

# MOL NYRT. FELELŐS TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁSI JELENTÉS

A MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyilvánosan Működő Részvénytársaság (továbbiakban: „MOL” vagy „Társaság”) mindig is elkötelezett híve volt a legmagasabb színvonalú társaságirányítási struktúra és gyakorlat megvalósításának. A hazai elvárásoknak való megfelelés mellett igazodik a helyes társaságirányítás nemzetközi szinten is folyamatosan formálódó és fejlődő normáihoz. Ennek eredményeképpen a MOL a részvényesi érdekek szem előtt tartása mellett a Társaság tevékenységével kapcsolatos további érintettek („stakeholderek”) tágabb körének érdekeit és szempontjait is figyelembe veszi, ami elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a MOL a részvényesei és a társadalom számára kivételes értékeket teremtsen.

A Társaság elkötelezettségét többek között mutatja a Budapesti Értéktőzsde Felelős Társaságirányítási Ajánlásairól tett nyilatkozat önkéntes közgyűlési elfogadása 2006-ban, a törvény által szabott határidő előtt. Emellett a Társaság 2004. decemberben részvényeinek a Varsói Értéktőzsdére történő bevezetését megelőzően nyilatkozatot tett a Varsói Értéktőzsde társaságirányítási ajánlásainak alkalmazásáról. A Társaság minden évben nyilatkozik ebben a témában a két tőzsde felé.

A MOL társaságirányítási gyakorlata összhangban van a Budapesti Értéktőzsde követelményeivel és a jelenleg érvényes tőkepiaci szabályozással. Emellett a MOL rendszeresen felülvizsgálja az általa alkalmazott elveket, hogy ezen a területen is megfeleljen a folytonosan fejlődő legjobb nemzetközi gyakorlatnak. A MOL társaságirányítási alapelveit ismertető Társaságirányítási Kódex először 2006-ban került elfogadásra, majd legutóbb 2015-ben

aktualizálták. Ez a dokumentum bemutatja a MOL részvényesek jogait, a fő irányító testületek működését, valamint tárgyalja a javadalmazási és etikai kérdéseket. A MOL Társaságirányítási Kódex közzétételre került a Társaság honlapján.

## AZ IGAZGATÓSÁG

A MOL ügyvezetését az Igazgatóság látja el, melynek kollektív felelősségi körébe tartozik valamennyi társasági művelet.

Az Igazgatóság tevékenységében, célkitűzésében kiemelt feladatként szerepel a részvényesi érték növelése a többi érintett érdekeinek figyelembe vétele mellett; az eredményesség és hatékonyság javítása, a működés átláthatóságának, valamint fenntarthatóságának biztosítása, a kockázatok kezelése, a környezetvédelem és a biztonságos munkavégzés körülményeinek garantálása.

A MOL és leányvállalatai gazdasági egységet alkotnak, ezért az Igazgatóság felelősségi körébe tartozik a fenti elvek és célok érvényesítése és a MOL-kultúra terjesztése csoportszinten is.

A fenti elvek, politikák és célok rávilágítanak arra a speciális és különleges kapcsolatra, amelyet az Igazgatóság a részvényesek és a vállalatvezetés, valamint a vállalat közt képvisel. Ennek a speciális szerepnek felel meg az Igazgatóság összetétele, azaz a nem alkalmazotti jogviszonyban álló igazgatók számának többsége (6 tag a 10-ből). Az Igazgatóságnak az általa elfogadott (NYSE és EU ajánlásán alapuló) kritériumok és a tagok nyilatkozata alapján jelenleg 6 tagja minősül függetlennek.

Az Igazgatóság tagjai a 2015-ös évben és függetlenségi státuszuk (a tagok szakmai önéletrajza elérhető a Társaság honlapján):

NÉV	STÁTUSZ	MANDÁTUM
Hernádi Zsolt, elnök-vezérigazgató	nem független	A Közgyűlés 1999. február 24-től az Igazgatóság tagjává választotta
Dr. Csányi Sándor, alelnök	független	A Közgyűlés 2000. október 20-tól az Igazgatóság tagjává választotta
Molnár József	nem független	A Közgyűlés 2007. október 12-től az Igazgatóság tagjává választotta
Járai Zsigmond	független	A Közgyűlés 2010. április 29-től az Igazgatóság tagjává választotta
Dr. Parragh László	független	A Közgyűlés 2010. április 29-től az Igazgatóság tagjává választotta
Dr. Martin Roman	független	A Közgyűlés 2010. április 29-től az Igazgatóság tagjává választotta
Dr. Világi Oszkár	nem független	A Közgyűlés 2011. május 1-től az Igazgatóság tagjává választotta
Dr. Anthony Radev	nem független	A Közgyűlés 2014. április 30-tól az Igazgatóság tagjává választotta
Dr. Anwar al-Kharusi	független	A Közgyűlés 2014. április 30-tól az Igazgatóság tagjává választotta
Dr. Martonyi János	független	A Közgyűlés 2014. július 1-től az Igazgatóság tagjává választotta

## AZ IGAZGATÓSÁG MŰKÖDÉSE

Az Igazgatóság mint testület működik és hoz határozatokat.

Az Igazgatóság a Társaság megalapításakor, 1991-ben ügyrendben határozta meg saját működését, amelyet legutóbb 2015 márciusában aktualizált a legjobb gyakorlat fenntartása érdekében.

Az ügyrend tartalmazza:

- ▶ az Igazgatóság feladat- és hatáskörét,
- ▶ az Igazgatóság által működtetett bizottságok körét,
- ▶ az Igazgatóság számára szükséges információk körét és a jelentések gyakoriságát,
- ▶ az elnök és alelnök főbb feladatait,
- ▶ az igazgatósági ülések rendjét és előkészítését, annak állandó napirendjét (keretét),
- ▶ a döntéshozatali rendszert, a döntések végrehajtásának ellenőrzését,
- ▶ az összeférhetlenségre vonatkozó szabályokat.

Az Igazgatóság tagjai az Igazgatóság által elfogadott formában éves összeférhetlenségi nyilatkozatot írnak alá, amelyet az Igazgatóság Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottsága részére adnak le a tisztségük elfogadásával egyidejűleg, továbbá minden naptári évben az éves rendes közgyűlés előtt legkésőbb 30 nappal. Amennyiben az Igazgatóság tagjával szemben az Igazgatóság Ügyrendjében meghatározott összeférhetlenség vagy érdekütközés merül fel, erről a körülményről eseti összeférhetlenségi nyilatkozatban tájékoztatja az Igazgatóság Társaságirányítási- és Javadalmazási Bizottságát.

Az Igazgatóság évente formálisan értékeli saját és Bizottsági teljesítményét, valamint folyamatosan áttekinti tevékenységét.

### Az Igazgatóság beszámolója 2015. évi tevékenységéről

2015-ben az Igazgatóság 6 ülést tartott, 95%-os átlagos részvételi arány mellett.

A 2015-ben tartott igazgatósági ülések részvételi adatait az alábbi táblázat tartalmazza:

TAGOK	ÜLÉSEK SZÁMA	RÉSZVÉTELI ARÁNY
<b>Összesen</b>	<b>6</b>	<b>95%</b>
Hernádi Zsolt	6	100%
Dr. Csányi Sándor	4	67%
Molnár József	6	100%
Járai Zsigmond	6	100%
Dr. Parragh László	5	83%
Martin Roman	4	67%
Dr. Világi Oszkár	6	100%

Dr. Anthony Radev	6	100%
Dr. Anwar Al-Kharusi	6	100%
Dr. Martonyi János	6	100%

A rendszeres napirendi pontok mellett – mint a bizottsági elnökök beszámolója a legutóbbi igazgatósági ülés óta végzett tevékenységekről –, az Igazgatóság információt kapott a kulcsfontosságú stratégiai ügyekről, valamint áttekintést a tőkepiaci fejleményekről, és egyedileg értékelte a vállalat valamennyi üzleti egységének teljesítményét.

Az Igazgatóság továbbra is figyelmet fordított az iparági trendek nyomom követésére, a külső környezet kihívásainak kezelésére, az INA-val kapcsolatos pénzügyi, működési és hatékonyságnövelési kihívásokra, valamint a stratégia felülvizsgálati folyamatra.

## AZ IGAZGATÓSÁG BIZOTTSÁGAI

Az Igazgatóság a működési hatékonyságának fokozása, valamint a döntései szakmai megalapozottságának erősítése érdekében bizottságokat működtet.

A bizottságok az Igazgatóság előkészítő, tanácsadó, véleményalkotó, javaslattevő szervei, a MOL-csoport Döntési és Hatásköri Listájában rögzítettek szerint egyes igazgatósági hatáskörbe tartozó kérdéseknél, illetve az Igazgatóság által az alkalmazott igazgatósági tagokhoz – mint a Társaság vezető állású munkavállalóihoz – delegált kérdéskörökben előzetes véleményezési jogosítvánnyal rendelkeznek.

A bizottságok feladatait, működési rendjét a bizottsági elnökök javaslata alapján az Igazgatóság határozza meg.

Az Igazgatóság elnöke szintén felkérheti a bizottságokat egyes feladatok ellátására.

A bizottságok tagjait és elnökét az Igazgatóság választja. A bizottsági tagok többsége nem-alkalmazott és független tag.

Az Igazgatóság az alábbi bizottságokat működteti és az alábbiak szerint határozza meg a különböző bizottságok közötti feladatmegosztást:

### Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság:

Tagjai és bizottsági kinevezésük dátuma (a tagok szakmai önéletrajza elérhető a Társaság honlapján):

- ▶ Dr. Csányi Sándor – elnök, 2000. november 17.
- ▶ Hernádi Zsolt, 2000. szeptember 8.
- ▶ Dr. Martin Roman, 2010. június 4.
- ▶ Dr. Anthony Radev, 2014. május 30.
- ▶ Dr. Martonyi János, 2014. július 1.

Az Igazgatóság elnöke állandó tagja a Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottságnak.

## Feladatai:

- ▶ A testületi tevékenység elemzése, értékelése,
- ▶ az igazgatósági/felügyelő bizottsági tagsággal kapcsolatos kérdések,
- ▶ a tulajdonosok (részvényesek) és Igazgatóság közötti kapcsolattartás támogatása,
- ▶ az ügyrendi és szabályozási kérdések,
- ▶ a vállalati folyamatok, eljárások, szervezeti megoldások, kompenzációs és ösztönzési rendszerek áttekintése, javaslatok kidolgozása a legjobb gyakorlat megvalósítására.

## A Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság beszámolója 2015. évi tevékenységéről

2015-ben a Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság 3 ülést tartott, 100%-os átlagos részvételi arány mellett. A 2015. évi bizottsági üléseken való részvételt a lenti táblázat foglalja össze:

	ÜLÉSEK SZÁMA	RÉSZVÉTELI ARÁNY
<b>Összesen</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
Dr. Csányi Sándor	3	100%
Hernádi Zsolt	3	100%
Dr. Martin Roman	3	100%
Dr. Anthony Radev	3	100%
Dr. Martonyi János	3	100%

A társaságirányítási, javadalmazási és a menedzsment összetételével kapcsolatos kérdések mellett a bizottság számos kulcsfontosságú stratégiai és az elért teljesítményekkel kapcsolatos témát megvitatott, mielőtt azok az Igazgatóságnak megtárgyalás céljából bemutatásra kerültek.

## Pénzügyi és Kockázatkezelési Bizottság:

Tagjai és bizottsági kinevezésük dátuma (a tagok szakmai önéletrajza elérhető a Társaság honlapján):

- ▶ Járai Zsigmond – elnök, 2010. június 4.
- ▶ Dr. Parragh László, 2014. február 20.
- ▶ Dr. Anthony Radev, 2014. május 30.
- ▶ Dr. Anwar al-Kharusi, 2014. május 30.

Az Igazgatóság elnöke állandó meghívott a Pénzügyi és Kockázatkezelési Bizottság üléseire.

A Felügyelő Bizottság elnöke és az Audit Bizottság elnöke állandó meghívottak a Pénzügyi és Kockázatkezelési Bizottság üléseire.

## Feladatai:

- ▶ A pénzügyi és kapcsolódó jelentések ellenőrzése,
- ▶ a belső ellenőrzési rendszer hatékonyságának figyelése,
- ▶ a tervezés, az audit körének és eredményeinek ellenőrzése,
- ▶ a kockázatkezelési rendszer figyelése,

- ▶ a társaság likviditási helyzetének, a pénzügyi és működési kockázatoknak és azok kezelésének figyelemmel kísérése, az Enterprise Risk Management (ERM) rendszer működésének felülvizsgálata,
- ▶ a külső auditor függetlenségének és objektivitásának biztosítása.

## A Pénzügyi és Kockázatkezelési Bizottság beszámolója 2015. évi tevékenységéről

2015-ben a Pénzügyi és Kockázatkezelési Bizottság 5 ülést tartott, 100%-os átlagos részvételi arány mellett. A 2015 során tartott bizottsági üléseken való részvételt a lenti táblázat foglalja össze:

	ÜLÉSEK SZÁMA	RÉSZVÉTELI ARÁNY
<b>Összesen</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Járai Zsigmond	5	100%
Dr. Parragh László	5	100%
Dr. Anthony Radev	5	100%
Dr. Anwar al-Kharusi	5	100%

A rendszeres napirendi pontok mellett – beleértve az összes nyilvános pénzügyi beszámoló vizsgálatát, a könyvvizsgáló munkájának támogatását, valamint a belső audit rendszeres ellenőrzését – a bizottság áttekintette a vállalat legfőbb kockázati faktorait, figyelembe véve a megváltozott nemzetközi pénzügyi helyzetet, valamint ezen faktorokhoz rendelt kockázatkezelő akciók státuszjelentéseit.

## Fenntartható Fejlődés Bizottság:

Tagjai és bizottsági kinevezésük dátuma (a tagok szakmai önéletrajza elérhető a Társaság honlapján):

- ▶ Dr. Parragh László – elnök, 2014. május 30.
- ▶ Molnár József, 2013. szeptember 5. (elnök 2014. február 20. és május 30. között)
- ▶ Dr. Anwar al-Kharusi, 2014. május 30.
- ▶ Dr. Martonyi János, 2014. július 1.
- ▶ Dr. Világi Oszkár, 2014. május 30.

Az Igazgatóság elnöke állandó meghívott a Fenntartható Fejlődés Bizottság üléseire.

A Felügyelő Bizottság elnöke és alelnöke állandó meghívottak a Fenntartható Fejlődés Bizottság üléseire.

## Feladatai:

- ▶ Az összes fenntartható fejlődéssel (FF) kapcsolatos javaslat értékelése és véleményezése az Igazgatóság számára,
- ▶ az FF-el kapcsolatos valamennyi politika (pl. EBK, Etikai Kódex, stb.) fejlesztésének és bevezetésének ellenőrzése,
- ▶ a MOL-csoport stratégiai FF fókuszterületein elért eredmények felülvizsgálata,
- ▶ az üzleti divíziók és leányvállalatok FF teljesítményével kapcsolatos jelentéseinek bekérése és megtárgyalása,

- ▶ a külső jelentések fenntarthatósággal kapcsolatos adatainak és tartalmának felülvizsgálata.

### A Fenntartható Fejlődés Bizottság beszámolója 2015. évi tevékenységéről

2015-ben a Fenntartható Fejlődés Bizottság 4 ülést tartott, 80%-os átlagos részvételi arány mellett. A bizottsági üléseken való részvételt a lenti táblázat foglalja össze:

	ÜLÉSEK SZÁMA	RÉSZVÉTELI ARÁNY
<b>Összesen</b>	<b>4</b>	<b>80%</b>
Dr. Parragh László	3	75%
Molnár József	3	75%
Dr. Anwar al-Kharusi	4	100%
Dr. Martonyi János	4	100%
Dr. Világi Oszkár	3	75%

A Bizottság értékelte a 2015. évi akciókat, véleményezte a Fenntarthatósági jelentést és elfogadta a MOL-csoport 2016-2020 időszakra vonatkozó fenntarthatósági tervét. A Bizottság kiemelt figyelemmel foglalkozott a Dow Jones Fenntarthatósági Értékelésben elért eredményekkel, a szükséges fejlesztési lépésekkel és az üzletek fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységét is áttekintette.

### AZ IGAZGATÓSÁG ÉS AZ ÜGYVEZETÉS KAPCSOLATA

A Társaság irányítása egységes társaságirányítási elvek és gyakorlat mentén történik, amely keretében az Igazgatóság az integrált társaságirányítási felelősségének az általa létrehozott, a társaság operatív működését biztosító ügyvezető testület (Executive Board; „EB”) feladatainak, felelősségének meghatározásával, a társaság operatív működésének, működési és szervezeti szabályainak biztosításával, valamint a célkitűzések, beszámoltatások és ellenőrzések egységes rendszerével (teljesítmény kontroll rendszer és üzleti kontroll rendszer) tesz eleget.

Az Igazgatóság és a Társaság szervezetei közötti döntési hatásköri megosztást egy egységes dokumentum határozza meg, amely biztosítja a MOL-csoport folyamatainak hatékony kialakításához és működtetéséhez szükséges legfontosabb kontroll pontokat.

A MOL-csoport irányítása az üzleti, illetve a funkcionális szervezeti egységeken keresztül valósul meg. Tevékenységük összehangolása az EB feladata.

Az EB egy döntés-előkészítő fórum, melynek szerepe, hogy közvetlen kapcsolatot alakítson ki az Igazgatóság és a munkaszervezet között, és egyúttal vizsgálja és ellenőrizzé az Igazgatóság elé kerülő ügyeket. Az EB előzetes álláspontot alakít ki az Igazgatóság elé terjesztett bizonyos javaslatok tekintetében, valamint az EB felelős az igazgatósági határozatok végrehajtásának felügyeletéért is.

Az EB ülések során minden tagnak véleménykifejtési kötelezettsége van, melyek alapján a végső döntést az Elnök-Vezérigazgató hozza meg. Amennyiben a Vezérigazgatónak, illetve a Pénzügyi vezérigazgató-helyettesnek az Elnök-Vezérigazgatótól eltérő véleménye van, a döntést az Igazgatóság hozza meg.

### AZ EB TAGJAI 2015-BEN:

Hernádi Zsolt	Elnök-Vezérigazgató (C-CEO)
Molnár József	Vezérigazgató (GCEO)
Simola József	Pénzügyi-vezérigazgató helyettes (GCFO)
Horváth Ferenc	Ügyvezető Igazgató, Downstream
Áldott Zoltán	Ügyvezető Igazgató, INA d.d. Igazgatóságának Elnöke
Dr. Világi Oszkár	Ügyvezető Igazgató, Slovnaft a.s. elnök-vezérigazgató
Fasimon Sándor	Ügyvezető Igazgató, MOL Magyarország Operatív Vezető (COO)
Alexander Dodds*	Ügyvezető Igazgató, Kutatás-Termelés

\*2015.09.30-ig

Az Ügyvezető Testület 2015-ben 29 alkalommal ülésezett és ülésenként átlagosan 10 témát tárgyalt meg.

### AZ IGAZGATÓSÁG TAGJAINAK ÉVES DÍJAZÁSA

Az igazgatósági tagok 2009. január 1-jétől kezdődően az alábbi meghatározott összegű nettó díjazásban részesülnek a mindenkor éves rendes közgyűlést követően:

Igazgatósági tagok esetében	25.000 EUR/év
Bizottsági elnökök esetében	31.250 EUR/év

A nem magyar állampolgár és nem magyarországi lakóhelyű igazgatósági tagok minden olyan Igazgatósági, illetve Bizottsági ülés után (évente maximum 15 alkalommal), amikor az ülésen való részvételhez Magyarországra utaznak, bruttó 1.500 EUR juttatásban részesülnek.

### AZ IGAZGATÓSÁGI TAGOK ÖSZTÖNZÉSE

Az egységesség és a transzparencia érdekében Társaságunk célja olyan ösztönzési rendszer megteremtése az Igazgatóság minden tagja számára, mely a fix összegű díjazás mellett elősegíti a résztvevők elkötelezettségének növekedését, és a Társaság eredményességének, hosszú távú növekedésének figyelembe vételével biztosítja, hogy az ösztönzési rendszerben részt vevők érdekei egybeessenek a MOL részvényeseinek érdekével.

Az igazgatósági tagok 2012. évtől hatályos ösztönzési rendszerének alapelveiről a 2012. április 26-i közgyűlés határozott.

## Részvényjuttatáson alapuló ösztönzési rendszer

Az igazgatósági tagok hosszú távú ösztönzéseként szolgáló, hozzáadott értéken alapuló „Profit sharing” eredményösztönzőt 2012. január 1-től a részvényjuttatáson alapuló ösztönző váltotta fel, melynek első kifizetési időszaka a 2013-as év.

A részvényjuttatáson alapuló ösztönző célja a hosszú távú részvény árfolyam-növekedés érdekeltség, illetve osztalékfizetés melletti ösztönzés fenntartása, melynek érdekében a juttatott részvények 2/3-ára 1 éves tartási kötelezettség (elidegenítési tilalom) is meghatározásra került (azzal, hogy az igazgatósági tagi megbízás lejártakor a részvényekre vonatkozó elidegenítési tilalom megszűnik).

A részvényjuttatáson alapuló ösztönző két részből áll: részvényjuttatásból és a hozzá kapcsolódó készpénz juttatásból.

### Részvényjuttatás

Mértéke:

- ▶ az igazgatóság tagjai részére: havi 150 db „A” sorozatú MOL törzsrészvény
- ▶ az igazgatóság elnöke részére: további havi 50 db „A” sorozatú MOL törzsrészvény

Amennyiben az Elnöki tisztséget nem külső igazgató tölti be, akkor az Elnököt megillető plusz (50 db/hó) juttatás a külső igazgató alelnököt illeti meg.

A részvényjuttatásra évenként egyszer, az adott üzleti évet lezáró közgyűlést követő 30 napon belül kerül sor.

### Készpénz juttatás

A részvényjuttatáson alapuló ösztönző nettó juttatás, azaz a Társaság gondoskodik arról, hogy a mindenkor hatályos jogszabályok alapján a részvények megszerzésével kapcsolatosan teljesítendő adó(k), járulék(ok) és esetlegesen más közterhek befizetésre kerüljenek. Az adók és járulékok megfizetésére (készpénzjuttatás formájában) történő ilyen fedezetnyújtás nem terjed ki a részvényekkel kapcsolatos jogok gyakorlása vagy a részvények elidegenítése kapcsán felmerülő bármilyen további adók, költségek (pl. osztalék- és nyereségadó) megfizetésére, azok az Igazgatóság tagjait terhelik. Ennek megfelelően az ösztönző rendszer további eleme egy készpénz juttatás, melynek mértéke a mindenkor hatályos jogszabályok alapján a részvények megszerzésével kapcsolatosan teljesítendő adó(k), járulék(ok) bruttóított összege, külföldi igazgatósági tagok esetében beleértve az adórezidencia országában felmerülő többletadó- és járulékfizetési kötelezettség összegét is.

### Egyéb juttatások

**Nem pénzbeli juttatásként** minden igazgatósági tag részére élet- és balesetbiztosítást, valamint utasbiztosítást

köt a társaság. Szintén nem pénzbeli juttatásként minden igazgatósági tag igénybe vehet egészségügyi szűrővizsgálatot és egy teljes körű egészségügyi ellátás csomagot.

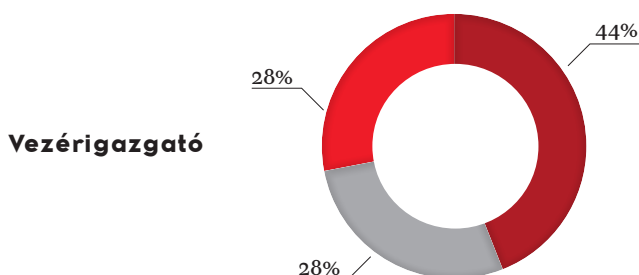
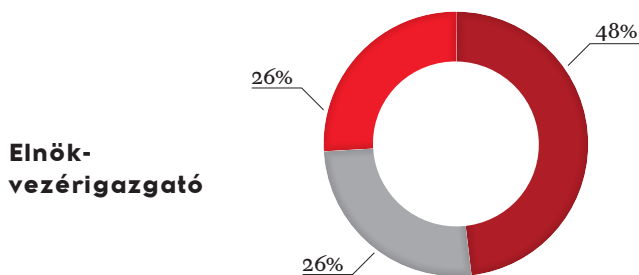
## A FELŐVEZETÉS ÉS A MOL-CSOPORT ÜGYVEZETŐ TESTÜLETÉNEK ÖSZTÖNZÉSI RENDSZERE

A MOL javadalmazási rendszerének célja, hogy ösztönözze a felsővezetés tagjait a vállalat stratégiájának megvalósítására és jutalmazza a stratégiai célok elérését rövid- és hosszú távú elemek kombinációjával. A Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság elismeri, hogy a javadalmazás fontos szerepet tölt be a célok elérésében. A ösztönző mechanizmusok kialakításával a MOL azt kívánja elérni hogy a felsővezetők javadalmazása összhangban legyen és támogassa a vállalat stratégiai céljait, amely révén a felsővezetők érdekei még inkább összhangba kerülnek a részvényeseink érdekeivel.

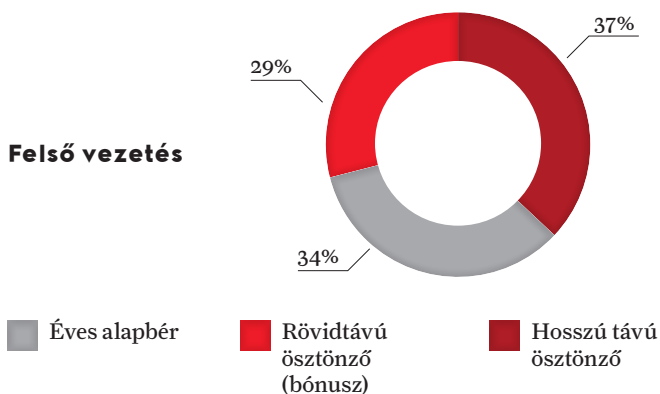
### 1. A MOL-csoport felsővezetésének javadalmazási összetevői három pilléren alapulnak:

- ▶ Éves alaphér: rögzített éves bér az egyéneknek fizetve
- ▶ Rövidtávú ösztönző (bónusz): éves bónusz az egyéni és a vállalati teljesítmény alapján
- ▶ Hosszú távú ösztönző: a teljesítményalapú kultúrát és a stratégiai fókuszot segítő hosszútávú felsővezetői ösztönző, ami egybe esik a MOL-csoport részvényeseinek érdekeivel

A felsővezetés javadalmazási összetevői:



## Felső vezetés



A felső vezetés ösztönző rendszere 2015-ben a következő elemeket tartalmazta:

### 2. Rövid távú ösztönző (bónusz)

Az egyéni célbónusz juttatás kifizetésének alapja az éves alaphér 85-100 %-a. Mértéke a jogosultak rövid távú teljesítménye alapján kerül meghatározásra.

A MOL-csoport döntéshozatali rendszere alapján az Elnök-Vezérigazgató és a Vezérigazgató éves teljesítményét a Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság értékeli a MOL-csoport Igazgatóságának végső jóváhagyásával.

### A rövid távú ösztönző teljesítmény mutatói

A MOL rövid távú ösztönzőjének célja, hogy a MOL -csoport hosszútávú stratégiáját támogató, éven belül megvalósítható operatív, üzleti és egyéni célkitűzések elérésére törekedjenek az érintettek. Ezeken felül a Fenntartható Fejlődés és Egészség, Biztonság és Környezetvédelem (FF és EBK) célok is részét képezik az ösztönző rendszernek, amelyek teljes összhangban állnak a MOL-csoport nyilvános Fenntarthatósági Stratégia 2020 céljaival.

2015-ben a MOL-csoport Ügyvezető Testület rövid távú ösztönző céljainak kialakítása során a kiemelt területek pénzügyi és nem-pénzügyi teljesítmény mutatók együtteseként kerültek meghatározásra, hogy ezáltal támogassák a Csoport céljainak megvalósítását.

### Pénzügyi teljesítménymutatók:

2015-ben a Ügyvezető Testület kiemelt célja az EBITDA és a beruházási és befektetési célok teljesítése volt. Ezek a teljesítmény mutatók szerepelnek az Elnök-Vezérigazgató és a Csoportszintű Vezérigazgató éves célkitűzésében is:

ÜZLETÁG	TELJESÍTMÉNY MUTATÓ
MOL-csoport	„Tiszta” újraberzerzési árakkal becsült EBITDA Beruházások és befektetések

Ezekon felül az egyes üzletágakért felelős Ügyvezető Testület tagjainak céljai között operatív és pénzügyi teljesítmény mutatók is szerepelnek, amelyek megfelelően tükrözik az egyes üzletágak rövid távú céljait és a stratégiai célkitűzéseit a Csoport hosszú távú stratégiájába illeszkedően.

ÜZLETÁG	TELJESÍTMÉNY MUTATÓ
Csoportszintű Downstream	„Tiszta” újraberzerzési árakkal becsült EBITDA
	Beruházások és befektetések
	Next Downstream Program EBITDA hatása
Csoportszintű Kutatás & Termelés	2P készletek
	Beruházások és befektetések
	Fajlagos termelési költség
	Termelés volumene

### Nem pénzügyi teljesítménymutatók:

A MOL-csoport Ügyvezető Testületének tagjai a pénzügyi célok mellett nem-pénzügyi célokért is felelősek. A biztonság a Csoport elsőszámú prioritása, ez az oka annak, hogy a Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság következetesen fogalmazza meg az üzletági és a csoportszintű FF és EBK vonatkozású teljesítmény mutatókat. 2015-ben a MOL-csoport a TRIR-t (Teljes jelenthető baleseti rátát) alkalmazta. A TRIR, mint elsődleges mutatószám, az LTIF-fel (Baleseti gyakoriság) szemben – a Csoport céljaival összhangban – nemcsak azokkal a balesetekkel foglalkozik, amelyek munkaidő kieséssel járnak, hanem minden olyan munkahelyi balesettel, amely orvosi beavatkozást igényel. Az FF és EBK célok alkalmazása is tükrözi a Csoport elkötelezettségét a mindenkori biztonságos és megbízható működés mellett.

Szigorú célok kerültek kitűzésre annak elősegítésére, hogy az elmúlt években elért javuló tendencia folytatódjon és a Csoportban egyre kevesebb munkahelyi baleset és biztonsági probléma forduljon elő. A cél további 10%-os javulás a korábbi évhez képest.

A 2015-ös FF és EBK célok a következők voltak:

ÜZLETÁG	TELJESÍTMÉNY MUTATÓ
Csoportszintű Downstream	Downstream TRIR (Teljes jelenthető baleseti ráta)
Csoportszintű Kutatás & Termelés	Upstream TRIR (Teljes jelenthető baleseti ráta)
MOL-csoport	Csoportszintű TRIR (Teljes jelenthető baleseti ráta)

### A rövid távú ösztönző eredménye

Azért esett a választás a fentebb említett teljesítménymutatókra, mert ezek tükrözik a Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság azon célját, hogy vállalati és üzletági mutatók széles skálája segítségével értékelje az érintettek teljesítményét.

A rövid távú ösztönzőből származó juttatás nem egy képlet eredménye, mivel az egyes teljesítmény mutatókhoz nem tartoznak rögzített súlyok, annak érdekében, hogy az egyes elemek ne kerüljenek túlsúlyba a többivel szemben. Az időszak végén a Társaságirányítási és Javadalmazási Bizottság szigorúan értékeli a résztvevők teljesítményét és határoz arról, hogy a teljesítmény-mutatók eredményét tükrözi-e a MOL-csoport teljesítménye.

### 3. Összetett hosszú távú menedzseri ösztönző rendszer

Az összetett hosszú távú menedzseri ösztönző rendszer célja a korszerű, hosszú távú ösztönzés biztosítása a kiemelt menedzserek részére, a részvényárfolyam növelési érdekeltég megtartása mellett.

A rendszer két elemből tevődik össze:

Részvényopciós rendszer és az úgynevezett „Performance Share Plan” rendszer.

A két elem főbb jellemzői:

#### a) Részvényopciós ösztönző rendszer

A Részvényopció egy hipotetikus opció MOL részvényeket illetően, mellyel egy meghatározott induló árfolyam és egy választott aktuális árfolyam különbözete realizálható profitként. Az ösztönző jellemzői:

- ▶ Évente induló, 5 éves futamidejű ösztönző. A futamidő 1 év nyújtási és 1 év várakozási időszakra (a részvényopció még nem beváltható) és egy 3 éves beváltási időszakra bontható. Amennyiben a részvényopció nem került beváltásra, a beváltási időszak utolsó évének december 31. napján lejár
- ▶ A részvényopció kötési ára a nyújtási időszak kezdete előtt kerül megállapításra. A kötési ár Budapesti Értéktőzsdén lévő MOL részvények a referencia időszak során mért forgalommal súlyozott átlagos árfolyama, forintban számolva. A referencia időszak a nyújtási időszakot megelőző utolsó negyedéve az évnél.
- ▶ A lehívási ár a Budapesti Értéktőzsdén kereskedett MOL részvények átlagos árfolyama a lehívás napján. A kereskedési nap szabadon választható meg a jogosult menedzser által, kivéve a bennfentes kereskedelem tilalma alá eső időszakokat.
- ▶ Miközben a részvényopciók darabszámát a pozíció besorolás határozza meg, a tényleges opciós szám függ a nyújtási időszakra vonatkozó egyéni teljesítmény mutatók értékelésétől is.
- ▶ Az egyéni teljesítmény mutatók és a rövid távú teljesítményértékelés, együttesen egy egyéni rövid távú teljesítmény faktort határoz meg (0 és 2 között), amelynek a szorzata a pozíció szint szerinti részvényopciók darabszámával adja meg a tényleges opciós darabszámot.

Az elérhető részvény opciók darabszámát az egyéni rövid távú teljesítmény faktor határozza meg a nyújtási időszakban:

EGYÉNI ÉRTÉKELÉS		RÉSZVÉNYOPCIÓK DARABSZÁMÁNAK %-A
0	→	x0%
0 és 2 között	→	Szorzó az egyéni értékelés alapján
2	→	x200%

A felsővezetők, akik hosszútávú ösztönzőre jogosultak, jogosultságot szereztek egy egyösszegű éves kifizetésű juttatásra, amely akkor kerül kifizetésre, amennyiben a MOL Közgyűlése osztalékfizetés mellett dönt az adott évre vonatkozóan. A kifizetés mértéke megegyezik az egy MOL részvényre jutó osztalék és az adott vezetőnek juttatott részvényopciós darabszám szorzatával. A juttatás célja, hogy az osztalékfizetés kapcsán részvényárfolyam változással korrigálja a hosszú távú ösztönzőt.

#### b) „Performance Share Plan” ösztönző rendszer

A „Performance Share Plan” egy hároméves futamidejű, készpénzalapú ösztönző program, amely a részvényárfolyam relatív teljesítményén alapul. Az ösztönző jellemzői:

- ▶ A program évente indul, 3 éves várakozási időszakokkal. A kifizetés a harmadik év után esedékes.
- ▶ A célkitűzés tárgya a MOL részvényárfolyamának alakulása összehasonlítva releváns és elismert kelet-közép-európai regionális és olaj iparág specifikus részvény indexekkel (CETOP20 Index és Dow Jones Emerging Market Titans Oil&Gas 30 Index (Dow Jones feltörekvő piaci olajipari részvény index).
- ▶ A MOL részvények árfolyama a két fent említett indexszel kerül összehasonlításra. Az értékelés alapja a MOL részvényárfolyam év/év alapú teljesítményének átlagos eltérése a két indexhez képest. Az összehasonlítás USA dollár alapon történik. A kifizetés mértéke a két részvény index és a MOL részvények árfolyamának éves szinten mért eltéréseiből származtatható. A végső kifizetés mértékét a három év teljesítményének átlaga határozza meg.
- ▶ Ezen felül a PSP várható kifizetésének mértéke függ az egyéni rövid távú értékeléstől, vagyis tényleges kifizetés minden PSP-re jogosult esetben függ a három éves egyéni teljesítmény által számolt indikátortól. Ez biztosítja a folyamatos egyéni túlteljesítés elismerését és a célok hosszú távú alulmúlását is kezeli.
- ▶ Tehát a tényleges kifizetés a PSP várható kifizetésének szorzata a három éves várakozási időszak egyéni teljesítményeinek kombinációjából eredő indikátorral.

#### A hosszú távú ösztönző teljesítmény mutatói

A hosszú távú ösztönző részvényárfolyamhoz és az osztalékfizetéshez való hozzárendelése tükrözi az Igazgatóság folyamatos és fenntartható értékteremtésre való törekvését. A hosszú távú ösztönzőn keresztül a MOL célja, hogy hozzásegítse a részvényeseket befektetésük megtérüléséhez mind a részvényárfolyamon, mind az osztalékfizetésen keresztül.

Azért esett a választás a CETOP20 és a Dow Jones Emerging Market Titans Oil&Gas 30 Indexekre, mivel a MOL regionális (Közép- és Kelet-Európa) és a globális feltörekvő piacok olaj és gáz szektor szereplőivel egyaránt versenyzik a befektetőkért. A két index referenciaként való alkalmazásával a MOL ösztönzési rendszere hosszútávú, versenyképes juttatást biztosít a felsővezetőknek és a leendő befektetőknek egyaránt a tágabb értelemben vett regionális és globális olaj és gáz piacokon.

### Egyéb béren kívüli juttatások

A Csoport a kiemelt vezetőinek a piaci gyakorlat szerinti juttatásokat biztosítja.

Ebbe a körbe tartozik:

- ▶ Vállalati státusz gépkocsi mind személyes, mind üzleti célokra
- ▶ Élet- és balesetbiztosítás
- ▶ Utazási biztosítás
- ▶ Felelősségbiztosítás
- ▶ Éves egészségvizsgálat és kiemelt egészségügyi ellátások

### FELÜGYELŐ BIZOTTSÁG

A Felügyelő Bizottság a részvényesek (közgyűlés) megbízásából ellenőrzi a Társaság ügyvezetését ellátó Igazgatóságot. A Felügyelő Bizottság tagjait a közgyűlés választja meg határozott időre, de legfeljebb 5 évre. A testület jelenleg kilenc főből áll. A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény („Ptk.”) értelmében a testületben a munkavállalói oldalt a Felügyelő Bizottság 1/3-ának kell képviselni, így a MOL Felügyelő Bizottságában három fő képviseli a munkavállalókat, és hat fő a tulajdonosok által megbízott külső személy.

#### AZ FELÜGYELŐ BIZOTTSÁG TAGJAI ÉS FÜGGETLENSÉGI STÁTUSZUK

Mosonyi György, elnök	nem független
Dr. Chikán Attila, alelnök	független
John I. Charody	független
Slavomír Hatina	független
Juhász Attila	nem független (munkavállalói képviselő)
Dr.sc. Žarko Primorac	független
Hegedűs Andrea	nem független (munkavállalói képviselő)
Dr. Puskás Sándor	nem független (munkavállalói képviselő)
Töröcskei István*	független
Dr. Szivek Norbert**	független

\* Töröcskei István mandátuma 2015. április 28. napjával lejárt

\*\* Dr. Szivek Norbertet a közgyűlés 2015. április 29. napjával felügyelőbizottsági taggá választotta

A Felügyelő Bizottság elnöke az Igazgatóság, a Pénzügyi és Kockázatkezelési Bizottság, valamint a Fenntartható Fejlődés Bizottság üléseinek állandó meghívottja.

A Felügyelő Bizottság állandó napirendi pontjai között szerepel az Igazgatóság negyedéves beszámolója a Társaság működéséről, a Belső Audit és a Társasági Biztonság beszámolója, ezeken felül folyamatosan tájékoztatást kap egyéb releváns témákban. A Felügyelő Bizottság emellett áttekinti az éves rendes közgyűlés elé kerülő előterjesztéseket. A Felügyelő Bizottság az év során tekinti át éves tevékenységét.

2015-ben a Felügyelő Bizottság 5 ülést tartott, 91%-os átlagos részvételi arány mellett.

### A Felügyelő Bizottság tagjainak díjazása

A Felügyelő Bizottság tagjai 2015. május 1-ig havi bruttó 3.000 EUR, elnöke havi bruttó 4.000 EUR díjazásban részesülnek, 2015. május 1-től kezdődően a tagok havi bruttó 4.000 EUR, az elnök havi bruttó 6.000 EUR díjazásban. A havi díjazáson túl a Felügyelő Bizottság elnöke évente maximum tizenöt (15) alkalommal további bruttó 1.500 EUR díjazásban részesül minden olyan igazgatósági vagy igazgatósági bizottsági ülés után, amelyen részt vesz. Az Audit Bizottság elnöke minden olyan igazgatósági bizottsági ülés után, amelyen részt vesz, bruttó 1.500 EUR összegű díjazásban részesül, évente maximum tizenöt (15) alkalommal.

A havi díjazáson túl a Felügyelő Bizottság elnöke és tagjai az ütemtervben szereplő évi rendes FB üléseken felül minden további olyan rendkívüli FB ülés után, amelyen részt vesznek, alkalmanként, de évente maximum két alkalommal további 1.500 EUR összegű díjazásban részesülnek.

### Egyéb juttatások

Nem pénzbeli juttatásként minden felügyelő bizottsági tag részére élet- és balesetbiztosítást, valamint utasbiztosítást köt a Társaság. Szintén nem pénzbeli juttatásként minden felügyelő bizottsági tag igénybe vehet egészségügyi szűrővizsgálatot és egy teljes körű egészségügyi ellátási csomagot.

### AUDIT BIZOTTSÁG

2006-ban a közgyűlés Audit Bizottságot választott a Felügyelő Bizottság független tagjai közül. Az Audit Bizottság megerősíti a Társaság pénzügyi és számviteli politikája feletti független kontrollt.

A független Audit Bizottság hatáskörébe többek között az alábbi feladatok tartoznak:

- ▶ segíti a Felügyelő Bizottságot a pénzügyi beszámolórendszer ellenőrzésében, a könyvvizsgáló kiválasztásában és a könyvvizsgálóval való együttműködésben
- ▶ ellátja az audit bizottsági feladatokat a Társaság által konszolidált, nyilvánosan működő részvénytársasági formában működő vagy szabályozott piacra bevezetett értékpapírt kibocsátó leányvállalata tekintetében is, amennyiben ezt jogszabály lehetővé teszi és az adott leányvállalatnál audit bizottság nem működik).



Az Audit Bizottság tagjai és kinevezésük ideje (a tagok szakmai önéletrajza elérhető a Társaság honlapján):

- ▶ Dr. Chikán Attila – elnök, 2006. április 27.
- ▶ John I. Charody, 2006. április 27.
- ▶ Töröcskei István, 2011. május 1.\*
- ▶ Dr.sc. Žarko Primorac (póttagként) – feladatát ellátja 2015. április 29. napjától\*\*

\* Töröcskei István mandátuma 2015. április 28. napján lejárt

\*\* Töröcskei István mandátumának 2015. április 28. -i lejártával Dr.sc. Žarko Primorac, mint az Audit Bizottság póttagja került meghívásra az Audit Bizottságha, amíg a közgyűlés új, állandó Audit bizottsági tagot választ.

## Az Audit Bizottság beszámolója a 2015. évi tevékenységéről

2015-ben az Audit Bizottság 5 ülést tartott, 100%-os átlagos részvételi arány mellett. A rendszeres napirendi pontok mellett – beleértve az összes nyilvános pénzügyi beszámoló felülvizsgálatát, a könyvvizsgáló munkájának támogatását, valamint a belső audit rendszeres vizsgálatát – az Audit Bizottság áttekintette a vállalat legfőbb kockázati faktorait, figyelembe véve a megváltozott nemzetközi pénzügyi helyzetet, valamint az azokhoz rendelt kockázat csökkentő akciók státuszjelentéseit. Az Audit Bizottság folyamatosan nyomon követte a társaság pénzügyi helyzetét. Az Audit Bizottság áttekintette az éves közgyűlés anyagait (a pénzügyi beszámolókat, a könyvvizsgálat megállapításait).

## INTEGRÁLT TÁRSASÁGI KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

A MOL-csoport Kockázatkezelés kiemelt feladata, hogy kezelje az üzleti környezet kihívásait, hozzájárulva ez által a MOL-csoport stabil és fenntartható működéséhez és növekedéséhez. A hatékony és átfogó kockázatkezelés alapeleme egy jól működő, felelős társaságirányításnak. A MOL-csoport fejlett kockázatkezelési tevékenységet folytat, mely szerves részét képezi a felelős társaságirányítási struktúrának.

A különböző típusú kockázatok egy hosszú távú, átfogó és dinamikus modellbe való integrálását csoportszinten az Egységes Vállalati Kockázatkezelés (ERM) keretében végezzük. Az ERM a pénzügyi, működési, stratégiai és jogi megfeleléssel kapcsolatos kockázatok széles körét együtt kezeli, miközben az egyes események bekövetkezése esetén felmerülő reputációs hatásokat is vizsgálja. Az ERM segítségével feltárjuk a MOL-csoport eredményeire ható legfontosabb kockázatokat, ezeket egy egységes módszertan alapján értékeljük és különböző szintű kockázati térképekre összesítjük. Tekintettel a létező kockázatsökkentő lépésekre és kontrollokra, felhívjuk a figyelmet a szükséges döntések meghozatalára arra vonatkozóan, hogy mely kockázatok esetében szükséges további kockázatsökkentő lépéseket tenni.

### A MOL-csoport a következő főbb kockázatoknak van kitéve:

- ▶ **Tömegáru árkockázat:** A MOL-csoport, mind eladóként, mind vásárlóként tömegáru árkockázatnak van kitéve.

A főbb tömegáru kockázat a csoportszintű kitermelésnek megfelelő mértékű 'hosszú' kőolaj pozícióból, a feldolgozott termékmennyiségre vonatkozó 'hosszú' finomítói árrés pozícióból, illetve a 'hosszú' vegyipari árrés pozícióból származik. A tömegáru árkockázat cash flow hatását nem célszerű teljes mértékben lecsökkenteni, mivel azok a befektetők, akik részesedést szereznek olajipari vállalatokban hajlandóak vállalni az olajipar üzleti kockázatait. Másrészt, fedezeti ügyletek mérlegelése szükséges annak érdekében, hogy a normál üzleti tevékenységtől eltérő, vagy az általános piaci árkockázatok csökkentve legyenek.

- ▶ **Devizaárfolyam-kockázat (FX):** Gazdasági szempontból az üzleti tevékenység főleg USD vezérelt. A MOL-csoport teljes működési cash flow kitettsége nettó 'hosszú' USD, EUR, RON és nettó 'rövid' HUF, HRK és RUB devizákban. A MOL árfolyamkockázatkezelési irányelveinek megfelelően a működési cash flow hosszú FX kitettségeit a finanszírozási cash flow rövid kitettségei csökkentik.
- ▶ **Szabályozói kockázat:** A lehetséges kormányzati döntések kockázata és azok esetleges hatásai a gazdasági krízis következtében megnöttek.
- ▶ **Országkockázat:** A nemzetközileg bővülő portfólió szűkessé teszi az országkockázati kitettségek megfelelő kezelését. A diverzifikációs hatás elősegítése érdekében az országkockázati kitettségek rendszeresen felülvizsgálatra kerülnek.
- ▶ **Fúrás kockázat:** A fúrások sikerességének bizonytalansága tipikus kutatási tevékenységgel járó üzleti kockázat.
- ▶ **Berendezés meghibásodásának kockázata:** A Downstream üzletben található nagyfokú eszközkoncentrátság miatt a berendezések meghibásodása jelentős kockázati tényező. A potenciális negatív hatások a biztosítási programmal kerülnek csökkentésre.
- ▶ **Piaci kereslet bizonytalansága:** Az olyan külső tényezők, mint a piaci kereslet csökkenése, negatívan érinthetik a MOL eredményességét.
- ▶ **Reputációs kockázat:** Az utóbbi évek extrém negatív hatásainak következtében (pl. BP olajkatasztrófa, fukushimai nukleáris katasztrófa) az energiaipari vállalatok a média középpontjába kerültek. A MOL, mint jelentős regionális szereplő, a vállalat érintettjeinek kiemelt figyelme alatt működik.

Bizonyos kockázatokat csoport szinten, másokat divízió vagy leányvállalati szinten célszerű kezelni, megfelelő kockázatfelelősök irányítása alatt. A Kockázatkezelés rendszeresen ellenőrzi ezen kockázatsökkentő lépések megvalósulását, negyedévente készített jelentések segítségével.

### Főbb kockázatkezelési eszközök

Az **Egységes Vállalati Kockázatkezelés (ERM)** biztosítja a különböző üzletágak és funkcionális területek kockázatainak egységes keretrendszerbe foglalását Kockázati Térképek segítségével.

A kockázatelemzési tevékenység támogatja a folyamatos és hatékony működést azáltal, hogy beazonosítja azokat a kulcskockázatokat, amelyek a vállalati célok elérését veszélyeztetik. Ezeket a kockázatokat a felsővezetés kiemelten figyeli, csökkentésük megerősített kontrollok és kockázatsökkentő lépések végrehajtása által történik. A kockázatelemzés során készül a Kockázati Térkép, amely egy kockázati hatás-valószínűség alapú grafikus ábrázolás (mátrix). A Kockázati Térképen megjelenő stratégiai, működési és pénzügyi kulcskockázatok negyedévente felülvizsgálatra és újraértékelésre kerülnek, amely alapján a felsővezetés értesül a kockázatok alakulásáról és a kockázatsökkentő lépések státuszáról.

A csoport profitabilitásának és pénzügyi stabilitásának fenntartása érdekében a **Pénzügyi Kockázatkezelés** az ERM részeként a rövidtávú, piaci kockázatokkal foglalkozik. A tömegáruk árkockázatát, a devizapiaci és kamatláb-kockázatokat Monte Carlo szimulációs módszerrel, egy komplex modell keretében mérjük, mely a portfólióhatásokat is figyelembe veszi. A MOL-csoport pénzügyi és stratégiai céljaihoz kapcsolódó limiteknek való megfelelésről a felső vezetés havi rendszerességgel kap tájékoztatást, míg a Kockázatkezelési szervezet kockázatsökkentő lépéseket terjeszt elő, amennyiben szükséges.

Az elfogadható szint fölötti működési kockázatok áthárítása a **Biztosítás Menedzsment** feladata. A biztosítások kötése a működési kockázatok és felelősségi károk kezelésének egyik legfontosabb eszköze. A meghatározó biztosítástípusok a következők: vagyonkár, üzemszünet, felelősség és kútkockázat biztosítások (a legtöbb biztosítási program határozott egy éves időszakra kerül megkötésre, éves megújítású). A biztosítások kötése csoportszintű program keretében zajlik, így a MOL-csoport számottevő szinergiahatásokat tud elérni.

### A kockázatok átfogó kezelése révén értékes szinergiák realizálhatóak

A kockázatkezelési tevékenység integráltsága lehetőséget teremt a MOL-csoport számára, hogy a kockázatkezelés fenti-ekben részletezett több pillére közötti szinergiákat kiaknázza. A pénzügyi kockázatok modellezésére szolgáló input adatokat az ERM is alkalmazza. Ehhez hasonlóan a biztosítási tevékenység kapcsán a működési kockázatokról szerzett információk ugyancsak hasznosak az ERM fejlesztése során. Az ERM működési kockázatok (ideértve az üzletfolytonossági kockázatokot is) érintő eredményei jó iránymutatással szolgálnak a biztosítások menedzseléséhez, mivel rávilágítanak azon területekre, amelyek mindenképpen biztosítási fedezetet igényelnek és, melyek azok, ahol a kockázatok kezeléséről való döntés további vizsgálatot igényel.

### Tőkeallokációt érintő döntések támogatása

A kritikus kockázatokról való információ szolgáltatás mellett az ERM szerepe kiterjed a felsővezetés támogatására is az egyes projektek kockázati profilját figyelembe vevő, megalapozott döntések meghozatalában. Ennek érdekében a csoportszintű

Kockázatkezelés az ERM felhasználásával véleményt nyújt a tőkeelosztásról, a pénzügyi flexibilitásról és részt vesz a jelentősebb projektek, potenciális akvizíciók vagy divesztíciók értékelésében.

## KÖNYVVIZSGÁLÓK

A MOL-csoport könyvvizsgálatát 2015. és 2014. években is az Ernst and Young („EY”) végezte, kivéve az FGSZ Zrt. (Pricewaterhouse Coopers) és egyéb, kisebb jelentőségű leányvállalatok könyvvizsgálatát.

A könyvvizsgálati szerződés keretében az EY auditálja a 2000. évi C. törvény (Számviteli törvény) szerint készített egyedi éves beszámolókat, a MOL közbenső mérlegeit, valamint a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS) szerint készült konszolidált éves beszámolót. Az említett pénzügyi kimutatások vizsgálata a magyar Nemzeti Könyvvizsgálati Standardok, a Nemzetközi Könyvvizsgálati Standardok (ISA), valamint a Számviteli törvény és a könyvvizsgálatra vonatkozó egyéb törvények és jogszabályok alapján került végrehajtásra. A könyvvizsgálók a könyvvizsgálati munka folyamatosságát rendszeres helyszíni munkavégzéssel, illetve a MOL fő testületi ülésein történő részvétellel és egyéb konzultációs formákon keresztül biztosítják. A könyvvizsgálók ezenkívül negyedévente áttekintik a tőzsdei gyorsjelentést, bár ezek tekintetében teljes könyvvizsgálatot nem végeznek, és így nem bocsátanak ki könyvvizsgálói jelentést sem ezekről.

Az EY egyéb szolgáltatásokat is nyújtott a MOL-csoportnak. 2015-ben, illetve 2014-ben a következő díjak kerültek kifizetésre részére:

A KÖNYVVIZSGÁLÓKNAK KIFIZETETT DÍJAK (MILLIÓ FT)	2015	2014
MOL könyvvizsgálatának díja (beleértve a közbenső mérlegek vizsgálatát)	151	154
Leányvállalatok könyvvizsgálatának díja	577	524
Egyéb audit szolgáltatások	18	15
Egyéb nem-audit szolgáltatások	48	152
Adótanácsadói szolgáltatások	432	303
<b>Összesen</b>	<b>1 226</b>	<b>1 148</b>

A leányvállalatok könyvvizsgálati díjának növekedése szinte teljes egészében a korábbi akvizíciókhoz (Eni, Egyesült Királyság, Norvégia) és az új jogi személyek tevékenységeihez kapcsolódnak. Az egyéb audit szolgáltatások elsősorban a Fenntarthatósági Jelentés könyvvizsgálatához kapcsolódtak mindkét évben. 2015-ben az egyéb nem audit szolgáltatások informatikai és tranzakció támogatás szolgáltatásokhoz kötődtek. 2014-ben a nemzetközi Upstream terület bizonyos vállalatainak Hollandiába való áthelyezésének költségei az Egyéb nem-audit szolgáltatások díjai között kerültek kimutatásra. Az adótanácsadói szolgáltatások mindkét évben főleg személyi jövedelmi adóhoz, illetve kisebb mértékben társasági adóhoz és ÁFÁ-hoz kapcsolódó szolgáltatásokhoz kapcsolódtak.

Az Igazgatóság véleménye szerint az EY által nyújtott egyéb szolgáltatások nem veszélyeztetik a könyvvizsgálói függetlenséget.

## KAPCSOLAT A RÉSZVÉNYESEKEL, BENNFENTES KERESKEDELEM TILALMA

Az Igazgatóság tudatában van a részvényesek érdekeinek képviseléséhez és előmozdításához fűződő kötelezettségének, valamint tisztában van azzal, hogy teljes mértékben felelős a MOL-csoport teljesítményéért és tevékenységeiért. Annak elősegítése érdekében, hogy a részvényesek elvárásainak minden területen maximálisan eleget tessen a Társaság, az Igazgatóság folyamatosan elemzi és értékeli a fejleményeket, mind a tágabb külső környezet, mind a működési szint tekintetében.

A részvényesekkel történő kapcsolattartás hivatalos csatornái a rendszeres bejelentések; éves jelentés, a féléves jelentés, és a negyedéves időközi vezetőségi beszámolók, valamint rendkívüli bejelentések. A rendszeres és rendkívüli bejelentések a MOL honlapján, a Budapesti Értéktőzsdén (elsődleges tőzsde) és a Varsói Értéktőzsdén, valamint a Magyar Nemzeti Bank által működtetett Tőkepiaci közzétételi rendszeren kerülnek publikálásra. Továbbá a tőzsdei bejelentéseket e-mailben is elküldjük azok részére, akik feliratkoztak a Befektetői Kapcsolatok levelezőlistájára. Emellett a részvényesek tájékoztatást kapnak az üzletmenetről, az eredményekről és a stratégiáról az éves rendes közgyűlésen. Rendszeres befektetői körutakat szervezünk az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság és a kontinentális Európa nagyvárosaiba a befektetői közösség képviselői – ideértve a részvénytulajdonosok és a letéti igazolások (DR) birtokosainak – tájékoztatására. A befektetők év közben is tehetnek fel kérdéseket és élhetnek javaslatokkal bármikor, beleértve a Társaság közgyűlését. A befektetők visszajelzéseiről az Igazgatóság rendszeresen tájékoztatást kap.

A MOL Befektetői Kapcsolatok szervezete felelős a fenti tevékenységek összefogásáért és a részvényesekkel történő napi kapcsolattartásért (elérhetőség a „Részvényesi Információk” fejezetben az éves jelentés végén található). További információ a MOL honlapján ([www.mol.hu](http://www.mol.hu)) is elérhető, ahol egy külön fejezet foglalkozik a részvényesekkel és a pénzügyi világ tagjait érintő kérdésekkel. A vállalat mindig különös figyelmet fordított arra, hogy a nemzetközi legjobb gyakorlatnak megfelelően széleskörű információkat biztosítson a tőkepiac részére. Ennek okán a MOL Befektetői Kapcsolatok szervezet folyamatosan frissíti honlapját (közvetlenül is elérhető a [molgroup.info/hu/befektetoi-kapcsolatok](http://molgroup.info/hu/befektetoi-kapcsolatok) oldalon). Célunk, hogy a weboldalt még felhasználóbarátabbá tegyük és ezzel összhangban folyamatosan fejlesszük szolgáltatásainkat. Ezek segítségével még eredményesebben tudjuk teljesíteni részvényeseink, elemzőink és más tőkepiaci szereplők elvárásait.

2015-ben a MOL 4 befektetői körúton és 14 konferencián vett részt (1 az Egyesült Államokban, 13 Európában), valamint körülbelül 320 találkozt tartott potenciális és jelenlegi befektetők részére. Ezen felül 3 intézményi kötvényeseknek szóló konferencián vettünk részt.

A MOL-csoport elkötelezett a nyilvános kereskedelemben forgó értékpapírok tisztességes kereskedelme mellett. Azon országok többségében, ahol a MOL-csoportnak érdekeltségei vannak, az értékpapírokkal való bennfentes kereskedelmet a büntetőjog is szigorúan tiltja. Emiatt nemcsak a vonatkozó jogszabályok betartását várjuk el munkatársainktól, hanem azt is, hogy még a látszatát is kerüljék el az értékpapírokkal való bennfentes kereskedelemnek és tanácsadásnak.

A törvényi előírásokkal összhangban és a MOL bennfentes kereskedelem tilalmára vonatkozó szabályzata szerint:

- ▶ tilos bennfentes információ felhasználásával a bennfentes információval érintett pénzügyi eszközre, közvetlen vagy közvetett módon ügyletet kötni, vagy ilyen ügylet kötésére megbízást adni, a bennfentes információt továbbadni más személynek, javaslatot tenni más személynek arra, hogy a bennfentes információval érintett pénzügyi eszközre ügyletet kössön;
- ▶ amennyiben az adott bennfentes információ más, a MOL-csoporthoz tartozó tőzsdei társasággal kapcsolatos, úgy a bennfentes kereskedelem tilalma természetesen ezen társaságokhoz kapcsolódó pénzügyi eszközökre is vonatkozik.

## RÉSZVÉNYESI JOGOK GYAKORLÁSA, KÖZGYŰLÉSI RÉSZVÉTEL

A közgyűlésen minden részvényes a tulajdonában levő részvények szavazati súlya alapján gyakorolhatja szavazati jogát. Minden „A” sorozatú részvény 1 szavazatra jogosít, és attól függően, hogy a közgyűlésen résztvevő részvényesek hány részvényt regisztrálnak, alakul ki, hogy egy részvénynek ténylegesen mekkora szavazati ereje van.

A közgyűlésen való részvétel és a szavazati jog gyakorlásának feltétele a részvénykönyvi bejegyzés. A bejegyzésről a dematerializált részvények letétkezelését végző befektetési szolgáltató köteles a részvényes kérése alapján gondoskodni, a mindenkori közgyűlési meghívónkban közzétett feltételek szerint. Az Alapszabály 8.6 pontja értelmében: „A közgyűlést megelőző részvénykönyv-lezáráshoz kapcsolódó tulajdonosi megfeleltetés esetén a részvénykönyvbe való bejegyzéshez a részvényes köteles nyilatkozni arról, hogy ő maga vagy ő maga és a vele azonos csoporthoz tartozó részvényes, amint ezt a 10.1.1. és 10.1.2. pontok tartalmazzák, azon részvényekkel együtt, amelyek vonatkozásában a bejegyzést kéri, tulajdonában tartja-e a Társaság részvényeinek legalább 2%-át”. Az előző mondatban írtak fennállása esetén a bejegyzést kérő köteles bejelenteni a részvényesi csoport összetételét a 10.1.1. és 10.1.2. pontokban írtakat figyelembe véve.

Továbbá, az Igazgatóság felhívására a részvényes köteles haladéktalanul nyilatkozni, hogy a tulajdonában álló részvények vonatkozásában ki a tényleges haszonhúzó tulajdonos („ultimate beneficial owner”). Amennyiben a részvényes a felhívásnak nem tesz eleget vagy amennyiben alapos okkal feltételezhető, hogy a részvényes az Igazgatóságot megtévesztette, a részvényes szavazati joga felfüggesztésre kerül, és nem gyakorolható mindaddig, ameddig a fenti követelménynek teljes körűen eleget nem tett.

Társaságunk Alapszabályának 10.1.1 pontja szerint: „Egy részvényes vagy részvényesi csoport (meghatározását lásd az Alapszabály 10.1.2. pontjában) sem gyakorolhatja a szavazati jogok több, mint 10%-át, kivéve a Társaság megbízásából a Társaság részvényeit vagy azokat megtestesítő értékpapírokat kezelő letéteményest és értékpapír-kezelőt (ez utóbbiakat csak annyiban kivéve, amennyiben a náluk letétbe helyezett részvényekhez és értékpapírokhoz kapcsolódó részvényesi jogokat végső fokon gyakorló személy vagy személyek nem esnek az alábbi korlátozások alá).”

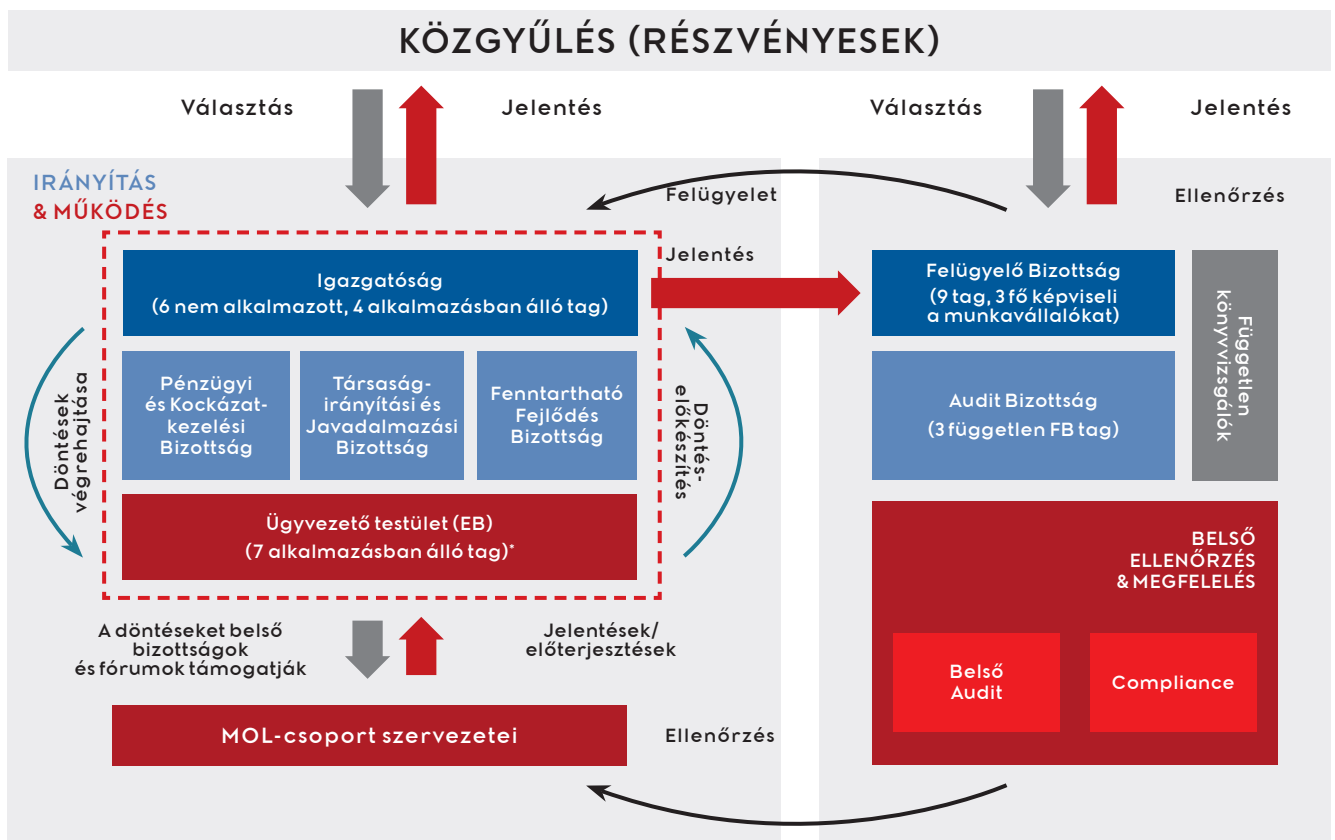
A Ptk. szerint a részvényes jogosult a közgyűlésen részt venni, felvilágosítást kérni, valamint észrevételt és indítványt tenni, szavazati joggal rendelkező részvény birtokában pedig szavazni. Azok a részvényesek, akik a szavazatok legalább egy százalékával rendelkeznek, kérhetik az Igazgatóságtól, hogy valamely kérdést tűzzön a közgyűlés napirendjére. Ha együttesen a szavazatok legalább egy százalékával rendelkező részvényesek a napirend kiegészítésére vonatkozó – a napirend részletezettségére vonatkozó szabályoknak megfelelő – javaslatot vagy a napirenden szereplő vagy arra felleendő napirendi ponttal kapcsolatos határozattervezetet a Közgyűlés összehívásáról szóló hirdetmény megjelenésétől számított nyolc napon belül közlik az Igazgatósággal, az Igazgatóság a kiegészített napirendről, a részvényesek által előter-

jesztett határozattervezetekről a javaslat vele való közlését követően hirdetményt tesz közzé. A közgyűlési részvétel feltételei a közgyűlési hirdetményben kerülnek közzétételre, Társaságunk Alapszabálya szerint a Társaság honlapján. Az évi rendes közgyűlések jellemzően áprilisban kerülnek megtartásra.

Az évi rendes közgyűlés hatáskörébe tartozik az Igazgatóságnak a Felügyelő Bizottság által jóváhagyott javaslatára a döntés az adózott eredmény felhasználásáról, azaz arról, hogy annak mely részét kell a vállalkozásba visszaforgatni, és mekkora hányadát lehet osztalékként kifizetni. A közgyűlés döntése alapján a Társaság, a részvényeseket megillető osztalékot nem pénzbeli vagyoni értékű juttatásként is teljesítheti.

Az osztalékfizetés kezdő időpontját az Igazgatóság határozza meg úgy, hogy az erre vonatkozó közlemény első megjelenése és az osztalékfizetés kezdő napja között legalább 10 munkanapnak kell eltelnie. Osztalékra az a részvényes jogosult, aki az Igazgatóság által meghatározott és az osztalékfizetésre vonatkozó közleményben meghirdetett fordulónapon lefolytatott tulajdonosi megfeleltetés alapján a részvénykönyvben szerepel. Az Igazgatóság által meghatározott, az osztalékfizetésre való jogosultság szempontjából releváns időpont az osztalékfizetésről döntő közgyűlés időpontjától eltérhet.

## MOL-CSOPORT TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁSI STRUKTÚRA



\* 2015. október 1-jétől 8-ról 7 főre csökkent, Alexander Dodds távozását követően.