

EDITORIAL

Vážené dámy a pánové, členové správních orgánů, naši partneři a příznivci,

právě skončené prázdniny v nás zanechávají horké vzpomínky na odcházející prázdniny, ale my se díváme spíše dopředu. Realitou zůstává, že děti jsou zpět v lavicích, Praha se snad konečně stává trochu průjezdnější, i když jen relativně, pracovní tempo jede opět na plné obrátky a brzy nastane čas, kdy se začneme poohlížet po teplejším oblečení. Intenzita letošního léta v nás bude ještě dlouho doznívát, nicméně prázdninové měsíce jsou pro náš Institut vždy dobou příprav většiny projektů, které bychom rádi v následujících měsících realizovali. Není toho málo a doufám, že intenzita a kreativita, se kterou jsme nové věci připravovali, vás potěší.

Nejdříve začnu u webových stránek, které dostaly novou grafickou tvář a způsob uspořádání. Obsahově se změnilo částečně, nicméně jsme přesvědčeni, že nový způsob orientace v nich odpovídá i naší nově nastoupené dynamice.

V průběhu letních měsíců jsme se zúčastnili několika jednání na téma úpravy nominačních procesů do státem vlastněných společností formou zákona. Ať již to bylo připomínkové řízení na Ministerstvu financí ČR, nebo seminář v Senátu, v každém případě je dobře, že toto téma je na stole a hodně se řeší. Více o tomto tématu najdete v hlavním článku tohoto newsletteru.

Velkou radost nám udělal vstřícný postoj Stálé mise ČR při OECD, zvláště pak pana velvyslance Rozsypala, se kterým prohlašujeme spolupráci v projektu revize Kodexu správy a řízení společností, který by měl svoji finální podobu ukázat v podzimních měsících. Právě tento dokument je odbornou protívahou některých plánovaných zákonných úprav v České republice, které ve svém komplexu řeší pouze malou část tak složité problematiky správy a řízení státem řízených společností. Chcete-li se dozvědět více – čtěte dál a sledujte naše další newslettery.

Hezký vstup do podzimních měsíců Vám přeje



Monika Zahálková
výkonná ředitelka
a členka Řídícího výboru
Czech Institute of Directors

Proč řešíme pouze nominační procesy a odměňování?

Problematika správy a řízení firem neboli corporate governance je komplex mnoha složitých okruhů, které mají pomoci efektivně a profesionálně řídit a spravovat firmy. Řešit pouze nominační procesy nebo odměňování nestačí.



Polemiku nad tím, zda fungují v České republice doporučení odborníků, kodexy a vůbec pravidla vymáhaná formou „soft law“, jsme na těchto stránkách uveřejnili mnohokrát. Dokonce několik našich anket se týkalo dotazu, zda jsou v našich končinách vůbec brána vážně doporučení, která nejsou vymáhána pod pohrůžkou nedodržení zákona. Bohužel ani jedna z anket nevyzněla ve prospěch pocitu, že podnikatelská sféra nepotřebuje na všechno zákony, ale že stačí, tak jako ve vyspělém světě, něco jako doporučení, kodex či směrnice.

Jsem přesvědčena, že je jen otázkou času, kdy i společenská reputace či pověst seriózního obchodního partnera bude stejně důležitá jako strach z toho, že nedodrží zákon.

Před několika lety vznikla iniciativa Rekonstrukce státu, jako společný projekt protikorupčních organizací, poslanců a senátorů, která si vytyčila jako hlavní cíl boj s věcmi, které jsou dlouhodobě pod palbou kritiky nejen občanů, ale i samotných politiků. Témata jako zrušení anonymních akcií, financování politických stran či majetková příznání politiků jsou jen malou ukázkou toho, co si tato, bez debaty skvělá iniciativa,

vytyčila jako hlavní úkoly. Jména mnoha odborníků a respektovaných osob, která se k této iniciativě hlásí, jsou garanty neoddiskutovatelně prospěšných projektů.

V předprázdninových měsících jsme se se zástupci této iniciativy sešli na norské ambasádě, abychom diskutovali další téma, které chce tato iniciativa řešit. Už sám fakt, že problematika corporate governance, by

byť zúžená na téma nominací, se díky aktivitě Rekonstrukce státu dostalo více do povědomí veřejnosti, je skvělý počín a nelze než zástupcům této iniciativy poděkovat. V čem vidíme

na tomto projektu problém je jednak to, že jde o vytržené téma, a pak také forma řešení daného tématu.

Proč používám výraz vytržené? Správa a řízení společností, resp. corporate governance, je široký okruh problémů, kterými, pokud chceme docílit profesionální správy firmy, je nutno se zabývat v celém komplexu. Poslední dobou pozorujeme, že v souvislosti s corporate governance se hovoří pouze o dvou tématech – nominačních procesech a odměňování správních orgánů. To je velmi zúžený, o určitěm nepochopení svědčící pohled na věc.

Pokud chceme hovořit o řádné správě a řízení společností, pak musíme zároveň hovořit o právech akcionářů, o úloze zainteresovaných stran, o odpovědnostech představenstev a dozorčích rad.

pokračování ze str. 1

Pokud chceme hovořit o řádné správě a řízení společnosti, pak musíme zároveň hovořit o právech akcionářů, o úloze zainteresovaných stran, o odpovědnostech představenstev a dozorčích rad a o mnoha jiných tématech, která přímo souvisí s kvalitní správou a řízením firmy. Proto mám výhrady k řešení pouze nominačního procesu, nikoli celého komplexu zásad řádné praxe správy a řízení firmy. Proto mi přijde toto téma vytržené a ani ne šťastně uchopené.

Druhou věcí, kde vidím problém, je způsob řešení nominačních procesů. Nemyslím si, že je šťastné vytvářet zákon na to, abychom zajistili ty správné lidi do správních orgánů. Pokud chceme potírat neprůhlednost výběru kandidátů, pokud chceme mít ty nejlepší profesionály, kteří budou firmu řádně vést i spravovat, pokud chceme potírat rozdávaní „trafik“, pak na to máme již dost existujících nástrojů. Sám Zákon o obchodních korporacích je dostatečný na to, aby umožnil řádné a transparentní procesy pro jmenování lidí do správních orgánů. Už sám fakt „péče řádného hospodáře“ nám přímo nařizuje nést odpovědnost za to, kdo ve správním orgánu pracuje, kdo vykonává akcionářská práva a kdo rovněž nese odpovědnost za svá rozhodnutí. Pokud nominační proces budeme upravovat zákonem, pak přímo zasahujeme do práv akcionáře zvolit si lidi

do správních orgánů podle existujících zákonných norem a především pak popřeme pravidlo odpovědnosti za správu a řízení společnosti.

Tendence, kdy chceme upravovat věci zákonem, není úplně šťastná, i když žijeme v zemi, kde ani právo samotné není mnohdy re-

Sám Zákon o obchodních korporacích je dostatečný na to, aby umožnil řádné a transparentní procesy pro jmenování lidí do správních orgánů. Pokud nominační proces budeme upravovat zákonem, pak přímo zasahujeme do práv akcionáře zvolit si lidi do správních orgánů podle existujících zákonných norem a především pak potřebe pravidlo odpovědnosti za správu a řízení společnosti.

spektováno, natož aby někdo bral vážně doporučení či kodexy. Nezapomínejme ale, že doba se mění. Jsme země závislá na mezinárodním ob-

chodě a spolupráci. Mimo jiné i proto je potřebné se přibližovat k mezinárodním standardům správy a řízení firem; i to je jeden z důvodů, proč si nemůžeme dovolit tolerovat obsazování správních orgánů těmi nesprávnými lidmi. Sám vznik Vládního výboru pro personální nominace, byť si o jeho pravomocích můžeme myslet své, je dobrým signálem, že se stále více přibližujeme vyspělému chápání správy a řízení firem.

Co je na celé věci nejdůležitější, je každopádně správné chápání pojmu corporate governance v celé jeho šíři. Je to opravdu soubor mnoha opatření či komplex pravidel, podle kterých se firmy úspěšně, transparentně a efektivně spravují a řídí. Není nutno vymýšlet kolo. Leccos je již vymyšleno, odzkoušeno (i třeba jako slepá ulička) a ověřená praxe říká, že jen komplexní pojetí správy a řízení společností je předpokladem úspěšnosti firmy.

Přejme si, aby země česká byla svěbytná země s respektem vůči těm, kteří poctivě pracují a dodržují pravidla a reputační riziko stačilo k tomu, abychom eliminovali jakékoli tendence k nesprávnému jednání. ■

Monika Zahálková, výkonná ředitelka
Czech Institute of Directors

Jste členem **představenstva** či **dozorčí rady** nebo se na tuto práci připravujete?

Víte, jaká **práva** a **povinnosti** z této funkce pro vás vyplývají?

Víte, že ručíte celým svým majetkem v případě špatných **rozhodnutí** v těchto funkcích?

VZDĚLÁVACÍ PROGRAM CORPORATE GOVERNANCE

PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ ČLENŮ SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ (PCG)

Jaká jsou vaše práva a povinnosti spojené s těmito funkcemi se dozvíte v exkluzivním certifikovaném vzdělávacím programu určeném pro současné i budoucí členy správních orgánů (představenstev a dozorčích rad), který pořádá **Institut členů správních orgánů** (Czech Institute of Directors).

Cílem vzdělávání členů správních orgánů je poskytnutí utříděného souboru aktuálních informací a trendů týkajících se práce členů správního orgánu. Přináší komplexní přípravu pro zvládnutí Corporate Governance ve všech jejích dimenzích. Formuje a rozvíjí klíčové způsobilosti i dovednosti účastníků jako dlouhodobou konkurenční výhodu.

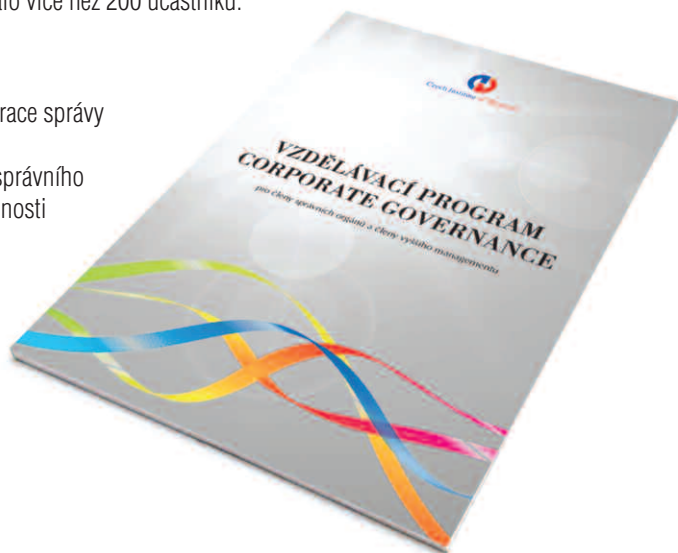
Program vzdělávání členů správních orgánů se skládá ze čtyř dvoudenních modulů. Po absolvování všech modulů a odevzdání závěrečné práce obdrží účastník absolventský certifikát. Vzdělávací program absolvovalo více než 200 účastníků.

OBSAH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

- **Aktuální informace** o principech správy a řízení společností, administrace správy společností, modely řízení.
- **Základní právní znalosti** z obchodního práva – právní aspekty člena správního orgánu, postavení člena správního orgánu v a.s. a s.r.o., práva a odpovědnosti člena správního orgánu, insolvenční právo, exekutorský zákon.
- **Finanční desatero** člena správního orgánu – základní finanční znalosti člena správního orgánu, roční účetní závěrka, interní audit, externí audit, řízení rizik.
- **Etická témata** – základní role člena správního orgánu v etických otázkách řízení společnosti, problematika compliance, principy krizové komunikace.

TERMÍNY PCG JARO 2016

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| I. Modul 11. – 12. 2. 2016 | III. Modul 7. – 8. 4. 2016 |
| II. Modul 17. – 18. 3. 2016 | IV. Modul 21. – 22. 4. 2016 |



SPOLUPRÁCE SE STÁLOU MISÍ ČR PŘI OECD

Jak bylo již zmíněno v hlavním článku tohoto elektronického newsletteru, současná iniciativa OECD směřující k určité revizi hlavních dokumentů corporate governance, tj. kodexů a tzv. guidelines správy a řízení pro státem vlastněné společnosti, přivedla do kontaktu náš Institut a Stálou misí ČR při OECD se sídlem v Paříži. Díky iniciativě CloD a vstřícnosti pana velvyslance Rozspala byla navázána úzká spolupráce se Stálou misí ČR a v těchto měsících dojde k posílení vzájemné informa-



nosti a provázanosti ve výměně všech dostupných dokumentů v problematice corporate governance.

Vzhledem k tomu, že OECD v tomto měsíci vydalo finální verzi zmíněných dokumentů, bude Institut hrát významnou roli v implementaci tohoto Kodexu v České republice. Naší ambicí je rovněž v rámci tak významné události uspořádat v Praze konferenci, kde představíme nejen tento dokument, ale i strategii jeho implementace do významných českých firem. ■

III ROČNÍK SOUTĚŽ BEST BOARD



Rok s rokem se sešel a Institut opět vyhlašuje tradiční soutěž o nejlepší správní orgán a nejlepšího člena správního orgánu. Po loňské zkušenosti, kdy byly uděleny ceny ve třech kategoriích, i letos je zachován stejný model a firmy, které svým obratem či počtem zaměstnanců nepatří zrovna k největším korporacím, mají šanci být mezi oceněnými. Stejně jako v minulém roce bude letos také předáno speciální ocenění Corporate Governance Star.

Více informací o soutěži, a zejména o nominačním procesu, se dozvíte na webových stránkách www.ciod.cz/soutezbestboard ■

CIOD SE STÁVÁ ČLEMEM HOSPODÁŘSKÉ KOMORY ČR

Naše dlouhodobá snaha více se zapojit do celospolečenského života a moci ovlivňovat nová pravidla v oblasti správy a řízení společnosti je hlavním důvodem, proč Institut členů správních orgánů navazuje strategická partnerství s významnými subjekty v ČR. Aktuálně jsme zahájili vstupní proces jako nový člen Hospodářské komory. Naším dlouhodobým cílem je aktivně se za-

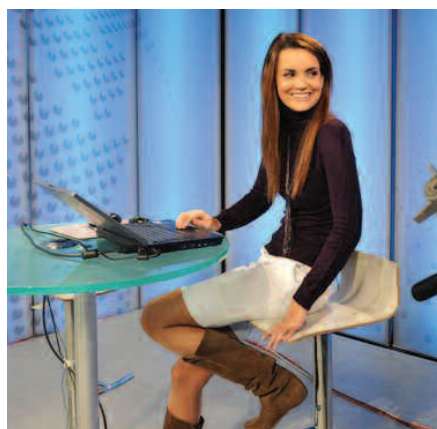


pojit do jedné z pracovních komisí Hospodářské komory a tak více zviditelnit problematiku corporate governance nejen mezi členy Hospodářské komory. Tato spolupráce našemu Institutu umožní více prosadit hlavní zásady corporate governance do řízení firem působících na českém trhu, což jim na druhou stranu přinese dlouhodobý pozitivní ekonomický efekt. ■

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI ZLEPŠUJÍ CELKOVOU ATMOSFÉRU V TÝMECH

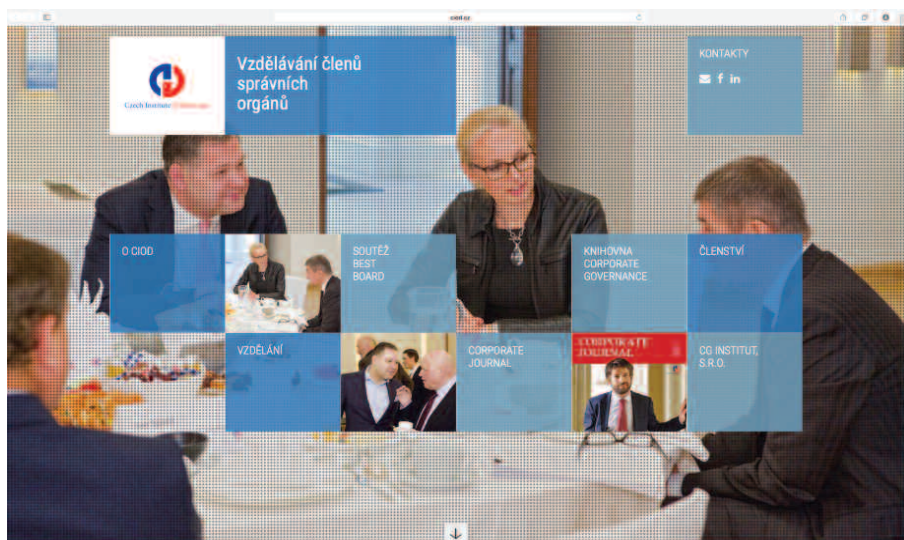


Jak rychle a srozumitelně formulovat myšlenky, jak co nejlépe prezentovat nejen dobré výsledky, ale třeba i špatné zprávy – toto a spoustu dalších užitečných doporučení obsahuje speciální seminář, který Institut organizuje každým rokem v krásném prostředí Špindlerova Mlýna. Jak se nebát kamery a jaké triky používat při rozhovorech s dotěrnými novináři je rovněž součástí Komunikačního semináře, který se uskuteční 15. – 16. října 2015. V rámci semináře opět vystoupí Daniela Písařovicová z České televize a Petr Studenovský, známý odborník na komunikaci nejen v médiích. Více informací o semináři a možnostech přihlášení se dozvíte na www.ciod.cz v sekci vzdělávání. ■



NOVÉ WEBOVÉ STRÁNKY CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS

Nastal čas dát modernější tvář webovým stránkám našeho Institutu. Společně s našimi kreativními specialisty jsme léto věnovali, mimo jiné, novým grafickým projektům, ať to byl nový grafický visual našich tištěných brožur nebo samotné webové stránky. Nový web je postaven na kvalitním obsahu, moderních technologiích a uživatelské vstřícnosti. Věříme, že naši návštěvníci ocení grafiku a lepší orientaci spojené s rychlejším fungováním našich stránek. www.ciod.cz ■



DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE S VYSOKOU ŠKOLOU EKONOMICKOU V PRAZE PŘINESLA PRVNÍ OVOCE

VŠE v Praze jako odborný garant vzdělávacích programů

Dlouholetá spolupráce s Vysokou školou ekonomickou v Praze vyústila v podpis dohody, která se týká spolupráce, resp. odborné garance vzdělávacích Programů Corporate Governance, které náš Institut již více než deset let exkluzivně na trhu nabízí.

Poté, co se někteří vedoucí odborných kateder zapojovali do přednáškové činnosti, a v poslední době i do samotné odborné práce nad výběrem témat, které vzdělávací program nabízí, bylo dohodnuto tuto spolupráci dále prohloubit.

V rámci programu celoživotního vzdělávání



bude VŠE tento program nabízet i svým absolventům a dalším společnostem.

Program Corporate Governance tak získal certifikaci největší ekonomické univerzity v České republice, čímž potvrdil svoji unikátní pozici v oblasti vzdělávání členů statutárních orgánů. Vybraní špičkoví pedagogové z VŠE tím získají lepší mož-

nost aplikovat svoje odborné znalosti přímo v manažerské praxi.

Pro Institut je to významný odborný krok, který podtrhuje správnost vytvoření takového programu, který je další nadstavbou programů MBA. Mimo standardní praxi, kdy účastníci byli především manažeři z řad korporací, tak můžeme v příštích letech přivítat v programu i čerstvé absolventy VŠE, kteří se na svoji roli ve správním orgánu teprve chystají. Tato společná iniciativa vytvoří lepší podmínky pro obsazování pozic v boardech skutečnými profesionály. ■

ZÁKON O STÁTNÍ SPRÁVĚ PODPORUJE ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE

Vzdělávací program pro státní správu

Na základě spolupráce a zkušeností se vzdělávacími programy určenými zejména pro státem vlastněné podniky a diskuse vedené se státními tajemníky, byl vytvořen speciální program s názvem „Profesionál státní správy“. Vznik tohoto vzdělávacího programu byl iniciován na základě účinnosti Zákona o státní službě a celospolečenské tendenci k profesionalizaci státní správy. Program mapuje všechna témata, se kterými se úředník státní správy každodenně setkává, např. legislativní minimum ve státní správě, komunikace a její význam při jednání státní správy, apod.

Vzhledem k tomu, že nový Zákon o státní

službě přímo ukládá povinnost státním zaměstnancům zvyšovat kvalifikaci a zároveň určuje přesně typ vzdělání, které by měl státní zaměstnanec pro svůj odborný růst mít, naplňuje Institut tímto vzdělávacím programem kritéria na požadované vzdělávání.

Uvedený program je kombinací problematiky státní správy, práva, etiky, komunikace a všeho, co zaměstnanec státní správy tohoto tisíciletí potřebuje ke své náročné práci. ■



DALŠÍ ZE STÁTEM VLASTNĚNÝCH SPOLEČNOSTÍ DÁVÁ ZELENOU ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ČLENŮ SVÝCH SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ

MF ČR podporuje odborníky ve správních orgánech



Institut členů správních orgánů dlouhodobě pokračuje ve vzdělávání členů správních orgánů ve státem vlastněných společnostech, které pod dohledem Ministerstva financí ČR probíhá i v podzimních měsících. Po seminářích organizovaných např. pro dozorčí radu Skupiny ČEZ, a.s. či společnosti ČEPRO, a.s., tak nyní pokračují vzdělávací programy určené pro finanční instituce.

Další z řady společností řízených Ministerstvem financí ČR, která bude moci těžit ze znalostí získaných na vzdělávacím semináři corporate governance, je Českomoravská záruční a rozvojová banka. Právě specifika státem vlastněné banky a přísná pravidla finančního sektoru jsou nelehkou kombinací problematiky corporate governance. Jak se vypořádat s tímto náročným zadáním bude úkolem všech zkušených přednášejících, které Institut pečlivě vybíral pro tento vzdělávací program. Věříme, že zástupci ČMZRB si po skončení semináře odnesou stejně hodnotné poznatky pro jejich práci, jako řada předchozích absolventů. ■

TIRÁŽ