



MAGYAR GYÁRIPAR

A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetségének lapja

LVIII. ÉVFOLYAM, 2018. 7. SZÁM

MGYOSZ- JAVASLATOK

a szakképzés
gyökeres
átalakításához



3. oldal

Öt női vezető –
esélyekről, karierről

7. oldal

Az EU igazi kihívása
2018-19-ben: a BREXIT

11. oldal

Uniói javaslatok
a WTO reformjára

16. oldal

TARTALOM

AKTUÁLIS

A sokszínűség sikert hoz 2

FÓKUSZBAN

Javaslatok a tudásalapú innovatív gazdaság szakképzésének stratégiájához 3

KÖRKÉRDÉS

Mit ér a vezető, ha nő? 7

HAVI ELEMZÉS

Az Európai Unió igazi kihívása
2018-2019-re: a BREXIT 11

EURÓPAI UNIÓ

Európai terv a Kereskedelmi
Világszervezet reformjára 16

Európai Bizottság: a tagállamok
közel 150 milliárd euró adóbevételről
esnek el 17

Az EU új stratégiát javasol az Európa és
Ázsia közötti összeköttetések
javítására 17

Nem tartaná szerencsésnek a digitális
adó kivetését az ifo és a müncheni
iparkamara 18

Nyilvántartásba vettek egy, az uniós
forrásokkal való család visszaszorítását
célzó polgári kezdeményezést 18

Az uniós bíróság kimondta:
nem elégséges, ha egy
kölcsönszerződés általánosságban
ír az árfolyamkockázatról 19

KÖNYVJELZŐ

Miért létezik a Microsoft? 20

A MAGYAR GYÁRIPAR az MGYSZ hivatalos havilapja

Kiadja a Munkaadók és Gyáripárosok
Országos Szövetsége

Szerkesztő: Kocsi Ilona

Szerkesztőség:

1054 Budapest, Széchenyi rakpart 3.

Telefon: 06 (1) 474-2041

E-mail: mgysz@mgysz.hu

Internet: www.mgysz.hu

Layout és képszerkesztés: Csávás Viktória

Hirdetésfelvétel: klajko@mgysz.hu

Telefon: 06 (1) 474-2041

ISSN: 1219-6193



„A keményedő, elszemélytelenedő világban egyre fontosabb az érzelmi intelligencia, a kedvesség, a tolerancia”

Csaposs Noémi, a Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (az MGYSZ tagszervezete) az elnöke, a Melo-Diák Iskolaszövetkezet egyik tulajdonosa, a Select ügyvezetője

A sokszínűség sikert hoz

A legutóbbi statisztikák szerint a felsőfokú intézmények végzős hallgatói között már 60 százalékot tesznek ki a lányok. Ez tény. És ez végig fog gyűrűzni a munkahelyi karrieren is, vagyis várhatóan emiatt egyre több lesz a női vezető, az első vonalban is.

Ez szükségszerű. Még akkor is, ha még mindig élnek a sztereotípiák, melyek szerint a férfiak racionálisabban döntenek, a rájuk jellemző versenyszellem jót tesz a vállalati sikereknek, és nem hisztiznek, nem pletykálnak, kellemesebb munkaerőt jelentenek, mint a nők. Ebből egy dolog igaz: a férfiakra tényleg jellemző a versenyszellem, ami azonban néha „kakaskodásba”, öncélú rivalizálásba megy át. És hisztizni, pletykálni nemcsak a nők szoktak... Megfigyelhető, ahol túl sok férfi dolgozik egy helyen, ott a rivalizálásnak előbb-utóbb káros következményei is lesznek. Ám az se ideális, ha túl sok a nő egy munkahelyen. Ott nem a rivalizálás a gond, inkább a túlzott érzékenységből adódó sértődés, néha áskálódás, és persze, a munkahelyi kommunikáció is gyakran pletykába csap át.

Az az optimális, ha a munkaerő összetételében is színes egy munkahely, így jó esetben a különböző nemi jellemzőkből – mert a sztereotípiákon túl azért akadnak ilyenek is – jó esetben a kedvezők kerülnek előtérbe. Válságos, munkaerőhiányos időkben, vagy éppen a kielezett döntéseknél kifejezetten jól jön a nők óvatossága, toleranciája, kedvessége, jó kommunikációs adottsága, beleérző képessége. Nehéz helyzetben csak rontaná a kilátásokat a cégen belüli vetélkedés. Sokkal eredményesebb az együttműködő légkör, ilyenkor az egészséges versenyszellem sem válik rombolóvá, inkább inspirál, ösztönöz.

A statisztikák szerint még mindig sokkal több férfi van a cégvezetői posztokon, mint nő. Ennek sok oka lehet, ám semmiképpen nem a képességbeli különbség. Az is jól látható, hogy a sikeres férfiak mögött a második vonalban ott vannak a női főnökök. Nagy számban. Idő kérdése, hogy mikor lépnek előre. A keményedő, elszemélytelenedő világban egyre fontosabb az érzelmi intelligencia, a kedvesség, a tolerancia. És ha a nők képesek lesznek felvállalni magukat, vezetőként nem akarnak, nem próbálnak meg férfiasá válni, akkor nyert ügyük van. A vállalati közeg nem díjazza a férfias nőket. Fontos az önazonosság megőrzése, saját nemi tulajdonságaink fölállalása. Nem baj, ha egy nő elsírja magát, ha gyengének mutatkozik bizonyos helyzetekben, ha érzelmileg megérinti egy-egy történés. Ez a gyengéje lehet az erőssége. A munkatársak értékelik az őszinte, emberi megnyilvánulásokat. Ettől marad ember a vezető is. Legyen szó férfiról vagy nőről.

Javaslatok a tudásalapú innovatív gazdaság szakképzésének stratégiájához

A szakképzés és ezen keresztül a munkaerő-piaci helyzet javítása elengedhetetlenül szükséges a gazdaság nemzetközi versenyképességének javításához és a bérek felzárkóztatásához - hangzott el az MGYOSZ sajtótájékoztatóján, melyen Dr. Futó Péter elnök és Gablini Gábor alelnök, az Oktatási és Képzési Bizottság vezetője ismertette a szövetség rövid- és hosszú távú javaslatait, melyek a szakképzési rendszert lennének hivatottak alapvetően átalakítani.

A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ) 2016 tavaszán országos eseménysorozatot indított azzal a céllal, hogy új lendületet adjon a hazai szakképzési rendszerről zajló szakmai diskurzusnak. Az egyre növekvő hazai munkaerőhiány már nemzetgazdasági problémákat okoz. A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége a hazai szakképzési rendszer megújításában látja a legkomolyabb lehetőséget a kihívások hosszú távú kezelésére.

Az MGYOSZ Elnökség felkérésére a Szövetség Oktatási és Képzési Bizottsága megoldási javaslatokat dolgozott ki. A munkában számos tagvállalatának és szakmai szövetségének képviselője vett részt. A Szövetség megismerte a szakképzés elismert szakértőinek állásfoglalását, országszerte konzultációkat folytatott a cégek, a szakképző intézmények, szakképzési centrumok vezetőivel és hallgatóival annak érdekében, hogy minél szélesebb körből gyűjtsön tapasztalatokat a kérdésben. Tanulmányozták és összegezték a hazai és külföldi jó gyakorlatokat is és ezeket figyelembe vették az átfogó javaslatcsomagjuk kialakításában.



Az elvégzett munka eredményeit és tanulságait ismertette szeptember 19-i sajtótájékoztatóján Dr. Futó Péter elnök és Gablini



Dr. Futó Péter hangsúlyozta: az oktatás, és ezen belül a szakképzés, stratégiai kérdés a magyar gazdaság fejlődése szempontjából.

Gablini Gábor ezt kérte a sajtótájékoztató résztvevőitől: „Legyenek a nagykövetek. Fontos a széleskörű egyetértés. Fontos, mindenki megértse, olyan súlyú a szakképzés problémája, hogy itt már negatív következmények kilátásba helyezésével változtatni nem lehet. Itt pozitív ösztönzőkre van szükség, hogy minden tanuló azt érezze, jól jár, ha szakmát tanul.”



Gábor alelnök. Gablini Gábor a részletekről szólva a következőket mondta:

„Munkaadói és motivációs szempontból vizsgáltuk a szakképzést, mely alapján megállapítottuk, hogy komplex átfogó megújításra van szükség. Ennek a megközelítésnek a legfontosabb eleme, hogy a családokat, munkaadókat és az oktatási intézményekben dolgozókat, pozitív módon motiváljuk. Csak komplexen lehetséges azt a pozitív hatást elérni, amely hozzáadott értéket ad a szakgimnáziumi képzéshez, és ez egyértelmű értéktöbbletet jelent a családok részére. Azért a családot helyeztük fókuszba, mert a gyermekek továbbtanulásában alapvetően a család dönt. A döntés alapja jelenleg, hogy hol látják biztosítva a gyermek továbbtanulási esélyét. Hisszük, hogy a továbbtanulási arány növelése csakis pozitív megközelítéssel, motivációval érhető el.” Gablini Gábor kiemelte: „Irányadónak tekintjük a német duális szakképzés 2030-ig tartó, megújított rendszerét. Célunk, hogy a szakképzésbe olyan fiatalok kerüljenek be, akik megfelelnek a cégek egyre növekvő elvárásainak, ahol a munkavállalói státusz a meghatározó a foglalkoztatási, tanulószervezéses gyakorlati képzésben.”

AZ MGYOSZ-JAVASLAT RÉSZLETESEN:

1) Felkészítő év bevezetése választható jelleggel az általános iskolai képzésben

Megfontolandó az általános iskolai képzésben a felkészítő év bevezetése az óvoda és az általános iskola 1. osztálya közötti időben (szülő

döntése) az alapozás kiterjesztése, melynek további, pozitív hozadéka is várható.

2) Az általános iskolai képzési szakasz lezárásaként alapkompétencia vizsga bevezetése

Az általános iskola elvégzésének feltétele egy országosan egységes alapkompétencia vizsgán történő részvétel, amelyen az alapvető írás, olvasás, szövegértés és számolási készségek szintjét kell felmérni. Az alapkompétencia vizsga célja, hogy a szakiskolai, szakközépiskolai és gimnáziumi képzésbe csak olyanok léphessenek be, akik nem funkcionális analabéták, továbbá az előírt minimum követelményeknek megfeleltek. Méri és értékeli a pedagógusok teljesítményét is, ezáltal fontos információt szolgáltat a munkájuk eredményességéről.

Az országosan egységes alapkészségek és kompetenciák mérésének és értékelésének *első fontos mérföldköve az általános iskola 4. osztályának a végén* legyen. Az eredmények ismeretében minden iskola készítsen fejlesztési tervet a tanulók között meglévő egyenlőtlenségek, hátrányok további kompenzálására, igénybe véve a fejlesztő pedagógia teljes eszköztárát.

3) Szakképzésre felkészítő, áthidaló programok szervezése

Akik az alapkompétencia vizsgán nem felelnek meg, nem léphetnek be a szakképzési szakaszba, számukra szakképzésre felkészítő 1-2 éves áthidaló programokat indokolt szervezni. Cél az alapkészségek elsajátítása, hogy az ismételt alapvizsgát le tudják tenni, valamint a pályorientációs szakmai alapozó képzés elkezdése, illetve a munkára szocializálás, a szakképzés megkezdésére történő felkészítés.

Az egyéves szakmacsoportos szakmatanulásra történő felkészítő képzés feladata, hogy az alapkészségek megszilárdításával, felzárkóztatásával párhuzamosan a szakmacsoportos szakmai orientációs, és a szakmai alapozó képzéssel tegye alkalmassá a tanulókat rész szakképesítés megszerzésére. Ezt követően tudnak belépni a duális rendszerű szakközépiskolai, vagy szakközépiskolai képzésbe. A szakmai alapozó képzési szakaszban pedig lehetővé kell tenni az új kooperatív modell alkalmazását. Ennek következtében a vállalati-üzemi gyakorlóhelyeken minél többen be tudnak kapcsolódni a munka alapú tanulásba.

A 2 éves szakképzésre felkészítő programok fő célja a halmozottan hátrányos helyzetű, enyhén fogyatékos tanulók motivációjának felkeltése, az iskolai kudarcélmények feldolgozása. Biztosítva, hogy az életvezetési-szo-



ciális kompetenciákat és az alapkészségeket fejlessze arra a szintre, hogy kikerüljenek a funkcionális analfabéta státuszából, majd szakmacsoportos alapozó képzés keretében felkészítse őket a szakmatanulásra, illetve a speciális szakiskolába, vagy a szakközépiskolába történő felvétellel.

4) A tankötelezettség korhatárának 18 éves életkorra történő felemelése

Az óvoda utáni alapozó képzés lehetőségével, illetve a 3 éves szakközépiskolai képzés bevezetésével, a középfokú tanulmányok befejezésének ideje kitolódik a 18 éves életkorra. Itt nem a korhatár visszaállításáról van szó, hanem az új iskolaszervezeti változásokhoz történő igazodásról.

5) A pályaválasztás, a pályatanácsadás, a szakmai és pályaalakmasság valamint a marketing szerepe.

A jó gyakorlatok közül javasoljuk, hogy a székesfehérvári pályaválasztási szoftvercsomag országos alkalmazása kerüljön bevezetésre.

A szakiskolákba, a szakközépiskolákba és a szakgimnáziumokba jelentkezőknél szakmai és pályaalakmassági vizsga országos bevezetését javasoljuk, amely figyelembe veszi az általános iskola befejezése előtti alapkompentencia vizsga eredményeit, valamint a szakmai és vizsgakövetelményben meghatározott elvárásokat, előírásokat.

6) Kiemelt jelentőségű, hogy a szakgimnáziumokban megszerezhető tudás tegye lehetővé az ott végzők számára a felsőfokú intézményekbe való felvételt, legalább olyan arányban, mintha normál gimnáziumban végzett volna.

A cél az érettségire épülő szakmatanulás expanziójának visszaállítása, a felsőfokú szakirányú továbbtanulás motivációjának helyreállítása, az előzetesen megszerzett tudás kreditekben történő beszámítása, valamint a szakképzés vonzerejének és a munka világába történő átmenet erősítése. El kell érni, hogy a szakgimnáziumok teljes értékű érettségit biztosítva visszaadják a fiataloknak a továbbtanulási esélyeket.

7) Fontos új elem a mindenkori minimálbérhez igazított ösztöndíj és tanuló-szerződéses juttatás, amit az állam és a munkaadók közösen biztosítanak.

Az *állami ösztöndíjprogram* lényege, hogy a tanuló egy havi átlagos ösztöndíjalapjának az összege, a szakiskolai és a szakközépiskolai tanulók esetében, a mindenkori nettó minimálbér 40%-ának, a szakgimnáziumi tanulók esetében pedig a 60%-ának megfelelő, alanyi jogú, állami ösztöndíj legyen.

A *tanuló-szerződéses juttatást*, a szakiskolai és szakközépiskolai tanulóknál, legalább a mindenkori minimálbér 60%-ára, a szakgimnáziumi tanulóknál pedig legalább a mini-

Az MGYOSZ részt vesz a szeptemberben megalakult Szakképzési Innovációs Tanács munkájában, mind a négy bizottságban. Mindent megtesz azért, hogy a kidolgozott koncepciót megismerjék a döntéshozó szervek. Ha ugyanis minden jól alakulna, modellekből felépíthető programja akár 2019 őszétől bevezethető lenne. Egy a lényeg: a szakmunkás-képzést gyökeresen át kell alakítani, hogy képes legyen megfelelni a XXI. század vállalati igényeinek.

A JAVASLATCSOMAG FŐBB ELEMEI

- **Felkészítő év bevezetése választható jelleggel az általános iskolai képzésben**
- **Alapkompetencia vizsga bevezetése (alsó tagozat végén, valamint az általános iskola befejezésekor)**
- **Szakképzésre felkészítő áthidaló programok**
- **A tankötelezettség korhatárának 18 éves életkorra történő felemelése**
- **Pályaválasztás, pályatanácsadás, szakmai és pályaalakmasság, valamint a marketing szerepe**
- **Szakgimnáziumiból való felvétel lehetősége felsőfokú intézménybe**
- **Az állami ösztöndíj-program**
- **A tanulószerveződéses juttatás**
- **A diákok munkavállalói státusza**
- **A gazdálkodó szervezetek felelősségvállalása**
- **Csúcstechnológiai központok létrehozása**
- **Független vizsga és kompetencia központok létrehozása**
- **Duális Képzési Tanácsok kialakítása**
- **A szakképző centrumok teljesítményelvű finanszírozási rendszerének a bevezetése**
- **Szakképzés Fejlesztési és Felnőttképzési Kutatóintézet létrehozása**
- **Pedagógusok megnyerése**

málbér 40%-ára kell emelni. Ezt az összeget a gazdálkodók saját erőforrásaikból fedeznék olyan módon, hogy ez a kiadás adó és járulékkerhet nem viselő juttatásnak minősülne.

8) A munkavállalói státusz meghatározóvátétele, a tanulószerveződéses foglalkozási gyakorlati képzésben, a szakiskolai, a szakközépiskolai, valamint a szakgimnáziumi tanulók részére

A szakiskolai, a szakközépiskolai, valamint a szakgimnáziumi tanulók körében *erősíteni kell a munkavállalói státuszt*. A diákot a tanulószerveződés megkötése után veheti fel a szakképző intézmény.

9) A gazdálkodó szervezetek felelősségvállalása

A programban részt vevő cégek motivációjának növelését a tanulószerveződéses gyakorlati képzésben úgy javasoljuk megváltoztatni, hogy a gyakorlati oktatók bérét, a jogszabály által előírt kötelező juttatásokat, valamint a szükséges eszközöket a szakképzési hozzájárulásból tudják finanszírozni. Az oktatók átlagfizetése érje el a minimálbér háromszorosát. Az oktatói bérek finanszírozását már a legalább 5 tanulót foglalkoztató cégeknél biztosítani ajánljuk, a továbbiakban pedig a jogszabályban biztosított csoportlétszámmal összhangban javasoljuk további oktatók foglalkoztatását támogatni.

10) A csúcstechnológiai központok létrehozása elkerülhetetlenné vált a rohamos technológiai fejlődés által

Egyre több szakmában korlátozott a legújabb technológiájú, drága, vagy egyedi gépek, berendezések elérhetősége. Ezek *a központok lennének jogosultak a kompetencia portfóliók, rész-szakképesítések és szakképesítések hitelesítésére, kiadására, valamint a formális és informális tudás beszámítása*.

11) Független vizsga és kompetencia központok létrehozása

A kimeneti, teljesítményelvű szabályozás, a vizsgateljesítmények értékelése és mérése megköveteli, hogy a szakmai záró vizsgabizottságok a képzőktől független feltételrendszer alapján működjenek! A fő cél az, hogy a szakmunkás bizonyítványnak valós értéke legyen. Célszerűnek látszik, hogy az üzemek felletti technológiai és tudáskiegyenlítő központok területi-regionális vizsgaközpontokként is működjenek, amelyek az országosan egységes *mesterképzésben és vizsgáztatásban* is komoly szerepet kell, hogy felvállaljanak.

12) Duális Képzési Tanácsok kialakítása

Duális Képzési Tanácsokat és Irodákat szükséges létrehozni, amelyek feladata a vállalati-üzemi gyakorlati képzéssel összefüggő szakképzési feladatok irányítása, ellenőrzése, illetve minőségbiztosítása.

13) A szakképző centrumok teljesítményelvű finanszírozási rendszerének a bevezetése

Jelenleg 44 szakképzési centrum működik, kapacitáskihasználtságuk az ismert demográfiai változások és a szakképzés térvesztése miatt 50–60%-os szinten mozog. *A szakképző iskolákat, német mintára, komplex feladatokat el látó képző központokká kívánatos fejleszteni*.

14) Szakképzés Fejlesztési és Felnőttképzési Kutatóintézet létrehozását javasoljuk

Feladata a szakképzéssel kapcsolatos tudományos kutatások, jó nemzetközi gyakorlatok elemzése, adaptálása, modellkísérletek lebonyolítása annak érdekében, hogy a szakképzéssel kapcsolatos kormányzati döntések, jogszabályváltozások tényeken, evidenciákon alapuljanak. Kiemelt küldetése lenne, hogy olyan empirikus kutatásokat végezzen, amelyre alapozva nyomon lehet követni a munkaerőpiacon igényelt kompetencia szükségleteket. Az eredményeken keresztül fel lehet vázolni a szakmák fejlődésével, változásával és a képzési-beiskolázási szerkezet alapvető változásaival összefüggő trendeket, valamint mérni lehet a fiatal szakképzett munkaerővel kapcsolatos vállalati elégedettséget. A nemzetközi kutatások mellett fontos feladata lenne a nemzetközi szakmai versenyekre történő felkészülés, felkészítés, valamint az OSZTV és az SZKTV egységes keretek között történő szervezése és lebonyolítása.

15) Fontos a pedagógusok megnyerése,

Az iskolai szakmai elméleti, illetve gyakorlati képzést végző tanárok számára évenként indokolt bevezetni a nyári egyhónapos üzemi munkatapasztalat szerző tréninget (kvázi pedagógusi nyári összefüggő gyakorlatot). A korszerű technológiát képviselő üzemekben a munkafolyamatokba ágyazott akkreditált képzésen vennének részt, amely részét képezné a kötelezően előírt, kreditpontokban számított pedagógus továbbképzéseknek. Az ilyen típusú képzéseken történő részvétellel súlyozottan szerepeljen a pedagógusok 5 évente esedékes értékelési és minősítési rendszerében.

A pedagógusképzésben a felvételinél javasoljuk bevezetni a pályaalakmassági vizsgát.

MIT ÉR a vezető, ha NŐ?

Magyarországon a nők átlagfizetése átlagosan 20 százalékkal alacsonyabb a férfiakénál. Vezető beosztásnál a különbség 15 százalékra csökken, legalábbis a statisztikák szerint. Nem azért, mert a nők rosszabbul dolgoznának, vagy kevesebbet teljesítenének. Így alakult ki. És ez a „szokásjog” máig él. A Magyar Gyártóipar körkérdésére olyan, az MGYOSZ-tagszervezeteiben vezető beosztású nők válaszoltak, akik talán fölfelé húzzák az átlagot. De hogy nem átlagosak, az biztos. A kérdés tehát: mit ér a vezető, ha nő?

Cselényi Krisztina: „A bútór- és faiparban kevés a női dolgozó, így viszont kevés a női vezető is”

A fa- és bútóipar férfias szakma. Ezért itt a nők számaránya alapján sem lehet sok női vezető.

A következő meghatározó elem, hogy mi a fontos az adott vállalat számára: a technológia, a műszaki fejlesztés, a gyártás, vagy már előtérbe került az értékesítés, a gazdaságosság, az emberi tényező. Ha az előbbi három szempont a meghatározó, akkor borítékolható a férfivezetés. Ha az értékesítés, az üzlet, és az emberi tényező lényegessé válik, akkor egyre több a nő, hiszen ezeken a területeken talán már több a női munkatárs, mint a férfi. A műszaki

egyetemen – és ez a faipari szakmákra fokozottan igaz – túlsúlyban vannak a fiúk, az üzleti felsőfokú intézményekben pedig nagyszámban vannak lányok, a humán egyetemeken pedig ők vannak túlsúlyban. A bútór- és faiparban

meghatározó a technológia, a gyártás a vállalatok működésében, amihez mérnökök, faipari munkások kellenek, műszaki intézményekből. Ezért kevés a női dolgozó, így viszont kevés a női vezető is.

Hogy jó vagy rossz ez a helyzet? Nehéz minősíteni, hiszen egy vállalat fejlődésének különböző állomásai vannak, ahol különböző tudással rendelkező vezetők kellenek. Viszont

úgy látom, hogy a legutóbbi fejlemények a nőknek dolgoznak. Ha megnézzük, a nagyvállalati HR-posztokon szinte csak nők vannak. Az ő feladatuk volt idáig is, hogy foglalkozzanak a munkavállalókkal, az adott vállalat szokásainak, lehetőségeinek megfelelően. Az utóbbi időben viszont kiéleződött a munkaerő-hiány, így fontossá váltak a jó HR-vezetők is. Tőlük remélik, hogy olyan vonzó

„A kkv-kban kiderül, a nők remek vállalkozók, remek főnökök, még a bútór-, faipari vállalkozásokban is”



Cselényi Krisztina, a Magyar Bútór és Faipari Szövetség (az MGYOSZ tagja) főtítkára, a Via Group International Kft. ügyvezető igazgatója

feltételeket tudnak kialakítani, amikkel növelhető a munkaerő lojalitása, és megtarthatók, vagy éppen újak is odavonzhatók. A HR-vezetők sok helyen idáig is a felső vezetés tagjai voltak sok helyen, de most biztosan többet számít a szavuk, mint korábban. S talán egyszer még ügyvezetők, vezérigazgatók is lesznek. Az értékesítők presztízse már most is magas, mint ahogy a közgazdász végzettségű vezetők is, tehát innen mind nagyobb arányban kerülnek nők is a cégvezetés csúcsára. Vagyis úgy gondolom, egy vezető – függetlenül attól, hogy nő vagy férfi – sokat ér egy vállalatnál, ha az adott és a jövőbeni igényeknek megfelelően irányítja a

céget. Ebben én nem látok különbséget nő és férfi között, csak jó és rossz vezető között van különbség.

Ha viszont a saját alapítású kkv-kat vesszük szemügyre, akkor ott több nőt látunk vezetői pozícióban. Ott szinte mindegy, hogy milyen végzettsége van a tulajdonos-vezetőnek, sok mindenhez értenie kell. És ott az is kiderül, a nők remek vállalkozók, remek főnökök, még a bútor-, faipari vállalkozásokban is. Ott nem kérdés, férfi vagy nő vezeti a vállalkozást, csak az a lényeg, piacképes a termék és a vezetés, a menedzsment, vagy sem. A többi lényegtelené válik.

Garbacz Lászlóné: „A férfiak szinte toltak felfelé a ranglétrán”

Harminckét éve vagyok különböző szinteken vezető, 24 éve a kollégáimmal alapított kft. ügyvezetője. Vagyis hosszú vezetői tapasztalattal rendelkezem, ezért a kérdésre – mit ér a vezető, ha nő? –, az a válaszom, hogy annyit ér, amennyi teljesítményt letesz az asztalra. És ugyanennyit ér a férfi is. Ha viszont az a kérdés, nehéz volt-e helytállnom a férfiak uralta ágazatban vezetőként, akkor igent mondom.

Különösen a kezdetekben volt nehéz: 1986. január 1-től a Tatabányai Szénbányák Vállalat Építészeti Üzemének főkönyvelője lettem. Az üzem hétszáz fő alkalmazotti létszámmal működött, majd a Bánya Vállalat racionalizálta szervezetét és a Külüzemeket átalakította részvénytársasággá más befektetők bevonásával. A megyében így lett az üzemből az első részvénytársaság, amelynek a gazdasági igazgatója lehettem.

Vállalásaim nem bizonyultak könnyű feladatnak, mert csupa műszaki gondolkodású férfi vett körül, akiket különösebben nem érdekelték a számok, az ügyviteli rend, s egyáltalán, a gazdasági szempontok fontossága. Azt hiszem, itt még egy férfinak is nehéz lett volna a dolga, mert az akkori idők nem is kedveztek a gazdasági szempontoknak, üzleti gondolkodásnak. Ebben a situációban bizonyára hátrányos helyzetű vezető voltam nőként. Könnyen lekezeltek (volna), simán lesöpörték (volna) a számviteli fegyelemre vonatkozó szabályokat, ha nem lettem volna már akkor is elég erőtel-

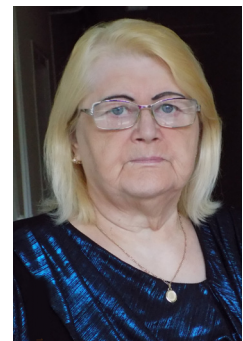
jes személyiség. Néha azért éreztem, ebben a közegben egy nő szép lehet, de okos nem. Ezért most visszatekintve, azt hiszem, könnyebb lett volna férfiként. És ez még akkor is igaz, ha gyorsan lépdeltem előre a karrierlétrán, mert a férfi főnökeim a kezdetektől szinte toltak felfelé. Talán azért, mert ezt a területet nem kedvelték? Vagy látták bennem a céltudatos, szigorú gazdasági vezetőt?

Sajnálatosan 1994 áprilisában a részvénytársaságot felszámolták. Ekkor adódott a lehetőség és 66 kollégámmal vállalkozást alapítottunk, a mai cégünket, amelynek én lettem a motorja és szervezője ennek a váltásnak, így nem meglepő,

hogy én lettem a vezető is. Itt már semmi hátrányt nem jelentett, hogy nő vagyok. Csak azt látták, hogy szervezem a cégalapítást, én alakítottam ki a működés koncepcióját, rendszerét, s aktívan részt vettem a munkaszervezésben is. Azt hiszem, abban

a nehéz helyzetben volt tekintélyem, így fel se merülhetett, hogy nőként kevesebbet érnék a főnöki székben.

Azóta sok év telt el. Voltak szép sikereink, nehéz éveink is. A 66 alapítóból harmincan még megvagyunk. Zömmel férfiak, az építőiparban ez az általános, de továbbra is én vezetem a céget. Nem könnyű. De nem azért, mert nő vagyok, hanem mert sokkal nehezebbek a körülmények, mint amikor megalakultunk. De ez már egy másik történet.



Garbacz Lászlóné, a Komárom-Esztergom Megyei Munkaadók és Gyáriparosok Szövetségének (az MGYOSZ tagszervezete) az elnöke, az É.R.T. - ÉFSZ Kft. ügyvezető igazgatója

„Itt még egy férfinak is nehéz lett volna a dolga, mert az akkori idők nem is kedveztek a gazdasági szempontoknak, üzleti gondolkodásnak”

Kokasné Dr. Palicska Livia: „A nők inkább csapatjátékosok”

Évtizedeket dolgoztam felsőfokú intézményekben, könnyűipari vonalon. Nem találkoztam túl sokszor felsővezetői szinteken nőkkel. Így a múltbeli tapasztalatom alapján a kérdésre nehéz válaszolnom: ami nincs, azt nehéz értékelni. A helyzetről már inkább lehet véleményem, és az nem túl hízelgő az akkori tudományos-oktatási intézményekben megjelenő „esélyegyenlőtlenségi” állapotokról.

Persze, azóta talán ott is változott a helyzet, én azonban jó négy éve már egy vállalatot vezetek, ahová hívtak, nem kellett pályáznom, jelentkezmem. A német Hohenstein Intézet tulajdonában lévő cégnél viszont egy pillanatil sem éreztem semmiféle nemi diszkriminációt. Szakmai tudásom, tapasztalatom alapján ajánlották fel az állást, s a kezdeti elismerés azóta is tart. Így bizonyára annyit érek vezetőként, amennyit teljesítek, itt nem játszik szerepet,

hogy éppen nő vagyok. Az európai könnyűipar kutatóintézetével állunk kapcsolatban, ott még ma is elvéve akad női vezető, legfelső szinteken.

Általában azt gondolom, hogy jól tesz egy vállalat teljesítményének, ha nő vezet. Különösen nehéz, kiélezett időszakokban derül ki, hogy a nők erősebb empátikus képessége jól jön a válságos helyzetek elsimításában. A nők inkább

csapatjátékosok, nem ragaszkodnak saját elképzeléseik minden áron való megvalósításához, alkalmazkodók, elfogadóak. Én is ezen elvek alapján működöm: szeretem, ha megvitattunk dolgokat, és közösen alakítjuk ki, merre menjünk, mit csináljuk. A múltban többször kerültem olyan főnök irányítása alá, aki semmibe vette kollégái véleményét. Nem volt hatékony ez a módszer. Arról nem beszélve, hogy nem érezték jól magukat ott az emberek. Akkor megfogadtam: soha nem leszek ilyen vezető.

„Különösen nehéz, kiélezett időszakokban derül ki, hogy a nők erősebb empátikus képessége jól jön a válságos helyzetek elsimításában”

Bár sok a kedvezőtlen tapasztalatom, a jövőt nézve mégis optimista vagyok: az Európai Unió tagjaként e téren is alkalmazkodnunk kell a normákhoz, azaz az esélyegyenlőséget nemcsak szavakban, hanem a gyakorlatban is érvényesíteni kell, csúcsvezetői szinteken is. Nem félek attól, hogy a nők ne tudnának helyt állni, ha

ehhez a társadalmi-gazdasági körülmények is adottak. A képzettség megvan. Ha képesek egy családot elvezetni, mellette teljes gőzzel dolgozni, s szervezni az életüket, akkor csúcsvezetőként is ki fogják tudni alakítani azt a csapatot is, amellyel ésszerűen meg lehet osztani a munkát, a vezetést. Egy ilyen vezető sok esetben még eredményesebb is, mint férfitársai.



Dr. Kokasné Dr. Palicska Livia, a Magyar Könnyűipari Szövetség (az MGYOSZ tagszervezete) elnöke, az Innovatex Zrt. vezérigazgatója

Szendrey Silvia: Este fél hétkor még mindenki dolgozott

Én tulajdonképpen soha nem tettem fel ezt a kérdést se magamnak, se másoknak. És nem is találkoztam ezzel a megközelítéssel, vagyis soha nem éreztem annak hátrányát a karrieremben, hogy nő vagyok. Talán a szerencsés kivételek közé tartozom? Azt se tudom, hogy valaha kevesebbet kerestem volna, mint férfi-vezetőtársaim, merthogy nem ismerjük egymás fizetését. A statisztikákat, melyek erre utalnak, én is látom, de szerencsére, nem éltem meg ilyen jövedelmi hátrányt. Vagy legalábbis nem tudtam róla.

Pár napja este fél 7-kor néhány cégvezetőnek emailt küldtem. Meglepődtem, mert mindenkit azonnal válaszolt. Még mindannyian a munkahelyükön voltak. Kérdés, hogyan tudják így megszervezni a családi életet, esetleg a gyerekek ellátását? Ezt a nehézséget sok nő bekalkulálja, amikor felmerül az előrelépés lehetősége. A mi tagjainknál is azt látom, hogy középvezetői szinteken még sok a nő, de a vezetői csúcsra kevesen jutnak. Ennek bizonyára sok oka van, de a társadalmi munkamegosztás szerepet játszhat ebben. Ezért amikor arról hal-



Szendrey Silvia, a Joint Venture Szövetség (az MGYOSZ tagszervezete) ügyvezető igazgatója

lok mostanában, hogy talán be kellene vezetni egy kvótát, hajlok arra, hogy egy bizonyos időtávra ennek lenne értelme. Felgyorsítaná azokat a folyamatokat, amelyek segítenék az egyenlő esélyű karrierépítést.

Hangsúlyoznám, a gyakorlatban nem közvetlen diszkriminációról van szó, hanem inkább sok apró tényezőről – család, környezeti elvárások, önértékelési gondok –, melyek a nőket inkább visszahúzódnálásra készítik. Ugyanakkor egyre több felmérés bizonyítja, a vállalatok is eredményesebbek, ha vezetői szinten is megjelenik a sokszínűség. Van, aki

„A gyakorlatban nem közvetlen diszkriminációról van szó, hanem inkább sok apró tényezőről, melyek a nőket inkább visszahúzódnálásra készítik”

ezt már belátja, törekszik a gondolkodását is ennek megfelelően alakítani, de nem egyszerű leszámolni sok évtizedes előítéletekkel.

Bízató viszont, hogy a fiatalok egészen mások. Sokkal ésszerűbben, természetesebben gondolkodnak, ami a gyereknevelésben is megnyilvánul. A fiatal apáknak természetesebb, hogy az otthoni munkamegosztásban erőtel-

jesen részt vesznek. Ez viszont „felszabadítja” a fiatal nőket, és természetesnek veszik, hogy vezetők lesznek, ha kínálkozik egy lehetőség.

Vagyis zajlik a változás, lassan, de visszavonhatatlanul.

NŐI FELSŐVEZETŐI KUTATÁS: növekedési kilátásról, vezetői attitűdről és a digitalizációról

A felsővezetői optimizmus alapvető, de nőként nem könnyű – derült ki a KPMG Global Female Leaders Outlook 2018-as kutatásából. A KPMG International 2018-as kutatása szerint az 500 legnagyobb vállalat vezetője között alig 5 százalék a nők aránya, csak mintegy 21 százalékban foglalják el a vezetői helyeket. Ezek a számok az elmúlt években alig változtak.

A magyar nagyvállalatok női vezetői sok szempontból másképp látják a világot, ágazatukat és vállalatuk helyzetét, mint a globális nagyvállalatok felsővezetői. Utóbbiak a KPMG CEO Outlook felmérése szerint 78 százalékban ítélik meg pozitívan szektoruk növekedési kilátásait a következő három évre, míg saját vállalatukét 91 százalék látja optimistán. Ehhez képest a magyar női vezetőknek csak 67 százaléka elégedett az ágazat növekedésével, és 70 százalékuk látja megfelelőnek saját cége növekedési potenciálját. Többek között erről is szó esett az Egyenlítő Alapítvány és a KPMG Női vezetők kerekasztal-beszélgetésén, melyen magyar cégvezetők értékelték a KPMG Global Female Leaders Outlook 2018-as eredményét.

Nagy Beáta, a Corvinus Egyetem kutatója szerint nem feltétlenül arról van szó, hogy a nők óvatosabbak lennének. Könnyen elképzelhető, hogy a férfivezetők elsősorban olyan ágazatokban uralják a cégek felső vezetését, amelyek manapság gyorsabb növekedés elé néznek. Tipikusan ilyen a tech

szcéna, ahol a férfiak túlsúlya itthon még nyomasztóbb a nemzetközi átlaghoz képest. Heal Edina, az Egyenlítő Alapítvány alapítója hangsúlyozta, hogy a fele-fele arányú csapatok sokkal sikeresebbek tudnak lenni, mint a csak férfi vagy csak női összetételűek. Ma még szükség van pozitív diszkriminációra.

Az elmúlt években a cégekkel szembeni kihívások között egyre nagyobb súlyt kaptak a digitalizációhoz és a technológiai fejlődéshez köthető kockázatok is. A nemzetközi nagyvállalati vezetők kockázati listáján a gazdaságok bezárkózása áll az első helyen, ezt követi a kiberbiztonsági kockázat, valamint az attól való félelem, hogy valaki más hozza el a diszruptív megoldást a saját szektorukba – mondta Liptay Gabriella, a KPMG marketing és kommunikációs igazgatója a kutatáshoz kapcsolódóan.

A nemzetközi vezetőkhez képest a magyar női igazgatók a legnagyobb veszélyfaktornak a szabályozásból fakadó kockázatot, a tehetséges munkaerő hiányát, valamint a technológiai fejlődésében rejlő veszélyeket tekintik.

POZITÍV DISZKRIMINÁCIÓ

Ez még szűkös, de hosszú távon csak a rátermettség garantálhatja a hatékonyságot. A kvóta jó ötlet, de nem írhatja felül a vezetői készségeket.



Rendkívüli EU-csúcsot hív össze november közepére az Európai Tanács elnöke az Egyesült Királyság kilépéséről tervezett esetleges megállapodás érdekében. Ám ha addigra sem lesz megállapodás, akkor az 50. cikk alapján meghosszabbítható a kilépési feltételekről szóló tárgyalási folyamat, amennyiben az EU-ban maradó 27 tagország egyhangú döntéssel ehhez hozzájárul. Alábbi cikkben a Brexit nehézségeit, és az iránykeresést elemezzük.

Negyvenöt év EU tagságot követően olyan sokrétű együttműködés alakult ki az alapító, illetve a közösséghez viszonylag korán csatlakozó európai országok között, hogy ezt nem lehet és nem is érdemes megszüntetni. A globalizáció jelenlegi intenzitása mellett legfeljebb a kapcsolatok feltételrendszerét lehet újrafogalmazni. Ráadásul a felek a jogállamiság és a kompromisszumkötés elismert világbajnokai. Ezért az új keretek kialakítása mellett mind az EU-nak, mind Nagy-Britanniának be kell tartania vállalt kötelezettségeit. A szaldó nyilván azon is múlik, hogy az Egyesült Királyság milyen pozíciót foglal el a többi, különösen az áru-és szolgáltatások külkereskedelmi, illetve az európai intézményekhez való viszony – a bíraskodástól a nemzetközi fuvarozás informatikai rendszeréhez való tartozásig – kérdésköreiben.

A tárgyalások elég előrehaladottak. Ezt többek között az uniós főtárgyaló Michel Barnier is hangsúlyozza, rávilágítva, hogy a

tárgyalási jegyzék 75-80%-ban megfelelő egyezség alakult ki. Nézzük meg részletesebben, különösen a gazdaság területein, hogy melyek az érzékeny pontok. Ennek különös jelentőséget ad, hogy az alkupozíció erősítésére mindkét fél használja a megállapodás nélküli brit kilépés (hard brexit) következményeinek felemlegetését.

TÖRTÉNELMI ÉS ELVI MEGFONTOLÁSOK

A gazdaságpolitikát befolyásoló szerződéses és játékszabályok az Unióban nem egységesek. Kettőn áll a vásár. Ha a tagállamok vezetőinek kompromisszuma kivételeket enged, akkor a kivételek sokasága magát a rendszer működését kérdőjelezheti meg. Minden nehézkességével és nehezen magyarázható döntéshozatali mechanizmusával – az állam- és kormányfők Európa Tanácsa nagyobb befolyással bír, mint a Parlament – az Európai Unió teljesítette, és remélhetőleg teljesíteni fogja legfőbb küldetését: tartós békét hozott



létre az 1000 éven át erőszakos és háborús cselekményeken keresztül rivalizáló európai államalakulatok között olyan módon, hogy az emberi méltóság és szabadság történelmileg példátlanul magas szintjét biztosítja és védi. A Római szerződés, 1958 óta Európa történelmének lapjaira csatazaj hangja nem kerülhet.

A gazdaság területein a 2000-es évekig az integráció mélyítése sikeresen haladt előre. A szuverének erősödő identitásán azonban megtörni látszik a folyamat, amely érinti a költségvetési szabályok, de különösen az adórendszer – az általános forgalmi adózásban elért egységes elvek alkalmazásán túl – további közelítését. Eközben a közvetlen tőkebefektetések „megszerzése” érdekében az adórendszerben, különösen a társasági nyereségadózásban például nyílt közösségen belüli verseny folyik. A tagállamok közötti kooperáció hiányának vesztesei nem az erős gazdasági szereplők, hanem a KKV-szektor, a háztartások.

A hosszú távú költségvetési fegyelmet sem sikerült biztosítani. Bár ez újabban nem trendi, mégis az eurózóna kialakításának egyik szilárd pillére volt. A tagállamok kormányainak rövid távú választási ambíciói azonban rendre felülírták a szabályokat. Az eurózóna Európai Központi Bankhoz telepített tényleges gazdasági funkciói, intézményei és hatalma – igen, hatalma, mert 1 perc alatt több pénzt teremthet, mint amennyit bármely tagállama képes lehet egy év alatt addicionális adókból beszédni – különálló kérdés- és problémahalmaz.

A főáramtól eltérően nem gondolom, hogy bevezetése időszerű és átgondolt lett volna. Kizárólag arra fókuszált, hogy a beszállítói lán-

**Vajon mi lesz a brit-német autói-
ipari együttműködés jövője a Brexit után? A képen egy Mini autó látható, a BMW által működtetett oxfordi látogatóközpontban. Ez a brit autómárka jelenleg a BMW cég tulajdonában van. A legsportosabb kisautók egyikének tartják. Három modellt gyártanak, sok változatban. A Mini One-t, a Mini Coopert és a Mini John Cooper Works-öt. A Mini gyár 2013-ban volt 100 éves.**

cok és a kereskedelmi tranzakciók több országot érintő megvalósítása árfolyamkockázatok és eltérő kamatkörnyezet nélkül egyszerűbb és költséghatékonyabb. A kockázatokat vállalati szintről áttolta kormányzati szintre – csak ez eddig nem derült ki. Euróérett országok, mint Dánia és az Egyesült Királyság kivételként, későbbi csatlakozási kötelezettség nélkül használhatta az Unión belül a koronát és a fontot, a teljesen euróérett Svédországban az euró bevezetése sincs napirenden. Ehhez képest nyilvánvalóan paradox, hogy a tőkefelhalmozás szintjében, innovációban, termelékenységben a hivatkozott tagállamoktól messze elmaradó Görögország, Portugália, Szlovákia csatlakozhatott. Viszont az euró/dollár árfolyam nem 1,8 hanem csak 1,2 – a hatalmas német exporttöbblet ellenére.

Az Európai Unió komplex értékrendszere nem összevethető az euró hasznosságra fókuszáló megközelítésével. A demokratikus értékeket az Unió egésze, és nem arról elnevezett pénze őrzi.

A közösség gyors munkaerő-piaci integrációja azonban a sikerországok némelyikében egy évtized alatt túlsordult. A bizalomra épülő brit adminisztráció milliósámszámra találkozhatott a kiskapukat történelmi beidegződésből kereső és megtaláló közép-kelet európai polgárok ügyeskedéseivel – a nem átgondolt európai és brit szabályozás feltételei között.

Nyilván nemcsak ez, hanem más tényezők is elősegítették az Egyesült Királyság meglepetésszerű népszavazáson hozott döntését. Lehet, hogy Cameron miniszterelnök nem olvasta Churchill megjegyzését: a népszavazás

kiváló demokratikus intézmény, amíg le nem mész az utcára, és nem beszélgetsz a járókelőkkel. Az utóbbiak védelmében azért felhozom, hogy a kiválás pontos tartalmát a politikai elit sem ismerte, azóta is vitatkozik rajta. A britek olyanról szavaztak, amiről jellegénél fogva nem lehetett pontosan tudni, hogy tulajdonképpen micsoda.

A TÁRGYALÁSSOROZATRÓL: ELVEK ÉS GYAKORLAT

A résztvevők kezdetben a süketet játszották, pedig még a Brexit legkevésbé rossz megoldásának megtalálása sem egyszerű feladat.

1. A tárgyalások politikai körülményei

A Európai Unió úgy tett, mintha a Királysággal történő megállapodás az egységes piacban maradásról, uniós szóhasználatban: hozzáféréséről, az Unió vitathatatlan gazdasági előnyeiből egy tetszőlege tortaszelet kiválasztása lenne, a britek pedig kezdetben hallani sem akartak a kiválás napját követő uniós befizetésekről. Mindenesetre biztató, hogy a több millió embert érintő állampolgársági jogok kérdése úgy tűnik, nyugvópontonra jutott.

A mögöttes politikai szándékok és maga a status quo az első időszakban erősen meghatározták a pozíciókat. Az Unió kimondatlanul is erős feltételeket kívánt támasztani, riasztó példát állítva a bennmaradó tagállamok esetleges jövőbeli kiválási szándékai elé. A brit álláspont pedig folyamatosan ingadozott a kemény, azaz a megállapodás minimumát tartalmazó kilépés, és a puha, átfogó megállapodással történő Brexit között. Közben, a külső megfigyelő számára érthetetlenül, saját belpolitikai helyzetét is sikerült megnehezítenie a brit kormánynak, illetve a Konzervatív Pártnak: 2017-ben egy általuk kezdeményezett, előrehozott választás eredményeképpen a Konzervatív Párt az Alsóházban kisebbségbe került, és csak egy észak-írországi párt, a Demokratikus Unionista Párt (DUP) 10 képviselőjének külső támogatásával képes kormányozni. Ezzel a politikailag amúgy is érzékeny északír határkérdést az aktuálpolitika szintjén is felerősítették.

A legnagyobb brit kormányzati aggodalom azonban a Konzervatív Párt belső megosztottságához kötődik. A hard brexit erős és széles támogatottságot élvez a kormánypárton belül, hangadói szerint legalább 80 konzervatív parlamenti képviselő sorolható ebben a csoportba. Az Unió egyre pragmatikusabb megközelítése nehezen vezet eredményre, ha a partner személye és álláspontja folyamatos hangsúlyeltolódáson megy keresztül. Ezt érzékelve Theresa May kormányfő úgy tűnik, eldöntötte,

hogy szentesítve a kilépési stratégiát, a kormánydöntéssel megalapozott ún. Chequers tervet végrehajtva, mindent megtesz egy reális megállapodás érdekében.

A Brexiter miniszterek a kormányülést követően nemcsak az ülésről, a kormányból is távoztak, és heves kommunikációs offenzívát indítottak, elsősorban Boris Johnson volt külügyminiszter vezetésével. Álláspontjuk azonban inkább a tagadásokon, mint átfogó alternatív koncepción alapul – és ez a tény több mértékadó hírcsatornának is feltűnt. Az aktuális belpolitikában is jelentős íráshatárkérdés kezelésére egyáltalán nincs válaszuk. A Konzervatív Párt egynegyede lehet meggyőzhetetlen Brexiter, ezért a 262 képviselővel rendelkező ellenzéki Munkáspárt magatartása döntő lehet.

Közben az Európai Unió is észlelhette, hogy a „kemény” Brexit egy amerikai-kínai kereskedelmi vitasorozat közepette összességében túl sok, akár egymást erősítő kockázatot is valósággá transzformálhat. A kinevezett főtárgyaló intenzíven keresi a megegyezés lehetőségeit.

2. A jövőbeli gazdasági és kereskedelmi kapcsolatok

Semmilyen ésszerű magyarázata nem lehet annak, hogy:

- Az Unió és a Királyság között ne jöjjön létre egy, az EU-Kanada közötti megállapodáshoz (CETA) legalább hasonló, de inkább szorosabb együttműködést kifejező szabadkereskedelmi egyezmény, amelyben hangsúlyosan kereskedelmi és befektetési szabályok szerepelnek, a munkaerő-áramlással kapcsolatban csak a szükséges mértékig szabályozzák az eljárásokat. A brit belpolitikai realitások nem teszik lehetővé a norvég vagy a svájci modell követését, azaz a tartós, járulékszerű brit befizetést az egységes piachoz való hozzáférés érdekében. Egyébként a piacok egymáshoz viszonyított méretarányai is egészen mások.
- Ne maradjon fenn a kutatási együttműködés a világ innovációban élenjáró országai egyetemei és kutatóintézetei között.
- Ne legyen szoros együttműködés katonapolitikai kérdésekben, a terrorizmus elleni harcban. A kapcsolatrendszer egésze nyilvánvalóan befolyásolja a titkosszolgálati együttműködés minőségét is. Bár ez elsősorban NATO ügy, mégis a tanulmányok az Egyesült Királyság hadseregének ütőképességét legalább Franciaország szintjére becsülik. 2017-ben a brit védelmi kiadások 20%-kal haladták meg a német szintet. A Királyság atomfegyverrel és repülőgéppel



Boris Johnson, az Egyesült Királyság volt külügyminisztere

Júliusban lemondott Boris Johnson brit külügyminiszter, mert nem értett egyet Theresa May „puha” brexitstratégiájával. Johnson az egyik legfontosabb arca volt a kilépési kampánynak a 2016-os népszavazás alatt, és távozása is annak a jele, hogy óriási a széthúzás a konzervatív kormányon belül azzal kapcsolatban, hogy milyen feltételekkel lépjen ki Nagy-Britannia az EU-ból.



Fotó: Máthé Zoltán / MTI

anyahajóval rendelkező hatalom, az ENSZ Biztonsági Tanácsának állandó tagja. Az EU-nak ebben a státuszban a Brexitet követően egyedül Franciaország marad.

- Németország külkereskedelmi többletének országgrangsorában 2017-ben az előkelő második helyen álló szigetországgal nehézkessé és költségessé váljanak a kapcsolatok. Európának és Németországnak éppen elég kereskedelempolitikai vitája van az USA-val, elsősorban a közvetlen kormánytámogatások termékárazási kihatásai, illetve az amerikai álláspont szerint az euró alulértékeltisége következtében. Az USA barátságtalan lépései esetén könnyen az Egyesült Királyság lehet Németország többletének első számú piaca.

3. Vállalati érdekek – praktikus megoldások

Az 50. cikkely aktiválása 2 éves tárgyalási időtartamot biztosít, amelyből nagyjából 200 nap van hátra. A tétek nagysága indokolja, hogy több kutatóintézet és agytröszt is foglalkozott a Brexit lehetséges gazdasági hatásaival. A tanulmányok jelentős része elsősorban a makroökonómia mértékegységekben kifejezhető következményeire fókuszált, változatlanul feltételezve a meghatározó

A brit kormányfő magyar diploma-tákkal - Theresa May brit miniszterelnök Várhelyi Olivér nagykövet, a brüsszeli magyar Állandó Képviselet vezetője (balról) és Gottfried Péter, a magyar kormányfő európai és külgazdasági főtanácsadója (jobbról) az európai uniós állam- és kormányfők informális salzburgi csúcstalálkozója előtt 2018. szeptember 20-án.

Európán kívüli gazdaságok növekedési kilátásait. A tekintélyes NIESR független londoni elemzőház egészen 2030-ig történő kitekin-tésében számszerűsíti a hatásokat. Például a Brexit-nek a vizsgált időtartamon összesen 2%-nyi GDP-nek megfelelő kibocsátás-csökkenést tulajdonít, szabadkereskedelmi megá-lapodást feltételezve. Álláspontom szerint ennek nincs sok értelme. A világgazdaság előre nem látható változásai, különösen a magas adósságszintek, a geopolitikai feszültségek hullámszerűségei, a technológia változások társadalomalakító hatásai következtében ilyen időhorizonton csak jelentős hibával számsze-rűsíthetők. Ezek a tekintélyes házak tanul-mányaik nyilvánosságra hozatalával inkább egyes politikai erők tárgyalási pozícióját és kommunikációját befolyásolják.

Makrogazdasági mutatók jóslása helyett a BusinessEurope – az idő szorítását érzékel-ve – 2018 júniusában egy gyakorlatias tanul-mányt jelentetett meg az Egyesült Királyság, mint új vámövezet kialakulásának követke-zményeiről és lehetséges megoldásairól (Bre-xit: the customs implications and solutions). Az írás jövő-és megoldásorientált, mentes az általános elvek hangoztatásától, pláne a poli-tikai frázisoktól.

A BusinessEurope-nak a CBI brit munkálta-tói szervezet is tagja. Ez a tény a tanulmány-nak kiemelt jelentőséget ad – azzal mind az „európai”, mind a brit munkáltatói érdekkép-viseletek egyetértettek.

A legfontosabb problémaazonosítási és meg-oldási javaslatokat az alábbi területeket érin-tően tárták fel:

- Vámolással összefüggő infrastruktúra és személyzet – a brit tanulmányok szabad-kereskedelmi megállapodás esetén is 5000 főre becsülik a szükséges vám-tisztviselők számát.
- Informatikai rendszer, amely a kívánalmak szerint továbbra is az EU egységes piacán használt rendszert használja majd, lehető-leg egyablakos ügyintézési lehetőséggel, amely elválhat a konkrét határátlépési pont helyszínétől.
- Egységes vámérték szabályok (FOB vagy más), különös tekintettel arra, hogy ez ké-pezi az általános forgalmi adó alapját.
- Általános forgalmi adó kérdések – Jelenleg az uniós külső határain belépő áruk vám-értéke általános forgalmi adó köteles, amely természetesen levonható ÁFA-ként érvé-nyesíthető az időszakos bevallásokban. A tagállamok eltérő gyakorlatot folytatnak a vám- és áfakötelezettség időpontját illető-

en, azonban a Királyság kiválása az egységes piacból bizonyosan rontja majd a vállalkozások összességének likviditását.

- Eredetmegjelölés szabályai – nyilvánvalóan a kölcsönös elismerés mellett.
- Kereskedelemkorlátozó intézkedések, dömpingellenes szabályok hasonlóságának követelménye.
- Az ír határkérdéssel összefüggésben a brit területen levő, vagy ott raktározott tranzit-áru szabályozás – a téma politikai érzékenysége tekintettel, erről a tanulmány is meglehetősen szűkszavúan ír. Mindenesetre a kb. 200 határponttal összekötött ír-északír határ várakozás nélküli átjárhatóságának megszüntetését nem tartja reálisnak.

**Máris fölösleges az európai zászló? A brit kilépés hivatalos dátuma: 2019. március 29. Ha addig nincs meg-
egyezés, a maradó országok egyhangú szavazatával meghosszabbíthatók a tárgyalások**

Szó esik ezen túl a kemény követelményeknek megfelelő vállalatok Felhatalmazott Gazdasági Operátor (AEO) státuszáról, annak feltételeiről, valamint a kis-és középvállalkozások adminisztratív terheinek minimalizálásáról. Felhívják a figyelmet arra, hogy az EU-ban levő KKV szektor szereplőinek kb. 80%-a külkereskedelmet kizárólag az egységes uniós piacon belül folytat.

AZ EGYIK VALÓSZÍNŰ FORGATÓKÖNYV

Felelős brit kormány nem kívánja feladni 45 év eredményeit. Erős vámhatár kialakításával nem veszélyeztetheti az északír békemegállapodást. Ugyanakkor a Brexit nem vezethet az Egyesült Királyság területi szuverenitásának csorbításához. Erről a népszavazás nem szólt. Azaz különálló északír státusz nemcsak gyakorlati okok, hanem államhatalmi megfontolások miatt sem működőképes.

Felelős EU vezetés, beleértve az állam-és kormányfőket tömörítő Európa Tanácsot, és az Európai Bizottságot is, nem gyengítheti Európát egy feszült brit viszonyral. Mert az Egyesült Királyság az Unió harmadik legnagyobb kereskedelmi partnere. Mert az Unió értékeit osztja, kiforrott demokrácia, szilárd jogrendszerrel. Mert a világ ötödik-hatodik legütőképesebb hadseregével rendelkezik. Mert a Brit Nemzetközösségben a brit trón jelképes uralkodása speciális kapcsolatokat biztosít.

A 2018 első félévében jónak minősíthető európai gazdasági teljesítményt a Brexit tárgyalások kimenetelének bizonytalansága 2018 augusztusára már némileg visszavette. A jelentős uniós gazdaságokban és a szigetországban az üzleti várakozások és bizalmi index egyaránt csökkentek. Ráadásul a Trump adminisztráció hirtelen bejelentései vagy intézkedései, olykor megalapozott kereskedelempolitikai kifogásaik mellett is, egyre fokozzák a bizonytalanságot. Még akkor is, ha azok zöme a kínai-amerikai kapcsolatokat érinti, Európa biztonságot és kiszámíthatóságot sugárzó szerepe egy Brexit megállapodással bizonyosan megerősödik.

Mind az Európai Unió, mind az Egyesült Királyság képviselői tisztában vannak egymás világgazdasági és világpolitikai jelentőségével. Azzal is, hogy mind a vállalkozásoknak, mind az állampolgároknak idő kell a megállapodás szabályainak megismerésére és feldolgozására. Az egy értékűközösségen belül a konszenzus megtalálása az európai politikai kultúra részévé vált. A feleknek csak ezt kellene bizonyítaniuk, a gyakorlatban.

Kelemen Gábor



EURÓPAI TERV

a Kereskedelmi Világszervezet reformjára

Az Európai Bizottság ismertette a Kereskedelmi Világszervezet (WTO) reformjára vonatkozó átfogó uniós elképzelést, amelyet szeptember 20-án Genfben, az e témában összehívott ülésen mutatott be az Európai Unió (EU) partnereinek.

Cecilia Malmström, a kereskedelempolitikáért felelős uniós biztos a WTO-t elengedhetetlen tényezőnek nevezte egy nyitott, méltányos és szabályokon alapuló kereskedelem biztosítása érdekében.

„Sikerei ellenére a Kereskedelmi Világszervezet nem volt képes megfelelően alkalmazkodni a gyorsan változó globális gazdasághoz. A világ megváltozott, a WTO viszont nem. Itt az ideje a rendszer oly módon történő átalakításának, hogy az képes legyen kezelni a mai globális gazdaság kihívásait, és a működése újra mindenki számára előnyös legyen. Az EU-nak ebben pedig vezető szerepet kell betöltenie” - fogalmazott.

Mint elmondta, az uniós tagállamokkal már egyeztetett uniós stratégiai dokumentum e modernizációs törekvés irányát határozza meg, amely szerint frissíteni kell a nemzetközi kereskedelemre vonatkozó szabálykönyvet a globális gazdaság viszonyainak figyelembe vétele érdekében. Meg kell erősíteni a WTO ellenőrző szerepét, valamint fel kell oldani a szervezet vitarendezési rendszerével kapcsolatos, küszöbön álló patthelyzetet.

Uniós források szerint a javaslatok azt célozzák, hogy leküzdjék az olyan piaci torzulásokat, mint amilyenek Kínában is kialakultak, illetve elriasszák az Egyesült Államokat a WTO-ból való kilépéstől.

Kiemelték, a jelenlegi nemzetközi kereskedelmi szabályok nem veszik megfelelően figyelembe azokat a piactorzító hatású támogatásokat, amelyeket gyakran állami tulajdonban lévő vállalkozásokon keresztül folyósítanak, és amelyek aláássák a gazdasági szereplők egyenlő versenyfeltételeit.

A WTO kereskedelmi viták rendezésével foglalkozó ága a működésképtelenség határán van amiatt, hogy blokkolják a WTO Fellebbezési

Testülete új tagjainak kinevezését. Ellenőrző szervként betöltött szerepét pedig veszélyezteti az átláthatóság több országban fennálló hiánya - tették hozzá.

A javaslat bemutatására azt követően került sor, hogy Donald Trump nemrégiben élesen bírálta a kereskedelmi szervezetet és felvetette az Egyesült Államok kilépését is. Az amerikai elnök azt is bejelentette, hogy 200 milliárd dollár értékű kínai importtermékre készül 10 százalékos védővámot kivetni. A szeptember végén életbe léptetni kívánt védővámok a bőröndöktől az élelmiszerekig számos kínai terméket érintenek. Washington legutóbb augusztus végén vetett ki 16 milliárd dollár (mintegy 4464 milliárd forint) értékű büntetővámot. Az akkor 25 százalékra növelt vámmal sújtott kínai áruk köre a műanyag termékektől - például csatornacsövektől - az agrártermékeken át a vasúti kocsikig terjed. Az intézkedés 279 termékfajtát érint.

Emmanuel Macron francia elnök tavasszal javasolta a globális kereskedelem szabályainak átdolgozását, sürgetve az EU-t, az Egyesült Államokat, Kínát és Japánt, hogy készítsenek tervet a WTO reformjára az év végéig. (MTI)

MTI



Foto: Andrey Kuzan

Cecilia Malmström, a kereskedelempolitikáért felelős uniós biztos

EZ A CÉL

A tájékoztatás szerint a WTO korszerűsítésére, valamint a globális gazdasági kihívásoknak megfelelő nemzetközi kereskedelmi szabályok kidolgozására vonatkozó előzetes elképzelések célja, hogy elősegítse a szervezet alkalmazkodását a változó világhoz és növelje hatékonyságát.

EURÓPAI BIZOTTSÁG: a tagállamok közel 150 milliárd euró adóbevételről esnek el

A jelenlegi uniós áfarendszer reformjára és az uniós szintű együttműködés javítására van szükség, ugyanis az Európai Unió tagállamai még mindig csaknem 150 milliárd euró áfabevételről esnek el - közölte az Európai Bizottság egy új tanulmányában.

A dokumentumból kiderült, hogy az áfakerülés (általános forgalmi adó) miatti bevételkiesés 2016-ban névértéken 10,5 milliárd euróval, 147,1 milliárd euróra, azaz az összes áfabevétel 12,3 százalékára csökkent, az előző évi 13,2 százalékról.

A tájékoztatás szerint az egyes tagállamok teljesítménye továbbra is jelentősen eltér. 22 tagállamban csökkent az áfakerülés miatti bevételkiesés. Ezek közül Bulgária, Lettország, Ciprus és Hollandia a kiesés több mint 5 százalékpontos csökkentésével kimagaslóan teljesített. A bevételkiesés ugyanakkor hat tagállamban, Romániában, Finnországban, az Egyesült Királyságban, Írországban, Észtországban és Franciaországban nőtt.

Mint írták, uniós szinten ugyanakkor jelentősen javult az áfa beszedése. „Most arra van szükség, hogy a tagállamok előrelépjenek és a bizottság tavalyi javaslatának megfelelően az uniós rendszerben jelentkező áfacsalások visszaszorítása érdekében minél előbb megállapodjanak egy sokkal szélesebb körű reformról. Az átalakítás következtében javulna és korszerűsödne a rendszer a kormányzatok és a vállalkozások számára egyaránt, valamint szilárdabbá és ügyfélbarátúvá válna” - fogalmazott Pierre Moscovici, a gazdasági és pénzügyekért, valamint az adó- és vámügyért felelős biztos a tanulmány bemutatásakor. *MTI*

LASSAN HALAD

Még 2016 áprilisában akciótervet készített az Európai Bizottság, amelynek célja, hogy modernizálja a jelenlegi hozzáadottérték-adó szabályokat. A megvalósítás döcögve halad.

AZ EU ÚJ STRATÉGIÁT JAVASOL az Európa és Ázsia közötti összeköttetések javítására

Az Európai Bizottság új és átfogó stratégiát javasol az Európa és Ázsia közötti közlekedési, energetikai és a digitális infrastrukturális hálózatok javítására - közölte Federica Mogherini, az Európai Unió (EU) kül- és biztonságpolitikai főképvisele.



Federica Mogherini, az Európai Unió kül- és biztonságpolitikai főképvisele

A főképvisele elmondta, az unió a közlekedési összeköttetések, valamint a digitális hálózatok kiépítése mellett emberi kapcsolatok elmélyítését javasolja. Az energiahálózat összekapcsoltságát kívánja javítani ázsiai országokkal és szervezetekkel, valamint fenntartható finanszírozást kíván előmozdítani különböző pénzügyi eszközök alkalmazásával.

Mint elmondta, az összeköttetések javítása növeli a társadalmak és a régiók ellenálló képességét, ösztönzi a kereskedelmet, előmozdítja a szabályo-

kon alapuló nemzetközi rend térnyerését, és utat nyit a fenntarthatóbb, alacsony szén-dioxid-kibocsátású jövő megteremtéséhez. Mogherini a javaslat bemutatását követően tartott sajtótájékoztatón újságírói kérdésre válaszolva kijelentette, az uniós intézkedés nem válasz Kína politikájára. Nem reakció egy másik kezdeményezésre, „az Európai Unió javaslatait, politikáját és azok menetrendjét nem másokhoz viszonyítva határozza meg” - fogalmazott a főképvisele. *MTI*

HATVAN MILLIÁRD EURÓS ALAP

Violeta Bulc közlekedésügyi biztos elmondta, a stratégia nem határoz meg konkrét költségvetést, az uniós bizottság a kezdetben ugyanakkor a befektetők számára biztosítékot jelentő, mintegy 60 milliárd eurós alapra kíván támaszkodni.

Nem tartaná szerencsésnek a digitális adó kivetését az ifo és a müncheni iparkamara

Hátrányos következményei lennének az európai gazdaságra nézve az Európai Bizottság által tervezett digitális adónak a müncheni ifo gazdaságkutató intézet és a felső-bajorországi iparkamara nemrégiben publikált közös tanulmánya szerint.

Az ifo gazdaságkutató intézet (ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.) valamint a müncheni és felső-bajorországi kereskedelmi és iparkamara (IHK für München und Oberbayern) közös tanulmányának megállapításait kommentálva **Clemens Fuest**, az ifo igazgatója az MTI-hez eljuttatott közleményében annak a véleményének adott hangot, hogy „komoly problémákat okozna és negatív következményekkel járna” a digitális adó bevezetése az Európai Unióban.

A digitális gazdaságra kivetett külön teher erősen fékezne a szektor fejlődését – fejtette ki az ifo igazgatója, hozzátéve, hogy az adó kivetése a kereskedelmi ellentéteket is csak tovább mélyítené. „Az Egyesült Államokban és más országokban bejegyzett digitális szolgáltatásokat nyújtó vállalatok vámtételként érzékelnek az adót, ami csak tovább mélyítené a kereskedelmi ellentéteket” – fogalmazott.

TAGORSZÁGOK ADÓZTATNÁNAK

Az EB hosszú távú megoldásként megreformálná a digitális tevékenységekre vonatkozó társasági adóval kapcsolatos szabályokat, hogy a tagországok megadóztassák a területükön képződő nyereséget, még akkor is, ha a vállalkozás ott fizikailag nincs jelen.

„Az, hogy digitális szolgáltatásokat adnak el amerikai vállalatok Európában, még nem jelenti azt, hogy jövedelemadó is itt kellene fizetniük utána. A jelenleg érvényes nemzetközi adószabályok szerint ugyanis adót a termékek előállítása, nem pedig értékesítése helyén kell fizetni” – mutatott rá, hozzátéve, hogy a multik adóelkerülési gyakorlata valóban problémát jelent, ez azonban nem korlátozódik a digitális gazdaságra.

„Az adó kivetésére tett uniós javaslat egyáltalán nem meggyőző” – jelentette ki **Peter Kammerer**, a tanulmány elkészítésében közreműködő kamara, az IHK für München und Oberbayern igazgatóhelyettese. „A forgalom megadóztatása csak megbolygatná a működő rendszert és az európai termékek adójának megemelésére készítené kereskedelmi partnereinket” – figyelmeztetett, hozzátéve, hogy Bajorország exportjának negyven százaléka az Európai Unión kívüli országokba irányul.

Az Európai Bizottság (EB) az idén márciusban mutatta be javaslatait az információtechnológiai nagyvállalatok megadóztatására. Az EB becslése szerint 3 százalékos adó esetén évente mintegy ötmilliárd euró adóbevétel keletkezne az EU-ban. Az adót a felhasználók tartózkodási helye szerinti uniós tagállam szedné be. MTI

Nyilvántartásba vettek egy, az uniós forrásokkal való család visszaszorítását célzó polgári kezdeményezést

Az Európai Bizottság úgy döntött, hogy nyilvántartásba veszi az uniós források esetében előforduló családok megelőzését sürgető európai polgári kezdeményezést – közölte az Európai Unió brüsszeli végrehajtó testülete.

A tájékoztatás szerint a polgári kezdeményezés fokozott ellenőrzések és szigorúbb szankciók alkalmazását szorgalmazza azokban a tagállamokban, amelyek nem csatlakoznak az Európai Unió pénzügyi érdekeit védő Európai Ügyészséghez. A biztosi testület határozata megállapította: a támogató nyilatkozatok gyűjtésének az a feltétele, hogy azok

olyan javaslatok támogatására irányulnak, amelyek nem tesznek különbséget a tagállamok között kizárólag az Európai Ügyészségben való részvételük alapján. Mint közölték, ez arra vezethető vissza, hogy az uniós szerződések értelmében nem lehet különbséget tenni a tagállamok között kizárólag azon az alapon, hogy részt vesznek-e egy megerősített együttműködésben vagy sem. Ha objektíven indokolt, mégis megtehetik ezt, például amennyiben az unió pénzügyi érdekei eltérő szintű védelemben részesülnek – tették hozzá. A nyilvántartásba vételt követően egyéves időszak áll rendelkezésre a támogató aláírások összegyűjtésére. Amennyiben a kezdeményezés

egy éven belül egymillió támogató nyilatkozatot kap legalább hét különböző tagállamból, az uniós bizottságnak három hónapon belül reagálnia kell arra. A bizottság eldöntheti, hogy helyt ad-e a kérelemnek vagy elutasítja azt, de döntését mindkét esetben indokolnia kell.

A kezdeményezés nyilvántartásba vételére vonatkozó döntés csak a javaslat jogi elfogadhatóságát érinti. A bizottság ebben a szakaszban nem vizsgálta a javaslat tartalmát.

AZ UNIÓS BÍRÓSÁG KIMONDTA: nem elégséges, ha egy kölcsönszerződés általánosságban ír az árfolyamkockázatról

Az árfolyamkockázat esetében nem elégséges, ha egy pénzügyi intézet általánosságban írt erről egy kölcsönszerződésben – mondta ki szeptember 20-án az Európai Unió Bírósága.



A luxembourgi központú testület álláspontja szerint a pénzügyi intézetek kötelesek elegendő tájékoztatást nyújtani a kölcsönfelvevők számára ahhoz, hogy megalapozott döntéseket hozhassanak. Az uniós bíróság ítéletében aláhúzta, a nemzeti bíróságok vizsgálhatják az árfolyamkockázatnak a kölcsönfelvevőre terhelését, és tisztességtelennek nyilváníthatják az ezzel kapcsolatos szerződési feltételeket, ha a hitelfelvevő számára nem világosan és érthetően fogalmazták meg azokat.

„E követelmény magában foglalja, hogy az árfolyamkockázattal kapcsolatos feltételnek nemcsak alaki és nyelvtani szempontból, hanem a konkrét tartalom vonatkozásában is érthetőnek kell lennie a fogyasztó számára” – fogalmaztak. Ebből az következik, hogy az átlagos fogyasztó számára lehetőséget kell biztosítani nem csupán annak felismerésére, hogy a nemzeti fizetőeszköz a kölcsön nyilvántartásba vétele szerinti devizához képest leértékelődhet, hanem egy ilyen feltételnek a pénzügyi kötelezettségeire gyakorolt – esetlegesen jelentős – gazdasági következményeinek értékelésére is – húzták alá.

Az ügy előzménye, hogy két magányszemély svájci frankban nyilvántartott kölcsönre vonatkozó kölcsönszerződést kötött egy magyar bankkal. A szerződés értelmében a havi törlesztő részleteket forintban kellett megfizetniük, de e részletek összegét a forint és a svájci frank aktuális árfolyama alapján számí-

tották ki. Ezen felül a kölcsönfelvevők vállalták, hogy viselik a két pénznem árfolyamának esetleges ingadozásához kapcsolódó kockázatot. Az árfolyam későbbi jelentős megváltozása a fizetendő havi törlesztő részletek összegének nagymértékű megemelkedését eredményezte.

Közben Magyarország 2014-ben olyan törvényeket fogadott el, amelyek a deviza alapú kölcsönszerződésekben megszüntettek bizonyos tisztességtelen feltételeket, az ilyen szerződések alapján fennálló összes fogyasztói tartozást forintossították, és elrendelték, hogy a Magyar Nemzeti Bank által meghatározott árfolyamot kell alkalmazni. Az új törvények azonban fenntartották a magyar forintnak a svájci frankkal szembeni leértékelődése esetén fenyegető árfolyamkockázatnak a fogyasztóra terhelését.

A bíróság hozzátette, a jogalkotó érdemben nem változtatta meg a devizahitel-szerződések azon rendelkezéseit, amelyek szerint a forint és a kölcsönügylet alapjául szolgáló deviza árfolyamának a fogyasztó kárára történt megváltozásából előálló többletköltségeket egyedül a fogyasztó köteles viselni. Végezetül az uniós bíróság megerősítette, hogy a nemzeti bíróságnak a felperesként eljáró fogyasztó helyett hivatalból figyelembe kell vennie, milyen, az árfolyamkockázaton túli esetleges tisztességtelen feltételek lehetnek a szerződésekben.

MTI

A KÚRIA POLGÁRI KOLLÉGIUMA TANULMÁNYOZZA AZ ÍTÉLETET

„Rendkívül bonyolult jogkérdéseket” tárgyal az ítélet-fo-galmazott a Kúria. A közlemény szerint az ítéletből az is egyértelműen következik, hogy az adott ügyben eljáró bíróságnak kell megállapítania az eset összes körülményének vizsgálatával, hogy a fogyasztó megfelelő időben és tartalommal kapott-e tájékoztatást az árfolyamkockázat viselésére vonatkozó szerződési feltétel gazdasági következményeiről.

MIÉRT LÉTEZIK A MICROSOFT?

Satya Nadella köznapi, indiai középosztálybeli fiúból lett a két nagy előd, Bill Gates és Steve Ballmer után a Microsoft harmadik vezérigazgatója. Hitvallása: „Amikor 2014 februárjában én lehettem a Microsoft harmadik vezérigazgatója, közöltem a beosztottaimmal, hogy a vállalati kultúra megújítása lesz az elsődleges célom. Elmondtam, hogy készen állok könyörtelenül ledönteni minden korlátot, ami az innováció útjában áll, hogy újra azt tehessük, amire annak idején vállalkoztunk: megválthassuk a világot.”

Vezetői filozófiájából: „Nem szabad félnünk a véleménykülönbségektől, sőt keresnünk kell ezeket. Ennek eredményeként ötleteink és velük együtt a termékeink is jobbá válnak, ami még elégedettebbé teszi az ügyfeleinket. Az innováció és a verseny nem törődik a részlegekkel, a szervezeti határokkal, ezért nekünk is meg kell tanulnunk áthágni ezeket a korlátokat. Az egésznek nem az a lényege, hogy kényelmesen illeszkedjünk a szervezeti struktúrába, hanem hogy kikerüljünk a kényelmi zónából, és olyan dolgokra törekedjünk, amelyek nem a mi számunkra, hanem a vásárlóink számára fontosak.”

Vezérigazgatói indulása: „Azzal kezdtem, hogy odafigyeltem.” Tanácskozott a vezetőikkel, partnerekkel, vásárlókkal. „Sok száz alkalmazottal beszéltem a vállalat minden szintjéről és részlegéről. Fókuszcsoportokat állítottunk fel, hogy az emberek névtelenül is elmondhassák véleményüket. A figyelés és hallgatás tette ki a munkanapjaim legnagyobb részét, miután az elkövetkező években egész vezetésemet a hallottakra kellett építenem. Az első kérdésemre, hogy miért létezik a Microsoft, egyértelmű és tiszta választ kaptam. Azért létezőnk, hogy olyan termékeket alkossunk, amelyek lehetőségeket teremtenek másoknak, és hatalmat adnak a kezükbe. Munkavégzés közben mindnyájunk szeme előtt ennek kellett lebegnie. Más is hallottam: az alkalmazottak olyan vezérigazgatót akartak,



Satya Nadella

HIT REFRESH

Nyomj egy frissítést

Utazás a Microsoft lelkének legmélyére egy közös, jobb jövő felé

Alexandra Kiadó, 2018

aki elvégzi a döntő fontosságú változtatásokat, ugyanakkor tiszteletben tartja a Microsoft eredeti küldetését – a világ megváltoztatását. Egyértelmű, kézzelfogható és lelkesítő tervet, célokat vártak.”

A másik nagy kérdése a „merre induljunk tovább” volt. Nyilvánvalóan ez határozta meg a cég egész jövőjét, hiszen Nadella nyíltan elmondja: hanyatlott a cég, s ez látszott a mutatóin is. A válasza tükrözi a mai csúcstechnológiai cégek új szellemiségét: „A Microsoftnál »evangélistaként« kezdtem a pályát – a szakmában így szokás nevezni azt, aki próbálja megnyerni a kritikus tömeget egy új szabványnak vagy terméknek. Nos, ezúttal azt az elgondolást kellett eladnom, hogy a cégnek újra fel kell fedeznie a lelkét. Egy vállalat küldetése sok szempontból hitvallás a lelkéről, ezért én is ebbe az irányba akartam elindulni.” Ez maga a címbéli frissítés: visszatérni a szellemiséghez, amely naggyá tette a Microsoftot.

„Ez a könyv a transzformációról szól – arról az átalakulásról, amely ma is zajlik bennem és a vállalatunkban, s amit ma is empatikus képességünk, mások megsegítésének vágya hajt. Ám ami még fontosabb: a mindennapi életben bekövetkező változásokról szól, hiszen egy minden korábbinál jelentősebb technológiai paradigmaváltás küszöbén állunk, melynek része a mesterséges intelligencia, a kevert valóság és a kvantumszámítás.”

Dr. Osman Péter