

Implementácia princípov Corporate Governance už aj v štátnych spoločnostiach

Lenka SMREKOVÁ, Ľuboš LOPATKA

SACG | SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA
CORPORATE GOVERNANCE



Aj štátne akciové spoločnosti sa môžu správať štandardne na základe pravidiel Corporate Governance, bez ohľadu na to, či sú vlastnené štátom alebo sú v súkromných rukách.

Corporate Governance alebo inak po slovensky správa a riadenie spoločnosti predstavuje súbor mechanizmov, procesov a vzťahov, ktoré používajú rôzne strany na kontrolu a prevádzku spoločnosti. Je to aj formálny systém zodpovednosti vrcholového manažmentu voči vlastníkom spoločnosti – akcionárom – v tomto prípade štátu.

S cieľom nastaviť Corporate Governance v štátnom sektore pre 6 akciových spoločností, ktoré v minulosti fungovali úplne solitérne, ako ostrovné štáty, sme 23. júla 2020 vytvorili tzv. virtuálny MH Teplárenský holding. Právne sme kompetencie a zodpovednosti nastavili prostredníctvom zmluvy o zdieľaných službách, jasne zadaného kompetenčného poriadku a zjednotení stanov. Je pre nás veľmi dôležitá dôsledná kontrola 4 očí a transparentnosť, aby nerozhodoval jeden človek, resp. predstavenstvo, bez poznania súvislostí a videnia uceleného obrazu. Strategické rozhodnutia musia byť konzultované s vedením MHTH a následne odsúhlasené akcionárom.

Zavedené štandardy Corporate Governance

1. Osobitný orgán MH Teplárenský holding

MH Manažment, a.s., ako Jediný akcionár zriadil prostredníctvom kompetenčného poriadku pre dcérske teplárenské spoločnosti osobitný orgán zložený z jednotlivých organizačných úsekov, ich personálu a riaditeľov zodpovedných za príslušné organizačné úseky s cieľom vytvoriť holdingovú štruktúru a to bez potreby vytvorenia samostatnej korporátnej entity (ďalej len „MHTH“ alebo „MH teplárenský holding“). MHTH vykonáva svoju pôsobnosť podľa tohto kompetenčného poriadku a v súlade s organizačnými a podpisový-

mi poriadkami všetkých dcérskych spoločností definovaných v kompetenčnom poriadku. Zdefinovali sme v ňom, čo je kompetencia, úkon a kto je kompetentnou osobou, gestorom a predkladateľom tzv. jednotného návrhového listu pre schválenie úkonu.

Predmetom a účelom kompetenčného poriadku je stanoviť najmä:

- a) zásady a pravidlá uskutočňovania úkonov, postupy a spôsoby ich schvaľovania a podpisovania,
- b) príslušné organizačné úseky, resp. okruh osôb, ktorým je delegované oprávnenie na podpisovanie a schvaľovanie úkonov dcérskych spoločností v súlade a v rozsahu stanovenom týmto kompetenčným poriadkom,
- c) limit, t. j. sumu vo finančnom vyjadrení v mene EUR, v rámci ktorej je kompetentná osoba, oprávnená svojím podpisom rozhodnúť, schváliť vykonanie konkrétneho úkonu.

2. Lean organizačná štruktúra – okrem maticovej štruktúry riadenia v rámci holdingu sme zjednotili a nastavili aj štíhlu organizačnú štruktúru a znížili sme tak počet riadiacich stupňov a vedúcich zamestnancov. Už neexistuje niekoľkoúrovňové riadenie cez tri stupne riaditeľov. Systém schvaľovania/parafovania všetkými a nikým sme týmto ukončili.

3. Centralizácia podporných služieb (účtovníctva, miezd...) – cieľový stav je vytvoriť centrum zdieľaných služieb (SSC) pre všetky spoločnosti v skupine na jednom mieste a na jednom zjednotenom systéme. Tomu však predchádza najprv zjednotenie procesov a účtovných postupov tak, aby boli účtovné výkazy a manažérske reporty pripravené na základe rovnakých predpokladov a boli navzájom porovnateľné a mohli sme robiť dôležité rozhodnutia.

4. Manažérsky reporting mesačných výsledkov – pre riadenie spoločnosti a skupiny je dôležité nebyť slepý. Preto sme hneď od prvého mesiaca nastavili manažérsky reporting s kľúčovými ukazovateľmi a analýzami porovnania plánovaných a skutočných výsledkov. S čím úzko súvisí aj forecasting – predikcia očakávanej plánovanej skutočnosti za sledované obdobie. Je zaujímavé, že v štátnych firmách nie je plán považovaný za zákon, ale ak sa neplní, jednoducho si ho predstavenstvo opätovne schváli podľa aktuálneho vývoja. Pre MHTH je plán zákon a schvaľuje ho nielen predstavenstvo spoločnosti, ale najmä akcionár a nie len formálne. Zaviedli sme aj tzv. obhajobu/prezentáciu plánu zo strany teplárenských spoločností.

5. Jednotný audítor – materská spoločnosť by mala automaticky požadovať jednotného audítora minimálne pre všetky svoje dcérske spoločnosti, kde má väčšinový podiel, aby to nebolo len účtovné poradenstvo a riešené len na úrovni spoločnosti. Z dôvodu už uzatvorených niekoľkoročných zmlúv sa nám to podarilo pre rok 2020 len v 4 teplárnach. Pre rok 2021 budú mať všetky teplárne jedného nezávislého audítora.

6. Procurement/Nákup – nastavenie jednotných pravidiel nákupu, použitie adekvátnych nástrojov s cieľom minimalizovať riziko podvodov s cieľom nastaviť celý proces transparente. To boli prvé kroky virtuálneho holdingu v oblasti nákupu. Štátny sektor je známy prístupom mrhania prostriedkov aj na nepotrebné položky len aby sa minul budget, keď je to za štátne. Respektíve ak to platí občan. A to bez ohľadu na efektívnosť a ekonomický prínos vynaložených prostriedkov. Eliminovali sme chybovosť a svojvôľu, ktorá tu v minulosti existovala.

7. Investovanie do správnych projektov s ekonomickým prínosom – v prípade investícií do nových pripojení (t.j. rozvojových investícií) sme zaviedli vypracovanie business casu, obsahujúceho základné informácie o projekte a jeho zhodnotenie vrátane prepočtu návratnosti (IRR a diskontovaná doba návratnosti). Súčasťou je aj samotný schvaľovací proces predmetnej investície. Vyhodnotili sme si aj spätne historické investície, bohužiaľ so záverom, že väčšina z nich bola nenávratná a vôbec nebola snaha o vyjednanie lepších podmienok pre tepláreň.

8. Cashpooling a centrálné financovanie – základným princípom holdingového riadenia je aj centrálné zastrešenie financovania a riadenie cash flow. S cieľom minimalizovať externé zdroje financovania sme sa rozhodli pre využitie cashpoolingu a maximálnu utilizáciu pozitívnych zostatkov v rámci skupiny MHTH. Namiesto niekoľkých samostatných kontokorentných úverov sme získali jeden spoločný s výhodnou maržou a cashpoolingom. Bolo však nevyhnutné nastaviť aj sledovanie nielen individuálneho, ale aj skupinového konsolidovaného CF na mesačnej aj ročnej úrovni.

9. Poistenie a maklér – rozhodli sme sa veľmi netradične a transparentne vysúťažiť aj maržu poistného makléra, ktorú síce platí poisťovňa, ale v konečnom dôsledku je plne premietnutá do ceny poistenia. Ďalším krokom je optimalizácia a hlavne správne nastavenie poistenia v MHTH, aby neexistovalo podpoistenie a navyše za vysokú cenu.

10. Zverejňovanie informácií/zmlúv a dodatkov v zmysle zákona - vzhľadom k nejednotnosti postupu pri zverejňovaní zmlúv a dodatkov a potenciálnemu nesúladu so zákonom o slobodnom prístupe k informáciám a teda aj možnej nulitnosti týchto zmlúv a dodatkov právny tím v rámci teplárenského holdingu (MHTH) vypracoval usmernenie, podľa ktorého sú všetky teplárenské spoločnosti povinné postupovať. Dodržiavanie predmetného usmernenia je nevyhnutné, pretože v prípade nezverejnenia povinne zverejňovanej zmluvy je takáto zmluva absolútne neplatná - nulitná (neexistentná) a všetky prijaté plnenia sú bez právneho dôvodu a sú bezdôvodným obohatením.

V skupine MHTH dodržiavame a považujeme za vlastné aj princípy Kódexu správy spoločností na Slovensku (zverejnenom aj na stránke sacg.sk). Kódex upravuje vzťahy vo vnútri spoločnosti a vzťahy spoločnosti s jej okolím na princípe otvorenosti, poctivosti a zodpovednosti.

Princíp otvorenosti – komunikácia je pre nás na prvom mieste a to nielen voči externým subjektom, ale aj interne. Informujeme zamestnancov o priebežných/finálnych hospodárskych výsledkoch, aktuálnych projektoch a ďalších dôležitých informáciách. Bohužiaľ aktuálna pandemická situácia nám prerušila sériu stretnutí zástupcov holdingu, vedenia a zamestnancov teplárni, kde bol priestor samozrejme aj na otázky od zamestnancov. Nahrádzame to však aspoň elektronickou komunikáciou, ktorá nebola vôbec v tomto smere intenzívne využívaná.

Princíp poctivosti – všetky zainteresované strany poctivo informujeme o zámeroch a výsledkoch spoločnosti.

Princíp zodpovednosti – je jasne definovaný aj v korporátnych dokumentoch spoločností. Zjednotili sme stanovy vo všetkých teplárňach a zodpovednosti sú zakotvené aj v kompetenčnom poriadku.

V jednej z našich teplární sme dostali feedback, že prinášame 21. storočie do teplárne, za čo sú vďačné nielen mladšie ročníky. Je teda už načase, aby aj štátne spoločnosti začali fungovať moderne a implementovali princípy Corporate Governance do systému správy a riadenia spoločnosti.

Autormi článku sú Ing. Lenka Smreková, FCCA zo spoločnosti CFO MH Teplárenský holding a Ing. Ľuboš Lopatka PhD., predseda predstavenstva MH Manažment, a.s., CEO MH Teplárenský holding a člen Slovenskej asociácie Corporate Governance