

# 1. A társaságirányítás fogalma és alapelvei

*„A társaságirányítás középpontjában a gazdasági és társadalmi, valamint az egyéni és közösségi célok közötti egyensúly fenntartása áll. (...) Az a cél, hogy az egyéni, társasági és a társadalmi célok minél közelebb kerüljenek egymáshoz.”*  
(Sir Adrien Cadbury<sup>1</sup>)

Két-három évtizeddel ezelőtt a társaságirányítás az üzleti életben ritkán hallott kifejezésnek számított. Napjainkban viszont a társaságirányításról, mint a mindennapi üzleti nyelv egyik legfontosabb összetevőjéről beszélhetünk. Az utóbbi évtizedekben jelentős fejlődésen ment keresztül a társaságirányítás fogalma és alapelvei. Ezen fejezet célja, hogy megismerkedjünk a társaságirányítás fogalmi hátterével és elvi alapjaival, valamint az e területeken bekövetkezett legfontosabb változásokkal.

## 1.1. Társaságirányítás fogalmi háttere

*„Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled.”*  
(Cadbury Committee, *The Cadbury Report 1992*, Section 2.5)

### 1.1.1. A vállalati működés célja

A társaságirányítás célja és fogalmi háttere szorosan kapcsolódik a vállalati működés céljának meghatározásához. A nemzetközi vállalat-gazdaságtani kutatások eredményeként a vállalati működés céljaival kapcsolatosan két alapvető állásfoglalás körvonalazódott. Milton Friedman és más liberális közgazdászok véleménye szerint a vállalati működés célja a nyereség, illetve a tulajdonosi érték maximalizálása. Tömören fejezi ki ezt a véleményt a tőle gyakran idézett angol szójáték: *„The business of the business is the business.”*<sup>2</sup> Véleménye szerint a vállalati működés társadalmi jóléthez való hozzájárulása is akkor lesz a legmagasabb, ha biztosított a tulajdonosi érték maximális növekedése (Friedman, M. 1970).

A másik álláspont képviselői szerint a vállalati működés célja a társadalmi jólét növelése, amely a vállalati működésben érintettek érdekeinek együttes figyelembevételét követeli meg (Freeman, R. E. 1984). Napjainkban egyre szélesebb az utóbbi

---

<sup>1</sup> Iskander – Chamlou (2000) p. vi.

<sup>2</sup> „Az üzletben az üzlet, maga az üzlet.” (A szerző.)

álláspont képviselőinek köre. A társaságirányítás céljainak és fogalmának meghatározásával kapcsolatos megközelítések alapvetően a fenti két állásponthez kapcsolhatók.

### 1.1.2. Eltérő megközelítések

A nemzetközi társaságirányítási kutatások első nemzedékét képviselő Michael Jensen és William Meckling (1976) Adam Smithig (1776) vezetik vissza a társaságirányítás elméletének gyökereit. Azokra a kérdésekre keresik a választ, hogy a vállalkozók, a tulajdonosok és a menedzserek hogyan minimalizálhatják a tulajdon és az ellenőrzés szétválasztásából eredő konfliktusokat, és ennek nyomán a vállalati értékben bekövetkező csökkenést (Jensen, M. – Meckling, W. 1976).

Az Egyesült Királyságban a Polly Pack, Bank of Commerce & Credit International (a továbbiakban: BCCI), Maxwell, és más társasági bukások nyomán felvetődött kérdések vizsgálatára a Pénzügyi Beszámolási Bizottság, a Londoni Tőzsde és a könyvvizsgálókat is magában foglaló, széles értelemben vett számviteli szakma 1991-ben megalapította a Cadbury Bizottságot, amelyet elnökéről Sir Adrien Cadburyról neveztek el. A Cadbury Bizottság és Adrien Cadbury személyes hozzájárulása a társaságirányítás fejlődéséhez nemcsak nemzeti, hanem nemzetközi szinten is kiemelkedő. A bizottság fő céljaként a társaságirányítás pénzügyi, beszámolási és ellenőrzési szempontjainak vizsgálatát tűzte ki, hogy a vizsgálat eredményeként kialakítsa a társaságok vezetői, tulajdonosai és könyvvizsgálói számára a követésre javasolt legjobb gyakorlatot.

A Cadbury Bizottság 1992-ben közzétette jelentésében a társaságirányítás mára klasszikussá érő fogalmát – amely a jelen fejezet mottója is – a következőkben határozta meg: „a társaságirányítás az a rendszer, amelynek révén a társaságokat irányítják és kontrolálják” (Cadbury Committee 1992, Section 2.5).

Chikán Attila, 2017 a vállalatkezelést<sup>3</sup> a vállalat legfelső szintű irányítását végző intézmények és mechanizmusok működéseként definiálja (p. 47.).

Dobák Miklós a társaságirányítás fogalmának meghatározásánál a vállalati szervezet strukturálását és a tulajdonosi célok szolgálatát nevesíti az irányítási és ellenőrzési összetevők mellett. „A corporate governance átfogó értelemben a vállalat/vállalatcsoport (társaság/társaságcsoport) irányításának, ellenőrzésének és szervezetének oly módon való strukturálása, hogy annak működése megfelelően a tulajdonosi céloknak” (Dobák Miklós 2006, p. 165.).

A szakirodalomban a társaságirányítás céljainak és fogalmának meghatározásakor a fentiek mellett, számos megközelítéssel találkozhatunk. Robert A. Monks és Nell Minow a társaságirányítás céljaként a részvényesi értéknek a részvényesek számára történő biztosítását jelölik meg (Monks, R. A. – Minow, N. 2004, p. 37.).

---

<sup>3</sup> A corporate governance első, széles körben elfogadott magyar fordítása.

Andrei Shleifer és Robert W. Vishny e témában írt munkájukban a társaságirányításnak a tőke megfelelő megtérülésében betöltött szerepét hangsúlyozzák. A társaságirányítás azokkal az eljárásokkal foglalkozik, amelyek által biztosítható, hogy a vállalat működéséhez szükséges finanszírozást nyújtók hozzájussanak a befektetésük megtérüléséhez (Shleifer, A. – Vishny, R. W. 1997, pp. 737–783.).

Diane K. Denis és John J. McConnell a *Nemzetközi Társaságirányítás* című munkájukban a fogalom meghatározásánál célként a társaság értékének maximalizálását jelölték meg. A társaságirányítást olyan mechanizmusok összességéként határozzák meg, amely magában foglal mind intézményi, mind piacgazdasági elemeket, és amelyek arra készítetik a vállalat felett a működés tekintetében ellenőrzést gyakorló, „részrehajló” menedzsmentet, hogy döntéseikkel biztosítsák a tulajdonosok számára a vállalat értékének maximalizálását (Denis, D. K. – McConnell, J. J. 2003, pp. 1–2.). Meghatározásukkal a mechanizmusok keretrendszerbeli vonatkozásaival, valamint a menedzsment döntéseinek ügynökelméleti közelítésével bővítették a társaságirányítás definiálását.

Vannak olyan vélemények is, amelyek alapvetően megkérdőjelezzik, hogy a részvénytulajdonosi érték maximalizálása a menedzsment által általánosan elfogadott konszenzuson alapulna (Joerg–Loderer–Roth–Waelchli 2005). A szerzők felmérésükkel a célok sokszínűségére – például vevői elégedettség, az érintettek által létrehozott érték (stakeholder value), nyereségesség, növekedés, illetve árbevétel – és a célok társadalmi elfogadottságának fontosságára mutatnak rá.

Mások kiemelik a kommunikáció szerepét. „Másfelől a felelős vállalatirányítás (Corporate Governance) a kommunikációról is szól, arról, hogy a szervezet hogyan mutatja meg magát a szélesebb világ előtt: a részvényesek, a potenciális befektetők, a szabályozó, ellenőrző hatóságok és a többi olyan érintett csoport előtt, akik jogosan érdeklődnek a cég ügyei iránt.” (Roóz József 2005, p. 410.)

A társaságirányítás egyik legáltalánosabban elfogadott fogalmának az OECD által az alapelvekben közzétett alábbi meghatározást tekinthetjük.

„A társaságirányítás magába foglalja a menedzsment, az igazgatóság(ok), a tulajdonosok és más érdekhordozók közötti kapcsolatok, valamint azon eszközök rendszerét, amelyen keresztül biztosítható a vállalati célok meghatározása, a célok elérése, illetve a vállalati teljesítmények nyomon követése.” (OECD 2017, p. 9.)

A dél-afrikai társaságirányításról szóló King IV jelentés a társaságirányítás alatt az irányítással megbízottak által gyakorolt etikus és hatékony vezetést érti, amelynek célja az etikus vállalati kultúra, a jó teljesítmények, a hatékony kontroll és a törvényesség megteremtése (IoDSA 2016, p. 20.).

A Világbank kiadásában megjelent, M. R. Iskander által szerkesztett munka a társaságirányítás céljaként a társaság által létrehozott érték maximalizálását határozza meg, tekintetbe véve a pénzügyi, jogszabályi és egyéb szerződéses kötelezettségek teljesítését. A fenti munka hangsúlyozza, hogy a részvénytulajdonosi érték *hosszú távon történő* megőrzése megköveteli az igazgatóságtól, hogy megtalálja az egyensúlyt a részvénytulajdonosok és az egyéb érdekhordozók mint a munkavállalók, a

vevők, a szállítók, a jövőbeni befektetők, valamint az állampolgári közösségek érdekei között (Iskander, M. R. 2000, p. 3.).

Barakonyi Károly nevéhez fűződik az egyetemi kormányzás fogalmának bevezetése. Munkáival útmutatást nyújt a „governance” koncepció alkalmazására a felsőoktatás területén (Barakonyi Károly 2003; 2004).

Az utóbbi években társaságirányítási kérdések kapcsán egyre tágabb teret nyer a *felelős vállalat, a vállalati felelősség és a társadalmilag felelős vállalat* (a továbbiakban: CSR) kategóriák értelmezése és kifejtése.

Az utóbbi évtizedekben a világszerte bekövetkezett vállalati bukások következményei felhívták a figyelmet, hogy a vállalati összeomlások nyomán a tulajdonosi értékek megsemmisülése mellett munkahelyek ezrei szűntek meg. A tönkrement társaságok szerződéses partnerei is jelentős veszteséget szenvedtek. A társasági összeomlások minden érintett és közvetlen az egész társadalom számára is komoly veszteségeket okoztak. A társaságok, mint a gazdaság sejtjei tehát az egész társadalommal szemben „felelősek”.

Az Európai Unió kezdeményező szerepet töltött be a CSR-felfogás európai keretnek kiépítésében. Az Európai Bizottság (a továbbiakban: Bizottság) a témában közzétett publikációiban ösztönzi a szakmai viták lefolytatását, kifejti a felfogással kapcsolatos nézeteit és a felfogás támogatására kidolgozott európai stratégia elvi alapjait, valamint a kivitelezés eszközeit (Commission of the European Communities 2001).

A Bizottság célja a *Zöld könyv* publikálásával egyrészt az volt, hogy a CSR témában szakmai megbeszéléseket kezdeményezzen, másrészt felmérje a társadalmilag felelős vállalati koncepció támogatását szolgáló európai keretrendszer létrehozásának esélyeit. Nézete szerint nemzetközileg szükség van a társadalmilag felelős vállalat felfogások, a kivitelezést segítő eszközök és a kialakult gyakorlatok konvergenciájának és átláthatóságának megteremtésére (European Commission 2010). A Bizottság a konvergencia és az átláthatóság növelését különösen a viselkedési kódexek; a vezetési standardok; a számviteli, beszámolási, valamint könyvvizsgálati standardok; a termékek és szolgáltatások létrehozásának társadalmi feltételeit ismerető feliratozások; valamint a társadalmilag felelős beruházások területén látja kiemelkedő jelentőségűnek (European Commission COM 2011).

A fentiek alapján megállapítható, hogy az EU politikája szorosan és szervesen támaszkodik az üzleti világ társadalmi felelősségére. Más nemzetközi szervezetek is támogatják a társaságok felelős, a közvetlen profitérdekeltséget meghaladó működését (például az ENSZ, az OECD).

R. Edward. Freeman egyike volt azoknak a kutatóknak, akik már a nyolcvanas években bevonták vizsgálatuk körébe a társadalmi felelősséget. R. E. Freeman a társadalmi felelősség kérdését a stratégiai menedzsment szemszögéből közelíti meg. Kifejti, hogy a stratégiai menedzsment elmélete szerint a menedzserek abban az esetben képeznek hozzáadott értéket, ha a döntéshozatalnál egyaránt figyelembe veszik a vállalati működés társadalmi és gazdasági hatásait (Freeman, R. E. 1984).

Ezen elmélet szerint a menedzserek akkor szolgálják a vállalat hosszú távú fennmaradását, ha megteremtik az egyensúlyt a tulajdonosok és egyéb érdekhordozók szükségletei, valamint a társaság folyamatos működésének pénzügyi követelményei között. A vállalati teljesítményről ilyen vonatkozásban történő közzététel eszközt jelent a tulajdonosok és egyéb érdekhordozók tájékoztatására a vállalatnak a társadalomra gyakorolt hatásáról. Ez az ún. *hozzáadott átláthatóság* nagyobb elszámoltathatóságot biztosít az alapvető érdekhordozók számára.

A dél-afrikai társaságirányításról szóló King jelentés a társaságirányítás integrált szemléletét képviseli. Összefoglalja a pénzügyi, társadalmi, etikai és környezetvédelmi „jó” gyakorlatok alapvető elveit. A King Bizottság jelentésében 1994-ben az elsők között mutatott rá arra, hogy a társaságoknak komolyan számolniuk kell döntéseiknél a társadalmi és a környezeti tényezőkkel (IoDSA 1994, p. 6.). A későbbben kibocsátott King-jelentések megerősítik ezt a szemléletet. A vállalat nem tekinthető többé az értékteremtéshez szükséges belső szereplők és az erőforrások szűken értelmezett egységének, hanem saját jogán része a társadalomnak (IoDSA 2016).

A felelős vállalat, a vállalati felelősség és a társadalmilag felelős vállalat koncepciója a hazai szakirodalomban is egyre nagyobb hangsúlyt kap.

Chikán Attila a felelős vállalat koncepcióját a következőképpen határozza meg: „...a vállalatnak társadalmi felelőssége is van, és ennek jegyében működése során mintegy szűrőt alkalmazva racionálisan dönt a morálisan elfogadható alternatívák között” (Chikán Attila 2017, p. 49.).

Kerekes Sándor a társadalmilag felelős vállalat szemlélet jellemzőit a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés szemszögéből vizsgálja (Kerekes Sándor 2004; 2007). „Az üzleti világot csak akkor tekinthetjük társadalmilag felelősnek, ha gondoskodik az élet ökológiai alapjainak a fenntartásáról is. Mint tudjuk, az emberi élet ökológiai alapjai »mesterségesen« nem pótolhatóak. Nem igaz ugyanis a közgazdaságtannak az az alapfeltevése, hogy a termelési tényezők korlátlan mértékben helyettesíthetők egymással. Az emberi élet ökológiai alapjait nem tudja más, mint a természet biztosítani számunkra, és ezt valamilyen módon fenn kell tartani.” (Kerekes Sándor 2004, p. 172.)

Angyal Ádám 2005-ben a felelős vállalat és felelős vezetés koncepciókkal kapcsolatos véleményét a *Vállalati felelősség mint érték* című cikkében fejti ki. Álláspontja szerint a Smith-féle érdekvezérelt magatartás mellett más erők is hatnak a vállalkozókra. Az utóbbit összefoglalóan felelősségnek nevezi, amely erkölcsi kategóriának, értéknek tekinthető. Véleménye szerint „... nemcsak a vállalkozások, de a kormányzati és nemzetközi szervek is célként kezelik és támogatják a gazdálkodók felelős, a közvetlen érdekviszonyokon túlmutató viselkedését” (Angyal Ádám 2005, p. 12.).

A társadalmi felelősség szempontjából Sárközi Tamás a vezetés gondossági és hűség kötelezettségét alátámasztó feltételek biztosításának szükségességét hangsúlyozza. Cikkében az állami vállalatok átalakulásával létrejött gazdasági társaságok irányítási rendszerével kapcsolatos alapvető jogállási és felelősségi kérdéseket értékeli (Sárközi Tamás 2001, pp. 50–56.).

Az előzőekben ismertetett fogalmi megközelítések értékelése alapján, valamint a számviteli és az ellenőrzési szemszögű vizsgálat előtérbe helyezésével a társaságirányítás definiálásánál az alábbi elemeket emelem ki.

A társaságirányítás azon eljárások és folyamatok strukturált rendszere, amelyet az igazgatóság és a felső vezetés a szervezet tevékenységének hosszú és rövid távú irányítására és a tevékenységek eredményének mérésére, értékelésére hozott létre és működtet. A rendszer célja, hogy biztosítsa az üzleti tevékenység folytatásában a megfelelő elszámoltathatóságot, társadalmi felelősséget, becsületességet és átláthatóságot, valamint nyitottságot a tulajdonosok, és egyéb érintettek hosszú távú érdekeinek megvalósításáért. A könyv második része annak kifejtésére helyezi a hangsúlyt, hogy a számvitel, a beszámolás, a kontrollok, valamint a belső és a külső ellenőrzések hogyan járulhatnak hozzá saját eszközeikkel az irányítási rendszer működtetéséhez és céljai megvalósításához a CSR-szemlélet előtérbe állítása mellett.

### **1.1.3. A társaságirányítás célja, a shareholder és stakeholder elméletek**

A társaságirányítás céljának és lényegének megragadására számos meghatározás született. A fentiekben ismertetett fogalmak mögött meghúzódó, a vállalati működés céljaira vonatkozó két állásfoglaláshoz két alapvető társaságirányítási szemlélet kapcsolódik. Ezek a *shareholder* és a *stakeholder* elméletek.

A shareholder elmélet a részvénytulajdonosok érdekeit állítja középpontba. Kiindulópontja, hogy a részvénytulajdonosokon kívül minden más érintett szerződéses kapcsolatban áll a vállalattal, és járandóságát az adott szerződésnek megfelelően fizetik ki. Ugyanakkor a tőkét biztosító részvénytulajdonosok utolsóként jutnak hozzá maradék érdekeltségükhöz. A shareholder elmélet elkötelezettjei hangsúlyozzák, hogy a menedzsmentnek (és az igazgatóknak) szoros elszámoltathatósága a részvénytulajdonosok felé biztosítja, hogy döntéseik és a vállalati működés egésze a részvénytulajdonosok érdekeit szolgálják, illetve a tőke felhasználása a tőkepiaci követelmények szerint a leghatékonyabb legyen. Az utóbbi követelmény érvényesülése pedig a társadalmi jólét növekedéséhez kell, hogy vezessen.

A stakeholder elmélet előtérbe helyezi a vállalati célok között a társadalmi elvárásokat, az egyéb érintettek érdekeinek figyelembevételét. Általánosan elismert tény, hogy a vállalati teljesítmények létrehozása érdekében a tulajdonosokon, illetve a jövőbeni befektetőkön kívül szükség van más érdekcsoportok partnerségére is. A vállalat értékét a különböző érdekhordozók, érintettek – a munkavállalók és érdekképviseleti szervek, a vevők, a szállítók, a bankok és más hitelezők, az állam, illetve kormányzervezetek, a helyi és önkéntes állampolgári közösségek együttműködése hozza létre. Az együttműködő felek mindegyike követeli az értékteremtő funkciójának elismerését (Bordáné Rabóczki M. 1990, pp. 79–80.). Mivel az érdekegybeesések mellett a szereplők érdekeinek jelentős eltéréseivel is számolni kell, a prioritások meghatározása a társaságirányítási rendszerek egyik legösszetettebb kérdését jelenti.

Összefoglalásként megállapítható, hogy napjainkban egyre szélesebb körben elfogadottá vált az üzleti világban az a felfogás, hogy hosszú távon az üzleti siker és a részvénytulajdonosi érték fenntarthatósága nem érhető el csupán a profit rövid távú maximalizálásán alapuló stratégián keresztül. A társaságok döntéseiknél nem hagyhatják figyelmen kívül az egyéb érintettek érdekeit, a társadalmi és a környezeti tényezőket. Kialakulóban van az a meggyőződés, hogy a vállalatok társadalmi felelőssége üzleti, illetve erkölcsi értéket is képvisel. Napjaink gyakorlata arról győz meg bennünket, hogy a társaságirányítási megoldásokban a stakeholder szemlélet erőteljes előtérbe kerülése mellett mindkét elmélet érezteti hatását, és a nemzetközi gyakorlatot a megoldások konvergenciája jellemzi.

## 1.2. A társaságirányítás alapelvei

### 1.2.1. Az alapelvek kialakulása

A társaságirányítási alapelvek jelentősége kiemelkedő a nemzeti társaságirányítási gyakorlatok kialakításában. Meghatározzák a társaságirányítási, jogi és egyéb szabályok elvi alapjait és a társaságirányítási gyakorlat tartalmi elemeit. A társaságirányítási alapelvek kialakítása és folyamatos fejlesztése a nemzetek és a nemzetközi szervezetek közötti szoros együttműködés eredménye. Az e területen ténykedő legfontosabb nemzetközi szervezeteket az OECD, a Nemzetközi Társaságirányítási Hálózat (a továbbiakban: ICGN), az Európai Társaságirányítási Fórum (a továbbiakban: ECGF) és a Társaságirányítási Nemzetközösségi Bizottság (a továbbiakban: CGCC) jelentik, amelyek más nemzetközi szervezetekkel [köztük a Világbank, a Nemzetközi Monetáris Alap (a továbbiakban: IMF), a Pénzügyi Stabilitási Fórum (a továbbiakban: FSF), az Értékpapír Felügyelet Nemzetközi Szervezete (a továbbiakban: IOSCO)] együttműködve fejtik ki tevékenységüket. Emellett egyes nemzeti szervezetek, mint például a Cadbury és a King Bizottság, szintén kiemelkedő szerepet töltek be az irányelvek megteremtésében. Ezen nemzetek alapelvei legjobb gyakorlatként szolgáltak más nemzetek számára.

A Cadbury Bizottság jelentése, a King Beszámoló, az OECD Alapelvek, az ICGN Globális Társaságirányítási Alapelvek és a Sarbanes-Oxley Törvény (a továbbiakban: SOX törvény) említhető, mint a nemzeti elvek forrását képező legfontosabb dokumentumok.

A következőkben a társaságirányítás alapelveit az első három dokumentum alapján tekintjük át.

### 1.2.2. A Cadbury Bizottság jelentése

A Cadbury Bizottság *A társaságirányítás pénzügyi tényezői* című jelentése világméretben úttörő szerepet töltött be az alapelvek kialakításában. A bizottság a jelentés-



ben javaslatot tett az Egyesült Királyságban a *legjobb gyakorlat* kódexének kialakítására. A kódex elvi alapját három fő társaságirányítási alapelv, a nyitottság, a tisztesség (sértetlenség) és az elszámoltathatóság elvei képezik (Cadbury Committee 1992, sections 3.2–3.4.).

A társaságok részéről a versenyképesség által határt szabott keretek között a *nyitottság* a bizalom alapja, amely a sikeres vállalkozás esetében szükséges, hogy fennálljon az üzleti vállalkozás és annak sikerében részt vevők között. A nyitottság elve a gyakorlatban a társasági ügyek közzétételének jellemzőiben nyilvánul meg. Egy nyitott szemlélet a közzétételben hozzájárul a piacgazdaság hatékony működéséhez, lehetővé teszi az igazgatóság hatékony intézkedéseit, és lehetővé teszi a tulajdonosok és más érintettek számára a társaság alapos vizsgálatát.

A *tisztesség* (sértetlenség) a társasági ügyek egyértelmű és teljességében történő közlését jelenti. A szakirodalomban az elv megjelenítésére sokszor előfordul az integritás szó használata is. A pénzügyi beszámolás tekintetében az elv megvalósítása azt jelenti, hogy a pénzügyi információknak hű és kiegyensúlyozott képet kell tükröznie a társaság ügyeiről. A jelentés tisztességessége a riportot készítő és prezentáló személyek tisztességétől függ, vallották a Cadbury Bizottság tagjai.

Az igazgatóság *elszámolási kötelezettséggel* tartozik a részvénytulajdonosok felé, és mindkét félnek megvan a maga kötelezettsége, hogy ez az elszámoltathatóság hatékony legyen. Az igazgatóság a tulajdonosoknak nyújtott információk minőségén keresztül, a tulajdonosok pedig azon hajlandóságukon keresztül teljesítik kötelezettségüket, hogy gyakorolják a tulajdonosi felelősségüket. A fent bemutatott értékek, alapelvek hozzájárulnak a tőkepiacok és általában a piacgazdaság megfelelő működéséhez és az üzleti bizalom növeléséhez.

### 1.2.3. King Beszámoló a Dél Afrikai Társaságirányításról

A King Társaságirányítási Bizottság a Dél Afrikai Igazgatók Intézete publikálásában, 1994-ben bocsátotta közre először a társaságirányításról szóló beszámolóját (IoDSA 1994). Ezt követte a King II. 2002-ben, a King III. 2009-ben, majd a King IV. beszámoló 2016-ban (IoDSA 2002; 2009; 2016). A King beszámolókat, vagy más néven jelentéseket, illetve kódexeket, az üzleti világban a legjobb társaságirányítási gyakorlatok leghatékonyabb összefoglalásának tekintik.

A King Bizottság a jó társaságirányítás jellemzőiként a fegyelmezettség, az átláthatóság, a függetlenség, az elszámoltathatóság, a felelősség, a korrektség és a társadalmi felelősség alapvető elveket tekinti (IoDSA 2002, pp. 10–11.). A *fegyelmezettség*, a társaság felső szintű irányítóinak (vezetőinek) azon elkötelezettsége, hogy az általánosan korrektnek és megfelelőnek elismert viselkedést tanúsítja.

Az *átláthatóság* a könnyedség azon mértékével mérhető, amellyel egy kívülálló érdemi elemzést tud készíteni a társasági eseményekről, azok gazdasági lényegéről, illetve a társasági ügyek nem pénzügyi oldaláról. Az átláthatóság az a mérték, aho-



gyan a jó vezetés a szükséges információkat őszinte, pontos és időben történő közléssel elérhetővé teszi az érdekeltek számára.

A *függetlenség* azon mechanizmusok kiterjedtsége, amelyekkel minimalizálhatók vagy elkerülhetők a felső szintű vezetők dominanciájából, illetve a többségi tulajdonlásból adódó érdek-összeütközések.

Az *elszámoltathatóság* a King beszámolók felfogása szerint azt jelenti, hogy egy társaságon belül a döntéshozó és intézkedő egyének és csoportok számonkérhetők legyenek döntéseik és intézkedéseik következményeiért. Ezen számonkéréshez rendelkezésre kell, hogy álljanak a megfelelő eszközök.

Az igazgatóság és a menedzsment tekintetében a *felelősség* olyan viselkedést jelent, amely megengedi a korrigáló intézkedések meghozatalát és bünteti a rossz vezetői döntéseket. A King Bizottság álláspontja szerint az igazgatóság ugyan elsősorban a társaság felé felelős, de a társaság összes érdekhordozói felé is felelősséggel tartozik, és érdekeik képviselésében kell cselekednie.

A *korrektség* olyan rendszerek rendelkezésre állását jelenti, amelyek lehetővé teszik mindazon érdekek kiegyensúlyozott figyelembevételét, amelyek a vállalathoz vagy annak jövőjéhez kapcsolhatók. A különböző csoportok jogait el kell ismerni, és tisztelni kell. Például rendelkezésre kell, hogy álljanak az olyan mechanizmusok, amelyek biztosítják, hogy a kisebbségi tulajdonosok a többségekkel azonos bánásmódban részesüljenek.

A *társadalmi felelősség* elve integrált szemléletre utal, amely alapján a vállalatot a gazdaság, a társadalom és a környezet hármasság összefüggése részeként tekintjük. Úgy kell irányítani, hogy működése fenntartható gazdasági, társadalmi és környezeti teljesítményt nyújtson (IoDSA 2016).

Egy jól irányított társaságnál az igazgatóságnak és a menedzsmentnek figyelembe kell vennie a társadalmi és környezeti tényezőket is. Prioritást kell biztosítani az etikai standardok által vezérelt cselekedeteknek.

#### 1.2.4. OECD alapelvek

Az OECD jelentős szerepet tölt be a társaságirányítás nemzetközi léptékű fejlesztésében. 1999-ben közzé tette a társaságirányításról szóló alapelveit (OECD 1999). Az alapelvek kialakításánál nagymértékben támaszkodott a tagországok, a magán-szektor és a kormányok képviselőivel, valamint számos a nemzetközi szervezettel folytatott konzultációkra.

Az alapelvek kidolgozásával az OECD iránymutatást kívánt nyújtani a tag- és nem tagországok számára egyaránt, a társaságirányítás jogi, intézményi és egyéb szabályozási, valamint a szervezeti kereteinek megteremtéséhez és fejlesztéséhez. Útmutatást és javaslatokat nyújt a tőzsdék, a befektetők, a társaságok és egyéb érdekhordozók számára.

A nemzetgazdasági politika formálói egyre jobban elismerik azt a hozzájárulást, amelyet egy jó társaságirányítási rendszer biztosít a pénzpiacok stabilitásához, a

befektetések növeléséhez és a gazdasági növekedés eléréséhez. A Pénzügyi Stabilitási Fórum a társaságirányítási alapelveket a megbízható pénzügyi rendszereket szolgáló tizenkét alapvető standardcsoport egyikeként határozta meg. Ezek az elvek főként a tőzsdén jegyzett társaságok számára készültek. Azok tanulmányozása azonban hasznos lehet a tőzsdén nem jegyzett társaságok és állami tulajdonban lévő vállalatok, és általában a közpénzeket felhasználók számára is. Az alapelvek 1999 óta nemzetközi méretekben viszonyítási alapként szolgáltak mind a kormányok és intézményeik, azaz a jogszabályalkotók, mind pedig a társaságirányítási rendszer kialakítói, azaz a társaságok számára. Az évek során felhalmozódott tapasztalatok és a társaságirányítás körülményeiben 1999 óta bekövetkezett változások felvetették az alapelvek felülvizsgálatának igényét.

2002-ben az OECD határozatot hozott az alapelvek felülvizsgálatáról. A felülvizsgálati munkában részt vettek az OECD-tagországok képviselői, és a nemzetközi szervezetek is, úgy mint a Világbank, az IMF, az FSF, a Bázeli Bizottság, és az IOSCO. Az átdolgozott irányelvek változatlan címmel, 2004-ben jelentek meg (OECD 2004).

A század elején bekövetkezett vállalati bukások sorozata, illetve a globális gazdasági válsággá szélesedő pénzügyi válság felszínre hozták az elvek újabb felülvizsgálatának és átgondolásának az igényét. A 2015-ben publikált alapelvek figyelembe vették mindazokat a változásokat, amelyek az általános társasági és a pénzügyi szektorban időközben bekövetkeztek. Ezek a változások ugyanis jelentős hatással lehetnek a társaságirányítási politikák és gyakorlatok hatékonyságára és relevanciájára (OECD 2015).

Az OECD alapelvek továbbra sem kötelezőek a tagországok számára, nem tartalmaznak részletes előírásokat, csak elméleti keretet nyújtanak. A kormányok és a piaci résztvevők döntenek az alapelvek konkrét alkalmazásáról, ezért az alapelvek gyakorlati felhasználásánál kiemelkedő jelentősége van az innovatív közelítési módoknak.

Általánosan elfogadott vélemény, hogy a jó társaságirányításnak nem létezik egyetlen kizárólagos modellje. Az eltérő jogrendszerek, intézményi hátterek és hagyományok világszerte különféle megközelítések kialakulásához vezettek. Az OECD-tagországokon belül végzett kutatások azt mutatták, hogy vannak viszont közös elemek, amelyek alapját képezik a jó társaságirányításnak. Az alapelvek ezekre a közös elemekre épülnek, és átfogják a társaságirányítás különböző modelljeit. A 2004. évi átdolgozás eredményeként új elemként jelent meg a hatékony társaságirányítási keretrendszer alapjainak biztosítása, amelyet megerősít a 2015. évi kiadás (OECD 2004; 2015). Az alapelvek a társaságirányítás alábbiakban ismertetett fő területeire vonatkoznak.

#### *A) A hatékony társaságirányítási keretrendszer alapjainak biztosítása*

A hatékony társaságirányítási keretrendszer megteremtésének elsődleges feltétele a megfelelő jogi, szabályozási és intézményi keretek létrehozása, amelyre a piac minden szereplője támaszkodhat működése során. A keretrendszer jellemzően jogi és egyéb szabályozási, valamint intézményi elemeket foglal magában. Egy adott országban a fenti elemeket és intézményeket az ország gazdasági szerkezetének, speciális

körülményeinek, történelmének és tradícióinak megfelelően alakítják ki. A szabályozási keretnek a változó körülményeknek megfelelő fejlesztése a szabályalkotók felelőssége.

Az OECD alapelveket alkalmazó társaságok oldaláról ez a felelősség azt jelenti, hogy csak úgy tudnak megfelelni a gyorsan változó világ új kihívásainak, ha a saját társaságirányítási gyakorlatukat időről időre felülvizsgálják és továbbfejlesztik. A keretrendszer elemeinek bővebb kifejtését a könyv 2. fejezete tartalmazza.

### *B) A részvényesek jogai és méltányos kezelésük, valamint az alapvető tulajdonosi funkciók*

A társaságirányítás keretrendszere védi és elősegíti a részvényesi jogok gyakorlását. A részvényesek alapvető jogait a tulajdonjog bejegyzésére, a részvények eladására, vásárlására vagy átruházására szolgáló módszerek elérhetősége, a társaságról szóló releváns információkhoz való hozzájutás, a közgyűléseken való részvétel és szavazás, az igazgatóság tagjainak megválasztása és felmentése, valamint a társaság nyereségéből történő részesedés jelentik.

A társaságirányítás keretének biztosítania kell az összes részvényes igazságos és pártatlan kezelését, ideértve a kisebbségi, a külföldi részvényeseket és az intézményi befektetőket is. Minden részvényes számára biztosítani kell azt, hogy jogai megsértése esetén hatékony jogorvoslat álljon rendelkezésére.

A méltányos kezelést illetően azok a szabályozások a legfontosabbak, amelyek a szavazati jogok meghatározására és gyakorlására, a kisebbségi részvényesek védelmére, határon túli részvényesek szavazására és a bennfentes kereskedelemre vonatkoznak. Biztosítani kell a kisebbségi tulajdonosok jogainak védelmét, hogy az ellenőrző befolyást gyakorló részvényesek ne élhessenek vissza helyzetükkel, amelyet az adott ország jogszabályai megengednek, és a piac elfogad. Ilyen helyzetet teremthet például a piramis tulajdonosi szerkezet,<sup>4</sup> vagy a többszörös szavazati jog.

Az információgazdaság felé haladva felértékelődik az információ értéke, így gazdaságunkban egyre nagyobb jelentőségre tesz szert a részvényesek rendszeres és időben történő tájékoztatása a vállalatra vonatkozó információkról és mindehhez a digitális háttér biztosítása. A tájékoztatásnak ki kell terjednie a tulajdonjogot meghaladó szavazati jogot biztosító részvényekre, a nem szokásos üzleti eseményekre, az összeolvadási és más lényeges tulajdonosi struktúraváltozásokra. Ilyen módon biztosítható, hogy a tulajdonosok ismerjék saját jogaikat és a saját döntéseikkel befolyásolható erőforrásokat.

### *C) Intézményi befektetők, tőzsdék és más közvetítők*

A társaságirányítás keretrendszerének a befektetések láncolatán keresztül hatékony ösztönzőket kell biztosítania a tőkepiacok működéséhez, amelyek összességükben eredményesebb társaságirányításhoz vezetnek. Ennek fő feltételei a következőkben fogalmazható meg:

---

<sup>4</sup> Bővebb kifejtésére a 2.21. fejezetben visszatérünk.

- Az intézményi befektetőknek bizalmi helyzetükben cselekedve közzé kell tenniük a társaságirányítási és a szavazati politikájukat, beleértve a szavazati jogaik gyakorlásának módját.
- Ugyancsak közzé kell tenniük, hogyan kezelik a lényeges összeférhetetlenséget, amely hatással lehet a kulcs tulajdonosi jogok gyakorlására.
- A társaságirányítás keretrendszerében érvényesülnie kell annak az elvárásnak, hogy a független szakértők felfedjék és minimalizálják az elemzésük vagy tanácsaik sértetlenségét veszélyeztető érdekellentéteket.
- Megfelelő szabályokkal érvényre kell juttatni a bennfentes kereskedelem és a piaci manipuláció tilalmát.

*D) A különböző érdekhordozók társaságirányításban betöltött szerepe*

Egy társaság sikere mindig csapatmunka eredménye. A vállalkozás versenyképességének, nyereségességének és az általa létrehozott új értéknek az alakulásában jelentős szerepet töltenek be azok a társasághoz kapcsolódó külső és belső partnerek, akik a különböző erőforrásokat biztosítják. Ilyenek a munkavállalók, a hitelezők, a szállítók, a vevők (vásárlók), a jövőbeni befektetők. Ezeket összefoglalóan egyéb érdekhordozóknak vagy más szóval érintetteknek nevezzük.

Amennyiben az egyéb érdekhordozók jogszabályok által biztosított jogairól van szó, biztosítani kell a hatékony jogorvoslat lehetőségét. A munkavállalók hozzájárulásának növelése érdekében biztosítani kell a teljesítményalapú ösztönzési mechanizmusok fejlesztését. A külső érdekhordozóknak a társaságirányítás folyamatába való részvétele esetén az érdekhordozók számára is biztosítani kell, hogy rendszeresen hozzájussanak a lényeges (megfelelő) és megbízható információkhoz. Új elemet jelent az elvekben, hogy védelmet kell biztosítani az érdekhordozók számára – beleértve a munkavállalókat és a képviselőket ellátó testületeket – annak érdekében, hogy szabadon kifejezhessék véleményüket, amennyiben az igazgatóság törvénytelen, vagy etikátlan cselekedetéről szereznek tanúbizonyságot. A társaságirányítás keretének hatékony védelmet kell biztosítani a hitelezői jogoknak.

*E) Közzététel és átláthatóság*

A társaságirányítás keretének biztosítani kell a pontos és időben történő nyilvános közzétételt, a vállalkozást érintő minden lényeges kérdésben, ideértve a társaság pénzügyi helyzetét, teljesítményét, tulajdoni viszonyait és irányítását is.

A közzététel kiemelkedő szerepet tölt be az átláthatóság, a nyitottság társaságirányítási alapelvek érvényesítésében. A közzeendő információk körét jelentősen befolyásolja, hogy az adott társaság milyen mértékű közérdeklődésre tarthat számot. A tőzsdei társaságok esetén például a közzétett információk a pénzügyi és működési eredmények mellett magukban kell, hogy foglalják a vállalati (társasági) célokat, a főbb tulajdonosi és szavazási jogokat, az alkalmazott javadalmazási politikákat, a kapcsolt felekkel, a munkavállalókkal és egyéb érdekelttekkel, a kockázatokkal, valamint a kontrollokkal kapcsolatos főbb adatokkal. Az információtovábbítás csatornáinak biztosítaniuk kell, hogy a felhasználók méltányos, időbeni és költséghatékony hozzáférést kapjanak az információkhoz.

*F) Az igazgatóság kötelezettségei*

A társaságirányítás keretrendszerében biztosítani kell, hogy az igazgatóság stratégiai irányítást nyújtson a társaság számára, elvégezze a menedzsment tevékenységének hatékony figyelemmel kísérését, és elszámoltatható legyen a társaság és a részvényesek felé. A legtöbb fogalom meghatározás és alapelv a tulajdonosok felé történő elszámoltatást hangsúlyozza. Az utóbbi mellett véleményem szerint fontos az igazgatóságnak a társaság felé történő elszámoltatása is.

A fentiek biztosítása érdekében az igazgatóságnak az alábbiakban körvonalazott követelményeknek kell megfelelnie:

- Az igazgatóság tagjainak megfelelő információk birtokában, jóhiszeműen, megfelelő szorgalommal és szakmai gondossággal kell eljárniuk, a lehető legjobban szolgálva a társaság és a részvényesek érdekeit.
- Ha az igazgatóság döntései a részvényesek különböző csoportjait különféleképp érinthetik, akkor az igazgatóságnak az összes részvényt méltányosan kell kezelnie.
- Az igazgatóságnak az etikai standardok legmesszemenőbb követésével, az érdekhordozók érdekeinek figyelembevételével kell eljárnia.

### 1.3. Összefoglalás

A társaságirányítás fogalma szorosan kötődik a vállalati működés céljainak meghatározásához. Az utóbbi tekintetében a két szélsőséges álláspont, hogy a működés célja, a nyereség és a tulajdonosi érték maximalizálása, illetve a társadalmi jólét növelése. A nemzetközi társaságirányítási kutatások eredményeire támaszkodva megállapítható, hogy a társaságirányítás fogalmának meghatározásában a tulajdonosok érdekeiből történő kiindulástól az egyéb érintettek érdekeinek egyre szélesebb körű figyelembevétele figyelhető meg. Kialakult a társadalmilag felelős vállalat koncepciója, amely összekapcsolja a társaságirányítás fogalmkörét az üzleti etikával, a felelős vezetéssel.

A társaságirányítás tágabb értelmű definíciójából kiindulva kiemelt hangsúlyt kap a részvénytulajdonosok és az egyéb érintettek érdekei egyeztetésének szükségessége, a részvénytulajdonosi érték hosszú távon történő megőrzése, és ezzel együtt a társadalmi jólét és munkahelyek fenntartása. A társaságirányítás tágabb értelemben tehát magában foglalja egy adott társaságnak a környezettel és az egész társadalommal való viszonyát. A társaságirányítás e tágabb értelmezése vezethet el a fejezethez választott mottónak megfelelően az egyéni, társasági és társadalmi célok közelítéséhez és a társadalmi jólét növeléséhez.

A társaságirányítási rendszerek kialakításában a társaságirányítási alapelvek szerepe kiemelkedő. Meghatározzák a jogi és egyéb szabályok elvi alapjait és a társaságirányítási gyakorlat tartalmi elemeit. Az alapelvek ismertetése a nemzeti elvek legfontosabb forrását képező három dokumentumra támaszkodik.

A Cadbury Bizottság által kiemelt nyitottság, tisztesség (integritás) és elszámoltathatóság alapelvek, a társaságirányítás pénzügyi nézőpontjából nézve kiemelt jelentőségűek.

A King II. Beszámoló által a jó társaságirányítás jellemzőiként bemutatott alapelvek a fejelemzettség, az átláthatóság, a függetlenség, az elszámoltathatóság, felelősség, a korrektség és a társadalmi felelősség jól reprezentálják napjainkban a shareholder és a stakeholder társaságirányítási szemléletek egyesítési törekvéseit, konvergenciáját.

Az OECD alapelvei 1999 óta nemzetközi méretekben viszonyítási alapként szolgáltak mind a jogszabályalkotók, mind pedig a társaságirányítási rendszer kialakítói számára. Az alapelveket a hatékony társaságirányítás keretrendszer, a részvényesek jogai és méltányos kezelésük, a különböző érdekhordozók szerepe, a közzététel és az igazgatóság kötelezettségei területekre vonatkozóan mutatjuk be. Az alapelvek részletes ismertetése más diszciplínák feladata. Rövid tárgyalásuk a könyv további fejezeteinek elvi megalapozásához kíván hozzájárulni.

A fentiekben kiemelt alapelvek többségének jellemzője, hogy egyben etikai elveknek is tekinthetők. Az évtizedeinket jellemző, a társaságirányítás alapvető célját megszegyenítő irányítási visszaélések és bukások körülményei között felértékelődik a fentiekben kifejtett társaságirányítási alapelvek gyakorlati érvényesítésének sikere. A könyv későbbi fejezeteiben azokra az alapelvekre helyezük a hangsúlyt, amelyek megvalósításában a belső kontrollok, a pénzügyi beszámolás, a belső ellenőrzés és a könyvvizsgálat eszközei fontos szerephez jutnak. Ekképpen hozzájárulhatnak a befektetői bizalom és a pénzügyi stabilitás növeléséhez. Ilyen alapelvek az átláthatóság, az elszámoltathatóság, a felelősség, a tisztesség, az objektivitás, a függetlenség – ahol alkalmazható –, és a magas fokú szakmaiság.

A vállalati bukások, a pénzügyi és gazdasági válság tapasztalatai megerősítették, hogy a jó társaságirányítás lényegét az elvek alkotják, az etikai elveket is beleértve és hangsúlyozva. A társaságoknak az irányítási gyakorlatuk formálásánál és közzétételük elkészítésénél a jogszabályok és a kódex cikkek által közvetíteni kívánt elvekre, azaz a cikkek szellemére, nem a betűjére kell fókuszálniuk (King, M. 2003).