Felelős vállalatirányítás és köztulajdon

-Elvárások és lehetőségek-

Dr. Szuper József

2012.11.23.

Miről lesz szó?

I. Felelős vállalatirányítás és állami vállalatok

Miért kell ez?
Történelmi alapvetés
Az „éltanuló” országok jó gyakorlatai
Koncepcionális minimumok
Módszertani lehetőségek
Felelős vállalatirányítási kódex

II. Esettanulmány: koherencia vizsgálat

A vizsgálat eredményei

A felelős vállalatirányítás szükségessége

- A tulajdonos-tulajdonosi joggyakorló-menedzsment közötti távolság.
- Komplex irányítási struktúrák megjelenése: holdingok.
- Politikai és piaci interferencia.
- Állam melletti kisebbségi tulajdonosok érdeke.
- Állami vállalati botrányok.
- Számonkérhetőség igénye.

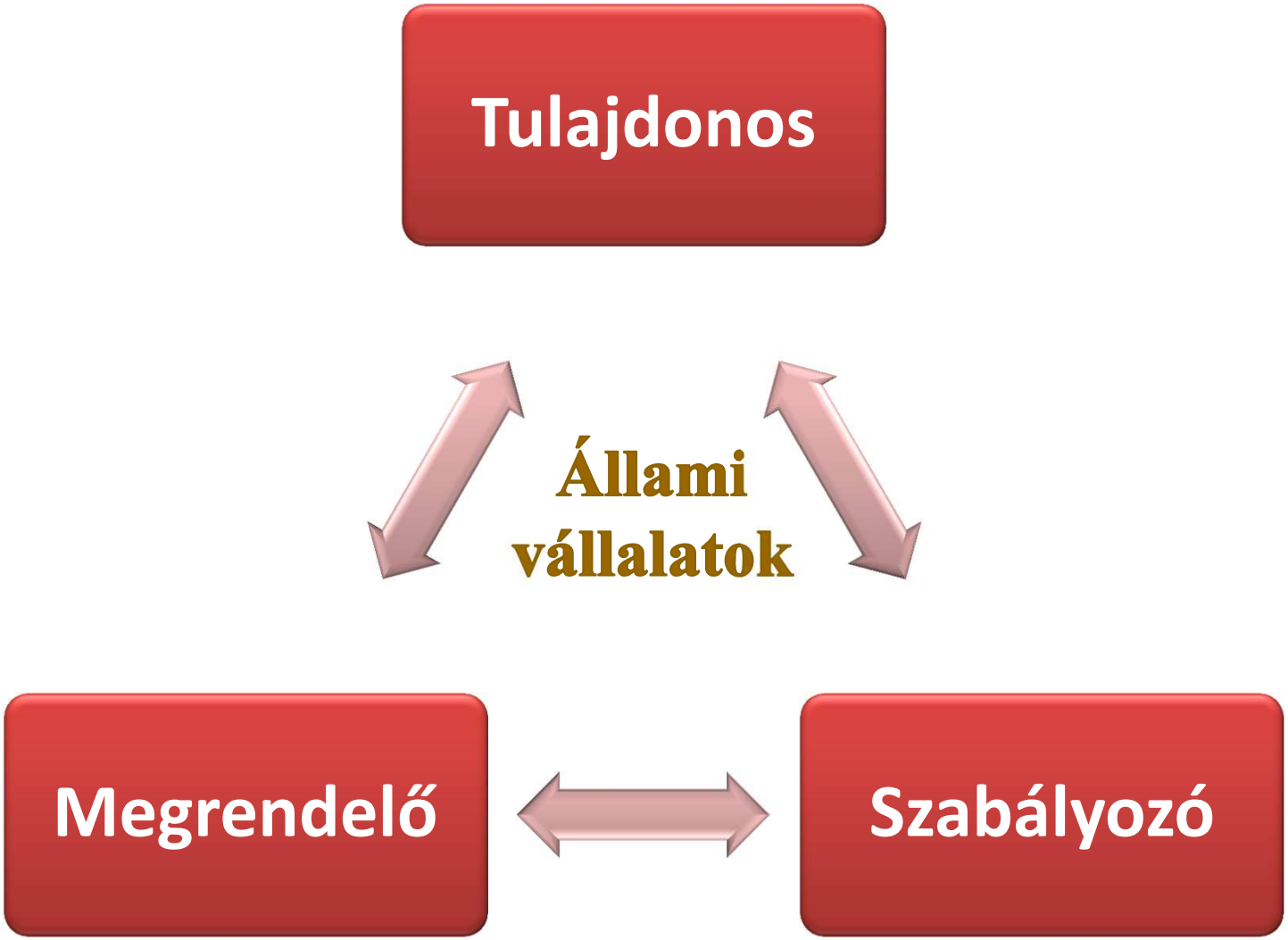
Érdekek és prioritások I.

Politika	Piac	Állampolgár
Tulajdonosi kontroll erősítése	Azonos feltételek	Transzparencia
Irányítási képesség javítása	EVA vs. public benefit	Számonkérhetőség

Érdekek és prioritások II.

Politika	Tulajdonosi joggyakorló	Társaság
Stratégia meghatározása	Stratégia végrehajtása, operatív kontroll	Menedzselés, minél több leadership szereppel
‘Impact factor’ erősítése	Döntések minél erősebb kontrollja	Döntési helyzet társágnál tartása
Operatív döntések politikai következményei	Operatív döntések politikai-gazdálkodási következményei	Operatív döntések gazdálkodási következményei

Koncepcionális teendők



Koncepcionális teendők (folyt.)

A felelős vállalatirányítás fejlődése

- 1811-Korlátolt felelősség bevezetése
- 1934-Securitites and Exchange Commission létrehozása
- 2002-Sarbanes-Oxley törvény
- 2003-Akcióterv az EU Felelős Vállalatirányításának megerősítésére
- 2004-OECD Felelős Vállalatirányítási Alapelvek
- 2004-BÉT FTA
- 2005-OECD-Az Állami Vállalatok Felelős Vállalatirányítási Irányelve
- 2010-Számonkérhetőség és transzparencia: állami tulajdon

Felelős állami vállalatirányítás: nemzetközi trendek

OECD	Állami szabályozás
Alapelvek	Kódex/jó gyakorlatok átvétele
Ajánlások	Jogi szabályozás
Working group	Vállalatirányítási jelentések

Módszertani lehetőségek

Erősebb tulajdonosi kontroll=egységes, „best practice-eken” alapuló irányítás

Vállalatirányítási kódex

- Átfogó, minden területet érint
- Az elvárások alapelvi szintű megfogalmazása
- „Igazodási pont”

Tulajdonosi elvárások

- A tulajdonos explicit elvárásai:
- Javadalmazási minta-szabályzat
- Üzleti tervezés irányelvei

Tulajdonosi ajánlások

- A tulajdonos által ajánlott jó gyakorlatok
- Best practice gyűjtemény
- Pl.: Befektetési minta szabályzat

Állapotfelmérés

- Koherencia vizsgálat
- Irányítási képesség felmérés

Felelős vállalatirányítás keretrendszere

TÁRSASÁGI TRANZAKCIÓK CSOPORTOSÍTÁSA

Kiemelt tranzakciók

Finanszírozás/ Tőkeszerkezet

- Alaptőke/törzstőke felemelés, leszállítás indítványozása
- Adózott eredmény felhasználásáról való döntés indítv.
- Kötvénykibocsátás
- Hitel felvétel/operatív lízing
- Strukturált pénzügyi termékek
- Devizaügyletek, fedezeti ügyletek
- Költségvetési támogatás felhasználása

Beszerzés, kötelezettség vállalás

- Beszerzés
- Egyéb kötelezettség-vállalás
- Közbeszerzési terv elfogadása

Eszköz-értékesítés, tőkekivonás

- Társasági részesedés megszüntetés, elidegenítés
- Eszköz-értékesítés

Befektetés, beruházás

- Társaság alapítása
- Társasági részesedés megszerzés
- Beruházás
- Külföldi akvizíciók

Társaság saját hatáskörben hozott döntései

Tulajdonosi döntések (egyedi)

- Legfőbb szerv hatáskörébe tartozó döntések
- Létesítő okirat módosítása
- Vagyonkezelésbe adás
- Tisztségviselők megválasztása
- Üzleti terv elfogadása
- Beszámoló/üzleti jelentés elfogadása
- Üzletpolitikai jelentések elfogadása
- Tulajdonosi kölcsön

Tulajdonosi elvárások és útmutatások

- Legfőbb szerv kizárólagos hatáskörébe tartozó szabályzatok jóváhagyása
- Minta-szabályzatok
- Tervezési irányelvek

MNV: Eddig megtett intézkedések

- ✓ **Vállalatirányítási gyakorlatok áttekintése**
- ✓ **Vállalatirányítási kódex létrehozása**
- ✓ **Mintaprojektek végrehajtása**
- ✓ **OECD munkájában történő aktív részvétel:tudásmegosztás/kutatások**

Soron következő feladatok:

1. **Vállalatirányítási kódex véglegesítése**
2. **Vállalatirányítási kódex kihirdetése**
3. **Éves vállalatirányítási jelentés**
4. **Rendszeres felülvizsgálat/fejlesztés**

Felelős vállalatirányítási kódex

- ✓ Vállalatirányítási elvek
- ✓ A társaságok döntéshozatali rendszere
- ✓ Az állami vállalatok ellenőrzése
- ✓ Összeférhetetlenségi szabályok
- ✓ Etikai kódex
- ✓ Kockázatkezelés
- ✓ Átláthatóság és nyilvánosságra hozatal
- ✓ Társadalmi felelősségvállalás
- ✓ Állam, mint nem egyszemélyes tulajdonos governance kérdései

Tulajdonosi ajánlások a jobb társaságirányításért

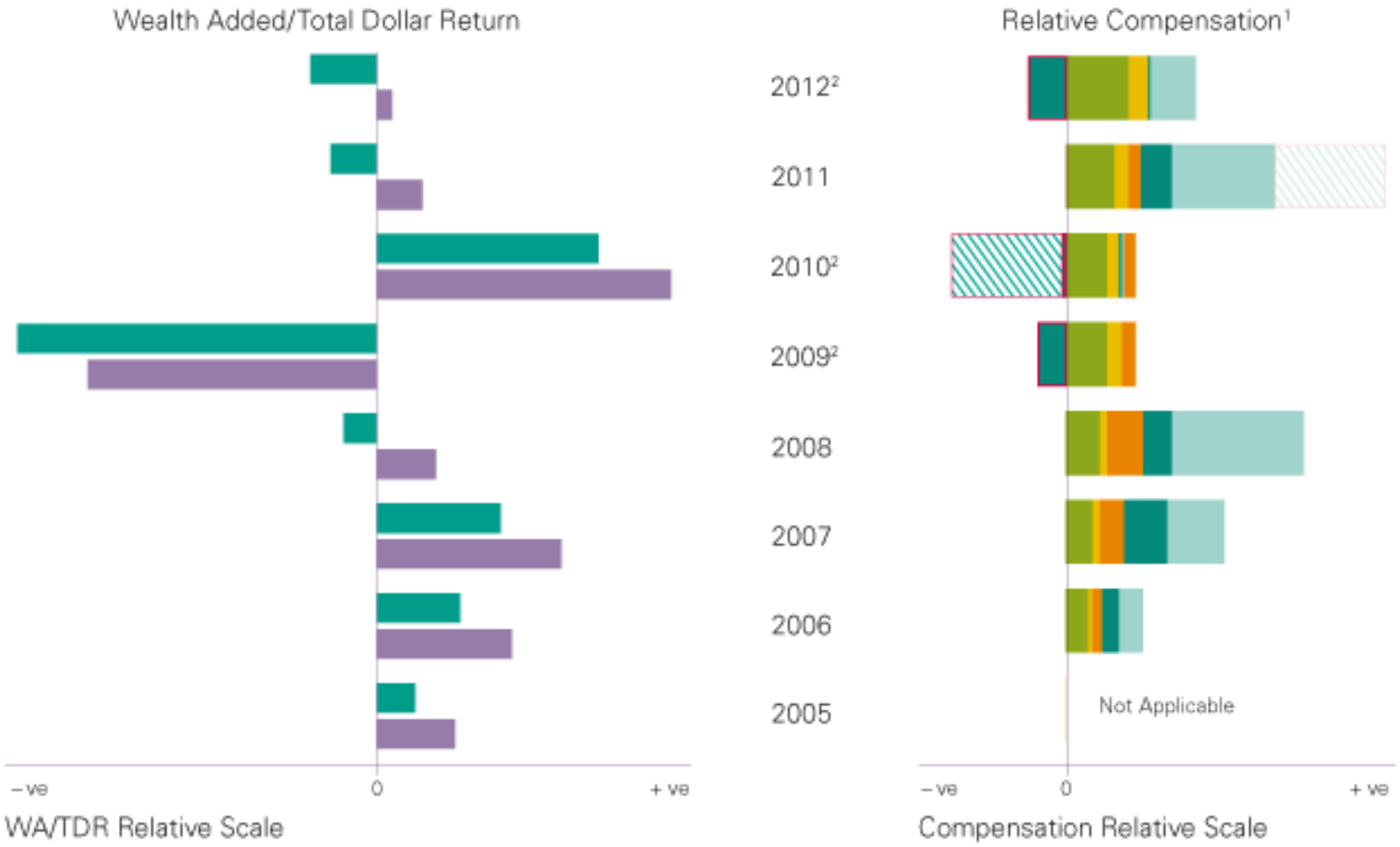
Ökohatékonysági elvárások	✓Ökohatékonysági elvárások összefoglalása és kommunikálása ✓Társaságok zöld politikáinak minimum elvárásai
Etikai kódex minta	✓A tulajdonos etikai elvárásai a vagyonkezelt társaságok munkavállalói vonatkozásában.
Beszerzési ajánlások	✓Iránymutatások/ajánlások
Nyilvánosságra hozatali ajánlások	✓A nyilvánosságra hozatal jogi kötelezettségeken túli szabályai (pl. online megjelenés, belső piactér)
IT biztonsági ajánlások	✓IT biztonsági minimumkövetelmények
Likviditáskezelési kézikönyv	✓Likviditáskezelési módszertan

Tulajdonosi ajánlások a jobb társaságirányításért

Befektetési politika mintaszabályzat	✓A befektetések értékelési módszertana
Tulajdonosi kapcsolattartás-elvárások	✓ Kommunikáció/információ áramlás
Kockázatkezelési irányelv	✓ Kockázatkezelési módszertan
Üzletfolytonossági terv	✓ Az üzletfolytonossági terv tartalmi kialakítására vonatkozó ajánlás

Az „éltanulók”: TEMASEK Holding, Szingapúr

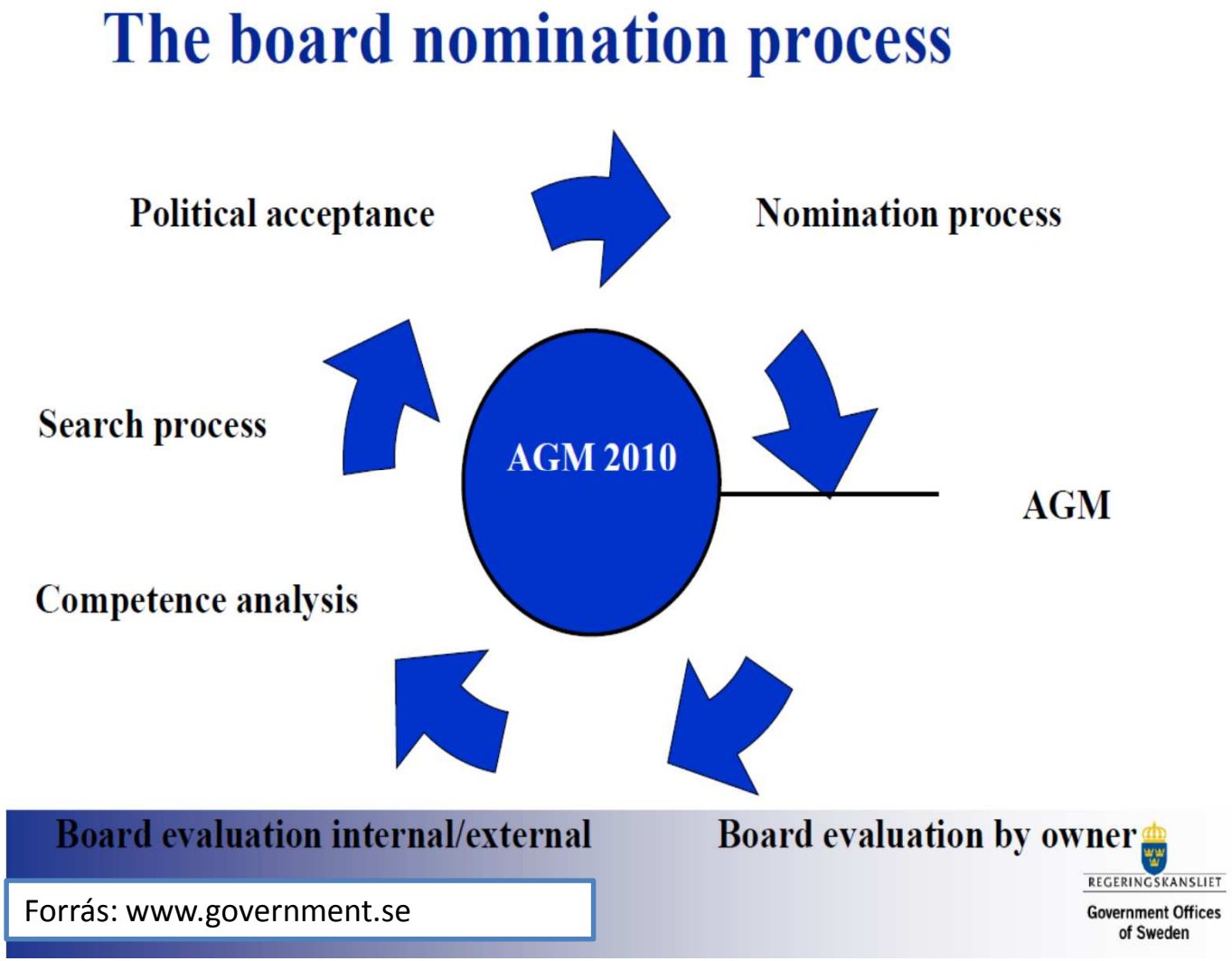
- **198 Mrd USD kezelt vagyon**
- **A siker egyik kulcsa: a javadalmazás a tulajdonosi szemléletet erősíti**



Forrás: www.temasek.com.sg

Az „éltanulók”: Svédország

- **A siker egyik kulcsa: az igazgatósági tagok kompetenciája**



Forrás: www.government.se

Esettanulmány: vizsgálat eredményei

1. **Belső ellenőrzés integrálása az ügyrendekbe**
2. **Összeférhetetlenségi szabályzat létrehozása**
3. **Döntési folyamatok és eljárásrendek áttekintése**
4. **Felelős Vállalatirányítási Jelentés publikálása**
5. **Kockázatkezelés integrálása szabályzati és gyakorlati szinten:**
    1. Kompetenciák definiálása, beillesztése a szabályzatokba
    2. Módszertan meghatározása
    3. Kockázati térkép kialakítása
    4. Kockázatfelelősök meghatározása
    5. Kockázatmenedzsment rendszer létrehozása

Fő megállapítások

1. A felelős vállalatirányítás intézményesítése (OECD):
   - Vállalati érték
   - Stratégiai vállalatok
2. Koncepcionális feladat: prioritások, állami szerepek és állami vállalati szerepek tisztázása.
3. Összetett eszközrendszer és szisztematikusság.
4. Az állam, mint tulajdonos lehet jó „public equity”.
5. Az állam irányítási képessége és a felelős vállalatirányítás intézményesítettsége összefügg.

Köszönöm a figyelmet!

Dr. Szuper József

Jognyilatkozat: A prezentációban és az előadásban megfogalmazott vélemények, állásfoglalások nem tükrözik az MNV Zrt. hivatalos álláspontját.