A köztulajdonban lévő vállalatok hatékony tulajdonosi kontrolljának alapvető feltételei

Dr. Kazár Péter

Jó kérdéseket teszünk-e fel a köztulajdon hasznáról?

Nem az a fő kérdés, hogy az állam jó tulajdonos-e, hanem az, hogy milyen célok érdekében, milyen feltételekkel lesz azzá, vagy miért ragaszkodik hozzá

Általában nem az az cél, hogy a vagyont kell megőrizni, hanem, annak ésszerű és szakszerű hasznosításával a társadalmi értéket kell növelni

Köztulajdon piacgazdaságban

Társadalmi célok

- Foglalkoztatás növelése
- Alapvető megfizethető fogyasztási cikkek
- Alapinfrastruktúra kiépítése, hozzáférés
- Társadalmi és fizikai mobilitás növelése
- Egészséges környezet biztosítása
- Életminőség, szolgáltatásminőség javítása

Gazdasági célok

- Természeti erőforrások hasznosítása
- Tőkeigényes ágazatok fejlesztése, innováció
- Nemzeti nagyvállalatok, kiépítése
- Magánszektor fejlődésének ösztönzése
- Piaci verseny ösztönzése
- Hazai vállalkozások védelme

Kedvező hatások

- Jelentős növekedési impulzus a gazdaságra
- A foglalkoztatás jelentős növelése
- Új technológiák bevezetése
- Nemzeti nagyvállalatok létrehozása
- Tőkepiaci megjelenés, kisbefektetők tulajdonszerzése
- Fogyasztási cikkek tömeggyártása megfizethető árakon
- Hazai kutatás, fejlesztés ösztönzése
- Magánvállalkozások esélyeinek javulása
- Korszerű vezetési módszerek bevezetése

Kedvezőtlen tendenciák

- A közhatalmi, tulajdonosi és szabályozási szerepek és célok sokszor nem különülnek el
- A vállalati értéknövelés tartalma bizonytalanná válhat
- A gazdaságos működés fenntarthatóságát a célrendszer megkérdőjelezheti
- A mesterségesen alacsony árak eladósodáshoz és csődhöz vezethetnek
- A fejlesztések elmaradása hiányhoz és rossz minőséghez vezethet
- A közhatalom megrendelői szerepe korrupciót idézhet elő

A tulajdonosi irányítás néhány alapkérdése

- Az állami (önkormányzati) tulajdon/befolyás **céljai** rövidebb és hosszabb távon (reorganizáció, újratőkésítés, illetve válságkezelés, társadalmi, politikai célok megvalósítása)
- A **tulajdonosi érték** meghatározása és befolyása az irányításra (a gazdasági és társadalmi célok egybeesése vagy ellentéte)
- **A tulajdonosi irányítás** a többi közhatalmi funkciótól ténylegesen elkülönül-e (a köztulajdonú cég versenypiaci feltételek között működik vagy sem)
- A piacnyitások és a szabad tőkemozgások folytán az **állam** mint **megrendelő** tesz-e különbséget a köztulajdonú cég javára
- Reális célkitűzés-e, hogy köztulajdonban lévő cég **nyilvános, tőzsdén jegyzett** társaságként tőkét vonjon be
- Milyen mértékben lehet biztosítani a köztulajdonban levő cég **vezető testületeinek** magas szakmai színvonalát és **függetlenségét**.
- Milyen mértékben biztosítható a vállalatirányítás működésének és színvonalának **stabilitása** a kormányzati ciklusokon túlnyúlóan

A tulajdonosi irányítás egyes gyakorlati kérdései

- Kik a tulajdonosi **jogok gyakorlói**, milyen **érdekeket** testesítenek meg
- A tulajdonosi jogok gyakorlóinak mely testületeken keresztül milyen jogokat célszerű **delegálnia**
- Milyen felhatalmazása legyen az **irányító testületeknek**, és milyen garanciák segítik ezek működését
- Célszerű-e, és milyen esetleges eltéréssel a köztulajdonban lévő, vagy köztulajdoni érdekeltségekkel rendelkező vállalatoknak a **versenyszférában** működő cégek **irányítási** rendszerét követni
- Mennyiben lehet, illetve kell biztosítani ezen vállalatok **vezető testületi** tagjainak **függetlenségét**, és a testület működésének autonómiáját
- Milyen **felhatalmazása** van a vezető testületeknek különös tekintettel a **munkaszervezet** kialakítására és az **első számú vezető** kiválasztására
- Milyen **szervezeti** megoldással alapozható meg a tulajdonosi **kontroll hatékonysága**

A hatékony tulajdonosi kontroll összetevői

- A köztulajdonú és köztulajdoni érdekeltségű vállalatok működésének és tulajdonformájának **célját** időről időre meg kell vizsgálni
- Legalább évenként **értékelni** kell, hogy ezek a vállalatok működési céljaikat miként teljesítették, és ezalatt a működési hatékonyságot mely tényezők milyen irányban befolyásolták
- Megvizsgálandó, hogy a **köztulajdon** a társadalmi elfogadottság, a versenyviszonyok, a finanszírozás és a szabályozás gyakorlata alapján egy adott iparágban a jelen viszonyok között is **fenntartandó-e**
- Megvizsgálandó, hogy a vállalat **irányítása** a vezető testületek és a menedzsment működése tekintetében milyen **színvonalú**
- Értékelni szükséges a **vállalati** ár és értékesítési **politika**, valamint a fejlesztéspolitika szemszögéből a működési célnak történő **megfelelést**.
- Értékelni kell a vállalat működésének **fenntarthatósági kockázatait** makrogazdasági, társadalompolitikai és finanszírozhatósági szempontból

A tulajdonosi kontroll irányítási dimenziói és szervezetei

Irányítási dimenzió	Tárgy	Megvalósítás szervezete
Törvényhozás	A köztulajdon fenntartásával, növelésével, illetve privatizálásával kapcsolatban kitűzött célok teljesülnek-e	Parlamenti bizottságok
Kormányzat	A tulajdonosi stratégia és a célok összhangja megvalósul-e	A tulajdonosi jogok gyakorlója vagy gyakorló testülete
Állami tulajdonosi feladatokat ellátó független intézmények	A köztulajdonban lévő vagyon működése és irányítása racionális-e mint befektetés termel-e gazdasági hozzáadott értéket, társadalmilag elfogadott-e	Az intézményekben szakterületenként létrehozott vezető testületek az állami tulajdonnal érintett piacokon keresztül
A szabályozást ellátó független hatóságok, hivatalok,bíróságok	A piaci résztvevőkre egyformán érvényes piaci viselkedés, egyetemes szolgáltatás, árképzés, minőségbiztosítás stb. szabályai szerinti-e a működés	A szabályozó hatóságoknál jelenleg is működő munkaszervezeten keresztül
Állami Számvevőszék	A vállalati működés pénzügyi, számviteli rendje, szervezeti és döntési szabályai megfelelnek-e a jogszabályoknak és a belső szabályozásnak, beépül-e a döntésekbe a kockázatkezelés rendszere és gyakorlata	A számvevőszéki munkatervek és szervezeti rendszer szerinti vizsgálatok
Vállalatok	A tervezési és gazdálkodási rendszerek, a döntéselőkészítés, a belső irányítási, érdekeltségi és ellenőrzési tevékenység színvonala megfelel-e a korszerű, legjobb gyakorlatnak	A vezető testületek (Igazgatóság, FB, Igazgatótanács) saját napirendjei szerinti munkatervén és intézkedési tervein keresztül

A tulajdonosi irányítás vezető testületei, személyi feltételei

A tulajdonosi kontroll vezető testületei:

- a munkaszervezettől függetlenek
- tagjait legalább 6 évre nevezik ki
- 10-15 éves szakmai és vezetési tapasztalattal rendelkeznek

- nincs semmilyen üzleti vagy más kapcsolatuk az irányított szervezettel
- rendelkeznek testületi döntési gyakorlattal

- a munka albizottságokban folyik
- független szakértőket a vezető testületek igénybe vehetnek

A vezető testületek tudásbázisának és tagjainak összetétele

Vállalati szinten

nemzetközi iparági ismeretek
szervezetfejlesztési gyakorlat
technológiai fejlesztési gyakorlat
pénzügyi vezetői gyakorlat
banki, tőkepiaci gyakorlat
számviteli vezetői gyakorlat
üzleti és tranzakciós jogi gyakorlat
HR vezetői gyakorlat
vállalati vezető elemzői gyakorlat
piac és versenyelemzési gyakorlat
kockázatelemzés és kezelés

Szakterületi szinten

vállalati igazgatósági elnökök
állami tulajdonú cégek irányítása
nemzetközi ágazati ismeretek
nemzetközi piaci mozgások ismerete
vállalatfinanszírozási gyakorlat
nemzetközi versenyjogi gyakorlat
piacszabályozási és egyetemes szolgáltatási szabályozásismeret
szakterületi technológiák és fejlődési trendek ismerete

Állami vagyonkezelői szinten

szakterületi testületek elnökei
szabályozási és felügyeleti gyakorlat
nemzetközi versenyjogi gyakorlat
nemzetközi finanszírozási gyakorlat
állami tulajdonnal összefüggő nemzetközi tendenciák ismerete
privatizálási tapasztalatok
újraállamosítási tapasztalatok
állami tulajdonú banki finanszírozás
költségvetési összefüggések

Osztalékpolitika, tőkeemelés, folyó-és fejlesztésfinanszírozás

Az állami osztalékpolitika hatással van a cégek működőtőke szükségletére és saját fejlesztési forrásaira
Az osztalék a költségvetés részeként kikerülhet a köztulajdonú cégek finanszírozásából, vagy újraosztható

A tőkeemelési vagy újratőkésítési döntések a költségvetési pozíció és az állami tulajdonpolitika függvényei, így egyben implicit kontrollmechanizmusok is. Felmerülhet tőkeemelés a vállalat tőzsdei bevezetésével, esetenként trade sales alapján is

A fejlesztésfinanszírozásnál az állami szerepvállalás természetesnek tekinthető azzal, hogy a beruházások, akvizíciók a kutatás és fejlesztés esetében az utóvizsgálatok a tulajdonosi kontrollok részei

A rejtett illetve a megkülönböztetésen alapuló finanszírozás eseteinek feltárása sokszor a tulajdonos döntése, így ennek feltárása túlmutat a tulajdonosi kontrollrendszeren, ilyenkor független ellenőrző szervezeteket szakértőket kell „bevetni”

- állami megrendelések versenyeztetés nélkül
- különféle előírások (környezetvédelem, egyetemes szolgáltatás, fogyasztóvédelem, szabványok) teljesítésének ellenőrizetlensége, vagy részbeni mentesítés)
- a költségvetési finanszírozás feltételrendszerének és ellenőrzésének lazasága
- indokolt költségeken alapuló költségalapú árak alkalmazásának mellőzése
- az államilag finanszírozott fejlesztések gazdaságossági utóvizsgálatának mellőzése