



**Kodex správy a řízení společností**  
založený na Principech OECD (2004)

Je vaše společnost chráněna proti možným rizikům?

Řízení rizik je nezbytnou podmínkou a předpokladem úspěchu společnosti a provádí-li se efektivně, umožňuje managementu identifikovat potenciální vnější i vnitřní rizika, připravit obranné mechanismy a v případě kritické události pružně zareagovat.

Implementace pravidel správy a řízení společností (Corporate Governance), jako součásti systému řízení rizik, zajišťuje rovnováhu odpovědností a pravomocí mezi vedením společnosti a jejími vlastníky a předchází možnému vzniku rozporných vizí. Vedení společnosti tak získává lepší zpětnou vazbu od vlastníka a snadněji dosahuje definovaných cílů.

Celosvětová síť poradenských společností KPMG využívá svých zkušeností z oblasti řízení rizik a Corporate Governance v prostředích většiny států světa. Odborníci z KPMG Česká republika jsou připraveni vám pomoci vytvořit ve vaší společnosti takové prostředí, které je transparentní, stimuluje a odpovídá nejlepší světové praxi.

Víte, jak rizika správně řídit?

KPMG Česká republika poskytuje služby v oblasti auditu, daňového poradenství, řízení rizik a poradenských služeb a finančního poradenství.

[www.kpmg.cz](http://www.kpmg.cz)

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>Kapitola I.</b>	
Zajištění základny pro efektivní rámec správy a řízení společností	7
Komentář ke kapitole I.	8
<b>Kapitola II.</b>	
Práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce	9
Komentář ke kapitole II.	11
<b>Kapitola III.</b>	
Spravedlivé zacházení s akcionáři	15
Komentář ke kapitole III.	16
<b>Kapitola IV.</b>	
Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společností	18
Komentář ke kapitole IV.	19
<b>Kapitola V.</b>	
Uveřejňování a průhlednost	21
Komentář ke kapitole V.	22
<b>Kapitola VI.</b>	
Odpovědnost představenstva a dozorčí rady	27
Komentář ke kapitole VI.	29
<b>Přílohy</b>	<b>36</b>
<b>Příloha 1</b>	
<b>Dodržování Principů správy a řízení společností OECD z roku 1999 v České republice: Hodnocení Světové banky a Mezinárodního měnového fondu, červenec 2002</b>	<b>36</b>

<b>Příloha 2</b>		
<b>Výbory pro správu a řízení společností zřizované správními orgány</b>		<b>38</b>
2.1	Úvod	38
2.2	Výbor pro audit	38
2.3	Výbor pro odměňování	40
2.4	Výbor pro jmenování	41
<b>Příloha 3</b>		
<b>Průvodce nejlepší praxí pro představenstva v České republice</b>		<b>43</b>
3.1	Úvod	43
3.2	Základní informace	43
3.3	Správní orgány a management	45
3.4	Výkon vedení společnosti	46
3.5	Dozorčí rada	47
3.6	Organizace a řízení správních orgánů	48
3.7	Členové správních orgánů	50
3.8	Závazky členů představenstva a dozorčí rady	51
3.9	Funkční odpovědnost členů představenstva a dozorčí rady	52
3.10	Vztahy představenstva k zainteresovaným stranám	52
3.11	Střet zájmů	54
3.12	Povinnosti člena představenstva	55
3.13	Pracovní poměr členů představenstva	56
3.14	Půjčky členům správních orgánů	57
3.15	Členové představenstva a vlastnictví akcií	57
3.16	Standardy řádné péče	58
3.17	Zpráva o činnosti statutárních orgánů	58
3.18	Roční účetní závěrka a zpráva statutárních orgánů	59
<b>Příloha 4</b>		
<b>Vzor Etického kodexu podnikání</b>		<b>60</b>
4.1	Úvod	60
4.2	Návrh Kodexu	60
4.2.1	Způsob podnikání	60
4.2.2	Postoj k zákazníkům	61
4.2.3	Postoj k zaměstnancům	61
4.2.4	Postoj k veřejné správě	62
4.2.5	Postoj k okolní komunitě	62
4.2.6	Návrh kroků pro implementaci	62
<b>Důležité kontakty</b>		<b>63</b>

Vydala Komise pro cenné papíry za podpory společnosti KPMG Česká republika, s. r. o.

# Úvod

Tento Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004) (dále jen „Kodex 2004“) vznikl z potřeby aktualizovat původní Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD z roku 2001 (dále jen „Kodex 2001“), sepsaný na Komisi pro cenné papíry (dále též „KCP“) ve spolupráci s experty Britského Know How Fundu. Protože se při práci na původním Kodexu velmi osvědčila práce v týmu, do něhož byli přizváni zástupci mnoha institucí působících na kapitálovém trhu, byla obnovena činnost pracovní skupiny, která se úkolu sepsat aktualizovaný Kodex opět zhostila. Členy pracovní skupiny byli kromě pracovníků Komise pro cenné papíry zástupci Unie investičních společností ČR (UNIS ČR), Burzy cenných papírů Praha, a. s. (BCPP), Českého institutu interních auditorů (ČIIA), Asociace penzijních fondů ČR (APF ČR), Asociace registrovaných investičních zprostředkovatelů ČR (ARIZ ČR), Českého Telecomu, a. s., ČEZ, a. s., Českého institutu tajemníků obchodních společností, Czech Institute of Directors, Czech Association of Investment Professionals, Corporate Governance Partners, PricewaterhouseCoopers a Newton Management, a. s. Pracovní skupina je též vděčná za podrobné připomínky ke Kodexu 2001, které zaslal Robert Strahota z U.S. SEC a které byly použity při práci na Kodexu 2004.

Převážná část myšlenek obsažených v Kodexu 2001 zůstala i v Kodexu 2004 zachována, pracovní skupina se však rozhodla držet se nyní velmi přísně nejen obsahu jednotlivých Principů správy a řízení společností OECD, jak tomu bylo v původním Kodexu, ale též jejich struktury, v níž jsou Principy OECD z roku 2004 rozčleněny do šesti kapitol. Důvodem tohoto ještě těsnějšího příklonu k Principům OECD je potřeba snadnější komunikace jak s touto organizací samotnou, která hraje na poli mezinárodní kultivace pravidel správy a řízení společností zcela nesporně vedoucí roli, tak i s dalšími organizacemi, které Principy OECD buď používají, jako třeba Světová banka ve svých analýzách kvality hospodářských systémů různých zemí, nebo je doporučují, jako Evropská komise. Pracovní skupina se rozhodla zachovat též způsob prezentace Principů OECD, kdy dokument jako celek obsahuje vedle vlastních principů ještě tzv. anotace – komentáře, které tyto principy vysvětlují, rozvádějí a často obsahují i další volněji související doporučení, která tak s principy tvoří nedělitelný celek.

Bezprostředním podnětem pro aktualizaci Kodexu z roku 2001 byl vskutku velmi dynamický vývoj, a to jak na poli tvorby a implementace celého souboru pravidel správy a řízení společností, tak samozřejmě v samotném životě společností, který je oním souborem pravidel regulován. Tento dynamický vývoj se datuje již od počátku 90. let, kdy byla publikována dnes už slavná Cadburyho zpráva, jejíž jádro se všeobecně považuje za stále platné, a pokračuje až do současné doby. Hnací silou celého tohoto vývoje vždy byla a stále je starost o rozvoj kapitálového trhu – je totiž zřejmé, že jeho růst, jako nadějná alternativy k bankovnímu způsobu financování společností, kriticky závisí na tom, jakou důvěru ve zdravé fungování společností, které se ve své snaze o vlastní rozvoj obrátily se žádostí o potřebné zdroje kapitálu na širokou veřejnost, lze získat, udržet a ještě posílit. Je tudíž jen přirozené, že mezi

impulsy k inovacím pravidel správy a řízení společností byly též některé neblahé události na kapitálovém trhu, které onou životně potřebnou důvěrou veřejnosti otráslly.

Do Kodexu 2004 jsou zařazeny především prvky, které jsou převzaty z „OECD Principles of Corporate Governance“ z roku 2004. Tento dokument je inovovanou verzí Principů OECD z roku 1999, na nichž byl založen Kodex 2001. Do Kodexu 2004 jsou dále zařazeny prvky, které navrhuje Evropská komise ve svém dokumentu z května 2003 „Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward“ (Modernizace práva obchodních společností a zdokonalení správy a řízení společností v EU – Plán postupu). Již z názvu dokumentu Evropské komise je zřejmé, že rozvoj pravidel správy a řízení společností a jejich implementace jde směrem, v němž se mísí dva svébytné mechanismy jejich vynuovení – mechanismus vynuovení psaného práva, které je v České republice obsaženo zejména v Obchodním zákoníku (dále též „ObchZ“), a mechanismus sebedisciplíny a seberegulace, tj. dobrovolného podřizování se oněm pravidlům. Pracovní skupina se tento nesmírně závažný problém rozhodla reflektovat tím, že pravidla Kodexu 2004 opatřila poznámkou, z níž je patrné, zda dané pravidlo má sílu zákona, nebo je „jen“ doporučeno k dobrovolnému podřizování se. Jazykově je tento rozdíl vyjádřen slovy „musí“ nebo „měl by“. Brala při tom na zřetel, že všeobecnou tendencí na rozvinutých trzích je postupný příklon k používání pravidel, která mají sílu zákona. Také Evropská komise konstatuje, že přístup k pravidlům správy a řízení společností jako k nezávazným doporučením nestačí a že bude třeba na úrovni EU přijmout jistý počet závazných pravidel. Problém závaznosti nebo nezávaznosti pravidel je zvláště citelný v České republice s její novodobou tradicí právního pozitivismu, kde pravidlům, která nemají sílu zákona, hrozí, že je nebude nikdo respektovat. V pracovní skupině zazněl v této souvislosti názor, zda by Kodex 2004 neměl sehrát roli podnětu pro legislativní práci na novém Obchodním zákoně, je-li zřejmé, že absence některých pravidel působí jako vážná překážka rozvoje českého kapitálového trhu (např. nemožnost distančního hlasování na valných hromadách). Pracovní skupina však dospěla k závěru, že takovou ambici si Kodex 2004 nemůže klást, že musí zůstat především dokumentem určeným společností kótovaným na regulovaném trhu (Kapitoly II.–VI.), takže se v Kapitole I., určené vládě, omezuje jen na uvedení obecných principů, které zajišťují základnu pro efektivní rámec správy a řízení společností. Roli podnětu pro legislativní práci musí sehrát především citovaný dokument Evropské komise z května 2003 v té jeho části, která obsahuje doporučení k novelizaci práva obchodních společností, tj. v ČR Obchodního zákoníku.

Z hlediska doporučení Evropské komise ohledně směrů zdokonalování správy a řízení společností, která jsou obsažena v citovaném dokumentu z května 2003, je potěšitelné, že Komisi pro cenné papíry (dále též „KCP“) se jím dostalo ujištění, že již dříve vykročila správným směrem. Již v roce 2002 totiž doporučila společnostem, jejichž cenné papíry jsou registrované<sup>1</sup>, aby do svých výročních zpráv zařazovaly prohlášení ohledně míry souladu jejich systémů správy a řízení s doporučeními Kodexu, a to na základě principu „dodržuj, nebo vysvětlí“.

1) Podle terminologie nového Zákona o podnikání na kapitálovém trhu (dále též jen „ZPKT“) se bude jednat o kótované cenné papíry – § 44 odst. 1 ZPKT.

V duchu doporučení Evropské komise ponechat evropským společnostem volnost volby jednoúrovňového nebo dvouúrovňového modelu správy a řízení společností pracovní skupina ustoupila od preference tzv. anglosaského modelu, která je obsažena v původním Kodexu z roku 2001, a v Kodexu 2004 ponechává na společnostech, zda si zvolí tzv. německý, nebo anglosaský model.

Dokumenty OECD a Evropské komise byly hlavními, ne však jedinými zdroji, z nichž pracovní skupina čerpala prvky pro Kodex 2004. Při koncipování pravidel upravujících roli auditu a auditorů posloužil dokument Evropské federace účetních expertů (FCE) ze září 2003. Velmi inspirativní byly též materiály Fóra správy a řízení, které působí v rámci Evropské unie.

Abychom usnadnili srovnání Kodexu 2001 a Kodexu 2004, nové prvky jsme podtrhli a označili zkratkou „nové z OECD“ nebo „nové z EU“ – podle toho, ze kterého zdroje nový prvek pochází.

I když tento úvod nemůže být místem, které by mohlo sloužit ke shrnutí těch nejzásadnějších problémů, které řeší Kodex 2004, přesto máme za to, že existuje jeden zvláště významný pro prostředí českého kapitálového trhu, který si upozornění na sebe hned v úvodu zaslouží, totiž problém nezávislosti členů správních orgánů. Podrobněji se jím zabývá princip E z Kapitoly VI. a pak komentář k této kapitole v bodech 5 a 19.

Kodex 2004 je sice určen převážně společnostem, jejichž cenné papíry jsou kótovány na regulovaném trhu, to však neznamená, že by se k němu nemohly přihlásit též ostatní společnosti a v přiměřeném rozsahu se jím řídit. Kodex totiž obsahuje doporučení, jež jsou určena i jiným subjektům působícím na kapitálovém trhu, než jsou emitenti cenných papírů – ratingovým agenturám, custodiánům, analytikům, auditorům, obchodníkům s cennými papíry, emitentům tzv. GDRs (Global Depositary Receipts) a v neposlední řadě též institucionálním investorům aj. I tyto účastníky kapitálového trhu je třeba mít k tomu, aby se v rozsahu doporučení, která na ně lze vztáhnout, ke Kodexu přihlásili. Celá Kapitola I. Kodexu 2004 je pak podnětem vládě, aby se ujala příslušné iniciativy v oblasti legislativy a vynucování práva. Komise pro cenné papíry proto věří, že Kodex 2004 splní i tuto inspirační roli.

Příloha 1 dokumentuje stav dodržování Principů správy a řízení společností OECD z roku 1999 v České republice, jak jej zachytila a ohodnotila analýza Světové banky a Mezinárodního měnového fondu v roce 2002. Přílohy 2, 3 a 4 jsou převzaty z Kodexu 2001, kam je dodal The Czech Institute of Directors – Institut členů správních orgánů. Institut je nezávislá a nezisková organizace, jejímž hlavním posláním je – v souladu s Principy správy a řízení společností OECD a v souladu s Kodexem Komise pro cenné papíry, který je na nich založen – přispívat k prosazení nejlepší praxe správy a řízení společností do činnosti představenstev a dozorčích rad českých společností.

**doc. Ing. Tomáš Ježek, CSc.**

vedoucí pracovní skupiny Komise pro cenné papíry  
Praha, červen 2004

---

## Upozornění

Kodex 2004 obsahuje doporučení, z nichž některá jsou již v současné době vyjádřena formou právní povinnosti v právních předpisech ČR (např. v Obchodním zákoníku, zákoně o účetnictví, zákoně o podnikání na kapitálovém trhu, zákoně o auditorech a dalších). Kodex 2004 v žádném případě nenahrazuje ani nemodifikuje příslušná ustanovení právních předpisů. Práva a povinnosti ukládané právními předpisy tedy nejsou, ani nemohla být, Kodexem 2004 dotčena. Kodex 2004 na různých místech v souvislosti s jednotlivými doporučeními obsahuje odkaz na příslušný právní předpis, pokud je to relevantní. Autoři Kodexu 2004 v této souvislosti upozorňují, že odkaz či uvedený výčet právních předpisů nemusí být vždy kompletní.



# Kapitola I.

## Zajištění základny pro efektivní rámec správy a řízení společností (nové z OECD)

Rámec správy a řízení společností by měl podporovat průhledné a efektivní trhy, být konzistentní s vládou zákona a jasně formulovat rozdělení odpovědnosti mezi orgány z oblasti dozoru, regulace a vynucování zákona.

**A.** Rámec správy a řízení společností by měl být rozvíjen s ohledem na jeho dopad na celkovou ekonomickou výkonnost, integritu trhu a podniky, které vytváří pro účastníky trhu a k podpoře průhledných a efektivních trhů.

**B.** Právní a regulatorní požadavky, které ovlivňují správu a řízení společností, by měly být konzistentní s vládou zákona, průhledné a vynutitelné.

**C.** Rozdělení odpovědnosti mezi různé orgány by mělo být jasně formulované a zajištěno, že bude sloužit veřejnému zájmu.

**D.** Orgány z oblasti dozoru, regulace a vynucování zákona by měly mít autoritu, integritu a zdroje, aby mohly profesionálně a objektivně plnit své povinnosti. Jejich předpisy by měly být kromě toho včasné, průhledné a plně vysvětlené.

# Komentář ke kapitole I.

**1.** Akciová společnost jako forma organizování hospodářské činnosti je mocnou silou růstu. Právní a regulační prostředí, v němž akciové společnosti působí, má tudíž pro celkovou výkonnost hospodářství klíčový význam. Politici mají odpovědnost za to, že bude existovat dostatečně pružný rámec, jenž vyhoví potřebám společností podnikajících za velmi různých podmínek, a umožní, aby vznikaly nové příležitosti k vytváření hodnot a k neefektivnějšímu využití zdrojů. Aby se politikům dařilo tuto odpovědnost nést, musejí se soustředit na ty nejdůležitější ekonomické výsledky. Politici musejí při zvažování různých variant hospodářské politiky analyzovat dopad takových klíčových proměnných ovlivňujících fungování trhů, jako je struktura podnětů, efektivnost seberegulačních systémů a nakládání se střety zájmů. Transparentní a efektivní trhy vnášejí do chování účastníků trhu disciplínu a podporují zodpovědnost. Vznikne-li potřeba nových zákonů a vyhlášek jako reakce na nedokonalosti a selhání trhu, musejí být formulovány tak, aby bylo možné je vynucovat a aplikovat stejně na všechny.

**2.** Pro pravidla dobré správy a řízení společností je typické, že jsou propojena s celou řadou oblastí práva a právními předpisy, zejména Obchodním zákoníkem, zákonem o podnikání na kapitálovém trhu (dále též „ZPKT“), zákony upravujícími postupy v účetnictví, auditu a platební neschopnost, Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce a daňovými zákony. Existuje proto riziko, že vlivy těchto různých zákonů způsobí nikým nezamýšlené konflikty, které by mohly snížit a poškodit schopnost dosahování klíčových cílů v oblasti správy a řízení společností. Je proto důležité, aby si politici byli tohoto rizika vědomi a snažili se jej co nejvíce omezit.

**3.** Odpovědnost za regulaci musí být svěřena institucím, které mohou své funkce vykonávat bez střetu zájmů a jejichž rozhodnutí mohou být přezkoumána soudy. Jelikož počet společností, událostí, které se jich týkají, a objem uveřejňovaných informací neustále stoupá, může se stát, že zdroje těchto institucí nebudou stačit. Politici proto musejí zajistit jejich náležité financování. Schopnost těchto institucí získat kvalifikované odborníky za konkurenčních podmínek nepochybně zvýší kvalitu dozoru, vynucování zákonů a předpisů a jeho nezávislost.



2) Tato pravidla upravuje Obchodní zákoník (dále též „ObchZ“) na více místech, k bodu 3 srov. např. ustanovení § 193 odst. 2: „K uzavření smlouvy, na jejímž základě má společnost nabýt nebo zcizit majetek, přesahuje-li hodnota nabývaného majetku nebo zcizovaného majetku v průběhu jednoho účetního období jednu třetinu vlastního kapitálu vyplývajícího z poslední účetní závěrky nebo z konsolidované účetní závěrky, sestavuje-li společnost konsolidovanou účetní závěrku, se vyžaduje souhlas dozorčí rady. Vydala-li společnost kótované účastnické cenné papíry, vyžaduje se i souhlas valné hromady. Ustanovení § 196a odst. 4 se použije obdobně.“

3) Viz úprava svolávání valné hromady v § 184 odst. 4 ObchZ a rozdíly u svolávání valné hromady se zřetelem na formu akcií (na jméno a na majitele).

4) Upravuje zejména § 180 odst. 1, 4 a 5 ObchZ a stanovy každé společnosti.

# Kapitola II.

## Práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce (nové z OECD)

Rámec správy a řízení společností musí chránit práva akcionářů a usnadňovat jejich výkon (nové z OECD).

### A. Základní práva akcionářů zahrnují:

1. Právo na bezpečné metody registrace vlastnictví;
2. Právo na převod akcií;
3. Právo dostávat včas a pravidelně příslušné informace o společnosti;
4. Právo účastnit se valných hromad a hlasovat na nich;
5. Právo volit a odvolávat (nové z OECD) členy dozorčí rady a/nebo představenstva;
6. Právo podílet se na ziscích společnosti a na likvidačním zůstatku;
7. Právo na odkup akcií ze strany akciové společnosti nebo majoritního akcionáře v případech stanovených zákonem;
8. Přednostní právo na úpis nově vydávaných akcií.

### B. Akcionáři mají právo účastnit se rozhodování o podstatných změnách ve společnosti a být o nich dostatečně informováni. Jde zejména o tyto změny<sup>2</sup>:

1. Novelizace stanov nebo zakladatelské smlouvy nebo obdobných základních dokumentů společnosti;
2. Schválení emise nových akcií;
3. Mimořádné transakce včetně transferu všech nebo téměř všech aktiv, které mají ve skutečnosti za následek prodej společnosti.

### C. Akcionáři musejí mít příležitost účastnit se efektivně valných hromad a hlasovat na nich a musejí být informováni o pravidlech včetně hlasovacích procedur, jimiž se valné hromady řídí:

1. Akcionáři musejí dostat dostatečné a včasné informace o datu, místě a pořadu jednání valných hromad a dále úplné a včasné informace o záležitostech, o nichž se má na valné hromadě rozhodovat<sup>3</sup>;
2. Akcionáři musejí dostat příležitost, aby mohli představenstvu a dozorčí radě klást otázky, včetně otázek, které se vztahují k výročnímu externímu auditu (nové z OECD), a dávat za rozumných omezujících podmínek na pořad valné hromady body k jednání<sup>4</sup>;
3. Akcionářům se musí usnadnit účast na klíčových rozhodnutích v oblasti správy a řízení společnosti, jako je navrhování a volba členů správních orgánů. Akcionáři musejí mít možnost vyjádřit svůj názor na politiku odměňování členů správních orgánů a klíčových osob

exekutivy. Akciovou složku schémat odměňování členů správních orgánů a zaměstnanců musejí akcionáři schválit (nové z OECD);

4. Akcionáři musejí mít možnost hlasovat osobně nebo v zastoupení a výsledky osobního hlasování a hlasování v nepřítomnosti musí mít stejnou váhu<sup>5</sup>.

**D. Kapitálové struktury a uspořádání umožňující některým akcionářům ovládat společnost v míře, která není úměrná jejich vlastnictví akcií, se musí uveřejnit<sup>6</sup>.**

**E. Trhům ovládnutí společností se musí umožnit, aby fungovaly efektivně a průhledně.**

1. Pravidla a procedury, které řídí převzetí ovládnutí společností na kapitálovém trhu a mimořádné transakce, jako jsou fúze a prodeje podstatných částí aktiv společnosti, musejí být jasně formulována a uveřejněna, aby investoři rozuměli svým právům a možnostem obrany. Transakce se musejí uskutečňovat za průhledné ceny a za poctivých podmínek, které chrání práva všech skupin akcionářů<sup>7</sup>.
2. Nástroje obrany proti převzetí se nesmějí používat tak, aby chránily management před odpovědností<sup>8</sup>.

**F. Všem akcionářům včetně institucionálních investorů se musí usnadnit výkon vlastnických práv.**

1. Institucionální investoři, kteří jednají jako správci svěřených prostředků, by měli uveřejňovat svoji politiku v oblasti správy a řízení společnosti a politiku svého hlasování ve vztahu ke své investici včetně rozhodovacích procedur použití hlasovacích práv (nové z OECD a z EU).
2. Institucionální investoři<sup>9</sup>, kteří jednají jako správci svěřených prostředků, musejí uveřejňovat, jak se vypořádávají s podstatnými střety svých zájmů, které by mohly ovlivňovat výkon jejich klíčových vlastnických funkcí ve vztahu ke své investici (nové z OECD).

**G. Akcionářům včetně institucionálních akcionářů se musí dovolit, aby vzájemně konzultovali problémy, které se týkají jejich základních akcionářských práv, definovaných výše, až na výjimky zaměřené proti zneužití vzájemných konzultací (nové z OECD).**

5) V současnosti není podle ObchZ možné, aby akcionáři hlasovali distančně, např. pomocí elektronických prostředků komunikace. Ohledně valné hromady to výslovně zakazuje § 66 odst. 5 ObchZ, je to však možné u jiných orgánů společnosti.

6) Úprava oznamovací povinnosti je v § 122 zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Hlasovací práva se přičítají tomu, kdo s nimi skutečně disponuje, což je správné, avšak v praxi někdy obtížně zjistitelné.

7) To odpovídá zásadám platným pro nabídky převzetí, uvedeným zejména v § 183a ObchZ.

8) O obranných opatřeních může podle § 183a odst. 11 písm. b) ObchZ rozhodovat pouze valná hromada v době závaznosti nabídky převzetí, jiné orgány společnosti musejí zůstat neutrální.

9) V českém prostředí institucionální investory vymezuje zákon o Komisi pro cenné papíry v § 5 odst. 1 jako banky, investiční společnosti, investiční fond, penzijní fond a pojišťovna a zahraniční osoba oprávněná podnikat ve stejných oborech na území ČR.

## Komentář ke kapitole II.

**1.** Akcionáři mají vlastnická práva, takže jejich akcie lze kupovat, prodávat nebo jinak převádět. Kromě toho mají právo na část zisků společnosti. Tato práva, zejména právo na část zisků a právo prodat své akcie, tvoří prvky akcionářské hodnoty. Všichni akcionáři by si přáli, aby hodnota jejich akcií rostla a aby akcie vynášely dobré dividendy, avšak musejí se naučit, že při zajišťování náležité správy a řízení společnosti a při zvyšování akcionářské hodnoty musejí sehrát svou roli. Aby toto všechno bylo možné, musejí mít právo na informace o společnosti a právo ovlivňovat společnost v první řadě účastí na valné hromadě a hlasováním. Komise EU doporučuje ve svém dokumentu z května 2003 „Modernizace zákona o společnosti a zdokonalení správy a řízení společnosti v EU – plán postupu“ (dále jen „Plán postupu EU“), aby posílení práv akcionářů bylo zásadně založeno na tom, že společnosti poskytnou akcionářům obsáhlou informaci o tom, jaká různá práva existují a jak mají být vykonávána (nové z EU). Stejně jako každá jiná práva, ani akcionářská práva se však nesmějí zneužívat (§ 56a odst. 1 ObchZ).

**2.** Aby byl akcionář o své investici informován, musí být informován správně. Obvyklý základ informace tvoří roční a pololetní zpráva, je však podstatné, aby společnost akcionáře informovala o všech změnách ve společnosti nebo jejím podnikání, které se mohou významně dotknout hodnoty akcií.

**3.** Společnosti musí zajistit, aby alespoň 30 dnů před konáním řádné valné hromady a alespoň 15 dnů před konáním mimořádné valné hromady byli akcionáři vyrozuměni (oznámením nebo pozvánkou) o konání valné hromady<sup>10</sup>, což by mělo akcionářům poskytnout dostatek času na rozmyšlenou a konzultace. V souvislosti se svoláváním a konáním valných hromad společností je třeba zdůraznit, že neexistuje ani rozumný důvod, ani zákonný požadavek, na jejichž základě by měly společnosti dávat Středisku cenných papírů příkaz k pozastavení výkonu práva nakládat s akciemi několik dnů před konáním valné hromady (v praxi nejčastěji 7 dnů), a omezovat tak vlastnická práva akcionářů. Na vyspělých kapitálových trzích není tato praxe obvyklá a je vnímána negativně. Efektivní účast akcionářů na valných hromadách by se mohla zvýšit rozvojem bezpečných elektronických prostředků komunikace. KCP bude iniciovat novelu ObchZ, která hlasování elektronickými prostředky na dálku umožní. Komise ES doporučuje v Plánu postupu EU, aby akcionáři kótovaných společností měli elektronická zařízení, která by jim umožňovala mít předem přístup k příslušným informacím o valné hromadě (nové z EU).

**4.** Je též podstatné, aby akcionář měl příležitost navštívit všechny valné hromady, neboť právě tam může volat k odpovědnosti představenstvo a dozorčí radu. Na ustanovení Obchodního zákoníku se musí pohlížet jako na minimální standardy požadované od všech společností. Jelikož akcionáři musejí být s to volat představenstvo a dozorčí radu k odpovědnosti za chod společnosti, musejí mít náležitou příležitost klást jim otázky a navrhopvat body na pořad jednání valné hromady. Společnosti proto musejí na každý pořad jednání valné hromady

10) § 184 odst. 4 ObchZ.

zařadit bod „Diskuse“ a poskytnout pro takovou diskusi dostatek prostoru. Vedení a ovládající akcionáři se nesmějí snažit odrazovat neovládající a zahraniční akcionáře od pokusu ovlivnit směřování společnosti. Musejí naslouchat všem názorům či dotazům, které vyslovil kterýkoliv akcionář, a odpovědět na ně. Společnost nesmí zpoplatňovat hlasování. Dovoleno nejsou ani žádné jiné překážky hlasování, jako je zákaz hlasování na základě plné moci (proxy) nebo požadavek osobní účasti na valné hromadě. Obecně se nesmějí přijímat žádné procedury, které by prakticky znemožňovaly či omezovaly výkon vlastnického práva.

**5.** Místo a čas konání valné hromady nesmí způsobovat neúměrné náklady či překážky v účasti na valné hromadě. Představenstva nesmějí sestavovat pořad jednání valných hromad tak, aby to znemožňovalo řádnou diskusi o otázkách, které platně a řádně vynesl kterýkoliv akcionář. Je známo, že existují některé nedobré praktiky, používané některými společnostmi, jak snížit riziko nepříjemných otázek, na což se musí pohlížet jako na něco, co je pro společnost s dobrou pověstí nepřijatelné. Na valné hromadě musejí členové představenstva poskytnout všem přítomným akcionářům dost času na to, aby mohli vznést otázky k jednotlivým bodům pořadu jednání a na diskusi o těchto věcech dříve, než se začne hlasovat. O každém bodu pořadu jednání se musí hlasovat zvlášť a v případě volby členů dozorčí rady a/nebo představenstva se o každé navržené osobě musí rovněž hlasovat zvlášť.

**6.** Předseda dozorčí rady musí zajistit, aby předsedové výborů pro audit, odměňování a jmenování byli na valné hromadě připraveni odpovídat na otázky (o těchto výborech podrobněji dále a v Příloze 2). Je důležité, aby akcionáři mohli všem členům výborů klást otázky ohledně jejich rozhodnutí, například o rozhodnutí podstatně zvýšit příjem jednotlivých členů představenstva a dozorčí rady a klíčových členů exekutivy.

**7.** Společnosti se musejí mít k tomu, aby budovaly dobré vztahy s investory. Valná hromada poskytuje společnostem každoročně příležitost informovat individuální investory o aktivitách, pokroku a plánech společnosti a mít je k tomu, aby ve své účasti ve společnosti vytrvali a nadále ji podporovali.

**8.** Jelikož všichni akcionáři se stejným druhem akcií mají stejná práva, je podstatné, aby s nimi členové představenstva zacházeli průhledně a řádně. Nesmějí činit žádné kroky, používat triky nebo předkládat návrhy, které by mohly snižovat nebo zakrývat zisky a bránit jejich poctivému rozdělování všem akcionářům včetně minoritních. Zejména důležité je, aby představenstvo společnosti s dostatečným předstihem stanovilo a uveřejnilo data výplaty dividend a výplaty úroků z obligací (§ 178 odst. 9 ObchZ).

**9.** Může existovat řada případů, zejména zahraničních investic, kde dohody akcionářů zajišťují zahraničním akcionářům vysoký stupeň ovládnutí společnosti. Tyto dohody nemusejí být samy o sobě v rozporu s dobrou správou a řízením společnosti, musejí však být všem akcionářům oznámeny. Akcionářům se musejí oznámit všechny tyto skutečnosti:

- Pyramidové struktury a křížový typ vlastnictví, které by mohly být použity ke snížení schopnosti neovládajících akcionářů ovlivňovat rozhodování společnosti.
- Dohody skupin akcionářů, které mohou jednotlivě držet relativně malý podíl na celkovém akciovém kapitálu, že budou jednat ve shodě tak, že utvoří efektivní většinu nebo alespoň jeden největší blok akcionářů. Dohody akcionářů zpravidla dávají zúčastněným stranám přednostní práva na nákup akcií, jestliže si jiné strany dohody přejí je prodat. Tyto dohody mohou též obsahovat ustanovení, která od účastníků dohody vyžadují neprodávat své akcie po určitou dobu. Dohody akcionářů se mohou též týkat výběru dozorčí rady, představenstva nebo předsedy představenstva. Dohody mohou též zavazovat účastníky dohody hlasovat společně.
- Strop hlasování (voting cap), tj. omezení počtu hlasů, které může akcionář uplatnit bez ohledu na počet akcií, které může skutečně vlastnit. Strop hlasování tudíž přerozděluje kontrolu nad společností a může mít vliv na motivaci akcionáře zúčastnit se valných hromad. V České republice umožňuje § 180 odst. 2 ObchZ zakotvit takové pravidlo do stanov.

**10.** Pravidla trhu ovládnutí společností byla do ObchZ zařazena v roce 1996, jejich účinné vynucování však existuje teprve od roku 2001. Potřeba vynucování těchto pravidel byla v ČR zvláště silná vzhledem k procesu koncentrace vlastnictví akcií, který probíhal a stále ještě probíhá po skončení kuponové privatizace. Několikaletá nepřítomnost vynucování pravidel trhu ovládnutí společností těžce poškodila důvěru v kapitálový trh. Zkušenost ČR tak potvrzuje závěr obsažený v Plánu postupu EU, že totiž přístup k pravidlům správy a řízení společnosti jako k nezávazným doporučením nepostačuje a že některá klíčová pravidla musejí mít sílu zákona. Řád, který byl do fungování trhu ovládnutí společností vnesen novelou ObchZ z roku 2001, ocenila Světová banka jedinou nejvyšší známkou při svém hodnocení z roku 2002, jak se v ČR respektují Principy správy a řízení společnosti OECD (viz Příloha 1).

**11.** Na mnoha rozvinutých kapitálových trzích institucionální investoři drží většinu akcií kótovaných společností pro jednotlivce, kterými jsou účastníci penzijních fondů, podílových fondů, pojistných smluv atd. Společný zájem je tedy velmi silný. Institucionální investory je třeba povzbuzovat k tomu, aby nejednali jako pasivní investoři, nýbrž hráli při dohledu nad svými investicemi aktivní roli. Zanedbání výkonu vlastnických práv může vyústit ve ztrátu pro konečného vlastníka, který by proto měl být informován o politice, kterou institucionální investor sleduje. Je samozřejmé, že při samotném výkonu vlastnických práv bude institucionální investor omezen náklady, které jsou s tím spojeny, musí tedy vždy brát v úvahu efektivnost výkonu vlastnických práv. K tomu potřebuje snadný přístup ke všem informacím. Kromě toho musí mít přístup k managementu. Musí volat představenstvo a dozorčí radu k odpovědnosti za jejich chyby včetně požadavku na odvolání odpovědných členů exekutivy, je-li to nutné. To vyžaduje, aby se management a představenstvo rozhodly pro otevřený přístup ke svým institucionálním investorům a zahájily s nimi dialog. Institucionální investoři by měli zveřejňovat svou politiku ohledně výkonu hlasovacích práv ve společnostech.

do nichž investovali, a měli by konečným vlastníkům na jejich žádost sdělit, jak byla tato práva použita v konkrétním případě (nové z EU).

**12.** Někdy akcionář zlepšení situace ve společnosti dosáhnout nemůže. V tomto případě se mu musí dovolit, dokonce ho mít k tomu, aby „hlasoval svými nohama“, tj. tak, že své akcie prodá a odejde ze společnosti. Jakmile si společnost uvědomí, že se akcionáři mohou takto rozhodovat, musejí si jejich požadavků a názorů, včetně institucionálních investorů, začít více všímat.



- 11) Úprava zákazu zneužití většiny i menšiny ve společnosti a zákazu znevýhodnit jakýmkoliv jednáním společníka (akcionáře) je obsažena v § 56a ObchZ.
- 12) Upravuje § 187 odst. 1 písm. a) ObchZ.
- 13) Princip nominee není v ČR upraven.
- 14) Zásadu rovného zacházení se všemi akcionáři upravuje § 155 odst. 7 ObchZ.
- 15) Využití vnitřních (inside – vnitřní, dříve v zákoně o cenných papírech používán termín důvěrné informace) informací zakazuje a povinnost mlčenlivosti o nich ukládá § 124 a 125 zákona o podnikání na kapitálovém trhu, trestní odpovědnost pak upravuje § 128 trestního zákona, povinnost mlčenlivosti pro členy představenstev a dozorčích rad všech akciových společností ukládá § 194 odst. 5 ve spojení s § 200 odst. 3 ObchZ.
- 16) V zákoně to sice není výslovně upraveno, srovnej však úpravu zákazu konkurence v § 196 ObchZ pro představenstvo, který platí i pro dozorčí radu, a dále omezení v § 196a ObchZ.



# Kapitola III.

## Spravedlivé zacházení s akcionáři

Rámec správy a řízení společnosti musí zajistit spravedlivé zacházení se všemi akcionáři včetně minoritních a zahraničních. Všichni akcionáři musejí mít příležitost domoci se odškodnění, pokud byla jejich práva poškozena<sup>11</sup>.

### A. Se všemi akcionáři téhož druhu se musí zacházet stejně.

1. V rámci každého druhu akcií téže emise (musí se jednat o zastupitelné akcie stejné jmenovité hodnoty) musejí mít všichni akcionáři stejná práva. Všichni investoři musejí mít ještě před koupí akcií možnost dostat informace o právech spojených se všemi druhy akcií. O všech změnách v hlasovacích právech by dotčení akcionáři měli hlasovat<sup>12</sup>.
2. Minoritní akcionáři musejí být chráněni před přímým nebo nepřímým poškozujícím jednáním akcionářů, kteří společnost ovládají, nebo poškozujícím jednáním, které je v jejich prospěch, a musejí mít efektivní prostředky, jak se domoci odškodnění (nové z OECD).
3. Správci (custodians, nominees) musí hlasovat způsobem dohodnutým s akcionářem. Toto pravidlo platí, pokud akcionář udělí pokyny. Pokud pokyny neudělí, custodian nebo nominee může hlasovat podle vlastního uvážení, přičítají se mu však hlasovací práva<sup>13</sup>.
4. Procesní postupy a procedury na valných hromadách musejí umožnit spravedlivé zacházení se všemi akcionáři. Procedury společnosti nesmějí ztěžovat nebo zdražovat uplatňování hlasů<sup>14</sup>.

**B. Obchodování na základě důvěrných informací (insider dealing) a zneužívání obchodů se společností ze strany spřízněných osob k jejich vlastnímu prospěchu (abusive self-dealing) je zakázáno<sup>15</sup>.**

**C. Od členů představenstva, dozorčí rady a od manažerů se musí požadovat, aby představenstvu nebo dozorčí radě sdělili, zda mají přímý nebo nepřímý zájem nebo zájem ve prospěch třetích osob na transakcích nebo záležitostech, které se přímo týkají společnosti<sup>16</sup> (nové z OECD).**

## Komentář ke kapitole III.

**1.** Princip spravedlivého zacházení se všemi akcionáři začne být kriticky důležitý, když se společnosti budou snažit získat dodatečný kapitál na kapitálovém trhu a mít institucionální investory k tomu, aby do společnosti investovali. V současné době se na Českou republiku stále ještě pohlíží jako na zemi, kde jsou minoritní akcionáři poškozováni.

**2.** Paragraf 155 odst. 7 ObchZ vyžaduje, aby se stejným druhem akcií byla spojena stejná práva, a nedávná novela to zesílila požadavkem, aby společnosti nakládaly za stejných podmínek se všemi akcionáři stejně (zejména viz paragrafy 178 odst. 1, 220 odst. 1 a 180 odst. 2 ObchZ).

**3.** O optimální struktuře kapitálu společnosti nejlépe rozhoduje představenstvo, avšak akcionáři by ji měli schválit. V České republice mohou některé společnosti vydat prioritní akcie, které mají přednost při výplatě dividend společnosti, běžně však nemají hlasovací práva, pokud jsou preferenční dividendy ohlášeny a vyplaceny. Tento mechanismus je náchylný ke zneužití, jelikož je nepravděpodobné, že by společnosti vydaly prioritní akcie komukoliv jinému než stávajícím majoritním akcionářům z obavy, že přestanou společnost ovládat v případě, že společnost nemůže ohlásit a vyplatit preferenční dividendy.

**4.** Investoři by měli vyžadovat informace o svých hlasovacích právech ještě před tím, než budou investovat. Jakmile investovali, jejich práva by se neměla měnit, ledaže by ti, kteří drží akcie s hlasovacími právy, měli příležitost účastnit se příslušného rozhodnutí o změně. Návrhy na změnu hlasovacích práv různých druhů akcií však musejí být schváleny na valné hromadě alespoň 75% většinou všech akcií s hlasovacími právy příslušného druhu (viz § 186 odst. 3 ObchZ), a toto usnesení valné hromady musí mít formu notářského zápisu (viz § 186 odst. 6 ObchZ).

**5.** Správci cenných papírů (custodians, nominees), jako jsou banky a obchodníci s cennými papíry, kteří drží akcie pro své zákazníky, zpravidla nesmějí hlasovat na valných hromadách bez výslovného příkazu klienta. Kromě možnosti zmocnit správce obecně k hlasování způsobem odpovídajícím zájmu akcionáře – v případech, kdy správce nedostane od akcionáře jiný specifický pokyn – by snahy odchytil se od tohoto standardu měly být vnímány negativně. Zejména jde o aktivity, kdy jsou správci žádáni, aby hlasovali na podporu managementu.

**6.** Existuje obecné pravidlo, že členové správních orgánů nesmějí využívat příležitosti, které společnost má, k osobnímu prospěchu, nesmějí připouštět, aby se jejich osobní zájem dostal do střetu se zájmy společnosti a nesmějí zneužívat aktiva společnosti. Většina soudů v mezinárodním měřítku očekává od všech, jimž je svěřen cizí majetek, velmi vysoký standard čestnosti a to, co se rozumí slovy nevhodnost, osobní prospěch nebo zneužití, podrobí velmi přísnému testu.

**7.** ObchZ (§ 196 a 196a) ustanovuje specifický zákaz konkurenčního chování, přičemž stanovy nebo usnesení valné hromady jej mohou ještě zpřísnit. V případě porušení zákazu se společnost může domáhat navrácení prospěchu nebo práva na odškodnění. I tam, kde stanovy pozmění ustanovení ObchZ, by mezinárodně přijímaná nejlepší praxe vyžadovala, aby se dodržovala zásada prohlášení zájmu. Od členů správních orgánů a manažerů by se tak požadovalo, aby orgánu společnosti, jehož jsou členy, ohlásili svůj zájem na každé smlouvě nebo návrhu smlouvy, kterou společnost s někým uzavírá. Pokud by to neudělali, jednalo by se o disciplinární prohřešek. Ohlásit by to měl člen na první schůzi orgánu, které se účastní a na které se smlouva probírá, nebo na první takové schůzi orgánu poté, co byl člen do smlouvy zainteresován. Obecně by to mělo zahrnout každou transakci nebo ujednání včetně půjčky a záručních transakcí, ať už jde nebo nejde o formální smlouvu. Členové správních orgánů a manažeri by se měli též zdržet každého hlasování o takových transakcích a neměli by ani hlasovat o žádném jiném rozhodnutí, které je těmito zájmy dotčeno (požaduje to § 196a ObchZ). To se váže k situacím, kdy tyto osoby mají podnikatelské, rodinné nebo jiné zvláštní vztahy se stranami transakce nebo smlouvy. K nezákonnému obchodování ve vlastní prospěch dochází, když osoby, jež mají úzké vztahy ke společnosti, tyto vztahy využívají ve svůj prospěch, na úkor společnosti a investorů. Smlouvy o prodeji aktiv společnosti nebo výrobků členům managementu, klíčovým osobám exekutivy, členům představenstva, akcionářům nebo osobám s nimi úzce spojenými<sup>17</sup>, v tom všem by měla být společnost velmi obezřetná. Takovéto smlouvy by se měly řádně vysvětlit včetně okruhu zákazníků a schválit na valné hromadě před tím, než jsou podepsány.

**8.** ZPKT zakazuje obchodování na základě vnitřních informací, a společnosti by si měly uvědomit, že se riziko porušení tohoto ustanovení snižuje, když v souladu se svou informační povinností trhu rychle zveřejní závažné informace. Obchodování na základě vnitřních informací bývá spojeno i s manipulací kapitálovým trhem, kterou zákon o podnikání na kapitálovém trhu rovněž zakazuje<sup>18</sup>. Podle zákona o podnikání na kapitálovém trhu je společnost, jejíž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na regulovaném trhu v členském státě Evropské unie, povinna zajistit vedení seznamu osob, které mají přístup k vnitřním informacím emitenta, a zajistit na vyžádání jeho poskytnutí Komisi bez zbytečného odkladu.

17) Úzké propojení vymezuje § 2 písm. f) ZPKT.

18) § 126 odst. 4 ZPKT.

# Kapitola IV.

## Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společnosti

Rámec správy a řízení společnosti musí uznávat zakotvená práva zainteresovaných stran a podporovat aktivní spolupráci mezi společností a zainteresovanými stranami při vytváření bohatství, pracovních míst a finančně zdravých podniků.

**A.** Práva zainteresovaných stran chráněná zákonem nebo vzájemnými smlouvami (nové z OECD) se musí respektovat.

**B.** Jsou-li zájmy zainteresovaných stran chráněny zákonem, zainteresované strany musí mít příležitost domoci se náležitého odškodnění za porušení svých práv.

**C.** Musí být vytvořen prostor pro působení mechanismů zaměřených na zvyšování výkonu společnosti za účasti zaměstnanců (nové z OECD).

**D.** Jestliže se zainteresované strany účastní procesu správy a řízení společnosti, měly by mít pravidelný a včasný přístup k příslušným informacím, kteře jsou dostatečné a spolehlivé (nové z OECD).

**E.** Zainteresované strany, včetně jednotlivých zaměstnanců a jejich představitelů, musejí mít možnost volně sdělovat dozorčí radě své obavy ohledně nezákonných nebo neetických postupů<sup>19</sup>, a jejich práva tím nesmějí být dotčena (nové z OECD).

**F.** Rámec správy a řízení společnosti musí být doplněn o účinný rámec řešení platební neschopnosti a účinné vynucování práv věřitelů (nové z OECD).

19) Současný právní řád např. upravuje účast zaměstnanců v dozorčí radě a různé mechanismy ochrany věřitelů (různé oznamovací povinnosti a povinnosti zajištění závazku – např. při snižování základního kapitálu společnosti apod.), schůze vlastníků dluhopisů dle § 21 zákona o dluhopisech. Práva jiných zainteresovaných stran specificky vůči emitentům cenných papírů současný právní řád neupravuje.

## Komentář ke kapitole IV.

**1.** Pojem zainteresovaná strana<sup>20</sup> si vyžaduje vysvětlení. Zahrnuje velký počet stran, které mají zájem na úspěchu a způsobu fungování nějaké společnosti. Patří sem její zaměstnanci, členové místní komunity, kterým záleží třeba na tom, aby životní prostředí nebylo znečištěné, orgány místní správy a samosprávy, místní podnikatelé, kteří prodávají zboží a služby zaměstnancům společnosti, školy, lékaři atd., a podnikatelé, s nimiž společnost obchoduje, jak dodavatelé, tak odběratelé, a samozřejmě věřitelé. Společnost, která je hlavním výrobcem v regionu, tak musí brát v úvahu dopad svých rozhodnutí na podnikání v místě. V dlouhodobém zájmu každé společnosti je posilovat při tvorbě bohatství spolupráci se zainteresovanými stranami. Je třeba vědět, že společností slouží, když se uznávají zájmy zainteresovaných stran a jejich přispívání k dlouhodobému úspěchu společnosti.

**2.** Klíčovým aspektem správy a řízení společnosti je starost o zajištění toku kapitálu z vnějšku do firem. Správa a řízení společnosti je též starostí o nalezení způsobu, jak podnitit různé strany zainteresované na firmě, aby na sebe vzaly společensky efektivní úroveň investic do specificky lidského a fyzického kapitálu společnosti. Konkurenceschopnost a konečný úspěch společnosti je výsledkem týmové práce, kde záleží na přispění celé řady těch, kteří poskytují zdroje, tj. investorů, zaměstnanců, věřitelů a dodavatelů. Nejlepší praxí správních orgánů společnosti tedy je, když berou v úvahu dopad svých rozhodnutí na různé zainteresované strany jako nedílnou součást rozhodovacího procesu.

**3.** V současné době je v České republice zvláště důležitý vztah společností a jejich věřitelů. Společnosti musí vyvinout veškeré úsilí, aby dodavatelům a věřitelům platily včas a nepovažovaly opožděné placení nebo neplacení za způsob, jak si uspořádat svůj tok hotovosti. Společnost musí považovat své věřitele za významnou zainteresovanou stranu a stále je informovat, není-li schopna včas platit, neboť to může mít vážný dopad na jejich ekonomickou výkonnost a životaschopnost. Nejlepší praxí v případě, že společnost není schopna včas platit, je o tom věřitele uvědomit, navrhnout mu a dohodnout s ním jiný platební kalendář, který by vzal v úvahu požadavky jeho podnikání.

**4.** Ve většině zemí včetně České republiky jsou práva zainteresovaných stran zakotvena v zákoně, tj. v pracovním právu, v zákonech upravujících podnikání, ve smluvním právu a v zákonech upravujících platební neschopnost. I v oblastech, kde zájmy zainteresovaných stran nejsou upraveny zákonem, dělají mnohé firmy vůči nim vstřícné kroky, třeba z obavy o pověst společnosti a její výkonnost. Toto je pro mnohé společnosti v České republice nový směr uvažování, který se však rozvíjí. Tam, kde jsou zájmy zainteresovaných stran chráněny zákonem, však zainteresované strany musejí mít příležitost dostat skutečné odškodnění za porušení svých práv. Právní rámec a proces musí být průhledný a nesmí omezovat schopnost zainteresovaných stran požadovat a dostat odškodnění za porušení svých práv.

20) Anglicky „stakeholder“.

**5.** Stupeň, v němž se zainteresované strany účastní správy a řízení, závisí na zákonech a obvyklé praxi a může být také u různých společností různý. Příkladem mechanismů účasti zainteresovaných stran je zastoupení zaměstnanců v představenstvu nebo v dozorčí radě, akcie nabízené zaměstnancům společnosti za zvýhodněných podmínek podle § 158 ObchZ nebo jiné mechanismy zainteresovanosti na zisku nebo procesu řízení, které berou zřetel na názory zaměstnanců při určitých klíčových rozhodnutích. Společnost může tudíž významně těžit z toho, jsou-li její zaměstnanci ochotni do ní investovat své dovednosti a znalosti. Je proto v jejím zájmu zapojit je do správy a řízení. Také zapojení věřitelů do řízení společnosti – v kontextu s postupy řešení její platební neschopnosti a začlenění rozhodčích doložek do smluv – může zvýšit výkon společnosti a prospět její pověsti. Tam, kde zákony a praxe systémů správy a řízení řeší účast zainteresovaných stran, je důležité, aby zainteresované strany měly přístup k informacím nezbytným k plnění jejich odpovědnosti.



- 21) Tuto povinnost upravuje řada právních předpisů – zejména zákon o účetnictví, zákon o podnikání na kapitálovém trhu, zákon o kolektivním investování, zákon o auditorech, ObchZ, zákon o bankách a celá řada podzákoných norem.
- 22) Upravuje ZPKT a zákon o účetnictví.
- 23) Zákonem upraveno není, zákon upravuje jen výhledy podložené skutečností – předpokládaný vývoj – v § 20 zákona o účetnictví, nově § 118 ZPKT.
- 24) Upravuje § 122 ZPKT.
- 25) ZPKT vyžaduje uvést ve výroční zprávě údaje o přijatých plněních jednotlivými členy orgánů a členy managementu.
- 26) Tuto povinnost v současnosti zákon výslovně neupravuje, lze ji však dovodit z generální klauzule ohledně funkce a obsahu výroční a pololetní zprávy emitenta kótovaného cenného papíru – § 118 odst. 3, § 119 odst. 1 ZPKT – a z požadavku na uvedení výhledu do budoucnosti.
- 27) Tuto povinnost zákon výslovně neupravuje, platí však totéž, co v předchozím bodě. Mohou však být naplněny též znaky kurzotvorné (vnitřní) informace – pak platí zákonná povinnost neprodleně informaci uveřejnit.
- 28) Tuto povinnost zákon neupravuje.
- 29) Elektronický způsob uveřejňování lze podle zákona o podnikání na kapitálovém trhu již považovat za dostatečný – srov. např. § 118, 119 či 125 ZPKT.

# Kapitola V.

## Uveřejňování a průhlednost

Rámec správy a řízení společnosti musí zajistit, že se budou včas a přesně uveřejňovat všechny podstatné věci týkající se společnosti, včetně finanční situace, výkonnosti, vlastnictví a správy a řízení<sup>21</sup>.

### A. Uveřejňování musí obsahovat alespoň tyto podstatné informace:

1. Finanční a provozní výsledky společnosti<sup>22</sup>;
2. Cíle společnosti<sup>23</sup>;
3. Velké vlastnické podíly na akcích a hlasovacích právech<sup>24</sup>;
4. Politiku odměňování členů představenstva, dozorčí rady a klíčových manažerů, včetně jejich kvalifikace, procesu jejich navrhování a informace, zda se na ně pohlíží jako na nezávislé (nové z OECD)<sup>25</sup>;
5. Transakce se spřízněnými stranami (nové z OECD);
6. Předvídatelné faktory rizika<sup>26</sup>;
7. Problémy ve vztahu k zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám<sup>27</sup>;
8. Strukturu správy a řízení společnosti a postupy v této oblasti, zejména obsah kodexu správy a řízení společnosti<sup>28</sup> a proces, jímž je aplikován v praxi (nové z OECD).

### B. Informace musejí být připraveny a uveřejněny podle nejvyšších standardů účetnictví a uveřejňování finančních a nefinančních informací.

### C. Výroční audit musí provádět nezávislý, kompetentní a kvalifikovaný auditor s cílem poskytnout představenstvu, dozorčí radě a akcionářům externí a objektivní ujištění, že finanční výkazy správně vyjadřují finanční situaci a výkonnost společnosti ve všech podstatných ohledech (nové z OECD).

### D. Externí auditoři se musejí zodpovídat akcionářům a mít při provádění auditu vůči společnosti povinnost náležité profesionální péče (nové z OECD).

### E. Kanály šíření informací musejí poskytovat poctivý, včasný a nákladově efektivní přístup uživatelů k příslušným informacím<sup>29</sup>.

### F. Rámec správy a řízení společnosti musí být doplněn o efektivní přístup zaměřený na kvalitu analýz a rad, které poskytují analytici, obchodníci s cennými papíry, ratingové agentury, jsou významné pro rozhodování investorů a nejsou zatížené střetem zájmů, který by mohl znehodnotit integritu analýz nebo rad (nové z OECD).

## Komentář ke kapitole V.

**1.** Uveřejňování informací se typicky vyžaduje alespoň pololetně a častěji v případech závažných událostí, které se týkají společnosti. Společnosti se musí mít k tomu, aby dobrovolně uveřejňovaly informace nad rámec minimálních požadavků v reakci na poptávku trhu. Přísný režim uveřejňování je podstatný pro tržně orientovaný monitoring společností a má klíčový význam pro schopnost akcionářů vykonávat svá hlasovací práva. Může též významně ovlivnit chování společností a ochraňovat investory. Navíc může napomoci při získávání kapitálu a udržování důvěry v kapitálový trh. Akcionáři a investoři požadují přístup k pravidelným, spolehlivým, srovnatelným a dostatečně podrobným informacím, aby mohli zhodnotit, jak představenstvo a management řídí, a činit informovaná rozhodnutí ohledně hodnocení akcií, vlastnictví akcií a hlasování. Naopak nedostatečné a nejasné informace mohou narušovat fungování finančního trhu, zvyšovat náklady na kapitál a vyústit v chybnou alokaci zdrojů.

**2.** Je však důležité, aby požadavky na uveřejňování informací nebyly pro podniky spojeny s nerozumným administrativním břemenem nebo náklady. Nemělo by se požadovat, aby společnosti uveřejňovaly informace, které by mohly ohrozit jejich konkurenční postavení, ledaže je uveřejnění nezbytné kvůli úplné informaci o investičním rozhodnutí nebo proto, aby investor nebyl klamán. Je podstatné, aby takovéto neuveřejňování bylo přísně omezeno, a proto se často používá test významnosti informace<sup>30</sup>. Významná informace může být definována jako ta, jejíž opomenutí nebo falšování by mohlo ovlivnit ekonomické rozhodnutí uživatele informace. Například od farmaceutické společnosti by se vyžadovalo uveřejnit, že patentovala a testovala nový lék, avšak nevyžadovalo by se prozradit podrobnosti patentu. Včasné uveřejnění všech významných událostí, k nimž dochází v období mezi pravidelnými zprávami, se tak považuje za stejně podstatné, jako je souběžné informování všech akcionářů, aby bylo zajištěno, že se s nimi zachází spravedlivě.

**3.** Paragrafy 118 a 119 ZPKT vyžadují uveřejnění výroční a pololetní zprávy. Výroční zpráva musí obsahovat zejména auditovanou účetní závěrku a celkově podávat věrný a poctivý obraz o finanční situaci, podnikatelské činnosti a hospodářských výsledcích emitenta. Informace musejí umožnit náležité monitorování společnosti a poskytovat základ pro oceňování cenných papírů. Informace musejí být doplněny o poznámky a diskusi operací a jejich analýzu, jak je připravil management, protože to osvětluje budoucí výkonnost společnosti. Uveřejnit se musejí transakce, které se váží k celé skupině, aby bylo zajištěno uveřejnění úplné situace společnosti.

---

30) Možnosti a podmínky, kdy emitent nemusí uveřejnit vnitřní informaci, resp. může odložit její uveřejnění, upravuje § 125 odst. 2 ZPKT.



**4.** Kromě uveřejnění kvantitativních cílů, jejich časového horizontu a nákladů na ně, musejí cíle společnosti obsahovat i postupy ohledně etiky podnikání, životního prostředí a další závazky vůči veřejnosti, což investorům umožní ohodnotit vztah mezi společností a obcemi, v nichž působí, a kroky, které společnosti k uskutečnění svých cílů podnikly.

**5.** Vlastnictví velkého počtu akcií a hlasovacích práv musí být obsahem informace o vlastnické struktuře společnosti a akcionářských právech ve vztahu k právům ostatních vlastníků. Společnost však musí uveřejnit též data o velkých akcionářích a ostatních, kteří společnost ovládají nebo mohou ovládat, včetně informace o zvláštních hlasovacích právech, dohodách akcionářů, vlastnictví kontrolních nebo velkých balíků akcií, o významných křížových vlastnických vztazích a křížových zárukách.

**6.** Společnosti musejí uveřejnit informace o transakcích s propojenými osobami (§ 66a odst. 9 ObchZ). Stejně tak musejí uveřejňovat jednání ve shodě (§ 66b odst. 1 a 2).

**7.** Společnosti by měly uveřejnit informace o jednotlivých členech představenstva a dozorčí rady a klíčových manažerech, aby byli akcionáři s to ohodnotit jejich zkušenosti a kvalifikaci a zvážit všechny potenciální střety zájmů<sup>31</sup>. Uveřejnění těchto informací je pro dosažení průhlednosti společnosti kriticky významné. Jelikož je vedení společnosti tak důležité, akcionáři potřebují informace o kvalifikaci členů správních orgánů, aby měli důvěru v jejich schopnosti a mohli zajistit vyváženost zkušeností, které má společnost k dispozici. Jen s těmito informacemi mohou akcionáři volat členy správních orgánů k odpovědnosti za jejich jednání a rozhodování. Toto doporučení ještě zesiluje požadavky na výbory pro jmenování a pro odměňování (bližší viz Příloha 2).

**8.** Komise EU v Plánu postupu doporučuje, že akcionáři musí mít schopnost objektivně ohodnotit vztah mezi výkonem společnosti a úrovní odměňování členů představenstva a dozorčí rady jak ex ante, tak ex post, a musí být s to rozhodovat o položkách odměny vázaných na cenu akcie. Vhodný režim regulace by se měl skládat ze čtyř klíčových položek:

■ Uveřejnění politiky odměňování ve výroční zprávě<sup>32</sup>.

■ Uveřejnění podrobností o odměňování jednotlivých členů představenstva a dozorčí rady ve výroční zprávě<sup>33</sup>.

■ Uveřejnění podrobností o odměňování prostřednictvím akcií a opcí na akcie, jichž se členové představenstva a dozorčí rady účastní, ještě před schválením valnou hromadou<sup>34</sup>.

■ Řádné vykázání nákladů společnosti na tato schémata odměňování ve výroční zprávě<sup>35</sup> (nové z EU).

31) Právní řád však tento požadavek neobsahuje – pouze vyhláška ministerstva financí č. 500/2002 Sb. upravující obsah účetní závěrky požaduje uvedení jména a příjmení členů orgánů.

32) Tuto povinnost žádný právní předpis neukládá.

33) Tuto povinnost ukládá ZPKT.

34) Tuto povinnost žádný právní předpis neukládá.

35) Tuto povinnost upravuje § 118 ZPKT (výroční zpráva).

**9.** Společnosti musejí uveřejnit informace o rozumně předvídatelných významných rizicích včetně rizika, které je specifické pro dané odvětví a zeměpisnou oblast. Zejména jde o rizika ze závislosti na komoditách, rizika finančního trhu včetně rizika úrokové míry nebo měnového rizika, rizika vázaná na deriváty a podrozvahové transakce a rizika závazků vůči životnímu prostředí. Informace, zda společnost má nebo nemá systém monitorování rizika, je rovněž užitečná<sup>36</sup>.

**10.** Společnosti by měly uveřejnit informace o klíčových záležitostech, které se týkají zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran a které by mohly závažným způsobem ovlivnit výkonnost společnosti. Tyto informace by se mohly týkat vztahů mezi managementem a zaměstnanci a vztahů s ostatními zainteresovanými stranami, jako jsou věřitelé, dodavatelé a obce. Světová banka nedávno zdůraznila význam vztahů mezi společnostmi a jejich věřiteli v České republice. I když se tím podrobněji zabývá Kapitola IV. tohoto Kodexu, je podstatné, aby společnost se svými věřiteli nakládala řádně a průhledně, neboť to může mít vliv na jejich ekonomickou životaschopnost.

**11.** Kanály šíření informací mohou být stejně důležité jako sám obsah informací. Společnosti by měly uveřejnit kanály šíření svých informací, tj. ve kterých novinách nebo na které internetové adrese je lze nalézt, na které e-mailové adrese o ně lze požádat apod.

**12.** Stává se stále častější praxí, že společnosti publikují své informace i v jiném než českém jazyce (nejčastěji v angličtině). Tuto praxi lze jen přivítat a podpořit ji. Je však třeba důsledně dbát na to, aby všechny jazykové verze zpráv a dokumentů uveřejňovaných společností obsahovaly tytéž informace. V této souvislosti je třeba také připomenout zákonnou povinnost těch společností, jejichž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na více veřejných trzích (v tuzemsku i v zahraničí), uveřejňovat na všech těchto trzích stejné informace (srov. § 120 odst. 4 ZPKT).

**13.** Společnosti by měly ve svých výročních zprávách uveřejňovat prohlášení, jak aplikují příslušné Principy správy a řízení, obsažené v tomto Kodexu, v praxi. Tato prohlášení by měla být vypracována podle návrhu jejich struktury, jak je publikována na webových stránkách KCP<sup>37</sup>. Komise EU doporučuje v Plánu postupu, aby prohlášení souvisle popsalo klíčové prvky struktury a postupů společnosti v oblasti správy a řízení a aby obsahovalo alespoň následující body:

- 1. Funkce valné hromady a její klíčové pravomoci, popis práv akcionářů a způsobu jejich vykonávání;**
- 2. Složení a funkce představenstva, jeho výborů a dozorčí rady;**

<sup>36</sup>) Tuto povinnost současný právní řád neupravuje, lze ji však popřípadě dovodit z generální klauzule ohledně funkce a obsahu výroční a pololetní zprávy emitenta kótovaného cenného papíru – § 118 odst. 3 a § 119 odst. 1 ZPKT – a z požadavku na uvedení výhledu do budoucnosti.

<sup>37</sup>) www.sec.cz

3. Označení akcionářů, kteří drží velké podíly, jejich hlasovacích a ovládacích práv a klíčových smluv mezi nimi;
4. Další přímé a nepřímé vztahy mezi těmito velkými akcionáři a společností;
5. Všechny podstatné transakce s dalšími propojenými osobami (related parties);
6. Existence a povaha systému řízení rizik;
7. Odkaz na Kodex správy a řízení společnosti, jehož ustanovení společnost plní, nebo se od nich odchyluje (nové z EU).

**14.** Kvalita informací závisí na standardech, podle nichž jsou vypracovávány a uveřejňovány. Audit roční účetní závěrky musí být proveden nezávislým auditorem<sup>38</sup>, aby se získalo vnější a objektivní ujištění o způsobu, jímž byly finanční výkazy a prohlášení ohledně správy a řízení připraveny a předloženy. Audit roční účetní závěrky společnosti je pro správu a řízení naprosto zásadní. Od členů představenstva zákon žádá, aby ve výročních zprávách předkládali všem akcionářům zprávu o svém řízení společnosti, což je zvláště důležité ve společnostech, kde je management zároveň ovládajícím akcionářem nebo je s ním spřízněn. Je tudíž podstatné, aby byl audit objektivní a poctivý, neboť jen takovýto audit dává ujištění všem těm, kteří mají na společnosti nějaký finanční podíl.

**15.** Podle doporučení Světové banky by společnost měla přistoupit ke jmenování výboru pro audit. Federace evropských účetních expertů (FEE)<sup>39</sup> doporučuje, aby výbor pro audit měly všechny společnosti kótované na burze a aby funkci členů výboru zastávali buď neexekutivní členové představenstva, nebo členové dozorčí rady, přičemž většina členů výboru by měla být nezávislá (pojem nezávislosti viz Komentář ke kapitole VI.). Výbor pro audit by měl odpovídat za návrh na jmenování a odvolání vnějších auditorů společnosti. Takovéto návrhy na jmenování a odvolání by měla schvalovat valná hromada a vnější nezávislý auditor by měl mít právo vystoupit na valné hromadě před hlasováním o každém příslušném usnesení.

**16.** Působnost výboru pro audit by měla být vymezena formou vnitřního předpisu společnosti, který jasně určí pravomoci a povinnosti tohoto výboru. Členové výboru pro audit by měli být jmenovitě uvedeni ve výroční zprávě. Povinnosti výboru pro audit zahrnují soustavný dohled nad rozsahem a výsledky vnějšího auditu a efektivností nákladů na něj a nad nezávislostí a objektivitou auditorů. Tam, kde auditoři poskytují společnosti též významný objem služeb neauditorské povahy, musí výbor dohlížet na povahu a rozsah těchto služeb a snažit se zde udržet rovnováhu mezi zachováním objektivitu a hodnotou, kterou společnost za své peníze dostává.

38) Srov. v této souvislosti mj. též Doporučení Evropské komise 2002/590/EC ze dne 16. května 2002 – Statutory Auditors Independence in the EU: A Set of Fundamental Principles, publikované v Oficiálním věstníku Evropské unie pod N° L 191, 19.07.02, str. 22 (ke stažení na <http://europa.eu.int>).

39) [www.fee.be](http://www.fee.be), sekce Introduction to FEE.

**17.** Audit musí být proveden podle nejprísnějších mezinárodních standardů pro audit. Měl by vést k tomu, aby:

- Členové představenstva jednoznačně deklarovali svou odpovědnost za přípravu účetní závěrky spolu s prohlášením auditorů o jejich odpovědnosti ohledně účetní závěrky.
- Představenstvo vzalo v úvahu zprávy podávané během roku a další cenově citlivé informace pro veřejnost, zprávy podávané regulačním orgánům a informace požadované zákonem.
- Představenstvo udržovalo zdravý systém vnitřní kontroly a auditu, aby byly zabezpečeny investice akcionářů a aktiva společnosti.
- Členové dozorčí rady zhodnotili efektivnost systému vnitřní kontroly a auditu a podali o tom zprávu akcionářům. Tato zpráva by měla pokrýt všechny kontroly včetně finanční, provozní, kontroly dodržování právních a jiných předpisů a kontroly řízení rizika.
- Členové představenstva podali zprávu o časově neomezeném trvání činnosti společnosti spolu s doprovodnými předpoklady a omezeními.
- Představenstvo a dozorčí rada stanovily formální a průhledný postup, jímž se posuzuje, jak se aplikují principy finančního výkaznictví, vnitřní kontroly a auditu a jímž se udržuje náležitý vztah s auditory společnosti.

**18.** Společnosti, které nemají funkci interního auditu, by měly pravidelně zvažovat, zda ji nepotřebují.

# Kapitola VI.

## Odpovědnost představenstva a dozorčí rady

Rámec správy a řízení musí zajistit strategické vedení společnosti, účinné monitorování managementu ze strany představenstva a dozorčí rady a odpovědnost představenstva a dozorčí rady vůči společnosti a akcionářům.

**A. Členové představenstva a dozorčí rady musejí jednat plně informováni, v dobré víře, s náležitou péří a v nejlepším zájmu společnosti a akcionářů (nové z OECD).**

**B. V případech, kdy rozhodnutí představenstva nebo dozorčí rady mohou ovlivnit různé skupiny akcionářů různě, musí představenstvo nebo dozorčí rada nakládat se všemi akcionáři poctivě.**

**C. Představenstvo a dozorčí rada musí dodržovat vysoké etické standardy. Musí brát v úvahu zájmy zainteresovaných stran.**

**D. Představenstvo a/nebo dozorčí rada musí plnit určité klíčové funkce, jako jsou:**

1. Revize a formulace strategie společnosti, plány velkých akcí, politika vůči riziku, roční plány podnikání a rozpočet; stanovování výkonnostních cílů, monitorování jejich implementace a výkonnosti společnosti; dohled nad velkými výdaji na kapitál, nad akvizicemi a prodeji aktiv;
2. Monitorování účinnosti postupů společnosti v oblasti správy a řízení a v případě potřeby provádění změn;
3. Výběr, odměňování, monitorování a v případě nutnosti výměna klíčových osob exekutivy a dohled nad plánováním služebního postupu;
4. Zajišťování, že odměňování členů dozorčí rady a představenstva bude v souladu s dlouhodobými zájmy společnosti a akcionářů (nové z OECD);
5. Zajišťování formálně řádného a průhledného procesu jmenování a volby členů dozorčí rady a představenstva (nové z OECD);
6. Monitorování a řešení potenciálních střetů zájmů managementu, členů představenstva, dozorčí rady a akcionářů, včetně zneužívání aktiv společnosti a nepravostí v transakcích se spřízněnými stranami;
7. Zajišťování integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví společnosti včetně nezávislého auditu a funkčnosti příslušných systémů řízení, zejména systému řízení rizika, finančního řízení a kontroly dodržování zákonů a příslušných standardů;
8. Dohled nad procesem zveřejňování informací a komunikace s okolím.

## **E. Představenstvo a dozorčí rada musí mít schopnost objektivního a nezávislého úsudku ve věcech společnosti<sup>40</sup>.**

1. Představenstvo a dozorčí rada musí zvažovat pověření dostatečného počtu neexekutivních členů představenstva schopných nezávislého úsudku úkoly tam, kde existuje potenciál pro vznik střetu zájmů. Příklady takových klíčových odpovědností jsou finanční a nefinanční výkaznictví, přehled o transakcích se spřízněnými stranami, navrhování členů představenstva a dozorčí rady a klíčových členů exekutivy a odměňování členů představenstva a dozorčí rady.
2. Jsou-li při představenstvu nebo dozorčí radě zřízeny výbory, jejich pravomoci, složení a pracovní postupy musí představenstvo nebo dozorčí rada dobře definovat a zveřejnit (nové z OECD).
3. Členové představenstva a dozorčí rady musejí svým odpovědnostem věnovat dostatek času.

## **F. Aby členové představenstva a dozorčí rady mohli dostát svým odpovědnostem, musejí mít přístup k přesným, významným a včasným informacím<sup>41</sup>.**

40) To neplatí pro banky, kde je podle zákona o bankách představenstvo banky součástí managementu. U jiných společností, i regulovaných, takové propojení nic nezakazuje.

41) Na principech B až F stojí úprava odpovědnosti a činnosti představenstva a dozorčí rady akciové společnosti.

## Komentář ke kapitole VI.

**1.** V čele společnosti musí být dobře fungující představenstvo a dozorčí rada, jež ji vedou a jsou odpovědné akcionářům. Je však důležité, aby akcionáři chápali, že z praktických důvodů nemůže být společnost řízena referendem akcionářů. Akcionáři reprezentovaní na valné hromadě společnosti se skládají z jednotlivců a institucí, jejichž zájmy, cíle, investiční horizonty a schopnosti jsou různé. Management společnosti musí být navíc s to dělat podnikatelská rozhodnutí rychle. Ve světle těchto skutečností a složitosti řídit společnost, která působí na rychle se vyvíjejících a neustále proměnlivých trzích, se od akcionářů neočekává, že převezmou odpovědnost za operativní řízení jednotlivých činností společnosti. Odpovědnost za strategii společnosti a její provoz musí být v rukou představenstva a týmu manažerů, který je vybírán, motivován a v případě potřeby vyměňován představenstvem. Odpovědnost akcionářů je zaměřena na volbu a odvolávání dozorčí rady a/nebo představenstva.

**2.** Management, a dokonce i představenstva mnoha společností, velmi málo rozumějí pojmu akcionářská hodnota, což vyžaduje vysvětlení a rozvinutí. V současné době je v mnoha společnostech zvykem vylepšovat postavení managementu výhodnými manažerskými smlouvami, prodeji aktiv společnosti za nižší než tržní cenu a dalšími zvýhodněními. Tato nedobrá praxe byla rozšířena i v mnoha jiných zemích, dokud management nepochopil a neuznal, že takový přístup je z dlouhodobého hlediska neudržitelný a že je v jeho zájmu zdokonalovat společnost samotnou, dát akcionářskou hodnotu akcionářům a osobní prospěch odvozovat ze schválených schémat zainteresovanosti.

**3.** V nedávné době se v České republice vyskytlo mnoho případů, kdy byly management a představenstvo volány k odpovědnosti za řízení svých společností a byly přinuceny k rezignaci. V České republice stanoví Obchodní zákoník osobní odpovědnost za jednání jak členů představenstva, tak dozorčí rady. Je to také mezinárodně obvyklé ustanovení a tato odpovědnost nutí ty, kteří jsou do správního orgánu zvoleni, jednat čestně a s náležitou péčí a plíí. Tuto kulturu je třeba podporovat, protože existuje i v jiných evropských zemích. Institucionální investoři zde hrají důležitou roli a musejí se mít k tomu, aby požadovali rezignaci managementu a představenstva, jsou-li jejich výsledky a výkonnost chabé.

**4.** Mezinárodním trendem je, že práce členů správních orgánů se stále více stává specializovanou profesí. Na nejspěšnějších trzích jsou pro ně pořádány profesionální kurzy, zkoušky a kvalifikační požadavky.

**5.** Nejlepší mezinárodní praxe zcela jednoznačně vyžaduje, aby většina členů dozorčí rady a představenstva byla nezávislá, tj. aby členové správních orgánů nebyli spřízněni s výkonným vedením nebo s majoritními akcionáři či s těmi, kdo pro společnost pracují, nebo s dceřinou společností či s holdingovou společností, a také aby nebyli úzce propojení osobami podle definice v § 2 písm. f) ZPKT. Rovněž Principy správy a řízení společností OECD navrhuji, aby většina členů představenstva a dozorčí rady byla nezávislá. Kladou důraz na to,

aby představenstvo bylo ve věcech společnosti schopné objektivního úsudku, nezávislého zejména na managementu<sup>42</sup>, neboť ten má jinak přirozenou informační převahu.

Požadavek nezávislosti představenstva a/nebo dozorčí rady tudíž prakticky znamená, že představenstvo a/nebo dozorčí rada musí mít dostatečný počet členů, které společnost nezaměstnává a kteří nejsou vůči společnosti nebo jejímu managementu v úzkém vztahu prostřednictvím významných ekonomických, rodinných či jiných vazeb. To však akcionářům nebrání, aby se stali členy dozorčí rady, pokud je rovnováha porušena. I když lze zástupce zaměstnanců považovat za nezávislé na majoritním akcionáři, svým zaměstnáním jsou však závislí na společnosti, a proto by se neměli započítávat mezi nezávislé členy dozorčí rady. Uvědomujeme si, že v českém prostředí může být tento požadavek nezávislosti vnímán jako příliš tvrdý. Proto jako kompromis doporučujeme, aby byl naplněn alespoň v dozorčí radě společnosti, jejíž představenstvo je tzv. exekutivní, tedy složené z výkonného managementu. Dozorčí rada by za této situace měla převzít všechny úlohy spojené s kontrolním rámcem společnosti: výbory pro audit, odměňování a jmenování by měly být poradními orgány dozorčí rady, také tajemník společnosti a interní audit by měl být podřízen dozorčí radě. To vše by mělo být vymezeno ve stanovách společnosti. Podstatným hlediskem je, že nezávislý člen by měl být schopen nezávislého úsudku, a v tom by mu neměl bránit žádný střet zájmů. Komparativní studie Kodexů správy a řízení společností užívaných v EU (Weil, Gotshal a Manges, 2002) definuje nezávislost jako nepřítomnost úzkých rodinných vazeb nebo podnikatelských vztahů s managementem společnosti, s ovládajícím akcionářem nebo skupinou ovládajících akcionářů. Velice důležité také je, aby tyto nezávislé členové nebyli nijak spojeni zejména s majoritním akcionářem, neboť by to vytvářelo dojem nedostatku nezávislosti, i když by se o jednotlivci jako odborníkovi mohlo mít jinak za to, že nezávislého úsudku schopen je. V ideálním světě by měli být všichni členové obou orgánů jmenováni pro svou nezávislost a pro svou profesionální zdatnost. Je však třeba vidět, že v České republice se v poslední době stalo nedobrou tradicí, že členy představenstva jmenuje majoritní akcionář, aby se řídili jeho příkazy. Snahou však musí být tuto nedobrou praxi změnit.

**6.** Představenstvo musí vykonávat následující klíčové funkce řízení společnosti a dozorčí rada musí na tyto funkce efektivně dohlížet:

1. Vést tvorbu strategie společnosti, hlavních plánů činnosti, politiky rizika, ročního rozpočtu a podnikatelského plánu a revidovat je; stanovovat cíle výkonnosti. Monitorovat uskutečňování strategie a dosahování cílů výkonnosti; dohlížet nad velkými kapitálovými výdaji, akvizicemi a prodeji aktiv;
2. Vybírat, odměňovat, monitorovat a v případě nutnosti vyměňovat klíčové osoby exekutivy a dohlížet nad plánováním nástupnictví;
3. Revidovat odměňování klíčových osob exekutivy a zajišťovat formální a průhledný proces navrhování na volbu do představenstva a dozorčí rady;

<sup>42</sup> To neplatí pro banky, kde je podle zákona o bankách jsou členové představenstva banky současně členy managementu.



4. Monitorovat potenciální střety zájmů managementu, členů představenstva a akcionářů a dělat příslušná opatření, jak předcházet zneužívání aktiv společnosti, poškozování plynoucího z transakcí spřízněných stran, podvodům a neoprávněnému zcizování aktiv společnosti;
5. Zajišťovat integritu systémů účetnictví a finančního výkaznictví společnosti včetně nezávislého auditu a fungování náležitých systémů vnitřní kontroly, zejména systémů monitorování rizika, finanční kontroly a dodržování zákona;
6. Monitorovat účinnost praktik správy a řízení, za nichž společnost funguje, a podle potřeby je měnit. Mít dohled nad procesem zveřejňování informací a nad komunikací společnosti s okolím;
7. Předkládat vyvážené a srozumitelné zhodnocení postavení společnosti a jejích vyhlídek. (Podrobněji o úloze představenstva viz Příloha 3 – Průvodce nejlepší praxí pro představenstva v ČR.)

**7.** Situace, která podle našich informací převažuje v mnoha společnostech, kdy se dozorčí rada schází jednou nebo dvakrát ročně, stejně jako představenstvo, které je ve skutečnosti pouze dozorčí radou, a deleguje řízení společnosti na generálního ředitele, jenž jmenuje svůj vlastní management (výbor ředitelů), je podle standardů OECD zcela nepřijatelná. Generální ředitel byl donedávna dokonce jen zaměstnanec a jako takový nebyl odpovědný akcionářům. Odpovědnost generálního ředitele byla totiž podle Zákoníku práce takto omezena na čtyřapůlnásobek jeho měsíční mzdy, a tuto mezeru mnohé společnosti využívaly. Novela Obchodního zákoníku zavedla v § 66 odst. 6 zvláštní odpovědnost faktických vedoucích. Takže kdokoli, kdo má podstatný vliv na jednání společnosti, tj. zejména generální ředitel, je odpovědný v tomtéž rozsahu jako členové představenstva, totiž neomezeně. To by mělo zajistit lepší transparentnost rozhodovacího procesu.

**8.** Oddělení funkce generálního ředitele a předsedy představenstva by se mělo považovat za součást „nejlepší praxe“, i když to není povinné (nové z OECD). Rozhodnutí spojit úlohu generálního ředitele a předsedy představenstva by se mělo veřejně vysvětlit. Každopádně ať už obě funkce zastává jedna osoba nebo dvě osoby, v představenstvu musí být přítomen silný a nezávislý neexecutivní prvek v podobě starší uznávané osoby, kterou je někdo jiný než předseda. Tyto osoby by měly být uvedeny ve výroční zprávě. Je podstatné, aby moc ve společnosti nebyla soustředěna u jedné osoby a aby osobám, které tyto úlohy zastávají, mohli akcionáři klást otázky a volat je k odpovědnosti za jejich jednání i nejednání.

**9.** Představenstvo je vedle tvorby strategie společnosti odpovědné hlavně za monitorování výkonnosti managementu a za dosahování náležitého výnosu pro akcionáře, přičemž předchází střetům zájmů a vyvažuje protichůdné požadavky kladené na společnost. Dozorčí rada je odpovědná za efektivní dozor nad činností představenstva a je za svůj dozor zodpovědná všem akcionářům. Toto je zvláště důležité tam, kde existuje ovládající akcionář.

**10.** Další významnou odpovědností představenstva je zavedení systémů uzpůsobených k tomu, aby společnost dodržovala platné zákony – včetně daňových, zákonů z oblasti

hospodářské soutěže, práce, životního prostředí, zdraví, bezpečnosti a dalších. A navíc, od představenstva i dozorčí rady se očekává, že budou brát náležitý zřetel na zájmy zainteresovaných stran, jako jsou zaměstnanci, věřitelé, zákazníci, dodavatelé a obce, a že s nimi budou jednat stejně spravedlivě. Toto je zvláště důležité tam, kde společnost je klíčovou společností pro region a navázala na sebe menší zpracovatele a dodavatele z okolí. Další zainteresovanou stranou budou místní obyvatelé a obce, kterých se přímo dotýká, jak společnost uplatňuje standardy životního prostředí (blíže viz Kapitola IV.).

**11.** Představenstvu a dozorčí radě musejí stanovy formálně vymezit věci, které jsou jim vyhrazeny k rozhodování. Úkoly představenstva a dozorčí rady musejí být vymezeny jasně a oba orgány musí pečlivě dbát na to, aby se svých úloh držely. Musí existovat dohodnutý postup, jak si budou členové představenstva a dozorčí rady při plnění svých povinností obstarávat v případě potřeby nezávislou profesionální radu na náklady společnosti. Je samozřejmé, že členové obou orgánů mohou v jisté situaci potřebovat externí profesionální radu, aby mohli řádně vykonávat svou funkci. Musí být schopni tuto radu získat na náklady společnosti tak, aby výše nákladů na její získání nemusela být důvodem pro rozhodování bez ní.

**12.** Všichni členové představenstva a dozorčí rady musejí mít přístup k radám a službám podnikového právníka, jenž je oběma orgánům odpovědný za to, že si mohou být jisty svými procedurami a že dodržují platná pravidla a směrnice. Jelikož jsou členové obou orgánů osobně odpovědní, je podstatné, aby k právníkovi přístup měli a mohli od něj získat radu, mají-li obavu, že se společnost neřídí správně zákonem, platnými pravidly a směrnicemi.

**13.** Pro zajištění řádné a efektivní administrace procesu správy a řízení společnosti, zejména činnosti představenstva a dozorčí rady, se v praxi mnoha národních modelů správy a řízení společností dlouhodobě osvědčilo zřízení funkce tajemníka společnosti (company secretary). V anglosaském světě je povinnost jmenovat tajemníka společnosti dokonce uložena zákonem. Tajemník společnosti má řadu povinností, jejichž šíře se liší podle velikosti společnosti a předmětu jejího podnikání. Tajemník společnosti odpovídá za administraci procesů její správy a řízení, zajišťuje přípravu zasedání správních orgánů a jejich výborů, poskytuje podporu a rady předsedům orgánů a jejich členům, administrativně obsluhuje jednání správních orgánů, koordinuje jejich činnost a sleduje plnění úkolů, které uložily. Tajemník dbá o zajištění souladu výkonu povinností a odpovědností správních orgánů s platným právním rámcem, stanovami společnosti a jejími etickými principy. Účastní se zasedání představenstva a dozorčí rady, zpravidla plní též úlohu tajemníka výborů správních orgánů. V anglosaských modelech správy a řízení společností je tajemník považován za hlavního partnera neexekutivních členů správních orgánů, kterým poskytuje úplné a nestranné informace a rady týkající se procedury jednání správních orgánů a jejich výborů, požadavků vyplývajících ze zákona a řádné praxe správy a řízení společnosti. Seznamuje nové členy správních orgánů s činností těchto orgánů a procesem správy a řízení společnosti. Tajemník společnosti je za svou činnost odpovědný představenstvu/dozorčí radě a je těmito orgány jmenován, resp. odvoláván. Při jeho výběru by proto měla být věnována patřičná pozornost jeho profesním kvalitám a vnitřní integritě. V České republice se o rozvoj profese tajemníka

správních orgánů stará Český institut tajemníků obchodních společností. Za nejlepší praxi správy a řízení společnosti se považuje zakotvit ve stanovách společnosti povinnost zřídit funkci tajemníka jejích správních orgánů a statutem tajemníka vymezit jeho povinnosti a odpovědnost.

**14.** Manažeři společnosti mají za povinnost poskytovat představenstvu náležitě a včasné informace, je však nepravděpodobné, že by informace dobrovolně nabízené managementem mohly stačit za všech okolností, a zejména členové neexekutivního představenstva si proto musí podle potřeby vést další šetření. Předseda musí zajistit, aby všichni členové představenstva byli náležitě poučeni o problémech, které vzešly ze schůzí představenstva. Jelikož členové představenstva mají odpovědnost, je podstatné, aby byli správně informováni. Jen když obdrží a přečtou všechny skutečně významné informace a jsou s to klást managementu otázky a správně vyhodnocovat získané odpovědi, budou také s to správně vykonávat své funkce, a tak se sami bránit proti obviněním ze zanedbání náležité péče a povinnosti.

**15.** Je významné, aby se představenstvo a dozorčí rada scházely pravidelně, aby se mohly náležitě zhodnotit svých povinností. V ideálním případě by se představenstvo mělo scházet alespoň jednou měsíčně a dozorčí rada alespoň desetkrát ročně. Jakmile se uzná, že členové obou orgánů mají odpovědnost, musí se rovněž uznat, že se před jakýmkoliv obviněním z nedbalosti mohou bránit jen tak, že se budou pravidelně scházet a řádně vykonávat své funkce, konkrétně v případě představenstva řídit společnost a v případě dozorčí rady dohlížet na řízení společností. Počet schůzí obou orgánů nemusí být přesně podle tohoto doporučení za předpokladu, že schůze jsou dostatečně časté tak, jak to daná společnost potřebuje.

**16.** Účast v příliš mnoha představenstvech nebo dozorčích radách může mít nepříznivý dopad na výkonnost členů představenstva nebo dozorčí rady a měla by to být charakteristika, kterou společnost zvažuje při navrhování potenciálního člena představenstva nebo dozorčí rady. Valná hromada o něm musí dostat podrobná životopisná data. Ačkoli se vyskytly návrhy, že Kodex by měl doporučit maximální počet jmenování do orgánů společností, považujeme tento přístup za příliš svazující – ubíral by na významu rozhodování akcionářů. Je jasné, že když nějaký člen pracuje v příliš mnoha orgánech, omezuje to čas, který může věnovat kterémukoliv z nich, a zpětně to oslabuje jeho obranu, kterou může být nucen vést proti obvinění, že se nezhostil své funkce s náležitou péčí. Členové orgánů by tedy měli chápat, že je v jejich vlastním zájmu nepřijímat příliš mnoho jmenování.

**17.** Členové představenstva a/nebo dozorčí rady by měli být voleni valnou hromadou na určitou dobu, znovuzvolení by nemělo být automatické. Mohli by být znovu zvoleni na dobu ne delší než pět let. Ke jménům osob navržených k volbě do dozorčí rady a představenstva by měly být připojeny podrobné životopisné údaje. Jelikož členové obou orgánů musejí být odpovědní všem akcionářům, je podstatné, aby jejich zvolení nebylo jen pouhou formalitou. Akcionáři tak musí být s to se informovat o kvalitách všech navrhovaných osob. Je nadmíru důležité, aby akcionáři mohli vyměnit kteréhokoliv člena obou orgánů, jehož výkon považují za špatný.

Takové smlouvy, které členovi správního orgánu poskytují jistotu, že bude funkci vykonávat, působí jako překážka jeho výměny.

**18.** Společnost by měla ustavit tři různé výbory odpovědné za nezávislý audit společnosti, za odměňování (včetně dalších finančních podnětů) členů představenstva a dozorčí rady a klíčových členů exekutivy a za jejich jmenování. Většinu členů těchto výborů by měly tvořit nezávislé osoby (nové z EU) (blíže viz Příloha 2, Výbor pro audit, viz též Komentář ke kapitole V.) Pokud společnost není podle definice Obchodního zákoníku malá, tj. má základní kapitál větší než 100 mil. Kč, měl by být ustaven výbor pro jmenování, který bude dávat dozorčí radě doporučení ohledně návrhů na všechny nové volby do dozorčí rady a do představenstva. Předseda a členové všech výborů by měli být uvedeni ve výroční zprávě. Komise EU vydá zakrátko doporučení, které bude definovat minimální standardy pro tyto výbory.

**19.** Komise EU v Plánu postupu doporučuje, aby v těch klíčových oblastech, v nichž jsou exekutivní členové představenstva ve střetu zájmů (to jest při odměňování členů představenstva a při dohledu nad auditem účetnictví společnosti), rozhodovali v kótovaných společnostech výlučně neexekutivní členové představenstva nebo dozorčí rady, z nichž větší na je nezávislá. Pokud jde o návrhy na členy představenstva a dozorčí rady, kteří mají být podle zákona voleni valnou hromadou, odpovědnost za výběr kandidátů na uvolněná místa v představenstvu nebo dozorčí radě by měla být zásadně svěřena skupině složené hlavně z exekutivních členů představenstva, jelikož ti do hloubky znají problémy, jimž společnost čelí, a vědí o dovednostech a zkušenostech lidí vyrostlých ve společnosti. Neexekutivní členové představenstva by však měli být do skupiny rovněž zařazeni a měly by být použity specifické pojistky proti střetům zájmů, když vzniknou, např. když se má rozhodnout o opětovném jmenování některého člena představenstva. Tyto požadavky by se měly vynucovat alespoň na základě principu „dodržuj, nebo vysvětli“ (nové z EU).

**20.** Společnosti by měly mít stanovenou formální a průhlednou politiku odměňování vrcholového vedení a stanoven postup pro určování složek odměny jednotlivých členů představenstva a dozorčí rady včetně nezávislých a klíčových osob exekutivy. Žádný člen obou orgánů nebo klíčový člen exekutivy by se neměl podílet na stanovování své vlastní odměny. Akcionáři by měli být vyzváni, aby na valné hromadě zvláště schválili každé schéma osobní zainteresovanosti (včetně schémat opcí na akcie), ať už je splatné v hotovosti, v akciích, nebo formou naturálního požitku, určené pro členy představenstva nebo dozorčí rady a klíčové členy exekutivy (§ 66 odst. 2 a 3 ObchZ).

**21.** Výroční zpráva společnosti by měla obsahovat prohlášení o politice odměňování členů orgánů a publikovat údaje o jejich odměňování a o všech jejich dalších finančních požitcích, které jim byly poskytnuty, a to včetně opcí na akcie, bonusů, penzijního pojištění a „zlatých padáků“, které mohou mít dopad na výkon člena orgánu, a tím i společnosti, a akcionáři o tom proto musí být informováni. Členové správních orgánů by měli prohlásit, že se sami vzdají jakéhokoli plnění v případě nepříznivých hospodářských výsledků společnosti (§ 66 odst. 3 ObchZ).

**22.** Společnost by měla mít svůj vlastní Etický kodex (viz Příloha 4), uveřejnit jej a jeho zásady soustavně vštěpovat všem zaměstnancům. Členové správních orgánů a management společnosti musejí být svým jednáním a vystupováním zaměstnancům vzorem a dosvědčovat tak respekt k ustanovením Etického kodexu.

# Příloha 1

## Dodržování Principů správy a řízení společností OECD z roku 1999 v České republice

Hodnocení Světové banky a Mezinárodního měnového fondu, červenec 2002

### Stupnice hodnocení:

1 – dodržuje se; 2 – dodržuje se do značné míry; 3 – dodržuje se částečně;  
4 – podstata se nedodržuje; 5 – nedodržuje se

PRINCIP	HODNOCENÍ
<b>Kapitola I. Práva akcionářů</b>	
I. A. Základní práva akcionářů	2
I. B. Právo účastnit se rozhodování o podstatných změnách ve společnosti	3
I. C. Právo být náležitě informován o valných hromadách, účastnit se jich a hlasovat na nich	3
I. D. Uveřejňování kapitálových struktur a uspořádání umožňujících kontrolovat společnost v míře, která není úměrná vlastnictví akcií	3
I. E. Efektivní a průhledné fungování trhu ovládnutí společností	1
I. F. Požadavek vážení nákladů a výnosů výkonu hlasovacích práv	5

PRINCIP	HODNOCENÍ
<b>Kapitola II. Spravedlivé zacházení s akcionáři</b>	
II. A. Stejné zacházení se všemi akcionáři téže třídy	3
II. B. Obchodování na základě zasvěcených informací a zneužívání obchodů ve vlastní prospěch by mělo být zakázáno	4
II. C. Uveřejňování podstatného zájmu členů představenstva, dozorčí rady a manažerů na transakcích nebo záležitostech, které se týkají společnosti	4

PRINCIP	HODNOCENÍ
<b>Kapitola III. Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společnosti</b>	
<b>III. A.</b>	
Respekt k zákonným právům zainteresovaných stran	4
<b>III. B.</b>	
Odškodnění za porušení práv	3
<b>III. C.</b>	
Mechanismy zaměřené na zvyšování výkonu za účasti zainteresovaných stran	3
<b>III. D.</b>	
Přístup k příslušným informacím	2

PRINCIP	HODNOCENÍ
<b>Kapitola IV. Uveřejňování a průhlednost</b>	
<b>IV. A.</b>	
Včasná a přesná uveřejňování podstatných informací	3
<b>IV. B.</b>	
Příprava informací, audit a uveřejňování podle nejvyšších standardů, účetnictví, uveřejňování a auditu	4
<b>IV. C.</b>	
Výroční audit vypracovaný nezávislým auditorem	2
<b>IV. D.</b>	
Kanály šíření informací umožňující včasný a nákladově efektivní přístup uživatelů k informacím	2

PRINCIP	HODNOCENÍ
<b>Kapitola V. Odpovědnost představenstva a dozorčí rady</b>	
<b>V. A.</b>	
Informované jednání, jednání v dobré víře, s náležitou péčí a péčí, v nejlepším zájmu akcionářů	3
<b>V. B.</b>	
Poctivé nakládání s každou skupinou akcionářů	3
<b>V. C.</b>	
Dodržování zákona a ohled na zájmy zainteresovaných stran	3
<b>V. D.</b>	
Plnění klíčových funkcí, jako jsou formulace strategie společnosti, výběr managementu a jeho monitorování, navrhování členů představenstva a dozorčí rady, monitorování konfliktů zájmů včetně zneužívání aktiv společnosti a nepravostí v transakcích se spřízněnými stranami, integrita postupů v účetnictví, auditu a správě a řízení společnosti a dohled nad uveřejňováním informací a nad komunikací s okolím	3

# Příloha 2

## Výbory pro správu a řízení společností zřizované správními orgány

### 2.1 Úvod

Pro efektivní strategické rozhodování potřebuje vedení společnosti přesnou a aktuální znalost stavu jejího hospodaření. Tato znalost je založena na informovanosti, kterou lze definovat jako údaje poskytované efektivně a v pravý čas správné osobě.

Doporučuje se, aby správní orgány zavedly **výbory, které by dohlížely na funkci auditu, jmenování a odměňování**, a tak pomáhaly jejich členům nést odpovědnost a umožnily jim informovat zasvěceně akcionáře o činnostech v jejich společnosti. Zavedení a fungování každého z těchto tří výborů by nemělo mít emocionální charakter, a proto by bylo lepší, aby se výbory skládaly hlavně, ne-li úplně, z nezávislých členů.

Každý výbor by měl mít definovanou svou působnost s jasně popsány úkoly a pravidly jejich plnění. Výbory by se měly scházet pravidelně (v případě výboru pro audit), ročně (v případě výboru pro odměňování) a podle potřeby (v případě výboru pro jmenování). Všechna jednání by měla mít formální program.

Primárním úkolem těchto výborů je zprůhlednit akcionářům činnosti společnosti a zajistit, aby výkonní členové správních orgánů neohrožovali nepřípustným a nekalým způsobem zájmy akcionářů a zúčastněných stran.

Zprávy správních orgánů by měly uvádět členy těchto tří výborů a zhodnotit práci a výsledky činnosti.

### 2.2 Výbor pro audit

Tento výbor má obvykle 3 až 5 členů, z nichž většina nebo všichni jsou nezávislí a scházejí se nejméně čtyřikrát do roka.

**Jeho úkolem je poskytovat nezávislou radu správním orgánům při hodnocení kvality finančního řízení společnosti pomocí dohledu nad finančním výkaznictvím, správou a řízením společnosti a vnitřními kontrolními systémy.**

Výbor pro audit by měl být povinen zejména:

- Zkoumat postupy vedení zajišťující vhodnost a efektivitu systémů a kontrol.
- Zkoumat postupy uplatňované vedením k zajištění dodržování požadavků a standardů regulačního systému.



- Provádět dohled nad fungováním úlohy vnitřního auditu (pokud je to relevantní).
- Fungovat jako rozhraní mezi vedením a externími auditory.

S výborem pro audit může představenstvo odpovídat za systém vnitřní kontroly společnosti a za ověření jeho efektivnosti. Takový systém je však navržen s tím, aby spíš řídil, než eliminoval riziko nesplnění podnikatelských cílů, a může poskytovat pouze přiměřenou, nikoliv absolutní záruku, že nedojde k významnému zkrácení nebo ztrátě.

Jeho hlavní odpovědnosti lze rozčlenit do čtyř oblastí:

### **1. Dohled nad interním auditem**

- Ověřování vnitřních kontrol, provádění testů vnitřních kontrol, návrhy na zlepšení.
- Analýza rizik, stanovení limitů rizik a soustředění se na nejzávažnější rizika, která mají nebo by mohla mít negativní vliv na podnikatelskou činnost.
- Ověřování dodržování právních požadavků a vnitřních norem.
- Doporučení ke zlepšení různého druhu.
- Provádění speciálních prověrek (včetně prověrek navržených na základě zjištěné zpronevěry finančních prostředků), zjišťování střetů zájmů, ověřování dodržování Etického kodexu (v případě, že existuje).
- Ověřování účetních zásad a postupů.
- Hodnocení a schvalování účetních závěrek.
- Zajišťování efektivních informačních toků.

### **2. Doporučování (kde je to relevantní) výběru externích auditorů a/nebo obnovení jejich existujícího pověření; koordinace s externími auditory**

- Doporučení a výběr nezávislých externích auditorů (většinou s doporučením představenstva). Tento výběr je pak schválen valnou hromadou.
- Členové výboru pro audit by se měli účastnit jednání (společně s vedením a externími auditory) o rozsahu externích auditů a výsledcích těchto externích auditů.
- Koordinace s externími auditory.

### **3. Ochrana majetku a dohled nad vnitřním kontrolním systémem**

- Zavedení systému ochrany majetku a jiných vnitřních kontrolních mechanismů.
- Ve spolupráci s oddělením interního auditu by výbor pro audit měl dohlížet na významná rizika, jako je riziko zpronevěry finančních prostředků, riziko selhání techniky a přírodních katastrof včetně rizika poškození zdraví a poškození životního prostředí. Měl by ověřovat metody monitorování a poskytovat doporučení ke zlepšení efektivnosti zavedených bezpečnostních opatření.
- Zavedení odpovídající kontroly finančních operací (ve spolupráci s finančním ředitelem a jeho oddělením).

### **4. Hodnocení všech finančních operací se závažnými důsledky pro společnost**

- Pravidelná analýza závažných finančních operací k zajištění jejich efektivnosti.

- Posouzení řízení cash flow s cílem zajistit, že budou k dispozici finanční prostředky pro potřeby plnění všech krátkodobých závazků.
- Posouzení potenciálních závazků, zejména u těch transakcí, kde účetní postupy neoceňují závazky automaticky podle tržního ocenění.

## 2.3 Výbor pro odměňování

Tento výbor má obvykle 3 až 5 členů, z nichž většina nebo všichni jsou nezávislí. Schází se jednou za rok, může se však rovněž sejít podle potřeby.

**Jeho úkolem je doporučovat správním orgánům obecně vymezené postupy, týkající se všech aspektů odměňování ředitelů a vedoucích pracovníků.**

Nejvýznamnějším úkolem tohoto výboru je zajistit, aby společnost mohla zaujmout, udržet a motivovat své ředitele a vedoucí pracovníky. Odměny za jejich práci by však měly být úměrné jejich individuální odpovědnosti, znalostem a výkonu.

Politika odměňování může vést k napětí mezi schopností společnosti plnit požadavky a standardy regulačního systému a osobními výhodami těch, kteří za společnost jednají. Tam, kde napětí existuje, je zapotřebí ho patřičným způsobem zvládnout.

Výsledky by měly demonstrovat odpovědnost a průhlednost. Odměna a plat ve vztahu k výkonu by měly být přiměřené, a nikoliv nadměrné.

Úkoly výboru lze shrnout do tří klíčových bodů:

### 1. Zaujmout, udržet a motivovat ředitele, resp. členy správních orgánů a vrcholového managementu

- Citlivě reagovat na širší pohled, zejména na úroveň platů ve firmě a v příslušné oblasti trhu.
- Provést průzkum minimální a maximální tržní úrovně odměn.
- Ohodnotit relativní odpovědnost, výkon, motivaci a cíle každého jednotlivce.

### 2. Pečlivě zvážit prvky výkonnosti

- Stanovit mzdy členů správních orgánů a vedoucích pracovníků a další odměny včetně zvláštních příplatků.
- Zvláštní příplatky by měly být odpovídající, funkční, a nikoliv nadměrné.
- Vždy vzít v úvahu náklady na penzi ve vztahu ke mzdám, zejména u ředitelů, kteří se blíží odchodu do důchodu.
- Výbor by měl vždy uvažovat o přijetí rady zvenčí.
- Vyvážit expanzi, růst ziskovosti, růst majetku a hodnoty akcie s riziky pro podnik jak z hlediska efektivity, tak možnosti.
- Zajistit, aby bonusy v některých oblastech nebyly vypláceny na úkor nevýhod v jiných oblastech.

### 3. Zvláštní pozornost věnovat následujícím zásadám

- Vždy je třeba zvažovat odměny s ohledem na akcionáře. Zejména je třeba si uvědomit, že odměny za výkon jsou vypláceny obvykle v roce následujícím po dosažení úspěšných výsledků a mohou mít negativní dopad na zisk následujícího roku.
- Nová dlouhodobá schémata odměňování by měli schvalovat akcionáři.
- Smlouvy by neměly být uzavírány na dobu delší než jeden, nejvýše dva roky; tam však, kde je zapotřebí, aby byly delší, a zaujaly tak pozornost správných osob, by neměly přesáhnout dobu jednoho roku nad základní období.
- Náhrada v souvislosti s odchodem kvůli špatnému výkonu by měla být odpovídající, ale nikoliv nadměrně vysoká.

## 2.4 Výbor pro jmenování

Tento výbor má obvykle 3 až 5 členů, z nichž většina nebo všichni jsou nezávislí, schází se podle potřeby.

**Jeho úkolem je předávat správním orgánům návrhy na jmenování členů správních orgánů a vrcholových řídicích pracovníků odpovědných akcionářům nebo přímo předsetdovi nebo výkonnému řediteli, a zabývá se záležitostmi plánování obměny pracovníků ve společnosti.**

Cílem tohoto výboru je zajistit, aby složení správních orgánů pokrývalo širokou škálu znalostí, zkušeností a kvalifikace potřebné pro podnikání a aby ve správních orgánech byl zastoupen vysoký podíl nezávislých členů bez potenciálního konfliktu zájmů v rámci společnosti.

Tyto úkoly výboru lze shrnout do tří bodů:

### 1. Hodnotit kvalifikační předpoklady potřebné k tomu, aby správní orgány byly plně funkční

- Analyzovat vyváženost škály potřebných kvalifikačních předpokladů.
- Zajistit rozsah znalostí o podnikatelské činnosti, provozních, sociálních a specifických tržních funkcích.
- Zajistit na úrovni představenstva přiměřenou míru nezávislosti.

### 2. Stanovit použitelná kritéria

- Požadovaná míra zkušeností kandidátů na řízení, sociální a technické schopnosti.
- Požadovaná kvalifikační úroveň a druh kvalifikace kandidátů.
- Relativní odpovědnost potřebná pro příslušnou funkci.
- Požadovaný počet lidí bez potenciálního konfliktu zájmů.
- Znalosti požadované pro konkrétní provozní funkce.
- Požadovaná míra specifického zastoupení akcionářů.
- Mělo by představenstvo mít nevykonného člena s dostatečně silným postavením, aby se stal místopředsedou představenstva?

### 3. Vybírat kandidáty

- Rozlišovat mezi požadovanými potenciálními funkcemi výkonných a nevýkonných členů.
- Vybírat pouze na základě stanovených kritérií.
- Vzít v úvahu příslušné náklady na jmenování.
- Vzít v úvahu ostatní zastávané funkce a zkušenosti.
- Zjistit podrobné informace o zkušenostech a předchozích funkcích.
- Zkontrolovat, zda je kandidát vhodný, aby jednal v daném postavení (tj. finanční postavení, integrita, způsobilost).
- Vzít v úvahu osobní a obchodní reference.
- Vzít v úvahu věk a společenské postavení.

# Příloha 3

## Průvodce nejlepší praxí pro představenstva v České republice

### 3.1 Úvod

Ambicí tohoto Průvodce není poskytnout vyčerpávající přehled právních ustanovení o členech správních orgánů; byl napsán se záměrem popsat obecně přijímanou nejlepší praxi ve vztahu k členům představenstev veřejně obchodovatelných společností. Tato nejlepší praxe se zaměřuje na oblasti, v nichž zákon umožňuje společnostem definovat ve stanovách společnosti vlastní normy. I když je hlavní pozornost věnována činnosti představenstev, určité odkazy se vztahují i k dozorčím radám; v každém případě by se tato příručka měla dostat do rukou i členům dozorčích rad, protože popisuje nejlepší praxi představenstev, které sami řídí. Řada funkcí příslušejících členům dozorčích rad, řada odpovědností a závazků, které přijímají, je totiž společná i členům dozorčích rad v jiných odvětvích. Tento dokument je ovšem prioritně určen členům správních orgánů akciových společností působících v České republice podle Obchodního zákoníku.

### 3.2 Základní informace

Představenstvo je řídicím orgánem s úkolem definovat strategické zaměření a strategické cíle společnosti, jmenovat a kontrolovat provozní management, sledovat, nakolik a jakým způsobem společnost naplňuje stanovené cíle, a kontrolovat dodržování norem. Představenstvo odpovídá za svou činnost akcionářům.

Charakter funkce a odpovědnosti členů představenstva a postoje veřejnosti k nim jsou natolik silně ovlivněny konkrétním právním statutem společnosti, že je důležité seznámit se s charakterem a funkcí společnosti, v jejímž zájmu jsou členové představenstva povinni jednat. Společnost s určitým právním statutem má právní subjektivitu rozdílnou od právní subjektivity fyzických osob disponujících kapitálem. Podle § 154 odst. 1 posl. věta ObchZ akcionáři neručí za závazky společnosti. Odpovědnosti za závazky společnosti jsou však zbaveni jen akcionáři. To však neplatí pro odpovědnost člena představenstva za škody – ať již vůči společnosti, nebo třetí straně – způsobené porušením jeho povinností, a Obchodní zákoník toto ustanovení vztáhl i na osoby, které mohou z titulu pracovní smlouvy, vlastnictví akcií nebo z jiného důvodu podstatně ovlivňovat chování společnosti. Toto ustanovení se tedy vztahuje na mnoho osob včetně velkých akcionářů nebo generálního ředitele.

V poslední době se v mezinárodním měřítku klade stále větší důraz na vztahy mezi společnostmi a dalšími zainteresovanými stranami. Každá společnost kolem sebe vytváří složitou síť hospodářských vztahů. Protože smyslem těchto vztahů je dosažení oboustranných výhod v konkurenčním prostředí, jsou prvkem hry, která má svá pravidla. V podnikání je řada těchto pravidel stanovena samotnými hráči – např. v podmínkách konkrétní obchodní

smlouvy – ale některé z nich jsou vnuceny všem hráčům obecně platným zákonem, a to buď v zájmu celé společnosti, nebo jako vyrovnání skutečných nebo předpokládaných nerovností ve vyjednávacích pozicích stran různých zájmů.

Společnost na sebe váže množství různých zájmů, jejichž nositelé jsou někdy nazýváni anglickým slovem stakeholders (překládáme jako „zainteresované strany“, viz Kapitola IV. Kodexu 2004): patří sem zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, věřitelé a investoři. Ti všichni mají ke společnosti určitý smluvní vztah, ovšem značně diferencovaný podle toho, o který zájem se jedná. Dalším a nejdůležitějším vztahem je vztah k akcionářům i potenciálním akcionářům, kteří užívají nebo budou užívat práva spojená s podílem na společnosti. Společnost rovněž musí respektovat právní, společenské a politické požadavky prostředí, v němž působí.

Aby společnost dosáhla úspěchu, musí si stanovit zásady pro své jednání se všemi těmito zájmovými skupinami; tyto zásady musí brát v úvahu hospodářské i právní aspekty těchto vztahů.

Zvláštní vztah ke společnosti mají akcionáři, jejichž vztah je odlišný od vztahu dalších stran – je totiž založen na vlastnických právech. Rozsah a povaha těchto práv závisí do značné míry na uspořádání společnosti, popsaném v jejích stanovách. Tato práva běžně obsahují následující hlavní prvky, v konkrétních případech však mohou být některé vypuštěny nebo upraveny:

- Finanční návratnost, obvykle ve formě podílu na zisku společnosti určeném k rozdělení (dividenda).
- Právo převést své podíly na jinou osobu.
- Právo hlasovat a volit na valných hromadách, tj. právo účastnit se rozhodování o velikosti, formě a zaměření společnosti.

Dále a zejména rozhodování o:

- Odvolání a jmenování členů správních orgánů.
- Změnách stanov společnosti.
- Zániku společnosti a rozdělení hodnoty aktiv mezi akcionáře.

Mnoho ustanovení Obchodního zákoníku je zaměřeno na ochranu zájmů akcionářů, vychází se při tom z předpokladu, že jejich znalost společnosti a míra jejich zapojení do chodu společnosti je omezená. Práva akcionářů na informace o společnosti jsou omezeny jen na informace poskytované ze zákona. Společnosti a členové jejich představenstev musejí těmto ustanovením podporujícím otevřenost vyhovět. Existují však ještě širší povinnosti zveřejňovat informace, např. zakotvené v předpisech Komise pro cenné papíry, rovněž k prospěchu akcionářů.

V podnikání nikdy nelze dostatečně ocenit význam zákazníků. Systém svobodné hospodářské soutěže podstatně závisí na schopnosti jednotlivců a organizací zvolit si způsob vynakládání vlastních finančních prostředků na nákup toho či onoho zboží. Je to zákazník, kdo vytváří tržby, zatímco všichni ostatní partneři spojení se společností trhem vytvářejí jen náklady. Takže nic není pro podnik větší pohromou než neschopnost uspokojovat požadavky a zájmy

zákazníků (chápano v nejšířším smyslu); není přímější cesty ke špatné pověsti svobodného podnikání obecně nebo konkrétní společnosti než neochota věnovat odpovídající péči zdraví a bezpečnosti zákazníků užívajících výrobky nebo služby společnosti, než pokusy o získání neoprávněných výhod nad zákazníky – ať již dohodou o cenách, nebo jinými podvodnými praktikami – a než zatajováním informací ovlivňujících zákaznickou volbu nebo pokusy ignorovat zákaznickou ekonomickou zájmy.

Existuje obrovské množství zákonů na ochranu zdraví a bezpečnosti zákazníků. Platí pro společnosti i členy jejich představenstev a jsou podporovány významnými institucemi, ať už jsou to místní orgány, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, popřípadě další regulační nebo dozorové instituce.

Pro každou řádně působící společnost je podstatné brát v úvahu vztah se zaměstnanci. Zaměstnanci se po právu zajímají o takové faktory, jako je jistota jejich zaměstnání, schopnost zaměstnavatele ocenit a odměnit jejich individuální přínosy k podnikání společnosti, fyzické podmínky, v nichž pracují, zájmy vyplývající z jejich povolání, stejně jako je výše mzdy. Je pravda, že zaměstnanci prodávají svou práci a kolektivní vyjednávání o zaměstnaneckých podmínkách je stále ještě výrazem tohoto smluvního vztahu. S tím, jak se však v moderní ekonomice hlavní důraz přesouvá z manuálních na mentální schopnosti, se vytrácí představa, že zaměstnanci mohou být pojmáni jako nerozlišená masa. Širší zapojení zaměstnanců do řízení společnosti zůstává výrazným cílem Evropské unie.

Nakonec musíme uvést i významný vztah společností k věřitelům. Byly přijaty zákony o insolventnosti, které vycházejí z přání zákonodárců kompenzovat věřitele za omezení jejich práv způsobené skutečností, že ručení akcionářů má své limity. Pokud se společnost stane předluženou, může to znamenat značné osobní závazky pro členy jejího představenstva.

### 3.3 Správní orgány a management

Valná hromada akcionářů společně s představenstvem a dozorčí radou jsou orgány s přímou odpovědností za budoucnost společnosti. Každý člen představenstva by se proto měl dříve, než přijme své jmenování, seznámit se základními dokumenty, jako jsou stanovy, které společně s rozhodnutími akcionářů, se smlouvami mezi nimi a jinými oficiálními dokumenty společnosti, stanovují pravomoci a povinnosti jednotlivých orgánů. Členové představenstva smějí dělat pouze to, co jim platné stanovy společnosti a zákon dovolují.

Stanovy poskytují jen v minimální míře vodítko k tomu, jak nejrůznější vztahy, které závisejí spíše na podnikatelském prostředí a historii příslušné společnosti a na osobnostech jednotlivců, fungují v každodenní realitě společnosti. Přesto přisuzují jednotlivým orgánům široké oblasti odpovědnosti a vymezují pole jejich působnosti.

Valná hromada akcionářů disponuje právem rozhodnout o životě nebo smrti společnosti a jejich správních orgánů. Je také strážcem stanov společnosti, protože jen valná hromada má právo měnit stanovy společnosti.

### 3.4 Výkon vedení společnosti

V případě veřejně obchodovatelné/kótované akciové společnosti je funkce představenstva zaměřena prioritně na přijímání strategických rozhodnutí; mělo by existovat jasné dělítko mezi vedením (= správní orgány), řízením (= management) a vlastnictvím. Představenstva v těchto společnostech působí v přísnějším režimu; jejich členové musejí dbát na dodržování požadavků Obchodního zákoníku v takových oblastech, jako je udržování kapitálu, rozdělení zisku, splácení základního kapitálu, účetnictví a udržování rezervních fondů. Potřeba vyšší ochrany je vyvolána potřebou chránit veřejnost, která do takových společností investuje. Pokud je společnost kótována na pražské Burze cenných papírů, její povinnosti jsou dokonce ještě přísnější – společnost musí splňovat nejen kritéria stanovená burzou, ale i pravidla o zveřejňování informací stanovená zákonem a vynucovaná Komisí pro cenné papíry.

Mezi valnou hromadou a managementem společnosti stojí představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo je odpovědné za provozní řízení společnosti i za její dlouhodobé strategické směřování; naproti tomu dozorčí rada odpovídá za kontrolu činnosti představenstva a reprezentuje společnost při postupech proti členům představenstva.

#### **Z celkového pohledu představenstvo odpovídá za:**

- Definování strategických cílů a koncepcí společnosti.
- Jmenování vrcholného managementu společnosti.
- Sledování a hodnocení pokroku při dosahování stanovených cílů a v dodržování vytčené strategie.
- Skládání účtů z činnosti společnosti a z její finanční situace dozorčí radě a akcionářům na valné hromadě.

#### **Strategické funkce obvykle znamenají:**

- Určení podnikatelských aktivit, v nichž se má společnost angažovat.
- Zajištění toho, že společnost má adekvátní dlouhodobé cíle a strategii, oboje ve fyzickém i hodnotovém vyjádření.
- Vyvažování zájmů akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, věřitelů a celé okolní komunity, se zájmy společnosti samotné a zajištění toho, že společnost a její akcionáři rozumějí postupům a postojům společnosti k těmto různým zájmům ve shodě s dosahováním strategických cílů.
- Zajištění toho, že společnost prověřuje své podnikatelské plány v širším kontextu současného a pravděpodobného budoucího místního, státního a mezinárodního prostředí, s adekvátními znalostmi o jejích hlavních konkurentech, jakož o technologickém vývoji.
- Schvalování rozpočtů navrhovaných managementem; zajišťování souladu rozpočtů s krátkodobými i dlouhodobými cíli.
- Stanovení rozsahu a priority investic společnosti ve vztahu k existujícím příležitostem a hrozbám a s ohledem na dostupné zdroje.
- Schvalování konkrétních významných investic a návrhy pravidel a doporučení týkajících se dividendové politiky.



### **Jmenování vrcholného managementu obvykle znamená:**

- Výběr generálního ředitele a stanovení podmínek jeho smlouvy.
- Zajištění takové struktury managementu společnosti a takových zdrojů, které jsou dostatečné vzhledem k obecným i konkrétním úkolům. Plánování motivace a rozvoje managementu, plánování nástupnictví.
- Schvalování systému odměňování pro vrcholový management, schvalování výdajů členů správních orgánů (je dále kontrolováno výborem pro odměňování, pokud je ustaven).

### **Sledování a hodnocení obvykle znamená:**

- Zajištění informačních systémů vhodných ke sledování výkonu a poskytování dostatečných podkladů pro rozhodování managementu a správních orgánů.
- Identifikaci zranitelných míst ve finanční pozici společnosti (krátkodobě i dlouhodobě) se zvláštním zřetelem k předpokládané ziskovosti, likviditě a solventnosti.
- Sledování výkonu managementu při naplňování strategických cílů a dodržování strategie; iniciaci nápravných opatření v případech zjištěných nedostatků.
- Zajišťování intenzivní a otevřené komunikace s akcionáři i ztotožnění společnosti s jejich zájmy.
- Zajišťování toho, že společnost dodržuje své zákonné povinnosti zveřejňovat informace a udržuje adekvátní stupeň transparentnosti svého působení.

## **3.5 Dozorčí rada**

Dozorčí rada je podle Obchodního zákoníku pověřena dozorem nad tím, jak představenstvo využívá svou pravomoc, a nad podnikatelskými činnostmi celé společnosti. Členové dozorčí rady jsou proto oprávněni nahlížet do veškerých dokumentů vztahujících se k činnostem společnosti, ověřovat výroční finanční zprávy a navrhované rozdělení zisku.

Ačkoliv Obchodní zákoník neurčuje, jak často se má dozorčí rada scházet, nejlepší praxe potvrzuje, že předpokladem pro efektivní dozor nad představenstvem je měsíční periodičita. Aby byla zajištěna dostatečná nezávislost dozorčí funkce, nejméně 25 % členů dozorčí rady by mělo být na společnosti nezávislých. Tito členové by neměli být ani v zaměstnaneckém vztahu se společností, ani pod řízením nebo vlivem kteréhokoli jiného člena správního orgánu nebo jejich skupiny.

Mimořádně významné je správné pochopení toho, v čem spočívá přínos členů dozorčí rady společnosti. Jejich zákonnou povinností je jednat v dobré víře v zájmu společnosti. Jejich nezávislost však umožňuje i další přínosy:

- Přijetí odpovědnosti za sledování výkonu managementu se zřetelem k dosahování plánovaných strategických cílů.
- Zajišťování adekvátních systémů k ochraně zájmů společnosti tam, kde se tyto zájmy mohou dostat do konfliktu s osobními zájmy jednotlivých členů správních orgánů.
- Výkon povinností vůči společnosti, např. při jmenování členů představenstva nebo při jejich odměňování.
- Zajištění prezentace adekvátních finančních informací (bez ohledu na existenci nebo neexistenci formálního výboru pro audit).

Předseda představenstva by měl být k dispozici na jednání dozorčí rady, aby zde mohl vysvětlit kroky představenstva.

Dobrou praxí, která napomáhá většímu smyslu pro obecnou odpovědnost i rozšiřování schopnosti uvažovat strategicky, je dozorčí rada, v níž je dostatečný počet nezávislých členů (minimálně tři členové, resp. 25 % členů u větších společností, dva členové, resp. 25 % členů u menších společnostech).

Nezávislí členové by měli být zastoupeni v dostatečném počtu a kvalitě, aby měli váhu v rozhodování dozorčí rady. Dobrá praxe ukazuje, že všichni členové by měli být vybíráni formálním procesem a že tento proces a jejich jmenování by měl být záležitostí dozorčí rady jako celku. Využití výboru pro jmenování (složeného většinou z nezávislých členů dozorčí rady) k řízení procesu výběru nezávislých členů a přípravy návrhů dozorčí radě se rovněž ukazuje jako dobrá praxe.

### 3.6 Organizace a řízení správních orgánů

Pokud stanovы společnosti neurčují jinak, členové představenstva jsou jmenováni a odvoláváni valnou hromadou, a jsou tedy valné hromadě a akcionářům, kteří ji tvoří, přímo odpovědni. Obchodní zákoník ale umožňuje i německý model, konkrétně jmenování dozorčí rady valnou hromadou a zmocnění dozorčí rady ke jmenování nebo odvolání členů představenstva.

Bez ohledu na to, který model je použit, existují určité společné body. Hlaví je, aby představenstvo přijalo a uplatňovalo princip kolektivní odpovědnosti. Představenstvo by se mělo snažit dosáhnout společného pohledu na nejistou budoucnost a činit taková rozhodnutí, za něž se pak postaví všichni jeho členové. To je zvláště důležité ve společnostech s dominantním akcionářem. Kolegiální duch mezi členy představenstva je nanejvýš žádoucí, zejména se zřetelem k ručitelským závazkům členů představenstva podle Obchodního zákoníku.

Všichni členové správních orgánů mají právo na jakékoliv informace, které vyžadují pro výkon své funkce. Pokud nemají žádný důvod považovat je za zavádějící nebo nesprávné, mají právo se na informace poskytnuté managementem spoléhat. Protože doba schůze správního orgánu je omezená, potřebují získat úplné a přesné informace v dostatečném předstihu před schůzí, aby měli dostatek času k jejich prostudování. Pokud není členům správního orgánu poskytnuta zásadní informace v dostatečném předstihu před schůzí správního orgánu, nejlepší praxe diktuje odložení bodu jednání na další schůzi, i kdyby to mělo v případě urgentní záležitosti znamenat svolání mimořádné schůze.

Schůze představenstva a dozorčí rady by se měly konat alespoň jednou měsíčně, i když – vzhledem k obvykle slabší obchodní činnosti – srpnová jednání lze vynechat.

Je dobrou praxí, že stanovy společnosti poskytují každému z členů správního orgánu právo svolat schůzi orgánu, stejně jako právo na pozvánku na schůzi. Ve shodě s touto skutečností jsou závěry schůze, na niž nebyli všichni členové orgánu řádně pozváni, neplatné. Pozvánka nemusí být písemná, ale musí být před vlastní schůzí předána v rozumném předstihu vzhledem ke všem okolnostem. Je dobrou praxí rozesílat seznam předběžných dat schůzí na delší období dopředu.

Kvorum pro schůze představenstva by mělo být určeno ve stanovách společnosti. Na žádné schůzi se nemůže začít jednat, pokud není dosaženo kvora (tj. pokud není přítomný dostatečný minimální počet členů), protože by to bylo v rozporu s principem kolektivní odpovědnosti.

Spolu s pozvánkou se obvykle rozesílá i návrh programu schůze, ale to není podloženo žádným zákonným požadavkem. Takové konstruktivní použití návrhu programu (jakož i programu schváleného) však může podstatně zvýšit produktivitu správního orgánu – zajistí, že všechny různé funkce orgánu jsou vykonávány v patřičných cyklech nebo že jednotlivé body schůze jsou projednávány v patřičném pořadí. Tato zvyklost také poskytuje členům správních orgánů dostatek příležitosti k vyžádání relevantních informací a k přípravě na jednání.

Je také dobrou praxí do podkladů pro schůzi zařadit i zápis z minulé schůze, který členové správního orgánu schválí jako správný, ačkoliv zápis může být připraven a podepsán i před koncem schůze, k níž se vztahuje. Jakmile je zápis schválen a podepsán předsedou orgánu, je důkazem jednání, k němuž se vztahuje. Je však nerozumné očekávat od zápisu záznam diskuse – jeho účelem je záznam učiněných rozhodnutí.

Nedílnou součástí této dokumentace by měly být podklady vztahující se k programu schůze. Mezi tyto podklady patří:

- Manažerské přehledy (rozbory) a statistické výkazy – ovšem v takové formě, aby klíčové informace nebyly ukryty v záplavě dat (což se snad hodí pro management, nikoliv však pro správní orgán). Na dodržování tohoto principu by měly správní orgány pečlivě dohlížet, protože pro členy správních orgánů je velmi důležité mít co nejjasnější představu o očekávaném zisku a očekávaném stavu hotovosti ve společnosti.
- Podnikatelské plány a rozpočty. Správní orgány by si měly zajistit adekvátní informace o výchozích předpokladech a zvláště o citlivosti vývoje zisku a hotovostních toků vůči různým odchylkám od předpokladů, protože i drobná odchylka reality od předpokladu může kompletně vymazat celý očekávaný zisk.
- Podpůrné informace k návrhům nových projektů, které vyžadují buď rozhodnutí o přidělení zdrojů, nebo významné změny v plánu. Správní orgány očekávají informace, které jasně prokáží, že projekt byl správně vyhodnocen, zejména pak následující informace, které:
  - ukáží, jak navrhovaná investice souvisí s cíli společnosti;
  - pojednají všechny faktory, které mají být zmíněny;
  - předloží realistickou množinu možností, jak dosáhnout určitého cíle;
  - změří vše, co lze rozumně změřit, a které upozorní na sporné a neměřitelné faktory.

### 3.7 Členové správních orgánů

Ačkoliv odpovědnost všech členů představenstva společnosti je stejná, někteří z nich mají zvláštní roli. Např. často je funkce předsedy představenstva spojována s úkolem řídit schůze představenstva a obvykle, na základě článku stanov společnosti, také s úkolem předseda valné hromadě akcionářů společnosti. V praxi však předseda představenstva není považován jen za předsedajícího schůzím tohoto orgánu, ale je mu přičítána i role hlavního reprezentanta společnosti, který zprostředkovává kolektivní názor představenstva okolnímu světu. K povinnostem předsedy představenstva tedy patří:

- Předseda valným hromadám a schůzím představenstva, což neznamená pouze běžné vedení schůzí ve smyslu udílení slova, ale také vyhrazení patřičné doby jednotlivým bodům programu, stanovení pořadí projednávaných bodů, řízení diskuse k dosažení společného názoru, adekvátní shrnutí a formulace učiněných rozhodnutí tak, aby nikdo nebyl na pochybách, co se vlastně dohodlo ve smyslu obecného postupu i konkrétních akcí.
- Působit jako hlavní reprezentant společnosti před okolním světem.
- Hrát hlavní roli v určování složení představenstva a jeho výborů s cílem mít v představenstvu efektivní a harmonický tým.
- V období mezi schůzemi představenstva rozhodovat o záležitostech, které mu byly delegovány představenstvem.

Výkonní členové jsou členové správního orgánu, kteří jsou kromě svých povinností člena představenstva zároveň nositeli výkonných funkcí ve společnosti, za něž jsou také odděleně odměňováni. Je dobrou praxí, že většina členů představenstva pracuje pro společnost na plný úvazek, což jim umožní ji dobře poznat. Často jsou do představenstva jmenováni vedoucí jednotlivých úseků (divizí), ale důvody k tomuto postupu jsou někdy zmatené. Jmenování do představenstva by nemělo být výrazem ocenění za dlouholetou službu společnosti. Jediným kritériem pro jmenování do představenstva by měla být jasná schopnost přispět k žádoucímu působení správního orgánu, do něž je kandidát jmenován. Tak tomu ale nikdy nebude v případě, když si dotyčný výkonný manažer neuvědomí, že jeho odpovědnost v pozici – řekněme – vedoucího divize rozvoje produktů je naprosto odlišná od jeho odpovědnosti v představenstvu. Vyhraněný specialista přinese do představenstva zase jen specializovaný pohled a tendenci shazovat ze stolu ostatní problémy společnosti, nebo se jim nevěnovat.

Výkonný člen není v představenstvu jen proto, aby prosazoval dílčí pohled jedné strany, ale aby přispěl k veškerému rozhodování představenstva. Pokud disponuje speciální odbornou dovedností a znalostí, měl by příslušné informace prezentovat představenstvu takovým způsobem a jazykem, aby mu ostatní členové představenstva bez problémů rozuměli.

Stanovy představenstvu běžně umožňují delegovat své funkce buď na výbory, nebo na management. Delegace na výbory může způsobit určité problémy, zejména pokud je ustaven výkonný výbor, který má vykonávat činnost představenstva v období mezi jeho schůzemi. Problém existence výborů spočívá v tom, že někteří členové správního orgánu se mohou domnívat, že na jedné straně odpovědnosti a pravomoci některých členů vzrostly, zatímco pravomoci

a odpovědnosti jiných členů byly omezeny. To však není smyslem výborů; smysl jejich ustavení spočívá v možnosti projednat určitý problém mnohem podrobněji a hlouběji (k čemuž není prostor na schůzi celého orgánu), ovšem problém i nadále zůstává v odpovědnosti celého představenstva.

Kromě výkonného výboru a výborů s víceméně administrativními funkcemi existují tři výbory (pro jmenování, pro odměňování a pro audit), jejichž zřízení by mělo být vážně zvažováno (viz Příloha 2).

Podle dobré praxe by si výkonní členové představenstva neměli sami určovat vlastní odměnu; ta by měla být předmětem doporučení výboru pro odměňování, složeného zcela nebo zčásti z nezávislých členů dozorčí rady. Existence výboru pro odměňování tudíž poskytuje možnost nezávislým členům pomoci předsedovi představenstva v choulostivém rozhodování o odměně a služebních podmínkách vlastních kolegů – a to způsobem zjevně neustraným a poctivým k nim samotným i ke společnosti. Dotyčný člen by se neměl účastnit diskuse o výši své odměny.

Zřízení výborů pro audit se také považuje za výsledek nejlepší praxe. Výbor pro audit by měl být tvořen alespoň třemi nezávislými členy; měl by mít písemný jednací řád, který jasně stanoví jeho pravomoci a povinnosti. Výbor pro audit je propojením mezi správním orgánem a auditory, je nezávislý na managementu společnosti odpovědném za účetní systém, který je předmětem zkoumání auditorů. Hlavní smysl takového výboru je v jeho pomoci správnímu orgánu při řádném výkonu jeho odpovědnosti vzhledem k validitě zveřejněných finančních výkazů. Může také být nástrojem pro posuzování perspektivních externích auditorů (kteří by se však měli odpovídat přímo akcionářům), může také zastupovat společnost při jednáních s auditory o rozsahu a zaměření externího auditu a jeho vztahu k internímu auditu nebo při jednáních o výši ceny auditu.

Další klíčovou postavou je předseda dozorčí rady, zvláště tam, kde ho do dozorčí rady zvolili zaměstnanci, nebo tam, kde je nezávislý na hlavních akcionářích. V obou případech to bude mít pozitivní vliv na jeho status, a může tedy také převzít roli reprezentanta společnosti před veřejností a okolním světem.

### **3.8 Závazky členů představenstva a dozorčí rady**

Obchodní zákoník stanoví, že členové představenstva a dozorčí rady jsou osobně odpovědní, společně i jednotlivě, za veškerou škodu způsobenou společností zanedbáním nebo porušením svých zákonných povinností. Protože totéž ustanovení ukládá členům představenstva vykonávat své pravomoci s náležitou péčí, může toto ustanovení časem získat velmi přísný charakter. Kromě toho poslední úprava Obchodního zákoníku stanoví, že tato odpovědnost za škody může být vztahena na kteroukoliv další osobu, která – ať již na základě zaměstnaneckého vztahu, nebo vlastnictví akcií – významně ovlivňuje chování společnosti. To může být podstatnou novinkou pro ty generální ředitele, kteří – ač nebyli členy představenstva – byli faktickými řediteli a vládci společnosti; jejich odpovědnost za škody byla do této novely

limitována čtyřapůlnásobkem jejich měsíčního platu. Toto ustanovení se vztahuje i na případ, kdy majoritní akcionář využívá svého vlivu v představenstvu k činnostem poškozujícím zájmy a prospěch společnosti.

Členové představenstva by se neměli zajímat jen o informace, které sami potřebují, ale musí si být vědomi své odpovědnosti za informace poskytované těm, kteří na ně spoléhají. Z toho důvodu jsou těmto jednotlivcům osobně odpovědní, pokud nevěnovali náležitou péči přesnosti a správnosti poskytovaných informací.

Členové představenstva by si také měli být vědomi svých povinností s ohledem na průběžné zveřejňování informací podle zákona o cenných papírech a požadavků Komise pro cenné papíry.

### **3.9 Funkční odpovědnost členů představenstva a dozorčí rady**

Pro členy představenstva a dozorčí rady je podstatné, aby chápali princip funkční odpovědnosti, který je odlišný od principu odpovědnosti za škody, pojednávaném v předchozích odstavcích. Jejich odpovědnost za škodu je zákonnou odpovědností vynutitelnou soudem; vedle toho jsou ale odpovědní i vůči společnosti reprezentované akcionáři na valné hromadě a mohou být sankcionováni odvoláním ze zastávaných funkcí. V současnosti se prosazuje mezinárodní trend, kdy se posiluje aktivní role institucionálních investorů, kteří volají členy správních orgánů k odpovědnosti, a ti by tento trend měli vzít na vědomí.

V praxi se osvědčuje snaha, aby společnosti a členové jejich představenstev byli širěji odpovědní, nejen v užším smyslu odpovědnosti, kterou již vůči společnosti mají, ani ve smyslu prostého plnění povinností vzhledem k účetnictví a dodržování zákona, ale ve smyslu ochoty poskytovat adekvátní informace o záležitostech společnosti kterékoliv zainteresované straně. Informační otevřenost je základní podmínkou pro dobré vztahy se všemi stranami, které jsou tím či oním způsobem spojeny se společností; pokud společnosti samy dobrovolně nepřijmou adekvátní opatření v poskytování informací, nepochybně se dočkají neadekvátních pokusů o zajištění změn silou zákona.

Je důležité si uvědomit a přijmout fakt, že od jednotlivých členů představenstva se neočekává, že budou stejně kompetentními experty ve všech činnostech, jimiž se společnost zabývá. Na druhé straně musí člen správního orgánu pochopit, že pokud třeba i jediná oblast nebude fungovat správně, společnost může zkrachovat; úkolem člena se specifickou znalostí a zkušeností z některé oblasti je využít této zkušenosti co neúčinněji v zájmu společnosti. Žádoucí postoje člena správních orgánů by měly být popsány v oficiálním Etickém kodexu (blíže viz Příloha 4).

### **3.10 Vztahy představenstva k zainteresovaným stranám**

Při definování postoje společnosti k různým zájmovým skupinám by členové představenstva měli pojímat svou pozici jako kolektivní svědomí společnosti. Pokud jsou zájmy těchto skupin chráněny zákonem, je pravděpodobné, že dodržování těchto zákonů bude vynuceno

i postihem členů představenstva. Pokud je však zohlednění těchto zájmů věcí dohody, členové představenstva by měli mít na paměti, že představenstvo vystupuje v roli strážce dobré pověsti společnosti. V současnosti význam této role vzrůstá s tím, jak se společnosti snaží získat kapitál na mezinárodních kapitálových trzích.

Společnost potřebuje dobré vztahy s několika kategoriemi partnerů, a to s:

- Akcionáři.
- Zaměstnanci.
- Věřiteli.

Podle Obchodního zákoníku jmenuje členy představenstva valná hromada; stanovy společnosti mohou toto právo přenést na dozorčí radu. V praxi valná hromada potvrzuje jmenování učiněná dozorčí radou v období mezi výročními valnými hromadami. Obchodní zákoník totiž vyžaduje, aby osoba kooptovaná na uvolněné místo – v představenstvu kótované společnosti nebo jako další člen představenstva – na nejbližší výroční valné hromadě na svou funkci rezignovala. Tato osoba však může kandidovat v řádných volbách a být zvolena.

Pokud jsou členové představenstva jmenováni valnou hromadou, může být výkon jejich funkce ukončen buď hlasováním akcionářů, nebo způsobem vlastním tržnímu hospodářství – tedy tak, že akcionáři veřejně obchodovatelné společnost vyjádří svou nespokojenost odprodejem svých akcií, což v intenzivním měřítku může nakonec také vést k odvolání a výměně členů představenstva. Kromě toho mají akcionáři v extrémních případech kolektivní pravomoc k ukončení vztahu s představenstvem tím, že rozhodnou o likvidaci společnosti.

Hlavní argument pro jmenování představenstva valnou hromadou spočívá ve skutečnosti, že vztah akcionářů ke společnosti je založen na jejich vlastnických právech: v okamžiku, kdy upsali kapitál společnosti, se vzdali bezprostřední kontroly nad využitím svých prostředků, a přímý vliv na obsazení správních orgánů společnosti je adekvátní kompenzací. Akcionáři, kteří jsou poslední v pořadí při distribuci příjmů společnosti, a zároveň nesou nejvyšší riziko nenahraditelné majetkové ztráty, jsou snadno definovatelnou skupinou s největším zájmem o úspěch společnosti. Uspokojení jejich nároků je možné teprve poté, kdy jsou uspokojeny nároky zákazníků společnosti i všech ostatních zainteresovaných stran. Pokud stanovy určují, že představenstvo je voleno a odvoláváno dozorčí radou, tato logická vazba a kompenzace je sice méně zřetelná, přesto ale zjevná, protože dozorčí radu v každém případě jmenují akcionáři.

Je dobrým zvykem, že představenstvo dbá o pravidelný kontakt s institucionálními investory a o jejich pravidelnou informovanost. V nich totiž může společnost najít buď spojence proti hrozbě nepřátelského převzetí společnosti, nebo mocné protivníky, pokud se jim přičí některé kroky představenstva. Nedávný vznik sdružení českých firem pro vztahy k investořům jen ilustruje význam, který některé společnosti tomuto aspektu svých vztahů k akcionářům přikládají.

Povinnost představenstva brát v úvahu zájmy zaměstnanců vychází nejen ze zákona, ale především ze skutečnosti, že bez zřetele k zájmům zaměstnanců nelze úspěšně řídit žádnou společnost. V praxi to znamená řídit společnost tak, aby každý jednotlivý zaměstnanec měl dobrý pocit z toho, co za svou práci dostává – s ohledem na výši mzdy, jistotu a obecný blahobyt – v porovnání s obětovanými příležitostmi jiného zaměstnání nebo jiného zdroje obživy. Podobně jako u většiny problémů, jimiž se představenstvo zabývá, i zde je nutno kombinovat komerční a sociální pohled.

V duchu nejlepší praxe by představenstvo mělo alespoň:

- Prověřovat opatření a mechanismy, podle nichž se určují platy zaměstnanců a další pracovní podmínky (např. stupeň centralizace a uznání odborových organizací), při vědomí nutnosti odvozovat plat co nejdůsledněji od produktivity i od ostatních faktorů působících na trhu práce.
- Prověřovat systémy, jimiž společnost konzultuje se zaměstnanci navrhovaná konečná rozhodnutí, způsoby jak předkládá významná rozhodnutí a obecné informace o společnosti zaměstnancům a zajišťuje co nejefektivnější účast zaměstnanců na rozhodování o záležitostech, které se jich dotknou, a jak dává zaměstnancům možnost získat podíl na vlastnictví společnosti.
- Bez ohledu na to, zdali existuje kolektivní smlouva, zajistit, že management společnosti bude mít k dispozici jasné směrnice pro jednání o platové úrovni a dalších podmínkách pro zaměstnance.
- Prověřovat politiku ochrany zdraví a bezpečnosti s ohledem na dodržování platných právních předpisů v zájmu fyzického zdraví zaměstnanců.

Představenstvo by mělo odpovídat i za vztahy společnosti k jejím věřitelům a sledovat, zda jsou dodržovány platební termíny společnosti. Pověst liknavého plátce závazků je pro každou společnost mimořádně nebezpečná. Tendence některých velkých společností financovat svůj provozní kapitál na úkor svých menších dodavatelů se mívá účinkem, protože menší společnosti mají mnohem horší přístup k úvěrům, a proto musí zvyšovat ceny svých dodávek.

V této souvislosti stojí za zmínku, že podle ustanovení zákona o bankrotu mohou být členové správních orgánů voláni k odpovědnosti za jakýkoliv obchod uskutečněný s jejich vědomím, v jehož důsledku se společnost nemůže vyhnout platební neschopnosti.

Poslední úprava Obchodního zákoníku dále stanoví, že člen správního orgánu nesolventní společnosti je automaticky diskvalifikován z funkce ve správních orgánech jiných společností na období tří let od ukončení úpadkového řízení. Soud může udělit z tohoto ustanovení výjimku jedině v případě, že dotýčný člen správního orgánu doložil, že učinil vše, co mohl, aby předešel bankrotu. Solventnost společnosti tedy musí členové obou správních orgánů neustále velmi pečlivě sledovat.

### 3.11 Sřet zájmů

Je obecným pravidlem, že členové správních orgánů nesmějí zneužívat svých pravomocí, využívat příležitosti, které má společnost, k vlastnímu prospěchu, dopustit, aby se jejich osobní



zájmy dostaly do rozporu se zájmy společnosti ani zneužívat majetek společnosti. Soudy ve většině světa mají velmi přísné nároky na poctivost všech zmocněnců a budou velmi přísné vůči každé nepoctivosti, osobnímu obohacování a zneužití pravomoci.

Obchodní zákoník pamatuje zejména na zákaz konkurenčního chování (kromě případů povolených stanovami nebo rozhodnutím valné hromady); umožňuje, aby v případě porušení tohoto ustanovení mohla společnost odebrat viníkovi výhody nebo získaná práva a žádat na něm náhradu škody.

Dokonce i v případech, kdy se stanovy odlišují od ustanovení Obchodního zákoníku, by mezinárodně přijímaná nejlepší praxe vyžadovala uplatnění principu zveřejnění zájmů. V tomto režimu by členové správních orgánů museli zpřístupnit správnímu orgánu svoji účast na uzavřených i připravovaných smlouvách se společnostmi, přičemž nesplnění této povinnosti se automaticky stává předmětem disciplinárního řízení. Tyto informace o vlastních osobních zájmech by měl každý člen poskytnout správnímu orgánu na prvním jednání, kterého se účastní, popř. na prvním jednání, kdy se o příslušné smlouvě jedná, nebo na prvním jednání následujícím poté, kdy zájem vznikl. Předmětem tohoto zájmu může být kterákoliv transakce nebo smlouva včetně půjčky, úvěru, záruky, ať již má písemnou formu, nebo ne.

Jestliže člen správního orgánu dosáhne osobního zisku využitím majetku společnosti, aniž by to oznámil společnosti, tento zisk náleží společnosti a dotčený člen se za to musí společnosti odpovídat. Existuje tendence rozšiřovat tento postup i na případy, kdy člen správního orgánu dosáhne zisku z obchodní příležitosti, která se naskytla společnosti. Nehraje při tom žádnou roli skutečnost, že tohoto zisku by společnost sama nedosáhla, kdyby dotčený člen zároveň neuplatnil vlastní zdroje, stejně jako okolnost, že jednal v dobré víře. Skutková podstata spočívá v tom, že výsledkem jednání byl osobní zisk, který nebyl oznámen společnosti, nebyl společností povolen, a přitom souvisel s činností společnosti tak, že lze mít za to, že byl dosažen řídicí činností a speciální znalostí vyplývající ze zastávané funkce u společnosti.

Je dobrým zvykem, že členové představenstva zveřejňují představenstvu své účasti na kterékoliv uzavřené nebo připravované obchodní smlouvě se společnostmi, a nesplnění této praxe je pak považováno za přestupek, který lze pokutovat. Mezi oblastmi možného střetu zájmů patří smlouvy mezi členem představenstva a společnostmi, půjčky společnosti členu představenstva a transakce členů představenstva s akciemi společnosti.

### **3.12 Povinnosti člena představenstva**

Ve většině zemí nenajdeme žádný oficiální seznam povinností členů představenstva, protože jsou většinou stanoveny v různých právních předpisech, v Obchodním zákoníku, v zákoně o úpadku, v zákoně o hospodářské soutěži atd. Lze je však shrnout a klasifikovat takto:

■ **Přímé odpovědnosti** – kde se vyžaduje, že v zájmu společnosti nebo třetí strany bude člen představenstva jednat určitým způsobem.

- **Nepřímé odpovědnosti** – kde se vyžaduje, že v zájmu třetích stran nebo ve veřejném zájmu bude jednat určitým způsobem společnost, a členové představenstva mají za povinnost to zajistit.
- **Nahodilé odpovědnosti** – kde se vyžaduje, aby byl splněn určitý úkol, a není již podstatné kým, ale kde z povahy funkce členů představenstva vyplývá, že úkol budou muset splnit oni.

Členové představenstva mají vůči společnosti povinnost zmocněnců. To znamená, že musejí prokázat nejvyšší loajalitu vůči společnosti a v dobré víře jednat k ochraně a zajištění jejích zájmů. Musejí jednat čestně, poctivě a s nejvyšší péčí. Jakožto zástupci společnosti mají značnou volnost v rozhodování, ale veškerá jejich rozhodnutí musejí být v souladu s cíli a zájmy společnosti; nesmějí sledovat vedlejší nebo vlastní osobní zájmy. Prospěch společnosti zahrnuje současně i budoucí zájmy jejích členů, a proto členové představenstva musejí vyvažovat dlouhodobý pohled s krátkodobými zájmy současných členů.

Je někdy obtížné určit, co je nejlepším zájmem společnosti; někdy je to věcí názoru, což soudy nepochybně berou v úvahu. Obvyklým kritériem je, zda by se rozumný člen správního orgánu mohl domnívat, že konkrétní jednání tento nejlepší zájem společnosti sledovalo.

Členové představenstva mají povinnost pečovat o svěřený majetek společnosti, kterým disponují nebo který mají pod kontrolou. Musejí jej zajistit před zneužitím. Pojem vlastnictví je široký a zahrnuje nejen hmotná aktiva, jako např. prostředky na bankovním účtu, ale i položky jako obchodní tajemství nebo know-how. Zneužití znamená jakékoliv nežádoucí užití majetku společnosti. Jakmile se ukáže, že členové představenstva použili některého aktiva společnosti způsobem, který společnost nemůže schválit, jsou osobně odpovědní za navrácení do původního stavu bez ohledu na to, v jak čestném úmyslu předtím jednali.

### 3.13 Pracovní poměr členů představenstva

Výkon funkce člena představenstva nemůže probíhat na základě pracovní smlouvy, nýbrž na základě smlouvy o výkonu funkce – člen představenstva není se společností v pracovním poměru. Pracovní smlouvu však může člen představenstva uzavřít se společností paralelně se smlouvou o výkonu funkce, pokud má být současně členem orgánu a zaměstnancem společnosti. V praxi však může být obtížné posoudit, co spadá do výkonu funkce, a co je plněním povinností zaměstnance vůči zaměstnavateli, například když je člen představenstva současně finančním ředitelem společnosti. Je proto žádoucí, aby pracovní smlouvu člena představenstva se společností schválila valná hromada.

Pracovní poměr člena představenstva nemusí vzniknout jen se společností, v jejímž představenstvu daná osoba působí; člen správního orgánu holdingové společnosti může mít pracovní smlouvu s kteroukoliv společností holdingové skupiny. Tam, kde má být člen správního orgánu holdingové společnosti zaměstnancem 100% vlastněné dceřinné společnosti, souhlas k uzavření takové pracovní smlouvy by měl být vyžadován od akcionářů holdingové společnosti.

Mezinárodním trendem je nechávat formálně schválit i smlouvy s těmi členy správních orgánů, u nichž smlouvy obsahují podmínky příznivé pro předčasný odchod.

### 3.14 Půjčky členům správních orgánů

Obchodní zákoník také stanoví pravidla pro udělování půjček a podobných transakcí členům správních orgánů a v určitých případech i jim blízkým osobám. Tyto transakce i jakékoliv bezúplatné převody majetku vyžadují předchozí souhlas valné hromady a musí být usku- tečněny za obvyklých obchodních podmínek.

Obecně přijímaným a osvědčeným zvykem však je, že společnost by neměla půjčky členům správních orgánů vůbec poskytovat; neměla by ani vydávat žádné záruky nebo jištění ve vztahu k půjčce člena správních orgánů od jiné osoby. Společnosti by neměly ani:

- Poskytovat půjčku (nebo účastnit se jednání o jejím poskytnutí) nebo skrytou půjčku členům správních orgánů nebo osobám jim blízkým.
- Vstupovat do úvěrové transakce ve prospěch člena správního orgánu nebo osoby jemu blízké; nebo vydávat záruky nebo jištění ve vztahu k půjčce, skryté půjčce nebo úvěrové transakci ve prospěch člena správního orgánu nebo pro osoby jemu blízké.

Pokud ale společnost poskytne člena představenstva fondu prostředky výhradně pro účely podnikání společnosti, které nejsou smíšeny s jeho vlastními finančními prostředky, není to v obecně přijaté praxi považováno za poskytnutí soukromé půjčky. Rovněž pokud člen představenstva používá firemní kreditní kartu výhradně pro služební účely, není to považováno za skrytou půjčku.

### 3.15 Členové představenstva a vlastnictví akcií

Vlastnictví akcií společnosti členy představenstva je obecně přijímanou a podporovanou praxí za předpokladu, že má charakter dlouhodobé investice. Stanovy některých společností dokonce přímo vyžadují, aby členové představenstva vlastnili akcie společnosti. Členové představenstva by ale neměli zneužívat svých důvěrných znalostí k obchodování s akciemi společnosti; pokud tak činí, porušují tím své povinnosti ke společnosti, podobně jako v případě skrytého obohacování.

Protože takové transakce s akciemi mohou probíhat skrytě, např. přes prostředníky, je důležité a správné tyto transakce sledovat a kontrolovat. Člen představenstva by proto měl v okamžiku svého nástupu do funkce uvědomit písemně společnost o svém podílu na akciích nebo dlužích této společnosti nebo kterékoliv jiné společnosti ve skupině. Následně pak musí informovat společnost o všech obchodech týkajících se těchto záležitostí nebo o změnách v těchto skutečnostech včetně vstupu do smlouvy předpokládající prodej těchto podílů.

Společnost musí vést záznamy o těchto podílech členů představenstva a aktualizovat je podle přijatých oznámení o změnách. V případech, kdy společnost přidělí člena představenstva akcie, podíl na dlužích společnosti nebo opci na akcie nebo dluhopisy, dotyčný člen nemusí společnost uvědomovat, ale společnost musí jeho výsledný podíl zaznamenat sama.

Pokud člen představenstva vlastní akcie nebo dluhopisy obchodované na burze, společnost by burzu měla vyrozumět o jeho podílech podle svých záznamů. Povinnost zveřejnění informací a oznámení by měla platit i pro podíly osob blízkých.

Zneužití vnitřních informací není pouze porušením povinností člena představenstva, je dokonce předmětem zákonné úpravy, což znamená, že řada aktivit založených na zneužití interních informací může být považována za trestný čin. Stručně řečeno: jednotlivci, ať již ve funkci členů představenstva, nebo ne, nesmějí na regulovaném trhu (tj. na většině burz rozvinutých zemí) ani mimo trh obchodovat s cennými papíry kterékoliv společnosti, jestliže z titulu své funkce nebo zaměstnání (ať již u emitenta těchto cenných papírů, nebo u jiné společnosti) disponují důvěrnými, nezveřejněnými, cenově citlivými informacemi vztahujícími se k těmto cenným papírům. Zakáz se vztahuje i na jednotlivce, kteří od nich tyto informace, přímo nebo nepřímo, vědomě získali. Osoby s přístupem k důvěrným, nezveřejněným a cenově citlivým informacím mají také zakázáno doporučovat ostatním obchodovat s příslušnými cennými papíry a v obecném smyslu předávat tyto informace jiným osobám.

I když je v případě zneužití vnitřních informací někdy možné, aby příjemce akcií za určitých okolností mohl požadovat neplatnost kupní smlouvy z důvodu neoprávněného zastoupení nebo zpronevěry, nová úprava zákona učinila jen málo pro to, aby společnosti, jejím akcionářům nebo třetím stranám, poškozeným zmíněným jednáním, byla ztráta nahrazena.

### 3.16 Standardy řádné péče

Standardy dovedností a péče, předpokládané u členů představenstva při plnění jejich povinností, se v posledním období ztelně mění. Od člena představenstva společnosti se očekává, že bude do výkonu své funkce vkládat:

- Všeobecný přehled, dovednosti a zkušenost na úrovni, kterou lze očekávat od osoby vykonávající stejné funkce jako funkce člena představenstva.
- Všeobecný přehled, dovednosti a zkušenosti, které osobně získal.

Jinými slovy: člen představenstva musí splňovat jak objektivní požadavky (tj. očekávání kladená na osobu v této funkci), tak – pokud něčím vyniká – i subjektivní požadavky (tj. očekávání kladená na něj osobně).

Podle obecně zavedené praxe může člen představenstva s důvěrou delegovat určité povinnosti na jiného zaměstnance společnosti; pokud neexistuje pádný důvod k nedůvěře v tohoto zaměstnance ze strany člena představenstva, má se za to, že člen představenstva může důvěřovat zaměstnanci, že se těchto povinností zhostí poctivě.

### 3.17 Zpráva o činnosti statutárních orgánů

Správní orgány každé společnosti jsou povinny připravit zprávu za každý finanční rok. Povinné položky jejího obsahu jsou stanoveny několika právními předpisy; bývají shrnuty Pokynem k informačním povinnostem, vydaným Komisí pro cenné papíry, a zahrnují:

- Důkladné zhodnocení vývoje podnikání společnosti a jejích dceřinných společností během finančního roku; zhodnocení jejich situace na konci tohoto období.
- Doporučení výše dividend nebo částky, která má být převedena do vlastního kapitálu (pokud bylo dosaženo zisku).
- Jména všech osob, které byly během sledovaného období členy správních orgánů, počet jejich akcií a další účasti (oboje ve vztahu ke společnosti).
- Hlavní činnosti společnosti a jejích dceřinných společností, změny, ke kterým v nich během roku došlo, změny v hodnotě aktiv.
- Údaje o získání vlastních akcií společnosti a příslušných poplatcích.
- Zdraví, bezpečnost a pracovní podmínky zaměstnanců.

Společnosti kótované na pražské burze nebo žádající o kótaci musejí splňovat základní podmínky pro kótaci a dodržovat odpovídající pravidla; průběžně zajišťovat tento soulad je odpovědností představenstva.

### **3.18 Roční účetní závěrka a zpráva statutárních orgánů**

Roční účetní závěrka společnosti vyžaduje schválení představenstvem i dozorčí radou; poté je rozvaha podepsána členem představenstva. Kopie účetních výkazů je zaslána Komisi pro cenné papíry a do Obchodního rejstříku. Zpráva statutárních orgánů musí být schválena statutárními orgány a podepsána jejich pověřeným členem a je taktéž součástí výroční zprávy, která je doručena Komisi pro cenné papíry a jí předána do sbírky listin. Kopie obou dokumentů, předložené valné hromadě nebo jinak publikované, musí nést jména osob, které dokumenty podepsaly.

Jestliže schválené účetní výkazy neodpovídají zákonným požadavkům, každý člen správního orgánu, který byl účastníkem jejich schvalování a věděl, že neodpovídají zákonným požadavkům, nebo který zanedbal toto kritérium, se dopustil porušení zákona. Každý člen správního orgánu společnosti je v okamžiku schvalování výkazů považován za „účastníka“ schvalování, pokud neprokáže, že podnikl vše, co bylo v jeho silách, aby výkazy nebyly schváleny.

Jestliže výroční zpráva statutárních orgánů neodpovídá zákonným požadavkům na přípravu a obsah zprávy, každá osoba, která byla členem správního orgánu bezprostředně před koncem období přípravy a projednávání výkazů a zprávy za odpovídající rok, se dopustila porušení zákona, pokud neprokáže, že podnikla vše, co bylo v jejích silách, aby bylo dosaženo souladu se zákonnými požadavky.

## Vzor Etického kodexu podnikání

### 4.1 Úvod

Veškeré podnikání je stále více posuzováno ze strany investorů, zaměstnanců, zákazníků a celé společnosti podle postoje k podnikání a důvěryhodnosti.

Dobré obchodní vztahy jsou vždy otázkou pověsti, tj. toho, jak si společnost (podnik) stojí u jednotlivých zainteresovaných stran. Nutnost pečovat o dobrou pověst přitom platí pro všechny typy společností – státní i soukromé, ziskové i neziskové.

Při prosazování optimální správy a řízení společnosti přijímají mnohé společnosti, ale i obchodní asociace, ministerstva atd., své Etické kodexy, které pak zpřístupňují svým zákazníkům a akcionářům, popřípadě všem zainteresovaným stranám; účelem je zlepšit pověst společnosti a informovat veřejnost o celkovém postoji společnosti k podnikání. Ačkoli většina společností má svůj vlastní Etický kodex, následující text shrnuje hlavní principy, které by měly být Etickým kodexům většiny podniků a institucí společné.

### 4.2 Návrh Kodexu

#### 4.2.1 Způsob podnikání

Definujte si hlavní hodnoty podnikání; měly by zahrnovat i závazek nepřijímat ani nenabízet úplatky, nezneužívat osobní vztahy při získávání obchodních příležitostí, stejně jako závazek neposkytovat nepravdivé nebo zavádějící informace. Vaši zákazníci, akcionáři a další zainteresované strany musí vědět, že v jednání s nimi budete vystupovat poctivě a otevřeně; jedině tak je můžete získat pro to, aby s vámi jednali.

Chcete-li zlepšit pověst společnosti, držte se svých hodnot podnikání a jednejte podle nich. Jestliže budou zainteresované strany přesvědčeny o tom, že přijaté etické principy, jakož i zákonné povinnosti svého podnikání, berete vážně, budou k úvahám o výhodnosti dlouhodobé spolupráce se společností přistupovat s důvěrou.

Pokud podnikáte společně s partnery nebo spolupracujete s rizikovým kapitálem, zajistěte, aby partneři sdíleli vaši vizi i vaše hodnoty. Je nutné, abyste ke svým partnerům měli důvěru; totéž platí pro zákazníky – potřebují být ujistěni o tom, že se neodchýlíte od svých standardů a hodnot a nedáte přednost nižším standardům ostatních partnerů. Nedostatek důvěry v partnery znamená další a zbytečné riziko podnikání.

Nekritizujte konkurenci. Kritizování konkurence nepřináší žádný užitek. Jediné, na čem záleží, je to, čím se zabývá vaše společnost a jak dobře to dělá. Potřeba kritizovat konkurenci je často vnímána jako kamufláž vlastních nedostatků.

## 4.2.2 Postoj k zákazníkům

Pracujte na vztazích k zákazníkům, na jejich dotazy odpovídejte bez prodlení, protože váš vztah k nim nekončí okamžikem prodeje. Kontinuální obchodování je mnohem hodnotnější než jednorázový prodej. Společnosti jsou svou existencí orientovány dlouhodobě, i když např. osazenstvo se mění, a úspěch v podnikání přichází jen málokdy ze dne na den. Vždy trvá dost dlouho, než podnik dosáhne trvalé ziskovosti.

Dodržujte dohodnuté platební i ostatní podmínky podnikání. Je nanejvýše důležité, aby zákazníci mohli počítat s vaší spolehlivostí, protože ta může výrazně ovlivnit i jejich podnikání. Kontrola kvality a dodržování dodacích lhůt má pro pověst vaší společnosti nesmírný význam. Zákazníci velmi nelibě vnímají jakékoliv další nebo skryté náklady, protože si váš produkt vybrali mimo jiné právě na základě jeho kvality a ceny, takže se logicky budou cítit podvedeni, jestliže se některý z těchto faktorů během doby mezi objednávkou a dodáním (platbou) změní. Pamatujte: na opakovaném obchodování a věrném zákazníkovi vždy vyděláte víc než na jednorázových obchodech.

## 4.2.3 Postoj k zaměstnancům

Zajistěte, aby spokojenost zaměstnanců byla prvořadým cílem společnosti. Poskytněte jim odpovídající školení, informujte je o dění ve společnosti, zajistěte jim bezpečné a adekvátní pracovní podmínky k tomu, aby odvedli výkon podle svých nejlepších schopností. Jestliže se vaši zaměstnanci budou cítit jako významná a oceňovaná část podnikání, podstatně se zvýší jejich motivace, a tím i jejich výkon.

Dále zajistěte, aby zaměstnanci byli spravedlivě odměňováni a motivováni a aby se s nimi spravedlivě zacházelo podle jejich výkonnosti a bez ohledu na pohlaví, věk, rasu nebo náboženské přesvědčení či politickou orientaci. Zaměstnanci, kteří jsou přesvědčeni o tom, že jsou za práci nedostatečně odměňováni nebo že jsou obětí diskriminace, se mohou stát v organizaci rozkladným prvkem; mohou poškodit pověst společnosti v zákaznickových očích, a tak podkopávat veškerou obchodní činnost společnosti. Stejný účinek na zaměstnance může mít i dojem, že management toleruje zneužívání prostředků společnosti nebo že se jinak nevhodně chová.

Mějte na paměti, že zaměstnanci budou chování managementu nejspíše přijímat jako vzor, což se posléze také projeví na vnímání společnosti ze strany zákazníků a akcionářů. Vše, co na vás zaměstnanci budou pozorovat, se nejspíše budou snažit napodobit. Vaše chování budou považovat za normu pracovní morálky ve společnosti

Jestliže dojde ke složitému etickému problému a management nebo zaměstnanci si nejsou jisti jeho řešením, využijte externí a nezávislé pomoci. Etické problémy mívají často emotivní

nebo jiné zisk ovlivňující následky. V takové situaci je vhodná nezávislá konzultace, zbavená emocí i bezprostřední orientace na zisk, tj. bez střetu zájmů.

#### 4.2.4 Postoj k veřejné správě

Zaznamenávejte veškeré finanční transakce do účetních knih a číňte tak transparentně. Tam, kde se tak neděje, je vždy někdo podváděn – akcionáři, zaměstnanci nebo úřady. Mimochodem – pokud úřady získávají jasné a přesné údaje, mají sklon k mnohem větší flexibilitě a přívětivosti. V každém ze zmíněných případů jsou však konečnými poraženými manažeři, protože dlouho budovaná pověst společnosti je během krátké chvíle pryč a nakonec se vždy najde někdo, kdo pachatele odhalí. Správné řízení podniku je možné jedině tehdy, když manažeři mají jednak kontrolu nade všemi skutečnostmi, jednak podporu a důvěru všech vlastníků.

Dodržujte veškeré zákony a právní předpisy zemí, v nichž podnikáte, při dodržování vlastního Etického kodexu. Všechny zainteresované strany si musí být jisty, že společnost ani zaměstnanci neporušují Etický kodex, aby využili příležitosti tam, kde zákonný rámec a kultura podnikání jsou méně vespělé než ve vlastní zemi.

#### 4.2.5 Postoj k okolní komunitě

Hleďte způsoby, jak rozvíjet dobré vztahy s okolím, v němž působíte, např. podporou vzdělávacích, zdravotních, ekologických, kulturních nebo jiných činností. Místní komunita patří také mezi strany zainteresované na vašem podnikání. Může být vaším dodavatelem lidských zdrojů, může vaší společnosti nebo jejím zaměstnancům poskytovat další služby. Dobré vztahy k okolní komunitě v místě podnikání jsou významné pro trvalý rozvoj podnikání.

#### 4.2.6 Návrh kroků pro implementaci

1. Navrhnete a uplatníte strategii, jak Etický kodex po jeho vydání integrovat do každodenního provozu společnosti.
2. Umožněte celému managementu společnosti i všem zaměstnancům vyjádřit se k obsahu Kodexu.
3. Zajistěte, aby Kodex byl schválen dozorčí radou, představenstvem i vrcholným managementem společnosti.
4. Zajistěte, aby se s Kodexem seznámili všichni manažeři i všichni zaměstnanci, aby žádoucí morální praxe mohla proniknout veškerou činností společnosti.
5. Zajistěte poradenství pro dotazy, co dělat v případě morálního dilematu.
6. Kodex pravidelně vyhodnocujte a podle potřeby aktualizujte.
7. Zvažte, zdali dodržování Kodexu nezačlenit jako povinnost do pracovních smluv a jeho porušení do disciplinárního řízení.
8. Zorganizujte školení o morálních problémech a jejich okolnostech.
9. Kopie Kodexu poskytněte dodavatelům a zákazníkům v očekávání toho, že se budou podle tohoto Kodexu také sami chovat.
10. Kopii Kodexu připojte k výroční zprávě a seznamte akcionáře a širší veřejnost s postojem společnosti k etice podnikání.



# Důležité kontakty

## **Komise pro cenné papíry**

Washingtonova 7, P.O. Box 208  
111 21 Praha 1  
Tel.: +420 221 096 111  
Fax: +420 221 096 110  
E-mail: [podatelna@sec.cz](mailto:podatelna@sec.cz)  
[www.sec.cz](http://www.sec.cz)

## **Asociace penzijních fondů České republiky (APF ČR)**

Rumunská 1  
120 00 Praha 2  
Tel.: +420 224 266 561  
E-mail: [apfcr@apfcr.cz](mailto:apfcr@apfcr.cz)  
[www.apfcr.cz](http://www.apfcr.cz)

## **Asociace registrovaných zprostředkovatelů České republiky (ARIZ ČR)**

Rumunská 25  
120 00 Praha 2  
Tel.: +420 222 515 567  
Fax: +420 222 515 568  
E-mail: [sekretariat@arizcr.cz](mailto:sekretariat@arizcr.cz)  
[www.arizcr.cz](http://www.arizcr.cz)

## **Burza cenných papírů Praha, a. s. (BCPP)**

Rybná 14  
110 05 Praha 1-Staré Město  
Tel.: +420 221 831 111  
Fax: +420 221 833 040  
E-mail: [info@pse.cz](mailto:info@pse.cz)  
[www.pse.cz](http://www.pse.cz)

## **CG Partners, s. r. o.**

V Tišíně 3  
160 00 Praha 6  
Tel.: +420 233 371 106  
Fax: +420 233 371 161  
E-mail: [info@cgp.cz](mailto:info@cgp.cz)  
[www.cgp.cz](http://www.cgp.cz)  
[www.governance.cz](http://www.governance.cz)

## **Czech Association of Investment Professionals**

Tišmická 13/610  
100 00 Praha 10  
Tel.: +420 602 265 813  
E-mail: [info@caip.cz](mailto:info@caip.cz)  
[www.caip.cz](http://www.caip.cz)

## **Český institut interních auditorů (ČIIA)**

Karlovo náměstí 3  
120 00 Praha 2  
Tel.: +420 224 920 332  
Fax: +420 224 919 361  
E-mail: [cia@interniaudit.cz](mailto:cia@interniaudit.cz)  
[www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

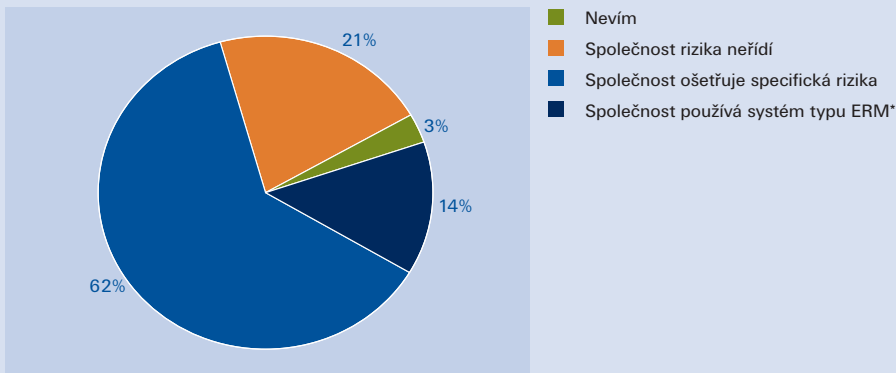
## **Český institut tajemníků obchodních společností (ČITOS)**

V Tišíně 3  
160 00 Praha 6  
Tel.: +420 233 371 106  
[www.citos.org](http://www.citos.org)

KPMG Česká republika provedla v roce 2004 ve spolupráci s Institutem členů správních orgánů, Fondem národního majetku a Ministerstvem průmyslu a obchodu průzkum mezi předsedy a členy představenstev a dozorčích rad. Výsledky ukázaly, že 57 procent respondentů považuje řízení rizik ve společnosti za nedostatečné a sedm procent za příliš složitě implementované. Pouze 35 procent respondentů je se stavem v oblasti řízení rizik spokojeno.

Realitou je, že více než 20 procent respondentů uvedlo, že jejich společnost rizika vůbec neřídí, 62 procent respondentů uvedlo, že jejich společnost pokrývá vybraná specifická rizika a pouze 14 procent respondentů uvedlo, že používá sofistikovanější metody řízení rizik.

### Má vaše společnost definovaný systém řízení rizik?



\* Enterprise Risk Management je komplexní přístup k řízení rizik napříč společností

Bližší informace o nabídce našich poradenských služeb vám poskytne:  
Stanislav Červeňan, tel.: +420 222 123 955, stanislavcervenan@kpmg.cz

KPMG Česká republika plně podporuje snahu KCP o zvýšení úrovně správy a řízení společností v České republice. Kodex správy a řízení společností je z tohoto hlediska klíčovým dokumentem. Rozsah požadavků na členy představenstev a dozorčích rad je rozsáhlý a našim úkolem je pomoci při praktickém uplatňování navržených pravidel.

Podle našeho názoru je nezbytným krokem k naplnění zvýšených požadavků na členy představenstev a dozorčích rad zajištění fungujícího výboru pro audit. Představenstvo nebo dozorčí rada se ve svém plném složení nemůžou, s přihlédnutím k rozsáhlosti ostatní agendy, efektivně věnovat úkolům jako jsou:

- dohled nad finančním výkaznictvím společnosti a souvisejícími kontrolními systémy
- dohled nad systémy pro identifikaci a hodnocení finančních a nefinančních rizik
- dohled nad interním auditem apod.

Našimi odborníky pro poradenství související s výbory pro audit jsou:

Pavel Závitkovský, tel.: +420 222 123 125, pzavitkovsky@kpmg.cz

Michal Hašek, tel.: +420 222 123 687, mhasek@kpmg.cz

KPMG Česká republika, s.r.o.

Pobřežní 1a, 186 00 Praha 8

tel.: +420 222 123 111, fax: +420 222 123 100

www.kpmg.cz

