

**SZOVA Szombathelyi Vagyonhasznosító és  
Városgazdálkodási Zrt.**

9700 Szombathely, Welther K. u. 4.

Nyilvántartó szerv: Vas Megyei Bíróság mint Cégbíróság

Cégjegyzékszám: Cg.18-10-100680

Telefon:(94) 314-040, Fax: (94) 314-743

E-mail: titkarsag@szova.hu

Internet: www.szova.hu

## **KONTROLLING A HOLDINGON BELÜL**

A Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. hatékony működésének és a tulajdonosi érdekek megvalósulásának biztosítása kontrolling rendszer által

Szombathely Megyei Jogú Város Közgyűlése 2009. január 30-i 19/2009. Kgy. számú határozatában felkérte a Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. ügyvezetőjét és a Szova Zrt. Igazgatóságát, hogy vizsgálják meg a Közgyűlésnek a Távhőszolgáltató Kft.-ben lévő 75%-os üzletrészenek a Szova Zrt.-be történő apportálása lehetőségét és célszerűségét, a Szova holding-szerű működésének és más önkormányzati tulajdonrészek apportálásának lehetőségét.

A felkérés nyomán a Szova Zrt., a Távhő Kft. és a szintén többségi önkormányzati tulajdonban lévő Vasivíz Zrt. bevonásával munkacsoportot hozott létre, amelynek feladata az, hogy megvizsgálja az apportálás feltételeit, előnyeit és hátrányait.

A munkacsoport egyik kiemelt feladata, hogy megvizsgálja a tulajdonosi érdekek és hatékony működés megvalósulását milyen eszközökkel lehet biztosítani. Ennek keretében a vállalatoknál meglévő kontrolling rendszerek összekapcsolását, az információáramlás pontos és kellő időben történő átadásának alapelveit kell meghatározni.

### **Kontrolling**

Az egységes irányítás egyik legfontosabb eszköze az egységes kontrolling rendszer működtetése. A kontrolling összehangolja a holding vállalatainak üzleti tervezését, kialakítja a beszámoló egységes rendszerét. A beszámoló adatai alapján méri és értékeli az egyes vállalatok és a csoport egészének teljesítményét.

Fontos követelmény, hogy az információk gyorsan rendelkezésre álljanak. Így a kontrolling jelezni tudja a tervezett folyamatoktól való eltérést, a kritikus pontokat, azt, hogy a menedzsmentnek be kell avatkoznia. A kontrolling által szolgáltatott információk lehetővé teszik, hogy a tulajdonos folyamatosan nyomon kövesse a vállalat teljesítményét, ne csak utólag, az éves beszámolóból értesüljön arról.

## **A holding szervezet adta előnyök**

### Pénzügyi előnyök:

Hatékonyabb pénzgazdálkodás – cash-pool rendszer  
Eredményesebb pénzpiaci fellépés  
Kedvezőbb beszerzési pozíciók  
A kintlévőségek kezelésének központosítása

### Vezetési-szervezési előnyök:

Gyorsabb és megalapozottabb döntéshozatal  
Alacsonyabb összlétszámú irányító testületek  
A vállalati pénzügyi-számviteli és kontrolling rendszer hatékonyságának növelése  
Belső szolgáltatások nyújtása  
Integrált vállalati-információs rendszer kiépítése

### Közvetlen tulajdonosi előnyök:

Hatékonyabb tulajdonosi érdekérvényesítés  
Önkormányzati image növelése

## **Kétszintű kontrolling rendszer**

### Jelenleg:

Tagvállalati kontrolling szintje – tevékenység specifikus szolgáltatási, értékesítési kontrolling  
Holding kontrolling szintje – standardizált pénzügyi kontrolling

### Előrelépés:

A két szint közelítése, hatékony együttműködése  
A központi kontrolling kilép a pénzügyi mutatók zártágából a folyamatok és tevékenységek esetenként naturáliákkal jellemezhető világába. Nem egyben látatja a társaságokat, hanem tevékenységenként vizsgálja: készített terveket, beszámolókat  
A tagvállalati szint is standardabbé válik.  
A központ kész eszközöket és informatikai támogatást nyújt a tagvállalati kontrollinghoz, amely a központival azonos platformú.

## **A holding szervezettel kapcsolatos elvárások és a kontrolling kapcsolata**

- Érvényesüljön jobban az önkormányzat, mint tulajdonos érdeke.
  - ⇒ A megfelelő adatszolgáltatás biztosítja, hogy csak a tulajdonos érdekében, jóváhagyásával születik döntés.
- Valósuljon meg a tagvállalatok valódi szakmai irányítása és kontrollja.
  - ⇒ A tagvállalatok szakmailag önállóak, a tervezés és annak végrehajtásának vizsgálata a kontrolling fő feladata.
- Történjen meg az erőforrások vállalatcsoport szintű optimalizálása, az erőforrásokban rejlő szinergiák realizálása.
  - ⇒ A tervezés során az erőforrások összehangolása megtörténik.
- A holding a nagyságából adódó piaci előnyöket ragadja meg, közös beszerzési rendszert alakítson ki.

- ⇒ A beszerzési rendszerben az azonos termékkörök szállítói közös versenyeztetéssel kerülnek kiválasztásra.
- Menjen végbe a tagvállalati működés hatékonyságának javítása, vagyis az egyes vállalatok következetes racionalizálása.
  - ⇒ Az azonos tevékenységek holding szinten egységes irányításúak.
- Támogassa az egyes tagvállalatok szintjén az ésszerű tőkebevonást.
  - ⇒ A stratégiai tervek összehangolása biztosítja megfelelő források helyes kiválasztását.
- Kutasson fel további befektetési és vállalkozási lehetőségeket, expanzióval szerezzen új piaci pozíciókat.
  - ⇒ A vállalatcsoport erőforrásainak hatékony felhasználásával, a kapacitáskihasználás növelhető.

### **Tervezési folyamat**

A vállaltcsoport tervezési folyamatában a stratégiai terveknek megfelelően kell az egyes tagvállalatok terveit elkészíteni. Ez elsősorban az üzleti tervre, valamint a beruházási tervre vonatkozik.

### **Üzleti tervezés**

Felülről indított tervezési folyamat:

- premisszák (infláció, árak, kamatok, árfolyamok, béremelés) megadása,
- tervezési naptár kiadása,
- tervezést nyitó gazdasági vezetők értekezlete,
- osztalék igény, működési és fejlesztési támogatások, beruházási források számszerűsítése

Ellenáramú tervezési folyamat:

- első körös beruházási, személyi, eredmény és likviditási tervek elkészítése,
- tervtárgyalások, első körös tervek igazítása,
- igazgatósági vélemény és elvárások határozati megfogalmazása a terv alakítására,
- második körös beruházási, személyi, eredmény és likviditási tervek elkészítése

Tervek elfogadása

Évközi rendkívüli tervmódosítás

Tervezési naptár			
Megnevezés	Felelős	Jóváhagyó	Határidő
Környezetelemzés	SZOVA kontrolling vezető	SZOVA vezérigazgató	Október 15.
Nyitó értekezlet	SZOVA kontrolling vezető		Október 20.
TÁVHŐ előzetes beruházási terv	TÁVHŐ ügyvezető	SZOVA vezérigazgató	November 1.
TÁVHŐ végleges beruházási terv	TÁVHŐ ügyvezető	SZOVA vezérigazgató	November 15.

TÁVHŐ üzleti terv	előzetes	TÁVHŐ ügyvezető	SZOVA vezérigazgató	December 1.
TÁVHŐ üzleti terv	végleges	TÁVHŐ ügyvezető	SZOVA vezérigazgató	December 20.

Beruházási terv: A terv tartalmazza a vállalatnál igényként felmerülő műszaki és egyéb beruházások részletes ismertetését, annak szükségessége a lehetséges megoldások és a finanszírozási lehetőségek megadásával. A tervet prioritási szempontból is össze kell állítani. A tervet illeszteni kell a holding stratégiai célkitűzéseibe.

Karbantartási terv: A tervben meghatározott feladatokat lehetőség szerint a vállaltcsoport humán erőforrás állományával kell elvégeztetni, növelve a hatékonyságot.

Pénzügyi terv: A pénzügyi tervet (terveket) össze kell hangolni a holding cash-pool rendszerében.

### **Hatáskörök**

A működés során a társaság Szervezeti és Működési Szabályzatában meghatározottak az irányadóak.

Beszerezések keretében az Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. ügyvezetője nettó 15.000.000,- Ft-ig jogosult eljárni. A tevékenységhez közvetlenül nem kötődő szerződések esetében ez a hatáskör nettó 1.000.000 Ft-ig érvényes.

A társaság eszközeinek értékesítésére az ügyvezető nettó 5.000.000,- Ft-ig (nyilvántartási érték vagy értékesítési érték) önállóan jogosult.

Bérbeadás esetén ez a jogkör nettó 3.000.000 Ft/év-ig érvényes.

Hitelfelvételre csak a tulajdonos hozzájárulásával kerülhet sor.

### **A nagyobb szervezet adta előnyök kihasználása**

Közös beszerzés: A vállalat azon beszerzéseit amelyekben a SZOVA Zrt-nél is felhasznált termékek érintettek közös eljárással kell lebonyolítani. Ezen cikksoportok körét az éves terv összeállításánál meg kell határozni.

Beszerezések megversenyeztetése, közös szolgáltatásokra

Közbeszerzés

Telefon, gépkocsik, papír-írószer, nyomtatás, üzemanyag, biztosítás, őrzés-védelem, stb.

Pénzintézetek versenyeztetése

Speciális szolgáltatás cash-pool

Szinergiák kihasználása

Párhuzamos kapacitások csökkentése

Vállalati csoporton belüli szolgáltatási központok létrehozása

Meglévő kapacitás bővítése, szolgáltatás nyújtás a többi tagvállalat számára: könyvelés kis cégeknek, bérszámfejtés.

Kintlévőség kezelés

### Számlázási és ügyfélszolgálati rendszer

A vállaltoknál meglévő informatikai rendszerek illetve ügyfélszolgálatok összekapcsolásának vizsgálata holding bővülése – Vasivíz Zrt. apportja után – után vizsgálandó.

### Cash-pool rendszer

A közös számlavezetéssel megvalósulhat az aktuális finanszírozási igény pontos felmérése, a felesleges pénzmozgások elkerülése. Mód nyílik a likviditási problémák gyors és hatékony kezelésére.

### **Jelentések**

Rendszeres: tárgyhót követő 15-ig a kumulált üzleti eredményről, az arra ható lényeges tényezőkről.

Beszámolók:

I. félévi üzleti jelentés augusztus 15-ig

Éves üzleti jelentés április 30-ig

Eseti: Az üzleti tervtől eltérő a tevékenység körében hatáskört meghaladó események előtt.

Készítette: Németh Gyula kontrolling vezető  
Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft.

Szombathely, 2009. szeptember 10.