

ANGYAL Ádám - CSANDA Júlia

A BANKI, BIZTOSÍTÁSI SZEKTOR VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI JELLEMZŐI EGY KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS TAPASZTALATAI

A szerzők dolgozatukban a hazai pénzügyi szektor vállalatirányítási gyakorlatára vonatkozó kérdőíves felmérés eredményeit mutatják be. A kérdőív hat téma köré csoportosította a kérdéseket: általános adatok, a vállalat tulajdonosi összetétele, felső vezetés, felügyelőbizottság, igazgatóság, valamint az ún. „érintettek”, azaz a vállalat működése által érintett vagy abban érdekelt egyéb csoportok. A következő oldalakon a kérdőív fejezeteinek sorrendjében haladva elemezik és értékelik a válaszokat.

A felmérésre 2005. július 1. és 2005. augusztus 31. között került sor a magyarországi banki és biztosítási szektorban. A felmérés eszközéül a németországi chemnitz-i egyetem angol nyelvű kérdőívét használtuk, amelyet a magyarországi körülményekhez alkalmazkodva egy ponton módosítottunk. Ugyanis az eredeti kérdőívben vezető testületként – a német viszonyoknak megfelelően – csak a felügyelőbizottság szerepelt, de az igazgatóság nem. Ezért azt pótlólag felvettük, mégpedig ugyanazokkal a kérdésekkel, amelyek az eredeti kérdőívben a „Felügyelőbizottság” fejezetcím alatt találhatóak. A kérdőív magyarra fordított változatát is elkészítettük.

A kérdőívet e-mailben küldtük el az intézményeknek, és nagyobbik része e-mailben, kisebb része postán küldte vissza a kitöltött kérdőívet. A megkeresett tizenegy bankból öt, a hét biztosítóból pedig kettő küldte vissza, tehát közel negyven százalékos volt a válaszadási arány.

A kérdőív kiértékelése

Általános kérdések

A kérdőív első fejezetében a válaszadó intézményekkel kapcsolatos néhány általános kérdés szerepel, úgy mint: alapítás éve, ágazat, foglalkoztatottak száma, 2004. évi árbevétel, tőzsdei jelenlét.

Az alapítások zömmel a rendszerváltás körüli időszakban, a piaci liberalizáció lezajlása után történtek.

Két kivételt van ez alól. Az egyik az 1950-ben alapított intézmény, amely az alapításkor minden bizonnyal állami tulajdonban volt, és az állam által rárótt feladatokat látta el. A másik az 1970-ben alapított intézmény (takarékszövetkezet), amely jelenlegi, szövetkezeti formájában működhetett már az alapításkor is, de csak korlátozott jogosítványokkal (a nyolcvanas évek végéig csak betétgyűjtéssel foglalkozhattak, és azt is csak a falvakban). Magyarországra tehát – a nyugati országok többségével szemben – nem jellemző az, hogy a pénzügyi szektor szereplői nagy múltú, esetenként akár száz évesnél is régebbi történelemmel rendelkező, szervesen fejlődő, terjeszkedő bankházak, intézmények lennének. A privatizációs folyamatok következtében azonban a hazai kétszintű bankrendszer kialakulását (nyolcvanas évek második fele) követően a magyar alapítású bankok többsége nemzetközi bankok tulajdonába került, így a cégek tulajdonképpen esetenként igen régi bankházak leányvállalataiként értelmezhetőek, amely pl. a vállalati kultúrában már azonosítható sajátosság.

A válaszadó intézmények mindegyike a banki vagy a biztosítási ágazatban tevékenykedik. A bankok és a biztosítók egyaránt pénzügyi szervezetnek minősülnek – és mint ilyen, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete ellenőrzési hatáskörébe tartoznak – viszont külön-külön ágazati törvények szabályozzák a működésüket: az előbbieket az 1996. évi CXII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról (to-

vábbiakban: Hpt.), míg az utóbbiakat a 2003. évi LX. törvény a biztosítóról és a biztosítási tevékenységről (továbbiakban: Bit.). Mindkét törvény tartalmaz előírásokat ezen intézmények vállalatirányítására vonatkozóan olyan témákban is, amelyeket az 1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról (továbbiakban: Gt.) a vállalatok döntésére bíz. A felmérés kiterjedt a szövetkezeti formában működő hitelintézetekre is, amelyekre a Hpt.-n túlmenően a szövetkezeti törvény is vonatkozik.

Az általános EU-normák szerint – és a magyarországi viszonyok között is – az adatközlő intézmények jelentős része nagyvállalatnak, „nagyfoglalkoztatónak” minősül, kivéve a takarékszövetkezetet. Ez utóbinak az a magyarázata, hogy míg a válaszadó bankok és biztosítók országos hálózatot tartanak fenn, addig a takarékszövetkezet fiókhálózata csak egy megyében, azon belül is csak egy-két kistérségben működik.

A bankoknál tapasztalható volt az a törekvés, hogy az árbevételre vonatkozó kérdésnél mérlegfőösszegértéket adjanak meg. Ugyanis a bankszektorban ez a legfontosabb összehasonlítási alap, a mérlegfőösszeg állományi adatai alapján számolják a piaci részesedéseket. (Az „árbevétel” helyett a banki eredmény-kimutatásokban „kamat- és kamatjellegű bevételek” szerepelnek.) A biztosítók adatközlése pedig arra utal, hogy a szektorukban a díjbevételen kívül a legfontosabb mérce a biztosítás által fedezett ügyletek összértéke. Ezek a tapasztalatok arra utalnak, hogy a gazdaságban a vállalati méretekre jellemzően általában használt bevételi főösszeg adat a pénzügyi szektorra nem jellemző, ott más információk használata célszerű.

A hétből öt intézmény az árbevétel növekedéséről – sőt: három esetben gyors növekedésről – számolt be az utóbbi öt évre vetítve. A hazai pénzügyi szektorban az utóbbi években jellemzővé vált a bevételek és a nyereség inflációt jóval meghaladó mértékű, nemritkán évi 20-30 százalékos mértékű növekedése.

A hét intézményből hat nem tőzsdén jegyzett vállalat, egy nem közölt adatot (de tudni lehet, hogy nem tőzsdei szereplő). A hazai banki, biztosítási szektornak nem jellemzője a tőzsdén való részvétel, sem a tőzsdén keresztüli privatizáció (mindez igaz annak ellenére is, hogy az ország legnagyobb bankja tőzsdén jegyzett vállalat). A klasszikus részvénytársasági formával szemben a magyarországi bankokat és biztosítókat jellemzően külföldi pénzügyi intézmény leányvállalatként alapította, illetve vásárolta meg a privatizáció során. Ugyanakkor, miután az anyavállalatok/tulajdonos bankok a saját hazájukban többnyire tőzsdén jegyzett cégek, arra is lehet következtetni, hogy közvetve tartják vagy legalábbis követik az anyaország tőzsdei

követelményeit. Ez a probléma hasonló a leányvállalati és anyavállalati könyvvezetés és mérleg konszolidálási és összehangolási kérdésekhez. Vélelmezhető, hogy a megkérdezett pénzintézetek, ha nem is a hazai, de az anyaországi tőzsde normákat követik.

Tulajdonosi összetétel

A válaszként megadott tulajdonviszonyok összetétele alátámasztja a már leírtakat, hogy t.i. a hazai bankok, biztosítók nagyrészt kizárólagos vagy többségi külföldi tulajdonban vannak. Ennek az sem mond ellent, hogy a bankok között van egy száz százalékos magyar állami tulajdonban lévő, illetve a biztosítók közül az egyik hazai – részben állami – tulajdonban van. E két intézmény ugyanis speciális, teljesen vagy részben az állam által előírt feladatokat lát el, és nem a kereskedelmi bankok és biztosítók hagyományos terepén kínálják szolgáltatásaikat. (Valószínűleg számarányuknál nagyobb volt bennük a válaszadási készség, ezért lehetnek itt feltűnők.) További kivétel a külföldi tulajdonlás alól a takarékszövetkezet, amelyben a részjegyek túlnyomó többségét egy hazai intézményvédelmi alap birtokolja.

A hétből négy intézmény tagja olyan nemzetközi vállalatcsoportnak, amelynek az élén (külföldi) pénzügyi intézmény áll. Vélelmezhető, hogy a csoporton belül hasonló vállalatirányítási elveket és módszereket alkalmaznak, de ez a jelen kérdőív kérdéseiből és az azokra adott válaszokból nem állapítható meg.

A hét intézmény egyike sem tartja magát családi vállalatnak. Ezt egyrészt Magyarország XX. századi története nem tette lehetővé; másrészt napjainkban az alapítás rendkívül magas tőkeigénye korlátozza. Kérdéses, és a vizsgálat e szakaszában ez nem állapítható meg, hogy a tulajdonos vállalatok mennyire tekinthetők családi vállalkozásnak. Amennyiben igen, akkor a magyar leányvállalat is közvetve családi irányítás alatt dolgozik. Ebben az esetben azonban aligha érvényesül a tulajdonlás „családi” jellege, hiszen a leányvállalatokat közvetlenül rendszerint nem a tulajdonosok befolyásolják, hanem az anyavállalat vezetése irányítja.

Felső vezetés

A felső vezetés létszáma és az intézmény mérete között nem fedezhető fel közvetlen összefüggés. Igaz ugyan, hogy a kétfős felső vezetést megjelölő takarékszövetkezet a legkisebb a hét intézmény közül; viszont a legnagyobb (közel 4000 főt foglalkoztató) intézménynek is csak 4 felső vezetője van. (Megjegyzés: a Hpt. legalább két fő ügyvezetőt ír elő a hitelintézetknél. Valószínűsíthető, de nem biztos, hogy a kérdőívet kitöltő bankok a Hpt. szerinti ügyvezetőket¹ értik

kizárólag az angol kifejezés – „top management” – alatt) Érdekes az egyik bank által megjelölt 12 fős létszám, ami meglehetősen még az állami vállalatoknál szokásos testületi szellem jegyében alakult ki. A magyar nagyvállalatoknál jellemzően a vezérigazgató alatt szakigazgatók (törzskar) és területi (divízió) igazgatók alkotják a felső vezetést. Éppen ezért vélhetően a válaszok ennek a szokásnak felelnek meg, nem jelentenek különleges helyzetet.

Ami a külföldiek jelenlétét illeti a menedzsmentben, úgy tűnik, hogy a bankok külföldi tulajdonosai 10-15 év után is szükségét érzik a közvetlen jelenlétnek és a napi döntéshozatalban való részvételnek; míg a biztosító külföldi tulajdonosa nem érzi ennek szükségét.

Arra a kérdésre, hogy a jelenlegi vezérigazgató mióta tölti be a posztját, négy intézmény is tíz évnél hosszabb időtartamot jelölt meg. Ebből három intézmény külföldi tulajdonban van, tehát a jelenlegi vezérigazgatók a rendszerváltást követő alapítás vagy privatizáció óta töltik be ezt a pozíciót, és valószínűsíthető, hogy az induláskor megfogalmazott tulajdonosi elvárásokat maximálisan teljesítették. Azonban még ennek fényében is feltűnő a 22 éve fennálló vezető pozíció, ami ismételten a takarékszövetkezetek sajátos helyzetével magyarázható (vidéken, kisebb földrajzi területen tevékenykednek; a Hpt.-ben foglalt, az ügyvezetőkkel szemben támasztott követelményeknek² megfelelő személyt nehezebb volt találni, mint a fővárosban).

Az állami tulajdonú bank esetében a kormányváltási ciklusok lényegében meghatározzák a vezető váltást is.

A hét intézményből csak egy jelezte, hogy szerepel részvényopció a felső vezetők javadalmazási csomagjában. Ez azt a tendenciát mutatja, hogy az intézmények nem tartják szükségesnek a menedzsment tulajdonosi érdekeltiségének bekapcsolását a motivációs eszköztárukba. A menedzsereknek történő részvényjuttatás témája két táborra osztja a corporate governance szakértőit. Az egyik tábor tőzsdeindexekkel, részvény-árfolyamokra és nyereségre vonatkozó adatok elemzésével próbálja alátámasztani a menedzserek tulajdonosi érdekeltisége megjelenésének a vállalat pénzügyi teljesítményére gyakorolt jótékony hatását. A másik tábor ugyanennek a jelenségnek a hátrányait: a hosszú távú, stratégiai gondolkodás helyett a rövid távú pénzügyi nyereség előtérbe kerülését hangsúlyozza.

Ez a témakör a bankok esetében egy újabb tényezővel bővül: mégpedig a prudencia, azaz az óvatosság elvével. A bankok a hagyományos, nem banktevékenységet végző vállalatokhoz képest sokkal nagyobb

tőkeáttétellel működnek, azaz a bankok mérlegében jóval magasabb az idegen források (elsősorban ügyfélbetétek és hitelből igénybe vett források) aránya a saját forrásokhoz képest. A bankmenedzserek tehát nem is annyira a tulajdonosok, hanem a betétesek pénzével kapcsolatban hoznak döntéseket, legalábbis normál működés esetén (banki körökben erre szokták azt mondani, hogy „a bank veszélyes üzem”). A banküzemben a prudencia elvének alkalmazása gyakran a (rövid távú) jövedelmezőség hátrányára történik. Mindezek fényében érthetővé válik a válaszó bankoknak az a gyakorlata, hogy a menedzsereiket nem tulajdonosi pozícióba helyezéssel kívánják motiválni, hanem más eszközökkel.

Arra a kérdésre, hogy hány, a nyilvánosságnak szánt közleményt tettek 2004-ben, meglehetősen nagy szórású válaszokat adtak. A bankok 0, 20, 60, illetve 100 nyilvánosságra hozatalt jelöltek meg; a biztosítók pedig kettőt, illetve tízet. A legtöbb, szám szerint száz nyilvánosságra hozatalt megjelölő bank 100%-os állami tulajdonban van. A magas arány valószínűleg éppen az állami tulajdonnal indokolható, t.i. belső szabályaikban fokozottan törekednek a transzparens működésre. Egy másik intézménynek az a válasza, hogy nem volt egyetlen ilyen közleményük sem, valószínűleg félreértésen alapul, hiszen a pénzügyintézetek pl. üzletszabályzataik minden apró módosítását, meglévő és új termékeik kondícióit és azok változásait stb., kötelező jelleggel nyilvánosságra kell, hogy hozzák (meghirdessék). Ugyancsak – korlátozottan – nyilvánosságra hozzák mérlegadataikat, éves jelentésük kivonatát stb. A pénzügyintézetek általában fejlett informatikai tájékoztató rendszerrel is rendelkeznek (honlapok és linkek), amelyek ugyancsak nyilvános közléseknek tekinthetők. Vélhetően ezeket a közléseket nem tekintették a válaszó „public message”-nek, hanem csak a tulajdonosok felé irányuló közlésekre szorítkoztak. (A kérdőív nem határozta meg pontosan, mit is ért nyilvános közlés alatt.)

Befektetői kapcsolatokkal foglalkozó részlege a hétből két intézménynek van. Ez valószínűleg a viszonylag egyszerű tulajdonosi szerkezettel függ össze. Csak az a két intézmény rendelkezik befektetői kapcsolatokkal foglalkozó részleggel, amelynek a tulajdonosai között – ha nagyon elenyésző arányban is, de – vannak hazai magánszemélyek és cégek. Pénzügyintézetek esetében azonban a befektetői kapcsolat fogalma nem egyértelmű, miután az alaptevékenység során kihelyezett hitelek is gyakran befektetési célokat szolgálnak.

A könyvvizsgálót csak az állami tulajdonban lévő bank, valamint a külföldi tulajdonban lévő biztosító

váltja rendszeresen (3, illetve 4 évenként). A könyvvizsgálót az intézményekre vonatkozó ágazati törvények kiemelkedő fontossággal ruházzák fel, de különbséget tesznek a természetes személy könyvvizsgáló, illetőleg a könyvvizsgáló társaság között. Mivel a kérdőív által érintett intézmények többségükben nagy méretűek, valószínűen könyvvizsgáló társasággal állnak szerződésben, amelyet nem kötelező rendszeres időközönként cserélniük. A nem magyar tulajdonosi körben kialakult szokás, hogy a könyvvizsgálók az anyavállalattal azonos cégek magyar kezei szoktak lenni, amennyiben ilyen bejegyzett cég létezik. Tekintettel arra, hogy Magyarországon jószerint minden nemzetközi könyvvizsgáló cég rendelkezik bejegyzett céggel, így vélelmezhető, hogy az anyacég döntése szerint kell a könyvvizsgálót megbízni.

További kérdések vonatkoztak arra is, hogy a felső vezetés milyen gyakorisággal jelent az igazgatóságának, valamint arra, hogy a felsővezetők jelen vannak-e az igazgatósági üléseken. Az ezekre a kérdésekre adott válaszok együttesen arról tanúskodnak, hogy az igazgatóságok minden intézményben rendszeres és szoros kapcsolatot tartanak a felső vezetőkkel. Továbbá lehetséges, hogy a felső vezetők – vagy legalábbis nagy részük – maguk is igazgatósági tagok.

Felügyelőbizottság

A fejezet első kérdése a felügyelőbizottság (továbbiakban: fb.) létszámára vonatkozott, ezen belül külön részletezést kért a dolgozói képviselők, a nők és a külföldiek arányáról.

A pénzügyi intézmények felügyelőbizottságainak esetében a jogi szabályozás némileg eltér más társaságokétól. Míg a Gt. a részvénytársaságok fb-létszámát minimum 3 főben és maximum 15 főben szabja meg, addig a Hpt. a pénzügyi intézmények fb-létszámának felső határát 9 főben állapítja meg. Az összesített adatokból az látható, hogy a felső határral az állami tulajdonú bank kívánt élni; ugyanaz, amely a legnagyobb létszámú felső vezetéstről számolt be. A jogszabály által előírt minimális 3 fővel az egyik külföldi tulajdonú biztosító működik, ráadásul a külföldi tulajdonos képviselése nélkül. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú bankok fb-jében nemcsak jelen vannak, hanem többséget is alkotnak a külföldi delegáltak. Dolgozói képviselést csak annál a két intézménynél nincs, amelyeknél a társasági törvény ezt nem teszi kötelezővé. Az egyik bank kivételével mindenhol van női tagja az fb-nek, de többséget csak a takarékszövetkezetben alkotnak.

A következő kérdés az fb. összetételére vonatkozott, előre megadva minden olyan kategóriát, amely-

ből a vállalatok általában kiválasztják, vagy – érintettségük, netán éppen függetlenségük miatt – elvileg válasszhatják a testületi tagjaikat.

Az fb. összetételét a Gt. és a Hpt. annyiban befolyásolja, hogy mindkét törvény kizárja a testületből a vállalattal munkaviszonyban állókat – a dolgozói képviselést ellátó személyek kivételével. A külföldi tulajdonban álló bankok fb-jének összetétele nagyon hasonlít egymásra és viszonylag egyszerű: a tulajdonosi képviselők mellett csak dolgozói képviselők vannak. A takarékszövetkezet esetében a szövetkezeti hagyományokból kiindulva valószínűsíthető, hogy az összes fb-tag a takarékszövetkezetnek is tagja; viszont a nagy többségi tulajdonnal rendelkező intézményvédelmi alap egyetlen tagot sem delegált az fb-be, továbbá nincs dolgozói képviselést sem.

Az előbbieknél szélesebb körből jönnek az állami tulajdonú bank, valamint a két biztosító fb-tagjai: a tulajdonosi és a dolgozói képviselők mellett megjelennek az – elvileg – függetlennek tekinthető egyetemi tanárok, ügyvédek. Az állami tulajdonú bank esetében azonban tudni lehet, hogy az fb-tagok kiválasztásában a tulajdonosi jogokat gyakorló intézmény delegál, amely természetesen olyan személyekkel képviselteti magát, akik ha beosztásuk alapján nem is, de elkötelezettségük szerint a tulajdonost (is) képviselik.

Az viszont az összes válaszadó intézménynek jellemzője, hogy az fb-be nem választottak olyan tagokat, akik a szélesebb értelemben vett érintetteket, érdekzást – angol kifejezéssel: stakeholders – képviselik, például: a fogyasztók, a beszállítók, vagy a helyi közösségek képviselői. Ez talán a magyarországi civil társadalom viszonylagos fejletlenségével is összefügg.

Arra a kérdésre, hogy hány ülést tartott az fb a 2004. évben, nagyon változatos válaszokat adtak az intézmények. Feltűnhet egyrészt az évi 14 fb-ülés az állami tulajdonú bank esetében, amely a havinál is nagyobb gyakoriságot jelent. Ez mindenképpen az fb. kiemelt szerepére, fokozott ellenőrzési hajlandóságára utal. A másik véglet az évi 2 ülés az egyik külföldi tulajdonú bank esetében, amely talán azzal magyarázható, hogy a felső vezetés több tagja eleve a külföldi tulajdonos megbízottja, rajtuk keresztül tehát az operatív döntéshozatalban érvényesül a tulajdonos szándéka.

A személyes jelenléteket nem igénylő formában történő határozathozatal (távsvavazás) csak annál a három banknál fordult elő, amelyeknek a külföldi tulajdonosai az fb-ben is képviseltetik magukat, és ilyen módon valószínűleg az utazással járó idő- és költség-ráfordítást akar(hat)ták mérsékelni.

A fejezet egyik kérdése a vállalatirányítás korszerű módszereinek a használata iránt érdeklődött, azaz:

milyen mértékben használ az fb. a saját működésében olyan formalizált eljárásokat, mint például a bizottsági rendszer, az fb-tagok javadalmazásával kapcsolatos írott szabályok, rendszeres önértékelés, jól körülhatárolt munkamegosztás a testületen belül.

A pénzügyi intézmények esetében az fb. feladatait részletesen megszabja a Hpt. a 66. paragrafusban. Ezek között is kiemelt jelentőségű a belső ellenőrzési szervezet irányítása. Valószínű, hogy az intézmények az egyébként is részletes jogszabályi követelmények teljesítésére összpontosítanak, és azon túlmenően nem kívánják terhelni a testületi tagokat. Ennek tudható be, hogy a fenti kérdésre adott válaszok túlnyomó többsége nemleges. Kivételt képez ez alól az állami tulajdonban lévő bank, illetve biztosító, amelyek a transzparens működés jegyében a jogszabályi követelményeken túl is igyekeznek írásba foglalt, formalizált eljárásokat bevezetni az fb. működésében.

A válaszadó intézményekben mindenütt fix összegű díjazásban – többnyire éves szinten megállapított honoráriumban – részesülnek a testületi tagok, az egyik bank kivételével, ahol nem kapnak díjazást. (Kérdéses a válasz helytállósága, miután közismert, hogy a pénzügyi választott tisztségviselés jelentős jövedelemforrás. Miután az adott pénzügyi meghatározó külföldi tulajdonban van, ez az anyavállalat politikáját tükrözheti.)

A honoráriumon kívül más javadalmazási formában – így különösen részvényopcióban – nem részesülnek a testületek tagjai.

A fejezet két utolsó kérdése némileg a kitöltő szubjektív megítélésére volt bízva. Az egyikben a megfelelő intenzitású fokozat bejelölésével arra kellett válaszolni, hogy mennyire jellemzőek az fb-n belüli viták, konfliktusok olyan témákban, mint például: mi a legjobb a vállalat számára, hogyan lehet elérni a vállalat számára a legjobbat, vagy vannak-e konfliktusok az fb. egyes csoportjai – például a tulajdonosi érdekek képviselői, illetve a dolgozói érdekképviselők – között. A válaszok összegzése alapján az fb-n belül nem jellemzők a véleménykülönbségek és konfliktusok a felsorolt kérdésekben. Kivétel ez alól a külföldi tulajdonú biztosító, amely szinte valamennyi témában igennel felelt. Lehetséges, hogy ennek oka a viszonylag ritkán tartott testületi ülésekben keresendő.

Az fb hozzájárulásával, az általa végzett tevékenységek jellegével kapcsolatos kérdések megválaszolása, a fokozatok bejelölése szintén a kitöltő szubjektív megítélésére volt bízva. A válaszok rendkívül változatosak, de azért néhány tendencia tetten érhető:

Az intézmények egyike sem ért egyet azzal, hogy az fb. a menedzsmentet helyettesítené; ezt a kérdést

egyébként már a jogszabályok – mind a Gt., mind pedig a Hpt. – eldöntik. A válaszok összegzése alapján az fb legfőbb hozzájárulása a vállalati működéshez az, hogy ellenőrzi az üzleti eredményeket; kisebb mértékben pedig az, hogy tanácsokat nyújt különböző kérdésekben, illetve hozzájárul a vállalat külső hálózatának építéséhez. Ezek a válaszok szintén a Gt. által a felügyelőbizottságok számára előírt szerepet tükrözik, ti. az fb. a gazdasági társaság legfőbb szerve részére ellenőrzi a társaság ügyvezetését.

Igazgatóság

Ebben a fejezetben ugyanazok a kérdések szerepeltek, mint az előzőben, csak itt az igazgatóságra vonatkoztak.

A Gt. szerint az igazgatóság a részvénytársaság ügyvezető szerve, és legalább 3, legfeljebb 11 természetes személy tagból kell állnia. A hét intézményből hat részvénytársaság, egy pedig szövetkezeti formában működik, de ez utóbbi – mint pénzügyi intézmény – esetében a Hpt. nevesíti az igazgatóságot irányító szervként.

A létszámadatak összegzéséből az látható, hogy az igazgatóságok esetében az intézmények jobban megközelítik a törvény által megszabott felső korlátot, mint az fb esetében. Továbbá látható, hogy ahol a tulajdonos külföldi, ott mindenhol van az igazgatóságban külföldi: a biztosító esetében csak egy fő, de a bankok esetében a tagok legalább fele külföldi. A Hpt. egyébként korlátozza a külföldiek tagságát azzal a rendelkezéssel, hogy a hitelintézetek igazgatóságában legalább két fő magyar állampolgárnak kell lennie. Dolgozói képviselőket a jogszabályok csak az fb-ben tesznek lehetővé, az igazgatóság esetében viszont nem rendelkeznek erről, ezért ebben a kategóriában mind egyik intézmény 0 főt adott meg. A nők aránya itt még kisebb, mint a felügyelőbizottságokban: négy intézményben egyáltalán nincs nő az igazgatósági tagok között, de az arányuk a többiben sem haladja meg a 10-15 százalékot.

Az igazgatóság összetételére vonatkozó válaszokból leginkább a belső tagoknak az igazgatóságon belüli arányára következtethetünk. Ez az arány két külföldi tulajdonú bank esetében meghaladja az 50 százalékot. Legalacsonyabb a belső tagok aránya az állami tulajdonban lévő bank, valamint a részben állami tulajdonban lévő biztosító esetében. Idevágó tény, hogy a Hpt. előírja a belső tagok létszámának minimumát, ami hitelintézetek esetében 2 fő, szövetkezeti hitelintézetek esetében pedig 1 fő³. Továbbá belső igazgatósági taggá csak a hitelintézet ügyvezetői választhatók².

A Gt.-vel ellentétben – amely nem tartalmaz semmilyen előírást az igazgatósági tagok képzettségével és szakmai gyakorlatával kapcsolatban – a Hpt. a hitelintézetek esetében előírja a legalább 3 éves, a banki vagy vállalati gazdálkodás vagy az államigazgatás pénzügyi, illetve gazdasági területén szerzett vezetői gyakorlatot⁵. Továbbá az igazgatósági tagok kinevezéséhez szükség van a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete előzetes engedélyére⁶ is.

Érdekes megjegyezni, hogy az egyik bank az igazgatóság elnökét az „egyéb” kategóriában tüntette fel. Ennek valószínűleg az a magyarázata, hogy az igazgatóság által megválasztott elnök munkaviszony keretében látja el ezt a feladatát, amit a Hpt. lehetővé tesz⁷ – bár a Gt. kizárja. Ezt az ellentmondást általában az elnök-vezérigazgató vagy az ügyvezető elnök besorolással szokták feloldani.

A külföldi tulajdonban lévő bankok igazgatóságában a belső tagokon (azaz az ügyvezetőkön) kívül kizárólag az anyavállalat felsővezetői beosztásban alkalmazott képviselői ülnek. Ez a testületi összetétel párhuzamba állítható ugyanezen intézmények fb-összetételével, ahol is a tulajdonosi képviselőkön kívül kizárólag dolgozói képviselők voltak. Külsőnek és függetlennek tekinthető igazgatósági tagok csak az állami tulajdonú bank, valamint a részben állami tulajdonban lévő biztosító igazgatóságában kaptak helyet, a tulajdonosi képviselők és a belső tagok mellett. Az állami tulajdonú szervezeteknél – mint erre az fb. esetében korábban már utaltunk – tudni lehet, hogy az állam nem tisztviselőivel, hanem – gyakran politikai befolyásolású – kliensekkel, ügynökökkel képviselteti magát.

A legkülönlegesebbnek – az fb-nél tapasztaltakhoz hasonlóan – a takarékszövetkezet igazgatóságának az összetétele tűnik, amelybe a nagy többségi tulajdonnal rendelkező intézményvédelmi alap nem delegált képviselőt. A külföldi többségi tulajdonossal rendelkező hitelintézetek körében ilyen mértékű önkorlátozás nem fordul elő. A takarékszövetkezet esetében az állami háttérű intézményvédelmi alap egy konszolidációs célú tőkejuttatással vált tulajdonossá. E különleges konstrukció keretében a fő tulajdonos nem az egyes intézmények vezető testületein, hanem az országosan végzett ellenőrzési, válság-megelőzési tevékenységén keresztül felügyeli a tagintézményeit.

Az előzőekben leírtakhoz hasonlóan az intézmények az igazgatóságukba sem választottak olyan tagokat, akik a szélesebb értelemben vett érintetteket képviselik.

A hét intézmény közül csak az egyik bankban és a takarékszövetkezetben igazgatósági elnök egyben a vezérigazgató, de mindegyikben van szavazati joga a

vezérigazgatónak. Az intézmények többsége tehát igyekszik elválasztani az igazgatósági elnök és a vezérigazgató funkcióját, ezzel is biztosítva a menedzsment feletti testületi kontrollt.

Az igazgatóságok valamivel nagyobb gyakorisággal (átlagosan évi 7,5 alkalommal) üléseznek, mint a felügyelőbizottságok (átlagosan évi 6,3 alkalommal). A távszavazás jellemzően ugyanazon bankok körében fordult elő, amelyek már az fb. esetében jeleztek hasonlót; valószínűleg az igazgatóságok is ugyanazokból az okokból hoztak ilyen formában döntéseket.

Más vonatkozásban is párhuzam vonható az előző fejezetben ismertetett válaszokkal. Az igazgatósági ülések gyakorisága annál az intézménynél a legkisebb (évi 3 alkalom), amelynél az fb. a legritkábban ülésezik (évi 2 alkalom). Továbbá annál az intézménynél a legnagyobb (évi 12 alkalom), amelynél az fb. a leggyakrabban ülésezik (évi 14 alkalom). Nagyon valószínű, hogy a magyarázat is ugyanaz, mint amit az fb-ülések kapcsán leírtunk.

Az igazgatóság működésében alkalmazott különböző vállalatirányítási eszközökre, formalizált eljárásokra vonatkozó kérdésnél felbomlott a külföldi tulajdonban lévő bankoknál eddig tapasztalt viszonylagos hasonlóság; sőt két ilyen bank foglalja el a két szélső helyet. Az egyik külföldi tulajdonban lévő bank a felsorolt vállalatirányítási eszközök közül egyiket sem alkalmazza, míg egy másikban az igazgatóság többféle eszközzel is él (pl. audit bizottság, javadalmazási bizottság). Az igazgatóságok létszáma nagyon hasonló (előbbi intézménynél 10 fő, utóbbinál 11 fő), ez tehát nem lehet oka a különbségeknek. Szintén feltűnhet az állami tulajdonban lévő bank igazgatósága által alkalmazott vállalatirányítási eszközök viszonylag magas száma. A kérdőívben előre megadottak közül leggyakrabban az igazgatóságok a következőket alkalmazzák: vezérigazgatói munkaköri leírás (4 említés), rendszeres felsővezetői értékelés (3 említés), igazgatósági tagok javadalmazásával kapcsolatos írott szabályok (3 említés). Ez természetesen nem zárja ki azt, hogy az igazgatóságok ne rendelkezzenek olyan egyéb formalizált eljárásokkal – például ügyrenddel –, amelyek nem szerepelnek a kérdőívben.

A válaszadó intézményekben mindenütt fix összegű, általában éves szinten megállapított összegű díjazásban részesülnek a testületi tagok, egy kivétellel, ahol a tagok nem kapnak díjazást, csak az elnök. Az fb-tagokhoz hasonlóan tehát az igazgatósági tagok sem részesülnek részvényjuttatásban, részvényopcióban. A díjazás esetenkénti elmaradásával kapcsolatban ismét megemlíthető, hogy az az anyavállalati politika részeként értelmezhető. Tudomásunk van arról,

hogy a külföldi tulajdonosok közvetlenül is díjakat és más juttatásokat adnak a leányvállalatokban, érdekeltségekben valamilyen szerepet játszó – pl. igazgatósági tag – alkalmazottaiknak oly módon, hogy az adott leányvállalat erről nem tud.

A fejezet két utolsó kérdését – akárcsak az fb. esetében – itt is a kitöltő szubjektív megítélésére bíztuk. Az egyikben a megfelelő intenzitású fokozat bejelölésével arra kellett válaszolni, hogy különböző, előre megadott témákban mennyire jellemzőek az igazgatóságon belüli viták, konfliktusok. A válaszok összegzése alapján elmondható, hogy ez az igazgatóságok esetében sem jellemző. Ennek okai sokfélék lehetnek: összeszokott testület, jó személyes kapcsolatok a tagok között, hasonló szemléletmód – de lehet akár a vitáktól, konfliktusoktól való félelem is.

Az igazgatóság hozzájárulásával kapcsolatos kérdések megválaszolása, a fokozatok bejelölése szintén a kitöltő szubjektív megítélésére volt bízva. A fő tendencia az, hogy az előző fejezetben az fb. szerepével kapcsolatban bejelölt fokozatokhoz képest itt jóval gyakrabban fordulnak elő az egyetértést jelentő fokozatok. Az igazgatóságokra tehát sokkal inkább jellemző a külső hálózat építése, a lobbizás, a tanácsadás különböző kérdésekben, az üzleti döntések és eredmények ellenőrzése, sőt még a menedzsment helyettesítése is, mint a felügyelőbizottságokra. Ezek a jellemzők a jogszabályokból következnek.

Változatosság volt viszont abban, ahogy az egyes intézmények fokozatokkal látták el a felsorolt igazgatósági szerepköröket, egyetértésük vagy egyet nem értésük jeleként. Míg az egyik intézmény igazgatósága a hálózatépítésre és lobbizásra koncentrált, addig a másikonál a tanácsadás a legjellemzőbb, a harmadikonál az üzleti döntések és eredmények a legfontosabbak. Továbbá a tanácsadáson belül felsorolt öt különböző területet (menedzsment, jogi, pénzügyi, szakmai, piaci kérdések) is változatos fokozatokkal látták el, így abban sem lehet tendenciát megállapítani, hogy az igazgatóságok elsősorban milyen területeken látják el tanácsokkal a menedzsmentet. Ennek valószínűleg az a magyarázata, hogy az igazgatósági tagok különböző szakmai háttérrel, érdeklődéssel rendelkeznek, és a személyes indíttatásaik meghatározóak az igazgatóságban végzett tevékenységeikben.

Érintettek

Az érintetteknek a vállalatirányításra gyakorolt hatását egy 1-estől („nagyon erős”) a 4-esig („nem létezik”) terjedő skálán értékelték a válaszadók. A bejelölt fokozatok összesítése és átlagolása után a következő fontossági sorrend állítható fel:

1. állami hatóságok: 2,1
- 2-3. könyvvizsgálók, illetve bankok: 2,3 – 2,3
4. társadalom: 2,6
5. ügyfelek: 2,8
6. média: 3
7. munkavállalók: 3,1
- 8-9. beszállítók, illetve szakszervezetek: 3,5 – 3,5
10. helyi önkormányzat: 3,8

Megállapítható, hogy a bankok és biztosítók vállalatirányítását a felsorolt érintettek közül legerősebben az állami hatóságok befolyásolják. Ez az eredmény egybecseng azzal, amit a kérdőív előző kérdéseire adott válaszok elemzésénél is említettünk, miszerint a pénzügyi szervezetek – és azon belül különösen a hitelintézetek – szervezetének és működésének szabályozásában a rájuk vonatkozó ágazati törvények a Gt.-nél jóval messzebb mennek el. A pénzügyi szervezetek számára a könyvvizsgálók is egyfajta hatósági szerepet töltenek be, az ágazati törvényekben rögzített kitüntetett szerepüknel fogva, ezért a második leg-erősebb tényezőként való említésük az állami hatóságokhoz hasonlóan az erőteljes szabályozásból fakad. A bankok, amelyek a könyvvizsgálókkal együtt kerültek a 2-3. helyre, itt kétfajta érintettként is előfordulhatnak: egyrészt néhány válaszadó az anyabankot érthette e kategória mögött (ami tehát a tulajdonosként való érintettséget jelenti), mások azonban a többi bankra gondolhattak (ami pedig a versenytársként való érintettséget jelenti).

A felső harmad után vizsgáljuk meg a kiértékelés alsó harmadát, amely a következőket foglalja magába: beszállítók, szakszervezetek, helyi önkormányzat. A beszállítóknak a vállalatirányításra gyakorolt gyenge szerepe abból adódhat, hogy a pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó szervezeteknek nincs szüksége olyan jelentős szállítói kapcsolatrendszerre, mint pl. a termelő vagy a kereskedelmi vállalatoknak; illetve, amennyiben vannak beszállítói kapcsolataik, azokban a nagyméretű bankok és biztosítók domináns szerepet töltenek be. A szakszervezetek gyenge befolyása nemcsak a vizsgált pénzügyi szektorban, hanem egész Magyarországon jellemző. A dolgozói érdekvédelem intézményes formái elsősorban az állami és önkormányzati vállalatoknál élnek még, de pl. a külföldi tulajdonlású szervezetekben kifejezetten gyengék.

A helyi önkormányzatoknak a vállalatirányításra gyakorolt átlagosan 3,8-as, azaz gyakorlatilag nem létező hatása azt jelenti, hogy ezeknek a szervezeteknek a túlnyomó része a helyi közösségektől teljesen függetlenül tevékenykedik. Az egyetlen kivétel a kisebb földrajzi területen működő takarékszövetkezet,

amely egyedülként a 3-as fokozatot jelölte be, kifejezésre juttatva azt, hogy az önkormányzatok valamilyen mértékben hatást gyakorolnak a vállalatirányításukra.

A felső és az alsó harmad között elhelyezkedő „derékhad” a társadalmat, az ügyfeleket, a médiát és a munkavállalókat foglalja magába, ebben a sorrendben. A munkavállalóknak és a szakszervezeteknek a vállalatirányításra gyakorolt gyenge befolyása között párhuzam vonható; másrészt ez azért elgondolkodtató, mert a munkavállalók képviselői a legtöbb válaszadó intézménynél tagjai a felügyelő-bizottságnak. Mintha a munkavállalói képviselet és a szakszervezetekkel való kapcsolat alig lenne több formalitásnál.

Érdekes jelenség az ügyfeleknek a felső harmadból való kiszorulása, vállalatirányításra gyakorolt befolyásuk közepesnek minősítése. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a pénzügyi szervezetek esetében az ügyfelek képviseletét egy külön erre a célra létrehozott felügyeleti hatóság látja el; mégpedig azért, mert az ilyen típusú szervezetek speciális áruval: az ügyfelek pénzével kereskednek. Az ügyfelek egyenként kicsik, így érdekérvényesítő képességük nagyon korlátozott, a felügyeleti hatóság ezt hivatott ellensúlyozni a jogszabályok erejénél fogva.

Az utolsó kérdéssel a kérdőív németországi szerkesztői azt tudakolták, hogy van-e a válaszadó intézmények országában hivatalos vállalatirányítási kódex, és ha van, milyennek ítélik meg azt különféle szempontok alapján. Három intézmény azt jelölte be, hogy nincs ilyen Magyarországon, a többi négy az igent. E négy intézmény válaszai alapján átlagolhatók a bejelölt fokozatok, amelyek egy 1-estől („nagyon jó”) 4-esig („nagyon rossz”) terjedő skálán helyezkedtek el:

- a) Alkalmazhatóság az Önök vállalatának helyzetéhez: 1,7
- b) Alkalmazhatóság az Önök vállalatának ágazatához: 2,3
- c) Jelentősége a vállalat nagyrésztvényesei szempontjából: 2
- d) Jelentősége a vállalat kisorsztvényesei szempontjából: 3,3
- e) Jelentősége a vállalat munkavállalói szempontjából: 1,7
- f) Jelentősége a vállalat bankkapcsolatai szempontjából: 2,5
- g) Megfeleléssel kapcsolatos költségek: 2,2
- h) Általános híre: 1,7
- i) Hatásossága a vállalatirányítás színvonalának emelése szempontjából: 2

A válaszok alapján az intézmények egy része nem tudott arról, hogy a Budapesti Értéktőzsde 2004-ben

ajánlást tett közzé „Felelős vállalatirányítási ajánlások” címmel, amely tartalmilag megfelel a kérdésben említett hivatalos vállalatirányítási kódex kritériumának. A többi intézmény feltételezhetően erre a BÉTDokumentumra vagy az anyaországra vonatkozó előírásra gondolt, amikor az igen választ bejelölte. Az ajánlást a vállalatuk helyzetéhez való alkalmazhatóság és a munkavállalók szempontjából, valamint az általános híre miatt tartják a legjobbnak. Legkevesbé pedig a kisorsztvényesek szempontjából tartják jónak, ami az intézmények tulajdonosi összetételének ismeretében úgy is értelmezhető, hogy, mivel nekik nincsenek kisorsztvényeseik, ebből a szempontból az ajánlásnak nincs jelentősége.

Összefoglalás és következtetések

A kérdőív elemzése során sok hasonlóságot, ugyanakkor jó néhány különbséget is találhatunk a válaszadó intézmények vállalatirányítási gyakorlatában.

Az egyik legfontosabb hasonlóság az, hogy a vállalatirányítást elsősorban jogi oldalról közelítik meg, a jogi megfelelést (compliance) tartva elsődlegesen szem előtt. Még a viszonylag nagy létszámú igazgatóságokban sem jellemző a corporate governance tudománya által korszerűnek tekintett módszerek, például a bizottsági rendszer használata. A jogi megfelelésre való összpontosítás természetesen részben érthető, hiszen a bankok, biztosítók a szabályozott intézmények közé tartoznak. Ezt valószínűleg tovább fogja erősíteni a bankok tőkemegfelelésének újfajta, az eddigénél kifinomultabb kockázati szemléletű szabályozása, amelynek bevezetése az Európai Unióban 2007-re várható, és amely az igazgatóságokra is többfeladatokat ró.

Különbségek találhatók viszont a hazai, részben vagy egészben állami tulajdonú intézmények és a külföldi tulajdonban lévő intézmények vállalatirányítási gyakorlata között. A kérdőív eredményei alapján úgy tűnik, hogy az állam tulajdonosként való jelenléte fokozottabban ösztönzi az intézményeket a transzparens működésre, mint a külföldi magántulajdonos.

Szót kell azonban ejteni a kérdőívvel kapcsolatos módszertani korlátokról is. Először is a kérdőív Németországban, de eredetiben angolul készült, és még a kiküldés előtt egy jelentős módosítást kellett elvégezni rajta, az igazgatóságra vonatkozó fejezet utólagos beillesztésével, hogy a magyar intézmények számára is értelmezhető legyen. Még így is volt benne néhány olyan kérdés, amely a német és a magyar jogrend különbségei miatt furcsának tűnhetett a válaszadó intézmények számára (pl. hogy a vezérigazgató egyben az

fb. elnöke-e). További korlátot jelenthet az, hogy a kérdőívben néhány kérdés szubjektív megítélést kívánt a kitöltőtől. Emiatt például az egyik intézmény nem is adott válaszokat az ilyen típusú kérdésekre, illetve egy másik kitöltő külön hangsúlyozta, hogy az általa bejelölt válaszok a személyes véleményét tükrözik, de lehet, hogy ő másképp ítéli meg a testületekben zajló folyamatokat, mint maguk a testületi tagok. Ezek nyomán felvetődik a választott módszer helyességének problémája. Mindenképp megfontolandó, hogy ilyen terjedelmű és mélységű adatigényt inkább személyes lekérdezéssel, interjúval kellene-e beszerezni. Ez a nagyobb biztonság mellett többlet információk szerzésére is lehetőséget kínál.

A kitöltve visszaküldött hét kérdőív természetesen csak egy szeletét képezi a sokszereplős hazai banki és biztosítási szektornak, azonban még így is megragadhatók bennük a főbb tendenciák, és kimunkálhatók azok a tapasztalatok, amelyek segítségével tovább lehet fejleszteni az ezekre a szektorokra vonatkozó vállalatirányítási kutatások tartalmát és módszertanát.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (2001): Vállalati kormányzás. Aula, Budapest
 Bartók I. (2002): A vállalati kormányzás és a testületi vezetés jellemzői a magyar részvénytársaságoknál. In: Chikán – Czákó – Zoltayné: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó
 Budapesti Értéktőzsde (2004): Felelős vállalatirányítási ajánlások
 Dobák M. – Steger T. (2003): Corporate Governance in Central and Eastern Europe – an introductory review. JEEMS VIII/3
 EU Bizottsága a vállalati kormányzásról (2005): www.europa.eu.int/comm
 Hessel, M. ed. (1995): Jó igazgatókat keresünk. KJK Budapest
 Mohai Gy. (2004): A felelős vállalatirányítás nemzetközi tendenciái. XVI. Controlling Fórum, Budapest

Lábjegyzetek

- ¹ Ügyvezető: a pénzügyi intézmény igazgatósága által megválasztott, a pénzügyi intézménnyel munkaviszonyban álló elnöke, a pénzügyi intézmény vezetésére kinevezett, a hitelintézettel munkaviszonyban álló első számú vezető, valamint e vezető valamennyi helyettese (2. sz. melléklet az 1996. évi CXII. törvényhez, III. Egyéb meghatározások).
² A törvény az ügyvezetők képzettségével (Hpt. 68.) és vezetői gyakorlatával (Hpt. 44.) kapcsolatban tartalmaz előírásokat.
³ Hpt. 62. (2) és (3) bekezdés
⁴ Hpt. 63. (3) bekezdés
⁵ Hpt. 44. (5) bekezdés
⁶ Hpt. 44. (1) bekezdés
⁷ Hpt. 2. sz. melléklet, III. Egyéb meghatározások, 21. pont