

ILYÉS KINGA

A „családi alkotmány” jogi minősítéséről

On the Legal Qualification of the „Family Constitution”

Abstract: Family businesses are key players in economic development and innovation. The personal bonds between family members can be an asset to the success of a family business, but can also be a challenge for the company's management. A family constitution can be an effective tool to manage these conflicts. The purpose of a family constitution is to ensure the long-term success of the business and to minimize the risk of family conflict. A family constitution also has the advantage of improving communication and trust between family members and ensuring smooth transitions in management and ownership. Although not always legally binding, a family constitution can in many cases, when supplemented by shareholders agreements, be an effective way of ensuring harmony between business and family. There are many examples in the literature of how a well-written family constitution can help avoid operational mistakes and provide a competitive advantage over other businesses.

Keywords: family constitution, shareholders agreement, family business, legal binding force, transgenerational succession

1. Bevezető

A családi vállalkozások hosszú távú perspektívájuk és innovációs képességeik révén hatékonyan hozzájárulnak a gazdaság fejlődéséhez, illetve a GDP jelentős részét is generálhatják, és fontos szereplőkké válhatnak az innováció, a munkahelyteremtés és a társadalmi felelősségvállalás területén. E vállalkozások egyedisége abban rejlik, hogy összekapcsolják a családtagok közötti sajátos viszonyokat az üzleti tevékenységgel, ami egyaránt eredményez lényeges versenyelőnyt, egyedi lehetőségeket más vállalatokkal szemben, de ugyanakkor a személyes kötelek kihívások elé is állíthatják a vállalatot.

A családi vállalkozások egyedi jellemzői és működési modelljeik révén így különleges figyelmet érdemelnek a vállalatirányítás terén. E vállalkozások sikeressége szorosan összefonódik a családtagok általi elkötelezettséggel, a vállalkozói fejlődésben való részvétel mértékével és a közös érdekek, célok kialakításával. Ezen típusú vállalkozások kiemelkedő előnye, hogy lehetőséget biztosítanak a fiatal vállalkozóknak arra, hogy tanuljanak a többi családtag tapasztalataiból, és ezáltal minél hatékonyabban vigyék tovább a vállalkozás irányítását. A közös erőfeszítés és összefogás jelentős versenyelőnyt jelenthet a családi vállalkozások számára a fejlődés szempontjából. E tekintetben

a vonatkozó szakirodalom több tényezővel támasztja alá a családi vállalkozások folytonosságának előnyeit. Elsősorban a családi vállalkozás által képviselt értékek generációkon átívelő átadása felelősségtudatot, azaz a munkavállalók általi megbecsülést teremthet a vállalkozást vezető tagok tekintetében.¹ Továbbá a családi vállalkozás elnevezésének (cégnevének) használata, ismertté tétele és megőrzése hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalkozás idővel jelentős népszerűségnek és széles körben elismert hitelességnek örvendjen, ami elősegítheti a vállalkozás üzleti sikerét. Ugyanakkor a vállalat vezetésével kapcsolatos tapasztalati ismeretek generációról generációra történő átadása is hozzájárul egy vállalkozás sikeres fejlődéséhez.² A megszerzett tudás és tapasztalat átadásával elkerülhetővé válnak bizonyos, a vállalkozás működtetése során elkövetett hibák, ami számottevő versenyelőnyt jelenthet a családi vállalkozás számára más konkurens vállalattal szemben, amelyek nem rendelkeznek a családi vállalkozásokhoz hasonló generációkon keresztül felhalmozott tapasztalatokkal.

2. A családi vállalkozások fogalmának definiálása

A szakirodalomban nem található egységesen elfogadott meghatározás a családi vállalkozásokra vonatkozóan. A családi vállalkozások egyedisége miatt a szakirodalomban érdemi viták folynak a fogalom definíciója kapcsán: noha még nincs teljes konszenzus e kérdésben, több olyan kritériumot használnak a fogalom meghatározására, amelyek segítségével azonosítani lehet e vállalatokat.³ A gyakorlatban általában a százalékos tulajdoni hányad, a többgenerációs részvétel, illetve a vállalkozás a családon belül tartási szándékának megléte azok a kritériumok, melyek mentén e vállalat típus specifikuma megragadható. Egyes meghatározások szerint családi vállalkozásnak az minősül, ha két vagy több családtag jelen van a vállalkozás irányításában. E meghatározás szerint családi vállalkozások azok, amelyek üzletpolitikájára egy vagy több család jelentős befolyást gyakorol.⁴ Ez a befolyás a részvényesi (tagi) pozíció révén, egyes esetekben a vállalatvezetésben való aktív részvétel révén is érvényesül. Eszerint a vállalati tulajdonlás és ellenőrzés alapján határolják el ezen vállalatokat más vállalatoktól, ebben az összefüggésben a szervezeti irányításban való ellenőrzés a működési stratégiákra gyakorolt befolyás mértékét jelenti. Ugyanakkor a legelterjedtebb szakirodalmi álláspont a családi vállalkozások meghatározását ezen vállalatok generációkon átívelő voltára alapozza.⁵ E nézet az üzletvezetés szempontját

1 Joanna BOATFIELD, Gregory SMYE-RUMSBY: *Structuring the family business = Business Families and Family Businesses*, szerk. Simon RYLASS, Globe Law and Business, 2018, 37.

2 Christine BLONDEL: *Understanding the business family = Business Families and Family Businesses*, szerk. Simon RYLASS, Globe Law and Business, 2018, 37.

3 Gerrit KRÄMER: *Das Sonderrecht der Familiengesellschaften. Befund eines gesellschaftsrechtlichen Realtypus und ausgewählte Rechtsfolgen*, Nomos, Baden-Baden, 2019, 52.

4 Renato TAGIURI, John DAVIS: *Bivalent Attributes of the Family Firms*, Family Business Review, Vol. 9, No. 2, 1996, 199, 201.

5 Hermut KORMANN: *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*, Berlin–Heidelberg, 2011, 6.

arra az alapkonceptióra építi, miszerint a családi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyet azzal a szándékkal hoztak létre és/vagy vezetnek, hogy az ugyanazon család tagjai által ellenőrzött domináns koalíció által birtokolt vállalkozás vízióját olyan módon alakítsák és kövessék, amely potenciálisan fenntartható legyen a vállalatvezető család vagy családok generációin keresztül.⁶ Ez a meghatározás kiegészíti a tulajdonos család vállalatban betöltött domináns pozícióját azáltal, hogy hangsúlyt fektet azon szándék meglétére, hogy a családtagok a vállalkozás jövőképét úgy alakítsák és kövessék, hogy a vállalkozás generációkon keresztül fennmaradjon.⁷

A szakirodalom tehát alapvetően két kumulatív kritériumot nevesít a fogalom definiálása kapcsán. Egyfelől azt, hogy a döntéshozatali jogok többsége a család kezében legyen,⁸ ez nem más, mint az úgynevezett „ellenőrzési elem”, másfelől pedig a vállalat generációkon átívelő voltát, a vállalatot vezető családtagok azon szándékát, hogy a vezetőség a vállalatot családon belül tartva örökítse tovább.⁹ E vállalkozások egyik fő jellemzője ugyanis, hogy igyekeznek megőrizni a családi vállalkozások sajátos jellegét, továbbörökíteni a vállalatot a következő generáció számára.¹⁰ Tágabb meghatározás szerint a család bizonyos fokú tényleges ellenőrzést kell gyakoroljon a stratégiai irányítás felett, illetve a vállalkozás generációkon átívelően a családon belül kell maradjon. Ebben az értelemben a családi vállalkozás kiterjed minden olyan vállalkozásra, amelyet legalább részben egy vagy több családtag irányít vagy tulajdonol. Szűkebb értelemben a családi vállalkozás olyan vállalkozást jelent, amelyben a családtagok aktívan részt vesznek a vállalkozás napi működésében és irányításában. Általában több generáció is részt vesz a vállalkozás vezetésében, és a családtagok közvetlenül érintettek a vállalkozás mindennapi tevékenységeiben. Tehát a családi vállalkozás szűkebb értelemben a család aktív részvételét és vezető szerepét jelenti a vállalkozásban, míg tágabb értelemben azt a szélesebb körű fogalmat takarja, amely magában foglal minden olyan vállalkozást, amely családi befolyással vagy tulajdonlással rendelkezik. Ezen definiáló elemek a nemzetközi szakirodalomban is megjelennek a családi vállalatok más vállalatoktól történő elhatárolásakor. A német szakirodalomban a családi vállalkozás fogalmának meghatározására irányuló korai kísérletek már jóval a modern üzleti és jogi vita kezdete előtt is fellelhetők. Ezek olyan jellemzőket társítanak a családi vállalkozások definiálásához, amelyek a mai napig precízen jellemzik a fogalom értelmezését. Alexander Knur bonni közjegyző és professzor már 1941-ben a családi vállalatot úgy jellemezte, mint „*azt a jogi értelemben vett vállalatot, amelynek*

6 Neil C. CHURCHILL, Kenneth J. HATTEN: *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, American Journal of Small Business, 1987/11, 51; John L. WARD: *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth*, 2011, 252: „*We define a family business as one that will be passed on for the family's next generation to manage and control.*”

7 Karsten SCHWEEEN, Peter MAY: *Governance Kodex für Familienunternehmen in der Praxis – Ergebnisse einer Studie über Familienverfassungen*, 2011, 2499: „*dominante Inhaberschaft einer oder mehrerer Familie(n) mit generationsübergreifendem Ansatz.*”

8 Ian MACDONALD: *Family Businesses and Business Families = Business Families and Family Businesses*, szerk. Simon RYLASS, Globe Law and Business, 2018, 9–10.

9 KESSLER: *i. m.*, 255.

10 ARATÓ Balázs: *A családi vállalkozások jellegmegővésének garanciái – bevált gyakorlatok Nyugat-Európában, különös tekintettel Ausztriára*, GI, 2023/7–8, 8.

tagjai mind vagy túlnyomórészt családi jogi rokonságban állnak egymással, olyan mértékben, hogy a családhoz tartozás érzése és a részvényesek családi szelleme határozza meg a vállalat szerkezetét".¹¹ Ehhez nem volt szükség a családtagok számbeli fölényére, amennyiben vezető szerepet játszottak a vállalatban, például egy erősebb tőkerészesedés révén. A döntő tényező az volt, hogy a tagok családi szelleméből született kohézió – a társaság sajátosan „családias” jellege – kifejeződik-e a társaságban. Egy másik korabeli hang ennél tovább ment, és azt követelte, hogy a társasági szerződésnek biztosítania kell a részvényesi kör családból való összetételének állandó fenntartását.¹²

Az osztrák jogban sem találhatunk e vállalatípus tekintetében egységesen elfogadott definíciót, viszont a vonatkozó szakirodalom feltárja, hogy gyakorlatilag e vállalatípusra a családnak és a vállalkozásnak egyedi szimbiózisaként tekintenek, ugyancsak a fent ismertetett két kritérium mentén. Egy osztrák szakirodalmi álláspont szerint bármilyen méretű vállalat családi vállalkozásnak minősül, ha a döntéshozatali jogok többségét a vállalatot létesítő természetes személy(ek), a vállalat alaptőkéjét megszerző természetes személy(ek) vagy házastársuk, szüleik, gyermekük vagy gyermekük közvetlen örökösei birtokolják, és a döntéshozatali jogok többsége közvetlenül vagy közvetve fennáll, és/vagy a család vagy a rokonok legalább egy képviselője hivatalosan részt vesz a társaság irányításában.¹³ E két meghatározási kritérium még az olasz szakirodalomban is fellelhető, ahol egyébként a családi vállalkozás fogalma törvényi szabályozás tárgyát képezi. Az olasz jogban a családi vállalkozásokat egy család által vezetett és tulajdonolt céggé határozzák meg.¹⁴ A szakirodalomban objektív és szubjektív kritériumokat alkalmaznak e vállalatok elhatárolására, családi volta mértékének kiszámítására.¹⁵ Az objektív kritérium a családnak a cég tulajdonában és irányításában való részvételének mértékére, a céghez tartozó generációk számára, a vállalat generációkon átívelő voltának megtartására, a vezetői szerepre potenciális férfi és női családtagok számára és az alkalmazottak számára vonatkoznak. A szubjektív kritériumok közé tartoznak a családi vállalat célkitűzései, értékei, elvárásai, illetve a családi és üzleti dinamika közötti átfedés mértéke.¹⁶

E fogalom definiálása kapcsán egy érdekes szociológiai-közgazdasági megközelítés a vállalatokat a családi befolyásuk alapján egy fokozatos skálán igyekszik osztályozni – azzal a céllal, hogy a zökkenőmentes átmenet érdekében leküzdje a családi és nem családi vállalkozásokra való mesterségesnek vélt felosztást.¹⁷ Az úgynevezett

11 Alexander KNUR: *Die Familiengesellschaft. Eine vergleichende Untersuchung der Unternehmensformen*, Berlin, 1941, 12.

12 Oscar MÜGEL: *Die Erhaltung der Familiengesellschaft. I. Aktiengesellschaft und Gesellschaft m.b.H.*, Soziale Praxis. Zeitschrift für Aktienwesen, Gesellschaftsrecht u. Sozialpolitik, 1939/48, 987, 987.

13 Christoph HAUSHOFER: *Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO*, Dossier Wirtschaftspolitik, 2013/11, 4.

14 Stefano MONTANARI: *Le aziende Familiari: Continuità e successione* (The family firms: Continuity and succession), Cedam, Italy, 2003, 5.

15 Wendy C. HANDLER: *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, Family Business Review, 2004/2(3), 257–276.

16 Ruggero RUGGIERI, Maura Pozzi, Silvio RIFAMONTI: *Italian Family Business Cultures Involved in the Generational Change*, Europe's Journal of Psychology, 2014, 87–88.

17 Christian KLEIN-WIELE: *Der Poolvertrag im Familienunternehmen*, 2018, 1401.

F-PEC skála (*The Family Influence on Power, Experience, and Culture*)¹⁸ a vállalatra gyakorolt potenciális családi befolyás három dimenzióját határozza meg, és a családnak a vállalatra gyakorolt befolyását mindhárom dimenzióban, valamint összességében próbálja számszerűen kifejezni. Eszerint minél magasabbak a hatalom, a tapasztalat és a kultúra dimenziókban meghatározott értékek, annál nagyobb a családi befolyás – és annál valószínűbb, hogy a vállalat családi vállalkozás.¹⁹ A hatalmi dimenzió a család részvényesi és vezetői szerepvállalását hivatott számszerűsíteni; a tapasztalati dimenzió a családtagok számát és a túlélt generációváltások számát vizsgálja; a kulturális dimenzió pedig a családi és vállalati értékek közötti megfelelést és a családi lojalitás mértékét számszerűsíti.²⁰ Ez a meghatározás a családi befolyást, a generációkon átívelő megközelítést és a belső vállalati kultúrát veszi alapul a családi vállalkozások meghatározása okán. A számszerűsítésre való törekvés azzal magyarázható, hogy e módszer célja a vállalatok családi jellegének és annak a vállalati sikerre gyakorolt hatása tekintetében történő összehasonlítás lehetővé tétele.²¹ E módszer összefüggést teremt a családi dinamika, illetve a vállalat működése és sikere között. Ennek eredményeként nem csupán gazdasági tényezőket, hanem a családi szerepvállalást, generációs tapasztalatot és vállalati kultúrát is figyelembe veszi a vállalati befolyás és teljesítmény megértése érdekében. Mindazonáltal az említett definíciós elemek számszerű megvalósítása nehezen elképzelhető.

A családi vállalkozások egyik kiemelendő specifikuma a vállalatot vezető tagok közötti családi viszony, mely sajátosságot kihasználva a rátermett vállalatvezetők vitathatatlanul versenyelőnyre kovácsolhatnak más konkurens vállalattal szemben, ugyanakkor nem ritkán e viszonyok akár kihívások elé is állíthatják a vállalatot. Ilyen egyedi kihívások lehetnek például a családi dinamikából, az utódlási tervezésből és az üzleti stratégia tervezéséből fakadó konfliktusok kialakulása, amelyek alááshatják a vállalat hosszú távú létét, illetve sikerét. Könnyen elképzelhető ugyanis, hogy a vállalat létesítője által kigondolt értékek és célok nem rezonálnak a következő generáció elképzeléseivel, ami komoly dilemmát okozhat a cégalapító számára vállalkozása továbbörökítése tekintetében. Ugyanakkor nem csupán az ellentétes értékek, illetve célkitűzések fenyegethetik egy családi vállalatban esedékes generációváltás sikerét: a következő generáció felkészületlensége is komoly problémát jelenthet akkor, ha a vállalatvezető adott esetben hamarabb kényszerül átadni vezetői szerepét, megfelelő felkészítési időszak nélkül. Felvetődik ugyanis a kérdés, mi lett volna az akarata a vállalat létesítőjének, ha tudatában lett volna, hogy sikeres munkáját egy, a vállalat vezetésére nem felkészült személy kezébe adja? E különleges, családi vállalatokra jellemző egyedi helyzeteket a jogalkotó is felmérte, több tagállamban pont ezért külön jogszabályi keret rendelkezik a családi vállalkozások esetén kialakuló egyedi helyzetek rendezéséről. Az említett kihívásokra évtizedek óta bevált jogi mechanizmusok alkalmazására láthatunk példát egyes jogrendszerekben, a volt szocialista blokk országaiban azonban

18 Joseph H. ASTRACHAN, Sabine B. KLEIN, Kosmas X. SMYRNIOS: *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, Family Business Review, 2002/15, 12.

19 KLEIN: i. m., 14: „F-PEC steht demnach für: Family influence durch Power, Experience und Culture.”

20 ASTRACHAN, KLEIN, SMYRNIOS: i. m., 45, 48.

21 Uo., 47.

ezen jogi eszközök alkalmazási hiánya nehézségek elé állítja a rendszerváltás időszakában alakult vállalkozásokat. E családi vállalkozások ugyanis sok esetben elérték azt a pontot, amikor az alapítóknak át kell adniuk a vállalkozás irányítását az utódoknak, ami jelentős felelősséggel járó feladat.²² Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 2016-os jelentése szerint sajnos még a nyugat-európai családi vállalatok is kevesebb mint egyharmada képes sikeresen átvészelni ezt az átadási folyamatot, sokan egyszerűen megszűnnek az alapító távozásával. A jelentés szerint az Európai Unióban évente mintegy négyszázötvenezer családi vállalkozás érintett az utódlás kérdésében. Ugyanakkor a nyugat-európai családi vállalkozásokkal szemben a közép-kelet-európai régiós családi vállalkozások számára a generációváltás nagyobb kihívást jelent, mivel hiányzik az évtizedek alatt felhalmozott tudás és tapasztalat, amely segíthetne ebben a folyamatban és garantálhatná a sikeres utódlást.²³

Ebben a tanulmányban két olyan eszközt azonosítok, amelyek hatékonyan kezelhetik a családi vállalatok fent ismertetett kihívásait: a „családi alkotmányt” és a szindikátusi szerződést. Ezek az eszközök nem csupán az üzleti folyamatokat, hanem a családi dinamikát, generációváltási folyamatát is strukturálják, elősegítve a vállalat hosszú távú létét, sikerét. E két vállalatirányítási eszköz tanulmányozása, összehasonlítása révén célozom a „családi alkotmány” problematikus kérdésköreinek, e fogalom magyar szakirodalomba történő integrációja során felmerülő kérdéseinek tisztázása, illetve a családi alkotmány gyakorlati jelentőségének magyarázata. A továbbiakban ezen eszközök a családi vállalkozások fenntarthatóságához és fejlődéséhez való hozzájárulásának mikéntjét részletezem.

3. A „családi alkotmány” - a vállalati kormányzás sajátos eszköze

Miközben a vállalkozás professzionalizálása elengedhetetlen a növekedéshez, ugyanilyen fontos, hogy a vállalat vezetője megtalálja a módját annak, hogy a családi hagyományokat, értékeket és az identitástudatot integrálja a vállalati környezetbe.²⁴ Azok a családi vállalkozások, amelyek generációkon átívelően virágoznak, azt tartják szem előtt, hogy a családi jelleg megőrzése nem passzív törekvés: a családi vállalat sikere szándékos lépéseket, nyílt kommunikációt és közös célok iránti elkötelezettséget igényel. A gyakorlatban ez magában foglalhatja a családi értékek megfogalmazását, hatékony kommunikációs struktúrák kialakítását, valamint a családtagok vezetői szerepkörökbe való bevonására vonatkozó világos irányelvek meghatározását és a generációváltás megtervezését. Ugyanakkor az utódlási tervezés is a családi vállalkozások

22 ARATÓ Balázs: *A családi vállalkozások utódlásának és vagyonmegóvásának jogi aspektusai*, GI, 2020/1–2, 141–143.

23 Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Európai családi vállalkozások: az újbóli növekedés és a jobb munkahelyek forrásai (saját kezdeményezésű vélemény; 2016/C 013/03).

24 Paula DEL VAL TALENS, Miguel GIMENO RIBES: *Family Firms and Closed Companies in Spain – Family Firms and Closed Companies in Germany and Spain*, szerk. Holger FLEISCHER, Andrés RECALDE CASTELLS, Gerald SPINDLER, Mohr Siebeck, 55.

hosszú távú sikerének kritikus szempontja, amely stratégiai megközelítést biztosít a tulajdonjog átadásához és egy családban potenciálisan felmerülő veszélyek kezeléséhez. E folyamat megbeszéléseket, stratégiai tervezést foglal magában, melynek célja, hogy a vállalatot vezető tagok alkalmazkodni tudjanak az előre nem látható eseményekhez. Egy családi vállalatban a családi viszonyok harmonikus létének fenntartása és az üzleti integritás megőrzése mellett elsődleges cél a zökkenőmentes vagyontáradás biztosítása. Az utódlási tervezéshez világos célkitűzésekre, hatékony kommunikációra, irányítási struktúrákra, illetve a kockázatok időben történő felismerésére van szükség. A válságok elkerülése és a viták kezelésére szolgáló stratégia biztosítása érdekében tehát érdemes időben hangsúlyt fektetni az utódlási tervezésre.²⁵

Egy családi vállalkozás hosszú élettartama és sikere a családtagok kollektív befektetésétől függ, illetve attól, hogy olyan kultúrát ápoljanak, amely tiszteletben tartja a vállalkozás gyökereit, ugyanakkor támogatja az innovációt és a vállalat sikerét szolgáló változásokat. Lényegében a családi vállalkozás nem csupán vállalkozás, hanem élő örökség, amelyet az alapító család közös története, értékei és törekvései alakítanak, és amelyet tovább kell adni a következő generációknak.²⁶ Ezért a családi vállalkozások létesítő okiratukba konkrét rendelkezéseket foglalhatnak a társasági részesedés a családtól idegen személynek történő eladásának megakadályozása okán. E rendelkezések célja, hogy megerősítsék a család elkötelezettségét az irányítás fenntartása és a vállalkozás családon belül tartása iránt.²⁷ A családi vállalkozás tagjai például korlátozásokat vezethetnek be a tulajdonosi részesedés átruházására vonatkozóan, amelyekhez a család bizonyos százalékanak vagy valamennyi tagjának jóváhagyása szükséges. Vagy egyértelműen kimondhatják, hogy a nem családtagoknak történő átruházáshoz a család egyhangú vagy többségi hozzájárulása szükséges.²⁸

Mindezen elvárások strukturálásának kiváló eszköze a „családi alkotmány” létesítése. E vállalatirányítási eszközt a szakirodalomban találóan oly dokumentumként jellemzik, amelyben a tulajdonos család rögzíti közös értékkanonját, a vállalattal kapcsolatos célkitűzéseit, illetve a vállalkozás, a család és a tulajdon közötti viszony tekintetében viselkedési szabályokat is leszögezhet. Célja, hogy közös tervezési folyamat révén konszenzust alakítson ki a család üzleti tevékenysége kapcsán, ezáltal elkerülve az esetleges konfliktushelyzeteket.²⁹

Mindenekelőtt e vállalatirányítási eszköz fogalmi hátterét szeretném tisztázni. A családi alkotmány angol szakirodalmi elnevezése a „*family constitution*”, német nyelvű megfelelője a „*Familienverfassung*”. Az innen származtatott magyar megfelelő, a „családi alkotmány” (vagy „családi charta”) fogalma vált használatossá e számunkra újszerű vállalatirányítási eszköz elnevezésére. Véleményem szerint e fogalom használata nem

25 Hayden BAILEY, Geoffrey TODD: *Succession planning = Business Families and Family Businesses*, szerk. Simon RYLASS, Globe Law and Business, 2018, 131–138.

26 Daniela MONTEMERLO, John WARD L.: *The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, A Family Business Publication, 17.

27 KLEIN-WIELE: *i. m.*, 1403.

28 MONTEMERLO, WARD: *i. m.*, 24–25.

29 BONG Sebastian: *Gesellschaftsrechtliche Wirkungen einer Familienverfassung zur rechtlichen Relevanz einer tatsächlichen Willenseinigung mit Rechtsgeschäftsbezug in Familiengesellschaften*, Mohr Siebeck, 2022, 78.

tükrözi megfelelőképpen a családi alkotmányok tartalmát. Vitathatatlanul egy olyan vállalatirányítási eszközzel állunk szemben, melynek célja a családi vállalat alapvető működési irányának meghatározása és közlése, értékek, szerepkörök, generációváltási kérdések tisztázása, mely alapjául szolgál a vállalat hosszú távú sikerének, azonban e dokumentum alapvetően magánjogi voltát tekintve nem gondolom úgy, hogy az „alkotmány” fogalmának használata megfelelően leírná lényegét. A „családi alkotmány” elnevezés közjogi konnotációt kölcsönöz a fogalomnak, mely ugyan első hallásra rendkívül figyelemfelkeltően hat a jogi szakirodalomban, azonban nem fedti e vállalatirányítási eszköz tartalmát, értelmét. Ugyanis ha alkotmány, akkor mindenképpen olyan dokumentummal kellene szemben állnunk, mely jogilag kötelező erővel bír, tehát megszegése esetén teljesítése jogi eszközökkel kikényszeríthetőnek kellene lennie. Azonban a szakirodalmi háttérnek, illetve a gyakorlati példák fényében a valóság korántsem ezt tükrözi, ugyanis jogi kötőerő híján a családi alkotmány adott esetben lehet „csak” iránymutató vállalatirányítási eszköz, melynek megszegése nem von maga után végrehajtást magába foglaló jogi szankciókat a rendelkezéseket tiszteletben nem tartó tag tekintetében. Ugyanakkor e vállalatirányítási eszköz gyakorlati relevanciája mindenképpen figyelemre méltó. Éppen ezért gondolom úgy, hogy jogi minősítése, tanulmányozása elengedhetetlen folyamat, mellyel a közeljövőben mindenképp szembesülnünk kell e fogalmak tisztázása, illetve a gyakorlatban felmerülő pontatlan minősítés elkerülése végett. Ezért jelen tanulmányban semmiképpen sem a családi alkotmányok gyakorlati haszталanságára szeretném felhívni a figyelmet, hanem sokkal inkább arra, hogy e fogalom újszerű volta a magyar szakirodalomban kérdéseket vet fel e vállalatirányítási eszköz jogi, illetve fogalmi minősítése tekintetében.

A családi alkotmány tartalmát tekintve olyan vállalatirányítási eszköz, amely felvázolja a család értékeit, küldetését, irányítási struktúráját, döntéshozatali folyamatait, a családtagok megosztott felelősségi köreit és elvárásait a vállalkozással kapcsolatban. A családi alkotmányt a szakirodalomban a vállalkozás kormányzási eszközének nevezik, és olyan írásos, explicit irányadó elvek összességét jelenti, amely a családtagok számára olyan identitástudatot és küldetést biztosít, amely túlmutat a tulajdonosi jogokon és a vállalkozásban betöltött szerepükön. E vállalatirányítási eszköz lényegében a családi vállalkozások irányításának eszköztárába illeszkedik az olyan jogilag kötelező érvényű megállapodások mellett, mint a létesítő okirat, illetve a szindikátusi szerződés.³⁰

A családi alkotmány a családtagok által közösen megfogalmazott, elfogadott és támogatott stratégiai lépéseket tartalmazza, melynek egyik fő jellemzője, hogy a családi vállalkozás fennmaradását és folytatását, a családi vagyon gyarapítását és megőrzését tekinti megkérdőjelezhetetlen prioritásnak, minden más megfontolást ennek rendelve alá. Ez gyakran a családtagokra vonatkozó szigorú korlátozásokban nyilvánul meg, és megköveteli, hogy olyan döntési helyzetekben, amikor saját érdekeik rövid vagy hosszú távon ellentétesek a vállalkozás érdekeivel, saját egyéni érdekeiket alárendeljék a vállalkozás érdekeinek. A családi alkotmány a család „törvényeként” is felfogható,

30 ARATÓ Balázs: *A családi alkotmány fogalma, célja, lehetséges megjelenési formái*, GI, 2023/1–2, 41, Szakcikk Adatbázis, 35–36.

amely amellett, hogy erkölcsi és etikai keretfeltételeket, alapvető értékeket határoz meg, akár jogi kötőerővel bíró rendelkezéseket is tartalmazhat a családi vállalkozás és tagjai közötti kapcsolatra vonatkozóan.³¹ E vállalatirányítási eszköz alapfeladata tehát a családi viszonyok sajátosságából eredő kihívások áthidalása, illetve a vállalkozás generációról generációra történő átszállásának elősegítése.³² A családi alkotmány további fontos szempontja a családi értékek megőrzése. A családi vállalkozások gyakran egyedi értékrendet, hagyományokat tükröznek, amelyeket az egymást követő generációk ápolnak és tartottak fenn.³³ A generációváltás szabályozásának jogi aspektusai számos olyan eszközt foglalnak magukban, amelyek hasznosak lehetnek egy családi vállalkozás működtetése során, mint például az utódlási tervezés, az irányítási struktúrák és a konfliktusmegoldó mechanizmusok. A családi alkotmány létrehozása még a stratégiai üzleti tervezésre is jótékony hatással lehet.³⁴ A tervezéshez szükséges írásos keretek biztosításával jelezni lehet a tulajdonjog átruházására, a vezetői szerepek strukturálására és a vállalkozás pénzügyi jólétének védelmét szolgáló mechanizmusok végrehajtására rendelkezésre álló különböző stratégiákat. Ezen elemek családi alkotmányba történő beépítése elősegítheti egy megbízható üzleti terv kialakítását, amely a családi vállalkozás közvetlen és hosszú távú céljaival egyaránt foglalkozva hozzájárul a vállalat hosszú távú sikeréhez. A vállalkozás sikere szempontjából szintén nagyon fontos tisztázni a vállalkozás működtetésével kapcsolatos kérdéseket, az egyes családtagok szerepét a vállalkozás működésében, sőt még az osztalék megosztásának módját is.³⁵

E vállalatirányítási eszköz hatálya a családi vállalkozásban részt vevő meghatározott szereplőkre terjed ki, éppen ezért úgy kell megírni, hogy azt a vállalkozás tagjai megértsék és hatályát egyhangúan elismerjék.³⁶ Ez egyfajta irányadó keretként szolgál, segít meghatározni azokat a szabályokat és folyamatokat, amelyek a családi vállalkozáson belüli interakciókat és döntéshozatalt szabályozzák.³⁷ A vállalat számára továbbá azért lehet előnyös ennek létrehozása, mert a szerepek, felelősségi körök és döntéshozatali folyamatok egyértelmű meghatározásával a családi alkotmány segíthet a konfliktusok enyhítésében, az átláthatóság előmozdításában és a családtagok közötti harmonikus kapcsolatok kialakításában.³⁸ A családi vállalkozás hatékony irányításának alapjául szolgál, kiindulópontot biztosítva a jövő generációi számára.³⁹

31 *Uo.*, 37.

32 Johan LAMBRECHT: *Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model*, *Family Business Review*, 2005/4, 268–269.

33 MONTEMERLO, WARD: *i. m.*, 35.

34 Rocio ARTEAGA, Susana MENÉNDEZ-REQUEJO: *Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors*, 2017, 6.

35 NAGY Gyöngyi, *A családi vállalkozások fenntartásának alternatív jogi eszközei. Bizalmi vagyonezelés – családi alkotmány – family office*, *Családi Jog*, 2020/4, 4.

36 NAGY Gyöngyi, *A családi vállalkozások fenntartásának alternatív jogi eszközei. Bizalmi vagyonezelés – családi alkotmány – family office*, *Családi Jog*, 2020/4, 3–4.

37 ARATÓ: *A családi alkotmány fogalma...*, *i. m.*, 34.

38 Christian STEWART G.: *How to Craft your Own Family Constitution: An Overview, Family Legacy Asia*, *Family Legacy Asia*, 2013, 2.

39 MONTEMERLO, WARD: *i. m.*, 5–8.

A családtagok bevonása a családi vállalkozás döntéshozatali és irányítási hatáskörébe jótékony hatással lehet a vállalkozás sikerére, de családon belüli konfliktusokat is okozhat, amelyek negatívan befolyásolhatják a vállalkozás versenyképességét, illetve hosszú távú sikerét.⁴⁰ A családi alkotmány létrehozása tehát kulcsszerepet játszhat e helyzetek kezelésében, az együttműködés elősegítésében és a családi vállalkozás értékeinek megőrzésében. A családi alkotmány fő célja tehát a családi vállalkozás hosszú távú fennmaradásának biztosítása és az *affectio familiae* (családi kötelékek) erősítése a közös értékek és viselkedési irányelvek révén.⁴¹

Tekintve, hogy e vállalatirányítási eszköz a legtöbb jogrendszerben nincs jogszabályi keretek közé foglalva, illetve a szakirodalmi áttekintés szerint a családtagok rendelkeznek arról, szándékszanak-e jogi kötőerőt rendelni megállapodásukhoz, felmerül a családi alkotmányok gyakorlati relevanciájának és precíz jogi minősítésének kérdése.

Egyes szakirodalmi álláspontok a családi alkotmányt hangsúlyosan erkölcsi megállapodásként kezelik, melyek nem rendelkezhetnek jogi kötőerővel. Véleményem szerint ezen álláspont nem állja meg a helyét, mivel nem ismeri el e vállalatirányítási eszköz szerződéses változatának létét.⁴² A gyakorlatban e vállalatirányítási eszköz különböző formákat ölt, így sokkal helyesebb a családi alkotmányokról változó arculatú eszközként beszélni:⁴³ különböző formát ölthetnek, a küldetésnyilatkozattól szerződéses formáig terjedhetnek, és nem lehet őket egyetlen egységes modellre redukálni, a kontextustól függően tehát különböző típusú joghatást válthatnak ki. A családi alkotmányok beépíthetők a családi vállalat létesítő okiratának preambulumba. Szövegezésüktől és funkciójuktól függően azonban szindikátusi szerződésnek is minősülhetnek.⁴⁴ Más esetekben pedig valóban nem jelentenek mást, mint egy olyan megállapodást, amely nem lépi át a jogi kikényszeríthetőség küszöbét.⁴⁵ Továbbá ha e vállalatirányítási eszköz szerződéses formát ölt, bármely rendelkezésének megszegése a szerződésszegés jogkövetkezményeinek alkalmazását vonja maga után. Tehát a családi alkotmány formai megjelenésének árnyaltabb módjai is lehetnek. Szakirodalmi vélemény szerint a családi alkotmányok világa olyan színes és változatos, mint maguk a családok és vállalkozásaik.⁴⁶

A családi alkotmány nem kötődik meghatározott külső formához. Az uralkodó elképzelés az, hogy a vállalkozó család a tervezési folyamat végén egy írásos nyilatkozatot

40 Ken MOORES, Mary BARRET A.: *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*, Ashgate Publishing, 2003, 72–74.

41 ARATÓ: *A családi alkotmány fogalma...*, i. m., 43–45.

42 Holger FLEISCHER: *Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund – Regelungsnatur – Rechtswirkungen*, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 2016, 1513; Sebastian BONG: *Gesellschaftsrechtliche Wirkungen einer Familienverfassung – Zur rechtlichen Relevanz einer tatsächlichen Willenseinigung mit Rechtsgeschäftsbezug in Familiengesellschaften*, Studien zum Privatrecht, 2012/110, 1515.

43 Ulla GLÄSSER: *Die Familienverfassung – zahnlose Absichtserklärung, unzulässiges Disziplinierungsmittel oder integratives Steuerungsmittel – Annäherungen an ein Chamäleon = Familienunternehmen im Fokus von Wirtschaft und Wissenschaft*, szerk. Barbara DAUNER-LIEB, Götz FREUDENBERG, W. WERNER Götz, Munich, 2014, 228, 234.

44 Lásd erről a következő alfejezetet.

45 FLEISCHER: i. m., 1209.

46 Karsten SCHWEEN, Alexander KOEBERLE-SCHMID, Peter BARTELS, Andreas HACK: *Die Familienverfassung*, Bonn-Bad Godesberg: INTES Akad. für Familienunternehmen, 12.

ír alá „családi alkotmány” vagy „családi charta” címszó alatt.⁴⁷ Az, hogy a család milyen részletességgel rögzíti írásban megállapodásait, attól függ, hogy a családi alkotmány milyen szerepet játszik a vállalkozás irányítása kapcsán, rendelkezik vagy nem jogi kikényszerítő erővel. A szabályozás tartalmi skálája a közös értékek, célok és meggyőződések absztrakt reprodukálásától a konkrét gazdasági mutatókig és ezek összekapcsolásáig terjed.⁴⁸ A családi alkotmány általában tartalmaz alkalmazási körére vonatkozó rendelkezéseket, meghatározhatja saját kötelező (szerződéses) jellegét.⁴⁹ E tekintetben a gyakorlatban gyakran találhatunk olyan családi alkotmányokat, amelyek jogi kötelező erővel rendelkeznek, illetve olyanokat is, amelyek csupán erkölcsi szándéknyilatkozatként érvényesülnek. Például az olyan családi alkotmány, mely nem lépi át az erkölcsi szándéknyilatkozat küszöbét, a következő megfogalmazást alkalmazhatja e tekintetben: „A Családi Alapokmány tartalma etikai elvként kötelező érvényű számunkra. Jogi értelemben azonban olyan szándéknyilatkozatokról van szó, amelyekhez a családtagok ragaszkodni kívánnak, anélkül, hogy jogilag kikényszeríthető kötelezettségeket vagy jogilag kikényszeríthető kártérítési vagy egyéb igényeket keletkeztetnének. A Családi Chartának nem lehet semmilyen más joghatása sem, különösen nem az alapszabályok vagy társasági szerződések értelmezéséhez, vagy a vállalt kötelezettségek tartalmának megállapításához.”⁵⁰ Hasonlóképpen e rendelkezés a következő megfogalmazást is kaphatja: „A Családi Charta tartalma etikai elvként kötelező érvényű számunkra. Jogi értelemben szándéknyilatkozatokról van szó, amelyeket betartunk, anélkül, hogy jogilag kikényszeríthető kötelezettségek vagy követelések keletkeznének belőlük.”⁵¹ Felmerül azonban a kérdés, mit fedhet e vállalatirányítási eszköz etikai értelemben vett kötelező alkalmazási köre, ugyanis e felvetés kizárja a családi alkotmány rendelkezéseinek be nem tartása esetén történő kikényszerítést. A kikényszerítési kötelezettséghez közeledő megfogalmazások egy lépéssel továbbmennek: „A családi alapszabály alárendeltje a jogilag kötelező erejű társasági szerződésnek. [...] A családi alkotmány társasági szintű végrehajtásához szükséges jogi rendelkezések a társasági szerződésben születnek.”⁵² E megfogalmazás megteremti az összefüggést a családi vállalat működésére vonatkozó eszközök (instrumentumok) között, jelzi, hogy a családi alkotmány ugyan nem rendelkezik kötelező erővel, ez alávetette a társasági szerződésnek, amelyben tulajdonképpen találhatunk olyan rendelkezéseket is, melyek a családi alapokmány be nem tartása esetére vonatkoznak.

A családi alkotmánynak ugyanakkor lehetnek egyaránt olyan rendelkezései, melyek jogi kötőerővel bírnak, de egyidejűleg más rendelkezései nem rendelkeznek

47 ARTEAGA, REQUEJO: *i. m.*, 320, 322, 336.

48 BONG: *Gesellschaftsrechtliche...*, *i. m.*, 123.

49 Philipp CLAUSSEN, Marie Christine WALDENS: *Überlegungen zum Verhältnis vom ‚Familien-Kodex‘ zu Gesellschaftsverträgen und anderen Rechtsakten = Governance in Familienunternehmen*, szerk. Peter MAY, Peter BARTELS, Bundesanzeiger Verlag, 2017, 127.

50 Tom RÜSEN, Arist von SCHLIPPE, Andreas RICHTER, Tobias HUECK: *Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung*, Wittener Institut für Familienunternehmen, 2019, 15.

51 BONG: *Gesellschaftsrechtliche...*, *i. m.*, 127.

52 Tobias HUECK: *Die Familienverfassung – Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen*, Mohr Siebeck, Tübingen, 359, 367.

kötelező erővel.⁵³ Továbbá a rendelkezések széles körű spektrumát azon megfogalmazások zárják, amelyek szerint a családi alkotmány lényegében egy kötelmi jogi kötelező erejű szerződés.⁵⁴ Ebben az értelemben a családi alkotmányban foglaltakat nemcsak erkölcsi előírásként kell betartani, hanem jogilag kötelező erejűnek tekintik, így azok megsértése jogi következményekkel járhat.

4. A szindikátusi szerződés mint a vállalati kormányzás sajátos hagyományos jogi eszköze

Egy másik, a családi vállalkozások irányítása szempontjából alkalmazott vállalatiirányítási eszköz a szindikátusi szerződés. A szindikátusi szerződés a társasági szerződéstől független, de ahhoz szorosan kapcsolódó, a szerződési szabadság elve alapján, a társaság valamennyi tagjának, egyes tagjainak vagy bizonyos esetekben akár harmadik személyeknek a részvételével létrejött megállapodás, amelynek keretében a felek a társasági szerződés keretein túlmutató kötelezettségeket vállalnak a társaság alapításával, működésével és megszüntetésével kapcsolatban.⁵⁵ A szindikátusi szerződés szerződéses jogviszonyt hoz létre, és ebből a szerződéses jellegből következik, hogy a megállapodás csak a szerződő felekre nézve kötelező. A szindikátusi szerződés eszköze által a szerződő fél – általában a társaság tagja – tekintetében olyan jogokat teremt, amelyek önmagukban nem következnek a társasági jog szerinti részvényből vagy alaptőkéből. A szindikátusi szerződés gyakran központi helyet foglal el a családi vállalkozást szabályozó jogi dokumentumok között. Ez nem feltétlenül azonos a családi alkotmánnyal, de ez utóbbi akár szindikátusi szerződés formáját is öltheti. Gyakori az is, hogy a szindikátusi szerződés által szabályozott és elvárt konkrét magatartás konkretizálja a családi chartában rögzített általánosabb elvárásokat.⁵⁶

Szindikátusi szerződés által a társaság tagjai általában megteremtik a rájuk vonatkozó együttműködés alapjait, rendelkeznek a társaság létrehozásának, működésének, illetve megszűnésének mikéntjéről.⁵⁷

A családi alkotmány és a szindikátusi szerződés közötti tartalmi különbség jogi természetükben rejlik. A szerződési szabadság elve alapján atipikus szerződésként jellemzett családi charta elsősorban arra szolgál, hogy irányítási, döntéshozatali irányelveket határozzon meg a vállalkozásban részt vevő családtagok számára, de nincsenek egyértelmű végrehajtási mechanizmusai. Bár az aláíró családtagokra nézve

53 Holger FLEISCHER: *Familiengesellschaften und Familienverfassungen. Eine historisch-vergleichende Standortbestimmung*, Hamburg, 2017, 1208.

54 Susanne KALSS, Stephan PROBST: *Familienunternehmen, Gesellschafts- und zivilrechtliche Fragen*, Manz, Österreich, 2013, 23, 27.

55 VERESS Emőd: *A szindikátusi szerződés*, HVG-ORAC, Mádl Ferenc Összehasonlító Jogi Intézet, Budapest, 2020, 22–23.

56 ARATÓ Balázs: *Családi vállalkozások; családi alkotmány és generációváltás*, Patrocinium kiadó, Budapest, 2023, 96.

57 VERESS: *i. m.*, 80.

akár kötelező hatályú is lehet, a kötelezettségek és szankciók hiánya miatt gyakran hatástalannak bizonyul a családi vállalkozások előtt álló működési és irányítási kihívások kezelésében. Ezzel szemben a szindikátusi szerződésnek egyértelmű és valós jogi ereje. Lényeges, hogy jogi szankciókat állapít meg a tagok számára a megállapodás megszegése esetén, tehát a szerződés megszegéséhez jogi következmények kapcsolódnak, alapvetően a szerződésszegés Ptk.-ban lefektetett szabályai szerint.⁵⁸

A vállalati környezetben, különösen több tulajdonossal rendelkező vállalatok esetében, a szindikátusi szerződés kiemelkedő fontosságú a konfliktusok csökkentése és a hatékony vállalatirányítás biztosítása szempontjából, így garantálva a vállalkozás folytonosságát.

Mindazonáltal a családi alkotmány segíthet fenntartani a családi vállalkozás hosszú távú sikerét alapvetően a családi viszonyokból esetlegesen eredő konfliktushelyetekre orientált, illetve a generációváltás kérdéseit tisztázó sajátos előírásai révén, ezért a szakirodalom szerint a családi vállalkozás tagjai számára elengedhetetlen, hogy a szindikátusi szerződés mellett a családi charta rendelkezéseire is támaszkodjanak.

5. Következtetések

A szindikátusi szerződés jogilag kötelező erejű rendelkezéseivel és a működési szempontok hangsúlyozásával megteremti a hatékony vállalatirányítás és vitarendezés alapjait. A családi alkotmány sokszor nem rendelkezik ilyen jogi kötőerővel, mégis egy fontos eszközt ad hozzá a vállalatirányítás eszköztárához, mert foglalja össze a családi kapcsolatok, értékek és hosszú távú célok bonyolult dinamikájával, amelyek befolyásolják a vállalkozás sikerét.

A családi alkotmányok gyakorlati jelentősége az utódlási tervezés irányításában, a családi értékek megőrzésében és az összetartó családi és üzleti kapcsolatok előmozdításában rejlik. Mivel a családi vállalkozások összetett kihívásokkal küzdenek, a szindikátusi szerződések és a családi charták eltérő, de egymással összefüggő szerepének felismerése fontossá válik ezen egyedülálló vállalkozások tartós sikerének és harmóniájának biztosítása érdekében. A családi vállalkozások előtt álló fő kihívások az üzletátruházások korai előkészítésének fontossága, a finanszírozáshoz való hozzáférés, a családi vállalkozások irányítási kérdései – a családi, tulajdonosi, nemek közötti egyensúlyi szabályok és üzleti kérdések egyensúlyának megteremtése, a szakképzett munkaerő vonzása és megtartása, a vállalkozói oktatás és a családi vállalkozásokra jellemző vezetőképzés.⁵⁹ A fentiek szerint a családi alkotmány a családi vállalkozások értékeinek és elveinek meghatározásával és a generációváltás folyamatának szabályozásával hozzájárulhat a családon belüli konfliktusok megelőzéséhez, és alternatív megoldásokat kínál a családi vállalkozás nehéz időszakaiiban.

⁵⁸ *Uo.*, 58.

⁵⁹ European Commission: Family business, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en (letöltés ideje: 2023. 11. 06.)

A szindikátusi szerződés és a családi alkotmány összevetése során felmerül a kérdés, tartalmi szempontból miben különül el, illetve mi a gyakorlati relevanciája ez utóbbi eszköznek a jogilag kényszerítő erővel bíró szindikátusi szerződéssel szemben. Mivel a szindikátusi szerződés és a családi alkotmány egyaránt tartalmaznak a vállalat létrejöttére, működésére, illetve akár megszűnésére vonatkozó rendelkezéseket, tehát gyakorlatilag szinte azonosulásig elmenő tárgyi átfedés figyelhető meg e vállalatirányítási eszközök vizsgálatakor, felmerül a kérdés, miben tér el a családi alkotmány a szindikátusi szerződéstől. Tehát tartalmi szempontból mi marad a családi alkotmányból, ha minden olyan elemét kiemeljük belőle, melyet egyébként szindikátusi szerződésbe foglalhatnánk. E kérdés megválaszolásakor kiderül, hogy legfeljebb egy *Gentlemen's agreement*, szándéknyilatkozat, értékvállalás, küldetésnyilatkozat, célmeghatározás vagy erkölcsi elvárásrendszer az, ami tartalmi szempontból nem mutat átfedést a szindikátusi szerződésbe foglalható rendelkezésekkel. Vagyis a családi alkotmány sajátos, egyedi tartalma alapján semmiképp sem minősíthető szerződésnek. Viszont elnevezésétől függetlenül magába foglalhat olyan szerződéses tartalmakat, amelyek tulajdonképpen szindikátusi típusú megállapodás sajátos tartalmi elemeit képezik. Tehát felmerül a családi alkotmány fogalom használatának legitimitása, illetve e vállalatirányítási eszköz gyakorlati jelentőségének kérdésessége.

Véleményem szerint, a családi alkotmány specifikumaiból adódóan, a fenti kérdésekre tekintettel e vállalatirányítási eszköz megalkotása jelentősen hozzájárulhat a családi vállalkozások hatékonyabb és eredményesebb irányításához. A fentieket figyelembe véve azt gondolom, hogy a családi alkotmány használatának bevezetése hozzájárulhat a családi vállalkozások jövőbeli sikeres teljesítményéhez, azonban fogalmi minősítése kapcsán e vállalatirányítási eszköz kérdéseket vet fel a szakirodalomban, mely kérdések fogalmi szempontból akár az elnevezés újragondolását követelik meg.⁶⁰

A családi alkotmányok megteremtése véleményem szerint mindenképp hozzájárulnak a családi vállalat sikeres működéséhez, viszont ennek garanciája alapvetően az, hogy a családtagok – amennyiben ez szándékaiknak megfelel – szerződéses jelleggel kölcsönözzenek e vállalatirányítási eszköznek, amely így tartalmi elemeit tekintve tulajdonképpen nem más, mint egy olyan szindikátusi szerződés, mely határozottan a családi vállalat értékeire, céljaira, specifikus problémaköreire koncentrál. Ennek fényében elmondható, hogy a „családi alkotmány” fogalmának használata elhamarkodott a magyar szakirodalomban, azonban gyakorlati relevanciája hangsúlyos, éppen ezért gondolom úgy, hogy e vállalatirányítási eszköz vitathatatlanul további vizsgálatok tárgyát kell képezze.

Összegezve és a fenti elemzést figyelembe véve, a következő helyzetek fordulhatnak elő valamely családi gazdasági társaságnál:

a) a ténylegesen családi jellegű vállalat egyáltalán nem rendelkezik semmilyen olyan jogi eszközzel, amelyek a családi jellegből fakadó előnyök kihasználására és

60 Rocio Pérez ARTEAGA: *Family Governance Mechanisms. Relevance and Heterogeneity*, Programme in Business and Economics, 2021, 6.

kockázatok kiküszöbölésére vonatkoznak, a társaság teljes egészében az általános szabályok szerint működik;

b) létesítő okiratában megjelenik a családi küldetésnyilatkozat, létesítő okirata pedig önmagában tükrözi a családi vállalati jellegből fakadó sajátosságokat;

c) létesítő okirata mellett megjelenik a családi alkotmány mint jogi kötőerővel nem bíró, *soft* típusú vállalatirányítási eszköz;

d) létesítő okirata mellett a családi vállalatra jellemző sajátos és nyilván kötelező erejű szindikátusi szerződés is fennáll;

e) létesítő okirata mellett egyidejűleg fennáll jogi kötőerő nélküli családi alkotmány és külön, párhuzamosan – a jogilag kikényszeríthető kérdéseket rendező – szindikátusi szerződés;

e) létesítő okirata mellett fennáll egy olyan instrumentum, amely (elnevezésétől függetlenül) egyidejűleg tartalmaz jogi kötőerő nélküli (családi alkotmányi típusú) és jogi kötőerővel rendelkező, kikényszeríthető vagy szankcionálható (szindikátusi típusú) rendelkezéseket.

Véleményem szerint ez az áttekintés ad keretet az egyes gyakorlatban előforduló helyzetek megítéléséhez, pontos besorolásához, alapvetően a családi alkotmány, illetve szindikátusi szerződések helyes minősítéséhez és értelmezéséhez.