amelyek a felügyeleti és szankcionáló mechanizmusokat alkotják. A költségvetés-politikai szabályok olyan számszerűsített szabályhalmazt képeznek, amelyek vagy valamilyen folyó változóra (államháztartás hiányának maximumára, bértömeg maximumára stb.), vagy állományjellegű változóra (államadósság mértékére) vonatkoznak. Az eljárási szabályok közé olyan előírások tartoznak, amelyek a költségvetési folyamatok előírása mellett (annak minden elemével: tervezés, jóváhagyás, végrehajtás, elszámolás) a középtávú tervezhetőséget és egyensúlyt biztosítani tudják. Ennek az elemnek tartalmaznia kell azokat a szabályokat, amelyek mentén el kell járni abban az esetben, ha a tényleges költségvetési tételek eltérnek a tervezettől. Ez biztosíthatja a költségvetési politika kiszámíthatóságát. Az átláthatóság alapvetően a hitelességépítés egyik eleme, amely biztosítja, hogy a kormányzati tevékenységről, kapcsolatokról rendelkezésre álljanak különböző adatok, illetve ezek megbízhatóak legyenek. Az ellenőrzési mechanizmusokhoz hozzátartozik egy olyan független szakmai intézmény, amely biztosítja a szabályok betartásának a mértékét, az adatok hitelességét. Fontos megjegyezni, hogy ennek az intézménynek a szerepe már a költségvetés tervezésekor megjelenik, hisz ez az intézmény

szakmailag értékelheti a költségvetés-tervezet realitását. Ez pedig megnövelheti a közpolitikák minőségét, ugyanis a döntéshozatal előtt lehetőség nyílik a javaslatok értékelésére. Ezzel szemben a Számvevőszék csupán utólagos ellenőrzést végez, ami nem segíti az időinkonzisztencia problémájának a megoldását.

A fenti modellt legelőször 1994-ben alkalmazták, amikor Új-Zélandon elfogadásra került a költségvetési felelősség törvény nem sokkal azután, hogy ugyanitt elsőként került alkalmazásra az inflációs célkövetés rendszere (1989-től). Megjegyzendő, hogy az 1994-es új-zélandi bevezetés előtt is léteztek ennek csírái,[2] de a modell bemutatott formában való alkalmazása a 90-es évekre tehető. Ezt követően több fejlett, illetve fejlődő ország vezette be ezt a rendszert, közöttük Svédország (1997), az eurózóna országai (1998), az Egyesült Királyság (1998), Bulgária (1998), Chile (2000), Brazília (2001) és Magyarország (2008). A világgazdaság egyes országaiban működő rendszerekről részletes összefoglalót nyújt Kumar et al. (2009).

Romániában a fenti modell alkalmazása 2010-ben kezdődött a 69-es törvény elfogadásával, amely törvény előírásai és struktúrája követik a korábban vázolt négyelemes modellt. A továbbiakban röviden áttekintjük a modell romániai alkalmazásának elemeit.

Elsőként a 69-es törvény alapján a költségvetés-politikai szabályokat elemezzük. Ezek a következők:

a) az államháztartás egyenlege és a bértömeg nagysága a GDP-hez viszonyítva nem haladhatja meg a Középtávú Stratégiában[3] elfogadott szintet (a stratégia által lefedett első két évre);

b) az államháztartás egyenlege és az elsődleges egyenleg nem haladhatja meg a Stratégiában elfogadott értékeket (a stratégia által lefedett első évre);

c) az államháztartás összkiadása (leszámítva az EU és más adományozók pénzügyi támogatását) és a bérekkel kapcsolatos kiadások

[2] Például 1975-ben alakult meg az AEÁ-ban a Kongresszusi Költségvetési Hivatal.

[3] A Kormány által évi rendszerességgel elkészített, három évre szóló gazdaságpolitikai dokumentum, amely rögzíti a költségvetési politika céljait és prioritásait, valamint elemzi a költségvetési politika makrogazdasági körülményeit.

nem haladhatják meg a Stratégiában elfogadott értéket (a stratégia által lefedett első évre);

d) a Stratégia által lefedett három év mindegyikére vonatkozóan, az összkiadás éves növekedésének üteme kisebb kell legyen, mint a nominális GDP növekedési üteme, mindaddig, amíg az államháztartásnak hiánya van;

e) a Stratégia által lefedett három év mindegyikére vonatkozóan, az összkiadás éves növekedési üteme legfeljebb megegyezhet a nominális GDP növekedési ütemével, ha az államháztartás egyenlege nulla vagy pozitív;

f) az adókulcsok emelése esetén az összkiadás növekménye nem haladhatja meg a tervezett összbevétel-növekményt. A kiadások növekedésére csak az adókulcsok emelését követő évben kerülhet sor, miután a Költségvetési Tanács láttamozta a becsléseket;

g) a költségvetések végrehajtása során az államháztartást alkotó költségvetések beruházásra szánt alapjait nem lehet folyó kiadások fedezésére fordítani;

h) amennyiben az államháztartás többlete meghaladja az előre jelzett szintet, a különbséget az államadósság törlesztésére kell fordítani.

A fenti nyolc szabály közös jellemzője, hogy egyetlen esetben sem határoz meg akár egy folyó, akár egy állomány jellegű változóra vonatkozóan egy rögzített numerikus célt. Az utolsó szabályt kivéve mindegyik valamilyen folyó változóra vonatkozik: az államháztartás egyenlegére, elsődleges egyenlegére, a bértömeg nagyságára vagy az összkiadások szintjére. A szabályok értékelése során elengedhetetlen megemlíteni, hogy Románia európai uniós tagsága együtt jár azzal a kötelezettséggel, hogy a Stabilitási és Növekedési Paktumban (SNP) (1466/97/EK, 1467/97/EK) megfogalmazott költségvetési szabályokat is be kell tartania: az államháztartás hiánya a GDP-hez viszonyítva nem lehet 3%-nál nagyobb, illetve az államadósság nem haladhatja meg a GDP 60%-át. A hazai költségvetési szabályok tulajdonképpen kiegészítik az Unió szintjén már létezőket, elősegítvén azok betarthatóságát.

A SNP-ben megfogalmazott szabályok általánosan biztosíthatják azokat a feltételeket, amelyek fegyelmezett gazdálkodásra kötelezik a

kormányzati szférát, a hazai szabályok pedig megerősítik a SNP-ben foglaltakat, kitérve olyan változókra, amelyek az államháztartás egyenlegét befolyásolják. Az államháztartás egyenlegére vonatkozó szabály enged némi mozgásteret, hisz annak mértéke a középtávú stratégiában kerül rögzítésre. A negyedik, ötödik és hatodik szabály a legszigorúbb szabályok közé tartozik, tulajdonképpen nem biztosít lehetőséget a kiadások GDP-arányos növelésére anélkül, hogy azt a növekedést ne kísérné az adóteher (adókulcsok) növekedése, az előbbi nem haladhatván meg az utóbbit.

A költségvetési felelősség keretrendszerének második eleme az eljárási szabályok megfogalmazására vonatkozik. Az eljárási szabályok közé tartoznak (69/2010-es törvény):

a) A kormányzat köteles három évre szóló Középtávú Költségvetési Stratégiát (KKS) készíteni, amelyet a Parlament elé terjeszt.

b) Azok a törvényjavaslatok, amelyek az államháztartás bevételi vagy kiadási oldalát érintik, kötelező módon összhangban kell legyenek a KKS-ben foglaltakkal. A törvényjavaslatot egy kimutatás kell kísérje, amely reális számításokat tartalmazva megbecsüli a törvényjavaslat által előidézett kiadási vagy bevételi szint számszerű módosulását (5 évre vonatkozólag), valamint csatolni kell az előidézett költségvetési hatás ellentételezésére vonatkozó javaslatot (a kiadásnövekedési javaslat esetén: milyen más kiadások csökkennek vagy milyen bevételek nőnek; bevétel-csökkentési javaslat esetén: milyen más bevételek nőnek vagy milyen kiadások csökkennek).

c) 180 nappal a kormány mandátumának lejárta előtt nem megengedett olyan törvények elfogadása, amelyek a bérek vagy nyugdíjak növekedését írják elő.

d) Költségvetési kiigazításra egy évben maximum két alkalommal kerülhet sor, ezek csak a második félévben történhetnek meg. A költségvetés-kiigazítás során a bértömeg nagysága nem növelhető. A költségvetés kiigazítása során figyelembe kell venni a Költségvetési Tanács véleményezését is.

A középtávú stratégiaalkotásra vonatkozó kötelezettséget már a SNP is előírja, ennek nyomán készültek el a különböző konvergenciaprogra-

mok.[4] Az elemzés időhorizontja is megegyezik: három év. Az ellentételezési szabály léte a hazai szabályozás elemeként létezik, feszesebbé téve a hazai keretrendszert, ennek léte viszont nem a 2010-es rendelkezésekhez kapcsolható, hanem az 500/2002-es költségvetési eljárásokat szabályozó törvényhez. A 180 napos kitét lehetőséget teremt a stabilabb kiadási és bevételi politikára, és mérsékelheti az időinkonzisztencia problémáját. Ennek a kitétnek a léte sem számít teljes mértékben újdonságnak. Hasonló előírás, amely az adórendszer kiszámíthatóságát hivatott szolgálni, már létezett. Az 571/2003-as módosított Adótörvénykönyv előírja, hogy minden módosítást, amely az adórendszert érinti, legalább 6 hónappal az életbelépése előtt el kell fogadni.

A keretrendszer harmadik eleme az átláthatósági normákra vonatkozik. Az átláthatóság a költségvetési politikát övező bizalomépítésnek elengedhetetlen eleme. Ezáltal lehetővé válik a szabályok betartásának a megítélése. A transzparencia ugyanakkor hozzájárul a gazdasági folyamatok kiszámíthatósági fokának a növeléséhez, csökkentve a rendszerkockázatot, amely pozitívan hat vissza a gazdasági növekedésre. Az átláthatóság több téren is meg kell nyilvánuljon: intézményi kapcsolatok szintjén (világos cél- és feladatmegosztás), az államháztartás adataival kapcsolatos tájékoztatásban, illetve a közintézmények folyó tevékenységében (közbeszerzés, közszolgáltatások minőségi jellemzőiben). Ezek megvalósulását segíti elő a hazai törvényben előírt különböző jelentések készítésének kötelezettsége. Ezek a jelentések (eltérő struktúrával és tárgyalásmóddal) különböző időpontokban elemzik, hogy milyen mértékben valósulnak meg a KKS-ban megfogalmazott célok, milyen mértékben következnek be azok a feltételezések, amelyek a KKS megalkotásának alapját képezték, illetve hogy az eltérések milyen hatással járnak.

A keretrendszer negyedik alkotóelemét az ellenőrzési mechanizmusok képezik. A 69/2010-es törvény rendelkezik a Költségvetési Tanács

[4] Románia Konvergencia Programja 2009–2012, 2011–2014, 2012–2015, 2013–2016, letölthető: http://www.mfinante.ro/programDeConvergenta.html?pagina=domenii.

megalakulásáról. A Költségvetési Tanács feladata elemezni és véleményezni a kormány hivatalos makrogazdasági és költségvetési előrejelzéseit, a középtávú költségvetési stratégiát és a többi kötelező, kormány által készített jelentést, valamint követni a költségvetés-politikai szabályok betartását. A Költségvetési Tanács öttagú, makrogazdasági és költségvetési politikai téren szakmai tapasztalattal rendelkező személyekből álló testület, amelynek tagjait szakmai szervezetek jelölik olyan szakemberek köréből, amelyek a jelölést megelőző négy évben nem töltöttek be kormányzati tisztséget, nem voltak tagjai sem a hazai, sem az európai parlamentnek, valamint nem töltöttek be pártvezetési funkciót.

Az intézmény kormánytól való függetlenségét biztosítja a tagok kilencéves megbízása, a parlament által történő megbízás, valamint azok a feltételek, amelyeknek meg kell felelniük a jelölt tagoknak a jelölés pillanatában és megbízatásuk ideje alatt. A hazai Költségvetési Tanács intézményileg nem teljesen független, hisz a Román Tudományos Akadémián belül létezik. Ez a függőség kiterjed infrastrukturális és pénzügyi területre is. A Költségvetési Tanács költségvetése része a Román Tudományos Akadémia költségvetésének. Tekintettel arra, hogy az Akadémia szakmai kritériumok alapján szerveződő intézmény, értékelésünk szerint a Költségvetési Tanács intézményi függetlenségének a korlátozása még nem jár feltétlenül negatív következményekkel, bár, más nemzetközi példákhoz hasonlóan, kívánatos lett volna intézményi és pénzügyi téren is biztosítani a teljes függetlenséget. Ami a Költségvetési Tanács Akadémián belül történő működése mellett érvként hozható fel, az a hatékonyabb intézményi gazdálkodás.

A Költségvetési Tanács, a törvény által felruházott jogosítványain keresztül, egy ellensúlyozó erőt képviselhet a kormányzati politikák túlkapásaival szemben. A Költségvetési Tanács kezében levő szankcionáló eszköz a közvélemény, más típusú szankciók kiszabására nem hivatott. A Költségvetési Tanács megalakulásának ily módon az a rendeltetése, hogy szakmailag megalapozott elemzések segítségével rámutasson azokra a veszélyekre, hibákra, tévedésekre, amelyek a kormányzati költségvetési politikát jellemzik, és a nyilvánosság, a közvélemény kénysze-

rítő erején keresztül érje el a költségvetési politikák korrigálását, minőségi javulását. A Költségvetési Tanács tevékenysége során hozzájárulhat az átláthatóság biztosításához és az aszimmetrikus informáltság problémájának a mérsékléséhez azáltal, hogy szakszerűen és kiegyensúlyozottan elemzi a kormányzat költségvetési politikáját.

Az ellenőrzési mechanizmusok kiegészítőjeként a szankciók is részét képezik a keretrendszer negyedik pillérének. A 69/2010-es törvény politikai és pénzügyi szankciókat ír elő. A politikai szankció a kormány mandátumának a visszavonására vonatkozik a törvény be nem tartása esetén, amelyet az alkotmányos eljárás keretei között a parlamentnek kell megszavaznia. A jogi értelemben vett politikai szankció mellett létezhet informális politikai szankció is, amely a kormány hírnév- és bizalomvesztését jelenti a választópolgárok és/vagy a pénzügyi piacok szereplőinek körében.

Romániai tapasztalatok

Amint már utaltunk rá, a rendszer bevezetése előtt már léteztek olyan romániai rendelkezések, amelyek a keretrendszer csíráinak tekinthetőek. Székely (2010) azt vizsgálta, hogy a rendszer bevezetése előtt létező bizonyos eljárási szabályok betartásának milyen hagyománya van. Olyan esetekre mutatott rá, amikor a kormányzat vagy a szuverén népakaratot képviselő parlament a 2008-as parlamenti választások előtt elsiklott az eljárási normák betartása fölött. A 2010-es keretrendszer felállítása pozitívan értékelhető abból a szempontból, hogy lehetőséget biztosított a jelzett problémás helyzetek megelőzésére. Kydland és Prescott (1977) szerint egy szabály annyit ér, amennyit az érintettek tulajdonítanak neki. Ebben a gondolatkörben azt vizsgáljuk meg, hogy mennyire értékelik a romániai szereplők a keretrendszer által felállított szabályokat azok betartása által.

Először a fiskális szabályok betartását fogjuk megvizsgálni. A fiskális szabályok egy része olyan helyzetekre vonatkozik, amelyek az elemzett időszakban nem fordultak elő (államháztartási többlet, adókulcsok emelése), így a nyolc fiskális szabályból az első négy és a hetedik szabály betartását tudjuk értékelni. Az első három szabály kapcsán nyolc mutatót elemzünk, ezeket az 1. táblázat tartalmazza.

A 2011-es évet tekintve, a hat mutató közül (kettőt csak a következő évre vonatkozóan lehet elemezni) négyet teljesített a kormány, kettőt pedig nem. Az államháztartás egyenlege és a bérköltségek abszolút értékben és a GDP-hez viszonyítva is a megszabott érték alatt maradtak annak ellenére, hogy a kiadások 2,1%-kal meghaladták a megállapított értéket. A célérték túllépésére már 2011 augusztusában számítani lehetett, tudatos lépés volt, mivel a költségvetési kiigazítást jóváhagyó törvényben (OG 10/2011) már szerepelt. Ebben a törvényben a kormány már a rendszer tulajdonképpeni működésének első évében rendkívüli eltérésre hivatkozott. A keretrendszer működését tehát nemcsak a szabály be nem tartásával lazította, hanem veszélyes precedenst is teremtett.

Annak ellenére, hogy a 2012-es év politikai szempontból instabil volt (kétszer került sor kormányváltásra, illetve az év végén általános parlamenti választásra is), a hat célszám közül ötöt teljesítettek a kormányok. A hatodik mutatóra vonatkozóan nem tudunk megállapítást tenni.[5]

1. táblázat. A költségvetési szabályok célértékei és ezek teljesítése

Mutató	275/2010-es törvényben	Megvalósult	291/2011-es törvényben	Megvalósult	4/2013-as törvényben
	2011	2011	2012	2012	2013
ÁHT egyenlege/GDP, adott év, %	-4,4	-4,3	-3,0	-2,51	-2,1
ÁHT egyenlege/GDP, köv. év, %	-3,0		-2,5		-1,8
Bértömeg/GDP, adott év, %	7,5	6,9	7,2	6,95	7,4
Bértömeg/GDP, köv. év, %	7,1		7,1		7,4
ÁHT egyenlege, milliárd lej	-23,953	-23,899	-17,675	-14,774	-13,394
ÁHT elsődleges egyenlege, milliárd lej	-14,453	-15,016	-7,565	-4,064	-2,011
ÁHT kiadásai – támogatások, milliárd lej	194,418	198,529	203,084	n.a.	210,829
Bértömeg, milliárd lej	40,574	38,423	42,500	40,799	46,154

Forrás: saját szerkesztés az érvényes törvények, a Költségvetési Tanács 2012-es éves jelentése és a Pénzügyminisztérium havi jelentései alapján (2011, 2012).

[5] Habár az államháztartás (ÁHT) összkiadására vonatkozóan létezik nyilvános statisztikai adat (2012-ben ez 207,9 milliárd lej volt), a Pénzügyminisztérium adatközlése nem segít az EU-s támogatások és más adományok együttes és pontos összegének a megállapításakor. A 2011-re vonatkozó mutató a Költségvetési Tanács 2012-es éves jelentéséből származik. A Költségvetési Tanács 2013-as éves jelentése a törvényi előírások ellenére még nem jelent meg.

A keretrendszer felépítéséből fakadóan, egy adott évre az államháztartás (ÁHT) egyenleg/GDP mutató két törvényben is meghatározásra kerül: az előző év mutatóira vonatkozó törvényben (mivel ebben ezt a mutatót két évre kell rögzíteni), illetve az adott év mutatóira vonatkozó törvényben. A 2012-es évre az ÁHT egyenleg/GDP mutató mindkét törvényben azonos mértéket ír elő: -3%-ot. Pozitívan értékelhető a helyzet a 2013-as év esetében is, az előbb -2,5%-os szinten rögzített értéknél szigorúbb határt, -2,1%-ot ír elő a folyó év törvénye. Egy másik mutató, amelyről az előbbi mutatóhoz hasonlóan két törvény is rendelkezik, a bértömeg/GDP. Eltérően az ÁHT egyenleg/GDP mutatótól, a bértömeg/GDP arány esetén inkonzisztencia van a két törvény között: 2012-re ez minimális, mert a korábbi 7,1%-os küszöböt, 7,2%-ra emeli, 2013-ra ez már nagyobb, a 7,1%-os küszöb 7,4%-ra tolódik ki, ahogy a megvalósítás közeledik.

A 2013-as évre vonatkozóan az 1. táblázatban szereplő hat elemezhető mutatóból tervszerűen legalább hármat nem fog teljesíteni a kormány. A 2011-es évhez hasonlóan, a 2013. júliusi költségvetési kiigazítás során (szintén rendkívüli esetre hivatkozva) olyan számokat irányoz elő, amelyek meghaladják az eredeti küszöbértékeket az ÁHT egyenleg/GDP, az ÁHT egyenleg és az ÁHT elsődleges egyenlege mutatók tekintetében.

A költségvetési szabályok közül a negyedik a kiadások növekedési ütemét hivatott korlátozni akkor, amikor az államháztartásnak hiánya van.

A 2. táblázat adatait tekintve megállapíthatjuk, hogy a 2010-es és a 2011-es stratégia eleget tesz ennek a szabálynak, annak ellenére, hogy a 2011-es stratégia a 2011–2013-as időszakra valamivel nagyobb értéket ír elő, mint az előző évi dokumentum. A 2012-es stratégiában azonban már csak részben teljesül ez a szabály, ugyanis 2014-re az előirányzott kiadásnövekedés minimális értékkel meghaladja a nominális GDP-növekedést. A 2013 januárjában kiigazított stratégia (amely ugyancsak a 2013–2015-ös időszakra vonatkozik) már szembetűnőbb szabályszegést tartalmaz. A kiadások GDP-arányosan 0,3 százalékponttal nőnek gyorsabban, mint a GDP, ami hozzávetőleg 1,8 milliárd lejes többletkiadást jelent az egész államháztartás szintjén.

2. táblázat. A költségvetési stratégiában szereplő ÁHT főbb mutatói (%)

Költségvetési stratégia / mutató	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2010-es: 2011–2013-ra ÁHT bevétel/GDP	32,3	32,5	32,8	32,3			
2010-es: 2011–2013-ra ÁHT kiadás/GDP	39,1	*36,9*	*35,8*	*34,8*			
2011-es: 2012–2014-re ÁHT bevétel/GDP		33,6	33,9	34,0	33,9		
2011-es: 2012–2014-re ÁHT kiadás/GDP		38,0	*36,9*	*36,5*	*36,1*		
2012-es: 2013–2015-re ÁHT bevétel/GDP			32,4	32,7	33,2	33,1	
2012-es: 2013–2015-re ÁHT kiadás/GDP			34,7	*34,5*	*34,6*	*34,5*	
2013-as bis: 2013–2015-re ÁHT bevétel/GDP			33,1	33,6	33,9	33,9	
2013-as bis: 2013–2015-re ÁHT kiadás/GDP			35,4	*35,7*	*35,7*	*35,7*	
2013-as: 2014–2016-ra ÁHT bevétel/GDP				33,6	33,9	33,9	33,8
2013-as: 2014–2016-ra ÁHT kiadás/GDP				35,7	*35,7*	*35,5*	*35,5*

Forrás: saját szerkesztés a költségvetési stratégiákban (2010, 2011, 2012, 2013a, 2013b) szereplő adatok alapján.

Végül, a fiskális szabályok betartása terén, a hetedik szabályt vizsgálhatjuk meg. Ezen a téren az államháztartás egyes költségvetéseinek végrehajtásáért felelős személyek alapvetően betartják a szabályokat. Megítélésünk szerint azonban itt is azonosíthatunk tetszőlegesen alkalmazott, a kivételes helyzetre való hivatkozást. A 2013. júliusi költségvetési kiigazítás során (OG 17/2013, 67. cikk) a Szociális, Családügyi és Munkaügyi Minisztérium megengedi az Egészségügyi Minisztérium és a Kulturális Minisztérium számára, hogy a végrehajtás során pénzügyi erőforrásokat csoportosítson át a beruházási tételek terhére.

A költségvetési felelősség keretrendszer második pillérét, amint bemutattuk, az eljárási szabályok alkotják. A romániai rendszer ennek keretén belül előírja, hogy a kormánynak minden év május 30-ig el kell készítenie a Középtávú Költségvetési Stratégiát, amellyel egy időben

törvényjavaslatot kell benyújtania a Stratégiában szereplő fiskális célszámok parlamenti elfogadására. Az általunk elemzett négy év mindegyikében elkészült a Középtávú Költségvetési Stratégia. A 2012 decemberében hivatalába lépett kormány élt azon törvényes lehetőségével, hogy az aktuális (2012-es) stratégiát 2013 januárban felülvizsgálja. A Stratégia elkészítésének és nyilvánosságra hozatalának terén az eljárási szabály a határidő be nem tartásával került megszegésre. 2011-ben csak augusztusban nyújtotta be a kormány a Stratégiát. Szintén az eljárási szabály szellemének a megkerülését véljük azonosítani azokban az esetekben is, amikor a kormány a költségvetési célszámok törvénybe foglalásához szükséges törvénytervezetet időben megfogalmazza, de azt a Parlamentbe csak később nyújtja be, vagy a kormányzó párt(ok) a parlamenti vitát időben elhúzzák. 2011-ben a törvénytervezetet szeptember 6-án iktatják (L504/2011) a Szenátusban, és e törvény december 19-én lép hatályba. 2012-ben ez a folyamat még jobban elhúzódik. Annak ellenére, hogy már 2012. június 18-án a Szenátusban van a törvénytervezet (L300/2012), és szeptember 3-án kerül a Képviselőházba (L300/2012), a Költségvetési Bizottságnál elakad, és csak 2013. január 28-án kap jóváhagyást, amelyet követően 2013. február 13-án válik törvénnyé. A 2013-as Stratégiába foglalt célszámok törvénytervezete nyilvános konzultáció keretén belül megtalálható a Pénzügyminisztérium honlapján, de 2013 júliusában még nem iktatták a parlamentben, így ebben az évben is kései megjelenést várhatunk.

Pozitív eredményt tapasztalhatunk viszont egy másik eljárási szabály terén. A kormány 2012 decemberében lejáró mandátumát megelőzően nem került sor olyan jogszabály elfogadására, amely a béreket vagy a nyugdíjakat növelte volna. A 2012. júniusi és decemberi 8%, illetve 7,4%-os béremelésre vonatkozó jogi rendelkezés 2013. május 16-án, azaz több mint 180 nappal a kormány mandátumának lejárta előtt született meg.

A költségvetési felelősség keretrendszerének harmadik pillérét az átláthatósági normák alkalmazása teremti meg. Ezen a téren jelentős előrelépés történt a keretrendszer felállítása nyomán. Az átláthatósági normák részeként Romániában a Pénzügyminisztérium (PM), a költség-

vetés elfogadását követő 45–55 napon belül, köteles negyedéves bontásban meghatározni és nyilvánosságra hozni az államháztartást alkotó költségvetések kiadásait, béralapjait és bevételi tervét. A PM ennek a kötelességének a vizsgált időszakban maradéktalanul eleget tett.

Ezen kívül minden negyedév végén 30 napon belül köteles negyedéves értékelést végezni, amelyben nyilvánosságra kell hoznia azokat a mutatószámokat, amelyek a negyedéves államháztartást jellemzik, illetve ezeket össze kell hasonlítania a negyedéves célszámokkal. Szükség esetén a PM-nek magyarázatot kell adnia a célszámok teljesítésének elmaradására, illetve olyan lépéseket kell bemutatnia, amelyek a következő célszámok teljesítésének irányába mutatnak. A PM a keretrendszer felállítása óta minden negyedévben nyilvánosságra hozta az államháztartásra vonatkozó mutatókat, de értékelésünk szerint ezek a jelentések hiányosak: nincs magyarázat azokra az esetekre, amikor a mutatók tényleges értékei eltérnek a célszámoktól.

Szintén a költségvetési politika átláthatóságát szolgálja a féléves jelentés elkészítése is. Ez a dokumentum többlet-információtartalommal rendelkezik a negyedéves jelentésekhez képest, ugyanis megvizsgálja, hogy milyen mértékben teljesült, illetve változott az a makroökonómiai előrejelzés, amelyre a költségvetési stratégia, majd a költségvetés épült. Ennek a jelentésnek ki kell térnie az EU-s források lehívásának a helyzetjelentésére is. Szükség esetén ez a jelentés képezi a költségvetési kiigazítás alapját. A féléves jelentéshez hasonlóan, a PM-nak éves jelentést is készítenie kell, amelyben részletes elemzést kell nyújtania a lezárt év költségvetési folyamatairól. A romániai keretrendszer létezése óta a féléves és éves jelentések maradéktalanul nyilvánosságra kerültek, tartalmukban megegyeznek az előírások által megszabott követelményeknek.

Ugyancsak pozitív eredményként értékelhető, hogy 2012-ben a kormány, mandátumának lejárta előtt 60 nappal, elkészítette a keretrendszer által előírt Gazdasági és költségvetési helyzetjelentést. Ebben a folyó év (2012) államháztartására és makrogazdaságára vonatkozó valós előre jelzett mutatószámokat kellett leírnia, illetve azonosítania kellett azokat a kockázatokat, amelyek az előrejelzéseket meghiúsíthatják. A jelentés formailag megfelel az előírásoknak, mindegyik elemet érinti, azonban, véleményünk szerint, csak felületesen.

3. táblázat. A Költségvetési Tanács által véleményezett dokumentumok jegyzéke és a vélemények leltára

Véleményezett dokumentumok	2010	2011	2012	2013
Negyedéves értékelés	nem készült el	nem készült el	nem készült el	nem készült el
Féléves jelentés	létezik	nem készült el	létezik	létezik
Költségvetés végrehajtásáról szóló éves jelentés	nem készült el	nem készült el	nem készült el	nem készült el
Gazdasági és költségvetési helyzetjelentés	-	-	nem készült el	-
Költségvetési Tanács éves jelentése	létezik	létezik	nem készült el	-
Költségvetési Stratégia	létezik	létezik	létezik	1: létezik 2: létezik
Éves költségvetés	-	létezik	létezik	létezik
Költségvetési kiigazítás	1: létezik 2: létezik	1: létezik 2: létezik	1: létezik 2: létezik	létezik

Forrás: saját szerkesztés a Költségvetési Tanács honlapja alapján; www.consiliulfiscal.ro

A keretrendszer negyedik pillére a felügyeleti tevékenységhez és a szankciók alkalmazásához kapcsolódik. Amint már bemutattuk, a felügyeleti tevékenység szorosan kapcsolódik a Költségvetési Tanács tevékenységéhez. A 3. táblázat azokat a dokumentumokat tartalmazza, amelyeket a Költségvetési Tanácsnak rendszeresen véleményeznie kell. Ezeket a kötelezettségeket a Költségvetési Tanács csak részben teljesíti:

• mind az öt, napvilágot látott költségvetési stratégiát, három költségvetést és összesen hét költségvetési kiigazítást véleményezett;

• részeredményeket találunk a féléves jelentések véleményezése és a Költségvetési Tanács által készített éves jelentések teljesítése terén;

• a PM negyedéves beszámolójának, a költségvetés végrehajtásáról szóló éves jelentésének értékelése, valamint a kormány mandátumának lejártakor készített Gazdasági és költségvetési helyzetjelentés elemzése teljes mértékben hiányzik.

A minőségi elemzések elkészítéséhez a Költségvetési Tanácsnak meghatározott időre van szüksége. 2013-ban e tekintetben visszalépés következett be, ugyanis a kormány által eljuttatott dokumentumok későn érkeztek ahhoz, hogy a Költségvetési Tanács még a döntések megszületése előtt érdemi véleményezést tudott volna nyilvánosságra

hozni. A dokumentumok kései véleményeztetése a 2013-as költségvetés elfogadásakor és a 2013. júliusi költségvetési kiigazításkor álltak fenn.

A keretrendszer negyedik pilléréhez a szankcionáló mechanizmusok is hozzátartoznak. Romániában a keretrendszer működése során még nem került sor jogi szankciók alkalmazására. A fiskális szabályok be nem tartása tudatos lépés volt, amire a kormány felkészült, jogerőssé téve a kivételek alkalmazásának intézményét. Ennek negatív hatása van a keretrendszer működésének eredményességére. A piac, illetve a lakosság részéről jelentkező szankciókat egyelőre nem tudjuk azonosítani, ami egyrészt azzal magyarázható, hogy a keretrendszer csupán három éve működik, másrészt pedig a szabályszegések súlyossági foka viszonylag alacsony.

Következtetések

A 2010-ben kialakított romániai költségvetési felelősség keretrendszere olyan rendszerelemeket tartalmaz, amelyek megfelelnek a nemzetközi szakirodalom javaslatainak. A létező fiskális és eljárási szabályok egyértelműen meghatározottak, és kiegészítik az Európai Unió szintjén létező szabályokat, megkönnyítve azok betarthatóságát. A romániai szabályok ugyanakkor kisfokú rugalmasságot is biztosítanak a gazdaságpolitika számára azáltal, hogy az egyes államháztartási mutatókra vonatkozó értékeket nem rögzítik, hanem azt a Középtávú Költségvetési Stratégia megalkotásáig halasztják. A keretrendszer további elemei biztosítják a költségvetés-alkotás és -végrehajtás átláthatóságát, illetve előírják a Költségvetési Tanács általi felügyeleti tevékenységet. A pénzügyi szankcionáló mechanizmus részben kijátszható, ezért a jövőben főleg a politikai szankcionáló mechanizmusok érvényesülhetnének.

A keretrendszer működése elősegítette az államháztartási konszolidációs folyamatot és a túlzott deficit eljárás megszüntetését. A 2010-es 6,4%-os GDP-arányos államháztartási hiány 2011-ben (4,3%) és 2012-ben (2,5%) tovább csökkent, illetve 2013-ban sem várható az előző évinél nagyobb hiány.

A rendszer működésének egyértelműen pozitív tapasztalatai az állampénzügyek átláthatósági fokának jelentős növekedésén keresztül ragadhatók meg.

Az eredmények ellenére számos hiányosságot azonosítottunk. Egyes fiskális szabályokat megszegtek a kormányok. A szabályszegés fokozatosságot mutat, előbb csak marginálisan és nagyon kis mértékben történik meg, majd valamivel nagyobb méreteket ölt. Összességében a szabálysértések nem súlyosak, inkább precedens-voltuk és a szabályszegési hajlam fokozódása miatt veszélyesek.

Irodalomjegyzék

Barro, Robert J. – Gordon David B. 1983. Rules, Discretion and Reputation in a Model of Monetary Policy. *NBER Working Paper Series*, No. 1079, Cambridge, National Bureau of Economic Research.

Benczés, István 2008. A költségvetési hiány politikai gazdaságtana. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf. 3. sz. 218–232.

Csermely Ágnes 2006. Az inflációs cél követésének rendszere Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 53. 12. sz. 1058–1079.

Friedman, Milton 1968. The Role of Monetary Policy. *The American Economic Review,* 58. évf. 1. sz. 1–17.

Keynes, John Maynard 1936. *The General Theory of Employment, Interest and Money.* Macmillan, London. Magyar nyelven: Erdős Péter (ford.) 1965. *A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete*. KJK, Budapest.

Kydland, Finn E. – Prescott, Edward C. 1977. Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans. *Journal of Political Economy*, 85. évf. 3. sz. 473–491.

Kopits, György 2007a. A költségvetési felelősség keretrendszere. Nemzetközi tapasztalatok és magyarországi tanulságok, *Pénzügyi Szemle* 52. évf. 2. sz. Budapest, Magyarország Állami Számvevőszék.

Kopits, George 2007b. Fiscal Responsibility Framework: International Experience and Implication for Hungary. *MNB Occasional Paper* No. 62, Budapest, Magyar Nemzeti Bank.

Kumar et al. 2009. Fiscal Rules – *Anchoring Expectations for Sustainable Public Finance*, IMF Fiscal Affairs Department, Washington D.C., International Monetary Fund.

Samuelson, Paul A. – Nordhaus, William D. 2012. *Közgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Sargent, Thomas J. – Wallace, Neil 1975. Rational Expectations, the Optimal Monetary Instrument and the Optimal Money Supply Rule. *Journal of Political Economy*, 83. évf. 241–254.

Sargent, Thomas J. – Wallace, Neil 1976. Rational Expectations and the Theory of Monetary Policy. *Journal of Monetary Economics*, 2. évf. 169–183.

Soós Károly Attila 2005. Választási gazdaságpolitika és a folyó fizetési mérleg alakulása Közép-Kelet-Európában. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf. 12. sz. 960–990.

Székely Imre 2010. A költségvetési felelősség keretrendszere Romániában, in: Bodó Barna (szerk.): *Romániai Magyar Évkönyv 2009–2010*, Sapientia, 489–500.

Von Hagen, Jürgen – Harden, Ian 1995. Budget Processes and Commitment to Fiscal Discipline. *European Economic Review*, 39. évf. 3. sz. 771–779.

*** Consiliul Fiscal *Opinii şi rapoarte*, elérhető: www.consiliulfiscal.ro, letöltés dátuma: 2013. július 31.

*** Ministerul Finanţelor Publice *Strategie fiscal-bugetară 2011-2013, 2012-2014, 2013-2015, 2014-2016, Rapoarte anuale 2010-2012, Rapoarte semestriale 2010-2013, Rapoarte trimestriale 2011-2013*, elérhető: http://www.mfinante.ro/execbug.html? pagina= bulletin, letöltés dátuma: 2013. július 31.

*** A Tanács 1466/97/EK Rendelete (1997. július 7.) a költségvetési egyenleg felügyeletének megerősítéséről és a gazdaságpolitikák felügyeletéről és összehangolásáról. *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, Vol. 10/1., L209/1, 1997.8.2.

*** A Tanács 1467/97/EK Rendelete (1997. július 7.) a túlzott hiány esetén követendő eljárás végrehajtásának felgyorsításáról és pontosításáról. *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, Vol. 10/1., L209/6, 1997.8.2.

*** Legea 500/2002 (11.07.2002) privind finanţele publice. *Monitorul Oficial*, Nr. 597/13.08.2002.

*** Legea 571/2003 (22.12.2003) privind Codul fiscal. *Monitorul Oficial*, Nr. 927/23.12.2003.

*** Legea 69/2010 (16.04.2010) responsabilităţii fiscal-bugetare. *Monitorul Oficial*, Nr. 252/20.04.2010.

*** Legea 275/2010 (24.12.2010) pentru aprobarea plafoanelor unor indicatori specificaţi în cadrul fiscal-bugetar. *Monitorul Oficial*, Nr. 878/28.12.2010.

*** Legea 291/2011 (19.12.2011) pentru aprobarea plafoanelor unor indicatori specificaţi în cadrul fiscal-bugetar aplicabile până la 1 ianuarie 2014. *Monitorul Oficial*, Nr. 900/19.12.2011.

*** Legea 4/2013 (13.02.2013) pentru aprobarea plafoanelor unor indicatori specificaţi în cadrul fiscal-bugetar. *Monitorul Oficial*, Nr. 93/14.02.2013.

*** Ordonanţă de Guvern 10/2011 (03.08.2011) cu privire la rectificarea bugetului de stat pe anul 2011 şi unele măsuri financiare. *Monitorul Oficial*, Nr. 560/05.08.2011.

*** Ordonanţă de Guvern 17/2013 (05.08.2013) cu privire la rectificarea bugetului de stat pe anul 2013. *Monitorul Oficial*, Nr. 493/05.08.2013.

Erdélyi személyiségek emléknapjai 2013-ban és munkásságuk jelentősége az erdélyi magyar gazdasági kultúrában
(2. rész)

Szerkesztette SOMAI JÓZSEF

Imreh István (1919. szeptember 12. – 2003. január 31.)[1]
(halálának 10. évfordulójára)

A háromszéki Sepsiszentkirályon született. Középiskoláit Kolozsvárt és Brassóban végezte, a főiskolát a kolozsvári magyar Ferenc József Egyetem közgazdasági karán (1940–44); ugyanitt doktorált gazdaságtörténetből (1944). Előbb vezető közgazdászként a kolozsvári Victoria szövetkezetben dolgozott, de már 1945 végétől az Erdélyi Tudományos Intézet (ETI) munkatársa az intézmény megszűnéséig (1947). A Bolyai Tudományegyetem előadótanárává nevezték ki (1948); előbb a jog- és közgazdaság-tudományi karon tevékenykedett, majd 1950-től a történelem szakon tanított. 1959-től szintén a történelem szakon, a két kolozsvári egyetem egyesítése (1959) után, nyugalomba vonulásáig (1983), a Babeş–Bolyai Tudományegyetemen a legújabb kori egyetemes történelem előadója. Közben a kolozsvári Történeti Intézet munkatársa (1949–54) és az Erdélyi Múzeum-Egyesület történeti levéltárának megbízott igazgatója (1950–53). 1977-ben a Magyar Néprajzi Társaság tiszteletbeli tagjává választják, 1998-ban pedig elnyeri az Erdélyi Múzeum-Egyesület tiszteletbeli tagsága minősítést. 1990-től a Magyar Tudományos Akadémia külső tagja.

Kutatásainak középpontjában Erdélynek a feudalizmusból a kapitalizmusba vezető korszaka állt, ezen belül a székelység története, annak gazdasági, társadalmi és politikai vetületei. A székely falu mezőgazdasá-

[1] *Romániai magyar irodalmi lexikon*, II. kötet, 224–226.; Voffkori Mária, Imreh Istvánról, in: Somai József (szerk.): *Az erdélyi magyar gazdasági gondolkodás múltjából* II. kötet, RMKT, Kolozsvár, 2004, 309–334.

gi fejlődését, állattartását, szőlőművelését, társadalmi rétegződését, a falu belső rendjét vizsgálta. Állandó témája a székely szabadparaszti tömegek harca a feudalizálódás ellen, majd Háromszék 1848-as önvédelmi harca. Kora társadalomtudósai közül kapcsolatot tartott fenn a szintén falukutató Dimitrie Gusti szociológussal, akinek monografikus kutatási módszerét nagyra értékelte.

Az első kötete a *Székely falutörvények* címmel 1947-ben, az ETI kiadásában látott napvilágot. Ez volt életének legkedveltebb kutatói témáját elemző műve. Tucatnyi könyvéből két olyant emelhetünk ki, amelyek nemcsak a történész szakma, hanem a nagyközönség széles köreiben is nagy érdeklődést váltott ki: *A rendtartó székely falu* (1973) és *A törvényhozó székely falu* (1983). Kiemelkedő jelentőségű az 1956-ban megjelent *Majorsági gazdálkodás a Székelyföldön a feudalizmus bomlásának idején* című kötete is, amelynek középpontjában a Mikó családra, más székely nemesek uradalmára és több kisebb birtokra, azok jobbágynépére vonatkozó adatok állnak. Az 1979-től kezdődően megjelenő *Erdélyi hétköznapok, Földesúri gazdálkodás a Székelyföldön*, a *Majorsági gazdálkodás* felfrissített változata is tartalmazza, tárgyalja a robotoló jobbágynép életét a Toldalagi és más nemesi birtokokon. Ugyancsak gazdaságtörténetet gazdagító műve *A fejedelmi gazdálkodás Bethlen Gábor idejében* (Erdélyi Tudományos Füzetek, 1992). Pataki Józseffel társszerzőségben írta a *Kászonszéki krónikát*, Csetri Elekkel együtt jelentette meg az *Erdély változó társadalma 1767–1821* című jelentős forráskötetet. A *Látom az életem, nemigen gyönyörű* címet viselő könyvével emléket állít a madéfalvi veszedelem egykori áldozatainak.

Az 1989-es decemberi fordulat után is aktívan részt vett az erdélyi tudományos életben, különösen az Erdélyi Múzeum-Egyesület újjászervezésében, addig, ameddig ereje engedte. Könyvei jelentek meg, és átvehette azokat a tudományos elismeréseket, amelyek, a régiek mellett (a Magyar Néprajzi Társaság tiszteleti tagja – 1977. június 25., a Román Akadémia Nicolae Bălcescu-díja az *Erdélyi hétköznapok 1750–1850* című munkájáért – 1981. július 16.) méltán megillették őt. 1990-ben külső tagjai közé választotta a Magyar Tudományos Akadémia, ahol *A székely faluközösség alkonya* című székfoglaló beszédét 1992. szeptember 24-

én tartotta meg. 1995. május 30-án a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem díszdoktorává avatta, 1998-ban pedig az EME tiszteletbeli tagja lett, és ugyanabban az évben a *Látom az életem, nemigen gyönyörű* című munkájáért az EME és a Gróf Mikó Imre Alapítvány Entz Géza-díjban részesítette (1998. március 3.). 2001. február 3-án, egy nem akármilyen élet méltó megkoronázásaként, átvehette a Magyar Köztársasági Érdemrend lovagkeresztjét.

Szaktanulmányait magyarul a Társadalomtudomány, Társadalomtudomány és Politika, Irodalmi Almanach, Korunk, Agrártörténeti Szemle (Bp.), Acta Universitatis Debrecenensis, Aluta, Igaz Szó, A Hét, Új Élet, Művelődés, románul a Studii, Studia, Anuarul Institutului de Istorie din Cluj, Acta Musei Napocensis, Terra Nostra, Napoca Universitară, németül a Forschungen zur Volks- und Landeskunde közölte. Népszerűsítő cikkei és ismertetései a Március, Székelység, Utunk, Falvak Népe, Falvak Dolgozó Népe, Igazság, Előre, Tribuna, Făclia, Új Idő, Brassói Lapok, Hargita, Vörös Lobogó, Megyei Tükör hasábjain találhatók. Társszerzője a *Szülőföldünk* (Sepsiszentgyörgy, 1944) és *Tanulmányok az erdélyi kapitalizmus kezdeteiről* (1956) c. köteteknek. Hozzájárult több országos vállalkozásból született történeti szintézishez, így munkatársa az *Istoria României* III. kötetének (1964) és a magyar nyelven írt *Erdély története* című műnek (1964), egyik szerkesztője a *Történeti kronológia* (1976) jelenkori részének. A szabófalvi Szeszka Erdős Péterrel együttműködve először adott hírt moldvai csángók jogszokásairól a *Népismereti dolgozatok 1978* című gyűjteményes kötetükben.

Történelem- és gazdaságtudományi jelentőségű önálló kötetei: *Székely falutörvények* (1947); *Despre începuturile industriei capitaliste din Transilvania în prima jumătate a secolului XIX-lea* (1955); *Majorsági gazdálkodás a Székelyföldön a feudalizmus bomlásának idején.* Adatok a XVIII. század végi és a XIX. század eleji székelyföldi nagybirtok gazdálkodásáról és a paraszti földek kisajátításáról (1956); *Újkori egyetemes történeti előadások. 1870–1918* (egyetemi jegyzet, 1958); *A rendtartó székely falu.* Faluközösségi határozatok a feudalizmus utolsó évszázadából (1973); *Erdélyi hétköznapok 1750–1850.* Társadalom- és gazdaságtörténeti írások a bomló feudalizmus időszakáról (1979); *Erdély változó*

társadalma 1767–1821 (Csetri Elekkel közösen, 1980); *Viaţa cotidiană la secui 1750–1850* (fordította Gelu Păteanu, Florica Perian, Papp Ferenc. Az előszót írta Şt. Ştefănescu, 1982); *A törvényhozó székely falu*. I. A székely falutörvények világa. II. Székely falutörvények, rendtartások. 1581–1847. III. Jegyzetek. Lektorálta Jakó Zsigmond (1983); *Székelyek a múló időben* (1987); *Kászonszéki krónika 1650–1750* (1992); *Látom az életem, nemigen gyönyörű* (1994).

Kós Károly (1883. december 16. – 1977. augusztus 24.)[2]
(születésének 130. évfordulójára)

Kós Károlynak nem a leglátványosabb vagy központi teljesítményterülete a gazdaság vagy gazdálkodás, azonban egész életét, munkásságát végigkísérte a gazdasági gondolkodás, szigorú gazdálkodási rend, pénzügyi háttérbiztonság, vállalkozási szellem, földszeretet, ami szellemi munkásságában, valamint köz- és magánéletében is megmutatkozott.

Életének legfontosabb állomáshelyei: Temesvár, Szeben, Kolozsvár, Budapest, Kalotaszeg és ismét Kolozsvár. Megannyi társadalmi, közösségi, szellemi hatás alakította és tette a romániai magyarság egyik legjelentősebb szellemi vezetőjévé. A következőkben azt mutatjuk be röviden, hogyan fejeződött ki a természet valóságával, a földdel, a gazdálkodással, a gazdasági élettel, a faluval, a várossal, az élet mindennapjaival tartott szakadatlan kapcsolata gazdag szellemi és közéleti tevékenységében.

Kós Károly, a szellemi világ örök küzdőterének embere szántott, vetett, aratott, kaszált, kertészkedett, könyvet kötött, nyomdabetűket készített, könyveket nyomtatott, lovat tenyésztett, vásárba járt, azaz semmi gyakorlati tennivalótól nem riadt vissza. Városi szülött létére a falu és a föld szerelmese.

Egész életében nemzete sorsán töprengett, annak érdekében cselekedett, mindig azt vallotta, hogy a történelem nagy átalakulásai, a pol-

---

Somai József: Gazdasági gondolkodás Kós Károly életművében, in: *Az erdélyi magyar gazdasági gondolkodás múltjából*. II. kötet, 93–124.

gárosodás okozta gyakori életmód-átformálás, a háborúk előidézte katasztrófák közepette a nemzet művészete, gazdasági önépítkezése és a népi hagyományok jelenthetik a megmaradás egyetlen fegyverét.

1912-ben megalapítja a *Kalotaszeg* című lapot, mely csupán 12 számot ért meg, mindamellett, hogy előtte már gazdag írói tapasztalata volt (*Erdély ország népének építése, a Székely balladák, Atila királról ének, Régi Kalotaszeg*). A lap nagyon fontos állomás volt életében, megtalálhatjuk benne a később kibontakozó transzszilvanizmus csíráit.

A trianoni döntés után ő az első magyar, aki ébresztőt fúj a *Kiáltó Szó*-ként ismert röpiratában (1921. januárt 23.), és talpra állásra, nehéz munka vállalására, cselekvésre biztatja az elcsüggedt magyar népet.

Rövidesen (1925. június 5-én) megalakítja az első erdélyi magyar politikai pártot, az Erdélyi Néppártot, amelynek tízpontos programja máig időtálló, és nem teljesült programtételeket hirdetett meg: erőszakos és soviniszta centralizálási törekvések elleni kiállás; a Gyulafehérvári Határozatok végrehajtása melletti kiállás; az anyanyelv szabad használata; az egyéni és közszabadság gyakorlása; az oktatási és művelődési intézmények önálló működése, a fennmaradáshoz szükséges vagyoni megmaradás és megerősödést biztosító tényezők védelme.

A gazdálkodás és a mezőgazdálkodás tudományát nemcsak a gyakorlatból tanulta, hanem szakkönyvekből is. Bekapcsolódott az Erdélyi Magyar Gazdasági Egyesület tevékenységébe, és az *Erdélyi Gazda* szaklapban több gazdasági jellegű cikket közölt. *Erdély – kultúrtörténeti vázlat* című, egyik legkiválóbb művében végigkíséri Erdély történetét a népvándorlás korától saját koráig, bemutatva az adott történelmi időszakok népességének alakulását, annak szokásait, művészetét, népművészeti alakulását, Erdély kultúrájának történetét. *Az Országépítők* című történelmi regényének egyik vezérgondolata, hogy meg kell a népet tanítani a földművelésre, illetve „aki szereti a magyar földet, az ne szakadjon el tőle".

A *Kalotaszeg* című műve 1926-ban jelent meg. Ezen a vidéken – állítja – nincsenek urak, csupán kisbirtokos gazdák és kisbirtokos, józan, reális gondolkodású, számító, spekuláló, tanulékony, optimista, kitartó emberek. Ezzel az elvével is korszerű földművelésre akart példát mutatni.

Az általa alapított Erdélyi Szépműves Céh (1925) anyagi javaival is úgy gazdálkodott, hogy az képes volt anyagilag mindentől és mindenkitől független lenni, és megelégedett azzal, hogy jórészt az ő részvételével Erdélyben gyártott papiroson, erdélyi nyomdában, erdélyi írók szép és jó könyveit előállító kiadóvállalat vezetője lehetett.

A történések a hatvanas éveinek első felében (1945-től) ismét új élet kezdésére kényszerítik. A háború végén, sztánai házának feldúlása után, beköltözik családjával Kolozsvárra. Életkora, valamint csalódásai ellenére az erdélyi magyarság, különösen a falusi lakosság sorsáért aggódó demokrata nem nézheti karba tett kézzel, hogy mi történik a világban, s ismét megpróbál önbizalmat és hitet ébreszteni önmagában és népében.

A kolozsvári Agrártudományi Egyetemen végzett gazdag tevékenységéről és hatásáról elmondható, hogy tudta, miként értsen szót a gazdaemberrel. 1940-től a kolozsvári Mezőgazdasági Főiskolán tanított mezőgazdasági építészetet. Óráin a fiatalokat arra tanította, hogy miként kell olcsón, tartósan, funkcionálisan, az egyes vidékek hagyományainak felhasználásával építkezni.

Gazdag szépirodalmi és közéleti tevékenysége mellett a gazdasági építészet elvi és gyakorlati kimunkálásában Erdélyben egyedülállót alkotott. Itt említjük meg az *Erdély népi gazdasági építészete* című munkáját, mely 1944-ben, az Erdélyi Magyar Gazdasági Egyesület centenáriuma alkalmából jelent meg. Ebben először vázolja Erdély népeinek (magyar, székely, szász és román) letelepedési folyamatát és az évszázadok folyamán kialakult települési és gazdálkodási formákat.

Az 1946-ban a Józsa Béla Athenaeum kiadásában megjelent *Falusi építészet* kézikönyve kalauz az erdélyi falusi nép számára, hogy a mostoha helyi viszonyok között életvitelében felzárkózhasson a környező világ színvonalához.

Kós Károly a *Mezőgazdasági építészet* című 1957-es munkája pótolja azt a hiányt, amely a mezőgazdasági építészet szakoktatása területén jelentkezett: a mezőgazdasági építészet problémáinak elméleti és gyakorlati megoldására nézve megadja a legszükségesebb szakmai ismereteket.

A Kós Károly-i életvezetés azt üzeni a mának, hogy megvan bennünk jövőnk alakításának ereje. A Kós Károly-i életmű idézése a cselekvő erő optimizmusát sugallja a mai szellemi világunk éltetésére. A Kós Károly-i élethangulat pedig ma is a nép, a föld, a művészet, a kultúra, a cselekvés szeretetének légkörét hozza közénk.

Fentebb nem jelzett jelentősebb gazdasági jellegű írásai: *Erdély népi építészete* (1908); *Régi Kalotaszeg* (1911); *Testamentum és agrikultura* (1915), saját kézi szedés, nyomás, fűzés, kötés, linometszetekkel; *A lakóház művészete* (1928); *Erdély* (1929); *A székely nép építészete* (1944); *Erdély népi gazdasági építészete* (1944); *A kollektív gazdaság üzemi épületberendezése* (1954) és mások.

Nagy Zoltán (1905. január 26. – 1948. január 17.)[3]
(halálának 65. évfordulójára)

A XX. század első felében Erdély gazdasági fejlődésében a vidék gazdasági felemelkedése, modernizációja, vagyonosodása szorosan kötődik a szövetkezeti élethez. Ezek életre hozását, szervezését, működtetését olyan neves erdélyi személyiségek részvétele fémjelzi, mint Balázs Ferenc, Bölöni Farkas Sándor, Gidófalvy István, Korparich Ede, Márton Áron, Ürmösi József. Méltán sorolhatjuk Dr. Nagy Zoltán nevét is ezen személyiségek közé.

1905-ben született Hódmezővásárhelyen. Érmihályfalván végezte az elemi osztályokat; középiskolai tanulmányait Nagyváradon kezdte, végül Szatmárnémetiben érettségizett 1926-ban. Ezt követően beiratkozott a hároméves Kolozsvári Kereskedelmi Akadémiára, amelyet 1929-ben fejezett be, ekkor szerzett közgazdasági diplomát. Emellett tanári oklevelet is kapott közgazdasági, kereskedelmi és könyvviteli szakon. Már diákkorában megismerkedett a külföldi szövetkezeti mozgalommal. Nyári szünidőkben önerőből beutazta Magyarország, Olaszország és Svájc számos vidékét; így került kapcsolatba a Nyugat-Európában ki-

[1] Somai József (szerk.): *Szövetkezetek Erdélyben és Európában*, RMKT, Kolozsvár, 2007, 420–421.

bontakozó szövetkezeti élettel. 1930-ban tanulmányútra indult Franciaországba, mégpedig Marseilles-be és Dijonba, majd a párizsi egyetemen, a közgazdasági és jogi karokon folytatja tanulmányait. Szövetkezeti jogból doktori címet kap *Az erdélyi szövetkezeti mozgalmak jogi szabályozása* című tétellel. Franciaországból visszatérve, a nagyenyedi Hangya Fogyasztási Szövetkezetek Szövetsége központjában kezdte el tevékenységét, melyet haláláig kedvenc szakmai és tudományos területének tekintett. A nagyenyedi Hangya központtól 1936-ban megbízatást kapott, hogy képviselje őket a bukaresti Országos Szövetkezeti Központnál. 1936-tól a Maros-Torda megyei radnóti gazdasági iskolában szövetkezeti ismereteket és mezőgazdasági könyvvitelt adott elő. Itt kezd kötődni a szövetkezeti oktatáshoz.

A két erdélyi magyar szövetkezeti központ (a Hangya Fogyasztási Szövetkezetek, a „Szövetség" Termelő és Hitelszövetkezeti Központok) és a történelmi egyházak felkérésére kezdeményezte és szervezte a szövetkezeti ismeretek oktatásának bevezetését az erdélyi felekezeti iskolákba, de jelentős szerepet vállal az iskolaszövetkezetek szervezésében is. Az ő nevéhez fűződik az erdélyi magyar iskolaszövetkezetek hálózatának kiépítése. 1935-ben alapította az első iskolaszövetkezeteket, 1936-ban ezek már 25 felekezeti középiskolában és 127 népiskolában működtek. Számuk Észak- és Dél-Erdélyben 1944-ben már 300 körül volt, sőt az 1944 utáni években elérte a 800-at is. Személyesen, mint a Méhkas Diákszövetkezet elnöke, maga is tevékeny szövetkezeti munkát végzett. Csak az iskolák államosításával és a magyar szövetkezetek elsorvasztásával lehetett véget vetni alapításainak, a végleges felszámolást azonban nem érte meg. Az Erdélyi Iskolaszövetkezetek Szövetségének kiadásában jelent meg 1939-ben *Az iskolaszövetkezetek vezetése* című útmutató kötete, amelynek három nagy fejezetében (Általános ismeretek, Az iskola szövetkezetek szervezete, működése és vezetése, valamint az Iskolaszövetkezetek könyvelése és ügyvitele) nyújt szakmai segítséget.

Ennek az időszaknak fontos kihívását jelentette számára, hogy 1936-ban, mint egyedüli olyan személyiséget Romániában, aki franciaországi doktori diplomával rendelkezik, a Román Szövetkezeti Központ

felkérte a romániai szövetkezeti mozgalom tanulmányozására. Ezzel a megbízással háromhónapos körutat tett az ország Kárpátokon túli részein, hogy megismerje és jelentést tegyen Románia szövetkezeti mozgalmának helyzetéről és lehetőségeiről. Az 1940-es években Kolozsváron, az Erdélyi Tudományos Intézetben kapott megbízatást a szövetkezettudományi szekció megszervezésére. Ezzel párhuzamosan a Teológián szövetkezeti ismereteket tanított.

Az 1945-ben megalakult Bolyai Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán szövetkezeti tanszéket szervezett, és megbízták annak vezetésével, amit nagy hozzáértéssel és a szövetkezetek iránti elhivatottsággal és tudósi kitartással végzett. 1946-ban részt vett a romániai magyar szövetkezetek marosvásárhelyi kongresszusán, amelynek központi kérdése a magyar szövetkezeti központok, a nagyenyedi Hangya és a kolozsvári Szövetség Termelő és Hitelszövetkezetek Központja megmaradásának, létének kérdése volt. Kiállt az erdélyi magyar szövetkezetek önállósága és függetlensége mellett. Ezt az akkori „illetékesek", az „új rendszer" képviselői rossz néven is vették, főleg azok, akik erőltették az erdélyi magyar szövetkezetek beolvasztását.

Dr. Nagy Zoltán a szövetkezetekben a kisebbségi lét fennmaradását, fejlődését és eszközét látta. A szövetkezeti mozgalmat egységes egészként és világmozgalomként kezelte, amelynek keretében az emberi kulturális, gazdasági és szociális értékek szabadon megnyilvánulhatnak. Az 1948 januárjában bekövetkezett korai halála nagy veszteség volt az egész szövetkezeti mozgalom számára. Szövetkezeti szakmai tevékenységének gyakorlati munkáját kiegészítette szakirodalmi tevékenysége. Több mint 20 szakmunkát, tanulmányt és szakcikket hagyott hátra, melyeket a *Szövetkezés, Hangya Naptár, Erdélyi Iskola, Szövetkezeti Értesítő* közölte le. Szerkesztésében jelentek meg a *Törpekönyvtári füzetek* történelmünk nagyjairól (1941–44), szövetkezeti versek gyűjteménye *Szövetkezeti bokréta* címmel, illetve az *Iskolaszövetkezeti Közlöny* című havi folyóirat (1940–44). Közreadta az észak-erdélyi magyar, román és szász fogyasztási és hitelszövetkezeti hálózatok térképeit.

Önálló kötetei még: *Les régimes légaux des cooperatives en Transylvanie* (Dijon, 1934*); Könyvvitel* (tankönyvek az elemi iskolák V.,

VI. és VII. osztálya számára, Kolozsvár, 1939*); Az erdélyi magyar szövetkezetek* (Kolozsvár, 1942); *Szövetkezeti ismeretek kézikönyve* (Nagyenyed, 1939; II. kiadás, Kolozsvár, 1943); *Erdély gazdasági életének szövetkezeti megszervezése* (Kolozsvár, 1946).

Pethe Ferenc (1763. március 30. – 1832. február 22.)[4]
(születésének 250. évfordulójára)

A mai Tiszavasvárin (Magyarország, Szabolcs megye) született, és életének 70. évében halt meg Szilágysomlyón. A szilágysomlyói temetőben található temetkezési helye fölé 1835-ben hárommétereS síremléket emelt veje. A magyar, különösen az erdélyi szellemiség ma is őrzi nagy ívű munkásságának emlékét.

A debreceni református kollégiumi tanulmányait befejezve a hollandiai Utrechtben tanult nyolc évig, majd bejárta Európa legnagyobb országait, Angliát, Franciaországot, Olaszországot, Svájcot és Németországot. Utazásai során szerzett ismereteit itthon akarta hasznosítani, és a nyomdász mesterséget is kitanulta.

1796-tól Bécsben az első magyar nyelvű gazdasági lap, a *Vizsgálódó Magyar Gazda* szerkesztője és kiadója lett. Méltán nevezhetjük az első magyar gazdasági szaklap szerkesztőjének. 1797-től 1801-ig a keszthelyi Georgikon egyik szervezője, tanára, majd vezetője (matézist, építészetet, rajzot, gazdasági tárgyakat adott elő, a tangazdaságot is irányította). 1801–1814 között Esterházy szolgálatában állt, földet bérelt, szakírói tevékenységet folytatott. 1814-től Bécsben, 1816-tól 1818-ig Pesten jelentette meg lapját, a *Nemzeti Gazdát*. Újból földet bérelt, üzleti vállalkozásokból élt. 1827-ben Kolozsvárott megindította az első erdélyi politikai lapot, a *Hazai Híradó*t, az *Erdélyi Híradó* elődjét. A tudományos élet fellendítéséért harcolt, társadalmi, gazdasági reformokat sürgetett. Úttörő szerepe volt a szélmalmok magyarországi elterjesztésében, a takarmány- és ipari növények termesztésének propagálásában. A belterjes gazdálkodás sürgetése közben kimutatta a jobbágyi termelés

[4] Süle Sándor: *Kisszántói Pethe Ferenc (1763–1832)*. Bp., 1964.

tarthatatlanságát. Több mint 200 új szó megteremtése és elterjesztése is a nevéhez fűződik. Később bérlemények kötik le a kunszentmiklósi határban, ugyanakkor a budai vár alatt szőlőt telepít, majd Kolozsvárra kerül, ahol először kocsmárosként keresi kenyerét, majd nyomdaalapítással és lapkiadással foglalkozik. Élete utolsó évében Szilágysomlyóra költözik, s itt alig éli túl a fél évet.

Pethének változatos, gazdag kiadói munkásságával sikerült maradandót alkotnia a magyarországi és erdélyi publicisztika területén. Már utrechti tanulmányai idején, 1794-ben vállalkozott a Biblia és egy zsoltároskönyv magyar nyelvű kiadására, amelyekért jutalomban is részesült az angol régenstől. Külföldi útjáról visszatérve, Bécsben 1796-ban kiadja a *Magyar Újság*ot, amelynek alcíme: *Mely Magyar- és Erdélyországban a gazdaságot és szorgalmatosságot irányozza*. Négy és fél évi keszthelyi tanároskodása után, 1814-ben visszatér Bécsbe, elindítja a *Nemzeti Gazdá*t *vagy A magyar nemzet nemzeti gazdasága s ebbéli kereskedése virágzásának előmozdítása* című hetilapot, amely 1818 végéig működött. Ezt követően erdélyi tartózkodása alatt, 1827-ben, Kolozsváron beindítja az *Erdélyi Híradó*t, amely az ő szerkesztése alatt kilenc kötetig jutott, és ennek mellékleteként a *Nemzeti Társalkodó*t, amelyet másfél évig szerkesztett. A kolozsvári Farkas utcában nyomdát is alapít.

Korának kimagasló gazdasági szakírójaként három kötetben kiadja a *Pallérozott Mezei Gazdaság* című híres könyvét. Az első kötet 1805-ben jelent meg Sopronban, amelyet másik két kötet is követett: Pozsonyban 1808-ban, illetve Pécsett 1814-ben. Eredetileg tankönyvfélének indult, azonban menet közben igen jelentős tudományos munkává sikeredett. Közel 800 oldalas köteteiben eredeti tapasztalatait és elméleti összefoglalóját találjuk a mezőgazdálkodás olyan aktuális problematikájának, mint: a mezőgazdasági üzemszervezés, talajművelés, a belterjes termelés, a vetésforgórendszerek, a vetőmag fajtisztasága, a növényi betegségek ellen való védekezés, az ipari és kereskedelmi növények fajtái és termesztési módja, az állattenyésztés stb. Ajánlásai között találjuk a mezőgazdaság és állattenyésztés technikai fejlesztéséhez szükséges újítások ismertetését is.

1812-ben adta ki *Mathesis* című kétkötetes munkáját Bécsben, amelynek első kötete matematika, második pedig geometria. Ennek a

munkának nagy érdeme a tényanyag mellett a szaknyelv magyarosítása. Megjegyzendő, hogy egész életművében igen nagy hangsúlyt fektetett a magyar nyelv fejlesztésére, csiszolására, írásaival igen pozitív hatást gyakorolt a magyar nyelv fejlődésére.

Alapító tagja lett a Pesten létesülő Magyar Tudós Társaságnak. A *Természethistoria* című, 1815-ben kiadott könyve 1817 őszén elnyerte az először kiosztásra kerülő Marczibányi-díjat.

Főbb munkái közé soroljuk az eddig említetteken kívül a következő könyveket is: *Ungarische Grammatik. Nach den Grundsatzen Johann Farkas ganz umgearbeitet* (Bécs, 1798); *Pestis ragadvány ellen oltalom*. Németből magyarra fordította P. F. (Bécs, 1814); *Természethistória és mesterségtudomány* (Bécs, 1815); *A földmívelési kimia gyökere egymásból fojó leczkékben*. Angolból fordította, s jegyzéssel bővítette (Bécs, 1815); *Időpróféta vagy időváltozást jövendölő pókok* (Pest, 1816); *Baromorvos könyv* (Kolozsvár, 1827); *Budai szőlőm ültetési módja* (Kolozsvár, 1827); *Európai mértékár* (Kolozsvár, 1829–1830).

Viszontagságos élete ellenére mindig sikerült elegendő erőt gyűjtenie ahhoz, hogy vállalt népszolgálatát képes legyen újrakezdeni „Magyar- és Erdélyország" gazdasági fejlesztéséért. Hosszú munkássága alatt a tudományos élet fellendítéséért harcolt, társadalmi, gazdasági reformokat sürgetett.

Ürmösi József (1879. december 28. – 1953. január 25.)[5]
(halálának 50. évfordulójára)

Ürmösi József Siménfalván született, Székelykeresztúrhoz közel, a Nyikó mentén. Elemi iskolai tanulmányait otthon, szülőfalujában végezte, majd a székelykeresztúri Unitárius Gimnáziumban folytatta, ugyanitt érettségizett. A kolozsvári Unitárius Teológián nyert lelkészi oklevelet 1903-ban. A lelkészi diploma megszerzése után Magyarországon, a Dunántúlon, a Fehér megyében fekvő Polgárdiba nyert missziós

5 Balázs Dénes: Ne nézze senki csak a maga hasznát… *Szövetkezeti mozgalom a Kis- és Nagy-Homoród mentén*. Székelyudvarhely, 1995 és Guzs Ferenc: Ürmösi József (1879–1953), in: *Szövetkezetek Erdélyben és Európában*, 2007, 422–423.

lelkészi kinevezést, ahol ebben a minőségben egy évig működött. Már ott kapcsolatba került a szövetkezeti mozgalommal. Akkor már több mint 200 keresztény szövetkezet működött a római katolikus egyház szervezésében és irányítása alatt.

1904-ben homoródszentpáli lelkész lett. Itt már létezett ugyan szövetkezeti mozgalom és gazdakör, azonban a gazdálkodóknak, termelőknek elég gyenge volt az anyagi helyzetük, alacsony volt a jövedelmük, ezért a kivándorlás, elvándorlás gondolata foglalkoztatta őket. Ürmösi József megértette gondjaikat, maximálisan a rendelkezésükre állt, hogy közös erővel megtalálják a kiutat az elkeserítő helyzetből. A szövetkezeti ügyet ugyanúgy támogatta, mint a gazdakör fejlesztését. Kézbe vette és hat évig rendezte a szövetkezet pénzügyeit, megerősítve a tagság bizalmát és ügy iránti elkötelezettségét. A gazdakör ügyeit is kézbe vette. Elérte, hogy ott is megerősödjön a tagság bizalma. A helyzetet javító, majd fellendítő kezdeményezéseket indított, mégpedig: gazdaképzést, gépvásárlást, minősített vetőmagszerzést stb. Ürmösi József 26 évig tevékenykedett homoródszentpáli unitárius lelkészként, és áldásos, gyümölcsöző tevékenységével hívta fel magára felettesei (kolozsvári Unitárius Püspökség), a megyei szövetkezeti központ (Udvarhely vármegye), valamint a Nagyenyedi Országos Hangya központ figyelmét. Mindenhol elismeréssel méltatták és értékelték tevékenységét. Ezt bizonyítja az a tény is, hogy meghívták és beválasztották a Hangya megyei vezetőségébe, illetve a nagyenyedi országos vezetőségbe.

Egyházi vonatkozásban is elismerést nyert a népért folytatott áldásos és kiváló eredményeket hozó tevékenysége. 1930-ban Kolozsvárra helyezték át püspöki-titkári munkakörbe. Innen ment nyugdíjba, és Kolozsváron maradt az 1953-ban bekövetkezett haláláig.

Nem volna teljes az Ürmösi József szövetkezeti tevékenységéről alkotott kép, ha nem említenénk meg kiemelten a tejszövetkezetek szervezésében és vezetésében Udvarhelyen elért eredményeit, melyek példaértékűek voltak az egész romániai magyar szövetkezeti ügy számára. A két világháború közötti időszakban, de különösen az 1929–1933-as években, a nagy gazdasági válság idején, a tejszövetkezetek jelentették a mentőövet a jövedelemhiánnyal, pénzhiánnyal küszködő kis- és közepes gazdaságok, mezőgazdasági termelők számára.

A két háború között Ürmösi József unitárius lelkész és Pálffy Ákos igazgató-kántortanító a két Homoród mentén sehol máshol nem található közösségi és kulturális életet teremtettek. Nevükhöz fűződik a Fogyasztási Szövetkezet, Gépszövetkezet, Tejszövetkezet, Levente Egylet, Lövész Egylet, Népkönyvtár, Nőegylet, Dávid Ferenc Ifjúsági Egylet, Kaszinó, Napközi otthon és még sok minden más közösségi tevékenység létrehozása. Később, a múlt század közepén László Jenő tanító kórusa tette híressé a falut, amelynek létrehozásában Ürmösinek fontos szerepe volt.

Szervező tevékenysége nyomán olyan szövetkezeti-gazdaköri vezető elitgárdát tudott mozgósítani, akik át tudták vinni a kezdeményező szándékot a környék falvainak lakosságára, akik önkéntes munkájukkal a gazdakörnek, a Hangya szövetkezetnek, a tejszövetkezetnek, a művelődési életnek új, tágas otthont építettek 1912-ben. Ez a Népház-építés Ürmösi József homoródszentpáli működésének ma is álló bizonyítéka.

Írásai közül megemlítjük: *A lelkipásztori gondozás és a gazdasági szociális kérdés* (digitális formában: www.unitar.hu/wiki/Ürmös József); *A magyar társadalom, irodalom és művésze*t (Kolozsvár, 1877. 278. sz.) *Vasárnapi tanítások.* I. füzet. Ó-szövetségi rész. Székely-Udvarhely (1906), és az Unitárius Közlönyben (1904) megjelent cikkeit.

Venczel József (1913. november 4. – 1972. március 16.)
(halálának 100. évfordulójára)

Társadalomkutató, egyetemi tanár, közíró. Meghatározó személyisége volt a két világháború közötti erdélyi magyar szociológiának. Az erdélyi földkérdéssel, falukutatással, demográfiával, a szociológia módszertanával foglalkozott. A harmincas években kibontakozó, s a 40-es évek elején kiteljesedést ígérő erdélyi magyar társadalomkutatás elméletileg, gyakorlatilag legképzettebb szaktudósa.

Székely András Bertalan: Venczel József és az erdélyi magyar gazdaságtudomány, in: *Az erdélyi magyar gazdasági gondolkodás múltjából,* 2001, Kolozsvár, RMKT, 245–255.

Munkásságának legfontosabb területei a gondolkodástörténet, nemzedéki kérdés, társadalomstatisztika, demográfia, társadalomkutatás, társadalom- és művelődéspolitika, nemzetiség- és magyarságkutatás. Alkotó módon fejlesztette tovább az ismert román szociológus, Dimitrie Gusti által kidolgozott empirikus falukutatási módszert. Az erdélyi magyar viszonyokra alkalmazta Gusti módszertanát, s alkotó módon tovább is fejlesztette azt. A két világháború közti Erdély jelentős tudományos és művelődési intézményeinek, kiadványainak létrehozása, működtetése fűződik nevéhez.

Csíkszeredában született, középiskolai tanulmányait szülővárosában végezte a Római Katolikus Főgimnáziumban. Itt érettségizett 1930-ban. Ez év őszén megnyerte az Erdélyi Helikon irodalmi nagydíját, 1930–1933 között a kolozsvári Lyceumi könyvtárban vállalt munkát, majd jogot tanult az I. Ferdinánd Tudományegyetemen, ahol 1936–1939 között megszerezte a jogi doktorátust. Az *Erdélyi Fiatalok* című főiskolás folyóirat köré csoportosuló ifjak néprajzi-szociális tényfeltáró munkájának résztvevője és népszerűsítője. *Hogyan tanulmányozzam a falu életét?* címmel szociológiai kérdőívet szerkesztettek. Nyaranta gyűjtő-kutató munkát végeztek Kolozsborsán, Maros és Udvarhely megyében. Az ebből a munkából született *Erdélyi Fiatalok Falu Füzetei* máig fontos dokumentumai az akkori erdélyi magyar korszellemnek, illetve a szemináriumban folyt pezsgő életnek.

Fiatalon kibontakozott sokirányú tudományos érdeklődés, kiváló kezdeményezőerő, szervezőképesség jellemezte. 1933 és 1940 között az *Erdélyi Iskola* című folyóirat szerkesztője és rovatvezetője. Az 1935-ben alapított *Hitel* egyik alapító szerkesztője. A folyóirat megszűnése után, 1936-ban Venczel ugyanezzel a címmel indított új folyóiratot, amelyben 1944-ig sorra jelentek meg az erdélyi magyarság önismeretét szolgáló írásai. 1937-ben részt vett az erdélyi magyar értelmiség Vásárhelyi Találkozójának megszervezésében.

A kor legnagyobb táj- és néprajzkutatása az 1940-ben indult bálványosváraljai falutanulmányozó munkatábor volt, amelyet a Kolozsvári Magyar Diákok Szövetségének társadalomtudományi és néprajzi munkaközössége szervezett Venczel József, Makkai László, Szabó T. Attila, Schneller Károly és Kovács László együttműködésében. Az 1941 júliu-

sában elkezdődött táborozáson harminchárom jogász, medikus, közgazdász, tanárjelölt, teológus és agrárszakember vett részt, majd 1943 tavaszán egy közgazdászokból álló, homogén csapat gyűjtötte a családok mezőgazdasági üzemi adatait.

1938–1945 között vezette az Erdélyi Magyar Gazdasági Egyesület (EMGE) statisztikai ügyosztályát. 1940 őszétől a Teleki Pál Intézet keretében működő Erdélyi Tudományos Intézet (ETI) tanára, 1941-től igazgatója 1946-ig. Egyetemi tanárként a Dés melletti Bálványosváraljján létrehozott falukutató táborban előadásokat tartott, monografikus, nagyszabású tájkutatást szervezett.

Cikkei, tanulmányai 1945 előtt többek között a *Jóbarát, Erdélyi Fiatalok, Erdélyi Tudósító, Erdélyi Iskola, Erdélyi Múzeum, Erdélyi Gazda, Hitel* című folyóiratokban, időszakos kiadványokban jelentek meg. Szülőföldjéről írott tanulmánya, a Csíkszék természeti és társadalmi leírása, Várdotfalvi álnév alatt látott napvilágot 1939-ben, *A nemes székely nemzet képe* című háromkötetes monográfiában.

Részt vett a Bolyai Tudományegyetem megszervezésében, az egyetem jogi és közgazdasági karának statisztikai és szociológiai professzoraként dolgozott 1945–1947 között. 1947-ben letartóztatták, a piteşti-i internálótáborba került, ahonnan egy év múlva szabadult, de már az egyetemi katedrára nem térhetett vissza. 1948–1950 között az Erdélyi Múzeum-Egyesület főlevéltárosa és tudományos kutatója volt. 1950 februárjában a kommunista hatalom újra letartóztatta, koholt vádak alapján tizenkét év börtönbüntetésre ítélték, 1961. január 1-jén, megromlott egészségi állapotban szabadult.

1969-ig kisipari szövetkezetekben dolgozott, kerámiát festett, kottákat másolt. 1969-től ismét dolgozhatott társadalomkutatóként, a Babeş–Bolyai Tudományegyetem Filozófia és Szociológia Karán. Ebben az időszakban a *Korunk* hasábjain közölt tanulmányokat. 1971-ben súlyos betegsége miatt nyugdíjazták, de továbbra is teljes szellemi frissességgel dolgozott. Utolsó nagy munkája a *Romániai Magyar Irodalmi Lexikon* szerkesztési módszerének kidolgozása.

Életében egyetlen kötete jelenhetett meg: *Az erdélyi román földbirtokreform,* Kolozsvár, 1942. Halála után nyolc évvel, 1980-ban, Imreh István válogatásában jelent meg a Kriterion Könyvkiadónál *Az önisme-*

ret útján című tanulmánykötete. 1988-ban Budapesten újabb válogatás látott napvilágot, *Erdélyi föld – erdélyi társadalom* címmel. Ezt a tanulmánykötetet, akárcsak az 1993-ban Székelyudvarhelyen megjelent *A falumunka útján* című kötetet, Székely András Bertalan válogatta és szerkesztette. Ezáltal vált hozzáférhetővé Venczel József számos olyan publikációja, amely 1931 és 1945 között jelent meg különböző folyóiratokban.

Kötetekben, folyóiratokban megjelent jelentősebb cikkei, tanulmányai: *A falumunka és az erdélyi falumunka-mozgalom* (Kolozsvár, 1935); *A magyar önismeret útja. Erdélyi Iskola* (Kolozsvár, 1936–1937); *Öt Olt menti székely község népmozgalma*. Hitel (Kolozsvár, 1937); *A székely népfelesleg*. Hitel (Kolozsvár, 1937); *Csíkszék természeti, történelmi és társadalmi leírása. A nemes székely nemzet képe.* Szerk. Rugonfalvi Kiss István (Debrecen, 1939); *A falukutatás módszertanának vázlata* (Kolozsvár, 1941); *Az erdélyi román földbirtokreform* (Kolozsvár, 1942). Posztumusz kiadások: *Az önismeret útján. Tanulmányok az erdélyi társadalomkutatás köréből*. Bevezető és jegyzetek: Imreh István (Bukarest, 1980); *A falumunka útján*. Válogatott írások. Válogatta, szerkesztette és a záró tanulmányt írta Székely András Bertalan (Székelyudvarhely, 1993 és Budapest, 2008).

Gazdasági hírek

CSOMAFÁY FERENC

Jobb minőségű víz, tisztább környezet

A Kolozs Megyei Tanács és a kolozsvári Vízügyi Társaság ünnepélyes keretek között jelentette be 2013. július 4-én, hogy befejezte a megye három településén – Bánffyhunyadon, Szamosújváron és Désen – a víz- és szennyvízvezeték felújítását és fejlesztését. Ezáltal a lakosság számára jó minőségű vizet biztosítanak, védve a környezetet. A „Víz- és szennyvízvezeték-rendszerek fejlesztése és felújítása Kolozs és Szilágy megyében" projekt uniós pénzekből valósul meg. A projekt értéke 196,9 millió euró, ennek 74%-a Kohéziós Alapból, 11,3%-a állami költségvetésből, 1,9%-a helyi költségvetésekből és 12,8%-a hitelből tevődik össze.

Christine Lagarde Romániában

A Nemzetközi Valutaalap (IMF) vezérigazgatója, Christine Lagarde, 2013. július 15–16. között Bukarestbe látogatott, és előadást tartott a Román Nemzeti Bank által „Románia és Kelet-Európa: Előttünk álló út" címmel szervezett konferencián, amelyen a régió új típusú növekedéséről értekezett. Beszélt Romániának az utóbbi 20 évben sorra került megvalósításairól, az ország erősségeként a makrogazdasági stabilitást, a humántőkét és a rendelkezésére álló energiaforrásokat emelte ki. Lagarde szerint rövid távon fájdalmas az energiapiac liberalizálása, de hosszú távon megéri, mert növeli az ország versenyképességét. Elmondta továbbá, hogy nemcsak az exportnak, hanem a belső fogyasztásnak, a beruházásnak is fontos szerepe van a gazdasági növekedésben.

Miniszteri látogatás Kolozsváron

Július 19-én, kolozsvári látogatása során, Lucia Varga vízügyi, erdészeti és halászati ügyekért felelős tárcanélküli miniszter megtekintette a kolozsvári repülőtér kifutópályájának bővítésével kapcsolatos munkálatokat, afelől érdeklődvén, miként használták fel a kormány ál-

tal beruházásra kiutalt pénzt. A szigorú pénzügyi felügyelet biztosítja a repülőtér bővítésére szánt pénzek ésszerű felhasználását – mondta Gheorghe Ioan Vuşcan prefektus. Horea Uioreanu, a Megyei Tanács elnöke szerint október 15-re átadják a 2100 méteres szakaszt. Ioan Oleleu alelnök a telek-kisajátításokkal kapcsolatban megnyugtató választ adott a sajtónak.

Az Erdészeti Igazgatóság képviselőivel tartott sajtótájékoztatón Lucia Varga miniszter a Kolozs megyében történt illegális erdőirtásokat elemezte. Szerinte a famaffiát a politikum is támogatja. Az utóbbi 4–6 évben az illegálisan kivágott faanyag mintegy 350 ezer köbmétert tesz ki, amelynek értéke eléri az 54 millió lejt. „Ekkora mennyiséget nem lehet csak úgy ellopni, anélkül, hogy az állami intézmények ne vették volna észre." A miniszter elmondása szerint a megyében az utóbbi években 1000 hektár erdő tűnt el nyom nélkül a famaffia ténykedése következtében. Az ellenőrzések során 20 erdésznek felbontották a munkaszerződését.

Spanyol üzletemberek beruházási szándéka

Kolozs megye prefektusa, Gheorghe Ioan Vuşcan, 2013. július 25-én spanyol üzletemberekkel találkozott, akik az Észak-Nyugati régióban, Kolozs megyében akarnak beruházni. Az Innovaciones Hospitalarias cég a Regionális Sürgősségi Kórház és a kolozsvári Sürgősségi Gyermekkórház beruházási projektjében akar részt venni. A 60 cégből álló GrupoVera cég infrastrukturális munkálatokra, városépítészeti és repülőtér-fejlesztési munkálatokra szakosodott, és az erdélyi autópálya, illetve a megyei úthálózat korszerűsítési projektje iránt érdeklődnek, beruházási szándékkal.

Románia gazdasági növekedése

Az IMF módosította a Románia gazdasági fejlődésére vonatkozó prognózisát: az idei évben 2%-os, 2014-ben pedig 2,25%-os növekedést prognosztizál. Az első félévben növekedett az export, azonban a belső kereslet gyenge maradt, mondta Andrea Schaechter, az IMF romániai megbízottja. Az idei költségvetés-kiigazításkor a GDP 2,6 milliárd lejes növekedésével számoltak. A Mediafax idézi Andrea Schaechter szavait:

„A költségvetés-kiigazítás bejelentése során a kormány vállalta, hogy a hiány nem haladja meg a GDP 2,3%-át ebben az évben, 2015-ben pedig a szerkezeti deficit nem lesz nagyobb, mint a GDP 1%-a."

Románia elővigyázatossági hitelmegállapodása

Románia az IMF-vel és az Európai Unióval 3–5 milliárd euró értékű hitelmegállapodást tervezett. A vállalatok hatékonyságának növelésére, a pénzügyi fegyelem megerősítésére összpontosítanak. Victor Ponta miniszterelnök szerint az újabb hitelmegállapodás lehetővé teszi, hogy a gazdaságot előnyös feltételek mellett finanszírozzák a pénzpiacokról, továbbá hozzájárul a nemzeti fizetőeszköz stabilitásának megőrzéséhez.

Románia nemzetközi tartaléka

A Román Nemzeti Bank által közölt adatokból megtudjuk, hogy 2013. július 31-én az ország valutatartaléka 33 353 millió euró értékű, míg június 30-án 32 307 millió euró volt. Az aranytartalék szintje ugyanaz maradt, azaz 103,7 tonna, ennek értéke pedig 3344 millió euró. Románia nemzetközi tartaléka (valuta és arany) 36 697 millió euró.

Magyarországnak nincs tartozása a Nemzetközi Valutaalap felé

A Magyar Nemzeti Bank teljes egészében visszafizette az IMF felé fennálló hitelét. A jegybank igazgatóságának korábbi döntése alapján a MNB 2013. augusztus 6-án előtörlesztette a 2009-ben, az IMF-től felvett hitel még fennálló részét, mintegy 721 millió euró összegben – olvasható a MNB honlapján.

Munkanélküliségi ráta

Az Országos Munkaerő Ügynökség adatai alapján, júniusban a munkanélküliségi ráta 4,96% volt, 438 110 munkanélküli szerepelt a nyilvántartásban. A legmagasabb a munkanélküliek aránya a következő megyékben: Vaslui (9,63%), Teleorman (9,39%), Galaţi (8,56%), Buzău (7,89%), Gorj (6,99%). A nyilvántartásba vett munkanélküli személyek közül 139 243 részesültek munkanélküli segélyben.

Minimálbér Európában

Az Eurostat adatai szerint a minimálbér alapján rangsorolt országok sorrendjében Románia az utolsó előtti helyen van, 2013. július 1-től ennek értéke 800 lej. Victor Ponta miniszterelnök szerint 2014-ben a minimálbér eléri az 1000 lejt, a legmagasabb bér pedig a 7000 lejt. Egyes országokban a minimálbért a tevékenységi terület alapján állapítják meg, más országokban nem használják a minimálbér fogalmát, mert a cégek az alkalmazottakkal való megegyezés alapján határozzák meg a bért. Luxemburgban 1874 euró, Belgiumban 1502 euró, Hollandiában 1478 euró, Írországban pedig 1462 euró a minimálbér.

Mezőgazdasági rekordtermés

Daniel Constantin mezőgazdasági miniszter sajtóértekezleten közölte, hogy az idei búza- és rozstermés összesen 7,3 millió tonnát tesz ki, ami az utóbbi nyolc év legnagyobb és az utóbbi 43 év második legnagyobb termése. A tavalyi évhez képest a búza- és rozstermés 37 százalékkal emelkedett. Ezenkívül rekordtermést értek el az árpa és a sörárpa, valamint a zab és a repce esetében is.