



# Az ecoDa vállalatirányítási útmutatója és alapelvei az európai, tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

*Új kiadás - Összefoglaló*

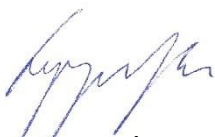
*2021*

## Az AmCham ajánlása az ecoDa útmutatójához

Ez az összefoglaló az ecoDa (Igazgatósági Tagok Egyesületeinek Európai Szövetsége) 2021-ben megjelent, tőzsdén nem jegyzett társaságoknak szóló vállalatirányítási alapelveket tartalmazó útmutatójának magyar fordítása. Az eredetileg 2010-ben megjelent *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe* c. ecoDa kiadvány ajánlásaihoz képest – melyet akkor az AmCham [teljes terjedelmében publikált](#) magyar nyelven és amelynek tartalmát ma is érvényesnek és támogatandónak tartjuk - számos újdonságot tartalmaz az új kiadás, melyek közül a legnagyobb, hogy figyelembe veszi a vállalati életciklus sajátosságait is. A magyar nyelvű fordítás az AmCham Felelős Társaságirányítási és Átláthatósági Bizottságának (G&T Bizottság) gondozásában készült, az ecoDa jóváhagyásával. Ezen dokumentum alapjául az eredeti, [Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, New Edition](#) c. kiadvány összefoglalója szolgált.

Az AmCham Felelős Társaságirányítási és Átláthatósági Bizottsága a magyar fordítás elkészítésével kíván hozzájárulni a felelős vállalatirányítás legjobb gyakorlatainak hazai elterjedéséhez. Meggyőződésünk, hogy ennek a 14 alapelvnek a szélesebb körű megismerése és alkalmazása jelentősen hozzájárul Magyarország versenyképességének javításához. A felelős vállalatirányítás nemcsak a nyilvános (nagyrészt tőzsdén jegyzett) társaságok számára jelent megalapozottabb döntéseket, transzparens működést, magasabb üzleti értéket és jobb tőke bevonási képességet, hanem a jellemzően kisebb, családi vállalkozásból induló, rugalmasabb, sokszor innovatívabb vállalkozások számára is.

Jó olvasást kívánunk!



Lippai-Nagy Írisz

AmCham Ügyvezető Igazgatója



Czirják László

AmCham G&T bizottsági Elnök

A kiadás dátuma: 2022. szeptember  
Felelős szerkesztő: Lippai-Nagy Írisz

A fordítást kiadja:  
Amerikai Kereskedelmi Kamara  
1051, Budapest Szent István tér 11.  
<https://www.amcham.hu>

## Összefoglaló

A tőzsdére be nem vezetett, illetve nem nyilvános, azaz zártkörű társaságok minden EU tagállamban nagy mértékben hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez, valamint a munkaerőpiaci foglalkoztatáshoz. Az OECD álláspontja szerint a jó vállalatirányítás jelentősen növelheti a zártkörű társaságok termelékenységét, illetve makrogazdasági szinten a munkahelyek számának növeléséhez is hozzájárulhat, mind fejlett, mind pedig fejlődő gazdaságok esetében.

Ezen irányelvek első kiadása (2010) óta eltelt tizenegy évben a vállalatirányítás fogalma kibővült, és ma már gyakran a társaságok tágabb értelemben vett ESG (Környezeti, Szociális, Vállalatirányítási) stratégiájának részeként kezelik. Részben ebből kifolyólag is irányul ma nagyobb döntéshozói és érintetti figyelem zártkörű társaságok vállalatirányítási gyakorlata felé is.

Azonban továbbra is csak korlátozott felismerést nyert egy, a zártkörű társaságok igényeinek megfelelő vállalatirányítási keretrendszer szükségessége. A legtöbb hivatalosan is elismert vállalatirányítási szabályzat tőzsdén jegyzett társaságok működésére van szabva, a zártkörű társaságok viszont másféle kihívásokkal szembesülnek, ezért irányítási igényeik is mások.

A legtöbb zártkörű társaság egyetlen személy vagy bennfentes személyek egy kis csoportjának (például egy családnak) az irányítása alatt áll. A tulajdonosok sok esetben a menedzsmentben is jelentős szerepet játszanak. Ebben a környezetben a jó vállalatirányítás mindenekelőtt egy olyan keretrendszer felállításán múlik, amely magába foglalja azokat a vállalati folyamatokat és attitűdöket, amelyek az üzletmenethez valós hozzáadott értéket tudnak adni, és garantálni tudják annak hosszútávú fennmaradását és sikerét.

A zártkörű társaságok esetében a tulajdonosok általában korlátozottan képesek a piacon értékesíteni a tulajdoni hányadukat. A likviditás hiánya a tulajdonosokat jelentős befektetési kockázattal szembesíti: rá vannak kényszerítve, hogy közép- és hosszútávon elköteleződjenek a vállalat mellett. Egy hatékony vállalatirányítási keretrendszer enyhítheti az ezzel járó kockázatokat. További előny, hogy megbízható vállalatirányítási gyakorlatok önkéntes adaptációjával a zártkörű társaságok is csökkenthetik kitétségüket a potenciálisan kedvezőtlen és üzleti szemléletet nélkülöző jogalkotói szabályozásnak.

A zártkörű társaságok sajátos irányítási kihívásainak figyelembevétele és az ez alapján kialakított elvek önkéntes adaptációja rendkívül hasznos lehet. Ennek az iránymutatásnak az a célja, hogy ezt a folyamatot segítse. Az irányelvek bemutatnak néhány olyan alapelvet, amelyek a vezetőség belátása szerint követhetők, ugyanis a legmegfelelőbb vállalatirányítási keretrendszer meghatározása végső soron a tulajdonosok és a vállalatvezetők feladata.

A lenti alapelvek olyan módon kerültek kialakításra, hogy figyelembe veszik a vállalat méretét, komplexitását, fejlettségi szintjét, illetve fejlődési kilátásait. Az irányelvek azt az álláspontot tükrözik, hogy a zártkörű társaságok irányítási keretrendszereinek kialakításakor az „egy kaptafára” készülő megközelítés nem lenne célravezető. A vállalatok sokszínűségéből fakadóan az irányítási alapelveket pragmatikusan és rugalmasan kell alkalmazni, figyelembe

véve a sajátos körülményeket. Ez a hozzáállás kulcsfontosságú, mivel a vállalat életciklusa során a keretrendszernek is fejlődnie kell.

Egy vállalat leggyakrabban akkor alakít ki új irányítási struktúrát, illetve szemléletet, amikor nagy stratégiai lépésre, vagy a fejlődésében beköszöntő új életszakaszra készül fel. Azáltal, hogy az irányelvek különbséget tesznek az univerzális, minden cégtípusra érvényes alapelvek, illetve a nagyobb, komplexebb, vagy gyorsan növekvő szervezetekre érvényesek között, megfelelő útmutatót nyújt a családi vagy újonnan alapított vállalkozásoknak is, hogy megtervezhessék jövőbeni fejlődésüket.

Az Igazgatósági Tagok Egyesületeinek Európai Szövetsége (ecoDa) összeállított egy önértékelésen alapuló kérdőívet, amelynek segítségével a vállalatvezetés felmérheti, hogy mindennapi működésük során milyen mértékben alkalmazzák az egyes vállalatirányítási alapelveket, illetve, hogy vannak-e olyan területek, ahol érdemes javítaniuk a vállalatirányítási keretrendszerükön.

**Az angol nyelvű kérdőív [ITT](#) található.**

## **Első Fázis: A kisebb zártkörű társaságokra alkalmazható vállalatirányítási alapelvek**

- 1. Alapelv:** A tulajdonosok állítsanak fel egy megfelelő működési és irányítási keretrendszert a vállalat számára.
- 2. Alapelv:** Minden vállalatnak törekednie kell arra, hogy felállítson egy hatékony (és független) igazgatótanácsot, amely kollektíven felelős a vállalat hosszútávú sikeréért, ideértve a vállalat célkitűzéseinek, valamint stratégiájának meghatározását. Az ide vezető úton köztes állomás lehet egy ügyvezetői tanácsadótestület felállítása.
- 3. Alapelv:** Az igazgatótanács mérete és összetétele legyen összhangban a vállalat tevékenységének méretével és összetételével. Az igazgatótanács összetételében törekedni kell a sokszínűség elvének való megfelelésre.
- 4. Alapelv:** Az igazgatótanács ülésezzen kellő rendszerességgel, és legyen ellátva kellő információval ahhoz, hogy feladatait időben elvégezhesse.
- 5. Alapelv:** Az igazgatótanácsi tagok tiszteletdíjának mértéke érje el azt a szintet, ami elegendő a megfelelő kvalitásokkal rendelkező vezetőségi és nem vezetőségi tagok bevonására, megtartására és motiválására.
- 6. Alapelv:** Az igazgatótanács viseljen felelőséget a vállalt kockázatokért, és tartson fent egy megbízható belső kontrollrendszert a vállalat vagyonának megőrzése, valamint a tulajdonosok hosszútávú érdekeinek megóvása érdekében.

**7. Alapelv:** A célokkal kapcsolatos kölcsönös egyetértés megteremtése érdekében érdemi párbeszédre van szükség az igazgatótanács, a tulajdonosok, és más érdekelt felek között. Az igazgatótanács egységesen felelős azért, hogy a felek közötti párbeszéd kielégítő legyen. Az igazgatótanácsnak nem szabad megfélemlenie arról, hogy minden tulajdonost tulajdoni hányaduk mértékétől függetlenül megfelelő bánásmód illet. Ugyanez az alapelv érvényes más érdekelt felekre is.

**8. Alapelv:** Az igazgatótanács tagjai belépésükkor részesüljenek megfelelő bevezetési/felkészítési folyamatban, a későbbiekben pedig tartsák naprakészen képességeiket és tudásukat.

**9. Alapelv:** A családi vállalatok állítsanak fel olyan irányítási mechanizmusokat, amelyek elősegítik a családtagok közötti koordinációt és kölcsönös egyetértést, illetve tisztázzák a családon belüli, és a vállalatban betöltött szerepek közötti viszonyok kapcsolatát.

## Második Fázis: Nagyobb, illetve komplexebb zártkörű társaságokra vonatkozó vállalatirányítási alapelvek

**10. Alapelv:** A felsővezetést érintő kötelezettségek tekintetében ne legyen éles választóvonal az igazgatótanács azon tagjai között, akik az üzleti tevékenységben aktívan részt vesznek, és azok között, akik nem. Egyszemélyben senki nem bírhat korlátlan döntéshozatali jogkörökkel.

**11. Alapelv:** Az igazgatótanács struktúrák országonként különböznek az eltérő szabályozási feltételek és üzleti normák miatt. Azonban minden igazgatótanácsba olyan tagok kelljenek, akik rendelkeznek a szükséges készségekkel és tapasztalatokkal. Egyetlen személy vagy személyek egy kisebb csoportja sem dominálhatja a testületet.

**12. Alapelv:** Az igazgatótanács szükség szerint állítson fel testületi bizottságokat annak érdekében, hogy kötelezéseit hatékonyabban végrehajthassa.

**13. Alapelv:** Az igazgatótanács bizonyos időközönként értékelje saját összesített, valamint egyes tagjainak személyes teljesítményét is.

**14. Alapelv:** Az igazgatótanács készítsen kiegyensúlyozott és átlátható értékelést a vállalat helyzetéről és kilátásairól a külső érdeklődők számára, az egyéb érintetteknek pedig állítson fel egy elkötelezettségüket növelő cselekvési tervet.

A részletesebb, angol nyelvű ajánlásokat [ITT](#) találja meg.