

KIRÁLY JÚLIA–MÉRŐ KATALIN–SZÁZ JÁNOS

Vállalatvezetési problémák a korai magyar bankrendszerben

Ha tanulni tudunk a vállalatirányítás, pontosabban a felelős bankirányítás fejlődéséből, akkor nagyobb az esélyünk, hogy ugyanazokat a hibákat még egyszer nem követjük el. Az 1987 utáni, meglehetősen rövid magyar banktörténelem számos olyan esettel szolgál, amelyen – mint „állatorvosi lovon” – a felelős vállalatirányítás hiánya, pontosabban, a vezetés által elkövetett hibák kimutathatók. A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottságnak a közelmúltban megjelent irányelvi mentén két tipikus bankvezetési gyakorlatot mutatunk be. Az egyik esettanulmány a korabeli nagy állami bankok számos stílusjegyét viselő általános bankra, a másik egy már eltűnt, nagy lakossági bankra, a Postabankra vonatkozik.

BEVEZETÉS

2006. februárjában jelent meg a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság legfrissebb ajánlása a bankok vállalatvezetési elveiről (BIS, 2006)¹. Az alábbi két esettanulmány jobb megértése érdekében nem árt röviden összefoglalni ezeket az alapelveket.

1. Az igazgatóság tagjainak felkészülteknek kell lenniük, hogy tisztán kell lássák a vezetésben betöltött saját szerepüket, és képesek legyenek a bank ügyeivel kapcsolatos, egyértelmű állásfoglalásra.
2. Az igazgatóságnak kell áttekintenie és jóváhagynia a bank stratégiai céljait és értékeit. Ezeket megfelelően kell érvényesítenie a bank egész szervezetében.
3. Az igazgatóságnak a felelősség és az elszámoltathatóság átláthatóságát kell biztosítania.
4. Az igazgatóságnak kell megoldania, hogy a bank felső vezetése a banki stratégiával összhangban működjön.
5. Az igazgatóság és a felső vezetés hatékonyan felhasználja a belső és külső auditor, valamint a külső ellenőrök (felügyelet) munkájának eredményeit.
6. Az igazgatóság biztosítja, hogy a bankban megvalósuló ösztönzési-bérezési rendszer összhangban legyen a vállalati kultúrával, a hosszú távú célokkal és a stratégiával.
7. Egy bankot mindenkor átláthatóan kell irányítani.
8. Az igazgatóságnak és a felső vezetésnek tisztában kell lennie a bankműködés struktúrájával, minden speciális körülményt is figyelembe véve („ismerd meg felépítésedet” alapelv).

1 A „corporate governance”, azaz a (felelős) vállalatirányítás fogalmáról, a korábbi irányelvekről és az általános magyar banki gyakorlatról jó áttekintést ad CZAJLIK–SZOMBATI [2004] vagy a Szemle jelen számában GUP [2007], 1. o.

Megkönnyítheti a dokumentumban megfogalmazott alapelvek átültetését a hazai gyakorlatba, ha megvizsgáljuk, mennyiben érvényesültek ezek az elvek a „régmúltban”, azaz a konszolidáció előtti magyar bankokban. Olyan „mintabankokat” választottunk, amelyek ma már nincsenek közöttünk: a konszolidáció, a privatizáció és az összeolvadások az eredeti bankokat lényegében már „kitisztították” a magyar piacról.

Két történetet választottunk ki. Az első esettanulmány nem köthető egyetlen konkrét bankhoz sem: az SOS-bankról² szól. Mint közismert, az 1987-es bankreform során a Magyar Nemzeti Bank főosztályaiból három „megabank” jött létre, a Magyar Hitelbank, az Országos Kereskedelmi és Hitelbank, valamint a Budapest Bank. Ezen bankok mindegyike megszenvedte az átalakulási válságot: portfóliójuk a kilencvenes évek elejére oly mértékben romlott le, hogy csak jelentős állami segítséggel (portfóliócserevel és feltőkésítéssel) tudtak életben maradni. Később mindhárom bankot privatizálták, kettő közülük össze is olvadt. Nyugodtan állíthatjuk, hogy a mai Budapest Bank, illetve a K&H Bank már távolról sem emlékeztet esettanulmányunk „hősére”.

A másik esettanulmány főszereplője egy retailbank, amelyet ma már szintén hiába keresnénk a magyar bankpiacon: ez a valaha volt Postabank. 1998-ban, a teljes tőkevesztés után szintén az állam konszolidálta (tőkeemeléssel), majd 2003-ban privatizálta, és 2004-ben a vevő Erste Bank beolvasztotta.

Vizsgálódásunk alanyai tehát már nem léteznek – történetük, működésük és kudarcuk azonban maradandó tanulsággal szolgál. Ebben a tanulmányban – a történetek nagyon rövid összefoglalása után – elsősorban azt mutatjuk meg, mely vállalatvezetési alapelveket sértették meg működésük során, és miként járult ez is hozzá a bankok kudarcához.

1. A NAGY UTÓDBANK: EGY ÁLLAMI TULAJDONÚ, DÖNTŐEN VÁLLALATFINANSZÍROZÁSSAL FOGLALKOZÓ UTÓDBANK, AZ SOS BANK TEVÉKENYSÉGE

1.1. A vállalatirányítási hibák kialakulásának háttértörténete

A kétszintű bankrendszer kialakítását 1987-ben az MNB ágazati tagozódású szervezétére alapozták.³ Így az MNB bázisán létrehozott három kereskedelmi bank közül az egyik portfóliójába elsősorban iparvállalatok, a másikéba elsősorban mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatok, míg a harmadikéba döntően energetikai és szolgáltató vállalkozások kerültek⁴. Az ügyfelekkel együtt kapták a kereskedelmi bankok az induló hitel-

2 Az SOS nevet az eredetileg angol nyelven írott esettanulmányból őriztük meg, annak másodlagos jelentése miatt. Az SOS Bank elnevezés a State-owned Successor Bank – magyarul állami tulajdonú utódbank – betűszava. Az SOS Bank nem azonosítható a kétszintű bankrendszer kialakításakor létrehozott utódbankok egyikével sem, hanem azok működésének jellegzetességeiből gyúrták össze. Magán viseli az időszak legtöbb azonosítható governance hibáját, ugyanakkor működése összességében nagyon hasonló az állami nagybankok tényleges működésére.

3 A kétszintű bankrendszer kialakulásának előtörténetéről és történetéről lásd: ANTAL–SURÁNYI [1987], BONIN–SZÉKELY [1994], VÁRHEGYI [2002] és [2004].

4 Az MNB-ről leválasztott kereskedelmi bankok eleinte csak vállalatfinanszírozással foglalkozhattak. A lakossági üzletág beindítására csupán 1989-től volt lehetőségük, de akkortól is csak nagyon fokozatosan léptek be a lakossági bankszolgáltatások piacára.

állományukat is, ami az egyes bankok számlavezetési körébe tartozó vállalkozások fennálló (MNB által folyósított) hitelállományának összegeként adódott. A hitelek mind problémamentesként, száz százalékos historikus értéken kerültek át a kereskedelmi bankokhoz. A gyakorlatban az átadott banki portfóliók értéke nyilvánvalóan nem volt száz százalékos, hiszen korábban az MNB a hiteleket nem üzleti alapon, hanem a népgazdasági terv preferenciarendszerének megfelelően ítélte oda. Bár bizonyos gazdaságossági elemzéseket az MNB-nek is el kellett végeznie, és ezeket a hiteldöntések-kor figyelembe is vette, tevékenységéből hiányzott a hitelek minősítésének és céltartalékolásának⁵ gyakorlata. A hiteleit visszafizetni nem tudó vállalatok helyzetét az állam rendezte – amely egyben a vállaltok tulajdonosa is volt –, állami alapjuttatással vagy az adósság elengedésével. Ha nem ez történt, akkor az MNB prolongálta a hiteleket, vagyis a hitelezési veszteségek az egyszintű bankrendszerben nem realizálódtak.

Induló helyzetben a hitelállományhoz (az eszközök nagyságához) rendelték hozzá a bankok forrás szerkezetét. Azaz, a bankok alaptőkéjét az eszközök által meghatározott mérlegfőösszeg és a 4%-os tőkeáttételiráta-követelmény figyelembe vételével határozták meg, a bankok induló betétállományát pedig a számlavezetésre hozzájuk „osztott” vállalkozások betétállománya adta ki. Az eszköz- és forrásoldal között fennmaradó, jelentős különbséget a jegybanki refinanszírozási hitel töltötte ki. Ez utóbbinak a szerepe annál nagyobb volt az egyes bankok finanszírozási szerkezetében, minél rosszabb betét-hitel arányt felmutató ügyfelek kerültek a bankhoz. A három mesterségesen kialakított nagybank induló forrásai között rendre 37, 59, illetve 74%-ot képviselt a jegybanki refinanszírozás aránya.

A bankok alapítója az állam volt, de a bankok ügyfélkörébe tartozó vállalkozások is lehetőséget kaptak arra, hogy bankrészvényt jegyezzenek. Így az újonnan alakuló bankok tulajdonosi körében már az induláskor is 10–15 százalékkal részesedtek a bank által finanszírozott vállalatok. A kétszintű bankrendszer működésének első néhány évében ez a tulajdonosi arány számottevően tovább nőtt, mivel a bankok tevékenység-bővülésének tőkefedezetét adó, pótlólagos részvénykibocsátásokban az állam nem vett részt, azt gyakorlatilag a bankokhoz erősen kötődő vállalatok finanszírozták. Nem volt ritka az sem, hogy a részvényjegyzéshez a bank hitelt nyújtott a vállalatnak.

A bankok vezető testülete és ügyintézői döntően az MNB személyi állományából kerültek ki. Itt volt meg leginkább a banki tevékenységhez szükséges szakértelem, de – mivel az MNB nem üzleti alapon működött, és egyáltalán nem kezelt kockázatokat –, elmondható, hogy a bankokat megfelelő szakmai háttérrel rendelkező vezetők és alkalmazottak nélkül alapították. A bankok igazgatóságának külső tagjait részben a tulajdonos államot képviselő minisztériumok, részben pedig a részvényes vállalatok jelölték ki.

A gazdasági környezet alapvetően nem piaci jellegével és a szabályozók banktechnikai ismereteinek hiányával összhangban, a bankok szabályozása sem felelt meg a prudens bankszabályozásra vonatkozó sztenderdeknek. Így például a kamattörvények tartalmazzák a be nem folyt kamatokat is, ami a banki eredménykimutatásokat tette tel-

5 A következőkben a céltartalékolás, tartalékolás, értékvesztés-elszámolás, valamint a tartalék-, céltartalék-, elszámolt értékvesztés hiánya kifejezéseket szinonimaként használjuk.

jesen megbízhatatlanná. Nem voltak előírások a belső hitelekre, és a nagyhitelszabályozás is csak az egy hitelfeltevőnek nyújtható hitelösszeget korlátozta a banki tőke 50%-ában.

Már önmagában a kétszintű bankrendszer kialakításának sajátosságai és induló helyzete is több beépített vállalatirányítási problémát vetett fel. Ezek közül kiemelten fontosak a következők:

Ágazathoz kötöttség. A banki portfóliók erős ágazati koncentrációja egyben az ágazati lobbihoz kötődést is jelentette. A bank sikerességének sokszor könnyebb és hatékonyabb útját jelentette az ágazat képviselőihez csatlakozó érdekérvényesítés, mint a következetes, prudens hitelezés. Ráadásul, mivel a meghatározó ágazat jelentősebb vállalatai egyben a bank tulajdonosai is voltak, ezek a lobbik a bankok igazgatóságában is képviseltették magukat, ezzel is fokozva az ágazati kötöttség erősségét és a bank lobbierdekeltségét.

Morális kockázat (moral hazard) a hitelezésben a tartalékok és a tőke hiánya miatt. A hitelek induló állományának problémamentes (száz százalékos) értéken való kimutatása és a bankok tőkeszintjének a szabályozás előírta minimális szinten való meghatározása eleve illúzióvá tette a reális hitelminősítési és tartalékolási gyakorlatot. Így sem a képzett tartalékok nem adtak fedezetet a várható veszteségekre, sem a tőke nem volt képes veszteségelnyelő pufferként funkcionálni. Ez egyben morális kockázatot is jelentett a későbbi hitelnyújtások szempontjából, hiszen ha a reális hitelértékelés és prudens működés eleve nem jelenhet meg követelményként a banki menedzsment előtt, akkor a prudens működéssel szemben felértékelődnek az egyéb motivációk.

A torz forrászerkezetből fakadó problémák. A lakossági betétgyűjtés lehetőségének hiánya, párosulva a jegybanki források domináns szerepével, azt eredményezte, hogy a bankok hitelezési tevékenysége erősen függött az adott bank jegybankkal szembeni alkupoziációjának erősségétől.

Az ügyfelek tulajdonosi szerepéből fakadó érdekkonfliktusok. A bank ügyfeleinek elsődleges érdeke, hogy hozzájussanak a hitelekhez, ami nagyban különbözik a tulajdonosnak a bank lehető legjobb működésében való érdekeltségétől.

Az igazgatóság összetételéből fakadó érdekkonfliktusok. Az, hogy a tulajdonos vállalatok nemcsak a közgyűlésen, de az igazgatóságban is rendelkeztek képvisellel, még súlyosabbá tette az ügyfélérdek megjelenítéséből fakadó érdekkonfliktust. Az állami tulajdont képviselő igazgatósági tagok – általában minisztériumi főosztályvezetők – nem voltak (nem is lehettek) jártasak banki kérdésekben. A banki igazgatósági tagság kiemelkedő jövedelmet biztosított az érintett tisztviselőknek, így azok legfontosabb érdeke a tagság megőrzése volt. Ennek biztosítéka nem a bank lehető legjobb működése, hanem a bank menedzsmentjével, illetve a kinevezésben szerepet játszó állami vezetőkkel való jó kapcsolat volt. (A többségi állami tulajdon mellett a tulajdonos vállalatok képviselői is csak az állami szavazatok segítségével kerülhettek be az igazgatóságba.)

A szabályozás hibáiból fakadó morális kockázatok. Ha a be nem folyt kamat teljes egészében jövedelmet növel, akkor a kimutatott banki jövedelmezőség független a tényleges banki jövedelmezőségtől. Ebben a helyzetben könnyű sikeresnek mutatkozni. Ráadásul, mivel a mozgóbérek kifizetése általában a jövedelmezőségi célok eléréséhez kötött, a bankmenedzsment nem volt érdekelt – esetenként kifejezetten ellenérdekelt

volt – a prudens működésben. Ezt a hatást csak fokozta, hogy a nem realizált eredmény terhére az állam csinos jövedelemadó- és osztalékbevételekre tett szert, ezáltal a tulajdonost képviselő, állami tisztviselők még inkább felmentve érezhették magukat a jó működésért vállalt felelősség alól. Sőt, az állam bevételeinek maximalizálásához éppen a be nem folyt kamatbevételek maximalizálásának támogatásával tudtak a legnagyobb mértékben hozzájárulni. Ez a rendszer a vállalkozások közül leginkább a nagy hitel-igénnyel és lobbierővel rendelkező nagyvállalatoknak kedvezett, amelyekről nagy tömegű kamatbevételt lehetett várni. A vállalatok kontroll nélküli hitelezését segítette, hogy a vállalati csőd és felszámolás gyakorlatilag ismeretlen volt, a nem fizető vállalkozások korlátlanul görgethették adósságaikat, ha a partnereik hajlandónak mutatkoztak a nemfizetés ellenére is kapcsolatban maradni velük. Az állami nagyvállalatok esetében – azok gazdasági erejéből, beépültségéből következően – a nemfizetés jellemzően nem okozta a gazdasági kapcsolatok leépítését, ehelyett a vállalati szektorban extenzív körbeartozás alakult ki. A nem realizált jövedelmek tényleges jövedelemként való kimutatásában tehát egyaránt érdekelt volt a bank menedzsmentje, a tulajdonos állam, az államot képviselő banki igazgatósági tagok, valamint a gazdaság meghatározó erejét adó nagyvállalati kör. A belső hitel fogalmának hiánya és a nem igazán korlátozó nagyhitel-szabályozás pedig a vállalati tulajdonosok és az államnak fontos vállalkozások nagy volumenű hitelezését eredményezte.

1.2. Az SOS Bank megalakítása és első évei

Az SOS Bank alaptőkéjét 85%-ban a magyar állam, 15%-ban pedig 50 gazdálkodó szervezet jegyezte. A bank 1987-es induló hitelportfóliójának mintegy 80%-át tették ki az energetikai és bányászati (zömmel szénbányászati) nagyvállalatoknak nyújtott hitelek. A fennmaradó részt néhány ipari nagyvállalat és számos közepes méretű vállalkozásnak nyújtott hitel adta. Ezen a portfóliószegmensen belül az élelmiszeripari vállalatok szerepe volt meghatározó.

A bank tevékenységbővítésének tőkekorlátai már az első működési évben kiéleződtek, így első tőkeemelését már 1987 második félévében meghirdette, ami – az akkori konjunktúrának és az új bankokba vetett, általános bizalomnak megfelelően – sikeres is volt. A bank alaptőkéjében így már év végére 60%-ra csökkent az állami részesedés. A következő két évben azonban egyre nehezebbé vált a működéshez elengedhetetlenül szükséges tőkeemelés lebonyolítása, így vált általánossá, hogy a tőkeemelés az SOS Bank által nyújtott hitelből valósult meg. A tőkeemelések következtében az állam 1988 végére kisebbségi tulajdonossá vált, 1989 végére tulajdoni részesedése 35%-os. Az igazgatóságban az SOS Bank alapításakor a vezérigazgató és két helyettese mellett külső tagként 7 fő képviselte az államot (elsősorban pénzügyminisztériumi és ágazati minisztériumi tisztviselők), 3 pedig a részvényes vállalatokat. A bank vállalati tulajdonosai folyamatos nyomást gyakoroltak a bank állami tulajdonosi képviselőire és a menedzsmentre egyaránt, annak érdekében, hogy ők is képviselthessék magukat az igazgatóságban. Ennek eredményeként már az első működési évet lezáró, 1988-as közgyűlésen 16 fősre emelték a korábban 13 fős igazgatóság létszámát, a plusz helyeket az újonnan tulajdont szerzett vállalatok képviselőivel töltötték be. Az igazgatósági tagság-

hoz kötött tőkeemelés általánossá válása és az igazgatóságok létszámának kezelhetetlen szintre való növekedése szabályozói reakcióként kiváltotta a társasági törvény módosítását: eszerint az igazgatóságok létszámát 1989 végéig legfeljebb 11 főre kellett csökkenteni. Bankunk esetében ez úgy történt, hogy a menedzsment két képviselője mellett ötöt jelölt a tulajdonos állam, négyet pedig a tulajdonos vállalatok. A vállalati képviselők nagyobb részben a bank által elsődlegesen finanszírozott energetikai- és bányavállalatok vezetői közül kerültek ki, de helyet kapott közöttük egy élelmiszeripari vállalat vezérigazgatója is. Ők nemcsak saját vállalatuk zavartalan hitelezésének biztosítását tartották fontosnak, hanem azt is, hogy a bank üzletpolitikájában kiemelt hangsúlyt kapjon az ágazatuk működéséért, finanszírozásának biztosításáért viselt felelősség.

A bank ágazati kötöttsége működésének első néhány éve alatt folyamatosan erősödött. Ennek egyik oka a bankok és a vállalkozások összefonódása, a kereszttulajdonlás rendszerének általánossá és nagy mértékűvé válása volt. De szerepet játszott az is, hogy a kibontakozó általános gazdasági recesszió közepette jelentősen csökkent a vállalatok hitelvisszafizetési képessége, ami végképp illuzórikussá tette, hogy a bankok hitelezési veszteségeiket prudens értékelési, tartalékolási és tőkeallokációs magatartással, saját erőből rendezzék. A legjobb megtérülést az hozta a számukra, ha az ágazatnak nyújtott, lehető legnagyobb állami támogatás kiharcolásában segítették az ügyfeleiket. A vállalatok helyzetének stabilizálására tett lépések közé sokszor a bankok hitel/tőkekonverziója is hozzátartozott, ennek következtében a bankok a meghatározó ágazat vállalatainak nemcsak meghatározó hitelezői, hanem sokszor meghatározó tulajdonosai is lettek.

Ez az ágazati kötöttség annyira erős volt, hogy az SOS Bank vezetése természetesenek találta: a bank helyzetét az ágazati lobbierő maximalizálásával hatékonyan tudja javítani. Így, amikor 1987 második félévében a vállalatok előtt megnyílt a szabad bankválasztás lehetősége, a pénzügyintézet az egyetlen eredendően nem hozzá leosztott bányavállalatnak is kedvező finanszírozási ajánlatot tett, és ezzel elcsábította korábbi számlavezető bankjától, amivel – a már akkor is válságágazatnak számító – magyar szénbányászat száz százalékos finanszírozójává vált.

Bár a bank nem rendelkezett átfogó adós- és követelésminősítési rendszerrel, működésének első éve után becslései szerint a hitelállomány mintegy egyharmadának megtérülése volt kétséges. Ezzel együtt (nagy részben a be nem folyt kamatok jövedelemként való elszámolásának hatására) az első üzleti évét kimagaslóan magas jövedelmezőséggel, 60%-os ROE-vel és 4%-os ROA-val zárta. Az akkori előírásoknak megfelelően eredménye 20%-ából képezhetett adózás előtt céltartalékot, ami a becsült kétes hitelállománynak mindössze 4%-át tette ki. A fennmaradó 80% képezte az adó- és az osztalékfizetés alapját.

Az így képzett céltartalék háromnegyedét bankunknak már a következő évben – három állami bányavállalat adósságrendezése kapcsán – le kellett írnia. A bányák Magyarországon eleve csak addig tudtak gazdaságosan működni, amíg olyan állami árszabályozás vonatkozott rájuk, amely automatikusan fedezte a költségeiket. Ez a szabályozás éppen a kétszintű bankrendszer működésének második évében szűnt meg, ennek következtében a hatalmas adósságállománnyal rendelkező bányavállalatok helyzete kilátástalanná vált. Persze, bankunk továbbra is nagy nyereséget realizált a bányák finanszírozásán, hiszen a be nem folyt kamatokat még a lejárt hitelekre kirótt büntetőkama-

tok bevétele is növelte, azonban az összegek nagyságrendje miatt ez már likviditási feszültséget is okozott a banknak. Erre hivatkozva, átmenetileg az MNB-től lehetett pótlólagos refinanszírozáshoz jutni, de a halmozódó problémákat nem lehetett a végtelenségig görgetni. Az állami tulajdonú bányavállalatok adósságrendezésére egy olyan alku-folyamatban került sor, amelyben az állam azt szerette volna, ha a hatalmas nyereség mellett működő bank vállalja a veszteségek leírásának zömét, míg a bank a tulajdonos állam maximális szerepvállalását szorgalmazta. Az eredmény olyan kompromisszumos megoldás lett, ahol a hitelek felének megfelelő összeget az állam odaadta a bányáknak, a többit a bank három év alatt folyamatosan írta le. Azokat a leírandó veszteségeket, amelyekre a bank tartalékai nem adtak fedezetet, az MNB átmeneti refinanszírozási hitel nyújtásával finanszírozta. Az adósságrendezésnek ez a folyamata sem a vállalatok, sem a bank működőképessége szempontjából nem volt hatékony. A vállalatoknak csak a pillanatnyi adósságát rendezte, és nem előzte meg annak újratermelődését. A bank pedig még legalább három évre beleragadt a vállalatok finanszírozásába, ezzel további potenciális veszteségeket vállalt magára.

Tipikusnak tekinthető annak a vidéki építőipari nagyvállalatnak az esete is, amelynek finanszírozásáért az SOS Bank egyik fiókjá volt felelős. Itt a vállalat reorganizációjához a banknak nem kellett tartalékokat felhasználnia, de mind a saját, mind a vállalat lobbijére itt is nagyban támaszkodott. A cég olyan tipikus szocialista nagyvállalat volt túlméretezett kapacitásokkal, elavult termelési szerkezettel, amelyet csak a minőségi igényeket egyáltalán nem támasztó és költségérzéketlen állami lakásépítési program tudott életben tartani. Ahogyan ez visszaesett, a vállalat helyzete úgy romlott. A vállalat válsághelyzete már az SOS Bank megalapításakor nyilvánvaló volt, hiszen az állami adósságrendezés folyamatát még az egyszintű bankrendszer utolsó évében, az MNB részvételével kezdte meg a tulajdonos állam. A vállalat hitelállománya természetesen még ez esetben is 100%-os értéken került a bankhoz. Az SOS Bank, a többi hitelezővel és az állammal is megállapodva, már működésének első hónapjában egyéves haladékot adott a vállalatnak abból a célból, hogy kidolgozzon egy működőképes reorganizációs programot. A program lényege a fölösleges ingatlanok (irodaház, munkásszállás, sportpálya, oktatási központ) értékesítése és a túlméretezett kapacitások leépítése volt. Az ingatlanok nem voltak igazán piacképesek, azokat többnyire költségvetésből finanszírozott szervezetek vették meg, és ehhez bankhitelre volt szükségük. A munkásszállást például a város egyeteme vásárolta meg kollégiumnak, az irodaházat a Pénzügyminisztérium a frissen felállított regionális adóhivatal székházának. A bank az egyetemet és a minisztériumot egyértelműen jobb adósnak tartotta a vállalatnál, így szívesen finanszírozta a tranzakciót. A túlméretezett kapacitások leépítése nem az alapvető-kenységhez kapcsolódott, hanem például a vállalat eladta a számítástechnikai központját, és a vevőtől szükségletei szerint megrendelte a korábban a tulajdonát képező kapacitásokon való szolgáltatást. A vásárlást szintén az SOS Bank finanszírozta, de mivel a létrejövő számítástechnikai cég kisebb és alacsonyabb költséggel működő vállalat volt, bízott annak életképességében. Ezek a lépések nem voltak elegendőek a vállalat adósságrendezéséhez és túléléséhez, úgyhogy a bank – a vevők finanszírozása mellett – további hitelt is nyújtott az immár karcsúbb és életképesnek gondolt vállalatnak. Az adósságrendezés átmenetileg sikeresnek látszott, de nem oldotta meg a vállalat alapvető prob-

lémáját, az a tovább szűkülő piac mellett túlméretezett és elavult termelőkapacitásokkal működött. A bank a reorganizáció végén, bár jóval kisebb mértékben, de továbbra is hitelezett egy életképtelen vállalatot, továbbá hitelezőjévé vált egy sor olyan intézménynek, amelynek a hitelvisszafizetése implicit módon államilag garantálnak látszott.

A vállalati adósságrendezés kapcsán bemutatott folyamatok tükrében nem meglepő, hogy a bank legfőbb érdeke az extenzív hitelezés volt, ezáltal olyan gazdasági pozíciók kiépítése, amelyek gazdasági és politikai hatalmat, valamint a lehető legjobb alkupozíciót biztosítják a számára. Így, míg az 1987–90 közötti időszakban a magyar GDP számottevően visszaesett, az SOS Bank tevékenysége bővült, jövedelmezőségére pedig továbbra is az 50–60%-os sávban mozgó ROE és a 4% körüli ROA volt a jellemző. Ebben a helyzetben a tartalékok felhasználásának célja sem a már nyilvánvalóan behajthatatlan kintlévőségek leírása, hanem a fizetéképtelen nagyvállalatok állami adósságrendezésébe bevonandó állami pénzeszközök maximalizálása volt. Ezt a jelentést az állami szabályozás is ösztönözte azzal, hogy 1989-ben és 90-ben az egyre romló költségvetési egyensúly javítása érdekében megszüntette az adózás előtti céltartalékozás lehetőségét.

Bár a behajthatatlan hitelek görgetése jó üzlet volt bankunknak, az általános gazdasági visszaesés közepette kibontakozó monetáris restriktió (az MNB által biztosított refinanszírozási lehetőségek korlátozása) és a vele együtt járó, folyamatos likviditási problémák, valamint a visszafizetési kényszer hiánya miatt folyamatosan magas vállalati hitelkereslet rákényszerítette, hogy szelektálja a beérkező hiteligényeket. Ennek eszközüül bankunk 1989-ben (vagyis működése harmadik évében) kidolgozta azt az adósmínősítési rendszerét, amelynek alapján finanszírozási limitet rendelt az egyes vállalkozásokhoz. Az adósmínősítés kizárólag kvantitatív elemekből állt, hiszen a korábbi túlzott szubjektivitást szerette volna ellensúlyozni, így annak alapját a bankok mérlegéből számított mutatók képezték. Tudni kell azonban, hogy a vállalatokra vonatkozó számviteli információk ugyanúgy nem adtak reális képet azok helyzetéről, mint a banki adatok a bankokéről. Nem véletlen, hogy miközben a vállalatok a hiteleket egyre nagyobb arányban nem fizették vissza, a minősítési rendszer első próbafuttatása szerint a bank által finanszírozott vállalatok 70%-a került a legjobb adóskategóriába. A gyakorlatban a limitek meghatározása egy mátrix mentén történt, ahol az adósmínősítést korrigálták egy ágazati szorzóval, ami a bank számára fontos ágazatok vállalatainak magasabb limiteket adott, mint a kevésbé fontos ágazatok vállalatainak. Így történhetett, hogy a válságágazatnak számító, rossz hitelvisszafizetési képességű bányászati és élelmiszeripari vállalatok az új rendszer bevezetése után is az SOS Bank kiemelt ügyfelei maradtak, a hitelezés ágazati koncentrációja érdemben nem csökkent, a diverzifikációból fakadó kockázatmérsékléssel a bank egyáltalán nem élt.

A fentieknek megfelelően, ha az SOS Bank első öt évét a corporate governance-ra vonatkozó bázeli elvek (Basel Committee 2006) alapján próbáljuk megítélni, első ránézésre egyszerű a feladatunk: azt mondhatjuk, hogy a bank vezető testületeire és operatív vezetésére vonatkozó alapelvek egyike sem teljesült. Persze, ez túlon túl sommás kijelentés, amely árnyalható.

A kétszintű bankrendszer megalakulásakor még nem létezett könyvvizsgálat, azt az állami vállalatok mérlegének hatósági ellenőrzése helyettesítette. Persze, nincs is olyan komoly auditor cég, amelyik a valóságos kép bemutatásától igen távol álló banki mérlegeket és eredménykimutatásokat jóváhagyta volna. És természetesen – sok más ok mellett – már a banki kimutatások alkalmatlansága a valóságos kép bemutatására is elegendő indok arra, hogy a bankokat nem lehet átlátható módon irányítani.

Az igazgatóság nyilvánvalóan nem lehetett felelős a bank pénzügyi stabilitásáért úgy, hogy ebbe a felelősségbe beleértendő a bank kockázati jellemzőinek ismerete is, hiszen a bank legalapvetőbb kockázata, a hitelkockázat sem volt még mérhető. De az igazgatóság összetételét sem annak érdekében határozták meg, hogy a bank tevékenységével kapcsolatos kollektív tudást birtokolja, illetve az állam képviselői nem voltak mentesek a politikai nyomástól, amikor például az állami vállalatok finanszírozási döntései kerültek eléjük, vagy amikor az osztalékfizetésre tettek javaslatot a közgyűlésnek. Ez a politikai nyomás általában indirekt volt, az állam erre a célra létrehozott szervezete, az Állami Vagyonügynökség nem hívta össze a bankok igazgatóságába delegált állami képviselőket, hogy egységes fellépésre ösztönözze őket.

1.3. Az SOS Bank állami konszolidációja⁶

A nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján kibontakozó makrogazdasági válság első éveiben a fentieknek megfelelően az a hamis illúzió alakult ki a bankok menedzsmentjében és vezető testületeiben, hogy a bankok kívül maradnak az általános recesszió, sőt, azzal, hogy ebben az időszakban is expanzívan hiteleznek, a rossz helyzetű vállalatoknál nagy volumenű hitel-tőke konverziókat hajtanak végre, aktív szerepük lehet a válság leküzdésében. Hogy megszűnjön ez az egyre nyilvánvalóbban hamis illúzió, ahhoz a bankok helyzetének reális értékelésére volt szükség, amit az 1991/1992-ben életbe lépett szabályozási csomag kényszerített ki⁷.

1992-ben az SOS Bank is újraminősítette kintlévőségeit, és a szabályozás fokozatos jellegének megfelelően, meg kellett képeznie az előírások szerinti céltartalékok legalább egyharmadát. Az újraminősítés kapcsán a bank menedzsmentjére két ellentétes ösztönzés hatott. Egyrészt ez az év volt az állami konszolidáció első lépését jelentő hitelkonszolidáció éve. Ennek megfelelően a bankvezetés érdekelt volt abban, hogy minél több hitelt rossznak minősítsen, és eladja az államnak. Az SOS Bank teljes hitelállományának 6%-át adta el 80%-os áron, a fennmaradó részt pedig veszteségként leírta. Ez az érdekeltség azonban nem volt egyértelmű. A bank vezetésének fontos volt

6 A konszolidációs folyamat részletes leírásáról lásd KIRÁLY-VÁRHEGYI [2003], BALASSA [1996], VÁRHEGYI [2002], [2004]. Itt magát a folyamatot nem ismertetjük részletesen, csak annak corporate governance vonatkozásait hangsúlyozzuk.

7 Ezt a szabályozási csomagot nem véletlenül nevezi a magyar banki szakzsargon „szabályozási sokkterápiának”, hiszen egyszerre vezette be a be nem folyt kamatok eredménykénti elszámolásának tilalmát, a nemzetközi normáknak megfelelő céltartalékolási és tőkeemfelelési szabályok alkalmazását, valamint a körbetartozásokat megállító és a felszámolások számát megsokszorozó új csőd- és felszámolási törvényt. Előírták a nagykockázatokra és a belső hitelekre vonatkozó szabályokat, valamint tilossá vált a saját részvény vásárlásának banki finanszírozása is. 1992-től vált kötelezővé a bank mérlegének és eredménykimutatásának külső auditor általi átvilágítása is.

azt a képet kialakítani és erősíteni magáról, hogy a rossz hitelek okai nem a bank rossz tevékenysége, hanem a kétszintű bankrendszer örökségei. Ezért a rossz minősítés maximalizálási törekvése csak az egyszintű bankrendszerből örökölt hitelekre vonatkozott, a többi hitel esetében még mindig inkább a reálisnál jobb kép kialakításában volt érdekelt a pénzügyintézet, ezzel is hangsúlyozta saját szakértelmét, és növelte a várható prémium összegét. Ez a törekvés egybeesett a hitelezett vállalatok menedzsmentjének törekvésével, hiszen az ő megítélésük és prémiumuk a vállalat eredményességétől függött. Mivel a banki portfólió minősítése döntően a törlesztési késedelemtől függött, a bank megtehetette, hogy átütemezi a hitelt, és így elkerüli annak rossz besorolását, nem képez mögé províziót. A két ellentétes érdek eredőjeként az SOS Bank az 1992. évben az államnak nem eladott hitelei 4%-ának megfelelő céltartalékot képzett (a bank az adott évre vonatkozó profitmaximalizálási érdekének megfelelően, a lehetséges legkisebb mértékben, vagyis pontosan egyharmadában tett eleget a minősítés szerinti képzési kötelezettségének), és így saját tőkéje 5%-ának megfelelő veszteséggel zárta az évet, amire a korábbi évek látszatnyereségéből felhalmozott eredménytartaléka bőséges fedezetet nyújtott. Az SOS Bank ekkor – már a rossz hitelek állami kivásárlását követően – technikailag inszolvens volt, hiszen ha teljes mértékben megképezte volna a szükséges céltartalékot, akkor vesztesége meghaladta volna a tőkéjét. A megváltozott szabályozási környezetben ez az inszolvenca már látható, a bank mérlegéből egyértelműen kiolvasható volt.

Az adóskonzolidáció tanulságainak és kudarcainak felhasználásával 1993-ban és 1994-ben kibontakozó bankkonszolidációs program célja már egyértelműen a bank szolvenciájának állami tőkeemeléssel megvalósuló helyreállítása volt. A program első lépésének célkitűzése az, hogy a bankok az 1993 decemberében összehívott, rendkívüli közgyűlésükig tárják fel a tényleges helyzetüket. Ezekon a rendkívüli közgyűléseken az állam akkora tőkeemelést hajtott végre a bankokban, hogy azok tőkeegyelemlési mutatója enyhén pozitív legyen. A tőkeemelés következtében az állam az SOS Bank 85%-os tulajdonosává vált.

A konszolidáció folyamatában egy újfajta erkölcsi kockázat jelent meg. A bankok portfólióját teljes egészében újra kellett értékelni ahhoz, hogy a bankok tényleges tőkehiánya megállapítható legyen. Ez nem volt egyszerű feladat. Már a problémás portfólióelemek kiválasztása is nehéz volt, hiszen a bankok napi gyakorlatához tartozott a nemteljesítő hitelek meghosszabbítása, a rossz hitelek új hitelekkel való kiváltása, a hitel-tőke konverzió, stb. Ilyen körülmények között a problémás portfólió elkülönítésére és értékelésére leginkább a szakértői becslésen alapuló megközelítés volt alkalmas. Mivel a folyamat végén az állam nyúlt a zsebébe, a portfólió értékelése az államot képviselő Pénzügyminisztérium és a bankok egyetértésével történt. Mivel azonban ehhez sem a bankoknál, sem a minisztériumban nem volt kellő szakértelem, elvileg az intézmények közötti alku- és konszenzusteremtési folyamat során határozták meg a portfólió – és így az állami tőkejuttatás – értékét. A gyakorlatban az állam szinte szabad kezét adott a bankoknak a tőkehiány meghatározásában.

Az SOS Bank a „minél rosszabb, annál jobb” taktikáját folytatta a konszolidáció során. A bank portfólióját a lehető legrosszabbnak feltüntetve lehetett a legtöbb állami pénzhez hozzájutni. Ráadásul úgy, hogy a folyamatban a bank menedzsmentjének és

vezető testületeinek felelőssége fel sem merült. A szinte korlátlanul nyújtott állami pénzek (túlkonzolidáció) azután megteremtették a következő egy-két év kényelmét, amennyiben a nyereséges bankműködésnek továbbra sem volt előfeltétele a prudens működés, a céltartalékok felszabadításából származó nyereséggel el lehetett fedni a banküzem hiányosságait. Ez azonban már csak átmeneti lehetőség volt a bank számára. Az 1993. decemberi rendkívüli közgyűlésen az SOS Bank beszámolójában a tőkéjét közel háromszorosán meghaladó veszteséget mutatott ki. A veszteség az előző évihez képest nyolcszorosára növekedett céltartalékképzés következtében alakult ki. Még ha figyelembe vesszük, hogy az előző évben csak a kimutatott szükséglet egyharmadát kellett megképezni, és a portfólió veszteségei az év során ténylegesen tovább növekedtek, akkor is igen látványos a két év banki céltartalékolási gyakorlata közötti különbség. A bank menedzsmentjének és vezető testületeinek kognitív disszonanciáját jól mutatja, hogy az SOS Bank belső és nyilvános jelentéseiben a bank helyzetének megítélésekor soha nem a veszteség volt a központi kategória, hanem az úgynevezett üzleti eredmény, vagyis a céltartalékképzés előtti eredmény. Ha ez jól alakult, akkor a bank igazgatósága, felügyelő bizottsága és menedzsmentje is elégedett volt. Márpedig 1993-ban az üzleti eredmény számottevően nőtt, úgyhogy a menedzsment és a dolgozók is megkapták éves prémiumukat, bár a korábbi évekhez képest valamelyest csökkentett mértékben.

A konszolidációs időszakban az állam az ellenőrzésnek két eszközével élt. Egyrészt az új tulajdonosi struktúrának megfelelően átalakította a bankok vezető testületeit, jelentős állami képviselettel. Ez azonban továbbra sem volt az állami kontroll hatékony eszköze, hiszen a konszolidáció következtében nem nőtt meg az államapparátusban a bankokhoz értő tisztviselők száma, ráadásul a kiválasztás feltétele továbbra sem a hozzáértés volt, hanem inkább „jutalomnak”, jövedelemkiegészítésnek számított, ha valaki az államot képviselő banki vezető tisztségviselő lett.

Másrészt az állam konszolidációs szerződést kötött az érintett bankokkal. Ez két részből állt. A szerződésben a bankok kötelezettséget vállaltak arra, hogy részt vesznek az 1994-ben előírt adóskonzolidációban, illetve vállalták, hogy kidolgoznak egy úgynevezett konszolidációs programot, amelyet a tulajdonos állam elfogad. A program tulajdonképpen egy olyan hároméves stratégiai terv volt, amely bemutatta, hogy a bank miképpen tudja fenntartani stabilitását, mit fog tenni a prudens és jövedelmező gazdálkodás érdekében, és hogyan fogja ennek támogatására belső működési- és kontrollfolyamatait átalakítani. A konszolidációnak megfelelően, az SOS Bank 1994. évét az adóskonzolidáció, valamint – a programot elfogadó, és a 8%-os tőke megfelelési rátát biztosító, további tőkeemelésről döntő májusi közgyűlés előtti időszakban – a konszolidációs program kidolgozása határozta meg.

Az adóskonzolidáció során az SOS Bank felvette a kapcsolatot azokkal az ügyfeleivel, akiknek a hiteleit rossznak minősítette, és felszólította őket, hogy dolgozzák ki a vállalat reorganizációs programját. Ennek elfogadásához a bank és a Pénzügyminisztérium együttműködésére volt szükség, hiszen a banki hitelelengedés és hitelátütemezés mellett sokszor adó-, vám- és társadalombiztosítási bevételek elengedéséről is dönteni kellett. A Pénzügyminisztérium alacsony szinten, a felelősséget középvezetői szintre delegálva és minimális erőforrás-ráfordítással kezelte az ügyet, ami növelte a bank játékerét. Az SOS Bank így a hozzá kötődő vállalkozások esetében megint csak az álla-

mi források bevonására számítva tudott döntéseket hozni. Ekkor azonban az ebből fakadó erkölcsi kockázat jóval kisebb volt annál, ami a korábbi éveket jellemezte, mert az állam hangsúlyozta, hogy a feltőkésítést és a kapcsolódó adóskonzolidációt a konzolidációs folyamat befejező lépésének tekinti. A feltőkésítésre fordított állami pénzek nagyságrendjének nyilvánossá válásával párhuzamosan pedig egyre gyakrabban merült fel a bankmenedzsment felelősségének kérdése is, ez körültekintőbb működésre ösztönözte a bankokat. Az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjai felelősségének kérdése a folyamat során soha nem merült fel, ami jól szemlélteti az államnak mint tulajdonosnak önmagával szembeni elfogultságát.

A konzolidációs program tartalmazta a banki belső folyamatok átalakításának programját és a bank stratégiai tervét is. Amit a konzolidáció egyértelműen pozitív hatásként értékelhetünk, az a banki kockázatkezelési és vállalatirányítási folyamatok átalakításának szerződésbe foglalása. Az elfogadott konzolidációs program nemcsak kívánásglistaszerűen vette számba az átdolgozásra váró folyamatokat, hanem annak minden lépéséhez határidőt is rendelt. Ekkor jelentek meg először a bank dokumentumaiban az igazgatóság felelősségére és szerepére vonatkozó elvárások, mint például a hitelezési kézikönyv kidolgozásának és bevezetésének folyamatos figyelemmel kísérése, vagy az a kötelezettség, hogy az ülésekről jegyzőkönyv készüljön.

A konzolidáció előrehaladásáról a bankoknak negyedévente beszámolóit kellett készíteniük a Pénzügyminisztérium apparátusának. Ezt a bankok eleinte komolyan vették, majd – ahogyan fokozatosan nyilvánvalóvá vált előttük, hogy a minisztérium nem követeli meg szigorúan (véltetően el sem olvassa) –, egyre inkább formálisan teljesítették azt; a határidő betartására, a bemutatandó témakörök teljes körű megemlítésére és a kellő oldalszám meglétére figyeltek, maguk a beszámolók azonban egyre semmitmondóbbakká váltak, minden következmény nélkül.

Hogyan értékelhetjük a bankkonzolidációs folyamatot a bázeli vállalatirányítási elvek tükrében?

A konzolidációban az igazgatóságnak alig volt szerepe. A folyamatot az állam központilag vezérelte, és a menedzsmenttel tárgyalta meg az elvárásokat. A banknak továbbra sem voltak a kockázatok mérésére megfelelő eszközei, a portfólió szükséges átértékelése mindig egyedi mérlegeléssel, és nem egységes módszertan alapján történt. A bank kockázati profiljának megértése és a kockázatvállalási politikák kidolgozása csak a konzolidációs szerződés után került az igazgatóság feladatkörébe.

A bank konzolidációs programba foglalt stratégiáját a kidolgozás folyamán többször tárgyalta az SOS Bank igazgatósága, és a szerződésben előírt jobb vállalatirányítást eredményező elvárásokat is az igazgatóság közreműködésével alakították ki. Ugyanakkor a negyedéves beszámoló formálissá tétele is az Igazgatóság támogatásával valósult meg. Ahogy kiderült, hogy a minisztérium nem vár érdemi beszámolót a banktól, az igazgatóság is egyre kevésbé követelte meg ezt a menedzsmenttől. Vagyis az igazgatóság nagymértékben formálissá tette a vállalatirányítási folyamatok feletti kontroll gyakorlását.

A belső és külső audit szerepének megerősödése kétségtelenül a konzolidáció egyik nagyon pozitív hozadéka. A belső ellenőrzés munkájának megerősítése és a felügyelő bizottság általi rendszeres kontrollja a konzolidációs szerződés egyik lényegi

előírása volt. A külső auditot pedig a közeljövőben kilátásba helyezett privatizáció értékelte fel. A szerződésnek megfelelően ki kellett alakítani a havi teljesítménymérést biztosító információs rendszert is, ez a banki folyamatokat tette átláthatóbbá. Az átláthatóság csak a banki menedzsment számára jelentett előrelépést, a nyilvánosságnak továbbra is csak a nem túl informatív éves jelentések adtak információt a bankokról.

A konszolidációs program tartalmazta a kompenzációs politika és ösztönzési rendszer átalakítását is. A bank menedzsmentje a program elfogadása után tartott attól, hogy a számottevő konszolidációs kiadások miatt az állam mint tulajdonos valamilyen mértékben felelőssé fogja tenni a realizált veszteségek miatt, így a papíron elfogadott rendszer és a tényleges gyakorlat nagyban különbözött egymástól. A gyakorlatban a kompenzációs és ösztönzési politika a meglévő menedzsment érdekeinek védelmét és pozíciójának megszilárdítását szolgálta. Ennek következtében a menedzsment tagjaival igen kedvező menedzserszerződéseket kötöttek. A konszolidációs folyamatot lezáró, 1995 májusában tartott közgyűlésen az állami tulajdonos képviselőjének javaslatára leváltották a bank vezérigazgatóját, és átalakították a menedzsmentet. Nem véletlen, hogy az új vezetés első lépései közé tartozott a menedzserszerződések felbontása közös megegyezéssel.

2. EGY KUDARCOT VALLOTT LAKOSSÁGI BANK: A POSTABANK

Az SOS Bankkal ellentétben, a Postabank nem örökölt rossz portfóliót, nem állt közvetlen állami irányítás alatt, és nem vállalati, hanem lakossági bank volt már alapításától kezdve. A vállalatvezetési hibák azonban ebben az esetben is egyértelműen hozzájárultak a bank végső kudarcához. Ebben az esettanulmányban nem a teljes „Postabank-sztorit”⁸ ismertetjük hanem kifejezetten a vállalatirányítási elvek érvényesülését, pontosabban be nem tartását illusztráljuk.

2.1. A Postabank különös tulajdonosváltásai

A bank vállalatvezetési problémái nem érthetők a bank tulajdonosi szerkezetének áttekintése nélkül.

A pénzügyet egyes korábbi vezetői a múltat elemezve gyakran úgy tekintenek a bankra, mintha a Postabank mindenkor állami bank lett volna, állami feladatokkal⁹. Ezzel szemben a korabeli nyilatkozatok szerint „*az állam mindössze 26 százalékkal része-*

8 Lásd részletesebben az irodalomjegyzékben KIRÁLY, ÓSZABÓ, TARAFÁS, VAJDA, VÁRHEGYI írásait.

9 „Mi folyamatosan ezt az álláspontot képviseltük, általában Európában a postabankok mindig állami pénzügyintézetek, mi is ezt szerettük volna, fontos az állam számára az ilyen, általában postahivatalokban működő bank vagy bankrendszer. Nos, itt megint összecsaptak az indulatok, ugye, voltak, akik privatizálni akarták, úgy, még hozzá olyan recept alapján, ahogy a magyar pénzügyintézeteket privatizálták. Tehát feltökésítették, és utána olcsón megvásárolták külföldi pénzügyintézetek. Nos, ennek mi ellenálltunk, azt mondtuk, hogy ennek a banknak meg kéne... Ne ezt a receptet kövesse, maradjon egy állami pénzügyintézet, ha föltökésítik, annál inkább maradjon állami pénzügyintézet.” *Beszélgetés Princz Gáborral, MTV Nap-kezte, 2004. 10. 27., 07:18 [392651]*

*sedik részvényeinkből... ezért, ha úgy tetszik, kvázi magántulajdonú, széles részvényesi körrel rendelkező pénzintézet vagyunk*¹⁰. Ha végigkötjük a tulajdonosváltások kacskarिंगóit, magunk is elbizonytalanodunk: milyen tulajdonosi érdekek is érvényesültek maradéktalanul a bankban? Állami bank volt? Magánbank volt? Valójában a Postabank jellegzetes, menedzsment által irányított, a menedzsment érdekeit követő bank volt – mindenkori tulajdonosi struktúrájától függetlenül. Ennek egyetlen feltétele volt: a tulajdonosi struktúra sosem volt abban az értelemben koncentrált, hogy egyértelmű tulajdonosi irányítás érvényesült volna a bankban.

A Postabank 1988. évi alapításakor a magyar állam valóban meghatározó tulajdonos volt, hiszen részben közvetett módon (az alapító Magyar Postán keresztül), részben közvetlenül (az ÁPV Rt.-n keresztül) is rendelkezett Postabank-részvényekkel. A közvetlen és a közvetett állami tulajdon – az állam belső érdekmeosztottságából eredően – nem jelentett egységes állami akaratot.

1990-ben megduplázták a bank tőkéjét, egyben bevontak külföldi tulajdonosokat (osztrák pénzintézeteket), amelyek együttesen 16 százalékos részesedést szereztek a bankban. Ezzel párhuzamosan a közvetlen állami tulajdon az előbbi interjúban említett 26 százalék közelébe csökkent. Az 1992-es tőkeemelésre a gyors növekedés nyomán fellépő tőkeinség miatt volt szükség, a Postabankot már „minden megoldás” érdekelte. A nyilvános részvénykibocsátás után a tulajdonviszonyok átrendeződtek: jelentősen nőtt a külföldi tulajdon részaránya, és egyre jelentősebb résztulajdont szereztek a Postabank érdeklőségi körébe tartozó ügyfélcsoportok, valamint a tényleges magánszemély kisérszvényesek. A közvetlen és közvetett állami tulajdon 50 százalék alá esett, azaz a Postabank egyértelműen nem állami bank lett.

Az 1995-ös tízmilliárd forintos részvénykibocsátást a tervek szerint zömmel külföldi befektetők jegyezték volna le. Az érdeklődés azonban jócskán alatta maradt a várakozásoknak: a külföldi befektetők pedig mindössze a kibocsátás töredékét vásárolták fel, a jegyzésben így ismét elsősorban közel negyven, a Postabank ügyfélkörébe tartozó hazai közép- és nagyvállalat, illetve önkormányzat vett részt. Ebben az évben szűnt meg az állam addigi közvetlen tulajdonlása, mivel részvényeit a két társadalombiztosítási önkormányzatba transzferálta¹¹. A jelentős külföldi tulajdonosok a későbbi tőkeemelésektől is távol maradtak. Már 1995-ben is emlegették ugyan azt a rejtélyes nagybefektetőt, aki a Postabankra vágyik, de sem akkor, sem később nem jelentkezett komoly szakmai vagy pénzügyi befektető a *részvényekért*. 1997-ben folyamatosan a jelentős külföldi befektetők érdeklődéséről számoltak be a Postabanktól származó hírek, és a banknál meg is jelent 1997 márciusában privatizációs tanácsadóként a jó nevű SBC Warburg, ám fél év múlva – a menedzsmenttől kapott elégtelen információkra hivatkozva – sikertelenül elvonult. A sokszor emlegetett külföldi nagybefektető egyszer sem jelentkezett.

A bank egyre romló portfólióval jellemezhető válságperiódusát a burkolt állami konszolidáció, a bank fokozatos kényszerű visszaállamosítása jellemezte. Az 1997-es és

10 Kurír, 1992. július 25. Interjú Princz Gáborral

11 „Így az 1996. április 26-i rendes közgyűlés jegyzőkönyve szerint „a bank közvetlen állami mivolta, tulajdonosi kötelei megszűntek”. Erre való hivatkozással tagadta meg a bank vezetése az Állami Számvevőszék vizsgálatát, amelyről annak idején az Országgyűlés is tájékoztatást kapott.” [Állami Számvevőszék 1999. évi 9934. sz. jelentése]

az 1998-as tavaszi tőkeemelésekben a Postabank ügyfélkörébe tartozó vállalatokon kívül jelentős részben a tb-önkormányzatok, a Magyar Fejlesztési Bank (20 milliárd forint), a Százhalombattai Önkormányzat, illetve az MVM (két részletben összesen 4 milliárd forint) vettek részt – azaz a Postabank közvetve egyre nagyobb hányadban ismét állami többségi tulajdonú bankká vált. A vevők nem egészen önként szálltak be az üzletbe: több esetben határozott állami nyomásra volt szükség.¹² A kései tőkeemelések közel háromnegyedét tehát közvetve az állam biztosította, azaz a bank burkolt konszolidációja valójában végbement anélkül, hogy az állam stratégiailag is a bank irányítójává vált volna. A többoldalú állami segítség és az itt bemutatott, nem is burkolt tőkeinjekció révén a teljes összeget tekintve a bankkonszolidáció legnagyobb nyertesei közé került a Postabank anélkül, hogy megtörtént volna a formális konszolidáció, a menedzsment leváltása vagy legalább is korlátozása, konszolidációs szerződés megkötése. Ennyiben az állam – mint mindvégig jelentős tulajdonos – felelőssége a Postabank váltságában egyértelműen kimutatható. Az SOS Bankhoz hasonlóan, a Postabank esetében sem mutatható ki, hogy az állam mint tulajdonos bármikor is felelős alkupozícióban lett volna a bankkal szemben.

De nem viselkedett igazi tulajdonosként az a nem állami részvények többségét birtokló, gazdálkodói kör sem, amelyiknek más vonalon szoros üzleti kapcsolatai álltak fenn a Postabankkal. Magatartását ugyanaz a motiváció határozta meg, amit a SOS Bank esetében leírtunk. Érthetetlenül passzív volt a két jelentős külföldi tulajdonos is. Ebben a sajátosan kialakult tulajdonosi vákuumban egyértelműen a menedzsment-irányítás vált a bank meghatározó erejévé.

Az „állami vagy nem állami bank” kérdésre a fenti történet fényében látszólag nehéz válaszolni, hiszen az állam alapította a bankot, amelynek egész története alatt az egyik legnagyobb, noha nem mindig többségi tulajdonosa volt. A válaszhoz egy fogalmat kell segítségül hívnunk: ez pedig a „szórt”¹³ tulajdon fogalma. A Postabank tulajdonosi szerkezete nemcsak a nem állami tulajdonrész tekintetében volt rendkívül töredezett (a legnagyobb tulajdonos tulajdoni hányada is mindig 10 százalék körül maradt) –, szórt volt az állami tulajdon is. A szórt állami tulajdon azt jelenti, hogy nem azonosítható az egységes állami akarat, csak az állam különböző részeinek eltérő érdeke, azaz mindenkor a partikuláris érdek érvényesül.

A Postabank-menedzsment pedig rendkívül „szakszerűen” vigyázott arra, hogy e partikuláris érdekeket úgy játssza ki egymás ellen, hogy végső soron se állami szereplő, se más tulajdonos ne kerüljön meghatározó döntési pozícióba – azaz a menedzsment mindenkor meglehetősen szabad kezét kapjon.

12 „1998 márciusában a Kormány a bank tőkepozíciójának rendezésével kapcsolatban úgy döntött, hogy az ÁPV Rt. és az MFB Rt. a Postabank tőkeemelésében vegyen részt [1046/1998. [IV. 8.] Korm. hat.]. A részvényjegyzés 140 százalékos árfolyamon megtörtént, az ÁPV Rt., MFB Rt., MVM Rt., IBUSZ Rt., IBUSZ Utazási Irodák Kft. és IBUSZ Invest Vagyongazdálkodó Kft. részvételével összesen 18 571 millió forint értékben. Ezzel a bank jegyzett tőkéje 42 125 millió forint, tőkeemelési mutatója csak 5,72 százalék lett, mivel a szavatoló tőkét a limittúllépések miatt 28 380 millió forinttal csökkenteni kellett.” (Állami Számvevőszék 1999. évi 9934. sz. jelentése)

13 Lásd VÁRHEGYI [1998b]. A hivatkozott tanulmányból az is kiderül, hogy bár az elaprózott, szórt tulajdonosi szerkezet önmagában nem minősíthető jónak vagy rossznak, azonban például a Postabank esetében a szórt tulajdonosok, nyilvános tőzsdei bevezetés hiányában, nem tudtak a részvényük eladásával „szavazni” a bankról.

2.2. A menedzsment jellemzése¹⁴

A Postabank korabeli irányítását és vezetési stílusát egyértelműen az elnök-vezérigazgató személye határozta meg. A bankot tíz éven keresztül irányító elnök-vezérigazgató a bank megalakulásakor a szektor legfiatalabb vezetője volt. Szakmai előélete a Magyar Nemzeti Bankhoz kötötte, a közgazdasági egyetem elvégzése után mintegy tíz évig dolgozott itt. Ambiciózus, sikerre orientált vezető volt, széles körű kulturális érdeklődéssel. A külvilág szemében a bank elválaszthatatlan volt nagyvonalú (és határozottan jó ízlésről árulkodó) szponzorációs tevékenységétől. Az elnök-vezérigazgató személyisége egyértelműen rányomta bélyegét a bank vezetési stílusára: munkatársai és beosztottai karizmatikus és autokratikus vezetőként jellemezték, aki nehezen tűrte az ellenvéleményt. A felső vezetés többi tagja – egy-egy kivételtől eltekintve – mind szakmai, mind vezetői felkészültségét tekintve, egyértelműen alatta maradt az egyes számú irányítónak.

A bank igazgatóságát formálisan mindenkor a meghatározó tulajdonos nevezi ki. A Postabankra jellemző, szórt tulajdonosi struktúra mellett ez az egyes számú vezető mozgásterének megnövekedését jelentette. Az igazgatóság a bank általunk vizsgált évtizedében nagyjából stabil volt: általában három-négy belső felsővezetőből és öt-hat külső igazgatósági tagból állt. Az állami tulajdonost – akárcsak a SOS Bank esetében – általában a Pénzügyminisztériumnak egy – nem feltétlenül magas rangú – tisztviselője képviselte. Az igazgatóság külső tagjai között találtunk (általában nem a pénzügyekre specializált) egyetemi oktatókat, valamint itt kaptak helyet a bank legjelentősebb ügyfeleinek (később részvényeseinek) a képviselői is. A külső igazgatósági tagok – erre csak közvetett bizonyítékok vannak – nem minden esetben értettek igazán a bank választotta stratégia és üzletpolitika megítéléséhez. Az igazgatósági tagok későbbi tanúságtételük szerint nem mindig voltak tökéletesen tisztában a bank kockázati profiljával és tőkehelyzetével. Az igazgatósági tagok díjazása az aránylag magas havi díjon felül a kedvezményes részvényopciós programban való részvétellel egészült ki.

A nem kellő kompetencia részben a döntések „gyorsaságából” is következett. 1996-tól a bankban elfogadták a faxon történő igazgatósági szavazás lehetőségét, még olyan esetben is, amikor a kockázatvállalási döntés a portfólió 10%-át érintette. Az igazgatóság szakmai szempontból tökéletesen megbízott a vezérigazgatóban. Az egyes számú vezető elfogadottságát soha nem kérdőjelezték meg, még a nyílt törvényszegése idején sem merült fel az igazgatóságban az egyes számú vezető korlátozásának vagy menesztésének gondolata.

A kompetens vezetői döntések kialakulását az információk hézagos jellege is akadályozta. Az igazgatóság elé általában csak rövid, stilizált kockázati jelentések kerültek – igaz, a mélyebb elemzések iránti igényt az igazgatóság sem fogalmazta meg. A bank korai években tanúsított gyors növekedése és magas jövedelmezősége elfedte a portfólió fokozatos romlását, így az igazgatóság nem is igényelte a mélyebb betekintést. Az igazgatóság tagjai korlátlanul bíztak az elnök-vezérigazgatóban, meglepetésként érte őket 1998 augusztusában az egyes számú vezető leváltása és a bank csődjéről szóló jelentés megszületése.

14 A fejezet nagymértékben támaszkodik az ÁSZ jelentésére: Állami Számvevőszék 1999/9934. Jelentés a Postabank és Takarékpénztár Rt. gazdálkodása, működése és a Magyar Fejlesztési Bank Rt. 1998. évi veszteségének ellenőrzéséről.

Az információhiány a bank külső és belső kommunikációját egyaránt jellemezte: a Postabank volt az egyik legkevésbé átlátható bank a korai években inkább opálosnak, semmint áttetszőnek nevezhető magyar bankpiacon. A bank létrehozott egy holdingot, amely számos pénzügyi szolgáltatóból, illetve attól teljesen távol álló vállalatcsoportból (ingatlanholding, médiaholding, idegenforgalmi holding, gyógyszeripari holding, stb.) állt. Az egyes vállalatok kereszttulajdonlása megakadályozta az átlátható tulajdonviszonyok felderítését, és még a szabályozóknak is nehézséget okozott a szabályok betartásának ellenőrzése.

A bonyolult holdingon belüli tulajdonosi struktúrához illeszkedett az információáramlási rendszer is: a különböző jelentési csatornák végső soron egyetlen helyen, a vezérigazgatói szobában futottak össze. 1998-ban, az összeomlást követően a Pénzügyminisztérium megbízásából az egyik tanácsadó cég kísérelte meg feltérképezni a bank befektetési birodalmát. A városi legenda szerint egy nagy tárgyalóteremnek mind a négy falát és padlóját borították a „befektetési térképek”. A vállalatHITELEZÉSI és vállalatFINANSZÍROZÁSI (befektetési) részleg közötti kínai fal nem volt kiépítve, valójában bennfentes információkat használtak mindkét operáció során.

A bank éves jelentései az átláthatóság hiányának kiváló példáit adták: nem tárták fel, sokkal inkább elfedték a meghatározó információkat. Általában növekedési ütemeket, arányokat, információmorzsákat tartalmaztak, nem kíséreltek meg lényegi és átfogó képet nyújtani a bank gazdálkodásáról. Gyakran még a mérleg és az eredménykimutatás is csak hézagosan vagy egyáltalán nem szerepelt ezekben a dokumentumokban. Az információ elfedése a felügyelő hatóságoknak benyújtott jelentéseket is jellemezte: a bank – kihasználva bonyolult holdingstruktúráját – bizonyos tételeket a jelentési időszakokban „körbeutaztatott” a birodalomban.

Az 1998. évi állami mentőakciót követően az új menedzsment nap mint nap újabb és újabb csontvázakat talált a szekrényekben: hamisított akkreditívek, minimális tőkékű vállalatoknak nyújtott megahitelek, csak papíron létező fedezetek, kézzel írt „belső” kimutatások kerültek elő a fiókokból.

Egy jól működő bankban a részvényesek és a menedzsment egyaránt támaszkodhatnak a belső ellenőrzés és a külső könyvvizsgáló megbízható értékelésére, elemzésére, vizsgálati jelentéseire. A Postabank belső és külső auditorai egy évtizeden keresztül elmulasztották felhívni a figyelmet a törvényes eljárások betartásának fontosságára és a kreatív könyvelési megoldások anomáliáira.

A bank külső auditora közel egy évtizeden keresztül egy kis hazai könyvvizsgáló cég volt, amelyik nem rendelkezett könyvvizsgálói gyakorlattal egyetlen más pénzügyi intézményben sem. Nemzetközi könyvvizsgáló 1996-ban, akkor is a felügyelet megbízásából tette be a lábát először a bankba.

A bank stratégiáját a bank menedzsmentje alakította – az igazgatóság pedig általában rövid vita után fogadta el. A stratégiát meghatározó misszió: „a bank, amely közel áll önhöz”, egyben a bank meghatározó PR-üzenete is volt. A Postabank hosszú ideig az ügyfelek által leginkább elfogadott kereskedelmi bank volt, magas színvonalú ügyfélszolgálatával. Valójában erre az ügyfélközeli magatartásra építette stratégiáját, amely akár jövedelmező is lehetett volna, ha a sikeres értékesítési stratégia sikeres kockázatkezelési stratégiával párosult volna. A Postabankban gyakorlatilag nem léte-

zett kockázatkezelési stratégia, a pénzügyi kockázatvállalása, kockázatának mértéke és összetétele esetlegesen, az üzleti döntések következményeként alakult. A végletesen centralizált döntéshozatal, a prudenciális szabályok megszegése, illetve megkerülése egyértelműen erről tanuskodtak.

Az üzleti döntéseket pedig a legfőbb vállalati értéknek tekintett növekedés, a növekvő piaci részesedés határozta meg. A „legnagyobbak lenni” törekvést a kezdeti sikeres szakasz vissza is igazolta: 1996-ban a Postabank lett Magyarország második legnagyobb hitelintézete.

2.3. A döntési folyamat jellemzése

A bank kockázatvállalási folyamatában nem érvényesült a banki döntések prudenciáját biztosító „négy szem elv”. A legtöbb meghatározó kockázatvállalási döntést személyesen a vezérigazgató hozta meg. A bank hitelezési kézikönyve laza szabályokat fogalmazott meg, a belső döntési mechanizmus általában a „verbális” hitelelemzésre támaszkodott. Az így kialakított kockázati besorolás (rating) számos döntés esetében bizonyult utólag megalapozatlannak. A hitelkockázat-elemzésnek szokásosan a hitelezési kézikönyvben rögzített, nemzetközi sztenderdjei hiányoztak a bankból. A hitelezési kézikönyv szerint a „vezérigazgatónak mindenkor joga van a kockázatvállalási bármely pontján a döntés egyszemélyi felülbírálatára”¹⁵.

A kockázatkezelési elvek figyelmen kívül hagyása a legtöbb, később nemteljesítővé vált portfólióelem esetében bizonyítható volt. Ebből az alábbiakban a négy legjelentősebbet emeljük ki.

„**Spanyol hitel**”. A később elhíresült spanyol csereügylet¹⁶ egyik eleme az a „spanyol hitel”, amelynek következménye a felügyelet azonnali beavatkozása, és az elnök-vezérigazgató felfüggesztése. A bank a prudenciális szabályok alapvető elveit sem betartva, 41 millió USD, azaz közel 12 milliárd forint hitelt folyósított egy minimális alaptőkéjű spanyol cégnek, egy golf- és szállodaparadicsommá fejlesztendő, spanyol ingatlanbirodalom fejlesztésére. A hitelt kapó spanyol cég a hitelt továbbadta tulajdonosának, a későbbi cserepartnernek, aki azt vissza soha nem fizette. *„A döntéselőkészítő előterjesztésben az adóst nem nevesítették, mivel a fejlesztendő ingatlanokkal rendelkező spanyol társaság csak később került a bank hitelt kérő partnerének tulajdonába. A cégiratok szerint a hitelt felvevő társaság mezőgazdasági termelést folytatott, és többéves vesztesége miatt negatív vagyonnal rendelkezett. A bank úgy döntött a hitel odaítéléséről, hogy hitelkérelem nem volt. Az adós személye sem volt ismert, így az adós minősítése és a hitelezési kockázat banki felmérése is elmaradt. Az előterjesztés szerint a felajánlott fedezet értékét – egy értébecslés alapján – a tervezett ingatlanfejlesztési beruházások megvalósulását követő »jövőbeni« értéken határozták meg. A fejlesztés megvalósítására azonban semmilyen biztosíték nem volt. A fiktív fedezetértékekkel szemben a 325 ha mezőgazdasági*

15 Állami Számvevőszék 1999/9934. Jelentés a Postabank és Takarékpénztár Rt. gazdálkodása, működése és a Magyar Fejlesztési Bank Rt. 1998. évi veszteségének ellenőrzéséről.

16 KIRÁLY JÚLIA: Osztap Bender meghódítja Ibériát. Magyar Narancs, 2006. július 20.

*földterület szolgáltatáskori értéke csak mintegy 1–2 millió USD-re tehető, és ez a devizahitel tőkerészenek 2,5–5 százalékát fedezte.*¹⁷

„Akkreditív ügy”. Az N*¹⁸ cég 1998-ban 12 millió dolláros akkreditívet nyitott a Postabanknál. A prudenciális szempontokkal ellentétben, az akkreditív fedezetét magának a Postabanknak a garanciája jelentette, miközben az adós hitelminősítése egyáltalán nem történt meg. A B* cég¹⁹, N* szállítója – azóta bizonyítottan – hamis raktári bizonylatok alapján, 1998 májusában megkapta a bank visszavonhatatlan fizetési ígérletét. A bank ezen a ponton újabb mulasztást követett el a bizonylat alapos vizsgálatának figyelmen kívül hagyásával. A raktárkészlet elsőrendű acélárut tartalmazott, a – sajnos – jóval későbbi helyszíni szemle mindössze egy üres libalegelőt talált a megadott címen.

„Telecom-ügy”. A jól hangzó Hungarian Telephone and Cable Corporation (Magyar Telefon és Kábel Társaság), azaz a HTCC-t 1992-ben hozták létre az egyesült államokbeli Delaware-ban. Az AMEX-re bevezetett társaság nem kis zavart okozott befektetői körökben – mivel éppen ebben az időben zajlott a MATÁV-privatizáció, sokan meg voltak győződve arról, hogy a „magyar telekommunikációs cégbe”, azaz a MATÁV-ba vásárolnak be. A Postabank 1996-ban mintegy 170 millió USD (nagyjából 45 milliárd forint) értékben hosszú lejáratú hitelt nyújtott a HTCC nem túl magas alap-tőkéjű magyar leánycégeinek (Pápatel, Rábacom, Kelet- Nógrádcum, Hungarotel). A Postabank a kockázatvállalást nem egyetlen ügyféllel szembeni nagykockázatként tartotta nyilván, hanem mint különálló ügyfelekkel (Pápatel, Rábacom, stb.) szembeni követelést. Ezt az eljárást az akkori könyvvizsgáló, a Deloitte & Touche is megkérdőjelezte, és már 1998 első felében felhívta a figyelmet arra, hogy a nagyhitelkorlát túllépése miatt a Postabank szavatolótőkéje tragikus mélységekbe zuhant, tőke-megfelelése 1998 egyetlen hónapjában sem érte el az előírt 8%-ot.

A PK-garancia. 1997 őszén történt a PK Bank „furcsa” privatizációja. A PK Bank a korábbi Pénzüntézeti Központ és a Polgári Bank összeolvadásával keletkezett kereskedelmi bank volt. A Pénzüntézeti Központot tőke- és likvidesszükség jellemezte. Az akkorra némileg megroggyant Polgári Bankkal kötött „házasság” jelentősen nem módosított ezen a helyzeten. A PK ideális felvásárlási célpont lehetett bárkinek, akinek gyors tőkeinjekcióra volt szüksége. A Postabank viszont nem volt abban a helyzetben, hogy maga jelentkezett volna vevőként – ezt sem tőkehelyzete, sem a privatizáció meghirdetett célja nem indokolta. Összeállt hát egy furcsa konzorcium tíz független magyar vállalkozóból (mivel törvény szerint 10%-nál nagyobb részesedéssel senki bankban nem rendelkezhet), és az állami szervek által kedvezőnek ítélt ajánlatot tett a PK-ra – a 12 milliárd saját tőkéjű bankot 6,2 milliárd forintért vásárolta meg. A később napvilágra került tények megerősítették az akkoriban magát igen erősen tartó piaci hírt: az alapvetően a Bankár Kft. köré szerveződő vállalkozói csoportot egyértelműen a Postabank

17 Állami Számvevőszék 1999/9934. jelentése. (A leendő golfpályák egy része 20 fokos lejtőn található, építési-fejlesztési engedély a telekre nincs, tervek nincsenek.)

18 N* több más bankbotránynak is főszereplője volt ebben az időben – a neki nyújtott hitelek, garanciák általában jelentős céltartalékképzéssel, nem egy esetben banki tőkecsökkenéssel végződtek.

19 A Postabank történetben a B* cég többször előfordult. Többek között a Postabank részvényese is volt, sőt, később mint kiszérvényes beperelte a magyar államot (a perben még nem született jogerős ítélet).

finanszírozta, egyben opciót szerezve a PK átvételére (az opciót a bank későbbi megedzmentje valóban kénytelen volt lehívni, így került a PK a Postabank tulajdonába). A PK átvett 2,8 milliárdnyi postabankos befektetést, amelyre a Postabank garanciát vállalt – ám ennek lehívását a tavaszi közgyűlések idején nem tették meg! Ugyancsak 1998 tavaszán – még a postabanki közgyűlés előtt – a PK közgyűlése garanciát vállalt a Postabank rossz követeléseinek egy részére (15,3 Mrd HUF + kamatai értékben). A Postabank így mentesült a céltartalék- (értékvesztés-) képzés és a szavatolóátke-csökkentés kínos kényszere alól. A két bank azonos auditora – ekkor már a Deloitte & Touche – korlátozás nélkül fogadta el ezt „kreatív” megoldást, bár kétségtelenül felhívta a figyelmet „az egymással összefüggő ügyletekben rejlő kockázatokra”.

A fentiekből az is látható, hogy a bank többször megszegte nemcsak saját belső, laza szabályzatait, hanem a törvényes szabályokat (rendeleteket és törvényeket) is. A bank igazgatósága általában ellenszavazat nélkül vette tudomásul a nyílt vagy implicit szabályszegést. Ennek oka részben az volt, hogy az igazgatóság elé nem teljes, illetve nem pontos tőke- és kockázati jelentések kerültek, amelyek mellett mindig megtalálhatóak voltak a tőkehelyzet rendezésére vonatkozó tervek.

A hitelfolyamat nélkülözötte a szakszerű kockázatkezelés elemeit: 1998-ban a hitelek 70%-a mögött nem állt megfelelő fedezet.

A törvény által erősen korlátozott „kapcsolt hitelezés”, azaz tulajdonossal, illetve irányító testületi taggal szemben vállalt kockázatvállalás korlátozás nélküli gyakorlat volt a bankban. Az egyik legjelentősebb eset a bank egyik tulajdonosa, a Dunaholding halasztott fizetéssel 20 éves lejáratra értékesített, nemteljesítő portfóliócsomagjának ügye (az úgynevezett Móduszok-ügy) volt. Szintén a kapcsolthitel-szabályok megszegését jelentette, hogy az 1996 utáni tőkeemelések során számos esetben banki hitellel történt a részvényjegyzés is.

A portfólió koncentrátsága rendkívül magas volt, a legnagyobb huszonöt ügyfél a portfólió több mint 50%-át tette ki. A nagykockázat-vállalásnak minősülő ügyletek egyedileg számos esetben átlépték a törvényes korlátot, összegük pedig megközelítette a törvényesen előírt limitet.

Bár a felügyelő bizottság már 1993-ban tapasztalta a prudens hitelezési szabályok megszegését, egyik későbbi jelentés sem tért vissza erre a kérdésre.

A felügyelet²⁰ sem tartotta mindenkor szükségesnek a bankot a szabályok betartására bírni. Már a növekedés első periódusában (1996 előtt) egyre koncentráltabbá vált a bank hitelportfóliója – a nagyhitelek volumene kezdte évről évre meghaladni a törvényesen előírt határt. Ekkoriban a túllépések miatti intézkedések – például a bírság – törvényekben biztosított lehetőségeinek egyikével sem élt a felügyelet. A befektetések volumene minden évben túllépte a törvényben előírt felső határt – a megfelelő felügyeleti szankciók azonban ebben az esetben is rendre elmaradtak. 1994 után a bank tőkemegfelelési mutatója az 1995. áprilistól 1996. decemberéig tartó időszak kivételével egyetlen hónapban sem érte el az akkorra már törvényben előírt 8%-ot. Erre a bank nem rendelkezett felügyeleti engedéllyel. A kérelem elmulasztásáért felelős a bank

20 Az adott periódusban változott a pontos megnevezése, így a „felügyelet” alatt hol a Bankfelügyeletet, hol az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyeletet értjük.

vezérigazgatója, az akkori igazgatóság, felügyelőbizottság és a bank választott könyvvizsgálója is. A felügyelet is hibázott, mert a rendelkezésre álló információ birtokában intézkednie kellett volna. Az 1996-ot követő „kreatív” tőkeemelési megoldásokat nem csak auditora, hanem az akkori felügyelet is jóváhagyta – szakmai körökben nem kevés vitát és ellenérzést kiváltva. A felügyelet megbízásából 1996-ban végeztek először tényfeltáró, a belső helyzet tisztázására irányuló könyvvizsgálatot. A megbízott nemzetközi könyvvizsgáló társaság jelentésében felhívta a figyelmet többek között az alárendelt kölcsöntőkekötvény-kibocsátások tartalmi hiányosságaira is. A felügyelet a könyvvizsgáló jelzése ellenére sem intézkedett, hanem elfogadta a bank rendezési tervét.²¹ Végül, többszöri késlekedés után, alig két héttel a fent említett „spanyol ügy” csereszereződésének megkötését követően, július 31-én lépett a felügyelet, amikor is egy nap alatt felmentette a bank teljes vezetését, felügyeleti biztost nevezett ki a bank élére, és valamennyi volt vezetőnek megtiltotta a bankba történő belépést.

3. KÖVETKEZTETÉSEK

Két bankot vizsgáltunk meg vállalatirányítási szempontból: a több állami bank példájából összegyűrt SOS Bankot, valamint a Postabankot. Egyértelműen megállapítottuk, hogy a bankok működésük során a hatékony vállalatirányítás egyetlen alapelvét sem tartották be. Felmerül a kérdés: hogyan volt lehetséges, hogy ezek a vállalatok (bankok) akár egy évtizedet is túlélhettek anélkül, hogy betartották volna az elemi üzleti és etikai normákat?

A válasz első elemét a bankok tulajdonosi struktúrája magyarázza. Mivel a tulajdonosok egyikének sem volt meghatározó befolyása, és nem tőzsdei vállalatokról volt szó, a piac fegyvelmező ereje is hiányzott, így sem a tulajdonosok, sem a piac nem tudták kikényszeríteni az átláthatóság, nyilvánosságra hozatal elemi szabályainak betartását. Az állam, amely mindkét bank esetében a periódus jelentős részében meghatározó tulajdonos, kiváló illusztrációját adta a „járadékvadászat-elméletnek” (*Buchanan [1992]*): a különböző állami alrendszerek (minisztérium, privatizációs hatóság, önkormányzatok, állami intézmények) képtelenek voltak érdekeik összehangolására, miközben egyéni képviselőik saját érdekeiket tartották szem előtt (és élvezték a magas kiegészítő jövedelem előnyeit). Az állam tulajdonosként nem tudta betartatni a prudens bankolás szabályait: az osztalékban való azonnali érdekelttség a hosszú távú, biztonságos bankműködésben való érdekelttség elé került.

Másodsorban: nem szabad elfelejtenünk, hogy a bankszabályozás, a bankfelügyelet és a banki számvitel csak lassan alkalmazkodott a nemzetközi sztenderdekhez, így lehetőséget adott a „kreatív könyvvitel” alkalmazására és a puhán értelmezett szabályok folyamatos áthágására, amire mindkét bankban megvolt a hajlam. A SOS Bank esetében ez a hajlam az 1.1. fejezetben leírt morális kockázatban és érdekkonfliktusban gyökerездett, a Postabank esetében pedig az erős és autokratikus, kiváló külső alku-pozíciókkal, politikai kapcsolatokkal és nyomásgyakorlási képességgel rendelkező, első számú vezető megfelelő ellensúlyának hiányában.

21 Az Állami Számvevőszék 1999 évi 9934. sz. jelentése.

A két eset a közép-kelet-európai transzformációs korszak két tipikus kudarc-története. A SOS Bank a korábbi monobankrendszer egyenes ági örököse volt, míg a Postabank a „félmegoldások” bankja – sem állami, sem magán pénzügy. Mindkét helyzet a vállalati „félreirányítás” melegegya. A bemutatott két esettanulmány alátámasztja azt a *Levine* [2004] által megfogalmazott tanulságot, hogy az állami tulajdon homályos és széttagolt jellege súlyos vállalatirányítási problémák forrása. A végső megoldást egyrészt a külső szabályozási-gazdasági környezet átalakulása, a játékszabályok egyértelművé és szigorúvá válása, másrészt a játékszabályok betartását megkövetelő tulajdonos megjelenése, a bankok privatizációja jelentette.

HIVATKOZÁSOK

- 1155/1998 (XII.9.) Kormányhatározat a Postabank és a Magyar Fejlesztési Bank Rt. helyzetének, valamint az önkormányzatokat megillető gázművagyon rendezése érdekében szükséges állami intézkedésekről. A Fővárosi Főügyészség KÜO. 1571/1999/140-I. számú vádirata dr. Princz Gábor és társai ellen különösen nagy vagyoni hátrányt okozó hűtlen kezelés ügyében.
- Állami Számvevőszék 1999/9934. Jelentés a Postabank és Takarékpénztár Rt. gazdálkodása, működése és a Magyar Fejlesztési Bank Rt. 1998. évi veszteségének ellenőrzéséről.
- Állami Számvevőszék 2003/0309. Jelentés a Postabank és Takarékpénztár Rt. konszolidációjának ellenőrzéséről, 2003. április.
- ANTAL, L.–SURÁNYI, GY. [1987]: The prehistory of the reform of Hungary’s banking system, *Acta Oeconomica* 1–2, 35–48. o.
- BALASSA, A. [1996]: Restructuring and Recent Situation of the Hungarian Banking Sector, *National Bank of Hungary Workshop Studies Series*.
- Basel Committee on Banking Supervision (2005), Enhancing corporate governance for banking organisation, Bank for International Settlement.
- BONIN, J. P.–SZÉKELY, P. I. [1994] The Development and Reform of Financial Systems in Central and Eastern Europe, Edward Elgar.
- BUCHANAN J. M. [1992]: Járadékvadászat és profitra való törekvés. Piac, Állam, Alkotmányosság, KJK, Budapest, 1992.
- CZALIK I.–SZOMBATI A. [2004]: Kereskedelmi bankok vállalatirányítási gyakorlata. Jelentés a pénzügyi stabilitásról, MNB, 2004. június.
- KIRÁLY JÚLIA [2006]: Osztag Bender meghódítja Ibériát. MANCS, 2006. július 20.
- KIRÁLY JÚLIA [2005]: Egy bank, amely közel állt Önhöz. A Postabank-privatizáció története 2002–2003. ÁPV Rt., 2005.
- KIRÁLY JÚLIA [1998]: Egy elmaradt interjú kapcsán. *Figyelő*, 1998, április 16. 41. o.
- KIRÁLY, J. [1995]: The Hungarian Fisher Cycle. *Acta Oeconomica*, vol. 47. (3–4.), 323–342. o.
- KIRÁLY, J.–MÁTYÁS, L.–MÁJER, B.–ÖCSI B.–SUGÁR, A.–VÁRHEGYI, É. [2000]: Experience with Internationalization of Financial Service Providers. Case Study: Hungary in CLAESSENS, S.–JANSEN, M.: The Internationalization of Financial Services. Kluwer Law International, London–Hága–Boston.
- KIRÁLY, J.–VÁRHEGYI, E. [2003]: Avoiding a Permanent Banking Crisis. The Hungarian Banking Sector in the 90s, in Too-Big-To Fail: Policies and Practices in Government Bailouts, Benton E. Gup, Greenwood Publishing Group.
- LA PORTA, R.–LÓPEZ DE SILANES, F.–SHLEIFER, A. [2002]: Government Ownership of Banks, *Journal of Finance* 57, 265–301. o.
- LEVINE, ROSS [2004]: The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence, *World Bank Policy Research Working Paper*, 3404. September.
- ÓSZABÓ ATTILA–SIPOSS ZOLTÁN–VAJDA ÉVA [1998]: Bank Bán. *Élet és Irodalom*, 1998. 15. szám, április 10.
- ÓSZABÓ ATTILA–VAJDA ÉVA [1998]: Bank Bán III. Átnyálazott bankok. *Élet és Irodalom*, 1998. 45. szám, november 6.

- TARAFÁS IMRE [2002]: Bankrendszer és monetáris politika Magyarországon 1987–2000. *Atula*, Budapest, 216. o.
- VAJDA ÉVA [1998]: Bank Bán II. *Élet és Irodalom*, 1998. 32. szám, augusztus 7.
- VÁRHEGYI ÉVA [1997]: A mi bankunk – a Postabank. *Népszava*, 1997. augusztus 19.
- VÁRHEGYI ÉVA [1998a]: Egy tőkeemelés margójára. *Népszava*, 1998. március 30.
- VÁRHEGYI ÉVA [1998b]: A magyar banktulajdonosi szerkezet sajátos vonásai. *Közgazdasági Szemle*, XLV., 1998. október, 906–922. o.
- VÁRHEGYI ÉVA [1998c]: A kártyás és a tanuló pénz. *Népszava*, 1998. november 11.
- VÁRHEGYI ÉVA [1998d]: Princz-monológ. *Népszava*, 1998. december 15.
- VÁRHEGYI ÉVA [2002]: Bankvilág Magyarországon. Helikon Kiadó, 2002.
- VÁRHEGYI ÉVA [2004]: A magyar bankrendszer átalakulása, működése és jellegzetes vonásai, MTA doktori értekezés, 2004. február.