

Vállalatirányítási útmutató és alapelvek
az európai tőzsdén nem jegyzett
társaságok részére

Az ecoDa kezdeményezése

ecoDa

Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az ecoDa kezdeményezése

Ajánlás az ecoDa fordításhoz

A magyarországi Amerikai Kereskedelmi Kamara (AmCham), a Deloitte-tal együttműködve, nyújtja át a Tisztelt Olvasónak az Igazgatósági Tagok Egyesületei Európai Szövetségének (ecoDa) kezdeményezésére és kiadásában megjelent könyv magyar fordítását, melyet az ecoDa jóváhagyásával az AmCham készített.

Az AmCham „Corporate Governance and Business Integrity” Bizottsága azért tartja fontosnak az ecoDa „Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe” magyar fordítását és kiadását, mert be kívánja mutatni a vállalatirányítás legjobb gyakorlatait és ösztönözni kívánja ezek hazai elterjesztését. A Bizottság meggyőződése, hogy ezen alapelvek szélesebb körű megismerése és alkalmazása hozzájárul Magyarországi versenyképességének javításához.

A Bizottság ezzel a 2005-ben megfogalmazott állásfoglalásából kiindulva annak a meggyőződésének ad hangot, hogy a felelős vállalatirányítás nemcsak a nyilvános (nagy részén tőzsdén jegyzett) társaságok számára jelent megalapozottabb döntéseket, transzparens működést, magasabb üzleti értéket, és jobb tőkebevonási lehetőséget, hanem, a jellemzően kisebb, családi vállalkozásból induló, rugalmasabb, sokszor innovatívabb hazai vállalkozások számára is. Rámutatunk azonban arra, hogy az ecoDa alapelvekben leírtak, és így a magyar olvasók számára készített fordítás, a vállalatirányítással kapcsolatos egyes kérdéseket nem minden esetben azonos hangsúllyal fogalmazzák meg, mint a fent említett AmCham vállalatirányítási állásfoglalás.

A magyar nyelvű kiadás az AmCham „Corporate Governance and Business Integrity” Bizottságának gondozásában, a Szecskay Ügyvédi Iroda fordítói és független lektor közreműködésével készült. Ezúton mondunk köszönetet az Iroda elkötelezett és hatékony segítségéért. Külön köszönet illeti Budai Juditot, Czirják Lászlót (a Bizottság elnöke), Hanák Andrást, Kazár Pétert és Juhász Zsófiát.

A könyv kiadását és a benne foglalt alapelveket a vállalati szféra mellett hazai és nemzetközi vállalkozói és kereskedelmi, valamint szakmai kamarák is üdvözlik és támogatják. (Támogató partnereinket a következő oldalon név szerint is olvashatják.)

Az Amerikai Kereskedelmi Kamara (AmCham) egy kormányzattól és politikától független non-profit szervezet, amely közel 450 tagvállalat érdekeit képviseli immár 21 éve. Az AmCham célja, hogy az amerikai és a nemzetközi üzleti élet vezető képviselője legyen Magyarországon, valamint hozzájáruljon az ország nemzetközi versenyképességének javulásához. A Kamara tevékenységének három fő pillére: a csoportos érdekképviselet, rendezvények szervezése és a szolgáltatások. Az érdekképviselet szakmai háttérét az AmCham-en belül működő 14 szakbizottság adja, többek között adó, egészségügy, informatikai, HR, munkaerőpiac és oktatás, törvényhozás és felelős vállalatirányítás témában. A vállalatok szakértői a bizottsági fórumokon közös állásfoglalásokat, tanulmányokat dolgoznak ki, amelyeket a Kamara átnyújt a törvényalkotóknak vagy a kormánynak.

„A Deloitte Magyarország mindig is kiemelt figyelmet fordított a magyar tulajdonú vállalkozásokra, jól ismeri a hazai vállalatok problémáit, igyekszik azokra a leghatékonyabb megoldást nyújtani. Ezen törekvésünket fejezi ki az Amerikai Kereskedelmi Kamara kiadványának támogatása is, amely reményeink szerint számos hasznos információval látja el a hazai vállalatokat, ezáltal is hozzájárulva versenyképességük megőrzéséhez, javításához. Bízunk benne, hogy a kiadvány segítségével a vállalatok átfogóbb képet, új ismereteket szerezhetnek a felelős vállalatirányításról, ezáltal is eleget téve a megcsappant üzleti bizalom jellemezte környezetben egyre fontosabbnak számító transzparencia iránti növekvő igényeknek.”

Gion Gábor, a Deloitte Magyarország Elnök-vezérigazgatója

Magyar nyelvű kiadás: 2010. december
Amerikai Kereskedelmi Kamara. Minden jog fenntartva.

A fordítást kiadja:

Amerikai Kereskedelmi Kamara
Szent István tér 11.
Budapest 1051

Tel: +36 1 266-9880
Fax: +36 1 266-9888

www.amcham.hu

A magyar kiadás terjesztésében az alábbi szervezetek és kamarák működtek közre:

BCCH | BRITISH CHAMBER OF
COMMERCE IN HUNGARY



ceu
business
school



Start-up



**Magyar
Spin-off és Start-up
Egyesület**

JOINT VENTURE
Partnership • Association • School



Magyar Kockalzási- és Magántulke Egyesület
Hungarian Venture Capital and Private Equity Association



Magyar Menedzserek Kamara



**MENEDZSEREK
ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE**



**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL**
HUNGARY

Mások mellett az alábbi szervezetek segítik a felelős vállalatirányítási gyakorlat fejlődését és kialakulását Magyarországon. Az alábbi címeken érhetők el:

www.bcch.com

www.ccch.hu

www.ceu.hu

www.ert.eu

www.europeanspinoff.com

www.jointventure.hu

www.hvca.hu

www.mkvk.hu

www.manager.org.hu

www.mgyosz.hu

www.swedishchamber.hu

www.swiss-contribution.admin.ch/hungary

www.transparency.hu

Ez a dokumentum gyakorlati útmutató a tőzsdén nem jegyzett társaságok és a társaságok tevékenységében érdekelt személyek, és szervezetek (stakeholderek) számára, amelyet az Igazgatósági Tagok Egyesületei Európai Szövetsége (ecoDa), „az igazgatósági tagok európai szövetsége” dolgozott ki.

A jelen dokumentumot az ecoDa által felállított munkacsoport készítette, melynek elnöke Prof. Dr. Lutgart Van den Berghe, az ecoDa Szabályozási Bizottságának elnökhelyettese és a GUBERNA ügyvezető igazgatója volt.

Az ecoDa külön köszönetet mond Prof. Dr. Lutgart Van den Berghe-nek és Dr. Roger Barker-nek, a Vállalatirányítás elnökének az „IoD”-nál, akik mindketten jelentős mértékben hozzájárultak a dokumentum elkészítéséhez.

A munkacsoport tagjai:

- Juan Álvarez-Vijande, az ecoDa elnöke és IC-A ügyvezető igazgatója
- Roger Barker, Vállalatirányítás elnöke az „IoD”-nál
- Philippe Declaire, az ecoDa Tagbizottságának elnöke és pénztárnoka (Treasurer), az IFA és a GUBERNA tagja
- Jean-Philippe Drescher, az ILA Pénzügyi vállalatok bizottságának elnöke
- Pascal Viénot, a HEC Executive Education professzora és igazgatója, az „Associés en Gouvernance” tanácsadó cég vezető üzlettársa, az IFA’s középvállalkozások bizottságának előadója (Rapporteur)
- Irena Prijovic, az ecoDa Igazgatósági tagja és a ZNS főtitkára
- Béatrice Richez-Baum, az ecoDa főtitkára
- Olli V. Virtanen, az ecoDa Igazgatósági tagja, az ecoDa Szponzorálási és Külső Kommunikációs Bizottságának elnöke, a Hallitusammattilaiset ry főtitkára
- Axelle Wibault, segédkoordinátor és kutató, GUBERNA

Az [eredeti angol nyelvű] kiadást és terjesztést a KPMG anyagi támogatása és a belgiumi, dániai, franciaországi, hollandiai és egyesült királysági Intézmények Audit Bizottsága tette lehetővé.

Első kiadás: 2010. március
ecoDa. Minden jog fenntartva.

Az angol eredeti változatot kiadja:
ecoDa

42, rue de la loi, 1040 Brussels, Belgium

Tel: +32 2 231 58 11 – Fax: +32 2 231 58 31
www.ecoda.org

Az ecoDa-ról

Az ecoDa (European Confederation of Directors' Association), Igazgatósági Tagok Egyesületei Európai Szövetsége egy brüsszeli székhellyel létrehozott, 2005 óta működő nonprofit szervezet, amely az igazgatósági tagok európai szócsöveként tevékenykedik.

Az ecoDa, tíz ország igazgatósági tagjait tömörítő egyesületének szövetségeként mintegy ötvenötezer igazgatósági tagot képvisel az EU-ban. Ezáltal biztosítja, hogy a vállalatirányítással kapcsolatos nézeteik egyeztetett és elfogadott tartalommal eljussanak az EU intézményekben tevékenykedő döntéshozókhoz. Az ecoDa tagszervezetei a legnagyobb részvénytársaságoktól a legkisebb magáncégek igazgatósági tagjait képviselik, függetlenül attól, hogy az érintett társaság jegyzett-e a tőzsdén vagy sem.

Az ecoDa magas színvonalú vita- és tapasztalatszere fórumként működik annak érdekében, hogy magas szintű elvárásokat támasszon az igazgatók felé. Az ecoDa állandó nemzetközi szervezet, melynek keretében a tagok nemzeti tapasztalataikat megosztják, és részletesen megvitatják egymással.

www.ecoda.org

A dokumentumot az ecoDa Igazgatósági Tagjai lektorálták:

- Juan Álvarez-Vijande, *az ecoDa elnöke és IC-A ügyvezető igazgatója*
- Pierre Klees, *Igazgatósági tag, GUBERNA*
- Daniel Lebègue, *elnök, IFA*
- Irena Prijovic, *a ZNS főtitkára*
- Miles Templemann, *ügyvezető, loD*
- Olli V. Virtanen, *a Hallitusammattilaiset ry főtitkára*
- Patrick Zurstrassen, *elnök, alapító tag, ILA*

Idézetek

„A tőzsdén nem jegyzett társaságok nagymértékben hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez és a foglalkoztatáshoz valamennyi EU tagállamban. Mindazonáltal a vállalatirányítási szakértők és döntéshozók mindeddig viszonylag figyelmen kívül hagyták az ilyen társaságok vállalatirányítási szükségleteit. Az ebben a kiadványban szereplő iránymutatások azonban jelentős segítséget nyújtanak a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára, hogy megoldják azokat a problémákat, amelyek egy jó vállalatirányítási keretrendszer megtervezésekor felmerülhetnek. Az iránymutatásban szereplő jó vállalatirányítás alapelvei gyakorlatiasak és pragmatikusak. Alkalmazásuk módja függ az egyes társaságok körülményeitől és az egyes igazgatóságok döntéseitől.

A KPMG örömmel támogatja ennek a jelentős ecoDa kezdeményezésnek [az angol kiadásnak] az összeurópai terjesztését. Az ecoDa Iránymutatásokat és Alapelveket ajánljuk valamennyi tőzsdén nem jegyzett társaság és érintettjei számára.”

Didier de Ménonville, Partner, KPMG, Párizs

„Nagy örömmel fogadom ezeket az iránymutatásokat, amelyek elősegíthetik az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok irányítását és fejlődését. Számos tőzsdén nem jegyzett társaság kis- és középvállalkozás, amelyek gazdaságunk rejtett óriásai. A jó vállalatirányítás jelentős előnyökkel jár számukra, különösen a versenyképes kibocsátási árfolyamon történő tőkeemelés tekintetében. A jó vállalatirányítási környezet rendkívül fontos azon kis- és középvállalkozások számára is, amelyek Európában kívánnak letelepedni, vagy amelyek európai társaságokkal kívánnak kereskedni. Szeretnék gratulálni az ecoDa-nak azért, hogy kezdeményezték ennek a kiadványnak a kiadását, és sok sikert kívánok a széleskörű terjesztés során.”

Heinz Zourek, Főigazgató, az Európai Bizottság Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatósága, Brüsszel

„A világgazdasági válság emlékeztetett bennünket arra, hogy gyakorlatilag lehetetlen olyan jogi „csodafegyvert” találni, amely önmagában javítja az igazgatóság teljesítményét. Ez nagy felelősséget ró a magánszektorra az igazgatósági gyakorlatok - a többi között – az önkéntes sztenderdeknek a gyakorlatba építésével történő fejlődés során. Ez különösen érvényes a tőzsdén nem jegyzett társaságok esetében, amelyeknél a társaság hosszú távú sikere és stratégiája a hatékony igazgatóságon múlik.”

Fianna Jesover, Senior Policy Manager, Corporate Affairs Division, OECD, Párizs

„Míg a jó vállalatirányítási követelmények és gyakorlatok általában a tőzsdén jegyzett társaságokra irányulnak, addig a tőzsdén nem jegyzett társaságok vállalatirányítása nagyobb kihívást jelent. Ezek a nemcsak kis- és középvállalkozásokból álló társaságok időnként nagyvállalatként működnek. A tőzsdén nem

jegyzett társaságok továbbra is nagyon jelentős szereplői mind a fejlett piacoknak, mind a fejlődő gazdaságoknak, gyakran – vállalkozási természetükből adódóan - a gazdasági növekedés motorját hajtva. Az ecoDa által támogatott, tőzsdén nem jegyzett társaságoknak szóló, iránymutatások és alapelvek jelentősen hozzájárulnak bármely gazdaság kritikus kérdéseinek megoldásához azzal, hogy útmutatást nyújtanak olyan nyereséges és fenntartható vállalkozások létrehozásához, amelyek gyakorlata nemcsak Európában, hanem világszerte alkalmazható a tőzsdéken nem jegyzett társaságokra.”

Philipp Armstrong, Head, Global Corporate Governance Forum¹, Washington DC

Az ecoDa kezdeményezése, hogy iránymutatást nyújtson a zártkörű társaságok vállalatirányításához, üdvöztető elmozdulás attól az elmélettől, amely szerint létezik egy uniformizált - minden vállalatra alkalmazható - vállalatirányítási rendszer.

A vállalatirányítás fontos kérdés mind a tőzsdén jegyzett, mind pedig a tőzsdén nem jegyzett társaságok vonatkozásában. Amennyiben jól működik, akkor elősegíti a vállalkozás hosszú távú sikerét. Ha a fogalmat tévesen, csak egy újabb szabályozás ürügyeként alkalmazzák, akkor nem lesz több haszon nélküli költségnövelő tényezőnél.

A családi vállalkozások számára – melyek közül a legtöbb zártkörűen működik – előnyös, ha proaktívan gondolkodnak a vállalatirányítás felállításáról. Az ecoDa egy nagyon hasznos dokumentumot készített, amely támogatja ezt a gondolkodásmódot az európai családi vállalkozások hosszú távú vállalkozási sikerei érdekében.”

Philipp Aminoff, Elnök, European Family Businesses - GEEF, Finnország

¹ A Global Corporate Governance Forum-ot az International Finance Corporation, számos európai kormány és Japán alapította. A Forumot a Világbank és a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) közösen alapította 1999-ben. A Forum célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson a feltörekvő piacoknak és fejlődő országoknak, arra szolgál, hogy a vállalatirányítási reformok intézményi kapacitása bővüljön.

Előszó

A tőzsdén nem jegyzett társaságok termelik az európai GDP több mint 75%-át. Kulcsszerepet játszanak a munkahelyteremtésben, mind a jelenben, mind a jövőben, és az európai gazdasági növekedés jelentős forrását biztosítják. Remélhetőleg ez az úttörő és gyakorlati kezdeményezés jelentős hatást gyakorol a gazdasági fejlődésre Európában.

A gazdasági válsággal összefüggésben, a tőzsdén nem jegyzett társaságoknak, új fejlődési utakat kell keresniük. Az ecoDa meg van győződve arról, hogy a Vállalatirányítás, az európai társaságok számára, hatásos eszköz lehet a növekedés és a fenntarthatóság elősegítésében. A gazdasági válság rámutatott a jó vállalatirányítási gyakorlat alkalmazásának fontosságára. Az irányítás azonban nemcsak a pénzügyi intézetek és a tőzsdén jegyzett társaságok számára fontos, hanem alapvető jelentőségű a vállalkozások megerősítésében, legyen szó bármilyen vállalatról.

Ez a dokumentum a jó vállalatirányítás tizennégy alapelvét dinamikus, lépcsőzetes megközelítés alapján mutatja be, ami, az egyes vállalkozásoknál figyelembe veszi a nyitottság, a méret, az összetettség és az érettség fokát. A tőzsdén nem jegyzett társaságok – mint például az alapító tulajdonában vagy családi tulajdonban lévő vállalkozások – hasznos iránymutatásokat nyerhetnek a lépcsőzetes megközelítésből annak érdekében, hogy biztosítsák fenntarthatóságukat, független tagokkal bővítsék az igazgatóságot, tőkét vonzzanak és rendezzék a tulajdonosok között felmerült problémákat.

Ezen felül, ez az ecoDa kiadvány visszacsatolási lehetőséget biztosít az EU tagállamoknak, hogy fejlesszék és frissítsék a tőzsdén nem jegyzett társaságokra vonatkozó nemzeti vállalatirányítási szabályzatokat.

Az ecoDa igazgatóság elkötelezettségének és az ecoDa által erre a projektre felállított munkacsoportnak köszönhető ez az úttörő jellegű európai kezdeményezés. Az ecoDa igazgatósági tagokat tömörítő nemzeti szervezetei közreműködése kiterjesztette ezt a szakszerű gyakorlati eszközt a tőzsdén nem jegyzett társaságok igazgatóságaira, igazgatóira, tulajdonosaira és egyéb érintettjeire.

Bár csak önkéntesen alkalmazandó, a jelen dokumentumban kifejtett Alapelvek és az Útmutatás az ecoDa bevált gyakorlati vállalatirányítási ajánlásait tartalmazzák az európai, zártkörű (tőzsdén nem jegyzett) társaságok számára.

Juan Alvarez-Vijande
az ecoDa elnöke

Összefoglalás

- Ez az ecoDa kezdeményezés vállalatirányítási programot ajánl az európai, zártkörű, tőzsdén nem jegyzett társaságok számára.
- A tőzsdén nem jegyzett társaságok jelentős mértékben hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez és a munkahelyteremtéshez valamennyi EU tagállamban. Ennek ellenére, mind a mai napig, a tőzsdén nem jegyzett társaságok vállalatirányítási igényeit mind a vállalatirányítási szakértők, mind a döntéshozók általában figyelmen kívül hagyták. A legtöbb tőzsdén nem jegyzett társaság által jóváhagyott vállalatirányítási szabályzat jellemzően a tőzsdén jegyzett és nem a zártkörű társaságokra modellezett.
- Számos zártkörű vállalat magánszemélyek vagy családok tulajdonában áll. Ebben az összefüggésben a jó vállalatirányítás elsősorban nem az igazgatóságok és a társaságirányításban részt nem vevő tulajdonosok viszonyára összpontosít, mint a tőzsdén jegyzett társaságok esetén, és nem is a formális szabályoknak való megfelelést helyezi előtérbe. Ehelyett inkább a vállalati folyamatoknak és gyakorlatoknak szab keretet, amelyek értéket adnak a vállalkozásnak, építik a hírnevét, és biztosítják hosszú távú működését és sikerét.
- A jó vállalatirányítás különösen fontos a zártkörű társaságok tulajdonosainak. A legtöbb esetben e tulajdonosok csak korlátozott lehetőségekkel rendelkeznek a tulajdoni érdekeltségük eladása tekintetében, és ezért kötődnek a társasághoz közép- és hosszú távon. Emiatt nagyobb mértékben tekinthetők érintett feleknek a jó vállalatirányítás kialakításában.
- Az üzleti életre irányuló egyre nagyobb társadalmi érdeklődés következtében még a tőzsdén nem jegyzett társaságoknak is figyelmet kell fordítaniuk az érintett (érdekelt) felekre a társasági kötelezettségek teljesítésében.
- A hatékony vállalatirányítás meghatározza a szerepeket, a kötelezettségeket és a döntési jogkörök megosztását a tulajdonosok, az igazgatóság, az ügyvezetés és a többi érintett felek között. Különösen a kisebb társaságoknál fontos felismerni, hogy a társaság működése nem csupán a tulajdonos magánvagyonát gyarapítja.
- Ez az útmutató iránymutatást nyújt a tőzsdén nem jegyzett társaságoknak a vállalatirányítási keretek megtervezésekor felmerülő kérdések tekintetében. Tartalmaz továbbá egy sor olyan vállalatirányítási alapelvet, melyek betartásáról valamennyi társaság maga dönthet.
- A jelen dokumentum a jó vállalatirányítás tizennégy alapelvét mutatja be a dinamikus lépcsőzetes megközelítés alapján, amely figyelembe veszi a nyitottság, a méret, az összetettség és az érettség fokát az egyes vállalkozásoknál. A vállalatirányítás dinamikus kialakítása alapvető jelentőségű, ugyanis a vállalatirányítási kereteket a vállalat életciklusa mentén kell kialakítani.
- A tőzsdén nem jegyzett társaságok vállalatirányításában kulcs lépés a kívülálló meghívása az igazgatóságba. Ennek hatása az igazgatóság ülésin tanúsított magatartásra nem lebecsülendő.
- Az alapelvek - a vállalat különböző életciklusaiiban - vállalatirányítási térképként szolgálnak a családi tulajdonban lévő társaságok tulajdonosainak, valamint az alapító-vállalkozóknak a társaságirányítás fejlesztéséhez. Ezek az alapelvek fontosak lehetnek a leányvállalatok és a közös vállalatok számára is. Az itt ismertetett gyakorlatok még az állami tulajdonban álló társaságok és közhasznú szervezetek irányításának kialakításához is példát szolgáltathatnak.

Az 1. Szakasz alapelvei:

Vállalatirányítási alapelvek, amelyeket valamennyi tőzsdén nem jegyzett társaság számára ajánlunk

- 1. alapelv:** A tulajdonosok (tagok/résztvényesek) hozzanak létre a társaság számára megfelelő irányítási keretrendszert.
- 2. alapelv:** A társaság törekedjen egy olyan hatékonyan működő igazgatóság létrehozására, amely együttesen felelős a társaság hosszú távú sikeréért, ideértve a vállalati stratégia meghatározását is. Ugyanakkor a hatékony (és független) igazgatóság kialakítása irányába átmeneti lépést jelenthet egy igazgatósági tanácsadó testület létrehozása.
- 3. alapelv:** Az igazgatóság mérete és összetétele tükrözze a társaság tevékenységének szerkezettségét és összetettségét.
- 4. alapelv:** Az igazgatóságnak kellő gyakorisággal kell üléseznie annak érdekében, hogy feladatait elláthassa, és ahhoz, hogy időben hozzájusson feladatai ellátásához szükséges információkhoz.
- 5. alapelv:** A javadalmazás mértékét, oly módon kell meghatározni hogy az, a vállalat sikeres vezetése érdekében vonzza, megtartsa és motiválja az ehhez szükséges képességekkel rendelkező vezető tisztségviselőket (igazgatósági tagok) és az ügyvezetést (felsővezetést, menedzsmentet).
- 6. alapelv:** Az igazgatóság felelős a kockázatkezelés felügyeletéért, valamint a téves kockázat-megítéléséért, és fenn kell tartania egy megbízható belső ellenőrző rendszert, amely óvja a tulajdonosok (tagok/résztvényesek) befektetéseit és a társaság vagyonát.
- 7. alapelv:** Párbeszédre van szükség az igazgatóság és a tulajdonosok (tagok/résztvényesek) között, hogy egyetértés alakuljon ki az elérendő célokban. Az igazgatóságnak a megfelelő párbeszéd lehetőségét kell biztosítania a tulajdonosok számára. Az igazgatóság nem felelkezhet meg a tulajdonosokkal való egyenlő bánásmód követelményéről.
- 8. alapelv:** Minden igazgatót - a megfelelő felkészítést követően - be kell vonni az igazgatóság tevékenységébe, és az igazgatóknak rendszeresen frissíteniük kell képességeiket és ismereteiket.
- 9. alapelv:** A családi irányítás alatt álló társaságok olyan vállalatirányítási rendszert hozzanak létre, amely összhangot és egyetértést teremt a családtagok között, valamint megfelelően alakítja ki a családi irányítás és a vállalatirányítás közötti kapcsolatot.

A 2. Szakasz alapelvei:

Vállalatirányítási alapelvek, amelyeket a nagy és/vagy összetett működésű, tőzsdén nem jegyzett társaságoknak ajánlunk

- 10. alapelv:** A társaság élén egyértelműen meg kell osztani a felelősséget az igazgatóság tevékenységének irányítása és a társaság működtetése között. Senki sem rendelkezhet korlátlan döntési jogkörrel.
- 11. alapelv:** Az igazgatóságok felépítése különbözik a nemzeti jogszabályi követelmények és az üzleti normák szerint. Mindazonáltal, valamennyi igazgatóságban, a tagoknak megfelelő szakértelemmel és tapasztalattal kell rendelkezniük. Egyetlen személynek (vagy egyének kisebb csoportjának) sem lehet döntő befolyása az igazgatóság döntéshozatalára.
- 12. alapelv:** A hatékonyabb feladatmegosztás érdekében, az igazgatóság hozzon létre megfelelő igazgatósági bizottságokat.
- 13. alapelv:** Az igazgatóság időszakonként értékelje saját és minden egyes igazgató teljesítményét.
- 14. alapelv:** Az igazgatóságnak, a vállalaton kívüli érintett felek (stakeholderek) számára is, átgondolt és érthető értékelést kell készítenie a társaság helyzetéről és kilátásairól. Emellett megfelelő programot kell kialakítania a többi érintett fél bevonására.

Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai, tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az ecoDa azért kezdeményezte ezt a kiadványt, hogy vállalatirányítási programot adjon a tőzsdén nem jegyzett, európai társaságok számára. Iránymutatást nyújt, valamint tartalmaz egy sor **önkéntesen követhető** „bevált gyakorlati” alapelvet, melyek a már létező nemzeti és nemzetközi vállalatirányítási szabályzatokból és az egyes tőzsdén nem jegyzett vállalkozások hatékony vállalatirányítási tapasztalatából is merítenek.

Mindamelllett, hogy közvetlen iránymutatást nyújt a tulajdonosoknak és a vezető tisztségviselőknek, ezek az ecoDa alapelvek remélhetőleg alapul szolgálnak majd további, az országok sajátosságait jobban figyelembe vevő vállalatirányítási alapelvek kialakításához az egyes EU tagállamok szintjén.

Az **iránymutatás a dokumentum I. Részében** található, és öt fő pontra oszlik. Az első két pont bemutatja a tőzsdén nem jegyzett társaságoknak szóló vállalatirányítási iránymutatások és alapelvek közzétételének logikai alapjait. A 3. és a 4. pont összefoglalja a jelentős vállalatirányítási szereplőket, és azokat az alapelveket, amelyeket célszerű beépíteni egy megvalósítható vállalatirányítási keretrendszerbe. Az 5. pont a jó vállalatirányítási gyakorlat megvalósítása közben felmerülő kihívásokat veszi számba.

Az ecoDa tőzsdén nem jegyzett társaságoknak szóló vállalatirányítási **alapelvei a II. Részben** találhatók. Azok az olvasók, akik már járatosak a vállalatirányítási koncepciók területén, rögtön a II. Részre térhetnek az egyes társaságok szintjén közvetlenül alkalmazható intézkedések részletesebb megismerése érdekében.



I. Rész Iránymutatás tőzsdén nem
jegyzett társaságok számára

Az OECD a vállalatirányítás fogalmát az alábbiak szerint határozza meg:

„A vállalatirányítás a társaság ügyvezetése, igazgatósága, tulajdonosai és egyéb érintettjei közötti kapcsolatok összessége. A vállalatirányítás teremti meg azt a szerkezetet, amelyen keresztül a társaság céljait kítűzik, és amelyen keresztül meghatározzák azokat az eszközöket, amelyekkel ezek a célok elérhetők, és amelyek alapján a teljesítményt ellenőrzik. A hatékony vállalatirányításnak megfelelően ösztönöznie kell az igazgatóságot és az ügyvezetést, hogy olyan célkitűzéseket kövessenek, amelyek a társaság és a tulajdonosok érdekében állnak, és amelyek megkönnyítik a hatékony ellenőrzést.”²

1. Miért fókuszáljunk a tőzsdén nem jegyzett társaságokra?

Jelen ecoDa iránymutatás és alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságokra összpontosítanak, vagyis olyan korlátozott felelősséggel működő társaságokra, amelyek nem léptek a tőzsdére.³ A tőzsdén nem jegyzett társaságok köre nagyon széles, ide tartoznak az újonnan alapított társaságok, az egy tulajdonos által irányított társaságok, a családi vállalkozások, a kockázati és magántőke bevonásával működő társaságok, a közös vállalatok és a leányvállalatok. Ezen túlmenően sok állami tulajdonban lévő társaság is a tőzsdén nem jegyzett társaságok között kap helyet.

A tőzsdén nem jegyzett társaságok azokban az országokban jelentősek igazán, ahol a tőkepiac kevésbé fejlett, és ahol a társaságok nagy többsége nem jegyzett a tőzsdén vagy más szabályozott piacon. A kis- és középvállalkozások még a fejlettebb gazdaságokban is zártkörűen működnek. Ezen felül, különböző indokokból, sok jelentős nagyvállalat is lemond a tőzsdéi bevezetéséről.

Az OECD szerint a tőzsdén nem jegyzett társaságok fejlett vállalatirányítása jelentősen hozzájárulhat a termelékenység és a munkahelyteremtés növelésében mind a fejlett, mind a fejlődő gazdaságokban.⁴ Azonban nagy számuk és gazdasági jelentőségük ellenére a tőzsdén nem jegyzett társaságok vállalatirányításának területét gyakran elhanyagolják a vállalatirányítási tanulmányok és ajánlások.

² OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, 2004, 11. o.

³ A tőzsdén nem jegyzett és jegyzett társaságok között az a fő különbség, hogy a tőzsdén nem jegyzett társaságok nem bocsátanak ki nyilvánosan részvényt.

⁴ Vermeulen: A jog szerepe a hatékony felelős vállalatirányítási keretrendszerek kialakításában in: Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets (<http://www.oecd.org/dataoecd/48/11/37190767.pdf>), 2006, 93. o.

Az elmúlt években például számos ország fogadott el vállalatirányításról szóló kódexeket (ajánlásokat).⁵ A legtöbb kódex (ajánlás) azonban csak a tőzsdén jegyzett társaságokra vonatkozik. Saját hivatkozási alap híján fennáll annak a veszélye, hogy a tőzsdén nem jegyzett társaságok tartózkodni fognak a jó vállalatirányítási rendszer kiépítésétől a hosszú távú hatékonyságukkal és sikerükkel kapcsolatos aggályaik miatt. A tőzsdén jegyzett társaságok széles körben ismert, a bevált gyakorlatot tükröző alapelveinek átvétele sem járható megoldás tekintettel arra, hogy a tőzsdén jegyzett vállalatok vállalatirányítási kihívásai eltérnek a tőzsdén nem jegyzett társaságokétól.

A tőzsdén jegyzett társaságokban gyakran van nagyszámú kívülálló kisebbségi tulajdonos, és gyakran hivatásos menedzser irányítja őket jelentős tulajdoni részesedés nélkül. Az ilyen társaságok vállalatirányítási keretrendszere jellemzően arra koncentrál, hogy a kívülálló tulajdonosok hatékony felügyeletet és ellenőrzést gyakorolhassanak az ügyvezetés és az igazgatóság felett. Ez gyakran okoz problémát azért, mert a legtöbb kívülálló tulajdonos nem vesz részt a rendszeres döntéshozatalban (ez az úgynevezett „megbízó (principal)-megbízott (agent)” –probléma), továbbá azért, mert nehéz összehangba hozni egy kis tulajdonosokból álló, nem egységes kör összehangolt fellépését az ügyvezetéssel szemben (ez az úgynevezett „közös fellépés (collective action)” probléma).

A fentiekkel ellentétben, a legtöbb, tőzsdén nem jegyzett vállalat, magánszemélyek, vagy a társasághoz közel álló személyek (pl. családtagok) tulajdonában és irányítása alatt áll. Számos esetben a tulajdonosok jelentős, közvetlen irányító szerepet töltenek be az ügyvezetésben is. Ebből a szempontból a jó vállalatirányítás nem a távollevő tulajdonosok jogai védelméről szól. Inkább a vállalati folyamatoknak és magatartásoknak szab olyan keretet, amelyek értéket adnak a vállalkozásnak, és hosszú távon biztosítják működésének folyamatosságát és sikerét.

A tőzsdén nem jegyzett társaságok sok tekintetben nagyobb vállalatirányítási kihívásokkal néznek szembe, mint a tőzsdén jegyzett társaságok. A tőzsdén jegyzett társaságok vállalatirányítási keretrendszerének nagy részét különböző típusú szabályok és jegyzési követelmények szabhatják meg. Ezzel szemben a tőzsdén nem jegyzett társaságok szélesebb mozgástérrel rendelkeznek vállalatirányítási stratégiájuk meghatározásakor (vagy meg nem határozásakor!). Ez azt jelenti, hogy a tőzsdén nem jegyzett társaságoknak maguknak kell elemezni a különböző vállalatirányítási megközelítések költségeit és hasznait.

Továbbá, ellentétben a tőzsdén jegyzett nagyvállalatokkal, a tőzsdén nem jegyzett kisebb vállalatok nem feltétlenül rendelkeznek kellő belső erőforrásokkal (pl. jogtanácsosok vagy belső ügyviteli szervezetrendszer) a vállalatirányítással kapcsolatos fontos döntések elősegítéséhez. A vállalatirányítási keretek meghatározása főleg a tulajdonosok és a vezető tisztségviselők feladata, előfordulhat azonban, hogy feladataik ellátásához szükségük van vállalatirányítási szakértő segítségére, jelentős referencia tapasztalatra és olyan eszközökre, amelyek segítik őket abban, hogy felismerjék a szakszerű vállalatirányítás céljait.

Ezek a megfontolások győzték meg az ecoDa-t arról, hogy sokat lehet nyerni a tőzsdén nem jegyzett vállalkozások vállalatirányítási jellegzetességeinek feltárásából, és bevált gyakorlati megoldások felvázolásából, önkéntesen követhető vállalatirányítási alapelvek formájában.

⁵ Az első vállalatirányítási kódexet az USA-ban hirdették ki 1978-ban. 2008-ig 64 országban fogadtak el vállalatirányításról szóló kódexeket. Nemzetközi szinten az OECD Vállalatirányítási Alapelvei (első kiadás: 1999, újrakiadás: 2004) voltak meghatározó befolyással a nemzeti vállalatirányítási kérdésekre.

2. Miért lényeges a vállalatirányítás a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára?

Az OECD szerint⁶ egy vállalatirányítási keretrendszer az alábbi három elemből áll:

- A vállalatirányítás a társaság ügyvezetése, igazgatósága, tulajdonosai és egyéb érintettjei közötti kapcsolatok összessége.
- Olyan rendszer, amelyen keresztül a társaság céljait kitűzi, és amely elősegíti, hogy meghatározzák azokat az eszközöket, amelyekkel ezek a célok elérhetők és a teljesítmény ellenőrizhető.
- Megfelelő ösztönzés az igazgatóság és az ügyvezetés számára, hogy olyan célkitűzéseket kövessenek, amelyek a társaság és a tulajdonosok érdekében állnak.

Összegezve olyan hatékony vállalatirányítási keretrendszer kialakítása, amely e kérdésekben meghatározza a cég álláspontját, és egyaránt fontos a tőzsdén jegyzett és nem jegyzett társaságok számára. Számos indok sorolható fel, hogy miért kell a tőzsdén nem jegyzett társaságoknak különös figyelmet szentelnie a vállalatirányításra.

a. Teljesítmény és belső hatékonyság

A vállalatirányítás számára alapvető fontosságúak a döntéshozatali eljárások és azok a magatartásformák, amelyek segítik a társaságot céljai elérésében. Ez az a keret, amelyen belül döntéseket hoznak, és döntéshozatali hatáskört gyakorolnak. Ebből következően, azzal párhuzamosan, hogy a cég törekszik tevékenységeit még szakszerűbbé és fenntarthatóvá tenni, komolyan meg kell fontolni a vállalatirányítás kérdéseit.

Ez különösen szükséges akkor, ha a cég el kíván szakadni az alapító vállalkozó közreműködésétől való függéstől. Bármennyire is jelentős egy személy képessége és dinamizmusa egy vállalkozás alapításánál, ez hosszú távon minden bizonnyal nem elegendő. Ahogy a vállalkozás egyre inkább nő és érettebbé válik – vagy túléli az alapító érdekeit vagy karrierjét –, egyre fontosabbá válik a vállalatirányítási eljárások kialakítása az egy személyen túli folyamatosság és siker biztosítása érdekében.

A hatékony vállalatirányítási folyamatok kialakítása valójában leveszi a terhet az alapító vállarról, elősegíti a gyors utódlást és teret ad a szélesebb körű szakértelemnek és know-how-nak. Az eredmény lehet fejlettebb vezetés, döntéshozatal és átgondolt látásmód. A fejlettebb vállalatirányítás mellett könnyebbé válik a társaságot fenyegető, különösen a növekedés és az összetettebbé válás miatti különböző kockázatok ellenőrzése és kezelése.

A vállalatirányítás egyre jelentősebb kérdéssé válik a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára az újabb pénzügyi források bevonásakor. A kezdetekben a befektetések elsődleges forrása általában a belső kap-

⁶ OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, 2004, 11. o.

csolatrendszer (pl. családok vagy kapcsolt társasági csoportok) megtakarított jövedelmei vagy finanszírozásai. A tőzsdén nem jegyzett társaságok mindazonáltal gyakran fordulnak bankokhoz vagy magán tőkebefektetőkhez, vagy kockázati tőkét vesznek igénybe terjeszkedésük és növekedésük finanszírozásához.

Az említett külső pénzügyi forrásoktól való növekvő függőség elkerülhetetlenné teszi egy világosabban érthető vállalatirányítási keretrendszer bevezetését, tekintettel arra, hogy a külső pénzügyi befektetők meg kívánják bizonyosodni arról, hogy befektetéseiket megfelelően kezelik.

Különösen a további tulajdonosok bevonása igényel vállalatirányítási mechanizmusokat – még akkor is, ha az alapító fenntart magának olyan irányítási jogosultságokat, amelyek feloldják a különböző célokkal rendelkező tulajdonosok közötti ellentéteket.

Az a vállalatirányítási rendszer, amely megőrzi a belső és külső pénzügyi források biztosítóinak – így főleg a tulajdonosok, bankok és más hitelezők - bizalmát, a hosszú távú tőkepiaci partnerek elkötelezettségének biztosításával járul hozzá a cég hosszú távú sikeréhez. Az ilyen vállalatirányítási rendszer eredménye a társaság számára egy stabilabb finanszírozási rendszer lesz, alacsonyabb költségekkel, mint amelyek egyébként elérhetők lennének.

b. A befektetések forgalomképtelensége okán a tulajdonosi tőke „türelmének” megóvása

A tőzsdén nem jegyzett társaságok tulajdonosai rendszerint korlátozott lehetőségekkel rendelkeznek tulajdoni érdekeltségeik értékesítése tekintetében. A meghatározásukkal összhangban, a tőzsdén nem jegyzett vállalkozások részvényeit nem jegyzik a tőkepiacokon, és ott nem is kereskednek azokkal. Továbbá számos országban, a tőzsdén nem jegyzett társaságok részvényeinek adásvételét, és az azokkal való kereskedést, a nyilvánosság számára (vagy akár olyan személyek számára, akiknek nincs korábbi kapcsolata a társasággal, vagy jelenlegi tulajdonosaival), tiltják a vonatkozó jogszabályok.

A részvényátruházás korlátozását maguk a tulajdonosok is előírhatják (pl. a társaság társasági szerződésében vagy a szindikátusi szerződésben). Ennek eredményeképpen a tőzsdén nem jegyzett társaságok tulajdonosai akaratlan „túszaivá” válhatnak a társaságnak.

A likviditás hiánya jelentős befektetési kockázatot jelent a tulajdonosoknak. A befektetőknek el kell kötelezniük magukat a társasággal szemben közép és hosszú távon. Nekik - a tőzsdén jegyzett társaságok tulajdonosaival ellentétben - nincs meg a lehetőségük arra, hogy eladják részvényeiket, ha nem értenek egyet a társaság stratégiájával, vagy ha úgy gondolják, hogy a társaság tevékenysége túl kockázatos.

Egy hatékony vállalatirányítási keretrendszer segít csökkenteni ezeket a kockázatokat. Némi biztonságérzetet nyújt a tőzsdén nem jegyzett társaságok tulajdonosainak, hogy annak ellenére, hogy a tulajdonosi érdekeltségüktől nem tudnak könnyen megválni, az igazgatóság és az ügyvezetés tiszteletben fogja tartani, és védelmezni

fogja az érdekeiket. Ugyanakkor előfordulhat, hogy a vállalatirányítási keretrendszer távozásra készítheti azokat a tulajdonosokat, akik megfontolás tárgyává teszik, hogy részben vagy egészben megváljanak társasági részesedésüktől.

Ennek eredményeképpen a befektetők minden bizonnyal elsősorban az ilyen társaságokban fognak tulajdont szerezni. Ezenfelül nyugodtabban fogják érezni magukat stratégiai tőkepiaci partner szerepükben, és hosszú távon fogják támogatni a társaságot.

c. A társaság elismertségének kiépítése a társadalmi elvárásokkal összhangban

A tőzsdén nem jegyzett társaságoknak olyan társadalmi környezetben kell működniük, amelyben a nyilvánosság egyre nagyobb figyelmet szentel a társaságok magatartásának. Mindemelllett a mostani pénzügyi válság nyomán egyre nagyobb igény mutatkozik a társaságok ellenőrizhetőségére és átláthatóságára.

A meglévő vállalatirányítási kódexek (ajánlások) is növelik a vállalatirányítás jelentőségét. A nemzetközi vállalatirányítási alapelvek (mint pl. az OECD alapelvei) és tőzsdén jegyzett társaságok nemzeti vállalatirányítási kódexei (ajánlásai) is kidolgoztak társadalmi normákat a „megfelelő” társasági struktúráról, eljárásokról és magatartásokról. Ráadásul a tőzsdén nem jegyzett társaságok vállalatirányításával kapcsolatos elvárásokra hatással voltak a számos európai országban pl. Belgiumban, Finnországban és Spanyolországban a közelmúltban kihirdetett, a tőzsdén nem jegyzett társaságokat érintő vállalatirányítási kódexek.

Annak ellenőrzésekor, hogy a társaságok megfelelően irányítják-e magukat, a közvélemény minden bizonnyal kevés jelentőséget tulajdonít annak, hogy a vállalkozás tőzsdén jegyzett-e vagy sem. Valójában a külső szemlélők talán még bizalmatlanabban tekintenek a tőzsdén nem jegyzett társaságokra, mint a tőzsdén jegyzett társaságokra az átláthatóság alacsonyabb szintje miatt.

A jó vállalatirányítás döntő szerepet játszhat a legfontosabb, egyéb érintett felek, így főként a jelenlegi és jövőbeli befektetők, munkavállalók, ügyfelek, fogyasztói csoportok és helyi közösségek bizalmának megszerzésében. Tényleges „felhatalmazást ad a működésre”, ugyanis biztosítja az egyéb érintett feleket arról, hogy a társaságot megfelelő és felelős módon működtetik, megfelelő figyelemmel a „nem bennfentesek” érdekeire is.

Jelentős következményekkel járhat, ha a társaság magatartása nem felel meg a társadalom elvárásainak. Még formális jogszabálysértés nélkül is kihathat a társaság működésére a munkavállalók ügyfelek és fogyasztói csoportok negatív megítélése. Egy erős vállalatirányítási keretrendszer segítségével csökkenthetők ezek, a társaság megítélésével kapcsolatos, jelentős kockázatok.

3. A vállalatirányítási keretrendszer megalkotása – a főszereplők

Egy hatékony vállalatirányítási keretrendszer stabil és elfogadott kapcsolatot létesít a tulajdonosok, az igazgatóság, az ügyvezetés és az egyéb érintettek között. Valójában meghatározza az egyeztetett hatalommegosztást a cég főszereplői között. Ez elengedhetetlen előfeltétele a vállalkozás hatékony működésének. A továbbiakban megvizsgáljuk az egyes szereplőket.

a. Tulajdonosok (tagok/részvényesek)

Az Európában tapasztalható eltérő vélemények ellenére széles körben elfogadott, hogy a társaságnak támogatnia kell tulajdonosai (tagjai/részvényesei) érdekeit. Szigorúan jogi szempontból azonban, a részvényeseknek nincs közvetlen hatásköre a társaság működése felett. A tulajdonosok jogosultságai elsősorban abból erednek, hogy megválaszthatják, elmozdíthatják az igazgatóság tagjait, és befolyásolhatják döntéshozatalukat.

Ezeket a jogosultságokat mind a társasági jog (amely meghatározza a minimális tulajdonosi jogokat), mind a társasági iratok, mint pl. a társasági szerződés vagy a szervezeti és működési szabályzat határozzák meg.

Ezen túlmenően a tulajdonosok maguk között is köthetnek megállapodásokat. Ezek a szindikátusi szerződések további tulajdonosi jogosultságokat és kötelezettségeket határozhatnak meg, pl. a részvények átruházhatóságával kapcsolatban vagy a különböző részvényfajtákkal kapcsolatban.

A jogszabályoknak való megfelelésen túl a vállalatirányítási keretrendszernek kell meghatároznia a tulajdonosok együttműködését a társasággal.

Például:

- Hogyan hívhatják össze a tulajdonosok a közgyűlést?
- Hogyan terjeszthetnek elő a tulajdonosok a közgyűlésen döntési javaslatokat, hogyan befolyásolhatják, vagy miképpen vétőzhatják meg az igazgatóság döntéseit illetve az egyes igazgatósági tagok kinevezését vagy elmozdítását?
- Miről kell a társaságnak a tulajdonosokat tájékoztatni?

Előfordulhat továbbá, hogy a vállalatirányítási rendszer a jogosultságok mellett a tulajdonosok kötelezettségeit is ki kívánja emelni. Egy proaktív és építő jellegű kapcsolat a tulajdonosok és az igazgatóság között növeli az egyetértést és elkötelezettséget mind válság idején, mind rendes működési körülmények között.

A tulajdonosok számára nehézséget jelenthet érdekeik érvényesítésekor, hogy nem képeznek egynemű csoportot. Különböző versengő és ellentétes célkitűzések jelenhetnek meg. Ez sajátos probléma lehet a családi vállalkozások esetén, ahol a családtagok egy része aktívan részt vesz az ügyvezetésben, míg mások nem.

Ilyen esetekben fontos, hogy a vállalatirányítási keretrendszer meghatározza a tulajdonosok kölcsönösen elfo-

gadott kapcsolatát. Ezek olyan eljárásokat jelentenek, amelyek segítségével az ellentétek hatékonyan előreláthatók és feloldhatók lesznek. A hatékony eljárások a családi vállalatirányítás esetében is fokozhatják a családi vállalkozások hosszú távú sikerét.

b. Vezető tisztségviselők (igazgatósági tagok)

A tulajdonosok egyik legfőbb jogosultsága az, hogy kinevezhetik a vezető tisztségviselőket, és meghatározhatják az igazgatóság jogait. Ezzel a tulajdonosok végső soron meghatározzák a vállalatirányítási keretrendszer alapjait.

Bár léteznek különbségek egyes jogrendszerek és társasági formák között, az igazgatóságra úgy tekintünk, mint a társaság elsődleges döntéshozó szervére. Az igazgatóság együttesen felelős a társaság tevékenységének minden aspektusáért. A tulajdonosok jogkör korlátozási lehetőségeit most nem vizsgálva, az igazgatóság széleskörű kötelezettségei az alábbiak:

- kialakítani és fenntartani a társaság elképzeléseit, céljait és értékeit,
- kialakítani a társaság szerkezetét, stratégiáját és kockázatkezelését,
- jogkörrel felruházni az ügyvezetést, és ellenőrizni a célok, stratégiák és működési tervek megvalósítását,
- eleget tenni a beszámolási kötelezettségnek a tulajdonosok felé

A vállalatirányítási keretrendszer formálisan állapítja meg az igazgatóság egyes kötelezettségeit. Meghatározza az igazgatóság szerkezetét, méretét és összetételét, valamint azt, hogy milyen eljárás keretében kerülnek kinevezésre a vezető tisztségviselők az igazgatóságba.

Az igazgatósági ülések megszervezése a vállalatirányítási keretrendszer jelentős alkotóeleme. Fontos része továbbá az igazgatóság elnökének szerepe, az igazgatósági ülések gyakorisága, az igazgatóság napirendjének meghatározása, a vezető tisztségviselőknek adott tájékoztatás természete, a jegyzőkönyv vezetése, igazgatósági megbeszélések és döntéshozatal természete és stílusa, valamint az igazgatósági titkár szerepe.

A vállalatirányítási keretrendszer feladata annak meghatározása is, hogy az igazgatóság egyes feladatokat bizottságokhoz rendeljen-e, így például az audit bizottsághoz, a jelölési és a javadalmazási bizottsághoz.

A hatékony vállalatirányításhoz ugyanúgy szükségesek az ebben résztvevő személyek mint maga a szerkezeti felépítés. Ebből következően a vállalatirányítási keretrendszer segítségével megtalálhatók az ügyvezetésre vagy az igazgatósági tagságra alkalmas személyek, és biztosítható, hogy a vezető tisztségviselők megértsék a tisztségükből fakadó jogi és erkölcsi kötelezettségeiket (beleértve a személyes felelősségüket is).

c. Ügyvezetés (felsővezetés, menedzsment)

Az ügyvezetés minőségének meghatározó szerepe van a vállalkozás sikerében vagy annak kudarcában. Bár az ügyvezetők nem a társaság fő döntéshozói, ugyanakkor felelősek a társaság napi szintű irányításáért. Ebben a szerepükben kizárólagos jogkörrel kell rendelkezniük a cég operatív működésével kapcsolatban.

A vállalatirányítási keretrendszer kulcsfeladata az ügyvezetésnek adott kizárólagos jogkör meghatározása. Amennyiben túl szűk a jogkör – és az ügyvezető tevékenységi szabadsága túlságosan korlátozott – a társaság minden bizonnyal rugalmatlanná válik. Előfordulhat, hogy az ügyvezetés képtelen megvalósítani az igazgatóság célkitűzéseit. Túl széles jogkör esetén azonban fennáll annak veszélye, hogy az ügyvezetés nem képviseli az igazgatóság és a tulajdonosok érdekeit, hanem a saját céljait követi.

A vállalatirányítás feladata annak kidolgozása, hogy miként tudja az ügyvezetést oly módon ösztönözni, hogy összhangba kerüljön a tulajdonosok és egyéb érintettek érdekeivel. Különösen jelentős ebből a szempontból a javadalmazási politika és a felsővezetést, mint pl. az ügyvezetőt vagy a vezérigazgatót érintő szerződéses feltételek. A vállalatirányítási keretrendszernek foglalkoznia kell a felsővezetés utódlásával is.

d. Egyéb érintett felek

Az egyéb érintettek (érdekeltek) – így, a munkavállalók, befektetők, beszállítók, helyi közösségek és a kormány – szerepe és befolyása jelentősen különbözik az egyes társaságokban, szektorokban és országokban. Néhány európai országban ezek jogait a társasági jog vagy egyéb kapcsolódó jogterület, például a munkajog rögzíti. Ezzel ellentétben, más országok hagyományosan kevesebb figyelmet fordítanak a tulajdonosi jogok jogszabályi megjelenítésére.

Mindazonáltal – a jogi szabályozástól függetlenül - a vállalatirányítási keretrendszernek figyelembe kell venni az egyéb érintettek jogait. Jelentős – az elismertséggel kapcsolatos vagy egyéb – kockázattal járhat a cég számára, ha nem megfelelően kezelik az egyéb érintettek kérdését a vállalatirányítás keretében. Ebből következően fontos, hogy jelentős érdekcsoportokkal folyamatos párbeszéd és építő jellegű együttműködés kerüljön kialakításra.

4. A jó vállalatirányítás megalapozása - a legfontosabb alapelvek

Egy hiteles vállalatirányítási keretrendszer megtervezéséhez szükséges összekapcsolni a fő vállalatirányítási szereplőket néhány széles körben elfogadott vállalatirányítási alapelvel.

a. A jogkörök átruházása

A jogosultságok eredete minden társaságban a tulajdon. A társaságok azonban rövid idő alatt elérik azt a pontot, ahol a fő tulajdonos többé már nem tudja egyidejűleg ellátni a tulajdonos, a vezető (senior) igazgatósági tag és az ügyvezető szerepét. Ezen a ponton szükségessé válik megfontolni, mi lehet az igazgatóság és az ügyvezetés részére történő jogkörátruházás leghatékonyabb módja.

A társasági szerződés (vagy az ezzel egyenértékű társasági okirat) és a tulajdonosok határozatai alkalmasak arra, hogy lefektessék a tulajdonosok jogait.

A tulajdonosoknak és/vagy az igazgatóságnak módszeresen kell megközelítenie a jogkörök delegálását, és ezt írásban is szabályozni kell. Meg kell állapítani az igazgatóság és az ügyvezetés kizárólagos hatáskörébe tartozó feladatokat, amelyek kijelölik az átadott jogkörök paramétereit (figyelemmel bármilyen pénzügyi küszöbre a döntési jogkör kapcsán).

Az átruházott jogköröket időszakonként ellenőrizni kell, hogy, a cég szerkezetét, méretét, működési körét és összetettségét figyelembe véve, biztosítható legyen ezek összhangja.

b. Fékek és ellensúlyok

A jó vállalatirányítás egyik alapelve, hogy senki sem rendelkezhet korlátlan hatalommal a döntéshozatal terén. Az egyének döntéseinek ellenőrzéséhez „fékekre és ellensúlyokra” van szükség, míg a legfontosabb döntéseket kollektív alapon kell meghozni.

A fenti elv betartása gyakran kihívást jelent a tulajdonos által irányított társaságok számára, melyek általában egy személy (vagy egy kis csoport) autokratikus irányítására épülnek. Míg azonban ez a vállalatirányítási megközelítés kivitelezhető a társaság fejlődésének korai szakaszaiban, nem tartható fenn hosszú távon. A megfelelő fékek és ellensúlyok kiépítése tehát bármely fejlődő társaság számára kényes feladat, és valószínűleg szükségessé teszi a lépcsőzetes megközelítést annak érdekében, hogy a vállalatirányítási feladatok fokozatosan összhangba kerüljenek az alapító/tulajdonos abbéli hajlandóságával, hogy elfogadja a külső irányítást.

Eltételezve az egyszemélyes döntéshozatal gyakorlati problémáitól, a megfelelő fékek és ellensúlyok hiánya is kiteszi a vállalkozást az emberi gyengeségnek. Még a legalkalmasabb személyek is elkövethetnek hibákat, illetve előfordulhat, hogy nem tárgyilagosan ítélik meg a kérdéseket.

Ezeknek a kockázatoknak a csökkentése érdekében fontos egy olyan vállalatirányítási keretrendszer kialakítása, amely valamennyi döntést egyfajta külső ellenőrzésnek vet alá. Emellett világos beszámolási rendszernek kell működnie a cégen belül. Valamennyi társasági szereplőnek (legyen az munkavállaló, menedzser vagy vezető tisztségviselő) kötelessége, hogy intézkedéseit egy harmadik személlyel is véleményeztesse. A társaság átláthatóvá tétele is hatékony eszköze a megfelelő magatartás ösztönzésének (lásd alább).

A társaságon belüli fékekre és ellensúlyokra példa lehet a vezérigazgató és az igazgatóság elnöke szerepének elkülönítése, a „négy szem” elv alkalmazása a társaság nevében kötendő szerződések vagy a társaság által vállalt kötelezettségek véglegesítése előtt, külső könyvvizsgáló alkalmazása és független igazgatósági tagok bevonása az igazgatóságba.

c. Szakszerű döntéshozatal

A legtöbb társaságban a kollektív döntéshozatal központja az igazgatóság. Nehezebb azonban egy szervezetet egy ilyen testületen keresztül irányítani, mint azt sokan gondolnák. Az igazgatóságnak a feladatnak megfelelő, megbecsült személyekkel való létrehozása önmagában még nem feltétlenül vezet hatékonyan működő testülethez. Egy hatékonyan működő igazgatóság kiépítéséhez időre és türelemre van szükség az igazgatósági tagok részéről, valamint szakszerű megközelítésre az igazgatósági ülések szempontjából.

Az elnök feladata, hogy az alkalmas személyek csoportjából hatékonyan működő csapatot kovácsoljon. Az elnöknek konszenzust kell teremtenie a társasággal és annak jövőjével kapcsolatos eltérő nézetek között. A résztvevőket nyílt tárgyalásra kell ösztönözni. Az elképzeléseket és véleményeket megfelelően jegyzőkönyvezni kell azért, hogy az ellenvélemények is rögzítve legyenek. A döntéseket úgy kell megszövegezni, hogy a döntéshozatalt megfelelő intézkedés követhesse.

Az igazgatósági tagokat megfelelő körültekintéssel szükséges kiválasztani oly módon, hogy rendelkezzenek azokkal a képességekkel, amelyek a kötelezettségeik ellátásához szükségesek. A vezető tisztségviselőknek speciális szakmai képzésen kell részt venniük, ha ügyvezetői feladatokról (a társaság egy tevékenységére koncentrálna) az egész társaság irányítására (a társaságot, mint egészet felügyelve) kívánnak áttérni.

d. Felelősség (elszámoltathatóság)

A társaságon belül felelősségi hierarchiára van szükség. A hierarchia minden szintjén meghatározott kötelezettségek és döntéshozatali hatáskörök kerülnek megállapításra. Ezekhez azonban a jogosultságokhoz tartozó felelősséget kell társítani a teljesítmény és a jogkörök gyakorlása szempontjából.

A felelősségi hierarchia a piramis alján kezdődik, és minden magasabb szint ellenőri és felügyeli az alatta lévő szintet. A munkavállalók a menedzsernek felelnek, akik maguk is felelősséggel tartoznak az

igazgatóság felé. Végezetül az igazgatóság felel a tulajdonosoknak és egyéb érintetteknek (ideértve a kormányhivatalokat és szabályozó testületeket).

Ahhoz, hogy a felelősségi rendszernek ösztönző hatása legyen, arra van szükség, hogy minden munkavállaló, menedzser és igazgatósági tag megértse a saját kötelezettségeinek természetét és körét. Ahogy a társaság egyre nagyobb és összetettebb lesz, szükséges lesz világos és pontosan körvonalazott magatartási szabályokat elfogadni (ideértve az etikai elveket is). Az igazgatóság szintjén, az igazgatósági tagoknak, a cég vállalatirányítási elvei meghatározása útján kell tisztázni a kötelezettségeiket, és ezeket rendszeresen felül kell vizsgálni.

Amint a kötelezettségeket meghatározták, a rendszer hatékony működése a felügyeleten múlik. Ez azonban csak akkor lehetséges, ha megfelelő információk állnak rendelkezésre a követett magatartások és a teljesítmény értékelésére.

Ezeknek a követelményeknek megfelelő jelentési és ellenőrzési rendszer lényeges eleme a jó vállalatirányításnak. A felsővezetőknek, vezető tisztségviselőknek, tulajdonosoknak és egyéb érintetteknek megbízható és érthető információkra van szüksége a teljesítmény értékeléséhez. A legtöbb esetben az ilyen típusú jelentéstételi igénynek mind a belső osztályok (pl. az ügyvezetés beszámolója, belső könyvvizsgálat), mind a külső közvetítők (pl. külső könyvvizsgálók) eleget tesznek.

e. Átláthatóság

A cég tevékenységével kapcsolatos átláthatóság nagyban hozzájárulhat a magatartási szabályok magas színvonalához. Minden bizonnyal a vezető tisztségviselők, a menedzserek és a munkavállalók átgondoltabban cselekszenek, ha azt tapasztalják, hogy megfigyelik őket. Ezt a megközelítést foglalja össze a „napsugár a legjobb fertőtlenítőszer” alapelv.

Egy bizonyos szintű átláthatóságot a jogszabályok is előírhatnak (pl. a pénzügyi beszámoló közzététele). Az ilyen típusú kötelező szabályok viszonylag korlátozott körre vonatkozó előírásokat tartalmaznak. A tőzsdén nem jegyzett társaságok azonban önként választhatják azt a lehetőséget, hogy a jogszabályban előírtnál szélesebb körű információkat tesznek közzé azért, hogy elnyerjék az egyéb érintett felek bizalmát és elkötelezettségét.

Figyelembe véve, hogy a tőzsdén nem jegyzett társaságokat gyakran „zárt” társaságoknak nevezik, előfordulhat, hogy egy esetlegesen szkeptikus tulajdonost/alapítót kell meggyőzni a nagyobb átláthatóság szükségességéről. Ilyenkor – a hirtelen változtatások helyett – a lépcsőzetes megközelítés lehet a megfelelő stratégia a társaság átláthatóságának növelésére.

A társaság külső ellenőrzésnek való kitétele kapcsán kulcslépés a független vezető tisztségviselők (külső igazgatósági tag) megválasztása. Ez jelzi, hogy a cég nyitottabbá és felelősségteljesebbé kíván válni a döntéshozatal és a teljesítmény értékelése tekintetében. A tulajdonos/alapító – mint operatív vezető – külső tisztségviselőkre cserélése ugyancsak fontos lépésként értékelhető.

Egy bizonyos ponton a tőzsdén nem jegyzett társaságnak döntenie kell arról, hogy milyen mértékű tájékoztatást ad az egyéb érintett feleknek. Ez akkor jelentős, ha a társaság külső tőkét kíván bevonni, vagy fontolgatja a tőzsdére lépést. Döntő lehet reputációs tőkebevonáskor is, (például referencia tulajdonos bevonásakor).

A nagyobb átláthatóság segít abban is, hogy a társaság, felelős vállalkozásként jelenjen meg a társadalomban. A társadalom egyre bizalmatlanabban tekint a nem átlátható szervezetekre. A társadalmi alap gondolat szerint az átláthatatlan társaságoknak rejtegetnivalója van. Ezt a társadalmi meggondolást a tőzsdén nem jegyzett társaságok még akkor sem hagyhatják figyelmen kívül, ha társasággal szembeni jogi követelmények kevesebb kötelezettséget írnak elő, mint a tőzsdén jegyzett társaságok számára.

f. Összeférhetetlenség

A legtöbb ország társasági jogában fontos elv, hogy a vezető tisztségviselőknak a társaság érdekeinek elsődlegessége alapján kell eljárnia. Kifejezetten tilos a társaságot saját vagy az egyes tulajdonosok/érintettek érdekei szerint irányítani.

A társaság vezetésére vonatkozó jogosultság még az alapító által irányított cégeknél is a vezető tisztségviselői státuszról ered. A társaság nem a tulajdonos magánvagyonát gyarapítja. Bár a tulajdonosoknak vannak gazdasági jogosultságai a társasággal szemben (pl. osztalékkal kapcsolatban) és jogosultságai az igazgatósággal szemben (pl. a vezető tisztségviselőik megválasztása vagy felmentése), a társaság vezetése a vezető tisztségviselők - és nem a tulajdonosok - feladata. Ezt a társaság érdekeinek megfelelően kell ellátni.

Ez az elv nehezen érhető egy tulajdonos által irányított társaságok tulajdonosai (részvényesei) vagy tőzsdén nem jegyzett társaságok nagy tulajdonosai számára. Úgy tekinthetnek a cég érdekeire, mint amelyek megegyeznek az ő érdekeikkel. Ez oda vezethet, hogy a saját érdekeik befolyásolják őket a döntéshozatal során. Legrosszabb esetben még az is előadódhat, hogy kisajátítják a cég vagyonát a kisebbségi tulajdonosok és az érintettek kárára.

Az összeférhetetlenség például az alábbi esetekben merülhet fel:

- A cég olyan társasággal kapcsolatos tranzakciót hajt végre, amelyet tulajdonosai irányítanak vagy ellenőriznek, ezáltal érdekellentétet okozva a cég és tulajdonosai között.
- Egy ügyvezetőnek vagy vezető tisztségviselőnek személyes érdeke fűződik egy bizonyos társasági stratégia követéséhez (így például. javadalmazása kapcsán, vagy a társasági tulajdon családtagnak történő értékesítése esetén), amely nem vezet objektív döntéshozatalhoz.
- A vezető tisztségviselők vagy a tulajdonosok arra ösztönzik a társaságot, hogy olyan tevékenységet folytasson, amely bizonyos tulajdonosoknak vagy egyéb olyan érintetteknek előnyös, akiknek erős egymáshoz a személyes kötődése (családi munkavállaló előléptetése, jogutódlás tervéről való döntés). Ilyen kérdés lehet például az osztalékpolitikával kapcsolatos javaslat, vagy döntéshozatal abból a célból, hogy egy leányvállalat speciális biztosítékokat vagy kölcsönt nyújtson az anyavállalatnak, vagy a cégcsoport másik tagjának.

Az összeférhetlenség alááshatja a vállalatirányítást. A jó vállalatirányítás megköveteli, hogy az igazgatóság a társaságot objektíven, és ne a személyes érdekek alapján irányítsa.

Következésképpen egy vállalatirányítási keretrendszernek hiteles mechanizmusokat kell meghatároznia az összeférhetlenséggel kapcsolatos kérdések kezelésére és megoldására. A vezető tisztségviselőknek tájékoztatnia kell az igazgatóságot az esetleges összeférhetlenségi okokról, és tartózkodniuk kell a döntések befolyásolásától, valamint késznek kell lenniük lemondani az igazgatósági tagságukról, ha ezek az összeférhetlenségi okok hátrányosan hatnak a társaságra.

g. Az ösztönzések összehangolása

A vezető tisztségviselőket elsősorban (bár nem kizárólagosan) a cég javadalmazási politikája ösztönzi. A javadalmazási kérdések iránt a média is gyakran érdeklődik. A közgondolkodásban valójában a vállalatirányítás szinte kizárólag a javadalmazásról szól, mely természetesen durva torzítás.

A tőzsdén nem jegyzett társaságok számára előnyös a javadalmazás szempontjából, hogy nincsenek annyira a figyelem középpontjában, és nem alanyai megannyi törvényi előírásnak az átláthatósággal kapcsolatban, mint a tőzsdén jegyzett társaságok. Mindazonáltal a tőzsdén nem jegyzett társaságoknak is hasonlóan biztosítaniuk kell, hogy a javadalmazási politika ösztönzőleg hasson a vezető tisztségviselőkre, menedzserekre és munkavállalókra úgy, hogy az megfeleljen a vállalkozás hosszú távú érdekeinek.

Ezen túlmenően egy hiteles és átlátható javadalmazási politika segíthet az egyéb érintettek (pl. munkavállalók, beszállító, pénzügyi befektetők, a média és a helyi közösségek) bizalmának és hűségének megnyerésében a társaság céljaihoz.

A javadalmazási politika néhány fontos kérdése:

- Melyek a jelentős mérföldkövek és teljesítménykritériumok a javadalmazás során?
- Ki dönt a javadalmazással kapcsolatban?
- Milyen mértékű tájékoztatást kell adni a javadalmazással kapcsolatban?

5. A gyakorlati megvalósítás kihívásai

A logikus vállalatirányítási elvek megvalósítása nem szükségszerűen egyszerű feladat. Komoly változást eredményezhet a vállalatok működésében és a döntési mechanizmusok során kialakult hatalommegosztásban is.

Az ezekhez szükséges lépések példaképpen eredményezhetik azt, hogy külső felek is részt vesznek a fontos döntések meghozatalában, létrehozva ezzel a felelősség, kommunikáció és a tulajdonosok felé nyújtott tájékoztatás logikus rendszerét. Ezek a lépések ugyanakkor aggodalommal tölthetik el az eredeti tulajdonost vagy alapítót.

A továbbfejlesztett vállalatirányítás továbbá együtt járhat a vállalati folyamatok és eljárások formalizálásával is. Számos kis- és középvállalkozás úgy érezheti, hogy ez szükségtelen bürokratikus terhet jelent a vállalkozásukra nézve.

Következésképpen egy vállalatirányítási keretszabályozás átültetésének fontos előfeltételei vannak:

- A cég fő döntéshozói – rendszerint a részvényesek illetve tulajdonosok – meg kell, hogy legyenek győződve egy erős vállalatirányítási rendszer megvalósításának szükségességéről. A vállalatirányítás működéséhez elengedhetetlen a felek elkötelezettsége.
- A vállalatirányítási keretszabályozásnak kitüntetett figyelmet kell fordítania a megfelelő gyakorlati alapelvekre, ugyanakkor az átültetést oly módon kell véghezvinni mely egyaránt arányos és élet-szerű. A vállalatirányítás nem önmagában cél, hanem az értékteremtés és a folyamatosság biztosításának egyik eszköze. Tekintettel a tőzsdén nem-jegyzett társaságok közötti különbségekre, a vállalatirányítási elveket pragmatikus és rugalmas módon kell alkalmazni, mely figyelemmel van az egyes cégek sajátosságaira is.

A vállalatirányítási elvek átültetésekor ugyancsak figyelembe kell venni a cég saját fejlődésével kapcsolatos célkitűzéseit. Egy vállalkozás rendszerint a soron következő jelentős stratégiai lépés vagy fejlődési szakasz illetve pénzügyi struktúraváltás előtt alakít ki új vállalatirányítási rendszert (pl.: egy családi vállalkozásban lejátszódó jogutódlás, vagy külső tőke bevonása előtt, stb.). Egy ilyen irányítási váltás azt jelzi, hogy a vállalkozás felkészült a következő fejlődési lépés megtételére.

A vállalkozások életciklusa során különösen az alábbi események idézhetnek elő változásokat az irányításhoz való hozzáállásban :

- A tulajdonosok és az igazgatóság vagy az ügyvezetők közötti kapcsolat megváltozása. Ez adódhat például az alapító vagy családi tulajdonosok azon igényéből, hogy visszavonuljanak a társaság napi irányítási feladataitól, és az ezzel járó felelősséget professzionális menedzsereknek adják át. A vállalatirányítási váltásnak egyik kifejezett indítéka lehet az első független igazgatósági tag kinevezése.

1. Iránymutatás tőzsdén nem jegyzett társaságok számára

- A tulajdonosi kör kiterjesztése új belső (család, cégcsoport) tulajdonosok hozzáadásával. Ez komoly kihívásokkal szembesítheti a korábbi egyszemélyes tulajdonost (például az alapítót).
- A külső finanszírozás biztosítása érdekében véghezvitt változások a tőkeszerkezetben- és a tulajdonosi összetételben. Ez a meglévő tulajdonosi összetétel hígulásával jár, és külső tulajdonosok is megjelennek a tulajdonosi szerkezetben.
- Növekvő összetettségre a cég üzleti és kockázati portfóliójában, üzleti környezetében.

A következő fejezetben bemutatott ecoDa alapelvek önkéntes alapú ajánlások; a vállalatok szabadon dönthetnek, hogy ezeket milyen módon ültetik át a gyakorlatba. A vállalatok rendelkeznek a megfelelő mozgásterrel ahhoz, hogy meghatározzák a vállalatirányítási szabályok átültetésének ritmusát és mélységét.


Az ecoDa alapelvek nem írnak elő semmiféle kötelező adatszolgáltatást vagy a „comply-or-explain”⁷ („megfelelés vagy érvelés”) szabály alkalmazását. Az OECD⁸ szerint, a nem-jegyzett társaságok esetében, egy kifejezetten formális megközelítés épp ellentétes hatásokat fejtene ki a költségek és a rugalmasság terén. Következésképp, az alapelvekre nem mint vállalatirányítási szabályokra, hanem mint ajánlásokra kell tekinteni, melyek célja, hogy növeljék a nem-jegyzett társaságok szakmaiságát és hatékonyságát.

Ha megszületik egy döntés a megfelelő irányítási keretszabályzatról, úgy azt nagyfokú feyelemmel és következetességgel kell átültetni. A cégtulajdonosok és egyéb személyek (pl.: munkavállalók, hitelezők, szállítók, ügyfelek) általi megítélését nagyban befolyásolja az átültetés kivitelezése. Arról nem is beszélve, hogy a jó irányításhoz több kell a formális szabályok és eljárások egyszerű átültetésénél. Egyaránt fontos a megfelelő irányítási hozzáállás, mely a jó irányítási alapelvek szellemiségét az egész szervezetben érvényesíti.

Ha egy új vállalatirányítási keretszabályzat bevezetését csak látszatintézkedésként alkalmazzák, úgy az csak kevés előnyt képes érvényesíteni a jó vállalatirányításnak.

⁷ A "comply-or-explain", azaz „megfelelés vagy az eltérés indoklással” szabály jellemzően alkalmazandó a legtöbb európai jegyzett társaságoknak szóló vállalatirányítási szabályok esetében. A "comply-or-explain" szabály értelmében egy vállalkozás vagy megfelel egy ajánlásnak vagy az éves jelentésében köteles megindokolni az ajánlástól való eltérést.

⁸ OECD (2006) 14 o.



II. Rész Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az ecoDa vállalatirányítási alapelvek – lépcsőzetes megközelítés

A tőzsdén nem jegyzett társaságok sokszínűségét figyelembe véve, a tizennégy irányítási alapelvet dinamikus, lépésről lépésre haladó folyamatban kívánjuk bemutatni. Ez a megközelítés figyelembe veszi a társaságok eltérő tulajdonságait méret, összetettség és fejlettség szempontjából.

Az 1. Szakasz alapelvei (1-9. alapelvek) valamennyi társaságra alkalmazhatók, mérettől vagy az összetettség szintjétől függetlenül. Ezek az alapelvek, alkalmazásuk során meglehetősen univerzálisan értelmezendők, és nem igénylik költséges és bürokratikus irányítási eljárások kialakítását. Olyan alapvető vállalatirányítási elvekből álló keretrendszert testesítenek meg, melyet - tetszőleges formában – bármely, tőzsdén nem jegyzett társaság képes adaptálni.

Itt kell ugyanakkor megjegyezni, hogy még az első szintű alapelvek alkalmazása is egy lépésről-lépésre történő megközelítést igényel. Ahogy azt korábban is kiemeltük, az olyan alapvető irányítási alapelvek bevezetése is, mint külső átláthatóság, fékek és ellensúlyok valamint külső ellenőrzés, egyaránt igen érzékeny művelet egy tulajdonos által vezetett vállalatban vagy bármilyen más, egyszemélyi vezetés alatt vagy egyszemélyi tulajdonban lévő társaságban. A tulajdonosoknak meg kell, győződniük arról, hogy ezeknek az elveknek az alkalmazása jelentős eredménnyel jár, és a cég hosszú távú sikerét segíti elő.

A 2. Szakasz alapelvei (10-14. alapelvek) lényegesen kifinomultabb vállalatirányítási eszközöket foglalnak magukba, melyek nagyobb vagy összetettebb, de tőzsdén nem jegyzett társaságok, illetve jelentős külső finanszírozással működő vállalatok számára lehetnek fontosak. Olyan, tőzsdén nem jegyzett társaságok számára is megfontolandók lehetnek, melyek a tőzsdére kívánják előkészíteni a társaságot.

A 2. Szakasz alapelvei közül a legfontosabb: döntés: független tagok igazgatóságba való meghívása. Ez meghatározó esemény egy tőzsdén nem jegyzett társaság fejlődésében. Rendszerint visszafordíthatatlan lépés a jó vállalatirányítás felé, és általában azonnal kifejti hatását az igazgatósági üléseken tanúsított magatartásra is. A 2. Szakasz alapelveinek átültetése általában formalizálja az irányítási rendet is. Nagyobb vagy összetettebb vállalatok esetén ugyanakkor ez elengedhetetlen lépés annak érdekében, hogy a tulajdonosok illetve külső hitelezők számára megfelelő biztosítékokat szolgáltassanak a társaság működésének hosszú távú fenntarthatóságával kapcsolatban.

Röviden, az ecoDa alapelvek a vállalatirányítás egy lépcsőzetes megközelítését teszik lehetővé, mind az egyes alapelvek átültetésének módjában mind az 1. Szakaszról a 2. Szakaszra történő áttérésben. Az Alapelvek egy vállalatirányítási útmutatót jelent a családi tulajdonosok vagy alapítók számára, mellyel könnyebben megtervezhetik a társaság fejlődését a vállalati életciklus viszonylatában.

Az egyes irányítási alapelvek kifejtését követően, több kulcspontot is felsorolunk. E kulcspontok alkalmazása hozzájárul az egyes irányítási elvek átültetéséhez. Ezt követően az egyes ecoDa alapelvekkel

kapcsolatban felmerülő gyakorlati kérdéseket tárgyaljuk, melyek mérettől és összetettségtől függetlenül bármely tőzsdén nem jegyzett társaság érdeklődésére számot tarthatnak.

Külön ki kell emelni, hogy az ecoDa alapelvek célja, hogy bepillantást engedjenek a vállalatirányítási keretekbe tőzsdén nem jegyzett társaságok részére, és nem szabad ezeket az elveket kényszerzubbonyként kezelni. A társaságoknak az átültetés során értelemszerűen kell eljárniuk, és biztosítani kell, hogy az átültetés a vállalatukhoz mérten arányos mértékben és a konkrét igényeikhez képest személyre szabottan menjen végbe.

Az 1. Szakasz alapelvei – amelyeket valamennyi tőzsdén nem jegyzett társaság számára ajánlunk

1. alapelv: A tulajdonosok (tagok/résztvényesek) hozzanak létre a társaság számára megfelelő irányítási keretrendszert.

Kulcspontok

- A tulajdonosok hozzanak létre egy vállalatirányítási keretet a társaság létesítő okirataiban (pl. társasági szerződés vagy szervezeti és működési szabályzat)
- Szükséges meghatározni, hogy mely kérdések kerülnek a tulajdonosok kizárólagos hatáskörébe, és mely kérdésekben járhat el az igazgatóság (lásd: 2. alapelv)
- Ugyanakkor célszerű, ha minél kevésbé korlátozzák az igazgatóságot a részletes vállalatirányítás formálásában

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A társaság létesítő okiratai határozzák meg a vállalat külső és belső irányításával kapcsolatos „játékszabályokat”. Egyaránt tartalmazhatnak szabályokat olyan kérdésekre nézve, mint új részvények kibocsátása, a különböző részvényfajtákhoz kapcsolódó szavazati jogok és osztalékjogosultságok, a részvények átruházására vonatkozó korlátozások, meghatalmazások, közgyűlések és igazgatósági ülések szerepe és lefolytatásának szabályai, az igazgatósági tagok kinevezésére és javadalmazására vonatkozó szabályok (lásd például 2. alapelvet).

A létesítő okirat egy a társaság és annak tagjai között létrejött szerződést testesít meg. Meghatározzák, hogy a vezető tisztségviselők milyen keretek között gyakorolhatják a társaság feletti irányítást. Egy vezető tisztségviselő, aki figyelmen kívül hagyja a létesítő okiratba foglalt korlátozásokat, azt kockáztatja, hogy az eljárása ultra vires-nek fog minősülni, mely jogi következményeket vonhat maga után.

Gyakran előfordul, hogy a tulajdonos, a társaság működésének kezdeti szakaszában, nem fordít kellő figyelmet a létesítő okiraatra. Több esetben az alapító hatóságok vagy jogi képviselők által rendelkezésre bocsátott mintaszerződések alkalmaznak.

Ugyanakkor, a vállalatirányítás további fejlesztését megelőzően, a tulajdonosoknak fontos azt mérlegelni, hogy a már létező keret a társaság hosszú távú érdekeit szolgálja-e, és igazodik-e az egyedi igényeikhez.

A tulajdonosok mindenképpen ügyeljenek arra, hogy ne emeljenek be túl sok vállalatirányítással kapcsolatos részletszabályt a létesítő okiratba. A létesítő okirat ugyanis nem elég rugalmas eszköz az irá-

nyítási keretek létrehozására, tekintettel arra, hogy több tagállami jogrendszerben csak a tulajdonosok külön döntésével módosíthatók. Ennek következtében jelentősen korlátozzák az igazgatóságok lehetőségét arra, hogy az irányítási keretrendszert a társaság változó igényeihez igazítsák.

A tulajdonosoknak tudatában kell lenniük, hogy a társaság fő döntéshozó szerve az igazgatóság. Ezt a szerepet nem szabad korlátozni az alapító okiratban kötelezően előírt irányítási szabályozással.

Némely, tőzsdén nem jegyzett társaságban is felmerülhetnek ugyanakkor olyan irányítási kérdések, melyek különleges jelentőséggel bírnak az alapító számára így például a részvények átruházása vagy az utódlással kapcsolatos eljárások. Egy olyan keretrendszer, amely ezeken a területeken képes megvédeni a tulajdonosok érdekeit, fontos előfeltétele lehet az irányítási keretrendszer további fejlesztésének.

Egy tőzsdén nem jegyzett társaság befektetői több szempontból is nagyobb befektetési kockázatot vállalnak, mint egy tőzsdéi vállalat befektetői. A részesedésük kisebb mértékű likviditása arra kényszerítheti őket, hogy hosszabb időre kötelezzék el magukat a társaság felé. Egy olyan keretrendszer, amely védi a hosszú távú érdekeiket, fontos szempont lehet, amikor úgy döntenek, hogy befektetnek a társaságba.

Előfordulhat, hogy egyes tulajdonosok azt kívánják, hogy az ő egyedi érdekeiket vegyék figyelembe más tulajdonosokkal szemben. A társaság tulajdonosainak eltérő elképzelései lehetnek a társaságot illetően. Így például egy meglehetősen széleskörű tulajdonosi csoporttal rendelkező családi vállalkozásban szinte elkerülhetetlen, hogy a különböző célok egy idő után ne kerüljenek egymással összeütközésbe.

A szervezeti keretrendszer lehetőséget nyújt arra, hogy a tulajdonosok meghatározzák az egymáshoz fűződő viszonyukat és a konfliktus megoldásának lehetőségeit. Ez biztosítja a hosszú távú stabilitást.

A létesítő okirattal ellentétben a szindikátusi szerződések kötelmi jogi megállapodások a társaság tulajdonosai között. Több jogrendszerben a szindikátusi szerződések a társaság létesítő okiratánál rugalmasabb és hatékonyabb módját jelentik a tulajdonosi jogok védelmének.

Ugyanakkor - a létesítő okirattal ellentétben – mely a nyilvánosság számára hozzáférhető dokumentum – a szindikátusi szerződés nem nyilvános (ezek a felek között létrejött bizalmas megállapodások) és bizonytalan lehet a kikényszeríthetőségük. Ennek következtében ajánlatos, ha a tulajdonosok idővel tartózkodnak szindikátusi szerződések kötésétől, mint érdekvédelmi eszköztől.

A társasági dokumentumok vagy a szindikátusi szerződések módosításakor célszerű igénybe venni jogi képviselő közreműködését is annak biztosítása érdekében, hogy a javasolt módosítások összhangban legyenek az adott államban alkalmazandó társasági jogi szabályokkal.

2. alapelv: A társaság törekedjen olyan hatékonyan működő igazgatóság létrehozására, amely együttesen felelős a társaság hosszú távú sikeréért, ideértve a vállalati stratégia meghatározását is. Ugyanakkor a hatékony (és független) igazgatóság kialakítása irányába átmeneti lépést jelenthet egy igazgatósági tanácsadó testület létrehozása.

Kulcspontok

- Az igazgatóság feladata, hogy biztosítsa a társaság irányítását.
- Egy hatékony igazgatóság kialakulásáig - átmeneti lépésként - a tőzsdén nem jegyzett társaságok számára megfontolandó, egy formális döntéshozói hatáskörrel nem rendelkező, tanácsadó testület létrehozása.
- Valamennyi igazgatósági tagtól elvárható, hogy a döntéshozás során a társaság objektív érdekei alapján járjon el. A társaság fejlődése során, egy független igazgatósági tag kijelölése, segítheti a társasági érdekekre történő fókuszálást.
- Az igazgatóság válasszon elnököt. Az elnök felelős az igazgatóság vezetéséért, biztosítja hatékony működését és összeállítja az igazgatósági ülések napirendjét.
- Az igazgatóság válasszon vezérigazgatót a felsővezetést ellátó személyek (a menedzsment) irányítására valamint a társaság működése felügyeletének ellátására.
- Az igazgatóság jelölje ki a társaság stratégiai céljait és biztosítsa, hogy az azok eléréséhez szükséges pénzügyi és humán források rendelkezésre álljanak.
- Az igazgatóság felelős a felsővezetés teljesítményének ellenőrzéséért és értékeléséért.
- Az igazgatóság határozza meg a társaság értékrendjét és sztenderdjeit, valamint biztosítsa, hogy a részvényesek illetve egyéb érintettek felé fennálló kötelezettségei világosak és teljesítettek legyenek. Az igazgatóság vegyen részt a stratégiai fejlesztés folyamatában és hagyja jóvá a kialakított stratégiát, valamint biztosítsa, hogy az megfelel a részvényesek elképzeléseinek.
- Az igazgatóság feladata annak biztosítása, hogy a társaság működése mind a társasági szerződéssel mind a vonatkozó jogi, engedélyezési és irányítási szabályokkal összhangban legyen.
- Létre kell hozni egy formális listát, mely rögzíti, hogy mely ügyek esnek kifejezetten az igazgatóság hatáskörébe, és melyeket lehet delegálni a felsővezetésre.
- Abban az esetben, ha az igazgatósági tagok valamely, a társaság működését érintő kérdésben vagy javaslatban nem tudnának megállapodni, úgy biztosítani szükséges, hogy ezek a kérdések jegyzőkönyvben legyenek rögzítve.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Számos kisebb, tőzsdén nem jegyzett társaságban az igazgatóság, az ügyvezetés (menedzsment) és a részvényesek alkotta irányítási hármastagjai közötti felelősségelválasztás nehézségekbe ütközik. A céget közvetlenül irányító tulajdonos (menedzser) e szerepek közül a legtöbbet, de akár valamennyit is elláthatja.

Ugyanakkor fontos felismerni az igazgatóság a társaság vezetésében játszott sajátos szerepét, tekintettel arra, hogy általános felelősséggel tartozik a társaság tevékenységéért.

A társaság fejlődésének egy korai szakaszában célszerű lehet az igazgatóság tevékenységét egy relatíve informális, bürokratikus kötöttségektől mentes módon végezni.

Átmeneti lépés egy függetlenebb igazgatóság felé vezető úton egy tanácsadó testület létrehozása. Az igazgatósághoz képest ez a testület a cég formális irányítási struktúráján kívül helyezkedik el. Ennek eredményeképpen a tulajdonos vagy irányítást gyakorló család igazgatóságban képviselt döntéshozói lehetősége megmarad. Emellett, ez a tanácsadó testület segít fejleszteni az igazgatóság képességeit szakmai és kapcsolati szempontból egyaránt (lásd: 3. alapelv). Idővel a tanácsadó testület tagjait ki lehet nevezni igazgatósági tagnak is.

A társaság méretének és összetettségének növekedését le kell képezni az igazgatóságban is, ezzel együtt a tanácsadó testület jelentősége is csökken. Egy tanácsadó testület nem képes hatékonyan ellátni a társaság felügyeletét. Az igazgatósággal ellentétben, a tanácsadó testület nem jogosult tájékoztatást kérni, és nem képes hatékonyan befolyásolni a társaság stratégiáját. Továbbá nem terheli jogi felelősség a cég tevékenységéért (kivéve abban az esetben, ha bizonyítható, hogy a társaság „árnyék igazgatóságként” járt el).

Ebből következik, hogy az igazgatósági és irányítási folyamatok mérete és összetettsége is együtt nő a társasággal, valamint a külső pénzügyi források bevonásának mértékével.

A társaság további fejlődésével a külső és független igazgatósági tagok meghatározó szerepet játszhatnak a professzionális irányítási keretrendszer kialakításában. Független igazgatósági tagok bevonása kulcsfontosságú lépés a tőzsdén nem jegyzett társaságok irányításának fejlődésében (lásd még 11. alapelv). A külső, független igazgatósági tagok bevonása részét képezi a szakszerűvé válás folyamatának. Nem szabad alábecsülni az igazgatósági ülésekre, azok kultúrájára gyakorolt hatását sem.

A társaság fejlődésének korai szakaszában az írásbeli nyilatkozatok és megállapodások segíthetnek az igazgatóságnak tisztázni a céljaikat és stratégiájukat, valamint biztosítják, hogy valamennyi fél megismerje a vele szemben támasztott elvárásokat.

Az igazgatóság által meghatározott – az ügyvezetés által készített és az igazgatóság által jóváhagyott üzleti tervvel alátámasztott – társasági stratégia alapvető szükséglet. Idővel szükségessé válhat egy tágabb

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

társasági szervezeti és működési szabályzat, kézikönyv megalkotása is, mely tartalmazza a társaság vezérelveit és eljárásait pl. egészségügyi és biztonsági előírások, jogi kötelezettségek, munkaügyi, beszerzési politikák, stb.

Az igazgatósági nyilatkozatokban meg kell határozni az igazgatóság feladatait, a fenntartott és átruházott jogköröket. Ugyanakkor, figyelembe véve az igazgatóságnak az ügyvezetés (menedzsment) és a részvényesek között elfoglalt közbenső pozícióját, az igazgatóság feladatai gyakran „maradékelen” kerülnek meghatározásra, azaz az igazgatóság csak azon feladatokkal foglalkozik, melyek nem tartoznak sem a közgyűlés vagy az ügyvezetés kizárólagos hatáskörébe.

A részvényesek által meghatározott keretben az igazgatóság saját maga határozza meg saját feladatait és azon feladatokat, melyeket delegálni kíván az felsővezetés felé. Bár az egyes feladatok részletes leírása jelentősen különbözik a tagállami jogrendszerekben, néhány általános jellegű keret egész Európában megfigyelhető.

A részvényesek számára fenntartott hatásköri lista általában az alábbiakat tartalmazza:

- az éves beszámoló elfogadása
- döntés az osztalékfizetésről
- döntés a társasági szerződés vagy a tőkestruktúra módosításáról
- döntés az igazgatósági tagok kijelöléséről, javadalmazásáról és visszahívásáról

Az igazgatóság számára fenntartott hatásköri lista általában az alábbiakat tartalmazza:

- a társaság céljának, stratégiájának és struktúrájának meghatározása
- beszámoló a társaság tulajdonosai és harmadik személyek felé
- a társaság fejlődésének ellenőrzése, felügyelete
- a vezérigazgató vagy ügyvezető igazgató ellenőrzése
- a társasági tervek jóváhagyása
- a működési költségek (OPEX) és tőke- költségvetés (CAPEX) jóváhagyása
- főbb vállalati akciók jóváhagyása (pl.: akvizíciók, eladások, üzleti tevékenységek megkezdése vagy befejezése)
- pénzügyi beszámoló jóváhagyása
- kölcsönök vagy kezességvállalások jóváhagyása (általában egy bizonyos összeg fölött)
- külső kommunikációk szabályozása pl.: hatóságok, tulajdonosok, média
- az ügyvezetésre delegált hatáskörök meghatározása

- döntés az ügyvezető igazgató/vezérigazgató kijelöléséről, menesztéséről illetve javadalmazásáról (esetleg más felsővezetéshez tartozó személyekről, a vezérigazgatóval való konzultációt követően)

Az menedzsmentre (felsővezetésre) delegált hatáskörök általában a következőket tartalmazzák:

- stratégiai szintű javaslatok, társasági tervek és költségvetések elkészítése
- az igazgatóság által kialakított stratégia végrehajtása
- befektetésekkel, akvizíciókkal, összeolvadásokkal, stb. kapcsolatos igazgatósági döntések végrehajtása
- bankszámlák nyitása és pénzügyi műveletek engedélyezése
- szerződések aláírása
- hatósági iratok aláírása
- meghatalmazások
- külső kommunikáció
- a személyzet kialakításáról, javadalmazásáról való döntés
- belső ellenőrzési és kockázatkezelési rendszer létrehozása
- egészségügyi és biztonsági intézkedések

Ajánlatos a fenti hatáskörök elhatárolását rögzíteni a hatáskör delegálására vonatkozó szabályzatban, vagy Igazgatósági Ügyrendben esetleg más belső irányítási szabályzatban.

Az igazgatóságnak fenntartott és a menedzsmentre (felsővezetésre) delegált jogkörök közötti egyensúly időszakos felülvizsgálatra szorul, különösen egy gyorsan növekvő társaság esetén. A tulajdonosoknak ki kell fejleszteniük magukban egy hatékony jogkör-átruházási megközelítést, és meg kell tanulniuk a döntéshozói hatáskörök szétosztását más igazgatósági tagok és menedzserek között.

Az igazgatóságoknak létre kell hozniuk egy megfeleléségi listát, amely feltünteti, hogy különböző pénzügyi, jogi és engedélyezési követelményeknek mikor kell megfelelni, és ki felelős az egyes feladatok elvégzéséért. Egy ilyen lista feltehetően a következőket tartalmazza:

- a pénzügyi beszámoló elkészítésével és benyújtásával kapcsolatos kötelezettségek
- adójogi követelményeknek való megfelelés
- banki hitelek és egyéb szerződések
- egészségügyi és biztonsági előírásoknak való megfelelés
- biztosítás

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Elképzelhető, hogy kisebb, tőzsdén nem jegyzett társaságok ki kívánnak jelölni egy külső személyt (például: ügyvédet, könyvelőt, vagy a társasági ügyviteli feladatokat kiszervezett szolgáltatás formájában biztosító személyt vagy szervezetet) annak biztosítására, hogy az igazgatóság el tudja látni kötelezettségeit. Az igazgatósági tagok akadályoztatása esetére vagy más rendkívüli esetre célszerű külső tanácsadót felhatalmazni a szükséges eljárásra [Fordítói megjegyzés: A Magyar jog szerint ez ilyen formában jelenleg nem lehetséges. Igazgatósági feladatokat külső megbízott nem tud ellátni az igazgatóság tagjai helyett, az igazgatósági ülések vagy döntések előkészítésében csak külső tanácsadóként vonható be. Különleges esetekben vagyongfelügyelőt vagy felszámoló biztost vagy csődgondnokot ki lehet jelölni, de ezek hatósági vagy bírósági jóváhagyással tehetőek meg nem magánjogi úton.]

A társaság növekedésével célszerű lehet egy igazgatósági titkár vagy titkárság kijelölése erre a szerepre.

Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a társaság kötelezettségeinek való megfelelés mindig az igazgatóság együttes felelőssége.

Az igazgatóság egyik fő feladata, hogy elősegítse az alkalmazottak között a magas szintű szakmai és etikai sztenderd kialakulását. Ezt célszerű a munkavállalókkal a felvételi és betanítási időszakok alatt megbeszélni. Ugyanez a sztenderd szolgálhat zsinórmértékül fegyelmi eljárások során is.

Egy belső szabályzat, a következő területekkel kapcsolatban szabályozhatja a társaság elvárásait:

- jogszabályoknak való megfelelés
- ügyfélszolgálati sztenderdek
- összeférhetlenségi esetek
- beszállítókkal, ügyfelekkel kapcsolatos ajándékok, megkülönböztetett bánásmód, stb.
- etikus üzleti magatartás és integritás szükségessége
- az általános közösségi jóléti érdekekkel kapcsolatos társasági kötelezettségek
- a munkavállalók személyes fejlődésének támogatása

3. alapelv: Az igazgatóság mérete és összetétele tükrözze a társaság tevékenységének szerteágazóságát és összetettségét.

Kulcsponatok

- Az igazgatóság ne legyen kezelhetetlenül nagy. A képességek és szakmai tapasztalat egyensúlya feleljen meg a tevékenységi kör által támasztott követelményeknek. Az igazgatóság összetétele legyen zavarmentesen biztosítható.

- Külön eljárást kell kialakítani az új igazgatósági tagok kijelölésére. Az igazgatósági tagok kijelölése objektív követelmények alapján, alapos válogatást követően történjen.
- Az igazgatóság gondoskodjon arról, hogy az igazgatóságba valamint a felsővezetésbe történő kijelölés folyamatos rendszerét kialakítsák. A cél az, hogy a képességek és szakmai tapasztalat megfelelő egyensúlyát fenntartsák a társaságban és az igazgatóságon belül egyaránt.
- Az igazgatósági tagok kinevezésének időtartamát körültekintően kell meghatározni. Az igazgatóságnak egyensúlyt kell teremtenie a határozatlan idejű kinevezések jelentette flexibilitás és a megtervezett, progresszivitást biztosító frissítés szükségessége között.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A társaságok létezésének korai szakaszában a tulajdonosok kényelmetlennek találhatják külső személyek meghívását az igazgatóságba. Előfordulhat, hogy még nem állnak készen bizalmas társasági információk és döntéshozó hatáskörök külső személyekkel történő megosztására. Ebből kifolyólag az igazgatóság sokszor a tulajdonos kollégáiból, családtagjaiból vagy közeli barátjaiból áll.

A társaság növekedésével egyre nagyobb hangsúly helyeződik az igazgatóságra, mint a társaság fő döntéshozó szervére. Ahogy a társaság sikere egyre jobban függ az igazgatóságtól, a tulajdonos érdekelt lesz abban, hogy a lehető legmegfelelőbb emberek kerüljenek az igazgatóságba.

Figyelembe kell azonban venni, hogy Európában különböző szervezeti struktúrák léteznek. Bár a tulajdonosok mindig jogosultak a legfelsőbb döntéshozó szerv tagjainak (vagy azok egy részének) kijelölésére, ennek a testületnek - az adott tagországban működő igazgatósági struktúra függvényében – eltérő elnevezése lehet.

Az egyszintű struktúrában csak egy igazgatóság működik, melyet igazgatótanácsnak hívnak. Az ilyen testületek tagjai általában nem vesznek részt a társaság operatív irányításában (nem ügyvezetők) közülük némelyek függetlenek is lehetnek. Más esetben az a gyakorlat, hogy van közöttük egy vagy több (egyes országokban akár az igazgatóság tagjainak többségét kitevő) az operatív vezetésben résztvevő ügyvezető igazgatók. A kétszintű rendszerben két testület működik. A legmagasabb szintű döntéshozó szervben nem vesznek részt az operatív vezetésben tevékenykedő ügyvezető igazgatók. Ezt a testületet jellemzően felügyelőbizottságnak hívják.

Ez felügyeli az ügyvezetést ellátó testületet, amely jellemzően az operatív vezetést ellátó ügyvezető igazgatókból áll, és általában igazgatóságnak nevezik (ez az igazgatóság felelős a működési és végrehajtási kérdésekért).

Akármelyik struktúrát is alkalmazzák, a főbb döntéseket meghozó igazgatóság összetétele életbevágóan fontos kérdés és igen komolyan kell kezelni. A társaság jövője megkövetelheti, hogy az igazgatóság legyen jártas számos szakterületen, úgymint marketing, logisztika, pénzügy, termelés, jog, humán-erőforrás kezelés, nemzetközi kereskedelem, vállalatfelvásárlások, stb.

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az egyes országokban előírt struktúráktól függetlenül, bármilyen bizottság döntéshozási képességét és a kellő alaposággal való eljárását nagyban megnehezíti, ha több mint 10-12 személlyel működik. Egy kisebb méretű igazgatóság javítja a kommunikáció minőségét és fókuszáltabb véleménycserét eredményezhet. Könnyebbé teszi az igazgatósági ülések megszervezését is.

A társaság működésének korai szakaszában a tulajdonosok kényelmetlennek találhatják külső személyek meghívását az igazgatóságba. Előfordulhat, hogy még nem állnak készen arra, hogy bizalmas társasági információkat vagy döntéshozói hatásköröket osszanak meg külső személyekkel.

Ez ugyanakkor ahhoz vezethet, hogy az igazgatóság nem lesz jártas számos kulcsfontosságú területen, pl.: stratégiai analízis, marketing, pénzügy, humán-erőforrás menedzsment vagy nemzetközi kereskedelem. Ebből kifolyólag, célszerű lehet létrehozni egy további tanácsadó testületet, mely képes betölteni a hiányzó űrt ezeken a területeken (lásd 2. alapelv).

Ugyanakkor egy tanácsadó testület létrehozása, kizárólag átmeneti lépésként értékelhető. Idővel a nem operatív szerepet ellátó „nem ügyvezető” igazgatókat is be kell emelni az igazgatóságba. A külső finanszírozók is valószínűleg ragaszkodni fognak az operatív döntéshozatalban részt nem vevő nem ügyvezető igazgatósági tagok igazgatósághoz való csatlakozásához (lásd: 12. alapelv).

A tulajdonos(ok) által vezetett társaságokban előfordulhat, hogy egy személy tölti be az elnök és a vezérigazgató (vagy ügyvezető igazgató) szerepét is. Egy külön, független igazgatósági elnöki pozíció létrehozása gyakorlati (gazdasági) szempontból nem feltétlenül célszerű. Ugyanakkor, annak a személynek, aki mind a két szerepet betölti, mindig emlékeznie kell arra, hogy az elnök és a vezérigazgató eltérő felöllysséggel rendelkezik, és ezek külön kezelendők.

A tulajdonos által vezetett társaságokban különösen fontos az utódlás megtervezése. A tulajdonosnak el kell döntenie, hogy - végső célként - fiatalabb családtagoknak szeretné átadni az üzletet, vagy kiszállási lehetőséget keres az üzletből, zártkörű vagy nyilvános értékesítés útján. Az ezekre a kérdésekre adott válaszok befolyásolják az igazgatóság hatékony összetételét is.

Célszerű, ha az igazgatóságok különböző elképzelésekkel, háttérrel és tapasztalattal rendelkező emberekből tevődnek össze. Az igazgatóság frissítése fontos az új ötletek folyamatos áramlásának biztosítása érdekében. Ha az igazgatósági tagok túl sok testületben vállalnak megbízatást, az károsan befolyásolhatja az adott társaságban kifejtett tevékenységüket. A társaságok részére megfontolandó, hogy az ugyanazon személy által több testületben ellátott tisztség összeegyeztethető-e a hatékony igazgatósági működéssel.

Fontos, hogy az igazgatósági tagok legitimek legyenek, és élvezzék a tulajdonosok bizalmát. A tulajdonosok számára az átláthatóság valamennyi társaságban fontos. Az igazgatóság nevében, a társaság terhére vállalt többletkötelezettségeket – és az ezekhez kapcsolódó javadalmazást – a tulajdonosokkal közölni kell.

4. alapelv: Az igazgatóságnak kellő gyakorisággal kell üléseznie annak érdekében, hogy feladatait elláthassa, és ahhoz, hogy időben hozzájusson feladatai ellátásához szükséges információkhoz.

Kulcspontok

- Kellő figyelmet kell fordítani az igazgatósági ülések racionális szervezésére
- Az igazgatóság elnöke felelős azért, hogy az igazgatók pontos, érthető és hatályos információhoz jussanak
- Az ügyvezetés (felsővezetés) kötelessége, hogy megfelelő tájékoztatást nyújtson. Ugyanakkor az igazgatóság tagjai szükség esetén kérhetnek további felvilágosítást vagy megerősítést is. Az igazgatóságnak célszerű olyan - a társaság működésétől különváló - eljárásokat kialakítani, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy - a további információkhoz jutás érdekében – megkeressék az ügyvezetést (felsővezetést).
- Az igazgatóságnak biztosítania kell, hogy az igazgatóknak – különösen az operatív vezetésben részt nem vevő nem ügyvezető igazgatóknak – lehetősége legyen külső szakmai vélemény beszerzésére a társaság költségén, amikor azt igazgatói felelősségük megalapozása céljából szükségesnek találják.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Tekintettel az igazgatóság különleges vállalatirányítási szerepére, fontos megkülönböztetni az igazgatósági üléseket a menedzsment üléseitől, még a tulajdonos(ok) által vezetett vállalatoknál is.

A túl gyakori igazgatósági ülések azt eredményezhetik, hogy az igazgatóság túlságosan operatívvá válik, ugyanakkor, a túl kevés ülés megnehezíti az igazgatóság feladatainak ellátását. Ennél fogva, megfelelő figyelmet kell fordítani az igazgatósági ülések számának meghatározására.

Kisebb társaságoknál rendszerint évi 4-8 igazgatósági ülésre kerül sor, általában kiegészítve egy egész napos stratégiai üléssel. Ugyanakkor, az igazgatóság feladatainak ellátásához szükséges ülések száma, a társaság sajátos vonásaitól is függ.

Az igazgatósági ülések dátumait érdemes „köbe vésni”. A gyakori időpontváltozások azt eredményezhetik, hogy az operatív vezetésben részt nem vevő, nem ügyvezető igazgatók csak kis létszámban jelennek meg.

Az elnök feladata, hogy biztosítsa az igazgatósági ülések hatékony működését, és érdemes megfogalmazni az eljárási szabályokkal és napirendi pontok meghatározásával kapcsolatos igazgatósági irányelveket. Az igazgatósági ülések tipikus rendszere az alábbiak szerint alakul:

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

- A napirendet az elnök készíti.
- A napirendet és a vonatkozó dokumentumokat (ha vannak ilyenek) az ülés előtt körbe kell küldeni, hogy az igazgatóknak megfelelő idő álljon rendelkezésre a felkészüléshez.
- Az ülésekről írásbeli jegyzőkönyvet kell készíteni. Valamennyi döntést rögzíteni kell (ideértve a véleményeltéréseket is) a kiszabott feladatokkal és időbeosztásokkal együtt. A jegyzőkönyvnek tartalmaznia kell továbbá az ülésen megvitatott főbb témák listáját is.
- Az igazgatósági üléseken nyomon kell követni a jóváhagyott tervek és költségvetések szerinti fejlődést és biztosítani kell az igazgatóság számára fenntartott valamennyi feladat ellátását.

A döntéshozói mechanizmus javítása mellett a professzionalizmusnak is egyértelmű jele, ha az igazgatósági üléseken hozott döntéseket megfelelően dokumentálják. Alapvető jogi védelmet nyújthat, továbbá az igazgatók részére és segíthet a kisebb vállalkozásoknak abban, hogy később külső finanszírozáshoz jussanak.

Az igazgatósági tagoknak szükségük van időről időre a döntéshozás alapjául szolgáló lényeges információkra. Ugyanakkor számos igazgatóság törekszik arra, hogy ne az általuk kapott információ mennyiségét növeljék, hanem sokkal inkább annak minőségét javítsák. Az információkat úgy kell kezelni és összefoglalni, hogy az hozzáférhető és értelmezhető legyen az igazgatók számára.

Az igazgatóság feladata dönteni arról, hogy milyen információra van szüksége. Az igazgatóságok által széles körben alkalmazott eszköz a „balanced scorecard” („kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám” rendszer). Ez az eszköz, a teljesítmény értékelésének pénzügyi mérőszámain túl, más típusú mennyiségi és minőségi kritériumok alapján is jellemzi a vállalat sikerességét. Így magában foglalhatja az ügyfelek elégedettségének, a munkavállalók oktatásának és szakmai fejlődésének valamint az üzleti folyamatokban mérhető fejlődésnek a mutatóit például nagyobb projektek megjelenítése vagy az egészségügyi és biztonsági előírásoknak való megfelelés színvonalának kimutatása.

Előfordulhat, hogy az igazgatósági tagok az ügyvezetéstől kapott információkat más csatornákból származó adatokkal is össze akarják vetni, így például a társaság egyes osztályainak meglátogatásával, (az osztályvezető jelenlétében vagy anélkül) vagy külső szakértők, kutatók illetve hatóságok által készített beszámolókkal. Ugyanakkor, további információ után kutatni csak az igazgatóság elnökével és a vezérigazgatóval folytatott egyeztetést követően ajánlott.

5. alapelv: A javadalmazás mértékét oly módon kell meghatározni, hogy az, a vállalat sikeres vezetése érdekében vonzza, megtartsa és motiválja az ehhez szükséges képességekkel rendelkező vezető tisztségviselőket (igazgatósági tagok) és az ügyvezetést (felsővezetést, menedzsmentet).

Kulcspontok

- Világosan meg kell különböztetni az operatív irányításban résztvevő ügyvezető és az abban részt nem vevő, nem ügyvezető igazgatók fizetését. Az előbbieket a társaság teljes munkaidőben alkalmazott munkavállalói, akik az operatív tevékenységeikért felelősek. Ezzel ellentétben a nem ügyvezető igazgatók inkább megbízott tisztségviselők, mintsem a társaság alkalmazottai és csak részidőben (nem teljes munkaidőben) foglalkoznak a társaság ügyeivel. Ezeknek az eltérő szerepeknek a javadalmazási rendszerben is tükröződniük kell.
- Az igazgatósági tagoknak rendszerint a tulajdonosok felé kell elszámolniuk a javadalmazásukat illetően. Ugyanakkor a gyakorlat azt mutatja, hogy több igazgatóság saját maga határozza meg, és terjeszti a tulajdonosok elé az évi jövedelmükkel kapcsolatos változásokat.
- A nem ügyvezető igazgatók javadalmazási szintjeinek tükröznie kell a szerepükkel járó felelősséget és a feladataik ellátására fordított időt.
- Körültekintően kell eljárni abban az esetben, ha a nem ügyvezető igazgatók javadalmazása a társaság eredményességétől függ. Sőt, több európai jogrendszerben, ez jogi akadályokba ütközik.
- Az igazgatóság fejlesszen ki egy formális ügyvezetői (menedzsment vagy felsővezetői) javadalmazási szabályrendszert, és alakítsa ki a szabályrendszer bevezetésének minden szereplő számára átlátható folyamatát (Így például az egyes ügyvezető igazgatók és nem ügyvezető igazgatók javadalmazási csomagjainak meghatározásával kapcsolatban.)
- Senki sem jogosult befolyásolni a saját javadalmazásáról szóló döntést.
- Ajánlatos, ha az igazgatóságok az ügyvezető igazgatók és nem ügyvezető igazgatók javadalmazását összehasonlítják más társaságnál lévő kollégáikéval. Az ilyen összehasonlítások során azonban óvatosan kell eljárni, ugyanis felmerül annak kockázata, hogy a teljesítmény megfelelő növekedése nélkül határoznak meg magasabb javadalmazási szinteket.
- Az igazgatóságoknak nagy figyelmet kell fordítaniuk a fizetési és munkafeltételekre a társaságon belül, különösen az éves fizetésemelések meghatározásakor.
- Az ügyvezető igazgatók javadalmazásának jelentős hányadát úgy kell strukturálni, hogy az a társaság és az adott igazgató egyéni teljesítményétől is függjön. Olyan rendszert kell létrehozni, mely összeköti az igazgatók és a tulajdonosok érdekeit, így ösztönözze az igazgatókat a leghatékonyabb teljesítményre.

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

- Az igazgatóságnak figyelembe kell vennie az igazgatók megbízásának időelőtti megszüntetésével felmerülő pénzügyi következményeket. A felmondási és megbízatási időszakok meghatározását is alaposan meg kell fontolni, a gyenge teljesítmény javadalmazásának elkerülése érdekében.

Gyakorlati megfontolások a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Annak ellenére, hogy az igazgatóság javadalmazásáról való döntés végső soron a tulajdonosok hatásköre, ezt a felelősséget gyakran az igazgatóságra delegálják (a társasági szerződésben, ugyanakkor az erről való igazgatósági döntést a tulajdonosoknak jóvá kell hagyniuk).

Az ügyvezető igazgatókkal ellentétben, a nem ügyvezető igazgatók rendszerint meghatározott összegű javadalmazásban részesülnek. Ez annak biztosítására szolgál, hogy a nem ügyvezető igazgatók független és objektív módon tudjanak viszonyulni a társaság tevékenységéhez. Ezért a nem ügyvezető igazgatók javadalmazási rendszere rendszerint nem tartalmaz részvényvásárlási opciót, sőt számos európai jogrendszer tilt bármilyen teljesítményalapú javadalmazást a nem ügyvezető igazgatók részére.

A tulajdonosok illetve az igazgatóság dönthet úgy, hogy a nem ügyvezető igazgatókat saját részvényekkel díjazza. Ezzel előmozdítható, hogy a részvénytulajdon összekapcsolja az igazgatók és a tulajdonosok érdekeit.

A nem ügyvezető igazgatók teljesítményalapú javadalmazásakor körültekintéssel kell eljárni, ugyanakkor a javadalmazás és az igazgatótól elvárt figyelemnek és erőfeszítésnek egymással összhangban kell lennie. Több idő ráfordítása esetén (így igazgatósági bizottsági ülésesen való részvétel) az igazgatókat magasabb javadalmazásban lehet részesíteni.

Az igazgatóságnak biztosítania kell, hogy az ügyvezető igazgatók javadalmazása ésszerű mértékű és összhangban legyen a társaság teljesítményével. A társaság eredményessége nemcsak rövidtávú pénzügyi célok elérésében mérhető, hanem a hosszú távú célok teljesítésének minőségével is.

Egyre több társaságban készítenek az igazgatóságok szabályzatot az igazgatósági tagok és főbb ügyvezetők javadalmazási rendszeréről. Ezek a szabályok meghatározzák a javadalmazás és teljesítmény közötti kapcsolatot és olyan kritériumokat tartalmaznak, melyek a rövid távú helyett a társaság hosszú távú érdekeit veszik figyelembe.

A tőzsdén nem jegyzett társaságok részére ez a külső átláthatóság kezdetben elérhetetlennek tűnhet, azonban a nyilvános irányítási információk fontos lépést jelenthetnek a magasabb fokú szakmaiság és átláthatóság felé vezető úton (különösen a 2. Szakaszban lévő társaságok részére).

Az ügyvezető igazgatók (menedzsment) javadalmazásában kialakított jó gyakorlat jellemzően a következő elemeket tartalmazza:

- A fix és változó javadalmazás közötti egyensúly, valamint a változó javadalmazás és az előre meghatározott teljesítménykritériumok közötti kapcsolat
- A változó javadalmazás meghatározott részének késleltetése
- A saját részvények juttatása esetén egy minimális átmeneti időszak, amelyet követően az igazgató jogosulttá válik a részvényszerzésre. Részvényértékesítési korlátozás, mely alapján az igazgató köteles megtartani bizonyos részvénypakettet a munkaviszony megszűnéséig
- A változó javadalmazás visszakövetelhetősége, ha utólag megállapítható, hogy téves adatok alapján került kifizetésre („clawback”)
- A végkielégítés korlátozása valamint - rossz teljesítmény esetén - a végkielégítés elmaradása.

Fontos, hogy mind az ügyvezető igazgatók mind a nem ügyvezető igazgatók javadalmazási rendszere annyira egyszerű és átlátható legyen amennyire csak lehetséges. Hasznos lehet feltérképezni, hogy más társaságok milyen kifizetéseket teljesítenek annak érdekében, hogy a díjazás ne legyen túlzó, sőt több igazgatóság külső szakértőhöz fordul ebben a kérdésben.

Az igazgatóságoknak ugyanakkor óvatosan kell eljárniuk a javadalmazási szintek meghatározásakor a javadalmazási szakértőkkel illetve fejtudás cégekkel való együttműködés során. Különös hangsúlyt kell fektetni a szakértők esetleges összeférhetetlenségére (pl.: azonos vállalatnál lévő ügyvezető igazgatók és nem ügyvezető igazgatók részére nyújtott tanácsadás során egyaránt). Az igazgatóságnak ki kell alakítania a saját fizetési filozófiáját, el kell kerülni a sodródást.

6. alapelv: Az igazgatóság felelős a kockázatkezelés felügyeletéért, valamint a téves kockázat-megítélésért, és fenn kell tartania egy megbízható belső ellenőrző rendszert, amely óvja a tulajdonosok (tagok/részvényesek) befektetéseit és a társaság vagyont.

Kulcspontok

- Az igazgatóságnak fel kell mérnie a társaságot fenyegető fő kockázati forrásokat, és meg kell győződnie arról, hogy minden fontos kockázatot megfelelően kezel.
- Az igazgatóságnak pénzügyi jelentések elkészítésére és a belső ellenőrzések elveire, valamint a társaság könyvvizsgálóival megfelelő viszony ápolására átlátható és formális intézkedéseket kell tennie.

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

- Az igazgatóságnak rendszeresen fel kell mérnie, hogy szükséges-e egy formális belső ellenőrzési és kockázatkezelő tisztség létrehozása. Ezenfelül rendszeresen ellenőrizni kell a társaság belső ellenőrzéséről alkotott szemléletmódjának hatékonyságát. Egy ilyen ellenőrzésnek minden lényegi irányításra ki kell terjednie, beleértve a pénzügyi, operatív és megfeleléségi irányítást és a kockázatkezelési rendszereket.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A kockázat az üzlet velejárója. A kockázatok megszüntetése sem nem lehetséges, sem nem kívánatos. Ennek ellenére a kockázatokat kezelni kell. Egy társaság nem teheti ki magát olyan kockázatnak, amelyet nem ért, vagy, az amellyel összefüggő kitettség nem járul hozzá számottevően üzleti sikeréhez.

Egy olyan üzleti vállalkozásban, amelyet a tulajdonosa irányít, a kockázatos ügyeket általában maga a tulajdonos, viszonylag kötetlen formában kezeli. Ennek ellenére azonban, amennyiben lehetséges, hasznos a kockázatokat dokumentálni, például egy egyszerű SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) keretrendszerrel, vagy a kockázatok feltérképezésével, mivel ez segíti a döntéshozatal irányának kijelölését és egyben jelzi, hogy az igazgatósági tagok a kockázatkezelést megfelelő gondossággal és alaposséggal közelítették-e meg. Nemcsak a pénzügyi, hanem az operatív és stratégiai kockázatokat is figyelembe kell venni.

Hasznos lehet egy társaság számára egy alapvető kockázatjegyzék elkészítése, amelyet az igazgatóság rendszeresen felülvizsgál. Ez a következő információkategóriákat tartalmazná:

- A társaságot fenyegető fő kockázatok leírása
- Azok bekövetkeztének hatásai
- A bekövetkezés valószínűsége
- A bekövetkezés esetére tervezett válaszlépés
- A kockázatcsökkentő lépések összefoglalása (azok a megelőző lépések, amelyekkel csökkenteni lehet a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy hatását.)

Kisebbségi, tőzsdén nem jegyzett társaságok vezető tisztségviselőinek célszerű szakembereket felkeresniük annak érdekében, hogy a megfelelő belső ellenőrzési folyamatok kialakításáról megfelelő ismereteket szerezhessenek. A társaság méretének és összetettségének növekedésével együtt szükségessé válik professzionálisabb belső ellenőrzési rendszerek felé történő elmozdulás. Amennyiben a társaság külső forrásokat kíván bevonni, ennek lényeges feltétele a szigorú pénzügyi ellenőrzés megléte.

Bármely kifinomult belső ellenőrzési módszer alkalmazása mellett, a vezérigazgatónak saját magát mindig úgy kell tekintenie, mint a de facto fő kockázatkezelőt, és törekednie kell arra, hogy a kockázatok a társaság minden szintjén kellő mértékben tudatosuljanak.

Nagyobb társaságokban a kockázatkezelés az igazgatóság audit bizottságának vagy a belső ellenőrzés részlegének lényeges feladatává válhat. Mindennek ellenére, fontos, hogy az igazgatóság egésze felügyelje a kockázatkezelést, még abban az esetben is, ha ennek sok aspektusát külön személyeknek vagy szervezeteknek delegálta.

Minden igazgatósági tagnak tisztában kell lennie a fő üzleti kockázattal. Az igazgatóságnak ezenfelül monitoring rendszert kell kiépítenie, hogy nyomon tudja követni ezeknek a kockázatoknak az alakulását, és meg kell győződnie arról, hogy a menedzsment ezeket a kockázatokat megfelelően kezeli.

A társaságnak rendelkeznie kell egy kézikönyvvel, amely minden alkalmazott számára hozzáférhető, és amely minden, a társaságot fenyegető azonosított kockázattal kapcsolatosan a követendő eljárásra és politikára rávilágít. Ilyen politikákat, a többi között, az alábbi esetekre kell kidolgozni:

- csalás megelőzése
- pénzmosás megelőzése
- készpénzkezelés
- banki szerződések ellenőrzése
- üzletmenet folytonosság
- adatvédelem és megbízhatóság
- iratkezelés
- hatósági előírásoknak való megfelelés
- egészségügyi és biztonsági előírásoknak való megfelelés

A következő eljárások általában segítik a hatékony belső kontrollt:

- döntéshozatali határok
- kötelezettségek és felelősségelhatárolás
- számvitel és cash flow ellenőrzése
- megfelelő képzettségek és továbbképzések
- a költségvetés ellenőrzése
- a befektetések, kiadások és a bankszámla-hozzáférés ellenőrzése
- a helységek biztonsága és az eszközök ellenőrzése

Az igazgatóság ellenőrző és felügyeleti szerepének gyakorlása során fontos, hogy ösztönözzék az alkalmazottak törvénytörő és etikátlan cselekedeteinek bejelentését. Ezt a folyamatot a társaság etikai szabályzata segítheti, amelynek azonban jogi védelmet kell, biztosítania a szabálytalanságokat feltáró érintettek számára.

7. alapelv: Párbeszédre van szükség az igazgatóság és a tulajdonosok (tagok/résztvényesek) között, hogy egyetértés alakuljon ki az elérendő célokban. Az igazgatóságnak a megfelelő párbeszéd lehetőségét kell biztosítania tulajdonosok számára. Az igazgatóság nem felelkezhet meg a tulajdonosokkal való egyenlő bánásmód követelményéről.

Kulcsponatok

- Az igazgatóságnak a leghatékonyabb és leggyakorlatiasabb módon kapcsolatban kell maradnia a tulajdonosokkal.
- Az igazgatóság elnökét különös felelősség terheli, hogy a tulajdonosok és az igazgatóság között hatékony legyen a kommunikáció, valamint a felelős vállalatirányítási és stratégiai kérdéseket megvitassák
- Az elnök elsődleges kommunikációs csatorna arra, hogy a tulajdonosok nézetei eljussanak az igazgatósághoz. Azonban a többi igazgatósági tagnak is lehetővé kell tenni, hogy részt vehessenek a tulajdonosok gyűlésein
- Az elnök fő feladata az éves rendes (és rendkívüli) közgyűlések napirendjének meghatározása
- A tulajdonosokkal folyamatos kapcsolattartásra kell törekedni, ami nem korlátozódhat évi egy formális találkozásra (rendes közgyűlésre)

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A tőzsdén nem jegyzett társaságok tulajdonosai, részvényeik forgalomképtelensége miatt, kifejezetten értékelik az igazgatósággal folytatott gyakori párbeszéd lehetőségét. Ellentétben a tőzsdén jegyzett társaságokkal, az ilyen tulajdonosok, részvényeik eladásával és vételével, kevésbé tudják kifejezésre juttatni a társaság stratégiájával és kockázataival kapcsolatos aggodalmaikat.

Az igazgatósággal folytatott kommunikáció lehetővé teszi a tulajdonosok számára, hogy hatással legyenek arra, hogy a társaság, olyan irányba haladjon, amely egybevág az ő érdekeikkel is, (különös tekintettel a társaság stratégiájának kockázat/nyereség profiljára). A tulajdonosi részesedések magasabb likviditási kockázatának kulcsfontosságú kezelése ilyen módon biztosítható.

A tőzsdén jegyzett társaságokkal szemben a nemzeti jogrendszerek nem minden esetben követelik meg éves rendes közgyűlések megtartását. Ennek ellenére a társaságoknak az éves közgyűlés hasznos eszköz lehet a társaság és az olyan tulajdonosok közötti párbeszéd strukturálására, akik nem vesznek részt társaság igazgatásában.

Ez abban az esetben is hasznos módja lehet az igazgatóság-részvényes párbeszéd kialakításának, amikor a tulajdonosok viszonylag nagy és heterogén csoportot alkotnak.

Az éves rendes közgyűlés összehívása jól bevált módszer a múlt tevékenységeinek és teljesítményeinek értékelésére, valamint a társaság jövőbeni kilátásainak megbeszélésére.

Egyes esetekben a tulajdonosok azonban sokkal gyakoribb és folyamatos párbeszédet igényelnek az igazgatósággal. Esetenként a fő részvényes még menedzserként és/vagy igazgatósági tagként is részt vehet a társaság működésében.

Végső soron a tulajdonosok és az igazgatóság közötti párbeszédet az adott társaság körülményeinek megfelelően kell kialakítani.

Az igazgatóságnak különös figyelmet kell fordítania arra, hogy hogyan kommunikálja a társaság kockázati profilját és stratégiáját a tulajdonosoknak. Ennek mind érthetőnek és logikusnak kell lennie.

A kommunikációs feladatokat annak tudatában kell megvalósítani, hogy az igazgatóság egyik kulcsfontosságú feladata, hogy a társaság működésében, teljes egészében a tulajdonosok érdekeihez igazodjon.

8. alapelv: Minden igazgatót - megfelelő felkészítést követően – be kell vonni az igazgatóság tevékenységébe és az igazgatóknak rendszeresen frissíteniük kell képességeiket és ismereteiket.

Kulcspontok

- A bevonás ösztönzése, annak intenzitása és típusa tükrözze a vállalat méretét és összetettségét.
- Az igazgatóság elnökének kell gondoskodnia arról, hogy az igazgatók folyamatosan fejlesszék képességeiket és megszerezzék az igazgatósági tagsághoz szükséges tudást és ismereteket a társaságról.
- Az igazgatóság elnöke ösztönözze az igazgatósági tagokat olyan továbbképzésekben való részvételre, amelyek kifejezetten az igazgatói tevékenységüket javítják. Egyes európai országokban lehetnek erre orientált egyéni vagy akkreditált képzések, amelyek ebből a szempontból fontosak lehetnek.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A vezető tisztségviselők orientálása az egyik alapvető módja annak, hogy a nem ügyvezető igazgatók a stratégiai megfontolásokban és áttekintésben történő hatékony részvételhez szükséges információkhoz jussanak. Ez az olyan ügyvezető igazgatóknak is fontos lehet, akik speciális szakmai kompetenciákkal rendelkeznek, ezért nincs az egész társaságra kiterjedő rálátásuk.

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az új igazgatók esetleg előállhatnak olyan igénnyel, hogy a többi igazgatósági taggal még az első ülés előtt találkozzanak. Egy új igazgató eligazításra vonatkozó kérelme erőteljesen jelzi, hogy az igazgató komolyan veszi igazgatósági tagságát.

Egyes európai országokban a vezető tisztségviselők fejleszthetik szakmai tudásukat egyéni vagy akkreditált képzésekkel. Egy ilyen képesítés keretet ad a további szakmai fejlődésnek. Egy ilyen szakmai képesítés egyben etikai és fegyelmi keretrendszerrel és létrehoz, amelyen belül az igazgatókat be lehet számoltatni.

Azokban az országokban, ahol az ilyen képzések jelenleg nem állnak rendelkezésre, az üzleti körökben alternatív módszereket fejlesztenek ki az igazgatósági tagok-specifikus képességeinek és szakértelmének fejlesztésére például szaktanácsadók, oktatásszolgáltatók igénybevételével, illetve gyakorló igazgatók és/vagy gazdasági társaságok együttműködésével.

9. alapelv: A családi irányítás alatt álló társaságok olyan vállalatirányítási rendszert hozzanak létre, amely összhangot és egyetértést teremt a családtagok között, valamint megfelelően alakítja ki a családi irányítás és a vállalatirányítás közötti kapcsolatot.

Kulcspontok

- Az hogy milyen - családtagok közötti – feladat megosztási (továbbiakban családi irányítási) módszert kell választani, függ a vállalkozás méretétől, a családtagok számától, valamint a családtagok részvételétől.
- A családi protokollnak vagy megegyezésnek ki kell terjednie a családi vállalkozás céljaira és víziójára. Meg kell határozni a családi irányítás szervezeti formáit és szerepét és azok viszonyát az igazgatósággal. Egyben meg kell határozni a legfontosabb családi elveket, így pl. családtagok foglalkoztatásával, részvények átruházásával és a vezérigazgató utódlásával kapcsolatban.
- A családi irányítás szervezeti formái, így például a családi tanács és a családgyűlés, olyan fórumot biztosítanak a családtagoknak, ahol meg tudják vitatni a családi ügyeket, a családi vállalkozás ügyeit, valamint segíthetik egy koordinált családi üzleti stratégia kialakítását.
- A családi szervezeti formákat és a formális vállalatirányítási struktúrákat egyértelműen meg kell különböztetni egymástól. A családnak tisztában kell lennie az igazgatóság, a közgyűlés, stb. szerepével.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A legtöbb családi vállalkozás nem jegyzett a tőzsdén. Mindazonáltal a kutatások azt mutatják, hogy a családi vállalkozások az alapító-vállalkozó kiválása után csak rövid élettartamúak. Csak nagyon kevés éli meg a harmadik tulajdonosi generációt. A családi vállalkozások azáltal tudják javítani a túlélési esélye-

iket, hogy meghatározzák a megfelelő vállalatirányítási struktúrákat, és minél hamarabb elkezdik a következő generációk oktatását.

Sok családi vállalkozás alapító-vállalkozójának vagy vezetőjének nehezebbé esik, hogy döntéseiben kellő mértékben különbséget tegyen a családi ügyek (folyamatosság, értékelés, likviditás, átadás, osztalékok, stb.) és a vállalati ügyek között (üzemeltetéssel kapcsolatos döntések).

Amikor a társaság még az alapító-vállalkozó irányítása alatt van, általában csak kevés, családi irányítással összefüggő probléma merül fel. Ennek ellenére, az idő előrehaladtával, és több generációt követően a család mérete általában nő, és a családi kapcsolatok összetettebbé válnak. A családtagok például különböző preferenciákat alakíthatnak ki a vállalkozással kapcsolatban. Így például a nyereségek újrabefektetését - annak osztalékként történő kifizetése helyett - egy tulajdonos-menedzser támogathatná, míg egy nyugdíjas családtag, akinek ez az osztalék lenne a fő bevételi forrása ellenezné azt.

Nagy családok azzal a problémával is találkozhatnak, hogy azok a családtagok, akik az üzlettel foglalkoznak, nagyobb rálátással rendelkeznek, mint azok, akik közvetlenül nem foglalkoznak vele.

Ilyen körülmények között kívánatos egy olyan családi irányítási rendszert kidolgozni, amely azonos hozzáférést biztosít az információkhoz, segíti a családtagok közötti fegyelmet, segít megelőzni a lehetséges konfliktusokat és biztosítja az üzlet folyamatosságát.

Egy ilyen rendszer kiépítése után egyértelműnek kell lennie annak, hogy a családi irányításnak el kell válnia a vállalatirányítástól, azzal, hogy mindkét intézménynek sajátos összetétele, feladata, megvitatandó és eldöntendő ügyei vannak.

Családtagok közötti megállapodásban kell rendezni a családi irányítás működését. A megállapodásban kell tisztázni a családi üzleti stratégiát az alábbiak vonatkozásában:

- A család értékrendje, küldetése és víziója;
- A családi irányítás szervezeti formái, így például a családi gyűlés vagy a családi tanács szerepei;
- Az igazgatóság szerepe és viszonya a családi irányítás szervezeti formáival;
- Fontos családi tagi részvétellel kapcsolatos elvek így például családtagok foglalkoztatásáról, részvény-átruházási korlátokról és a vezérigazgató utódlásáról;
- Családtagok jelölése az igazgatóságba.

A családi gyűlést évente 1-2 alkalommal érdemes megtartani, és az összes családtagot egyesíti. Lehetőséget biztosít a családtagoknak arra, hogy tájékozódjanak az üzletről és kifejezzék az azzal kapcsolatos véleményüket. Segít megelőzni azokat a problémákat, melyeket információk vagy egyéb források egyenlőtlen hozzáférhetősége okozhat.

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A családi tanács a család tagjaiból vagy azok képviselőiből álló csoport, amely a család társasággal kapcsolatos elsődleges döntéshozó szerveként működik. Egyben a család és a társaság közötti fő kapcsolat, és kulcsszerepe van abban, hogy a család elvárásait továbbbítsa az igazgatóság felé. Általában a családi gyűlés választja meg a tagjait.

A családi irányítás szervezeti formái fontos szerepet játszhatnak kiterjedt családok érdekeinek koordinálásában és egységesítésében. Mindezek ellenére, a legfontosabb lépés annak érdekében, hogy a társaság hosszú távú túlélése biztosított legyen, egy olyan erős igazgatóság létrehozása, amely független, nem ügyvezető tagokat is tartalmaz⁹ (lásd. a 11. elvet).

⁹ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (1991)

2. Szakasz alapelvei - alkalmazandók:

- Nagy és/vagy összetett működésű, tőzsdén nem jegyzett társaságokra
- Jelentős külső finanszírozással rendelkező, tőzsdén nem jegyzett társaságokra
- Tőzsdei bevezetésre készülő társaságokra

10. alapelv: A társaság élén egyértelműen meg kell osztani a felelőséget az igazgatóság tevékenységének irányítása és a társaság működtetése között. Senki sem rendelkezhet korlátlan döntési jogkörrel.

Kulcspontok

- Egységes (egyszintű) igazgatósággal működő nagyobb társaságokban az elnök és a vezérigazgató (ügyvezető igazgató) szerepét nem szabad ugyanannak a személynek betöltenie. Az elnök és a vezérigazgató felelősségének egyértelműen el kell különülnie, melyet írásban kell rögzíteni és az igazgatóságnak jóvá kell hagynia.
- Bizonyos idő elteltével a társaságoknak törekednie kell független elnökök jelölésére. Mindazonáltal a meglévő vezérigazgató (pl. az alapító vállalkozó vagy a családfő) jelölése átmenetileg a legjárhatóbb útnak bizonyulhat.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Kisebbségi társaságok nem minden esetben rendelkeznek elegendő forrással ahhoz, hogy önálló funkcióban levő igazgatósági elnököt nevezzenek ki. Mindazonáltal az igazgatóság elnökének és a vezérigazgatójának alapvetően különbözők feladatai. Ennek megfelelően, amint a társaság elér egy meghatározott méretet és összetettséget, érdemes megfontolni a két szerep különválasztását.

Az igazgatóság elnöke az igazgatóság munkájának központja. Annak érdekében kell koordinálnia a nem ügyvezető igazgatók közreműködését, hogy a menedzsment megfelelő információkkal rendelkezzen. Féltő, hogy a vezérigazgató ezt a feladatot nem tudja ellátni, ha egyben az igazgatóság elnöke is.

Ésszerű egy formális megállapodásban világosan tisztázni azokat a felelősségi köröket, amelyek az igazgatóság elnökének feladatait a vezérigazgatóétól elkülönítve is tartalmazzák. Ebben a dokumentumban meg kell határozni, hogy mely ügyek tartoznak kizárólag az igazgatóság és kizárólag a menedzsment hatáskörébe. Az általános gyakorlat szerint a vezérigazgató irányítja a menedzsmentet és a társaság működését, míg az igazgatóság elnöke az igazgatóság tevékenységét hangolja össze.

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

A felelősségről szóló megállapodást rendszeresen felül kell vizsgálni. A megállapodás írásban rögzítése hasznos módja annak, hogy mindenki megértse a saját szerepét és ne lépjen másnak a lábára, valamint hogy ne érjen senkit meglepetés.

Az igazgatóság elnökének –a kinevezése után - vékony pallón kell egyensúlyoznia. Kellően informálnak és elkötelezettnak kell lennie, képesnek kell lennie arra, hogy szükség esetén közbelépjen, de egyben el is kell kerülnie, hogy túlságosan befolyjon a társaság hétköznapi tevékenységébe. Általában akkor fordulnak elő diszfunkcionalitások az igazgatóság működésében, ha az elnök és a vezérigazgató nem értik meg egymást, vagy nem tartják tiszteletben egymás szerepét.

11. alapelv: Az igazgatóságok felépítése különbözik a nemzeti jogszabályi követelmények és az üzleti normák szerint. Mindazonáltal, valamennyi igazgatóságban, a tagoknak megfelelő szakértelemmel és tapasztalattal kell rendelkezniük. Egyetlen személynek (vagy egyének kisebb csoportjának) sem lehet döntő befolyása az igazgatóság döntéshozatalára.

Kulcspontok

- Bár az egyes országokban különbözhetnek a szabályok, a nagyobb társaságok igazgatóságában megfelelő létszámú, nem operatív igazgatónak, független tagnak kell lennie.
- A legnagyobb, tőzsdén nem jegyzett, vagy a szabályozott piacra történő bevezetésre készülő társaságoknak törekedniük kell arra, hogy annyi nem operatív (nem menedzsment tag) és lehetőleg független igazgatóval növeljék az igazgatóság létszámát, hogy azok az igazgatóságban jelentős képvisellel rendelkezzenek, (a pontos arány az egyes igazgatóság mérlegelésére tartozik).
- Figyelmet kell fordítani arra, hogy a nem operatív, független jelölteknek elegendő idejük legyen feladataik ellátására. Ez kiemelten fontos szempont az igazgatóság elnökére nézve is. Érdemes a megbízólevélben is megjelölni a szükséges időigényt. A nem ügyvezető és független igazgatóknak vállalniuk kell, hogy a feladataik ellátásához szükséges időt a cég rendelkezésére bocsájtják. A kinevezésük előtt tájékoztatniuk kell az igazgatóságot más fontos kötelezettségeikről, valamint az azokban bekövetkezett változásokról.
- Az elnöknek meg kell könnyítenie a nem operatív, független igazgatók hatékony részvételét, és szavatolnia kell az igazgatók közötti építő együttműködést.
- A nem operatív, független igazgatók konstruktívan bírálják és segítsék a stratégiai javaslatok kidolgozását.
- A nem operatív, független igazgatók a korábban megbeszélte teljesítménycélok alapján, alaposan mérlegeljék a teljesítményük jelentésére vonatkozó kötelezettségeiket.

- A nem operatív, független igazgatóknak meg kell győződniük a pénzügyi információk helyességéről, valamint mindent meg kell tenniük annak érdekében, hogy a pénzügyi ellenőrző és kockázatkezelő rendszerek ellenállók és védhetők legyenek, függetlenül attól, hogy azok jóváhagyása az igazgatóság kollektív felelőssége.
- A nem operatív, független igazgatóknak kell magukra vállalniuk az elsődleges felelősséget, hogy a menedzsment - beleértve az ügyvezető igazgatókat – megfelelő fizetését megállapítsák. Egyben vezető szerepet kell játszaniuk az új ügyvezetők kinevezésében, ha szükséges, felmentésében, valamint az utódlások tervezésében.
- Az elnök bizonyos esetekben dönthet úgy, hogy csak a nem operatív, független igazgatók tartanak ülést, az ügyvezető igazgatók (az igazgatóság menedzsment tagjainak) részvétele nélkül.
- A nem operatív, független igazgatók határozott időre is kinevezhetők (így például először 4 éves mandátummal, esetleg néhány alkalommal megújíthatóan). A megújításról való döntéskor a cég-specifikus tudás (amelyre csak hosszabb idő alatt lehet szert tenni) szükségességét és az igazgatóság folyamatos megújításának előnyeit kell mérlegelni. Világosan látni kell, hogy a sokéves tagság befolyásolhatja a nem ügyvezető igazgató függetlenségéről alkotott külső képet.
- Lemondás esetén, a nem operatív igazgató, az elnöknek címezve, köröztetés céljából készítsen egy olyan nyilatkozatot, amelyben kifejezésre juttatja, hogy súlyos kételyei vannak a cég működtetésével kapcsolatban.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Amint egy társaság egy bizonyos méretet vagy összetettségi szintet elér, a társaság hosszú távú sikeréhez és túléléséhez nélkülözhetetlenné válik egy nagyrészt független igazgatóság, vagyis egy olyan igazgatóság létrehozása, amely nem teljesen családi vagy társasági „bennfentesekből” áll, hanem független nem ügyvezető igazgatókat is tartalmaz.

Az olyan országokban, ahol egyszintű vállalatirányítási rendszerek működnek, az ügyvezető és nem ügyvezető igazgatók aránya az igazgatóság mérlegelésén múlik. Egyes európai országokban a nem ügyvezetők részvételét – vagy a felügyelő-bizottságot – jogszabályok vagy az elfogadott üzleti szokások írják elő.

A tőzsdén nem jegyzett társaságok felelős vállalatirányításában, még az első szakaszban lévő társaságok esetén is, kulcsfontosságú esemény külső igazgatósági tagok bevezetése. Amint egy ilyen társaság nő, vagy összetett részvényesi struktúrája alakul ki, fokozatosan egyre több nem ügyvezető és független igazgatósági tagot érdemes kinevezni (végső soron azokban a társaságokban, amelyek tőzsdén szeretnék jegyezni a részvényeiket, az igazgatósági tagok többsége ilyen legyen). A változatosabb igazgatósági összetétel jelentős lendületet ad a jobb vállalatirányításnak és várhatóan jelentősen befolyásolja az igazgatóság döntéshozatali kultúráját.

A nem operatív, független igazgatósági tagok fő előnyei a következők:

- a társasági stratégiában és a kontrollrendszerekben külső nézőpont beépítése,

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

- olyan új tudás és képességek hozzáadása a know-how-hoz, amelyek a társaságon belül még nem találhatóak meg
- a tulajdonostól független és objektív szemlélet bekapcsolása
- munkaerő-felvétel és előléptetések függetlenítése a családi kapcsolatoktól
- független véleményalkotás az igazgatóságon belül érdekellentét esetén
- tulajdonosok közötti egyensúlyként való működés (pl. családtagok között), valamint, egyes esetekben, objektív döntőbíróként való eljárás családtagok vagy menedzserek közötti nézeteltérés esetén
- kapcsolati tőkéjük bevonása a társaságba

Az igazgatók függetlenségének koncepcióját nem könnyű meghatározni. Ennek ellenére, a következő tényezők fontosak lehetnek a nem operatív igazgatósági tagok érzékelhető függetlenségének megalapozásában:

- az elmúlt években nem volt a társaság munkavállalója
- nincsen lényeges üzleti kapcsolata a társasággal
- az igazgatósági tiszteletdíjon felül a mandátuma alatt nem kap a társaságtól más juttatásokat
- nem áll rokoni kapcsolatban a társaság tanácsadóival, igazgatóival, idősebb alkalmazottaival
- nincsen egyidejűleg keresztulajdonú társaságok igazgatósági pozícióiban (cross-directorship) és nincsen érdemi kapcsolata más igazgatókkal más társaságokban vagy szervezetekben való érdekelttség folytán.
- nem képvisel fontos részvényt
- nem hosszú ideje tagja az igazgatóságnak

Ezek azonban csak irányelvek. Végső soron az igazgatóságnak kell eldönteni, hogy az adott személy és döntései függetlenek-e, és hogy vannak-e olyan tényezők, amelyek befolyásolják vagy befolyásolhatják az igazgató döntéseit.

Így például a hosszú időre visszanyúló tagságot sokszor olyan tényezőnek szokták tartani, amely árt az igazgatósági tag függetlenségének. Ez azonban az egyes igazgatósági tagoktól is függ. A régi tagokat is függetlennek kell tekinteni, ha az igazgatósági tag erős személyiséggel rendelkezik, és hajlandó szembe menni a menedzsmenttel, miközben a társaságról és stratégiai kihívásairól szerzett alapos tudással rendelkezik.

A nem operatív igazgatósági tagok általában nem férnek úgy hozzá az információkhoz, mint az ügyvezető igazgatók vagy a tulajdonos-menedzser. A nem operatív igazgatósági tagoknak a munkáját javítani lehet azáltal, hogy lehetővé tesszük számukra a társaság menedzsereivel való kapcsolattartást. (Bár az ilyen kapcsolatokat a menedzsmenttel kell koordinálni, és a nem ügyvezető igazgatósági tagoknak ügyelniük kell arra, hogy ne aknázzák alá a menedzsment tekintélyét.)

Egyes esetekben a nem operatív igazgatók munkáját támogatni lehet a társaság által finanszírozott külső szakértőkkel is. Erre általában az egész igazgatóság tudomásával kerül sor annak érdekében, hogy ne alakuljon ki ellenséges légkör az ügyvezető és nem ügyvezető tagok között.

Kisebbségi társaságokban csábító lehet annak a gondolata, hogy menedzsment és személyzeti ügyekben a független nem operatív igazgatósági tagok segítségét kérik. Ennek ellenére, a független igazgatósági tagoknak általában nem tanácsos részt venniük a társaság operatív tevékenységében vagy jelentős tanácsadói szerepet vállalniuk.

A független igazgatóknak meghatározott távolságot kell tartaniuk a társaság operatív tevékenységeitől. Az ő feladatuk az, hogy szavatolják, hogy a menedzsment a megfelelő lépéseket teszi meg, valamint hogy a forrásokat a lehető leghatékonyabban használja fel. Ha a független igazgatók mégis vállalnak tanácsadói szerepet, ezt az igazgatóságnak kifejezetten jóvá kell hagynia.

Az igazgatóságnak meg kell fontolnia egy, az elnöknek jelentő titkár kinevezését (aki az elnöknek és a vezérigazgatónak egyszerre jelent), aki azért szavatol, hogy az igazgatók időben jussanak hozzá az információkhoz anélkül, hogy túlzottan a menedzsmenttől függenének (még ha ez jogilag nincs is előírva). Egy saját titkársággal rendelkező igazgatóság általában jobb helyzetben van, mint egy olyan igazgatóság, ahol a titkár csak az elnöknek jelent.

Ennek ellenére, a nem ügyvezető tagok ilyen adminisztratív támogatása várhatóan csak nagyobb társaságok esetén lehet kifizetődő.

12. alapelv: A hatékonyabb feladatmegosztás érdekében az igazgatóság hozzon létre megfelelő igazgatósági bizottságokat.

Kulcspontok

- A társaság bizottsági struktúrája legyen arányos a társaság szükségleteivel. A legtöbb, nagy tőzsdén nem jegyzett társaságnak azonban, mindenképpen szüksége van egy jelölési bizottságra, egy javadalmasági bizottságra és egy számvizsgáló bizottságra. Sajátos feltételek mellett egyéb bizottságok létrehozása is szükséges lehet.
- Az igazgatóságnak írásban kell rögzítenie az egyes bizottságok hatáskörét, világossá téve szerepüket és az igazgatóság által átruházott tanácsadói hatáskörüket. A hatásköröket rendszeresen felülről kell vizsgálni.
- A bizottságokat elegendő forrással kell ellátni ahhoz, hogy el tudják látni kötelességeiket.
- A nem ügyvezető igazgatóknak jelentős szerepet kell játszaniuk az igazgatóság bizottságaiban.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Jelölő bizottságot lehet létrehozni annak érdekében, hogy az igazgatósági tagok jelölésének folyamatát koordinálja, valamint ajánlásokat tegyen az igazgatóságnak. A jelölőbizottság feladata, hogy felmérje az igazgatóság, valamint a felső vezetés képességeit, tudását és tapasztaltságát. Ezek mérlegelése után leírást készít az igazgatósági pozíció betöltéséhez szükséges képességekről és szerepköréről, valamint ajánlatot tesz egy menedzsment-utódlási tervre.

A javadalmazási bizottság átruházás útján arra kap hatáskört, hogy minden igazgatósági tag javadalmazására előterjesztést tegyen, beleértve a nyugellátásokat is. Ennek a bizottságnak kell egyben a felső vezetés fizetésének szintjét és összetételét is figyelnie.

Eleinte logikus lehet a jelölő és a javadalmazási bizottság feladatait egy bizottságra bízni.

Az audit bizottság kiemelkedően fontos szerepet játszik nagyobb társaságok ellenőrzésében és felügyeletében.

Az audit bizottság fő kötelezettségei többek között a következők:

- a társaság pénzügyi beszámolója helyességének ellenőrzése
- a társaság belső ellenőrzési és kockázatkezelési rendszereinek ellenőrzése
- a társaság belső ellenőrzési funkciója hatékonyságának felülvizsgálata és ellenőrzése
- javaslattétel az igazgatóságnak külső könyvvizsgáló kinevezésére vagy leváltására
- a külső könyvvizsgáló javadalmazásának és szerződési feltételeinek jóváhagyása
- a külső könyvvizsgáló hatékonyságának és függetlenségének ellenőrzése
- a külső könyvvizsgáló nem-audit szolgáltatásokra történő igénybevételére vonatkozó elvek kialakítása és átültetése
- kockázatok felügyelete és a kockázatkezelési folyamatok ellenőrzése

Figyelembe véve az audit bizottság feladatainak viszonylag technikai voltát, az igazgatóságnak gondoskodnia kell arról, hogy az audit bizottság legalább egy tagjának friss és használható pénzügyi tapasztalata legyen. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy ez a személy könyvvizsgálói képesítéssel rendelkezék és könyvvizsgálói vagy pénzügyi vezetői tevékenysége során idevágó pénzügyi tapasztalatot szerzett. A audit bizottság többsége ne legyen ügyvezető tisztségben és lehetőleg független legyen.

Amennyiben nincsen belső ellenőrzési vezetői pozíció, az audit bizottság fontolja meg ennek szükségességét és tegyen az igazgatóságnak erre vonatkozó javaslatot.

Az audit bizottságnak célszerű felülvizsgálnia azokat a megállapodásokat is, amelyek az alkalmazottak

számára (bizalmasan) lehetővé teszik, hogy a pénzügyi jelentési kötelezettséggel vagy más kötelezettségekkel kapcsolatos rendellenességeket jelentsék („whistle-blowing”).

A bizottság elnökén és tagjain kívül más ne vehessen részt a bizottságok ülésein. Kivételt képez ez alól a meghíváson alapuló részvétel.

13. alapelv: Az igazgatóság időszakonként értékelje saját és minden egyes igazgató teljesítményét.

Kulcspontok:

- Az igazgatóság által alkalmazott értékelési technikák típusa és szigorja a társaság méretéhez és összetettségéhez igazodjon. Ebben az esetben is a fokozatos és lépcsőzetes bevezetés a legmegfelelőbb módszer kis társaságok számára.
- Az igazgatóság elnöke az értékelési folyamatot használja arra, hogy az igazgatóság menedzsmentjével kapcsolatban visszajelzéseket kapjon.
- Csoportos értékeléssel kell ellenőrizni, hogyan működik az igazgatóság egésze döntéshozó szervként
- Az egyén értékelésének fő célja, hogy rávilágítson, vajon az egyes igazgatósági tagok továbbra is hatékonyan hozzájárulnak-e a társaság működéséhez, továbbá demonstrálja, hogy rendelkeznek-e a szerepükre vonatkozó elhivatottsággal.
- Az értékelés alapján az elnök ismerje el az igazgatóság erős oldalait és reagáljon a gyenge pontjaira, adott esetben új tagok jelölésére vonatkozó javaslattal vagy egyes tagok lemondatásával.
- Különös figyelmet kell fordítani az (ügyvezetéssel) menedzsmenttel folytatott együttműködés értékelésére.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az igazgatóság elnöke felelős azért, hogy együttműködjön az igazgatósággal annak érdekében, hogy az igazgatóság megfelelő emberekből felépített, kiemelkedő teljesítményt nyújtó csapat legyen. Az elnök kulcsfontosságú szerepet tölt be az igazgatóság működésében. Ha az elnök nem ügyel kellőképpen az igazgatóság magatartására és dinamikájára, működési diszfunkciók jelenhetnek meg.

Az igazgatóság elnöke őszinte és építő visszajelzések nélkül nem tudja javítani elnöki teljesítményét. Ezért, annak érdekében, hogy növeljék munkájuk hatásfokát, nyitottnak kell lenniük a többi igazgatósági tag visszajelzéseire.

Sok módja van az igazgatóság értékelésének, ideértve az önértékelést, a külső értékelést vagy a választásokat megelőző szakmai bírálatot. A független külső szakértők által végzett értékelés éppen szigorúsága miatt valószínűleg objektívebb, mint az önértékelés, ezért, a társaság növekedésével és összetettebbé válásával előnyben részesítendő.

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az igazgatóság értékelésének az legyen a célja, hogy őszinte vitát indítson arról, mi működik az igazgatóságban jól és mi nem. Az értékelésnek a következő fő kérdésekre kell koncentrálnia:

- Megfelelő-e a hatáskörök elosztása az igazgatóságon belül?
- Elég következetes-e az ügyvezetés (menedzsment) beszámoltatási gyakorlata az igazgatósági üléseken?
- Egyensúlyban van-e az igazgatóság szaktudása és függetlensége?
- Megfelelően teljesíti-e az igazgatóság a feladatait? Az igazgatók meghatározzák-e az irányt (iránymutatás és tanácsok a stratégiához) és felügyelik-e a társaságot (ellenőrzés és kockázatkezelés) és a menedzsmentet?
- Elegendő időt szánnak-e a tagok a társaságra és az igazgatósági szerepükre?
- Megfelelő hozzáférések van-e a tagoknak az információkhoz és a tanácsokhoz?
- Megfelelő kapcsolatot ápol-e az igazgatóság a tulajdonosokkal és fő érintett felekkel?
- Vannak-e olyan személyes tényezők, amelyek meggátolhatnak egy igazgatósági tagot abban, hogy függetlenül és tárgyilagosan teljesítsék a feladataikat?

Tekintettel arra, hogy az igazgatóság egy informális viszonyban lévő szakemberekből álló kollegiális testület, az egyes igazgatósági tagok értékelése nagyon kényes kérdés. Óvatosan kell tehát eljárni, nehogy konfliktusok és feszültségek keletkezzenek. Ebben az esetben is az elnök vagy egy külső tanácsadó járulhat hozzá ahhoz, hogy a személyes és bizalmas értékelések és az általános javadalmazásról, hatékonyságról vagy összetételről szóló viták közötti szakadék áthidalható lehessen.

Az igazgatóság egészének az elnök vagy egy külső szakértő adhat visszajelzést. Az elnöknek képesnek kell lennie arra, hogy szükség esetén az egyes igazgatósági tagoknak is visszajelzést adjon, és saját feladataik ellátásához önfejlesztésre ösztönözze őket. Az elnök az egyes tagokat is segítse azáltal, hogy folyamatos visszajelzést ad nekik, és másokkal egy csapatban dolgoztatja őket, ezáltal segítve az elnökség dinamikáját és csapatmunkáját.

Az igazgatóság kötelessége hogy az elnökét is értékelje. Az elnök ösztönözze ezt a folyamatot. Erre az lehet az egyik megközelítés, hogy a vezérigazgatótól szerez be önértékelést és ezt a többi igazgatósági tagtól kapott bizalmas információval hasonlíttja össze, valamint ezt az információt használja fel a vezérigazgatóval folytatott értékelési megbeszélések alatt. Fontos, hogy ezekbe az értékelési gyakorlatokba integrálják az igazgatóság és a menedzsment közötti együttműködés kölcsönös értékelését.

Egy független és határozott igazgatósági elnök jó helyzetben van ahhoz, hogy értékelje a független igazgatósági tagokat, az ügyvezető igazgatósági tagokat és a felsővezetést. Egy olyan elnök azonban, aki túl közel áll a menedzsmenthez, nem lesz kellően objektív és hiteles a menedzsment értékelése során. Ez a vezérigazgató és az igazgatósági elnök teljesítményének összehasonlítására is igaz. Mindez alátámasztja az elnök vezérigazgatóhoz képest független szerepének fontosságát, továbbá egy vezető igazgatósági tag vagy külső szakértő bevonásának a szükségességét az értékelés elvégzéséhez.

Habár egy formális és külső szakértők által lebonyolított értékelés csak nagyobb, tőzsdén nem jegyzett társaságok esetén tűnik célszerűnek, minden társaságnak fel kell ismernie az igazgatóság, mint döntéshozó szerv hatékonysága rendszeres értékelésének szükségességét.

14. alapelv: Az igazgatóságnak, a vállalaton kívüli érintett felek (stakeholderek) számára is, átgondolt és érthető értékelést kell készítenie a társaság helyzetéről és kilátásairól. Emellett megfelelő programot kell kialakítania a többi érintett fél bevonására.

Kulcspontok:

- Az igazgatóságnak közzé kell tenni egy olyan éves jelentést, amely a tulajdonosok és más érintett felek tájékoztatási igényeinek megfelelően készült.

Gyakorlati megfontolások tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

Az átláthatóságot elősegítő színvonalas közzétételi rendszer a társaság és az érintett felek kapcsolatának egyik meghatározó tényezőjévé válik. Ezek az információk elősegítik, hogy a nyilvánosság megértse a társaság tevékenységének és szervezetének, a környezeti és etikai sztereotípiák tisztelt tartására irányuló politikáját, és azzal a közösséggel való kapcsolatát, amelyben működik.

Az éves jelentés az érintett felekkel (ugyanúgy, mint a tulajdonosokkal) való kommunikáció fontos eszköze. Eltérően a hagyományos pénzügyi beszámolótól, amely általában a legtöbb társaság számára kötelező, az éves jelentés több információt tartalmaz a társaságot érintő, alább részletezett ügyekben:

- nyilatkozat a társaság elképzeléseiről és értékrendjéről
- a társaság üzleti stratégiájának és az azzal összefüggő lehetséges kockázatoknak a körvonalazása
- áttekintés a társaság tevékenységéről és működéséről valamint előjelzés üzleti környezetéről
- nyilatkozat a felelős vállalatirányítás elveiről és nyilatkozat arról, hogy milyen mértékben felel meg a különös felelősségi területeket előíró vállalatirányítási szabályoknak, valamint további felelős vállalatirányítási információk, mint:
 - nyilatkozat arról, hogyan működik az igazgatóság, beleértve egy vezetői szintű nyilatkozatot arról, hogy melyek azok a döntések, amelyeket az igazgatóság és azok, amelyeket a menedzsment hoz meg;
 - valamennyi igazgató neve, beleértve az elnököt, az ügyvezető igazgatót, a jelölő-, audit- és javadalmazási bizottság tagjait és elnökét (ha lényeges);
 - azon nem ügyvezető igazgatósági tagok nevei, akiket az igazgatóság függetlennek nyilvánít, a kritériumok megjelölésével, ahol szükséges;

2. Vállalatirányítási alapelvek a tőzsdén nem jegyzett társaságok részére

- arra vonatkozó részletek, hogy az igazgatóságnak, bizottságainak, és az igazgatóinak értékelése hogyan zajlott.
- összegzés azon tevékenységről és projektekről, melyek az érintett felek számára különösen jelentősek.

Ahogy a társaság fejlődik, úgy az éves jelentés tartalma egyre fontosabb lesz.

Társadalmi felelősségvállalással járó projektek az érintett felekkel való kapcsolatrendszer fő pontjaiként szerepelhetnek. Ezeket a társaság tevékenységébe kell integrálni és a menedzsment stratégiai céljai között kell szerepelni.

Az igazgatók és az alkalmazottaik közötti közvetlen kommunikáció hatékony módja lehet az üzenet társaságon keresztül történő célba juttatásához. Ez biztosítja, hogy mindenki „ugyanabból az énekeskönyvből énekel”. Olyan esetben, amikor ilyenfajta kommunikációra egy igazgató kezdeményezésére kerül sor, a kapcsolatoknak meg kell felelniük az igazgatóság által kifejlesztett általános „belső vállalatirányítási” elveknek. Amennyiben ilyen politika még nem került kialakításra, az a jó gyakorlat, ha az elnököt és a vezérigazgatót tájékoztatják, mielőtt bármilyen lépést tesznek.

Az alkalmazottakkal való közvetlen találkozáskor az igazgatóknak hangsúlyozniuk kell, hogy az ügyvezető igazgató (vezérigazgató) a társaság menedzsmentjének a feje. Az igazgatóknak biztosítaniuk kell, hogy bizalmat sugározzanak az igazgatósággal kapcsolatban, és az egymásnak ellentmondó üzenetek csökkentése céljából elkerüljék a napi, rutinjellegű menedzsment ügyek megvitatását az alkalmazottakkal.

Az igazgatóság megkönnyítheti a kommunikációt azáltal, hogy egy kontaktszemélyt jelöl ki, akivel az érintett felek valamennyi ügyet meg tudják vitatni. A társaságok helyzetében beálló változások ideje alatt az igazgatóságnak hasznos lehet, ha az érintett felekkel rendszeresen kommunikál, ha elmagyarázza, mi történik éppen a társaságban. Előfordulhat például, hogy az érintett felek, egy olyan társaság esetén, amely jelentős terjeszkedésen, vagy tevékenységi illetve vállalati portfólió csökkentésen, vagy más társasággal való egyesülésen gondolkodik, szeretnének találkozni az igazgatósággal, hogy egyeztessék az új szervezeti és irányítási rendszer tervezett stratégiáját.

Az érintett feleknek – ideértve az alkalmazottakat, mint egyéneket és azok képviselői testületeit – lehetőséget kell adni arra, hogy szabadon beszélhessenek az igazgatóság jogszabályba vagy más normába ütköző, vagy etikátlan gyakorlatával kapcsolatos félelmeikről. Emiatt nem sérülhetnek a jogaik. A társaság tisztviselőjének etikátlan, vagy jogszabályba esetleg más normába ütköző magatartása nemcsak az érintett felek jogait sértheti, de egyben károsan befolyásolhatja a társaság hírnevét, amely a jövőbeni pénzügyi kötelezettségek kockázatát is növeli. Ezért a társaság javára válhat, hogy az érintett felek panaszaire eljárásokat alakítson ki, és kiutat keressen.

Az ecoDa 10 ország igazgatósági intézmény egyesületeit tömöríti, amelyek az alábbiak:



Institut Luxembourgeois
des Administrateurs



SLOVENIAN
DIRECTORS'
ASSOCIATION



Czech Institute of Directors



POLISH INSTITUTE OF DIRECTORS



Hrvatska udruga certificiranih
članova nadzornih odbora

Valamennyien nagy hangsúlyt fektetnek az igazgatósági tagok képzésére és képzési programok megszervezésére. Ezzel segítik a felelős vállalatirányítási gyakorlat fejlődését és kialakulását. Az alábbi címeken érhetők el:

www.iod.com

www.ifa-asso.com

www.guberna.be

www.ila.lu

www.iconsejeros.com

www.hallitusammattilaiset.fi

www.zdruzenje-ns.si

www.ciod.cz

www.pid.org.pl

www.hucno.hr

ecoDa

42, rue de la loi,
1040 Brussels,
Belgium
www.ecoda.org

Fordította és a magyar fordítást kiadta:



American Chamber of Commerce in Hungary
Szent István tér 11.
Budapest, 1051
Hungary
www.amcham.hu

A magyar fordítás kiadását támogatta:

Deloitte.