

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

KAPOSVÁRI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
Pénzügy és Számvitel Tanszék

Doktori Iskola vezetője:
DR. UDOVECZ GÁBOR
egyetemi tanár, az MTA doktora

Témavezető:
DR. LIGETI SÁNDOR
egyetemi tanár, CSc

A BANKOKKAL SZEMBEN MEGFOGALMAZOTT PRUDENCIÁLIS SZABÁLYOK, FELÜGYELETI, TULAJDONOSI ÉS BELSŐ ELLENŐRZÉS

Készítette:
BARABÁS TÜNDE

KAPOSVÁR
2013

Tartalomjegyzék

1	A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉS	3
1.1	A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI.....	3
1.2	CÉLKITŰZÉSEK.....	4
2	ALKALMAZOTT MÓDSZEREK	8
3	EREDMÉNYEK	11
3.1	A SZEVEZETEN BELÜLI ÉS KÍVÜLI ELLENŐRZŐ SZERVEK	11
3.2	A PÉNZINTÉZETI JAVADALMAZÁSOK RENDSZERE.....	12
3.3	A VEZÉRIGAZGATÓ-VÁLTÁSOK HATÁSA AZ ELREJTETT VESZTESÉGEK KIMUTATÁSÁRA.....	15
3.4	A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGI FORMÁBÓL ADÓDÓ MÉRET- ÉS TEVÉKENYSÉGGKORLÁT HIÁNYA	18
4	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	19
5	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	23
6	A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK	28

Táblázatjegyzék

1. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT)	16
--	----

Ábrajegyzék

1. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL NEM VOLT VEZÉRIGAZGATÓ CSERE	16
2. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL IDŐKÖZBEN VEZÉRIGAZGATÓ CSERE VOLT.....	17

1 A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉS

1.1 A kutatás előzményei

A gazdasági növekedés ciklikusságát mind az egyes nemzetgazdaságokban, mind a világgazdaság egészében az eddigi tapasztalások szerint kizárni nem, legfeljebb korlátozni lehet. A pénzügyi rendszer működésének hiányosságaiból fakadó pénzügyi válság a reálgazdasági ciklusokat csak erősítheti, ezért annak elkerülése a világgazdaság legsúlyosabb érdeke kell, hogy legyen. Az elmúlt évek pénzügyi válsága nyilvánvalóvá tette, az okok között meghatározóak - ha csak nem kizárólagosak – a pénzügyi intézményi rendszer működési zavarai. A pénzügyi intézményrendszer működés sokféle megközelítésben elemezhető és bírálható. Minden bizonnyal nem egy, nem néhány oka volt a pénzügyi válság kitörésének, hanem számos olyan ellentmondást, torzulást ki lehet mutatni, amelyeknek együttes hatására indultak el azok a negatív folyamatok, amelyek egy hosszú, elnyúló V vagy W formájú ciklust mutatnak.

Dolgozatom nem a pénzügyi válságról szól, még csak azt sem állíthatom, hogy ehhez közvetlenül kapcsolódik, attól teljesen függetlennek mégsem tekinthetem, mert a részvénytársasági formában működő bankok (kereskedelmi és befektetési bankok) belső anomáliái, a sokirányú ellenőrzések gyenge hatásfoka, a

tulajdonosi érdekérvényesülés lehetőségének a korlátai könnyebben felismerhetővé váltak.

A dolgozatomban a lehető legkisebb szeletet igyekeztem kimetszeni, hogy mennél részletesebb és mélyebb elemzésre legyen módom a rendelkezésre álló időkeretben és a szabályozott terjedelemben.

A középpontba a tulajdonos és a menedzsment érdekkülönbségét, az eltérő érdekeket a még elfogadható szélességű és mélységű mederbe terelő intézményi ellenőrzéseket állítottam. Megkerülhetetlen volt a megbízó-ügynök probléma, mert már (ugyan) sokat beszéltek róla és sokan vizsgálták, de ismét elő kell venni és el kell fogadni, hogy az információs és érdekaszimmetria létezik.

Az érdekaszimmetria talán csökkent az utóbbi évtizedekben, sajnos azonban nem a menedzsment érdekeinek hosszabb távúvá válásával, hanem a tulajdonosok érdekhorizontjának a csökkenésével. A részvénytársasági struktúrában a részvényesek inkább a részvények árából adódó nyereségre összpontosítanak, és nem a tényleges, a hosszú távon fenntartható növekedésre. Ezzel nem is lenne gond, ha a társadalmi összhasznosság nem sérülne, de láthatóan a pénzügyi intézmények esetében jelentősen sérül(het).

1.2 Célkitűzések

A doktori értekezés megírását megalapozó kutatómunkám fő célja az volt, hogy megkísérleljem megválaszolni, miként érhető el

leghatékonyabban a bankok fenntartható, zavartalan működése, figyelembe véve az elaprózott tulajdonosi struktúrában a nem egységes tulajdonosokon túli csoportok (betétesek, finanszírozók, akár az adófizetők) érdekeit is. Megvizsgáltam a részvénytársaságok sajátosságaiból adódó kérdéseket, a bank irányító és felügyelő testületeinek (igazgatótanács, igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság) hatékonysági problémáit, a vállalatirányításon túli ellenőrző funkciókkal és intézményekkel (könyvvizsgálók, belső ellenőrzés, bankfelügyelet) kapcsolatos kérdéseket, a banki javadalmazási (ösztönzési) rendszerek megfelelőségét, illetve a vezérigazgató-váltások hatását a banki hitelportfólióra képzett céltartalékok, azon keresztül a banki eredmények szintjére.

Munkámnak a vizsgált terület elemző bemutatása a célja, amely túlmutat néhány előzetesen megfogalmazott feltételezés igazolásán vagy cáfolatán. Szerintem a feltételezések megválaszolásával legalább azonos fontosságú a helyzet bemutatása, kritikai elemzése. Ezzel együtt a kutatómunka és az anyaggyűjtés során kialakult egy kép, amelyre alapozva megfogalmazódott, hogy a hosszútávon fenntartható, a társadalmi összhasznosságot maximalizáló banki működés eléréséhez (illetve ezen állapot legjobb közelítéséhez) a problémát nem lehet csak egy oldalról megközelíteni, hanem a rendelkezésre álló eszközök (irányító és ellenőrző testületek és szervezetek) együttes alkalmazása és a szereplők együttműködése szükséges.

A társadalmi összhasznosság maximalizálásának alapvető feltétele a transzparencia. Transzparencia pedig nem értelmezhető

a pénzügyi kimutatások valós tartalma nélkül. A válságok következtében bekövetkezett osztársadalmi szinten elszenvedett veszteségeket jelentősen növelték a korábbi időszakokban szándékosan vagy nem szándékosan alulbecsült ráfordítások, a bankok esetében elsősorban a hitel- és befektetési portfólióra elszámolt értékvesztés.

A részvénytársaságok létezése óta örök téma, hogy hogyan lehetne javítani a pénzügyi kimutatások valódiságtartalmán, akár előírásokkal, akár felügyelettel, ellenőrzésekkel. A szakirodalom kifejti azt is, hogy a menedzsereket kell érdekeltté tenni az eredmények valós kimutatására. Arra viszont nem született (tökéletes) megoldás, hogy hogyan. Ha az ösztönzési rendszereken keresztül sem lehet korrigálni hosszútávon a menedzserek viselkedését, akkor tényként kell kezelni a vezérigazgatók különböző érdekeltségét, és ehhez a feltételrendszerhez igazodva kell megoldást találni.

Az információs aszimmetria miatt a banki menedzsment kivételével még a tulajdonosoknak és a felügyeletnek sincs tökéletesen hatásos eszköze annak mérésére, hogy pontosan mekkora céltartalékot kellene képezni a hitelportfólióra annak érdekében, hogy a számviteli kimutatások reálisan tükrözzék a bank tényleges eredményét. Ha a vezérigazgatóknak az információs aszimmetria teret ad az eredmények kiigazítására, amelynek a bankok esetében legegyszerűbb eszköze a hitelportfólióra képzett céltartalékok szintjének változtatása, akkor feltételezhető, hogy vezércsere esetén az új vezérigazgató ellenérdekelt az alul-tartalékolás fenntartásában (kezdetben),

ugyanis egy nagyobb céltartalékú indulás több előnnyel is járhat számára. Minél hosszabb ideje tölti be egy személy a vezérigazgatói funkciót, annál érdekeltbb az eredmények felfelé korrigálásában, és ennek megakadályozására a különböző felügyelő és ellenőrző funkciók, illetve a felügyeleti szervek sem képesek. A vezérigazgatók regnálásának kezdeti időszakát kell ezért kihasználni, amikor még érdekelték a valós helyzet feltárásában.

A bankok esetében a hitelportfólión elszámolt értékvesztés (céltartalék képzés) a legnagyobb eredménymódosító tétel, ezért célszerű ennek részletes, kvalitatív és kvantitatív vizsgálata. A bankok az elmúlt 3-4 esztendőben nehéz időköt éltek át. Kanagaretnam és szerzőtársai (2003) logikáját követve feltételezésem az, hogy az eredményeket a céltartalék képzésen keresztül felfelé korrigálták, ami nem feltétlenül (sőt egyáltalán nem) a céltartalékok felszabadítását jelentette, hanem fordítva, a nem megfelelő mértékű céltartalék képzést. Az adatok korlátozott hozzáférhetősége miatt viszont a vezérigazgató-váltások hatását az adózott eredmény alapján vizsgáltam. Feltételezhető, hogy a pénzügyi válság időszakában a vezérigazgató-váltáskor az új vezérigazgatók az eredmények korábbi felfelé „kozmetikázását“ lefelé korrigálták – feltéve, hogy az új vezérigazgató nem érintett a korábbi időszakok döntéseiben. Az eredmények korrigálása akár a kinevezés előtti idősakra is vonatkozhat, ha az új vezérigazgató az előző év könyveinek lezárása előtt érkezett meg.

Eddigi kutatásaim alapján a témakör nehézségét, de fontosságát is abban látom, hogy a megoldás komplex, több rész kérdés

korrigálásával lehet jobb eredményre jutni, illetve az elméleti megoldás bevezetése és folyamatos alkalmazása jelentős kihívás az érintett felek számára. Egy láncszem gyengesége akár a megoldást meg is akadályozhatja, vagy annak hatékonyságát jelentősen csökkentheti.

2 ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

A dolgozat a nemzetközi és hazai szakirodalom alapján kiindulva arra keresi a választ, milyen eszközökkel lehet elérni, hogy a bankok hosszútávon fenntartható pályán működjenek, figyelembe véve a tulajdonosokon túli „stakeholderek”, mint például a betétesek vagy általánosságban az adófizetők érdekeit. A disszertáció a deduktív kutatási módszertanra, a szekunder adatok elemzésére épül, amely a nemzetközi és a hazai szakértők és kutatók elemzéseire és megállapításaira támaszkodik. A vizsgált területek a részvénytársaságok irányító és felügyelő testületei (igazgatótanács, igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság), illetve a vállalatirányításon túli ellenőrző funkciók és intézmények (könyvvizsgálók, belső ellenőrzés, bankfelügyelet). Témámhoz kapcsolódóan számos kutatás folyt és folyik ma is, eredményeit gondolatmenetem bemutatásához felhasználom.

A banki javadalmazás témakörének kutatása a fentiekől több szempontból eltér. A nemzetközi szervezetek (Financial Stability Board – FSB és Committee of European Banking Supervisors – CEBS) banki javadalmazási elvei ugyanis újak, így kevés kutatási

eredmény született ebben a témakörben. A kutatást nehezíti az adatok korlátozott hozzáférhetősége is.

Az FSB- és a CEBS-elvek kiadása után egy évvel, 2010 áprilisa és júliusa között primer kutatást végeztem: kérdőíves felmérés keretében vizsgáltam a magyar, a szlovák, a szlovén és a román bankoknál alkalmazott javadalmazási rendszerek elvi megfelelését. A felmérésbe bevont bankok nagyobb bankcsoportok tagjai voltak, anyavállalatainak nemzeti felügyeletei ajánlások formájában ösztönözték az anyabankokat az FSB-elvek csoportszintű alkalmazására.

A kérdőív elkészítése előtt négyszemközti mélyinterjút készítettem négy bank humán erőforrás és compliance vezetőivel, elsősorban kvalitatív információk gyűjtésére. A mélyinterjú vázlatok előre megfogalmazott elsődleges és másodlagos nyitott kérdéseket tartalmaztak. A mélyinterjúk félig strukturált jellege biztosította, hogy az interjúalanyokkal a javadalmazási problémaköröket mélyebben részletezhettem. Az interjúk lehetővé tették a bankok javadalmazási rendszereinek pontosabb áttekintését, és a célorientáltabb kérdőív összeállítását.

Az adatok kutathatóságát a téma diszkrét jellege nehezítette. Az említett országokban 19 bankot kértem fel a felmérésre, közülük nyolc (kettő-kettő valamennyi országból) fogadta el a felkérést azzal a feltétellel, hogy nevük sem a tanulmányban, sem egy esetleges folyóirat publikációban nem kerülhet megnevezésre. Az adatgyűjtés félig strukturált kérdőívek segítségével történt, amelyeket a bankok humán erőforrási részlegei a belső ellenőrzési

és compliance részlegek segítségével töltöttek ki. A válaszok pontosítása érdekében 2010 júliusa és szeptembere között a bankok felelős vezetőivel kiegészítő interjúkat készítettem. A kérdőív 54 kérdését a következő szempontok szerint csoportosítottam:

- a vállalatirányítás javadalmazási szempontjai,
- menedzsment és munkavállalói javadalmazás,
 - teljesítménymérés és -értékelés,
 - a teljesítményértékelés és a javadalmazás közötti kapcsolat,
 - javadalmazási struktúra,
- a kontroll funkciókat ellátók kompenzációja,
- garantált bónuszok és végkielégítések.

A visszaérkezett kérdőívek feldolgozásakor megállapítottam, hogy a kérdésekre adott válaszok a kutatási koncepció szerinti területet lefedték, így azok elegendőek és megfelelően strukturáltak voltak. A kérdések 89%-át az összes bank megválaszolta. A válaszadók figyelmen kívül hagyott kérdéseinek többsége adatokra és hosszabb leírást igénylő információkra vonatkozott. A felmérés eredményét a válaszadókkal folytatott interjúsorozaton keresztül ellenőriztem, a kérdőívben szereplő válaszokat a szóbeliek megerősítették.

A vezérigazgató-váltások hatásait a magyar nagybankok eredményére ugyancsak primer adatok elemzésével vizsgáltam. Eredeti célom az volt, hogy a banki hitelportfóliók minőségét, illetve a minőségi kategóriánként megképzett céltartalékok

nagyságát vizsgálom, de sajnos az üzleti titokra hivatkozva a bankok nem tesznek közzé erre vonatkozó részletes adatokat, a felügyelet is csak szektor szinten összesített adatokat hoz nyilvánosságra. Feltételezésem igazolására így hét magyar nagybanc 2006-2011 közötti éves eredményét, illetve az éves eredmény dinamikáját használhattam.

3 EREDMÉNYEK

3.1 A szervezeten belüli és kívüli ellenőrző szervek

Az irodalom-feldolgozás alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az elmúlt évtizedek során folyamatosan kutatták azt, hogyan lehet javítani a részvénytársaságok, azon belül is a bankok irányítási és felügyeleti szerveinek (igazgatótanács, igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság), illetve az azok munkáját segítő belső ellenőrzési funkció hatékonyságát. Megállapítható, hogy még mindig vannak részletek, amin javítani lehet és kell, de még ezek korrekciója sem hozza meg az általános megoldást a társadalmi összhasznosság optimalizálására.

A szervezeten kívüli ellenőrző funkciók és intézmények (könyvvizsgálók, bankfelügyelet) helyzetükből kifolyólag jobban ki tudják (ki tudnák) kényszeríteni a tulajdonosokon túli „stakeholderek” érdekeinek az érvényesítését a bankok működése során. Ehhez azonban a könyvvizsgálók függetlenségére erősebb biztosíték kell, amit a felügyelet aktívabb részvételével lehetne

biztosítani. A helyzet ezzel mindenképpen javulna, de végső megoldást ez sem jelentene, mivel az információk birtokosa a menedzsment. Őket kell érdekeltté tenni, hogy döntéseiknél a társadami összhasznossághoz igyekezzenek közelíteni.

3.2 A pénzügyi javadalmazások rendszere

A menedzsment ösztönzésére a legkézenfekvőbb mód a javadalmazásuk, amelyet korrigálni kell a döntéseik következményekén adódó kockázatokkal, mint azt a nemzetközi szervezetek (FSB, CEBS) javasolják. A primér kutatás keretében végzett kérdőíves felmérés szerint az FSB- és CEBS-elveknek a gyakorlat nem felel meg. Az eredmény meglepő volt, mert a CEBS 2010 júniusában közzétett beszámolójában az EU tagállamok pénzügyi intézeteinek a CEBS-elvek bevezetésére tett erőfeszítéseit ígéretesnek nevezte. Meg kell jegyezni, a felmérésben csupán nyolc bank vett részt, ezért az eredményből nem lehet messzemenő következtetéseket levonni, viszont a negatív eredmény jelzés értékű lehet.

A felmérésben részt vevő bankok egyikénél sem vizsgálta a felügyeleti testület a javadalmazási politikákat vagy gyakorlatokat. A testületek kizárólag a teljes bónuszkifizetések összegével és a felsővezetők bónuszaival foglalkoztak. Ezekben a bankokban a javadalmazási rendszerek felállítása és időszakos áttekintése a vezérigazgatók, illetve a felsővezetők feladata. A felmérésben résztvevő bankok közül mindössze egynél vizsgálták évente felül a javadalmazási rendszert, míg a többieknél

ritkábban. A felülvizsgálatok során nem vonták be az érintetteket, mint például a kockázatkezelést vagy a pénzügyi (kontrolling) területet. Csupán egyetlen bankban volt javadalmazási bizottság, azonban ez a bizottság sem a bank felügyeleti testülete, hanem a felsővezetés felé tartozott beszámolási kötelezettséggel.

A felmérésben résztvevők közül mindössze hat bankban értékelték a menedzsment teljesítményét, melyből két esetben az alkalmazott teljesítmény-mutatók teljes mértékben megegyeztek a beosztottak teljesítmény-mutatóival. Csak három bank kötötte a menedzserek bónuszait azok teljesítmény-értékelési eredményeihez, míg a többi öt intézményben a bónuszok megállapítása hierarchikus folyamat volt, amelyet diszkrecionális szempontok jelentősen befolyásoltak. Az előbb említett három banknál a teljesítmény mérésénél pénzügyi és nem pénzügyi kritériumok egyaránt szerepet kaptak, ugyanakkor a kockázati és a célok elérésének időhorizontját figyelmen kívül hagyták. Ezekben az intézményekben a kontroll funkciókat ellátók teljesítményének megítélése független volt az általuk ellenőrzött területek eredményétől. A bankok egyikénél sem tartalmazta a javadalmazási politika, hogy a különböző javadalmazási formák nem korlátozhatják az intézmények tőkemegfelelését.

A válaszadók többségénél a bónuszokat készpénzben fizették ki, ami nincs összhangban az FSB-elvekkkel, mert aszerint a teljesítmény-javadalmazások nagyobb részét részvényben vagy részvényhez kötődő egyéb pénzügyi instrumentumban ajánlott teljesíteni. Ajánlott, de nem mindig teljesíthető. Ha a bankok nem tőzsdei cégek, vagy ha tőzsdén jegyzték is, de részvényeik nem

elégé likvidek ahhoz, hogy a részvényárak viszonylag megbízhatóan tükrözzék a vállalat tényleges teljesítményét, illetve jövőbeli kilátásait, akkor a részvény nem megfelelő ösztönzési eszköz. A javadalmazási rendszerek halasztott kifizetésekre vagy a bónuszok visszakövetelhetőségére vonatkozó rendelkezéseket nem tartalmaztak.

Hat vizsgált bank menedzseri szerződesei a vállalat összteljesítményéhez kötötte a bónuszokat, míg két bank nem bocsátotta rendelkezésre azon adatokat, amelyekből megállapítható lett volna, hogy ezen szempont szerint összhangban voltak-e az FSB- és a CEBS-elvekkkel. Valamennyi bank menedzseri szerződesei tartalmaztak végkielégítésekre vonatkozó záradékokat, amelyek azonban nem a hosszú távú értékteremtéshez vagy megfontolt kockázatvállaláshoz voltak kötve, csupán az adott vezető vállalatnál töltött idejét vették figyelembe.

A javadalmazási rendszerek átláthatósága szintén jelentősen javítható. Valamennyi bank az éves jelentésben közzétette a felsővezetők összesített javadalmazását, de a kockázatvállalásra lényeges hatást gyakorló személyekét már nem. Egyik bank sem részletezte a javadalmazási rendszerének felépítését és jellemzőit.

Összességében megállapítható, hogy a vizsgált bankok esetében jelentős változások szükségesek ahhoz, hogy javadalmazási gyakorlataikat összhangba hozzák az FSB és a CEBS elveivel. Mind a vállalatvezetésben, mind a kockázatkezelésnél a formai változásokon túl jelentős koncepciós változtatásokra is szükség

lenne. Egyértelművé vált, hogy a banki javadalmazási rendszerek reformja – amennyiben az nem párosul más megoldásokkal – hosszútávon nem fogja csökkenteni a banki vezetők túlzott kockázatvállalását. Ha az ösztönzési rendszereken keresztül sem lehet korrigálni hosszútávon a menedzserek viselkedését, akkor tényként kell kezelni a vezérigazgatók különböző érdekeltségét, és ehhez a feltételrendszerhez igazodva kell megoldást találni a társadalmi összhasznosság optimalizálására.

3.3 A vezérigazgató-váltások hatása az elrejtett veszteségek kimutatására

A bankadóval és a végtörlesztésből adódó ráfordításokkal korrigált adózott eredmény alakulásából levonható volt az a következtetés, hogy 2009 után azon bankok nyeresége csökkent, ahol vezérigazgató-váltásra került sor, és főképpen a váltás utáni években.

A 2006-2011-es periódusban a banki eredményekben a törést a 2007 végén kezdődött válság hozta meg, amely hatása zömében a 2009-es eredményekben mutatkozott meg (lásd az 1. számú táblázatot). Egyes bankok esetében a válság hatása már a 2008-as eredményekben is tükröződött (lásd Kereskedelmi és Hitelbank Zrt, MKB Bank Zrt. és Raiffeisen Bank Zrt.), ami tovább folytatódott 2009-ben is.

1. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT)

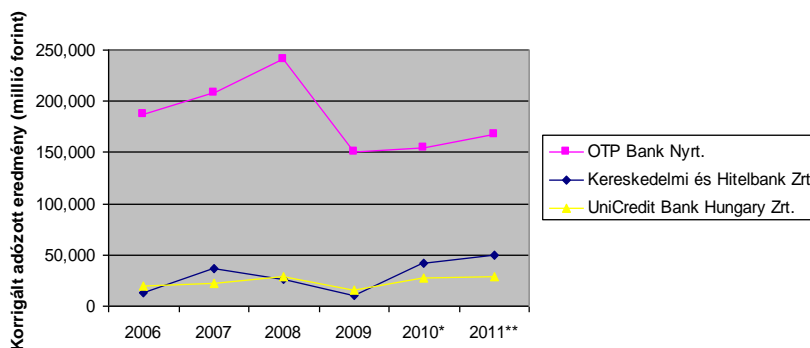
Bank	2006	2007	2008	2009	2010*	2011**
OTP Bank Nyrt.	187,096	208,548	241,068	150,326	154,126	167,863
Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.	13,235	36,547	25,983	10,035	42,249	50,024
Erste Bank Hungary Zrt.	23,266	25,982	32,359	23,611	11,993	-120,403
MKB Bank Zrt.	18,352	16,101	7,160	2,518	-94,205	-81,174
CIB Bank Zrt.	25,353	28,616	28,200	4,661	-10,390	542
Raiffeisen Bank Zrt.	25,296	28,548	14,530	-3,927	5,875	-54,847
UniCredit Bank Hungary Zrt.	19,110	21,944	29,112	15,491	27,715	28,483

* Bankadóval megnövelt eredmény.

** Bankadóval és a végtörlesztésekből adódó ráfordításokkal korrigált eredmény.

Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolói alapján

A 2010-2011-es periódusban azon három bank eredménye javult, ahol nem volt vezérigazgató csere (OTP Bank, Kereskedelmi és Hitelbank és UniCredit Bank), amit az 1. számú ábra szemlélt.



* Bankadóval korrigált eredmény.

** Bankadóval és a végtörlesztésekből adódó ráfordításokkal korrigált eredmény.

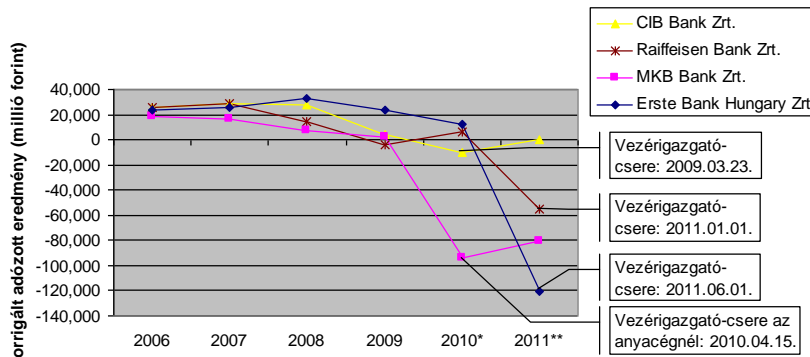
Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolói alapján

1. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL NEM VOLT VEZÉRIGAZGATÓ CSERE

A többi négy banknál a vezérigazgató csere a következő időpontokban történt meg: a CIB Bank Zrt.-nél 2009 márciusában, a Raiffeisen Bank Zrt.-nél 2011 januárjában, az

Erste Bank Hungary Zrt.-nél 2011 júniusában. Külön ki kell emelni az MKB-t, ahol az anyabanknál 2010 áprilisában új vezérigazgatót neveztek ki. Ezen bankok esetében feltűnően nagy a korrigált adózott eredmény csökkenése azon évek esetében, amelyekre az új vezérigazgatónak az első egy-két évben hatása volt.

A vezérigazgató váltások időpontja és a négy bank korrigált adózott eredményének alakulása közötti összefüggés a 2. számú ábra alapján nyilvánvaló.



* Bankadóval korrigált eredmény.

** Bankadóval és a végtorlesztésekből adódó ráfordításokkal korrigált eredmény.

Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolóinak alapján

2. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL IDŐKÖZBEN VEZÉRIGAZGATÓ CSERE VOLT

A CIB-nél a 2009-es nyereségcsökkenés után az új vezérigazgató hatására 2010-ben is jelentős céltartalékot képeztek, ami tovább rontotta a bank eredményét. Elkezdődött a korábbi években realizált jelentős nagyságú pozitív eredmény csökkenése. Az MKB-nél ez 2010-ben kezdődött, míg az Erstenél és a Raiffeisennél ez 2011-re tehető.

Feltételezhetően a vezérigazgató-váltás mind a négy banknál elsősorban a portfólióromlás eredménye volt. Az új vezetőknek érdekük volt a portfólió kitisztítása, a meglévő veszteségek feltárása és elszámolása.

3.4 A részvénytársasági formából adódó méret- és tevékenységkorlát hiánya

A részvénytársaság megjelenése lehetővé tette a korlátlan tőkeegyesítést, de ezzel együtt a tőketulajdon és a tőke működtetése szétvált. A tőketulajdonos és a tőkeműködtető (a menedzsment) kettőssége óhatatlanul érdekkülönbséget, ezzel együtt érdekütközést válthat ki. Az igazgatóság és a felügyelőbizottság együtt a társaság irányítását és ellenőrzését igyekezett biztosítani több-kevesebb sikerrel. A kevesebb siker az ellenőrzéshez kapcsolódott.

Ez a banki konglomerátumok esetében is igaz. A kereskedelmi és a befektetési banki szolgáltatások egyidejű nyújtásával a pénzügyintézeteknél nagyarányú kereskedési volumen-növekedés következett be, a termék-innovációk következtében a banki kockázatok egyre átláthatatlanabbá váltak. Az alapvetően befektetési banki üzletág kockázatai miatt veszélybe sodort bankok esetében elkerülhetetlen volt az állami beavatkozás, hogy megakadályozzák a válság tovagyűrűzését. Az adófizetők szempontjából ez azt jelentette, hogy a korábban nagy hozamokat elérő bankokat, azok tulajdonosait, menedzsmentjét és ügyfeleit segítik ki, amikor veszteségük képződik.

A gazdaság zökkenőmentes működéséhez szükség van a lakossági és a vállalati megtakarítások akkumulálására, azaz a bankokra. Ez hosszú távon abban az esetben működik, ha az állam garanciát vállal a betétekre, elsősorban a lakossági betétekre. Annak érdekében, hogy ez a feltétel teljesüljön, de válság esetén az adófizetők érdekei ne sérüljenek, szigorúan ketté kell választani a kereskedelmi és a befektetési banki tevékenységet. Az állam a kereskedelmi bankok betéteire teljeskörű garanciát vállalna, míg a befektetési bankok ügyfelei nem részesülnek az állami garanciából. Az utóbbiaknak tisztában kell lenni azzal, hogy különlegesen nagy kockázatú terméket vásárolnak, ami veszteséget okozhat.

Amennyiben egy kereskedelmi banknál bekövetkezik az inszolvenca, az állam jelképes összegért megvásárolná a bankot, azt feltőkésítené, lecserélné a menedzsmentet, és az új vezetés alatt rövid időn belül a működő bank nyereséggel privatizálható. Az adófizetők érdekei nem, hogy nem sérüljenek, de akár javukat szolgálná. A veszteség pedig a korábbi tulajdonosoké és a korábbi vezetőké.

4 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatásom elején a tulajdonosokat képviselő **belső** szervezeti megoldások (igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság, belső ellenőrzés) javításának lehetőségeit mérlegeltem. A tulajdonosok érdekeinek a nem megfelelő érvényesítéséről már sokan írtak, és az évek során sok megoldási javaslat született,

mégis visszatérő a probléma. Közvetkeztetésem csak az lehet, talán máshol kell keresni a megoldást.

Emellett szóló érv az is, hogy a bankok esetében a tulajdonosokon túl más felek, „stakeholderek” (betétesek, de akár általánosságban véve az adófizetők) érdekeit is figyelembe kell venni, úgymond társadalmi összhasznosságra kell törekedni. A más irányú keresés érdekében a **külső** ellenőrző feladatokat ellátó szervezeteket (könyvvizsgálók, bankfelügyelet) is bevontam a vizsgálatba. Kiderült, a könyvvizsgálók függetlenségére nagyobb garancia kell, amit a felügyelet aktívabb szerepvállalása tudna biztosítani. A megoldás szükséges, de nem elégséges: az információk valódi birtokosa a menedzsment, rájuk utalt valamennyi belső és külső felügyeleti szerv, szervezet. Mindaddig, amíg a menedzsment nem kerül a centrumba, csak tüneti kezelés lehetséges. A menedzsmentet mint az információk valódi birtokosait kell érdekeltté tenni, hogy döntéseiknél a társadalmi összhasznossághoz igyekezzenek közelíteni. A legkézenfekvőbb ösztönzési módnak a javadalmazásuk adódott.

A banki javadalmazási rendszerek reformja első látásra úgy tűnt, megoldást hozhat a menedzserek és a tulajdonosok, illetve a „stakeholderek” érdekeinek közelítésére. Az első tapasztalatok alapján azonban azt kell mondani, hogy – amennyiben az nem párosul más megoldásokkal – hosszútávon nem fogja csökkenteni a banki vezetők túlzott kockázatvállalási kedvét. Elsősorban azért, mert a kockázattal korrigált teljesítmények mérésére rendkívül szofisztikált rendszerre van szükség, másrészt a teljesítménymérési rendszert a menedzsment működteti, így a

manipulációt nem lehet kizárni. A kezdeményezést azonban nem kell elvetni. Amennyiben a banki vezetők bónuszait pár éves halasztással, lehetőleg a megbízatásuk lejárta után egy-két évvel fizetik ki, megvan a lehetőség, hogy az új vezérigazgató áttekintse a helyzetet és felfedje, ha a teljesítmény alapú javadalmazási rendszert és azon keresztül a számviteli nyilvántartásokat manipulálták.

A banki menedzsment, elsősorban a vezérigazgató működését ellenőrző intézményi megoldások részletes áttekintése után, megismerve a hét magyar bank adózott eredményének az alakulását, egy újabb és rendkívül egyszerű eszköz bevezetését tartom indokoltnak: a vezérigazgatók megbízatási idejének maximalizálását. Ha a vezérigazgató menedzseri munkaszerződését úgy kötik meg, hogy a szerződés a mai gyakorlatnak megfelelően előre meghatározott konkrét időtartamra vonatkozik, és a szerződés meghosszabbítása csak abban az esetben lehetséges, ha az újrakinevezéssel nem lépi át az előre meghatározott időtartam korlátot, azaz maximalizálják az operatív vezetői szerepének időtartamát, akkor a banki hitel- és befektetési portfólió irreális minősítéséből adódó kockázati céltartalék képzés a bank valós eredményét kevésbé torzíthatja. A ciklus lejártával az új vezérigazgató érdeke lesz a kockázati céltartalék alacsony szintjének leggyorsabb kimutatása, és annak korrigálása, mert annak elmulasztása egyrészt a következő gazdasági évben már az új vezérigazgató munkáját minősítené, másrészt a jobb teljesítmény értékelését a lehető legalacsonyabb induló adózott eredmény kimutatása elősegítené.

A fentiekből adódott a következtetés: amennyiben maximalizálják a vezérigazgatók megbízásának időtartamát és ezzel együtt a banki vezetők bónuszait pár éves halasztással, lehetőleg a megbízásuk lejárta után egy-két évvel fizetik ki, lehetőség adódik, hogy az új vezérigazgató áttekintse a helyzetet és felfedje, ha a teljesítmény alapú javadalmazási rendszert, illetve a számviteli nyilvántartásokat manipulálták.

További vizsgálatokat igényel annak megállapítása, mi a vezérigazgatók optimális hivatali ideje, hány évben kell maximalizálni megbízásukat, illetve mikor független az új vezérigazgató. A függetlenség összes szempontját nem lehet leírni, de jobb közelítést kell adni, ami támpont lehet a felügyeletnek.

Ha a vezérigazgatók megbízási idejének maximalizálása sem hozna megoldást, azaz válságok esetén megkérdőjeleződne a bank szolvenciája, akkor az államnak a betétesek védelme érdekében be kell avatkozni. Ahhoz, hogy ez a beavatkozás ne sértse az adófizetők érdekeit, szigorúan ketté kell választani a kereskedelmi és a befektetési bankokat. A befektetési bankok ügyfeleinek tisztában kell lenni azzal, hogy különösen nagy kockázatú terméket vásárolnak, míg a kereskedelmi bank betéteseit az állam teljes védelemben részesítené. A bank inszolvenciája esetén az állam jelképes összegért megvásárolná a bankot, azt feltökésítené, lecserélné a menedzsmentet, és az új vezetés alatt rövid időn belül a működő bank nyereséggel privatizálható. Az adófizetők érdekei nem, hogy nem sérülne, de akár javukat szolgálná. A veszteség pedig a korábbi tulajdonosoké és a korábbi vezetőké.

Ma már az Európai Unió szintjén aktuális téma a felügyeleti kontroll szigorítása és az uniós szintű szabályozás és felügyelet bevezetése. Eredményeim relevánsak lehetnek a felügyeletnek és a jogalkotóknak, akik a válság hatására a szabályozások megváltoztatását fontolgatják azért, hogy egy későbbi válság hatását tompítani lehessen.

5 ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Kutatásom alapján az alábbi új és újszerű tudományos eredmények fogalmazhatóak meg:

Eredmény I: A leánybankok belső ellenőrzési szervezeti egysége az anyacég ugyanezen szervezeti egységének tartozzon elszámolással, megtartva a beszámolási kötelezettségét a leánybank irányító-felügyelő testületei felé (igazgatótanács, audit bizottság, igazgatóság, illetve felügyelőbizottság).

A szakirodalom feldolgozása során egyértelművé vált, hogy adottságként kell kezelni a szétszórt tulajdonosi struktúrával együtt járó rövidtávú tulajdonosi érdekeket, illetve azt, hogy nem létezik tökéletes rendszer, amely az igazgatótanácsok, az igazgatóságok, a felügyelőbizottságok, illetve az audit bizottságok tagjait kellően informálttá, érdekeltté és egyben cselekvőképessé tudja tenni a vállalat felügyeletének ellátásához. Más módon, pontos tudományos szakkifejezéssel: az információs aszimmetria az idők során bevezetett újabb intézményi elemmel sem záródott

ki. Van Peursem (2004 és 2005) véleménye, miszerint a belső ellenőrzés egy idő után elveszti objektivitását a menedzsmenttel szemben, kiegészítve Hermalin és Weisbach (1998), Hermalin (2005) és Ryan és szerzőtársai (2009) állításával, miszerint az igazgatótanácsi felügyelet mértéke csökken a vezérigazgatók hivatali idejének növekedésével, ami az igazgatóság objektivitásának csökkenését is jelenti, rendkívül súlyos megállapítás. Javaslatom a belső ellenőrzés objektivitásának erősítése érdekében történt. Amennyiben a leánybank belső ellenőrzése az anyabank belső ellenőrzésének tartozik elszámolással, akkor munkáját az anyacég belső ellenőrzése értékeli és jutalmazza, illetve ha az anyacég belső ellenőrzési vezetője nevezi ki és menti fel a leánybank belső ellenőrzési vezetőjét, csökkenthető annak valószínűsége, hogy az igazgatóság objektivitásának csökkenése a belső ellenőrzés objektivitásának a csökkenését is eredményezze. Az eredményt újszerűnek és fontosnak tartom. A megoldás korlátja, hogy csak a leánybankok szintjére vonatkozik, az anyacég belső ellenőrzésének a függetlenségét nem javítaná.

Eredmény II: A könyvvizsgálók konkrét banki ügyféllel szembeni függetlenségét a felügyeletnek aktívan követnie kell. Ha a függetlenséggel kapcsolatban gyanú merül fel, akkor a felügyelet a mérlegelés után megvonhatja a könyvvizsgálótól a konkrét bank könyvvizsgálatra vonatkozó engedélyt.

A kutatás során bebizonyosodott, hogy a könyvvizsgálók függetlenségére nagyobb garancia kell, amit a felügyelet aktívabb szerepvállalása biztosíthatna. Az eredményt újnak és fontosnak

tartom, ugyanis amennyiben a könyvvizsgáló nemcsak a bank menedzsmentjének és tulajdonosainak tartozna elszámolással, hanem emellett a felügyelet figyelmére is számíthat, érdekeltbb lenne függetlenségének megtartásában, így ennek hozadékaként a pénz- és tőkepiacok számára fontos banki pénzügyi kimutatások hitelessége is javulhatna. A könyvvizsgálók függetlenségének mérlegelése során a felügyelet a könyvvizsgáló díjazását is vizsgálhatná kizárva annak lehetőségét, hogy a bankok „extra” díjazáson keresztül kíséreljék meg a könyvvizsgáló „jóindulatát” elnyerni. A felügyelet vizsgálata arra is kiterjedhetne, hogy leánybanki szinten túl, bankcsoport-szinten létezik-e összeférhetetlenség, ami a leánybanki könyvvizsgálat eredményére hatással lehet. Erre a lehetőséget megadhatja az Európai Unió belül már létező felügyeleti kollégiumok, valamint a tervbe vett és előrehaladott állapotban lévő úgynevezett bankunió megszületése.

Eredmény III: A pénzügyi menedzserek javadalmazásánál pontosabb és szigorúbb szabályozással sem lehet a teljesítménymérések manipulációját kiszűrni, a pénzügyi eredmények manipulációmentes közzétételét elérni.

Jelentős feladat a teljesítményalapú javadalmazási rendszerek kiépítése, illetve sok feltételtől függ azok hatékony hosszútávú alkalmazása. A primér kutatás eredményeként egyértelművé vált, hogy a javadalmazási rendszerek csupán formai változtatása nem fogja csökkenteni a banki vezetők túlzott kockázatvállalási kedvét. Eredményem annyiban új, hogy rámutat, nincs az a tökéletes környezet, ahol a pénzügyi szektor meg tud felelni

valamennyi feltételnek és hatékonyan képes szembeszállni valamennyi kihívással. Ezért a pénzügyi eredmények manipuláció-mentes közzétételére vonatkozó megoldást máshol kell megtalálni.

Eredmény IV: A pénzügyi intézetek vezérigazgatóinak megbízatási idejét maximalizálni kell. Az új vezérigazgatónak az előző időszakok döntéseitől, illetve az előző vezérigazgatótól függetlennek kell lenni.

A kutatás során bebizonyosodott, minél hosszabb ideje tölti be egy személy a vezérigazgatói funkciót, annál érdekeltőbb az eredmények felfelé korrigálásában, és ennek megakadályozására a különböző felügyelő és ellenőrző funkciók, illetve a felügyeleti szervek sem képesek. A vezérigazgatók regnálásuk kezdeti időszakában még érdekeltek a valós helyzet feltárásában. Ezt az érdekeltségüket úgy lehet felhasználni, ha a vezérigazgatók megbízatási idejét korlátozzák, hosszabbítás nem lehetséges, és így előre ismert hosszúságú periódusonként a vezérigazgató váltás megtörténik. Az eredményt újnak és fontosnak tartom, mert ez bizonyulhat a leghatásosabb eszköznek a pénzügyi kimutatások valós tartalmának garantálására. A „koreográfia” folytatható és a pozitív hatás növelhető, ha a vezérigazgató mellett az igazgatótanács külső tagjainál is kötelező lenne a maximált időtartamú megbízatás, az igazgatótanács belső tagjainál pedig a rotációs elv kötelező érvényű lenne.

Eredmény V: Kereskedelmi bank befektetési banki ügyletek nélkül nem kerülhet csődbe.

A kutatás során egyértelművé vált, hogy a betétesek és az adófizetők érdekeinek védelmét az szolgálná a legjobban, ha a kereskedelmi bankok nem végezhetnének befektetési banki tevékenységet. Ilyen feltételek mellett ha a felügyeleti hatóság az inszolvenciát egy kereskedelmi bankban kimutatja, és azt két független könyvvizsgáló megerősíti, akkor az államnak azonnal lépnie kellene. Az államnak alapvető érdeke a pénzügyi rendszer stabilitásának a megvédése és fenntartása, így érdeke is lépni. Az állam (annak egy intézménye) a kereskedelmi bank összes részvényesétől a részvényeket jelképes (nullához közeli) árfolyamon megvásárolná (a részvénytulajdonos köteles lenne azt az államnak eladni); az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjait (az igazgatótanácsot), a vezérigazgatót, az igazgatóságon kívüli igazgatókat, a könyvvizsgálót, az audit bizottság tagjait azonnali hatállyal felmentené, és ideiglenesen újakat bízna meg; a kereskedelmi bank tőkéjét az inszolvencia kizárásához szükséges mértékben megemelné; és ami a legfontosabb: a betétekre (a passzív műveletek termékeire) teljeskörű állami garancia vonatkozna. Az ideiglenesen államosított kereskedelmi bank az állami tőkejuttatásnál (plusz kamat) nem kisebb vételáron privatizálható lenne. A veszteség a részvényeseké és az inszolvens bankért felelős vezetőké lenne, míg az államnak és – különös hangsúllyal – a banki ügyfeleknek veszteségük így nem keletkezne.

Mivel mindezideig, ismereteim szerint, ilyen gyakorlat még nem történt, következtetésem újszerűnek tekinthető.

6 A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

Idegen nyelven teljes terjedelemben megjelent közlemények

Barabás Tünde (2011): Financial Industry Compensations: A System That Needs Change. In Gáspár-Vér, K. (ed.): *Financial and Economical Problems in the First Decade of the 21st Century*, Cluj-Napoca, Scientia.

Barabás Tünde (2012): On External Auditors' Independence, with Special Focus on the Financial Sector. *Public Finance Quarterly*, 58(2).

Magyar nyelvű teljes terjedelemben megjelent közlemények

Barabás Tünde (2009): Integrált vállalati kockázatelemzés, mint a fenntartható vállalati növekedés feltétele. *II. Kaposvári Gazdaságtudományi Konferencia konferenciakötete*, április 2-3.

Barabás Tünde (2011): A pénzügyi javadalmazások „reformja”: válasz a pénzügyi válságra. *Hitelintézeti Szemle*, X. évf. 2. szám, 161-174. old.

Barabás Tünde (2012): A könyvvizsgálók függetlenségéről különös tekintettel a pénzügyi szektorra. *Pénzügyi Szemle*, LVIII. évf. 2. szám.

Ismeretterjesztő szakcikkek

Barabás Tünde (2012): Mérhető-e a függetlenség, és hogyan hat a beszámoló valóságára? *SZAKma*, 11: 484-485.