

BANKVEZETŐK KIVÁLASZTÁSA A NYOLCVANAS-KILENCVENES ÉVEKBEN MAGYARORSZÁGON

A magyar bankrendszer átalakulása a piacgazdaság kiépülésének fontos mozzanata. A korábban hatósági-államigazgatási feladatokra hivatott bankszektor egyre inkább egymással versenyző üzleti vállalkozások színterévé válik. Feltételezhető, hogy a banki funkciók átalakulása vezetőivel szemben is új elvárásokat támaszt: felértékelődnek a meritokratikus szemléletű, szakmai felkészültségük és az új iránti fogékonyságuk révén a gyorsan változó piaci környezethez alkalmazkodni képes szakemberek.

A tanulmányban ezt a – logikusnak látszó – hipotézist próbáljuk tesztelni a bankvezetői garnitúra összetételében, szakmai alkalmasságában bekövetkezett változások nyomkövetésével, a leváltások-kinevezések, illetve visszahívások-megválasztások mögött sejtethető motivációk feltárásával.¹ Minthogy a vizsgált időszakban a magyar bankrendszerben jelentős maradt az állami tulajdon részaránya és emiatt a kormány befolyása a bankokra, a bankvezetők kiválasztásának politikai aspektusait sem mellőzhetjük a vizsgálat során. Olyannyira nem, hogy a banki intézményrendszerben végbement változások mellett a kormányváltásokat választottuk a vizsgálódás vezérfonalául.

A kétszintű bankrendszer kialakulása: első generációs bankvezetők

Előzmények: az egyszintű bankrendszer jellemzői

A klasszikus tervgazdálkodáshoz illeszkedő egyszintű bankrendszerben a Magyar Nemzeti Bank (MNB) egyszerre töltötte be a jegybanki és a hitelbanki (kereskedelmi banki) funkciókat.² Az MNB-n kívül csupán a lakossági betétgyűjtésre és hitelezésre feljogosított Országos Takarékpénztár (OTP) és a takarékszövetkezetek, továbbá a külkereskedelmi pénzforgalom lebonyolítására létrehozott Magyar Külkereskedelmi Bank (MKB), valamint a központi beruházások finanszírozására kialakított Állami Fejlesztési Bank (ÁFB) láttak el pénzügyi feladatokat. Speciális, félig pénzügyi, félig hatósági jelleggel

működött még a Pénzügyintézeti Központ és az Általános Értékforgalmi Bank sajátos szimbiózisa, amely a külföldi vagyonokkal kapcsolatos ügyeket intézte.

A központi bank szerepét betöltő MNB a tervgazdasági rendszer fontos gazdaságpolitikai szervezete volt, hiszen mind a népgazdasági tervek kialakításában, mind végrehajtásukban komoly szerepet játszott. Az MNB az Országos Tervhivatallal, a Pénzügyminisztériummal és az ágazati minisztériumokkal karöltve vett részt az egyes ágazatok éves fejlesztési tervének és a hozzá szükséges pénz- és hiteligényének kikalkulálásában, amely mögött súlyos politikai csaták és alkuk álltak. A naturáliákban meghatározott ágazatfejlődési tervekhez illesztették a pénzügyi terveket, amelyekből a vállalati saját források prognosztizálásával származott a hitelterv. A terv véglegesítése után az MNB ágazati hiteligazgatóságainak valójában már csak végrehajtó funkciójuk volt: a szükséges hitelekkel az egyes ágazatok rendelkezésére álltak.

Az MNB hitelezési tevékenysége az adott tervgazdasági kereteken belül sokat finomodott az évek folyamán. A hitelképesség mind szakszerűbb elbírálásával próbáltak szelektálni az egyes ágazatokhoz tartozó vállalatok között, természetesen az ágazati keretek határain belül. A hetvenes évek közepétől ágazatoktól független hitelkereteket is kialakított az MNB, elsősorban az export fejlesztését, az import helyettesítését és az energiaszolgáltatás mérséklését szolgáló beruházások finanszírozására. Az ilyen célokra nyújtott hitelek elbírálása a szokásosnál is alaposabb előzetes vizsgálatokkal történt, és a hitelfelhasználás ellenőrzésére is sor került. A nyolcvanas években a Világbank által nyújtott hitelek kihelyezése során a korszerű hitelbírálat mutatószámait is alkalmazták - az MNB-ben, amelyek tovább bővítették a hitelezők szakismereteit.

Bár a hetvenes-nyolcvanas években a hitelezés minősége az eredmények tükrében igen rossz volt, kétségtelen, hogy az MNB hitelezői apparátusa elsajátította azoknak a *technikai ismereteknek* a jelentős részét, amelyeket a piacgazdaságok bankjaiban is alkalmaznak. A hitelkérelem és hitelbírálat metodikája (pl. a vizsgált pénzügyi mutatók) nagymértékben hasonlított például az osztrák és német bankokéhoz. A hitelezés minőségében mutatkozott eltérések inkább magyarázhatók az indirekt vagy gyakran direkt politikai nyomással, mint a szakszerűség hiányával. A hitelezők kénytelenek voltak elfogadni, hogy bizonyos, politikailag fontos nagyvállalatoknak mindenképpen oda kell ítélni a hitelt, függetlenül a pénzügyi mutatóktól.

A politikai nyomáson túl azonban az is korlátozta a prudens hitelezést, hogy *a hiteldöntéseknek nem volt tétje*. Ha a hitelképesség igazolásához szükséges mutatók számszakilag helyesnek bizonyultak, a döntéshozók (cenzúra bizottságok) nem voltak felelősségre vonhatók. Igaz, nem is állt érdekében senkinek a rossz döntések utólagos felderítése. Ha mégis nyilvánvalóvá vált valamely korábbi hiteldöntésről, hogy elhibázott volt, a banki hitelezők és a hitelt felhasználó vállalat pénzügyi vezetői egymással karöltve bebizonyították, hogy a rossz eredményekben a külső körülmények romlása a vétkes.

Az MNB-n belül a nyolcvanas évekre mégis kialakult egy olyan *hitelezői szakapparátus*, amelyiknek részben megvolt a pénzügyi felkészültsége arra, hogy – megfelelő felelősségi viszonyok mellett – a hiteldöntéseket korrekten megalapozó hitelbírálatot végezzen.³ Persze ezek az ismeretek hiányosak voltak, hiszen számos tényező vizsgálata (pl. az adós tulajdonosi háttere, szállítók-kal-vevőkkel való viszonya, a menedzsment minősége) abban a rendszerben közböbs vagy érdektelen volt.

A hitelezés mellett az MNB másik fontos területe a *devizagazdálkodás* volt, amely a hetvenes évek közepétől egyre inkább felértékelődött. Az ország hitel-felvétele, devizatartozásainak és -követeléseinek, valamint a devizatartalékoknak a kezelése speciális szakismereteket igényelt, amelyekkel más intézményekben nem rendelkeztek. A bank devizarészlegét a titokzatosság sajátos légköre is körülöngte, ami azokból a kívülről nehezen ellenőrizhető eredményekből fakadt, amelyeket időnként a devizaarbitrázs „kitermelt” és amelyekért a terület vezetője politikai babért is aratott. (Az ilyen ügyleteknél szükségszerűen bekövetkező veszteségek – természetesen – titokban maradtak.)

A devizagazdálkodási terület presztízsét az is növelte, hogy ide csak különösen *megbízható emberek* kerülhettek. A mérítés bázisa jelentős részben a Szovjetunió speciális (pl. diplomataképző) egyetemein, vagy az MKKE nemzetközi szakán tanult, nyelveket beszélő, ambíciózus fiatal férfiak köre volt. A nemzetközi ügyekben való jártasságot a politikai megbízhatóság tanújével (párttagság, a KISZ-ben felmutatott aktivitás) is célszerű volt megtámogatni.

Az ezen a területén dolgozó – többnyire fiatal és fogékony – szakemberek szinte egyedülálló ismeretekre tettek szert a bankszakma fontos ágaiban. Az MNB külföldi leányintézményeiben és kirendeltségein néhány hónaptól több évig terjedő szakmai gyakorlatra, illetve felelős munkára is módjuk volt, ami hozzásegítette ezt a gárdát a *korszerű bankismeretek* elsajátításához. Ehhez társult az – akkor még banki körökben sem mindennapos – idegen nyelvi tárgyalóképesség, valamint a külföldi bankárkörökben való jártasság megszerzése, ami a későbbi elhelyezkedést (pl. külföldiek által alapított hazai bankokban) is segítette. Hasonló szakismeretek megszerzésére még a Magyar Külkereskedelmi Bank egyes területei nyújtottak lehetőséget.

A hetvenes-nyolcvanas évek bankrendszerében a banki vezetők szerepe, felelőssége és ennek következtében kiválasztása erősen kötődött ahhoz a *köztes státuszhoz*, amelyet a bankok betöltöttek. Az államigazgatási, hatósági funkcióik mellett üzleti szerepük is volt, de az MNB mint jegybank és az OTP mint az állami lakásfinanszírozás és -elosztás ura direkt politikai funkciót is ellátott. Az OTP a lakossági betétgyűjtésben elfoglalt kvázi-monopolhelyzeténél fogva egyúttal az MNB jobb keze is volt, hiszen döntő részben az ott gyűjtött betétek szolgáltak az MNB hiteleinek forrásául. A kormánydöntések alapján odaítélt állami pénzeket kezelő ÁFB is karöltve működött az MNB-vel. A devizahitelek

felvételében és speciális export-import ügyletek finanszírozásában közreműködő MKB is az MNB meghosszabbított karja volt.

Mindezek alapján érthető, hogy a bankok felső vezetőinek kiválasztása abban az időben elsősorban *politikai döntés* volt, és csak a második számú szempont lehetett a szakértelem. Ahogyan növekedett a szakértelemmel rendelkező, ugyanakkor politikailag is megbízhatónak számító jelöltek száma, úgy lehetett egyre színvonalasabb vezetőket kinevezni. A politika változásával, a liberálisabb gazdaságfilozófia térnyerésével párhuzamosan a jó értelemben vett *technokrácia* is *felértékelődött*. Azonban még a legkiválóbb szakember vezetővé válásához is feltétel volt a *politikai lojalitás*, amelynek meglétét legjobban a párttagsággal lehetett igazolni. (Nem mond ennek ellent, hogy – csakúgy, mint az államigazgatás más területein és a tudományos életben – második-harmadik vonalba kineveztek egy-egy párton kívüli vezetőt, mintegy a szakmai kvalitás fontosságának deklarálásául.)

A bankvezetés különböző szintjein eltérő hangsúlyt kapott a politikai megbízhatóság és a szakértelem. A legfelső szintek egyértelműen politikai státuszt jelentettek (mindenekelőtt az MNB elnöke és helyettesei, valamint a többi bank, különösen az OTP és az ÁFB vezérigazgatója), viszont a kevésbé „politikus” alsóbb státuszok betöltésénél már sokat nyomott a latba a szakmai alkalmasság.

Az MNB vezetőinek kiválasztása bizonyos tekintetben különbözhetett más politikailag fontos szervezetekétől. Az MNB ugyanis a hatvanas évek végétől egyre intenzívebben bekapcsolódott a nemzetközi bankvilágba, és az IMF-tag-ság megszerzésétől, 1982-től, e kapcsolat tovább bővült. Minthogy a bank *nemzetközi presztízse* fontos politikai-gazdaságpolitikai érdeke volt az országnak, az átlagosnál korábban hangsúlyt helyeztek arra, hogy mind a legfelső szinteken, mind középszinten legyenek megfelelő tárgyalóképességű, a nemzetközi bankvilágban mozogni képes vezetők is.⁴

A hetvenes-nyolcvanas évek bankrendszerére jellemző káderpolitika két fontos vonását érdemes kiemelni abból a célból, hogy a későbbi folyamatok érthetőbbek legyenek. Az egyik, hogy a vezető kiválasztás erőteljes átpolitizáltsága ellenére, a belföldi és nemzetközi hitelkapcsolatokból fakadó nagyobb nyilvánosság miatt a *bankszektorban nehezebben lehetett kirekeszteni a szakmai alkalmasság szempontját*, mint az államigazgatás sok más területén. A másik – az előbbivel nyilván összefüggő – fontos vonás, hogy az MNB-ben „felnőtt” fiatal szakembergárda egy része olyan ismeretekre tett szert, amelyek a később kialakult üzleti bankvilágban nélkülözhetetlenek voltak. Ez ad magyarázatot arra, hogy sokuk külföldi tulajdonú bankok vezetőiként is megállta a helyét.

Új bankok és bankvezetők

A többszereplős bankrendszer felépítésének első lépéseire már a nyolcvanas évek elején sor került, jóllehet csak 1984-ben született meg a politikai döntés a monobanki struktúra lebontásáról, a jegybanki funkciót betöltő Magyar Nemzeti Bank és az üzleti bankok elkülönítéséről.⁵

A bankszektor modernizációjának első szakaszában a monobank-rendszerben kialakult központosított tőkeallokáció kereteinek fellazítása indult meg. Különböző vállalati és szövetkezeti alapokból (külkereskedelmi vállalatok fejlesztési alapjai, műszaki fejlesztési alapok, szövetkezeti támogatási és fejlesztési alapok), valamint központi pénzeszközökből bankszerűen működtetett *pénzalapokat* hoztak létre. Ezekből fejlődtek ki a nyolcvanas évek közepére azok a szakosított pénzintézetek, amelyek a mai kis- és középbanki kör derék-hadának csíráit alkották.

Így jött létre a mai Inter-Európa Bank elődje, az Interinvest Külkereskedelmi Fejlesztési Betéti Társulás 1980-ban; az Ybl Bank elődje, az Építőipari Innovációs Alap; valamint a mai Investbank elődje, a Műszaki Fejlesztési Pénzügyi Egyesülés 1983-ban; a mai Agrobank elődje, az AGRIT Innovációs Alap; a mai Iparbank elődje, az Ipari Szövetkezeti Fejlesztési Bt, továbbá a mai Corvinbank elődje, a Technova Bt 1984-ben; majd a Konzumbank elődje, a Konzuminvest Bt és a Mezőbank elődje, az Országos Kölcsönös Támogatási Alap vagyoni betéteiből alapított AGROSZÖV 1986-ban. Emellett a Magyar Nemzeti Bank 1980-ban létrehozta az Innofinance Pénzintézet elődjeként az Innovációs Alapot, majd 1985-ben az Általános Vállalkozási Bankot.

A későbbi kisbankok elődjeinek tekinthető pénzalapok vezetői alapvetően *két körből rekrutálódtak*. Az egyik kör az MNB volt, a másik az alapok ügyfélkörét jelentő gazdálkodó szervezetek. Szemben a később alapított bankokkal, a nyolcvanas évek elején létrehozott pénzalapok többségének vezetői még inkább az utóbbi körből kerültek ki. Ez elsősorban azzal magyarázható, hogy ezek a pénzalapok valójában *nem banki funkciókra* jöttek létre, hanem arra, hogy meghatározott szakmai körben *bankszerűen* nyújtsanak fejlesztési kölcsönöket.

Jól tükrözte ezt szemléletet az 1984-ben létrejött Technova eredeti „filozófiája”, mely szerint a társaság célja a műszaki fejlesztés segítése volt, és ezért a kölcsön megtérülése csak harmadlagos szempont, a kamat pedig olyan szükséges rossz, amelyet minimálisra kell szorítani. Az MNB által alapított Innovációs Alap kifejezetten az újító jellegű tevékenységeket támogatta, a megtérülés legkisebb reménye és érdeke nélkül. A kölcsönös támogatási alapokból létrehozott „pénzintézetek”, származásuknál fogva, sokáig megőrizték a kölcsönös segítség filozófiáját.

Voltak ugyanakkor más ambíciójú vezetői is a bankcsíráknak. Az Interinvestet gründoló volt külkereskedő, Iványi György, vagy az MNB külkereskedelmi főosztályáról az Általános Vállalkozási Bank (ÁVB) élére kinevezett Lenk Gé-

za más, meritokratikusabb értékrenddel indították be pénzügyintézeteiket. Az általános jellemző azonban ekkor még nem ez volt.

Az első újonnan alapított *valódi bank* a Közép-európai Nemzetközi Bank, (CIB) volt, amelyet az MNB külföldi bankok közreműködésével hozott létre 1979-ben off-shore státuszban. Élére az MNB devizagazdálkodási terület egyik osztályvezető-helyettese került. Később, 1985–1986 során az MNB két belföldi státuszú vegyesbankot alapított, a Citibankot és a Unibankot; ezek első számú vezetőit azonban eleinte a külföldi részvényesek adták, a magyar vezetőket pedig alacsonyabb posztokról verbuválták.

A nyolcvanas évek első felében alapított új pénzügyintézetek vezetői általában *nem a meglévő bankok vagy az államigazgatás felső vezetői közül* kerültek ki. Ennek valószínűleg az volt az oka, hogy az új intézmények presztízse még nem volt olyan nagy, mint a meglévőké, illetve mint az MNB felső vezetői posztjaié. Ez a mérítés abból a szempontból előnyös volt, hogy nem csak az igen erősen hierarchizált MNB felső, lényegében hivatalnoki és egyúttal erősen átpolitizált posztjairól rekrutálódtak az új pénzügyintézetek vezetői, hanem bizonyos mértékű frissítésre is sor került. Mivel meglehetősen újszerű volt akkoriban egy pénzügyintézeti vezetői állás, az egyéni ambíció, az *új iránti fogékonyság* is nagyobb hangsúlyt kaphatott, mint a szokásos hivatali karrierutakon.

A bankrendszer modernizációjának másik vonulata a *kétszintű bankrendszer kialakítása* volt. Két éves előkészítés után 1987. január 1-én állt fel a döntően központi banki funkciókat ellátó MNB és az ettől intézményesen elválasztott üzleti bankok új rendszere. Az MNB korábbi hitelgazdálkodásából három új kereskedelmi bankot, a Magyar Hitel Bankot (MHB), az Országos Kereskedelmi és Hitel Bankot (OKHB, későbbi nevén Kereskedelmi Bank) és a Budapest Bankot (BB) hasították ki.⁶

Vezetőiket többségében az MNB adta, és az apparátust is a korábbi hiteligazgatóságokról „hozták át”. Az OKHB első számú vezetője az élelmiszer-gazdaság hitelezését felügyelő elnökhelyettes (Kis Pál) lett, és a második vonalban is MNB-s középvezetők kaptak helyet. A BB első számú vezetője szintén korábbi MNB-s káder lett (Hegedűs Oszkár).

A „kakukktójás” az MHB első számú vezetője, Demján Sándor, a Skála igazgatója volt, aki, bár politikailag megfelelt az akkori reformszellemnek, kétségtelenül új stílust hozott a bankvilágba. Az óvatos, ezért a banki apparátust és döntési eljárásokat hierarchikusan-bürokratikusán megszervező bankvezetőkkel szemben Demján az intuitív, vállalkozó szellemű, nagyra törő ideákat kergető, dinamikus vezetőt testesítette meg, annak személyes vonzásával⁷ és társadalmi kockázataival együtt. Más kérdés, hogy – mint később bebizonyosodott – a hivatalnoki mentalitással induló bankvezetők sem mindig tudtak megfelelni az óvatos bankár ideálképének, az MNB-ből leválasztott bankok mindegyike és a pénzalapokból kifejlődött pénzügyintézetek többsége egyaránt válságos helyzetbe került 1991–1992-re (vö. Várhegyi 1995).

Ebben elsősorban nem a vezetők gyengesége játszott szerepet, hanem inkább az, hogy szinte nulláról kellett felépíteni a banküzemeket, ráadásul a gazdaság általános hanyatlásának időszakában. A külföldi segítség nélkül alapított bankokban minden tapasztalat nélkül kellett (volna) kidolgozni a döntéseket megalapozó belső szabályzatokat (pl. hitelezési kézikönyv), miközben a bankfelügyeleti szabályok kialakítása is csak akkoriban zajlott. A magyar bankok többségében csak a kilencvenes évek első felében készültek el a megfelelő színvonalú szabályzatok.

1987-re megteremtődött a – formailag legalábbis – önálló üzleti bankok viszonylag sokszínű rendszere, amelyben a banki tevékenységek széles körére feljogosított kereskedelmi bankok mellett megtalálhatók voltak a szűkebb tevékenységi spektrumú szakosított pénzüintézetek. A későbbiek során további pénzüintézetek alakultak meg. Állami kezdeményezésre jött létre a Postabank 1988-ban, vezetője az MNB fiatal munkatársa lett (Princz Gábor), aki a részleges privatizáció után is megőrizte ezt a pozícióját.

Később a már működő pénzüintézetek hoztak létre új pénzüintézeteket. 1989-ben a takarékszövetkezetek alapították meg a Magyar Takarékszövetkezeti Bankot, a Takarékbankot. Az MHB 1987-ben hozta létre a Befektetési és Forgalmi Leánybankot, amely 1989-től Dunabank néven kereskedelmi bankká alakult át; majd 1989-ben a dél-koreai Daewoo-val közösen alapította az Investrade-et (később: MHB-Daewoo Bank). Az OKHB pedig 1988-ban alapította a Merkantil Bankot. Ezek vezetőit már az anyabankok nevezték ki, többnyire a fiatalabb generációból.

A nyolcvanas évek második felében alapított bankok és később bankká átalakult pénzüintézeti csírák részvénytársasági formában működtek. Bár az 1988. évi társasági törvény megszületésével a vezető testületek működését már törvény szabályozta, szerepük – a vegyesbankokétól eltekintve – eleinte általában formális volt, mivel a többségi tulajdonos az állam volt, a kisebbségi tulajdonosokat pedig a bankok állami vállalati ügyfelei alkották, amelyeknek érdeke nem a prudens banki működés, hanem a hitelek megszerzése volt.

Az egy személyben megtestesített elnök-vezérigazgatónak, akik a bankok belső ügyeiben teljhatalommal rendelkeztek, a politikai vezetéssel összefonódott állami és állami vállalati tulajdonosok elvárásainak kellett eleget tenniük. Ez a követelményrendszer nemcsak kiválasztódásukat, de későbbi működésüket is alapvetően meghatározta.

A rendszerváltás előszele

A rendszerváltás előszele az állam- és pártapparátusok mellett a fontosabb bankokban is megmutatkozott. A *Németh-kormány* nemcsak a bankok bankjának, a fontos gazdaságpolitikai-politikai funkciót betöltő MNB-nek a felső vezetését cserélte le, hanem a legjelentősebb üzleti bankokét is.

Az MNB éléről nyugdíjazták Tímár Mátyás elnököt és Fekete János első elnökhelyettest. Az új elnök a külkereskedelmi tárcánál kitanult, később a Minisztertanácsnál dolgozó, akkor negyvenes Bartha Ferenc lett, akinek ugyan – elődjétől eltérően – nem volt pénzügyes múltja, de jobban illeszkedett az új kormány generációs adottságaihoz. Az új első elnökhelyettes a kitűnő képzettségű és korábbi MNB-s gyakorlattal is rendelkező Tarafás Imre lett.

A legnagyobb *kereskedelmi bankok* felső vezetőiben is történtek váltások, részben a kormány nyomására, részben önkéntes távozással. Az OKHB vezetőjét nyugdíjazták, helyére a szintén fiatal és ambíciózus Lenk Gézát, az ÁVB egykori „alapítóját” nevezték ki. Az MKB élére az MNB londoni leánybankjának tapasztalt vezetője, Erdély Gábor került, míg az OTP éléről nyugdíjazták a lakáselosztások urát, helyére a tanácsi apparátusból hoztak új vezetőt. Az ÁVB vezetésével az akkor harmincas, művelt és sokoldalú Terták Elemért bízták meg, aki korábban az OT-ben dolgozott, de az utolsó évben némi banki gyakorlatot is szerzett az MHB-ban. Az Állami Fejlesztési Intézet élén a negyvenes Báger Gusztávné váltotta fel a sok kétes nagyberuházásban közreműködő elődjét. A vegyesbankok élén is fiatalítás történt: a CIB új vezetője Zdeborsky György, a Unibanké Felcsuti Péter lett; mindketten az MNB devizagazdálkodási részlegében nőttek fel és tanulták meg a bankszakmát.

A Németh-kormány utolsó hónapjaiban az Agrobank élére helyezték át a Miniszterelnöki Hivatal titkárságának vezetőjét, Kunos Pétert, és az Iparbankház élére a pénzügyminiszter-helyettes Kollarik Istvánt. Bár egyiküknek sem volt banki gyakorlata, képességük alapján alkalmasnak látszottak a szakma rejtelmeinek elsajátítására.

Volt olyan vezető is, Demján Sándor, az MHB elnök-vezérigazgatója, aki 1990 márciusában önként állt fel székéből, átadva helyét egy, az új kormány számára elfogadhatóbb személynek. Az utódjelöltek közül az MNB gépipari és nehézipari hitelfőosztályain bő évtizedes gyakorlatot szerzett Bartha Árpád foglalhatta el Demján helyét.

A Németh-kormány banki vezetőcseréi szemmel láthatóan nem különböztek az államapparátusban és a nagyvállalati körben végrehajtott cseréktől. Láthatóan kettős célt szolgáltak: egyrészt megszabadulni a Kádár-korszak lejáratott vezetőitől, másrészt a korábbiaknál képzettebb és technokratább vezetőket választani a megfelelő generációból.

Ez utóbbi nem jelentette azt, hogy ne lett volna fontos a politikai lojalitás, de az elődeinél kevésbé ideologizált, technokrata kormány követelményei talán

puhábbá váltak. Nehéz megmondani, hogy ebben az időszakban az MSZMP-tagság feltétele volt-e a kiválasztásnak, vagy csupán adottság. Bár az első posztokra kinevezett bankárok többsége továbbra is az állampárt tagja volt, akkorigban valószínűleg nehéz is lett volna e posztokra alkalmas embert találni a párton kívül, hiszen a szakmai tapasztalatokkal rendelkező, ambíciózus negyvenes technokraták zöme már korábban belépett a pártba.

A Németh-kormány által kinevezett bankvezetők merítési köre tehát elsősorban az akkor negyvenes évei elején járó generáció volt, amelyik az 1968-as reform idején vagy utána kezdte meg szakmai pályafutását, ezért nemcsak *korzerűbb ismeretekkel* rendelkezett elődeinél, de *szemlélete* is jobban illeszkedett a piacgazdasági átalakulás követelményeihez és a liberális gazdaságfilozófia gondolkodásmódjához.

Bankvezetők kiválasztása a rendszerváltás után

A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy az 1990-es első szabad választás után, a politikai pluralizmus körülményei között mennyiben változott meg a bankvezetők kiválasztása és a velük szemben támasztott követelmények rendszere. A rendszerváltáskor érthető módon megfogalmazódott az a várakozás, hogy a gazdaság vezető posztjain a politikai lojalitás dominanciája átadja helyét az eredményekben mérhető szakértelemnek.

A kérdés megválaszolása két szempontból sem könnyű. Egyrészt azért nem, mert a nyolcvanas évek végének átmeneti időszakában a korábbiakhoz képest jelentősen felértékelődött a szakértelem, így ha ezt tekintjük viszonyítási pontnak, könnyen negatív választ kaphatunk. A másik nehézség abból származik, hogy a többpárti rendszerben a választási ciklusonként változó politikai struktúrában a pártokhoz kötődés sokkal inkább rejtett marad a karrierre aspiráló szakértelmiség körében, mint korábban, amikor az MSZMP-tagság örök időkre szóló érdemnek volt hihető. A rejtőzködő pártszimpátiák miatt csak a nyíltan vállalt politikai karrieres esetében lehet viszonylag egyértelműen megítélni a személycserék mögött meghúzódó motivációkat.

Vezetőváltások az Antall- és Boross-kormány idején

Az Antall-kormány – a választási kampány egyes felhangjai ellenére – nem bojtotta fel fenekestül a bankvezetések kialakult struktúráját, jöllehet néhány fontos posztön személyi változásokra is sor került a négy év folyamán.

Az első jelentős személyi változás az *MNB élén* történt, ahová – hatpárti konszenzus alapján – az akkor igen fiatal, ugyanakkor jól képzett, itthon és külföldön egyaránt magas presztízzsel rendelkező Surányi Györgyöt nevezték

ki. Surányi kinevezése egyfajta folytonosságot jelentett a rendszerváltás előtti kormányokkal, hiszen a kutatói múlttal rendelkező új bankelnök a Grósz- és a Németh-kormányok alatt fontos kormányzati funkciókat töltött be a Minisztertanácsban, illetve az OT-ban. Az új elnökhelyettest házon belülről nevezték ki, és a régiek közül senkit sem váltottak le.

A következő – komoly politikai felhang kíséretében végrehajtott – vezetőváltás a jegybank élén az MNB-törvény 1991. végi elfogadásához kötődött. Az Antall-kormány ekkor már elég erőt érzett ahhoz, hogy a hatpárti megállapodás alapján kinevezett – igaz, időközben a kormánypárti politikusok részéről folyamatosan támadott – Surányi helyébe MDF-es politikus szakembert, az ipari miniszter Bod Péter Ákost neveztesse ki. Mivel a jelölés jogszerű volt, a különböző szakmai grémiumok, a szélesebb közvélemény és az ellenzék felháborodása nem tudta megakadályozni a kinevezést, jóllehet ez a független jegybanknak az – éppen az MNB-törvénnyel szentesített – ideájával is ellentétben állt.⁸ A MNB korábbi alelnökeit ugyanakkor újraválasztották.

Személycserék az állami többségű bankok operatív vezetésében

A kereskedelmi bankok elnök-vezérigazgatói posztjain meglepően kevés és viszonylag későn véghezvitt *személycsere* történt az Antall-kormány idején. Ez persze nem jelenti azt, hogy különböző módokon ne tudott volna a hatalom nyomást gyakorolni a banki menedzsmentre. Minthogy a legfontosabb bankokban továbbra is jelentős maradt az állami tulajdonhányad, a *vezetők leváltásának lehetősége* mindvégig megfelelő fenyegető eszköz maradt a kormány kezében.⁹ Hasonló fenyegetettséggel járt a hitel- és bankkonszolidáció időszaka, amikor alapos okkal le lehetett volna váltani akár az összes konszolidált bank vezetőségét, amint az más országokban meg is történt. Ennek a magyar bankok vezetői is tudatában voltak, fenyegetettségük tehát folyamatosan fennállt.

Nem lehet tudni, hogy a kormány tudatos, kifinomult pszichológiai játéka eredményeként maradt posztján abban a ciklusban a bankvezetők többsége, vagy pedig egyszerűen a tehetetlenség, illetve az operatív bankvezetésre alkalmas új személyek hiánya miatt nem került sor több vezetőcserére.

A legnagyobb bank, az OTP élén szinte természetes, hogy vezetőváltás történt. A tanácsi körből verbuvált korábbi elnök-vezérigazgató székét a bankvezetői gyakorlattal (MHB, ÁVB) már rendelkező Terták Elemér foglalta el, akinek azonban – ismeretlen okokból – igen hamar, 1992-ben távoznia kellett. Az új elnök-vezérigazgató Csányi Sándor, egykori pénzügyminisztériumi osztályvezető lett, aki az OKHB vezérigazgató-helyetteseként 1989-től banki gyakorlatot is szerzett.

Az MHB élén csak 1992-ben történt vezetőcsere: a miniszterelnök személyes kívánságára Töröcskei Istvánt nevezték ki vezérigazgatónak, aki az MNB devi-

zagazdálkodási részlegén tanulta szakmáját a hetvenes–nyolcvanas években.¹⁰ Elnökké Szalkai Istvánt, a jeles pénzügyi szakembert választották, aki azonban igen hamar távozott e posztjáról.

A harmadik legnagyobb állami bankban, az OKHB-ban egyáltalán nem került sor vezetőváltásra: a nyolcvanas évek elején az MNB-ből bankvezérre avanszált Lenk tapasztalt bankárként, immár második bankjában végig megőrizhette elnök-vezérigazgatói székét az első politikai ciklus alatt. A Budapest Bankban viszont meglepő módon a korábbi MSzP-képviselő Bokros Lajos kapta meg az elnök-vezérigazgatói széket.¹¹ Az addig igen gyengén működő Takarékbank élére a szokatlanul fiatal (harmincéves) Hernádi Zsoltot nevezték ki, aki ezzel OKHB-s vezérigazgató-helyettesi székét cserélte fel. Az MKB-ban csak kismértékű változás történt az operatív vezetői posztokon, amikor 1992-ben szétválasztották az elnök-vezérigazgatói posztot, és a vezérigazgatói széket az MHB éléről menesztett Bartha Árpád foglalhatta el.¹²

A kisebb méretű és fontosságú, befolyásoló állami tulajdonhánnyal rendelkező bankok élén történt vezetőcserék általában *szakmailag indokolhatók* voltak: olyan bankok vezetőit váltották le, amelyek súlyos likviditási helyzetbe kerültek. Ilyen volt az Iparbankház, ahová a Németh-kormány egykori pénzügyminiszter-helyettesét egy volt MNB-s szakemberrel váltották föl 1992-ben, valamint a Konzumbank, amelynek élére egy régi agrárfinanszírozót neveztek ki 1993-ban. Az IBUSZ-Bankban, ahol az alapítás utáni évben, 1992-ben váltottak vezetőséget, szintén szakmai problémák sokasága állt fenn. Az előzőeknél nagyobb súlyú Mezőbankban és Agrobankban, valamint a kisméretű Corvinbankban és Investbankban nem került sor vezetőváltásra a négy év során.

A vegyes tulajdonú, de számottevő állami részesedéssel rendelkező bankok közül egyedül az Általános Értékforgalmi Bank élén került sor vezetőváltásra 1990-ben, míg a politikailag nem jelentéktelen Postabank vezetője végig a helyén maradt.

A fenti áttekintés alapján megállapítható, hogy az operatív vezetői posztokon, a vezérigazgatói székekben *módjával került sor vezetőváltásra*, és azok közül is viszonylag kevés *mögött fedezhető fel egyértelműen politikai indíték*. Az Antall-kormány időszakában a bankok operatív vezetése a szakértelem oldaláról nézve nem volt rosszabb kezekben, mint a Németh-kormány idején: vagy azért, mert azonosak voltak a személyek, illetve csak bankok közötti áramlás történt, vagy azért, mert az újonnan kinevezett vezetők is ugyanabból a szakmai közegből (korábbi MNB, OT, PM) jöttek, mint az előző kormány idején.

Az Antall-kormány bankvezetőkre vonatkozó káderpolitikája kapcsán inkább azt lehet felvetni, hogy a nagyobb bankok esetében miért nem vonták le a rossz banki működés *személyi konzekvenciáit*. Sem büntető, sem demonstratív, sem megelőző céllal nem került sor vezetőváltásra a bankok élén a *hitel- és bankkonszolidációk* kísérő jegyeként.¹³ Jóllehet a személyes felelősség a bankválságokban nem volt kimutatható, hiszen azokban a gazdaság válsága, a hibás

gazdaságpolitika, a szabályozás fogyatékosai és a bankok korábbi „kézi vezérlése” generális szerepet játszott, mégis fontos üzenete volt annak, hogy a bankvezetőket többségükben a helyükön hagyták.

A hitel- és bankkonszolidáció emellett újraélesztette a korábról jól ismert *alkufolyamatokat* a bankvezetők és a kormány között, miközben az állami bankok vezetőinek skizofrén helyzetére is rámutatott. Kezdetben, a hitelkonszolidáció során még „eminens” állami alkalmazottként a ténylegesnél kevesebb rossz hitelt igyekeztek kimutatni a bankok vezetői, majd később, a bankkonszolidációs fázisban, amikor már a privatizáció deklarált kormánycéljá vált, és ezért lazulni látták az állami függőséget, bankjuk érdekeit szem előtt tartva inkább felülbecsülték a veszteségeket.

1992-ben a kormány skizofréniája is rávetült a bankárok magatartására: amikor az új pénzügyi törvény értelmében céltartalékot kellett képezni a rossz hitelekre, a legtöbb állami bank ezt azért nem tette meg, mert a pénzügyminiszter a költségvetési bevételek növelése érdekében inkább adófizetésre buzdította őket (vö. Várhegyi 1993).

A vezető testületek összetétele

A rendszerváltást követő első ciklusban működő Antall- és Boross-kormányok az állami bankok operatív irányítását az esetek többségében a meglévő vezetőkre bízta, és a személycseréknek is csak egy része volt egyértelműen politikailag motivált. További kérdés azonban, hogy a *tulajdonosi érdekek* képviseletére alkalmas igazgatósági és felügyeleti bizottsági tagok kiválasztása során milyen szempontokat érvényesítettek, mennyire törekedtek azokon keresztül a bankok *politikai befolyásolására*.

A jelentős állami tulajdonhányadú bankok igazgatóságaiban a bankok egy részénél megtalálhatóak voltak azok a személyek, akik politikai „komisszárként” vagy pártjuktól kapott ajándékként, de semmiképp sem a tulajdonos szakmai érdekeit képviselő szakértőként ültek e testületben.

Az OTP esetében a tulajdonos állam az felügyelő bizottságba delegált csak MDF-politikust, míg az MHB és a Postabank esetében az igazgatóságokba választottak be egy-egy MDF-es képviselőt. A másik két nagybankban viszont nem találunk ilyen személyeket. A kisebb állami bankok közül a Takarékbank, a Corvinbank és az MBFB, valamint a fele részben külföldi tulajdonú ÁÉB vezető testületeiben volt meg az MDF-politikusok képviselete.

Ugyanakkor az MDF-kormány idején nem menesztették az MKB, illetve az IBUSZ-Bank felügyelőbizottságába korábban bekerült két SZDSZ-politikust. Az első nagyobb testületváltások idején, 1991-ben egy bankügyekben járatos Fidesz-szakértő is bekerülhetett a legnagyobb bank igazgatóságába.

Az egyes nyilvánvalóan politikai indítékú kinevezések ellenére a vezető testületek összetétele a *szakmai alkalmasság* oldaláról nézve kielégítőnek mondható. A nagybankok igazgatóságainak általában egyharmada bankár, egyharmada tudományos (felsőoktatási vagy kutatóintézeti) pályán dolgozó, egyharmada hivatalnok volt; mellettük néhány bankban egy-egy kormánypárti képviselő ült (lásd Mátrai 1994). A kisebb bankokban nagyobb arányt képvisel a banki menedzsment, és – néhány bankban – a vállalkozói szféra. A nagybankokban a vállalati emberek a felügyelő bizottságokban foglaltak helyet, azon elv alapján, hogy a tulajdonosi kontrollt inkább az fb gyakorolja, míg az igazgatóságok az operatív ügyvezetés szervei.

A fentiek azt tükrözik, hogy a bankok nyílt, a vezérigazgató személyén vagy vezető testületi tagságon keresztül történő pártirányítása nem volt mindegyik fontos bank esetében tetten érhető. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne lettek volna más, rejtettebb módjai annak, hogy az uralkodó pártok és főleg a túlsúlyos MDF nyomást gyakoroljanak a bankok operatív vezetésére. A zárt ajtók mögött, telefonon vagy – a végső hónapokban akár – levélben közölt elvárások továbbra is a befolyásolás eszközeként szolgáltak a politikai erők számára.

A nyomásgyakorlás burkolt eszközeivel a hatalom kezdetén és csúcán természetesen inkább a kormánytényezők élhettek, a választások előtt azonban a hatalom várományosainak, az akkori ellenzéknek is módja volt érdekei érvényesítésére. Ez feltehetően mindaddig így lesz, amíg állami tulajdonban maradnak a bankok, hiszen az állami bankok vezetői létükben függenek a mindenkori kormányok mögött álló politikai hatalomtól. Ez a második szabad választás utáni ciklus eddig eltelt két évében is bebizonyosodott.

Bankvezetők a Horn-kormány első két évében

Az MSZP–SZDSZ koalíció hatalomra kerülésekor a bankszektor erősebben államosított és centralizáltabb tulajdonosi struktúrájú volt, mint az Antall-korszak kezdetén. Azzal, hogy 1991-től az állami vállalatok tulajdonában lévő banki részvénnyeket központosították (kezdetben az ÁVÜ-be, később az ÁV Rt-be és a PM-be), már önmagában megnőtt az állam szavazati ereje a közgyűléseken. A központi állam, a kormány erejét tovább növelte, hogy a bankkonszolidációk hatására jelentősen megnőtt az állami tulajdon részaránya a konszolidált bankokban. A Horn-kormány által átvett bankrendszer legfontosabb magyar egységeiben az *állam minősített többséggel rendelkezett*, tehát gyakorlatilag egyedül irányíthatta e bankokat. Ez a helyzet állt fenn az OTP-ben, az MHB-ban, a K&H-ban és a BB-ben és számos kisebb bankban.

A Horn-kormány meghirdetett programja ellenére későn kezdett a bankrendszerrel foglalkozni. Bár a koalíciós megállapodás azt tartalmazta, hogy véget kell vetni a bankkonszolidációnak és mielőbb privatizálni kell a bankokat, 1994-ben nem sokat tett e célok érdekében. Befejezte az előző kormány által

megkezdett és 1994 végéig determinált konszolidációs programot, és kísérletet tett a Budapest Bank privatizációra való felkészítésére.

Bár a fontosabb állami bankok vezetői már 1994 nyarától tarthattak a jelentősebb személycseréktől, ezek többségére csak az éves rendes közgyűléseken, májusban került sor. Az új kormány és mindenekelőtt a miniszterelnök ugyanis az MNB törvényesen hat évre megválasztott elnökére, Bodra irányította az ösztüzet. Mivel az MNB-törvény értelmében Bod nem volt leváltható, és még bő három évre szólt megbízatása, csak fenyegetésekkel, helyzetének ellehetetlenítésével, megvesztegetéssel vagy törvénymódosítással lehetett posztjáról elmozdítani. Bod – nem tudni, milyen megfontolásból – végül novemberben lemondott, és elfoglalta új helyét a londoni EBRD-nek a magyar kormány által betölthető posztján.

Igen nagy meglepetést keltett, hogy miközben Horn Gyula már a választási kampányban megígérte Surányi visszahelyezését az MNB-elnöki székbe, Bod távozása után hónapokig nem egyezett meg vele. Végül az ország egyre rosszabb nemzetközi megítélésének súlya alatt beadta a derekát, és megkötötte kényszerű alkuját az ekkor már kemény partnerként fellépő Surányival.

A legjelentősebb kereskedelmi bank, ahol viszonylag gyors és jelentős személycserékre került sor, az MHB volt. Ennek nyilvánvalóan politikai okai voltak, jöllehet a bank megrendült helyzete is indokolhatta volna a vezetőváltást. Töröcskei István az egyre erősebb támadások nyomása alatt lemondott, és vele együtt felállt a vezetőség nagy része.

A Horn-kormány – mint az MNB esetében – most sem volt felkészülve arra, hogy új vezért állítson a távozott helyébe. Igen lassan verbuválódott össze az új igazgatóság, amely meghívásos pályázaton döntött az új vezérigazgató személyéről. Az új igazgatóság, amelynek tagjai között gyakorlott bankár éppúgy található, mint elméleti pénzügyi szakember, végül Apró Piroskát, Horn nemrég távozott kabinetfőnökét választotta elnöknek. A pályázaton végül Járai Zsigmond, a Németh-kormány pénzügyminiszter-helyettese, a magyar tőzsde fiatal atyja, a Bankfelügyelet első vezetője nyerte el a vezérigazgatói széket, aki a megelőző négy évet befektető bankárként élte le Londonban és Budapesten.

1994 folyamán rendkívüli közgyűlések összehívásával az MHB-n kívül csak két kisebb állami bankban történtek vezetőcserék. Az MBFB élére még a nyáron kinevezték Medgyessy Pétert, a Németh-kormány miniszterelnök-helyettesét. Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium tulajdonában lévő Corvinbank vezető testületeinek a minisztérium által delegált elnökét és tagjait lecserélték, a vezérigazgató meghagyása mellett. Az új elnök az egyidejűleg az OMFB élére is kinevezett Bihari István, egykori Chinoin-vezér lett, az IKM külső szakértő-delegáltja pedig egy SZDSZ-szakértőként is működő bankkutató, míg az igazgatóság többi külső tagját az IKM középvezetőiből verbuválták.

A többi állami bank vezetőinek részleges lecserélését csak az 1995. májusi rendes közgyűlésekre tervezte a kormány. A BB közgyűlésén megválasztották a

Bokros kinevezése után vezérigazgatónak megbízott korábbi helyettest, Singlovics Bélát, aki az MKB-ban tanulta ki a bankszakmát. Mivel – az új elvi álláspont alapján – itt is szétválasztották a korábbi elnök-vezérigazgatói posztot, elnöknek a BKE pénzügytanszékének docensét, a tőzsdeügyekben jártas, az előző ciklusban a banknál igazgatósági tagként is működő Sulyok-Pap Mártát választották meg. Az igazgatóság többi helyén és a felügyelő bizottsági posztokon nem történt érdemi változás.

A legnagyobb *politikai vihart* felkavaró közgyűlés az OTP-é volt. A pénzügyminiszter egy decemberi kormányhatározatra hivatkozva itt is megpróbálta szétválasztani az elnöki és vezérigazgatói posztot, és Csányi Sándor mellé egy elnököt kinevezni. A legnagyobb bank vezetőjeként igen nagy hatalommal bíró Csányi azonban latba vetette befolyását az MSZOSZ támogatottságú TB-önkormányzatoknál, amelyek röviddel a közgyűlés előtt kaptak az ÁV Rt-től jelentős (10–10%-os) tulajdonhányadot a bankban. De a 40 százalékos tulajdonrészt birtokló ÁV Rt sem támogatta az elnök-vezérigazgatói poszt azonnali szétválasztásának Bokros-féle ultimátumát.

Bár végül az ÁV Rt képviselője mégis a változásra lehetőséget adó alapszabály-módosító indítvánnyal érkezett a közgyűlésre, mégsem jöhetett létre a módosítás, mivel a TB-önkormányzatok nem szavazták meg az ÁV Rt indítványát.¹⁴ Egyébként az OTP vezető testületeiben nem történt visszahívás, csupán néhány kevéssé ismert új személy beválasztására került sor. Említésre érdemes egy jól képzett és igen fiatal korábbi igazgatósági tag alelnöki kinevezése, aki fél év elteltével a vezérigazgató-helyettesi posztot is elfoglalta.

A következő erőpróba a Kereskedelmi Bank (K&H) közgyűlésén zajlott, ahol teljes győzelmet aratott a pénzügyminiszteri akarat. Igaz, itt a PM-nek a bankkonszolidációnak köszönhetően erős többségi tulajdona volt, így nem szorult szövetségesekre ahhoz, hogy az 1988-tól a posztján lévő elnök-vezérigazgatót minden tisztségétől megfossza. Az új elnök a Külügyi Intézet volt igazgatóhelyettese, Láng László lett, a vezérigazgatói széket Erős János, a vezetése idején erősen leromlott ÁÉB vezérigazgatója kapta meg. A K&H vezető testületeit egy személy kivételével lecserélték. A Postabank és az MKB közgyűlése csendben zajlott, nem történtek személycserék.

Az 1995-ben lebonyolított bankfúziók is idéztek elő vezetőváltásokat. A gyakorlatilag csődbe ment és csak az állam által megmentett Agrobank teljes vezetését leváltották, új vezetőit a bankot bekebelező Mezőbank menedzsmentje adta. Ez utóbbi vezetői posztjain csak annyi változás történt, hogy szétválasztották az elnök-vezérigazgatói posztokat. A Konzumbankot az MBFB vásárolta fel, az Investbankot pedig a Pénzügyi Központba olvasztották be.

Az 1996-os közgyűléseken már alig történtek személyi változások az állami bankokban. Az időközben pénzügyminiszterré kinevezett MBFB-elnök-vezérigazgató megüresedett székeit egy PM-es helyettes államtitkár (Hegedűs Éva) és egy volt ÁÉB vezető (Huszty András) foglalták el. Az alig egy évvel koráb-

ban elnökké kinevezett Lángot – minden indok nélkül – eltávolították posztjáról, helyébe alelnöki rangban Kupa Mihály egykori (Antall-kormánybeli) pénzügyminisztert választották be.

A Horn-kormány első két évében, úgy látszik, *jelentősebb vezetőcserékre került sor* a bankokban, mint az Antall-kormányéban. Az új vezetők szakmai alkalmassága papírforma szerint nem romlott; hogy javult-e, azt csak később, a tapasztalatok alapján lehet megmondani.

Az új kormány korábbinál drasztikusabb vezetőváltásában az is szerepet játszott, hogy az előző kormány elmulasztotta megtenni azt a normálisan elvárható lépést, hogy a súlyos állami tehervállalással konszolidált bankok korábbi vezetőit leváltsa. Erre erkölcsi alapon még akkor is sort kellett volna keríteni, ha a bankvezetők felelőssége a rossz hitelek kialakulásában nem mutatható ki egyértelműen. Emiatt érthető volt az első pénzügyminiszter, Békési László azon ígérete, hogy azonnal lecseréli a konszolidált bankok vezetőit. Hogy erre csak megkésve, fél-egy év alatt került sor, és a kisbankok esetében nem is teljeskörűen, abban vagy a kormány tehetetlensége, vagy a más téren is támadt koalíciós feszültségek játszhattak szerepet.

Következtetések

A kétszintű bankrendszer egy évtizedes periódusának tapasztalatai a bankvezetők kiválasztása szempontjából is igen érdekesek. Az egyedi aktusok sok esetlegességük ellenére is felmutatnak olyan közös vonásokat, amelyekből néhány általános következtetés is levonható. Az alábbiakban két szempontból próbáljuk összegezni a felgyülemlett tapasztalatokat. Az egyik a bankvezetők „minősége”, felkészültsége, szakmai alkalmassága, a másik a vezetők politika-függősége.

A bankvezetők „minősége”

Az olyan újonnan kialakult iparág, mint az üzleti bankárság esetében nem könnyű minőségi ismérvek alapján megítélni a vezetőket. Mégsem kerülhető meg az a fontos kérdés, hogy mekkora szerepet játszott az eddig eltelt időszakban a szakmai alkalmasság szempontja a bankvezetők kiválasztásában. Különösen fontos ez olyan országban, ahol több évtizeden keresztül kontraszelekció érvényesült a gazdasági vezetők kinevezésében, mivel a politikai megbízhatóság gyakran – vélt vagy valóságos – fordított arányban állt a szakmai felkészültséggel.

A magyar bankszektor számára azonban kedvező induló helyzetet teremtett az, hogy a nyolcvanas évek közepén, amikor az új állami bankok többsége lét-

rejött, a szakértelem már a politikai alapon kiválasztott gazdasági vezetői posztokon is előtérbe került. Addigra kialakult az a szakmailag is felkészült, nyelvtudással is rendelkező igen széles merítési bázisú szakértelmiségi csoport, amelyik egyúttal a politikai lojalitás elégséges ismérveit is felmutatta. A nyolcvanas évekre beérett, harmincas-negyvenes technokraták széles köre meglehetősen pragmatikusan viszonyult a politikához: elfogadta azokat a játékszabályokat, amelyeket a hivatali karrier íratlan, de köztudott forgatókönyve előírt.

Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy az új kereskedelmi bankok vezérkarának fő merítési bázisát jelentő MNB-ben (és az államigazgatás más helyein is) rendelkezésre álltak olyan szakemberek, akik – a magyar viszonyokhoz mérten – alkalmasak voltak arra, hogy az újonnan alakult bankokat elsővagy másodvonalbeli vezetőként viszonylag szakszerűen irányítsák.

Ennek ellenére az első nagybanki vezetőválasztások idején többségében még a hagyományos karrierút volt a jellemző: az új bankok legfelső vezetőivé a régi MNB-s banki részlegek vezetőit nevezték ki. A kisebb bankok élére, sőt, néhány év múlva a nagyobbakéra is, az említett új generáció képviselői kerültek. Sőt, az újabb, harmincéves generációból is sokaknak volt esélye az eddig eltelt idő alatt jelentős banki karrierre. A „második vonalban” ma már egyre több jól képzett technokrata fiatalember található, akik többnyire a nyolcvanas évek egyetemi életének politikailag és szakmailag is aktív szakkollégista köréből kerültek ki.¹⁵

A rendszerváltást követően *nem ment végbe „földindulás” a bankok operatív vezetésében*, a kormány és a mögöttük álló pártok elegendőnek látták, ha a vezető testületekbe megfelelő embereket delegálnak. Az operatív vezetőket (vezérigazgatók és helyetteseik, ügyvezetők) továbbra is többnyire a bankszakmából, kisebb mértékben az államigazgatásból (PM, OT, ágazati minisztériumok), illetve még kisebb hányadban a vállalatvezetői körből választották. Vélhetően elfogadottá vált, hogy a bankvezetés olyan kényes szakma, amelyet nem lehet teljesen képzetlen emberekre bízni.

A szakértelem elismertségét tükrözi az az időközben bekövetkezett vezetőváltásokra jellemző metódus, hogy a nagyobb bankok új vezetőit a kisebb bankok vezetőiből vagy bankon belüli előreléptetéssel választották. A kisbankok esetében kevésbé volt lényeges szempont a bankismeret, ezek vezető posztjaira PM-es vagy más gazdasági vezetői múlttal rendelkező személyeket is alkalmasnak ítélték. A magyar állami tulajdonnal is rendelkező vegyesbankok élére többnyire az MNB devizagazdálkodási részlegén kiképzett vezetőket delegáltak, akik a külföldi tulajdonosok bizalmát is élvezték.

Összességében tehát elmondható, hogy a bankok operatív felső vezetésének kiválasztásában a szakértelem fontos szerephez jutott. A magyarországi viszonylatban jónak mondható szakmai felkészültség azonban nem jelenti egyben azt, hogy a bankvezetők mindegyike vagy akár többsége valóban jó bankár lett volna. Egyrészt azért nem, mert ez olyan szakma, amelyet igazán csak a gyakor-

latban lehet megtanulni, amire eddig kevés embernek volt módja. Másrészt a direkt vagy indirekt, intézményesített vagy informális politikai-gazdaságpolitikai befolyásolás számos eszköze működött, amely szükségszerűen korlátozta a gondos, megfontolt bankári magatartás kialakulását és érvényesülését.

A bankok vezető testületeinek összetétele sem volt szakmailag rossznak mondható, hiszen többségükben bankárok és kutatók, illetve – az állami bankokban – a tulajdonost képviselő hivatalnokok ültek. A pártok képviselőiben beválasztott személyek számszerűen csekély súlyuknál fogva formálisan nem befolyásolhatták a banki döntéseket.

A politikafüggőség mértéke

Az operatív vezetők és a vezető testületek papírforma szerinti szakmai alkalmassága nem jelenti egyúttal azt, hogy csökkent volna a bankok politikafüggősége. Ez ugyanis nem feltétlenül a megválasztott személyek minősége, hanem a kiválasztás módszere alapján ítéltető meg.

Véleményem szerint a rendszerváltást követő kormányok egyike sem gyengítette az állami tulajdonban lévő bankok korábban nyilvánvaló függőségét a politikától. Persze ma burkoltabb, *nehezebben dokumentálható ez a függőség*, hiszen ma már nem jelenik meg a vezetők párttagságában, mint a rendszerváltás előtti időszakban. Ma már minden bankvezető technokrata, sőt a vezető testületek legtöbb tagja is az.

Az állami (rész)tulajdonban lévő bankok operatív vezetőinek és vezető testületeinek kiválasztása, illetve helyén hagyása azonban ma is a kormány jogai közé tartozik. Hogy mikor melyik kormány szerv, illetve személy testesíti meg az államot, szinte lényegtelen abból a szempontból, hogy e döntések mögött általában a koalíciós pártok „káderpolitikusi” is ott állnak.

Az Antall-kormány idején nemcsak a szakértő-pénzügyminiszter Kupa Mihály szolgált bele a vezetői posztok betöltésébe, hanem az MDF-politikusok sora is: közvetlenül Botos Katalin, majd Szabó Tamás bankokért felelős miniszterek, közvetve pedig más – kevésbé szakértő – politikusok is. A Horn-kormány alatt bekövetkezett vezetőcserék hátterében Bokros pénzügyminiszter és Suchman privatizációs miniszter nyilvános csatája mellett a két koalíciós párt alkuja is, illetve az MSZP-n belüli szárnyak csatája is (gondoljunk Csányi esetére) zajlott.

Egyetlen érdemi különbséget fedezhettünk fel csupán a kétféle pártkoalíció magatartása között: a Horn-kormány – elődjeivel szemben – nem választott be a bankok vezető testületeibe országgyűlési képviselőket és pártfunkcionáriusokat. Ez kétségtelen érdem, hiszen így a direkt politikai függőségnek és befolyásolásnak legalább a nyilvánvaló látszatát sikerül elkerülnie.

Nem dokumentálható, de köztudott, hogy a bankok és a politika kölcsönös függősége is fennmaradt, ha a módszer változott is. A rendszerváltás előtt teljesen nyilvánvaló volt, hogy „letelefonálásokkal” hogyan lehetett politikailag fontos nagyvállalatok hiteleit egyengetni. A rendszerváltás után sok szempont-

ból megváltoz(hat)ott a helyzet. Egyrészt kibővült a tét: nemcsak a vállalatok, hanem közvetlenül a pártok is megjelentek támogatásért a bankoknál. Másrészt változhatott a módszer is: koalíciós kormányok esetében elképzelhető, hogy a bankok is felosztásra kerülnek a koalíciós pártok között.

Illúziót kergettek azok, akik a gazdaság Antall-kormány idején tapasztalt túlpolitizáltságát az állami tulajdon radikális csökkenése nélkül is mérsékelhetőnek hitték vagy hirdették. Meglepő talán, de nemcsak a szocialista, hanem még a liberális politikusok és támogatóik körében is tapasztalható volt az a naiv hit, hogy a kormányváltás önmagában is elegendő ahhoz, hogy a politikai állam korábban kritizált befolyása csökkenjen a gazdaságban. Miközben az új kormány hosszú ideig alig tett valamit a privatizáció gyorsítása érdekében, az állami irányítás módszerein sem változtatott. Ugyanúgy, mint elődje, a legfontosabb gazdasági posztokat, az állami nagyvállalatok és bankok vezető helyeit politikai színezetű kinevezésekkel és leváltásokkal tartja befolyása alatt.

Megítélésem szerint ez törvényszerű. Az állami tulajdonlás nemcsak lehetőséget ad, de elháríthatatlan csábítást, esetenként pedig elkerülhetetlen kényszert is jelent arra, hogy a tulajdon révén keletkező gazdasági hatalommal éljen is a politika. A lehetőség nyilvánvaló: az egzisztenciálisan a mindenkori kormánytól és a mögötte álló politikai erőktől függő gazdasági vezető kiszolgáltatott a politikai hatalomnak, ezért pozíciójának megőrzéséért ellenszolgáltatásokra sarkallható. A csábítás is érthető: a politikai hatalom megőrzését ideig-óráig szolgálhatja a gazdasági hatalom birtoklása; ez megnyilvánulhat a gazdaságpolitikai célok szolgálatában, vagy végső esetben a párt anyagi hátterének megerősítésében. Végül a kényszerhelyzet előállhat például akkor, amikor a koalíciós partnerek közötti rossz viszony miatt egyik fél sem bízik abban, hogy a másik nem használja föl az állami tulajdont saját politikai célja érdekében, ezért önmagát is „bebiztosítja”.

Jegyzetek

- ¹ A vizsgálat során alkalmazott módszer a dokumentálható tények elemzését a megfigyelő-részt vevő kutató személyes tapasztalataival, információival ötvözi. A bankvezetői garnitúrák személyi összetételének változása 1990 óta a *Magyar pénzügyi és tőzsdei almanach* évenként megjelenő kötetei, továbbá a közgyűléseket követő sajtótudósítások alapján jól nyomon követhető (a közgyűléseken felolvassák az újonnan megválasztott vezetők szakmai életrajzát). Az egyes személyekre vonatkozó további információk ismeretségen vagy szóbeli közléseken alapulnak. Emiatt helyenként olyan „puha” hipotézisek is megfogalmazódnak, amelyek a tévedés lehetőségét is magukban rejtik.

- ² Az egyszintű bankrendszer működéséről lásd Hagelmayer 1976; Asztalos–Bokros–Surányi 1984; Antal–Várhegyi 1987.
- ³ A magyar bankszakma egyik „nagy öregje”, Bácskai Tamás megítélése szerint: „Az MNB 2900 alkalmazottjából mondjuk 500, az OTP-ben 50–100 ember rendelkezett azokkal az ismeretekkel, amelyek egy valódi bankban szükségesek. Ezek az ismeretek részben onnan származtak, hogy sokan 1945 előtt is bankban dolgoztak, mások viszont olvastak arról, hogy miként működik egy bank” (vö. Becsky 1996).
- ⁴ A politikai felső vezetés által is favorizált Fekete János mellett ilyen szerepet tölthetett be a nagy műveltségű és nemzetközileg is elismert Bácskai Tamás, aki egyébként a nyolcvanas években – liberális nézetei és szókimondása miatt – „fenegyereknek” számított a bankon belül.
- ⁵ A bankrendszer átalakulásáról lásd mindenekelőtt: Bácskai 1986; Bokros 1987; Antal–Surányi 1987; Antal–Várhegyi 1987.
- ⁶ Az önállósított három bank erőteljes ágazati profillal jött létre, amely az évek során is csak lassan oldódott. Az MHB-ba koncentrálódott a nehéz- és a gépipar zöme, míg az OKHB finanszírozta az agrárszektor nagy részét. A BB-ben részben a szolgáltató szektor, részben a bányászat koncentrálódott. A hitelek ágazati koncentrációja megnövelte a bankok hitelezési kockázatát, valamint függőségüket egy-egy markáns ágazati lobby-csoporttól.
- ⁷ A magyar lakosságban (nem a vicclapok és a rosszízű pamfletek, hanem) az irodalom és a filmek alapján kialakult bankár-képhez a sötét-öltönyös, merev, bezárkózó, rigorózus viselkedésével tekintélyt parancsoló középkorú férfiú stílusa illett, aminek Demján nem akart és vélhetően nem is tudott volna megfelelni. Ez nem csupán életkor kérdése volt, hiszen sok, nála fiatalabb új bankvezető hamar beletanult a nemzetközi bankvilágban megismert magatartásformába, viselkedési szokásokba, és viszonylag hamar kiépítette a magyar bankárok zárt, megközelíthetetlen, a kapcsolattartás merev hierarchiáját szigorúan betartó világát, amely formai jegyeiben igencsak hasonlított a vezető államférfiak világához.
- ⁸ Bár Bod szakmai felkészültségét senki sem vitatta, a pénzügyi szakma képviselői tartottak egy olyan politikus kinevezésétől az MNB élére, aki legutóbb az elhíresült GAM-program (egy, a hivatalos kormányprogrammal szemben álló, meglehetősen voluntarista gazdaságélénkítő program) megírásában való részvétellel hívta fel magára a figyelmet. A „politikus” közvélemény pedig a személycseré politikai motivációját nehezményezte, amit a miniszterelnök maga is megerősített azzal a kijelentésével, miszerint Surányinak nem illett volna aláírnia a Demokratikus Charta-t.
- ⁹ Az éves közgyűlések előtt általában ideges hangulat volt tapasztalható a többségi állami tulajdonú bankok felső vezetői körében, és ilyentájt a szakma köreiben rendszeressé váltak a leváltásokkal kapcsolatos találgatások.
- ¹⁰ Töröcskeit és az általa az MHB vezérigazgató-helyettesi posztjára kinevezett Boros Imrét, akik korábban a művelődésügyi tárca részvételével alapított Kultúrbank vezetői voltak, megalapozott sajtótámadások érték (elsősorban a HVG részéről) a Kultúrbank tulajdonosi átváltozásai, üzletei és ezzel kapcsolatban személyes összeférhetetlenségük miatt. Ez azonban – a jelek szerint – nem veszélyeztette a két bankvezetőnek a pénzügyi törvényben megkövetelt üzleti jó hírnevét.
- ¹¹ Lehetséges, hogy az Antall-kabinet ezzel a gesztussal akarta kifejezésre juttatni, hogy nem politikai szempontok alapján választja meg a bankvezetőket. De az a feltevés sem zárható ki, hogy Antall szimpátiáját Bokrosnak a spontán privatizációt támadó, a nagybankok ideiglenes állami tulajdonát védelmező akkori szereplése váltotta ki.

- ¹²Érdemes megjegyezni, hogy 1992-ben elvi kérdésként is felvetődött, hogy az elnök-vezérigazgatói posztokat célszerű-e kettéválasztani. Mivel végül nem született a kérdésre elvi válasz, a gyakorlatban aszerint alkalmazták a kétféle megoldást, hogy szükség volt-e újabb személy részére valamelyik posztra.
- ¹³A hitel- és bankkonszolidációs módszerekről lásd Balassa 1996.
- ¹⁴Csak a bürokratikus államapparátus jellemzésére említjük meg azt a „technikai malört”, amit a Pénzügyminisztérium követett el azzal, hogy elfelejtette kinyomtatni a 18 százaléknyi tulajdonhányadát megtestesítő részvénytájékoztatóját, és emiatt nem is vehetett részt a számára oly fontos OTP-közzgyűlésen.
- ¹⁵Bár nehéz dokumentálni, de ezeknek a sikeres karriert befutott fiatal embereknek a jelentős része vidéki származású első generációs értelmiségi, akik igen komoly erőfeszítéssel, tanulással és szorgalommal voltak képesek áthidalni azt a társadalmi-kulturális szakadékot, ami a bankvezetői létformától elválasztotta őket.

Hivatkozások

- Antal László–Surányi György 1987. A bankrendszer átalakításának előtörténete. *Külgazdaság*, 1.
- Antal László–Várhegyi Éva 1987. *Tőkeáramlás Magyarországon*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Asztalos László–Bokros Lajos–Surányi György 1984. Reform és pénzügyi intézményrendszer. *Közgazdasági Szemle*, 3.
- Balassa Ákos 1996. A magyar bankrendszer konszolidációja és jelenlegi helyzete. *Külgazdaság*, 4. és 5.
- Bácskai Tamás 1986. A magyar bankrendszer az átalakítás útján. *Társadalmi Szemle*, 11.
- Becsky Róbert 1996. Az árnyékbokszolásról és a magyar bankrendszer átalakulásáról. Beszélgetés Bácskai Tamással. *Külgazdaság*, 7–8..
- Bokros Lajos 1987. Az üzleti viselkedés kibontakozásának feltételei kétszintű bankrendszerben. *Külgazdaság*, 1.
- Hagelmayer István 1976. *Pénz- és pénzpólitika a szocializmusban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Kerekes Gyögy (szerk.) *Magyar pénzügyi és tőzsdei almanach, 1990; 1991–92; 1992–93; 1993–94; 1994–95*. TAS-11 Kft
- Mátrai Miklós 1994. A bankok vezető testületeinek összetétele. *Bankszemle*, 3.
- Várhegyi Éva 1993. Reform és konszolidáció a magyar bankrendszerben. *Külgazdaság*, 9.
- 1995. *Bankok versenyben*. Pénzügykutató Rt

