

A RÉSZVÉNYTÁRSASÁG IGAZGATÓSÁGÁNAK SZEREPE ÉS SZEMÉLYI ÖSSZETÉTELE

– II. rész –

A tanulmány második része annak a gyakorlati vizsgálatnak az eredményét ismerteti, amelyet a szerző magyar részvénytársaságnál végzett.

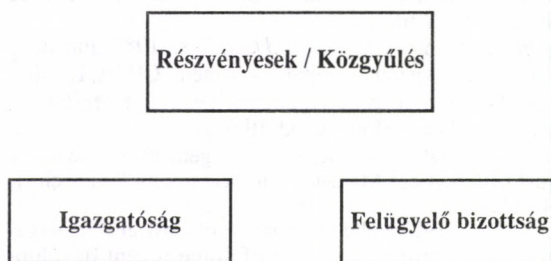
A társaságirányítás gyakorlata Magyarországon

Bevezetőül nézzük meg röviden, hogy a jogi szabályozás alapján hogyan illeszthető be a magyarországi részvénytársaságok gyakorlata az eddig tárgyalt két domináns Corporate Governance modell közé.

A részvénytársaság szabályozásánál, csakúgy mint egész jogrendszerünkben, a német mintát vettük át. Ez a részvénytársaságra vonatkozóan a következő szervezeti struktúrát jelenti: a tulajdonosi irányító (közgyűlés), az ügyvezető (igazgatóság) és az ellenőrző (felügyelő bizottság, könyvvizsgáló) szervek hármasságát.

Létezik azonban egy egyáltalán nem elhanyagolható különbség a jelenlegi német és magyar szabályozás között: az 1965-ös német részvénytörvényben ugyanis – ellentétben a korábbi szabályozással – a felügyelő bizottságot azzal, hogy felelősségi körébe rendelték az igazgatóság megválasztásának és visszahívásának jogát, egyértelműen az igazgatóság fölé helyezték. A magyar törvényhozók a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény megalkotásakor – a régi német szabályozásnak, valamint az 1875-ös magyar kereskedelmi törvénynek megfelelően – azt a rendszert vették át, mely ezt a két szervet egymás mellé rendeli. A jelenlegi magyar törvényi szabályozás tehát teljesen egyértelmű abban, hogy az igazgatóság és a felügyelő bizottság két teljesen egyenrangú és egymás mellé rendelt szerv, tehát bármiféle alá- vagy fölérendeltség törvénysértő.¹ Ennek megfelelően mutatja a következő ábra a magyar rendszer hármasság struktúráját.

A felügyelő bizottság és az igazgatóság helye
a részvénytársaságban
a magyar törvényi szabályozás szerint



Néhány tényező tekintetében azonban a hazai igazgatóságok az angolszász boardra hasonlítanak inkább. Ilyen tényező, hogy az igazgatóságban, tehát egy testületben foglalnak helyet a végrehajtó (executive directors) belsős, valamint a nem végrehajtó, külsős igazgatósági tagok (non-executive directors) is. A külsők számbeli fölénye, ugyanakkor a belső tagok információs, döntés-előkészítői és előterjesztői dominanciája szintén az angolszász rendszerre emlékeztet, csakúgy mint az elnök-vezérigazgató meghatározó szerepe. Egyértelműen azonban egyik nemzetközi modellbe sem lehet besorolni a magyarországi részvénytársaságok igazgatósági testületeit.

A magyarországi részvénytársaságok gyakorlati vizsgálatának folytatásaként egy kisebb empirikus kutatást végeztem. Ez a gyakorlati vizsgálat négy részvénytársasági típust ölel fel, mely négy csoport megfeleltethető egy 2 x 2-es mátrix négy cellájának. Ennek a mátrixnak az egyik dimenziója a részvénytársaság típusa. Ebben a dimenzióban megkülönböztettem a bankokat a vállalatoktól,² mégpedig azért, mivel az volt az alapfeltevésem, hogy az igazgatóságok szerepe és személyi összetétele szignifikánsan eltér e két

részvénytársasági csoportnál. A másik dimenzióban a többségi állami, illetve többségi magántulajdonú részvénytársaságokat különböztettem meg. Ennek az alapja egy olyan hipotézis volt, mely szerint azoknál a részvénytársaságoknál, ahol a tulajdonlason keresztül az állami befolyás meghatározó, ott nagyobb a mobilitás az igazgatóságban, jelentősebb szerephez jutnak a külső, azaz a részvénytársasággal nem munkaviszonyban álló igazgatók, illetve maga a testület több tagból áll.

A vizsgálat *módszertana* mind a négy csoporton belül azonos volt. Az elérhető adatoknak megfelelően 24 társaságból álló mintát állítottam össze, melyben mind a négy csoportból egyforma súllyal szerepeltek a társaságok.

Magyarországi részvénytársaságok igazgatóságai

	Bankszféra	Vállalati szféra
Többségi állami tulajdonú részvénytársaságok	I. csoport: Hat többségi állami tulajdonú bank	III. csoport: Hat többségi állami tulajdonú vállalat
Többségi magántulajdonú részvénytársaságok	II. csoport: Hat többségi magántulajdonú bank	IV. csoport: Hat többségi magántulajdonú vállalat

A minta vizsgálatával arra az alapvető kérdésre próbálok választ adni, hogy mennyiben van operatív irányító, illetve ellenőrző szerepe a magyar igazgatóságoknak. Erre alapvetően az igazgatóságokon belül a belső és a külső tagok arányából következtettem. Feltételeztem ugyanis, hogy amelyik igazgató nem áll munkaviszonyban a társaságnál, az nem végez operatív irányítói tevékenységet, hiszen idejének csak egy töredékét tölti a részvénytársaság irányításával. Ők az ún. külső vagy nem végrehajtó tagok (non-executive directors).

A munkaviszonyban álló tagok viszont – feltételezésem szerint – részt vesznek a társaság operatív irányításában, sőt ezért kapják az igazgatói díjazástól elkülönülő munkabért, illetve prémiumot. Ezen igazgatók az ún. belső vagy végrehajtó tagok (executive directors). Feltételezésem szerint más a működése egy olyan igazgatóságnak, melyben kizárólag külső tagok ülnek, illetve más ott a funkció, ahol jelentős szerepet kapnak a belső tagok, illetve csak belső tagok ülnek.

Fontos vizsgálati szempont volt még a testületek nagysága, illetve a létszámok számtani átlagának elhelyezkedése a törvényi kereteken belül, azaz a minimálisan három, maximálisan tizenegy tag korlátai között.

Szintén jó következtetéseket lehetett levonni abból, hogy milyen szerepet tölt be a vezérigazgató az igazgatósági testületekben. Gyakori, hogy a vezérigazgató tölti be egyben az igazgatóság elnökének tisztjét is, de az is lehet, hogy egyszerűen csak tagja az igazgatóságnak (értelemszerűen belső tag). Arra is akad példa, hogy a vezérigazgató nem tagja az igazgatóságnak.

A belső és külső tagok arányának, a testület nagyságának, valamint a vezérigazgató szerepének vizsgálata mellett fontos szerepet kapott az igazgatóság személyi összetételének változásaiából adódó következtetés. A testületen belüli változásokat a kikerülő tagok, illetve az új, bekerülő tagok számának, arányának, összetételének tanulmányozásával vizsgáltam. Itt a rendelkezésre álló adatok korlátot szabtak, hiszen megfelelő idősor csak a bankoknál állt rendelkezésre.

A vizsgálati *időszakot* a fellelhető adatok határozták meg. A banki szféra részvénytársaságainak igazgatóságairól 1990-ig visszamenően jól összegyűjtött adatokat lehetett találni.³ Nehézséget jelentett, hogy a vizsgálati időszak elején a banki szféra adatairól – a hosszú adatgyűjtési időszak miatt – nem lehetett megállapítani, hogy 1990. vagy 1991. évi állapotokat tükröznek-e. Az egyszerűsítés és a folyamatosság végett ezeket az adatokat 1991. évre vonatkozó adatoknak vettem.

A vállalati részvénytársaságok igazgatóságainak vizsgálatakor nehezebb dolgom volt, hiszen nem állt rendelkezésemre megfelelően összegyűjtött adat. Mivel így az információk sokkal hiányosabbak voltak, biztonsággal csupán két év (1993 és 1994) adatait lehetett bevonni a vizsgálatba. Az igazgatósági tagok névsorát és a tulajdonosi struktúrát éves jelentésekben, közgyűlések kapcsán megjelent újságcikkekben lehetett megtalálni. Viszonylag jobb minőségű és mennyiségű információ állt rendelkezésemre a tőzsdén szereplő vállalatokról,⁴ ezért a vizsgált vállalati részvénytársaságok túlnyomó többsége tőzsdén szereplő társaság.

A minta végleges összeállítása után a következő tényezők szerint vizsgáltam az egyes vállalatok igazgatósági testületeit. Az egyes vizsgálati elemek mellett zárójelben – a táblázatban való azonosítás könnyítése érdekében – a táblázati sorszám, illetve a tényező rövidítése áll.

A vizsgált faktorok első csoportja (1. sor – 6. sor) az igazgatóság mint testület felépítését kutatja. A igazgatósági tagok számának vizsgálatával (1. sor, SUM) a testület nagyságára következtettem. A következő két vizsgálati faktor képezi a vizsgálat legfontosabb részét. A külső és belső tagok számát (2. sor, B; 3. sor, K), arányát a testület függetlenségének, az ügyvezetéstől való elválaszthatóságának megítélésére használtam fel. Ez a két kategória megfelel a végrehajtó és nem végrehajtó igazgatók megkülönböztetésének. Mivel a testületi tagok külső vagy pedig belső igazgatók, az ellenőrző sor meg kell hogy feleljen a testületi létszámnak, illetve százalékos formában 100%-nak (4. sor, $2.+3.=1.$). A következő két vizsgálati tényező alternatív változó, melyek a vezérigazgatók szerepére próbálnak fényt deríteni. Az első változó (5. sor, e-v) annak a százalékos kifejezése, hogy a mintában szereplő testületek közül hány olyan van, ahol a vezérigazgató egyben az igazgatóság elnöke is. A második változó (6. sor, b-v) azt fejezi ki, hogy a vizsgált testületek hány százalékában tag a vezérigazgató úgy, hogy közben nem tölti be az igazgatóság elnöki tisztét.⁵

A vizsgálati tényezők második és harmadik csoportja a testületen belüli személyi változások dinamikáját mutatja. A második tényezőcsoport (7. sor – 13. sor) az új, bekerülő tagok számát és összetételét vizsgálja. Ezek közül az első faktor az újonnan bekerülő tagok száma (7. sor, IN), míg a következő két sor a bekerülő tagokat bontja le belső (8. sor, BIN) illetve külső (9. sor, KIN) tagság szerint. Az ellenőrző sor természetesen itt is 100%. A következő három változó annak kifejezésére szolgál százalékos formában, hogy az újonnan bekerülő tagok között hány esetben szerepelt a társaság új elnök-vezérigazgatója (11. sor, IN e-v), vagy a társaság új vezérigazgatója (12. sor, IN b-v), vagy végül az igazgatóság új elnöke (13. sor, IN e).

A harmadik tényezőcsoport (14. sor – 20. sor) a kikerülő tagokat vizsgálta. Ezek közül az első faktor a kikerülő tagok száma (14. sor, OUT), míg az utána következő sorok a kikerülő tagokat bontják ketté belső (15. sor, BOUT), illetve külső (16. sor, KOUT) tagokra százalékos formában. Az ellenőrző sor (17. sor, $15.+16.=14.$) itt is 100%. Következik végül az a három változó, melyek az előzőeknek megfelelően a kikerülők között vizsgálták, hogy szerepel-e a társaság elnök-vezérigazgatója (18. sor, OUT e-v), vagy a társaság vezérigazgatója (19. sor, OUT b-v), vagy az igazgatóság elnöke (20. sor OUT e).

⇒ Nézzük most meg az eredményeket a vizsgálati mátrix bal felső cellájából, az első csoporttól, a *többségi állami tulajdonban levő bankoktól* (I. csoport), (továbbiakban egyszerűen: nagybankok) kiindulva.⁶

A nagybankok igazgatóságainak vizsgálati eredményeit összefoglaló táblázatból (1. táblázat) kiolvasható, hogy a vizsgált időszakban (1991-1994) a nagybankok igazgatóságának átlagos létszáma valamivel nyolc fő (8,38) fölött volt. A testületek tagságából átlagosan három fő (38%) volt végrehajtó, azaz belső igazgató, míg a maradék öt fő (62%) külső igazgatósági tag volt. A belső tagok szerepének növekedése és a testületi létszám csökkenése figyelhető meg az 1992. évben (7,17 fő átlagos létszám, melyből 44% végrehajtó igazgató), mely tendencia a későbbiekben megfordul, és majdnem eléri a korábbi (1991) létszámot, illetve arányt. Ez a változás véleményem szerint jelezheti a testület operatívabbá válását 1992-ben, amit főleg azért látok megalapozottnak, mivel egyidejűleg a létszám csökkent, a belsők aránya nőtt.

A vizsgált időszak folyamán az igazgatóságok mindegyikében végig helyet foglalt a vezérigazgató, az esetek kétharmadában a testület elnökeként. Végignézve a vizsgált időszakot megállapítható, hogy míg 1991-ben minden vezérigazgató egyben az igazgatósági elnöki funkciót is betöltötte, addig 1994-re ez az arányszám fokozatosan egyharmadra csökkent. Ugyanakkor a már nem elnök-vezérigazgatók a testületben maradtak, tehát részt vettek az igazgatóság munkájában. A fent említett tendencia az elnöki és vezérigazgatói funkciók szétválasztására vonatkozóan alapvetően politikai indítékú volt, és a sajtóban is előszeretettel cikkeztek róla. A társaságirányítás szempontjából – véleményem szerint alapvetően – egészséges folyamat hivatalos indoklásaként az hangzott el a többségi tulajdonos ÁVÜ részéről, hogy a napi munkától függetlenített elnököknek több energiájuk marad a bankprivatizációt előkészíteni.⁷

Szintén ebből az időszakból (1992) származik az a témánk szempontjából igen fontos ÁVÜ állásfoglalás, mely szerint az azévi személyi változások elsősorban a német bankvezetési modellre való átállást jelzik. Ezzel összefüggésben változik meg a két testület (igazgatóság, illetve felügyelő bizottság) közötti szerepmegosztás: az igazgatóság az operatív irányítás szerve lesz, a felügyelő bizottság a tulajdonosi ellenőrzést gyakorolja. Felértékelődik ezért az igazgatóságokban helyet foglaló külső igazgatók

szerepe a nagyobb és operatívabb hatáskör miatt.⁸

A nagybankok igazgatóságai személyi összetételének változásaiból értékes adatokat nyerhetünk és konkrét következtetéseket vonhatunk le (Lásd: *1. táblázat* bekerülő és kikerülő tagok sorai). A tagok mobilitása a vizsgált időszakban igen nagy. 1994-ben átlagosan öt tag került be a csak majdnem kilenc fős testületekbe, ami azt jelenti, hogy az igazgatók több, mint a fele lecserélődött. Az új, bekerülő tagok háromnegyede külső tag. Ez a nagy változás látszik az 1993-as kikerülési adaton is (4,83), ott is túlnyomóan külsős mozgással. Visszafelé haladva az idő tengelyen, a vizsgálati időszak derekán jelentősen alacsonyabbak a mobilitási számok, és kiegyensúlyozottabb a külső-belső arány is. Az 1991-es adat, mely a mintának megfelelően 1990-1991-re vonatkozik, azonban ismét magas (5,33), ezen belül is a külsősök dominanciájával (84%). Figyelembe véve azt, hogy a kimagasló mobilitási számok mindig országgyűlési választási évekhez (1990, 1994) kapcsolódtak, ez alátámasztani látszik korábbi hipotézisünket, mely szerint a nagybankok igazgatóságának személyi összetételében jelentős szerepet játszik a politika.

A mobilitási számokban is fellelhető az a már megfogalmazott tény, hogy a korábbi évekhez viszonyítva 1992-ben nagyobb számban szerepeltek belső tagok. A ki- és bekerülő külső és belső igazgatók aránya kiegyensúlyozott.

Az elnöki és vezérigazgatói mozgásokat tekintve említésre méltó az 1993-ban kikerülő elnök-vezérigazgatókra vonatkozó adat, mely azt mutatja, hogy a testületek felében leváltották az ilyen tisztséget viselőket, hogy a helyükbe a következő évben alapvetően külső igazgatósági elnökök kerüljenek.

A nagybankokról összefoglalva az mondható el, hogy igazgatósági testületeik viszonylag nagy létszámúak, ezekben a külsők alig kétharmados képvisellete átlagosnak tekinthető. Mobilitási számaik rendkívül magasak, elsősorban a külső igazgatósági tagokra (76-80%) és a választási évekre (1990, 1994) vonatkozóan. Az elnök-vezérigazgatók száma a vizsgált időszakban folyamatosan csökkent.

⇒ *A többségi magántulajdonú bankok* (II. csoport) testületeinek⁹ vizsgálatából a következők állapíthatók meg. (*2. táblázat*) Az összehasonlítás végett érdemes hivatkozni az előző csoportnál levont következtetésekre is.

A magántulajdonú bankok igazgatóságának létszáma átlagosan 6,63, tehát e testületekben

kevesebb igazgató foglalt helyet. A fenti létszám-ból átlagosan négy fő külső, míg a maradék két-három fő belső, azaz végrehajtó igazgatósági tag. A külső és belső tagok aránya tehát megegyezik a nagybankoknál tapasztalattal. Itt is megfigyelhető az, hogy 1992-re csökken a testületi létszám, valamint a külsők aránya, ami jelezheti e testületek operatívabb, azaz végrehajtói működését. Ebben az évben (1992) és ennél a csoportnál található a mintában az az egyedülálló jelenség, hogy a testületben a belső tagok átlagos száma meghaladja a külsőké, azaz az átlagosan öt főből három a belső és kettő a külső igazgató-sági tag.

Átlagosan a testületek felénél a vezérigazgató egyben az igazgatóság elnöke is, és itt jelenik meg az a forma is, melyben a vezérigazgató egyáltalán nem tagja az igazgatósági testületnek.

A mobilitási számok jelentősen alacsonyabbak, mint a nagybankoknál, viszont az a kevés, aki ki-, illetve bekerül a testületbe, az esetek túlnyomó többségében (69-91%) külsős. A magánbankok igazgatóságai tehát stabilabbak, és ez külön elmondható a vezérigazgató személyére is.

Érdekes lehet az 1991-re vonatkozó kiugró mobilitási szám (átlagosan hat fő) magyarázata. Véleményem szerint a vizsgált időszak elején társaságirányítási szempontból még nem körvonalazódott a markáns különbség a nagy állami bankok és a kisebb magánbankok között a tulajdonosi szerepek viszonylagos rendezetlensége miatt. Ezt támasztja alá, hogy az idősor elején a testületi létszám is a nagybankokéhoz hasonlóan magas (8-9 fő). Később azonban a magánbankok kezdték előnyben részesíteni a kisebb taglétszámú igazgatóságot, és ezért került sor a tagok kétharmadának (hat fő) „kiszórására” 1991-ben, és csak másik, átlagosan két-három tag felvételére a következő évben.

⇒ Rátérve a vállalati szférára, kezdjük a vizsgálatást a *többségi állami tulajdonú társaságoknál* (III. csoport).¹⁰ (*3. táblázat*) Az idősor (1993-1994) hiányosabb voltáért kárpótolhat bennünket az a tény, hogy lesz módunk néhány adatot összehasonlítani a szintén állami tulajdonú nagybankokra vonatkozó számokkal.

Rögtön az elején egy testületi létszámmal kapcsolatos érdekesség: az állami tulajdonú vállalatoknál a legszűkebb az igazgatósági testület, átlagosan nem éri el a hat főt (5,83) Ez nem támasztja alá azt a korábbi előfeltevést, mely szerint az állami tulajdonos több és több emberét ülteti be a testületbe, s így alakulnak ki a nagylétszámú igazgatóságok az állami szférában.

Szintén kiugró rögtön a következő adat: az állami vállalatok testületeiben a külső igazgatók számaránya az átlagos kétharmadnál jóval nagyobb, meghaladja a háromnegyedes arányt (77%). Ennek megfelelően az ügyvezetés tagjai csak kisebb szerepet kapnak. Ez megfelel a korábban megfogalmazott hipotézisnek, miszerint az állami tulajdonú vállalatoknál jelentősebb a külső, kontroll igazgatók szerepe. A menedzsment háttérbe szorulását húzza alá az a tény, hogy a vezérigazgató csupán a testületek harmadánál tölti be az elnöki szerepet is.

A mobilitási számok a nagybankokhoz képest kisebbek, viszont a magáncégekhez viszonyítva valamivel nagyobbak. Ez megerősíti korábbi feltételezésünket, mely szerint az állami tulajdonú cégekben általában kisebb a testületek stabilitása. Fontos aláhúzni, hogy a ki- és bekerülő tagok túlnyomó többsége külsős (90-94%). A vezérigazgatói illetve elnöki változások nem jelentősek.

Az állami tulajdonú vállalatok vezető tisztségviselőinek kinevezésénél az ÁVÜ a következő alapelveket követte,¹¹ melyet igazolnak a minta adatai is: a külső tagok többségben legyenek a belső tagokhoz képest, valamint a társaság elnöke és vezérigazgatója külön személy legyen. ⇒ A minta vizsgálatának utolsó részeként vizsgáljuk meg a *többségi magántulajdonú vállalatokat* (IV. csoport).¹² (4. táblázat) Mindkét dimenzióban módunk lesz az összehasonlításra: mind a tulajdon tekintetében a magánbankokkal, mind pedig a társasági típus szerint az állami vállalatokkal.

A magánvállalatok igazgatóságának létszáma átlagosan 6,75 fő, mely megfelel a magánbankok testületi létszámának, és jelentősen magasabb, mint az állami tulajdonú vállalatoké. A külső igazgatók aránya átlagosnak mondható, nem éri el a testület kétharmadát. 1994-re valamelyest erősödik a belső igazgatók szerepe, s ezt támasztják alá a személyi változásokat mutató értékek is.

Mindegyik testületben jelen van a vezérigazgató, aki az esetek felénél az igazgatóság elnöki szerepét is betölti, csakúgy mint a magánbankoknál.

A mobilitási számok alacsonyak, megfelelnek a magánbankok alacsony értékeinek. Érdekes, hogy míg 1993-ban a kikerülő tagok kizárólag külsők voltak, addig a következő évben (1994) a bekerülők több mint harmada (38%) már belsős, ami megerősíti a végrehajtó tagok szerepét.

Az alacsony mobilitás, azaz a személyi változások jelentéktelen volta, jelzi e testületek stabilitását. A vezérigazgató személyét tekintve is nagyon stabilak ezek a testületek: a két év során nincs sem a kikerülő, sem pedig a bekerülő tagok között a vezérigazgató.

⇒ A minta vizsgálatának befejezéseként elemezzük a négy részvénytársasági csoport *összesített adatait!* (5. táblázat) A vállalati minta idősorának megfelelően a banki adatokat is csak az utolsó két évre vonatkozóan vettem bele az összefoglaló elemzésbe.

Eszerint a magyar részvénytársaságok igazgatóságának átlagos létszáma valamivel hét fő alatt van. Ezen adat megközelítő pontosságát támasztja alá Sárközy Tamás becslése, aki szerint Magyarországon leggyakoribbak az öt-hét fős igazgatóságok.¹³ A magyar igazgatósági helyek kétharmadát külső igazgatók töltik be (négy-öt fő), míg a maradék egyharmadot a végrehajtó igazgatók foglalják el (két-három fő). A testületek majd mindegyikének tagja a vezérigazgató, a vállalatok felénél ő egyben a testület elnöke is.

Gyors összehasonlítás képpen érdemes megneézni egy hasonló orientációjú, ám jóval nagyobb mintán (592 vállalat) elvégzett amerikai elemzés végeredményeit.¹⁴ Eszerint az átlagos amerikai testület (board) 14 tagból áll, melynek csupán 28 százaléka (négy fő) végrehajtó, míg a maradék 72 százalék (tíz fő) nem végrehajtó igazgató. A CEO itt mindig tagja az igazgatóságnak, sőt a vállalatok nyolcvan százalékánál ő a board elnöke is. Az amerikai testület tehát nagyobb, és a vezérigazgató dominánsabb annak ellenére, hogy kisebb a belső tagok aránya az igazgatóságban.

A testület személyi összetételének változását vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy egy hazai igazgatóság tagjai között átlagosan két-három olyan van, aki az előző évben nem volt tagja a testületnek. Ezen tagok háromnegyede külső, azaz nem végrehajtó. Ugyanakkor átlagosan két (2,25) olyan tag van, aki a következő évre már kikerül a testületből, azonban nekik majdnem 90 százalékuk külső tag.

Nézzük meg, hogy mennyiben támasztják alá a kapott eredmények a vizsgálati mátrix – a hipotézisek alapján meghatározott – négy csoportjának létjogosultságát. Amint azt a részletes elemzésekben már megvilágítottam, legjobban a nagybankok nagyobb testületei, valamint az állami vállalatok magas külsős aránya és szűk testületi taglétszáma olvasható ki a mintából. A másik két csoport, érdekes módon a legtöbb adatot

tekintve meglehetősen hasonlít egymásra. Ezért fogalmazható meg az az állítás, hogy a társaság-irányítás szempontjából három részvénytársasági csoportot különböztethetünk meg: a nagybankokat, az állami vállalatokat, valamint a magántulajdonú cégeket. Ezt a felosztást mutatja a következő táblázat, mely a vizsgálati mátrixnak az eredményeknek megfelelően módosított változata.

Módosított vizsgálati mátrix
a releváns részvénytársasági csoportokkal

	Bankszféra	Vállalati szféra
Többségi állami tulajdonú részvénytársaságok	I. csoport Nagybankok	III. csoport Állami vállalatok
Többségi magántulajdonú részvénytársaságok	II. csoport + IV. csoport Magántulajdonú cégek	

A vizsgálati mátrix dimenzióiról a minta elemzésének befejeztével megállapítható, hogy a tulajdon jellege sokkal inkább befolyásolja az irányítási struktúrát, mint a részvénytársaság típusa (bank versus vállalat). Ezzel csak részben sikerült bizonyítani azt a korábbi feltevést, mely szerint a bankok és a vállalatok igazgatóságai markánsan eltérnek egymástól: ez ugyanis csak az állami tulajdonú társaságoknál igaz. Ez a megállapítás aláhúzza és megerősíti a természetes kapcsolatot a corporate governance és a tulajdonosi szerkezet között.

A gyakorlati vizsgálat kiegészítéseként mind a négy csoportból egy-egy vállalat igazgatójával *interjút* is készítettem.¹⁵ Az igazgatósági tagokkal, illetve elnökökkel folytatott interjúk kapcsán sok olyan ténytet tudtam meg, melyet más forrásból nem is lehetett volna megszerezni. Ezekből a beszélgetésekből derült ki, hogy mivel foglalkozik valójában az igazgatóság, hogyan zajlik le egy testületi ülés és arra is itt kellett rádőbennem, hogy az igazgatóság is emberek csoportja, tehát ilyen értelemben ezt az irányító testületet is vezetni kell. A következőkben foglalom össze az interjúk legfőbb tanulságait.

Az interjúk kapcsán vált nyilvánvalóvá, hogy az igazgatóság szerepére vonatkozó kérdésfeltevés – a testület szerepe irányítói vagy ellenőrzői – meglehetősen angolszász ihletettségű volt. A hazai igazgatóságok ugyanis alapvetően irányítói szerepet töltenek be a részvénytársaságban, míg az ellenőrzői funkciót a felügyelő bizottság látja el. Ezt az éles megkülönböztetést a

két testület és a két funkció között egyrészt a tárgyaló törvény is kimondja, másrészt az interjúk is ezt támasztották alá.

Az igazgatóság fő feladatait tekintve a két legfontosabb terület a következő: pénzügyi eredmények, illetve osztalékpolitika, valamint az üzleti, illetve stratégiai tervezés. Az egyes tagok szerepéhez kapcsolódó megállapítás az, hogy az igazgatóság tagjai elsősorban a részvényeseket kell, hogy képviseljék. Ez a társaságirányítás szempontjából megállja a helyét, de jogi szempontból nem fogadható el,¹⁶ hiszen az igazgatóság a társaságot mint önálló jogi személyt kell, hogy képviselje. A külső és belső tagok kapcsolatrendszerében alátámasztották az interjúalanyok azt az előfeltevést, mely szerint a belső tagok sokkal több információval rendelkeznek, és az előterjesztéseken keresztül jelentős befolyást gyakorolnak az igazgatóság döntéseire. Ez a befolyásolás azonban a külső tagok szemében is ismert és jótékony mindaddig, míg erős, bizalom alapuló kapcsolat áll fenn a belső és külső igazgatósági tagok, illetve az igazgatóság és az ügyvezetés egésze között.

Az igazgatósági ülések rendjének megbeszélése nyomán sok új ismerettel gazdagodtam. Az egyik legérdekesebb, összehasonlításra és következtetések levonására alkalmas információ az igazgatósági ülések gyakorisága volt. Az interjú mintából három társaságnál a havi gyakoriságú ülések a jellemzőek, míg a negyediknél kéthavonta ül össze a testület, ugyanakkor pont itt heti gyakorisággal vannak testületi ülésen kívüli döntések. Az ülések átlagos száma tehát évi tíz-tizenkettő. Ez a szám szignifikánsan különbözik a már említett amerikai vizsgálat¹⁷ eredményétől, mely azt állapította meg, hogy az átlagos board egy évben nyolc alkalommal ülésezik. A nagyobb gyakoriságból azt a következtetést lehet levonni, hogy a hazai igazgatóság operatívabban működik, mint az angolszász board. Még sokkal nagyobb az eltérés, ha a hazai igazgatósági ülések gyakoriságát a negyedévente összeülő német felügyelő bizottsággal hasonlítjuk össze.¹⁸

Az igazgatósági tagok testületi ügyekkel eltöltött ideje is meghatározója a szerv operativitásának, s ennyiben alátámaszthatja fenti következtetésünket. Az interjúalanyok átlagosan havonta egy ülésen vesznek részt, mely önmagában fél napot foglal le. Az előre megküldött anyagok lelkiismeretes és felelős áttanulmányozásához, valamint az egyéb igazgatósági ügyekhez a testületi ülésen kívül átlagosan további két-három nap szükséges az interjúk tanúsága szerint.

Összesen tehát az üléseken illetve azokon kívül egy átlagos tag havi három napot, tehát évente 290 órát tölt el igazgatósági ügyekkel. Ez több, mint kétszerese az amerikai board tagok által eltöltött éves időkeretnek (114 óra),¹⁹ tehát ez az adat is alátámasztja előbbi következtetésünket a hazai testületekre vonatkozóan.

Egy másik érdekes észrevétel is kapcsolódik az igazgatósági ülések rendjéhez, azon belül is a szavazás módjához. Az elkészített interjúk alapján azt a megállapítást lehet tenni, hogy az állami tulajdonú társaságokban a döntéshozatal módja inkább többségi szavazási: nem egymás meggyőzése a cél, hanem a döntés meghozása akár erős kisebbségi ellenvéleménynél is. A magántulajdonú társaságoknál a hangsúly a konszenzuson van: inkább több időt töltenek el egy kritikus napirendi pont felett, de feltétlenül szeretnék, hogy mindenki azonosulni tudjon a döntéssel.

* * *

Tanulmányom az igazgatóságok szerepét és személyi összetételét vizsgálta. Felkutattam a téma elméleti hátterét, a társaságirányítást (corporate governance), megvizsgáltam a ma létező igazgatósági modelleket. Ezután egy kiválasztott minta vizsgálatával, valamint ezt kiegészítve interjúk készítésével próbáltam megfogalmazni a hazai igazgatóságok legfontosabb jellemzőit.

Az igazgatóságok szerepéről megállapítottam, hogy az alapvetően irányítói. Személyi összetételére az jellemző, hogy a testületben mintegy kétharmados arányban kapnak helyet a nem végrehajtó, azaz külső igazgatók, míg a társasággal egyidejűleg munkaviszonyban is álló, végrehajtó, azaz belső igazgatósági tagok foglalják el a helyek egyharmadát. A vizsgált társaságok felénél a vezérigazgató tölti be a testület elnöki tisztjét is – ezzel a társaságirányítás domináns személyiségévé válva.

Irodalomjegyzék

Az ÁVÜ bértáblája igazgatók és testületi képviselők számára. Figyelő 1994. március 31.
Baumgartner Ferenc: Társaságról társaságra Részvénytársaságok kézikönyve 1992
Biczi Éva Dr.: Igazgatóság – feladat és felelősség. Bank & Tőzsde 1995. június 9.
Dr. Benkő György: Az ÁVÜ külső humánpolitikai igazgatóságának tevékenysége. Humánpolitikai szemle 1994/4.
A gazdasági társaságokról szóló törvény és indoklása Hirschman O. Albert: Kivonulás, tiltakozás, hűség: Hogyan reagálnak vállalatok, szervezetek és államok hanyatlására az érintettek?, Osiris Kiadó 1995
Lester B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors Annual Study 1979. In: Reforming Corporate Governance, Business, Government, and Society, Random House 1980

Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study. New York 1986, In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980
 Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach kiadásai (1990–1995) (szerk.: Kerekes György)
 Részvénytársaság igazgatóságának működési szabályzata és ügyrendje, Tanácsadó Kft 1994
Sárközy Tamás: A részvénytársaságok vezetése. Szellős szabályok. Figyelő 1994. március 17.
Sárközy Tamás: Igazgatóságok és Felügyelő bizottságok, Rendszerváltás a nagyvállalati vezetésben. Figyelő 1992. július 30.
 Taking Stock; An Investors' Guide to the Budapest Stock Exchange, Budapest Business Journal kiadásában 1994 és 1995
 A társasági törvény magyarázata, KJK 1993. Budapest
 Társaságok irányítása, Az igazgatóságok működtetése, Gyakorlati útmutató. Magyar-Amerikai Vállalalkozási Alap, Nemzetközi Menedzser Központ 1994
Várhegyi Éva: Bank közgyűlések, Itt széf lehetsz, HVG 1992. május 9.

Lábjegyzet

- 1 Sárközy Tamás: A részvénytársaságok vezetése, Szellős szabályok. Figyelő 1994. március 17.
- 2 Vállalaton a továbbiakban azokat a részvénytársaságokat értem, melyek nem banki tevékenységet folytatnak.
- 3 A hazai bankok igazgatóságainak vizsgálatánál az adatokat az egyes évekre vonatkozóan a Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach (szerk.: Kerekes György) kiadásaiból gyűjtöttem.
- 4 Taking Stock: An Investors' Guide to the Budapest Stock Exchange, Budapest Business Journal kiadásában 1994. és 1995. évi megjelenéssel. Az ebben szereplő adatok mindig az előző évre vonatkoznak (tehát 1993. és 1994. évre), mivel forrásuk az általában májusig megjelenő éves jelentés volt, mely az előző év történéseit foglalja össze a részvényesek számára. Sajnos az 1996. évi kiadás már távolról sem tartalmaz ilyen teljes körű adatokat az igazgatóságokra vonatkozóan.
- 5 Azaz a definícióból adódóan a vezérigazgató egyszerű belső tagja a testületnek. Erre utal a rövidítés: b-v.
- 6 Ebben az első csoportban a következő társaságok igazgatósági szerepeltek: Budapest Bank Rt., Kereskedelmi Bank Rt., Magyar Hitel Bank Rt., Magyar Külkereskedelmi Bank Rt., Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Rt., Dunabank Rt.
- 7 Várhegyi Éva: Bank közgyűlések, Itt széf lehetsz, HVG 1992. május 9.
- 8 uo.
- 9 A második csoportban a következő társaságok igazgatósági szerepeltek: Unicbank Rt., Postabank Rt., Ibuszbank Rt., Inter-Európa Bank Rt., Konzumbank Rt., Leumi Hitel Bank Rt.
- 10 A harmadik csoportban a következő társaságok igazgatósági szerepeltek: Magyar Olaj- és Gázipari Rt., Biogal Gyógyszergyár Rt., Rjchter Gedeon Rt., Balaton Fűszert Kereskedelmi Rt., Északdunántúli Áramszolgáltató Rt., valamint még egy jelentős szolgáltató vállalat.
- 11 Dr. Benkő György: Az ÁVÜ külső humánpolitikai igazgatóságának tevékenysége. Humánpolitikai Szemle 1994/4.
- 12 A negyedik csoportban a következő társaságok igazgatósági szerepeltek: Egis Gyógyszergyár Rt., Fotex Rt., Danubius Szálloda és Gyógyüdülő Rt., Globus Konzervipari Rt., Pick Szeged Rt., Bakony Művek Rt.
- 13 Sárközy Tamás: A részvénytársaságok vezetése, Szellős szabályok. Figyelő 1994. március 17.
- 14 Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study, New York 1986, In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980
- 15 Az interjúalanyok a következők voltak: Dr. Sulyok Pap Márta, a Budapest Bank Rt. igazgatóságának tagja, illetve elnöke, Dr. Bácskay Tamás, az Unicbank Rt. igazgatóságának elnöke, Dr. Bakacsi Gyula, a Bakony Művek Rt. igazgatóságának elnöke, valamint egy jelentős szolgáltató vállalat igazgatóságának tagja. Ezúton is köszönet nekik az értékes segítségért.
- 16 Biczi Éva Dr. Igazgatóság – feladat és felelősség, Bank & Tőzsde 1995. június 9.
- 17 Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study, New York 1986, In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980
- 18 Két ok miatt került kétszintű testületi struktúrából a felügyelőbizottság kiválasztásra: egyrészt csak erre vonatkozóan állt rendelkezésemre összehasonlítható adat, másrészt – mint ahogy arra már korábban utaltunk – a szakirodalomban a német felügyelő bizottságot hasonlítják a boardhoz, míg a német igazgatóságot az ügyvezetésnek, a menedzsmentnek, illetőleg a végrehajtó bizottságnak feleltetik meg.
- 19 Lester, B. Korn, Richard M. Ferry: Board of Directors 13th Annual Study, New York 1986, In: Stockholder Interest and Corporate Governance; Business, Government and Society, Random House 1980

II. csoport (magántulajdonú bankok)	rövidítés	1991	1992	1993	1994	Átlag (91-94)	Átlag (93-94)
1. Igazgatósági tagok száma	SUM	8.50	5.17	6.17	6.67	6.63	6.42
2. Belső tagok száma	B	16%	55%	43%	33%	37%	38%
3. Külső tagok száma	K	84%	45%	57%	67%	63%	62%
4. Ellenőrző sor	2.+3. = 1.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=0)	e-v	50%	67%	50%	33%	50%	42%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	b-v	33%	17%	33%	50%	33%	42%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	IN		2.67	2.33	1.50	1.63	1.50
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	BIN		63%	30%	0%	31%	0%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	KIN		37%	70%	100%	69%	100%
10. Ellenőrző sor	8.+9.=7.		100%	100%	100%	100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	IN e-v		33%	0%	0%	11%	0%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	IN b-v		0%	17%	0%	6%	0%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	IN e		0%	17%	17%	11%	17%
14. Kikerülő tagok száma	OUT	6.00	1.17	1.00		2.72	1.00
15. Kikerülő belső tagok száma	BOUT	6%	0%	20%		9%	20%
16. Kikerülő külső tagok száma	KOUT	94%	100%	80%		91%	80%
17. Ellenőrző sor	15.+16.=14.	100%	100%	100%		100%	100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	OUT e-v	17%	0%	0%		6%	0%
19. Kikerülő Vezérigazgató	OUT b-v	17%	0%	0%		6%	0%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	OUT e	17%	17%	17%		17%	17%

3. táblázat

III. csoport (állami tulajdonú vállalatok)	rövidítés	1993	1994	Átlag (93-94)
1. Igazgatósági tagok száma	SUM	5.17	6.50	5.83
2. Belső tagok száma	B	24%	22%	23%
3. Külső tagok száma	K	76%	78%	77%
4. Ellenőrző sor	2.+3. = 1.	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=0)	e-v	33%	33%	33%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	b-v	67%	67%	67%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	IN		2.67	2.67
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	BIN		10%	10%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	KIN		90%	90%
10. Ellenőrző sor	8.+9.=7.		100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	IN e-v		17%	17%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	IN b-v		0%	0%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	IN e		0%	0%
14. Kikerülő tagok száma	OUT	2.17		2.17
15. Kikerülő belső tagok száma	BOUT	6%		6%
16. Kikerülő külső tagok száma	KOUT	94%		94%
17. Ellenőrző sor	15.+16.=14.	100%		100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	OUT e-v	0%		0%
19. Kikerülő Vezérigazgató	OUT b-v	0%		0%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	OUT e	17%		17%

4. táblázat

IV. csoport (magántulajdonú vállalatok)	rövidítés	1993	1994	Átlag (93-94)
1. Igazgatósági tagok száma	SUM	6.67	6.83	6.75
2. Belső tagok száma	B	35%	42%	38%
3. Külső tagok száma	K	65%	58%	62%
4. Ellenőrző sor	2.+3. = 1.	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=0)	e-v	50%	50%	50%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	b-v	50%	50%	50%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	IN		1.17	1.17
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	BIN		62%	62%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	KIN		38%	38%
10. Ellenőrző sor	8.+9.=7.		100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	IN e-v		0%	0%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	IN b-v		0%	0%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	IN e		17%	17%
14. Kikerülő tagok száma	OUT	1.00	1.00	
15. Kikerülő belső tagok száma	BOUT	0%		0%
16. Kikerülő külső tagok száma	KOUT	100%		100%
17. Ellenőrző sor	15.+16.=14.	100%		100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	OUT e-v	0%		0%
19. Kikerülő Vezérigazgató	OUT b-v	0%		0%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	OUT e	17%		17%

Összefoglalás	I. 93-94	II. 93-94	III. 93-94	IV. 93-94	Átlag 93-94
1. Igazgatósági tagok száma	8.67	6.42	5.83	6.75	6.92
2. Belső tagok száma	37%	38%	23%	38%	34%
3. Külső tagok száma	63%	62%	77%	62%	66%
4. Ellenőrző sor	100%	100%	100%	100%	100%
5. Elnök-vezérigazgató (van=1; nincs=o)	50%	42%	33%	50%	44%
6. Vezérigazgató Igazgatósági tag	50%	42%	67%	50%	52%
7. Újonnan bekerülő tagok száma	5.17	1.50	2.67	1.17	2.63
8. Újonnan bekerülő belső tagok száma	24%	0%	10%	63%	24%
9. Újonnan bekerülő külső tagok száma	76%	100%	90%	37%	76%
10. Ellenőrző sor	100%	100%	100%	100%	100%
11. Újonnan bekerülő Elnök-vezérigazgató	17%	0%	17%	0%	8%
12. Újonnan bekerülő Vezérigazgató	17%	0%	0%	0%	4%
13. Újonnan bekerülő Igazgatósági elnök	33%	17%	0%	17%	17%
14. Kikerülő tagok száma	4.83	1.00	2.17	1.00	2.25
15. Kikerülő belső tagok száma	20%	20%	6%	0%	11%
16. Kikerülő külső tagok száma	80%	80%	94%	100%	89%
17. Ellenőrző sor	100%	100%	100%	100%	100%
18. Kikerülő Elnök-vezérigazgató	50%	0%	0%	0%	13%
19. Kikerülő Vezérigazgató	17%	0%	0%	0%	4%
20. Kikerülő Igazgatósági elnök	0%	17%	17%	17%	13%

E számunk szerzői:

BODNÁR Viktória egyetemi tanársegéd, BKE; **VELINSKY Tamás** elemző közgazdász, MOEL-LENDORF & Company Kft.; **Dr. MOLNÁR László** főosztályvezető-helyettes, Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium; **Dr. KIEFER Márta** kandidátus, tudományos főmunkatárs, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet; **George MOODY-STUART**, a Transparency International brit tagozatának elnöke; **NAGY Péter** főtanácsadó, AAM Kft., vendégtanár, Nemzetközi Menedzser Központ; **Dr. VECSENYI János** kandidátus, a Budapest Bank Rt. képzési igazgatója; **Dr. RUBÓCZKY István**, nyugdíjas osztályvezető.