

## EDITORIAL

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

Již týdny chodím a honím se mi hlavou, o čem vlastně má být editorial na přelomu zimy a jara? Řečeno s klasikem, tento způsob zimy se mi zdá nešťastný... Jaké téma zvolit a nad čím se zamyslet?

Ráda bych se dotkla problematiky, zda je pro člena správního orgánu vůbec ještě možné mít kapacitu, myšlenky a energii dělat reálný business, vytvářet hodnoty a mít radost z vytvořených produktů.

Nedávno náš Institut organizoval dopolední workshop se členy představenstva jedné významné finanční instituce. Byla to nádherná diskuse plná myšlenek, nápadů a vizí toho, jak optimálně dělat svoji práci, ale především jak řídit a spravovat to, co mi bylo k tomu svěřeno. Tahle úžasně dobíjející debata ale byla přerušena v okamžiku, kdy více a nápady vystřídal střet s omezující realitou - a tou jsou zejména různé regulace, směrnice, předpisy, zákony, vyhlášky a celá řada dalších omezení, která značně brzdí reálný business. Tahle trojrozměrná chobotnice vlastně může demotivovat každého, kdo chce poctivě a s nasazením pracovat, řídit a spravovat něco, za co je odpovědný. Jistě by bylo zajímavé změřit poměr mezi časem věnovaným na reálný business a časem věnovaným na administrativně-byrokraticko-kontrolní povinnosti. Přesto v CloDu věříme, že se ještě najde dostatek silných osobností, které jsou ochotny nevděčnou roli správy společnosti na sebe vzít.

Jedním z našich cílů je pomáhat členům správních orgánů v jejich práci, a proto s potěšením oznamujeme, že jsme zahájili další z našich nových činností, a tou je poradenství v oblasti správních orgánů. Rozhodli jsme se navázat na naše pracovní snižané se členy správních orgánů a odborníky, kteří radili, jak optimálně složit správní orgán, ale především jak následně měřit jeho výkonnost, funkčnost a výsledky. V tomto newsletteru si můžete přečíst o projektu Hodnocení správních orgánů založeném na komplexní a prověřené metodice, kterou CloD vypracoval s naší odbornou partnerkou pro tuto oblast Alicí Punch. Naším cílem by bylo doporučit, jak odbřemnit členy správních orgánů od byrokratických činností a pomoci jim nastavit takový optimální správní orgán, který by byl funkční a výkonný s jasnou představou svých práv a odpovědností.

Nechť Vám všem předjarní dny přinesou jen radost z nových začátků.



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

## Správní orgány a jejich optimální výkon

**Jak zajistit složení, výkon a efektivitu práce správního orgánu.**



Správní orgány procházejí vývojem u nás, ať už vlivem legislativy, taktéž díky mnohaletým edukativním aktivitám CIOD a také pod vlivem mezinárodních trendů současné globalizované ekonomiky. Corporate governance je v současnosti síť vztahů mezi vedením podniku, jeho správního orgánu, vlastníky a dalšími stakeholders.

Tlak na výkon členů správních orgánů se zvyšuje. Neustále se měnící globální ekonomika, provázanost trhů a nároky na transparentnost jsou hlavními faktory. Tyto trendy vedly k zavedení hodnocení výkonnosti správních orgánů a jejich členů na burzách kótovaných firem v mnoha zemích (např. NYSE v USA, FTSE 300 v UK, Kanada, Austrálie, Indie) a mnohé podniky toto hodnocení aplikují i bez legislativní mandatorní nutnosti, protože progresivní správní orgány si jsou vědomy toho, že vlastní/ osobní ohodnocení je nezbytný proces, který umožňuje kontinuální rozvoj a obnovu. Vnější prostředí se stále mění a správní orgán musí být připraven měnit se společně s ním. Riziko zodpovědnosti členů správních orgánů je vyšší a výsledky a zodpovědné chování neočekávají pouze investoři a regulátoři, ale také okolní společnost.

Členové správních orgánů musí rozumět nejen strategii a operativě podniku, který zastupují, a přidávat hodnotu svým osobním výkonem, ale také kohezivně a efektivně spolupracovat jako tým.

Mnohdy jsou členy správních orgánů známí a úspěšní profesionálové, ale jako tým nejsou schopni dodat očekávané výsledky, a důvodů je několik:

- nejasně zadané úkoly a nejasně vymezení role každého člena,
- pomalé rozhodování, nedostatek komunikace mezi členy, slabá dynamika týmu a vnitřní boje,
- chabé procesy na dodání relevantních informací členům před jednáním, neodpovídající vedení agendy jednání správních orgánů, atd.

Tedy správní orgán mnohdy na první pohled má výborné složení, avšak při výběru členů je potřeba zvážit nejen expertní kvalifikace, ale také „chemii“ mezi členy a potenciální dynamiku skupiny. Konečná dynamika správního orgánu je zodpovědnost předsedy. Ten při výběru, a poté pravidelně, nejlépe každoročně, může implementovat evaluaci výkonnosti pomocí metody Ohodnocení fungování správního orgánu.

**Je zodpovědností předsedy správního orgánu, aby pravidelnou evaluací výkonnosti zajistil kontinuální rozvoj a obnovu tohoto orgánu**

### Měření efektivity fungování správního orgánu

Globálně efektivita správních orgánů je evaluována pravidelně řadu let. Výhody jsou nesporné. Existuje mnoho knih a studií na toto téma. Metody jsou kvantitativní a kvalitativní. Rozšířená je metoda dotazníková pro kvantitativní část a osobní rozhovory/intervua na ohodnocení kvalitativní výkonnosti. Detail metod není účelem tohoto článku. To je téma na další článek nebo spíše knihu.

Ohodnocení může být prováděno interními

*pokračování na str. 2*

pokračování ze str. 1

zdroji, ale výhody spolupráce s externím expertem jsou značné – nezávislý expertní pohled, porovnání s trhem a trendy. Metoda je aplikovatelná na velké korporace, státem vlastněné podniky a i na rodinné firmy. Je jasné, že menší podniky a rodinné firmy, které s procesem Ohodnocení fungování správního orgánu začínají, potřebují více času v přípravné fázi a jejich rozpočet také musí být vzat v potaz.

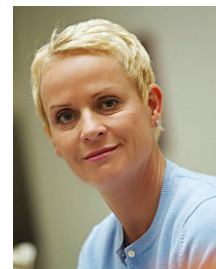
Progresivní správní orgány netráví čas jen vytvářením procesů pro zdokonalení správních orgánů a výborů. Snaží se dodat váhu hodnocení jednotlivých členů. Otevřít nové otázky individuálního hodnocení může být pro členy občas nepřijemné a nesnadné. Členové orgánu nejsou často připraveni hodnotit se vzájemně. Tato neochota je do určité míry pochopitelná. Pokud je ale celý proces hodnocení veden citlivě, může jediné přispět ke zvýšení efektivity práce členů správních orgánů.

**Progresivní správní orgán využívá, kromě vzájemného hodnocení členů boardu, také externí zdroje pro hodnocení výkonnosti správního orgánu, neboť tyto přinášejí nezávislý expertní pohled, porovnání s trhem a trendy.**

Progresivní orgány používají strukturované a formálně dobře připravené rozhovory vedené profesionální třetí stranou. Výsledky jsou předkládány předsedovi správního orgánu, případně některému pověřenému členu orgánu, nebo předsedovi Výboru pro správu společnosti. Předseda tohoto výboru by se měl přesvědčit, že celý orgán souhlasí s doporučeními vzešlými z hodnocení, a měl by sledovat průběžně jejich naplňování. Tento způsob je považován za velmi efektivní.

Proces se doporučuje opakovat pravidelně každoročně nebo jednou za dva roky, což dovozuje monitorovat progres a následně přispívá k lepší symbióze týmu, vyšší výkonnosti a k efektivnějšímu výběru následníků. Každý hodnocený člen správního orgánu také benefituje ze sebereflexe, odkrytí potenciálu skupiny a z vyšší soustředěnosti na významná témata.

Alice Punch, pro CIOD Newsletter, únor 2016



Alice Punch

Alice pracuje s vrcholovými firemními týmy v České republice a mezinárodně. Zabývá se problematikou správních orgánů od konce 90. let. V době působení v Egon Zehnder a Korn Ferry spolupracovala s CloD v České republice a zabývala se výběrem členů správních orgánů. Metodologii vyhodnocení funkčnosti správních orgánů vyučovala a během svého působení v zahraničí se této problematice věnovala. Od roku 2013 Alice Punch je Vedoucí Partner v Punch Leadership Consulting. Pracuje nadále na projektech týkajících se lidského kapitálu ve firmách v České republice a regionu. Jak Alice říká: „firma je o lidech, to je základ, se kterým je možno pracovat a takto dosáhnout vyšších cílů“.

## Jak vlastník zjistí, že jeho dozorčí orgán pracuje v jeho zájmu?

**Výkonné managementy a představenstva jsou podrobována každoročnímu měření výkonnosti a posuzování, zda nastavených cílů bylo dosaženo včas tou správnou cestou a se správnou efektivitou. Ale jak je to u dozorčích rad?**

Institut měl v loňském roce zajímavou příležitost nahlédnout do práce dozorčích rad některých soukromých firem a zároveň do dozorčích rad firem s majetkovou účastí státu. A nebyly to žádné malé firmy, ale naopak společnosti zařazené mezi TOP 10 v České republice.

Potkávat se pravidelně se zástupci dozorčích rad, a být nestranným pozorovatelem v rámci vzdělávacích modulů, bylo velkou zkušeností pro všechny, kdo v Institutu již nějakou dobu působí a kdo se o problematiku postavení dozorčích rad v ČR zajímá.

Jak tyto orgány pracují, jak často se scházejí, jaká je jejich agenda a jak probíhají vzájemné diskuse a finální rozhodnutí, jsou věci, které se možná z počátku zdají jednoduché, ne-li standardní, nicméně opak je pravdou. Jsou situace, kdy výkonný management musí informovat členy dozorčích rad o věcech, které by měly být obecně známé, pro členy dozorčích rad pak obzvláště.

Jak zjistit, zda dozorčí rada je správně složená, má nastaveny jasné cíle, ví, na co se má ptát a jaké jsou její výstupy? Opravdu stačí znát stanov, jednací řády a podle nich se řídit? Zná předseda dozorčí rady svoji úlohu a je tím

správným a uznávaným „stařešinou“, který má respekt a uznání ve společnosti?

První, co každého napadne, je odpověď, že zadání musí přijít od vlastníka, který si vybírá dozorčí radu, jmenuje jí a očekává takový výkon, který vlastníkově přinese jasné informace a pocit, že jeho majetek svěříl těm správným hospodářům.

Měřením výkonu práce dozorčí rady se doposud nikdo nezabýval, protože se prostě předpokládá, že je to skupinka těch nejlepších odborníků s pevným morálním kreditem a snahou dozorovat vlastníkův majetek. Koneckonců proto tam byli jmenováni. Jenže ne vždy tomu tak je.

Řešením je si tyto své „hlídače“ občas vyslechnout, otestovat a ověřit si, že ti, co hlídají mě správce, jsou opravdu těmi důvěryhodnými odborníky. Hodnotit práci dozorčích rad není úplně populární záležitost. Vyžaduje to vstřícné nastavení všech zúčastněných stran, protože výstupem je snaha o návrh optimálního složení orgánu, dosažení efektivní práce koneckonců i jistota, že kolektivní odpovědnost takového orgánu je věcí každého člena, který cítí spoluodpovědnost za své rozhodování.

Monika Zahálková, CloD



Monika Zahálková

Monika je výkonnou ředitelkou Institutu členů správních orgánů a problematice corporate governance se věnuje více než 15 let. Je autorkou vzdělávacích programů určených členům správních orgánů a vysokého managementu, organizátorkou seminářů a workshopů na téma správy a řízení společností. Monika publikuje v odborných časopisech a podílela se na projektu auditu dozorčích rad státem vlastněných společností. V letošním roce vytvořila projekt pro měření výkonu členů správních orgánů.

Zlepšuje se úroveň správy a řízení společností v ČR nebo ne? To zjistí další ročník průzkumu

## Průzkum stavu správy a řízení společností v ČR 2015

V těchto dnech se plně rozběhl jubilejní, již pátý, ročník Průzkumu stavu správy a řízení společností. Czech Institute of Directors společně s Ambruz & Dark Deloitte Legal vytvořili pracovní skupinu, která v jarních měsících tohoto roku shromáždí informace o stavu a vývoji úrovně správy a řízení společností v České republice.

Expertní týmy obou společností pečlivě sestavily otázky – některé jsou stejné jako v minulých ročnících pro možnost porovnání výsledků a trendů, některé jsou zařazeny naopak nově, odpovídající aktuálním problémům, které společnosti v současné době řeší, jako např. kybernetická bezpečnost.

Výsledky tohoto průzkumu budou odborné veřejnosti oznámeny na konci května, kdy se uskuteční tradiční pracovní snídane. Tato akce bude spojena s vyhlášením výsledků prestižní ankety o nejlepšího člena správního orgánu - Best Board Member i nejlepší správní orgán - Best Board. ■



Výkonná ředitelka Czech Institute of Directors opět zasedne v nominační radě ankety Zákon roku 2015

## Zákon roku 2015

Nový ročník ankety Zákon roku bude opět organizovat advokátní kancelář Ambruz & Dark Deloitte Legal ve spolupráci s partnery, mezi které tradičně patří Institut členů správních orgánů. Cíl této odborné ankety je stále stejný – přispět k diskusi mezi českými podnikateli, politiky a veřejností o kvalitě právních předpisů přijatých v uplynulém roce, jejich dopadu na podnikatelské prostředí v České republice a obecně o úrovni právního prostředí v ČR.

**ZÁKON 2015**  
Ambruz & Dark  
Deloitte Legal **ROKU**

Pro letošní rok jsou nachystány dvě novinky. Tou první je nová podoba webových stránek [www.zakonroku.cz](http://www.zakonroku.cz). Druhou novinkou je větší důraz organizátorů na hledání takových novel

zákonů, které mají výhradně pozitivní dopad na byznys. V novém ročníku tak již nebudou nominace a následně hlasování o Paskvil roku. V právní oblasti corporate governance se v roce 2015 nic zásadního nestalo, což je shoda všech věhlasných právních kanceláří. Slyšíme pouze kritiku manažerského stavu k celkovému zhoršení právně – podnikatelské oblasti. Velké množství zákonů, zpomalení výkonu soudů a nefunkční komunikace se státní správou. ■

První ze série letošních pracovních snídaní s tématem zabývající se vztahem personálních ředitelů a členů nejvyššího vedení ve firmě.

## Role Chief HR Officer ve firmě

Má být personální ředitel rovněž členem nejvyššího vedení nebo snad představenstva? Jak to funguje v českých firmách? Co udělat pro zvýšení vzájemného respektu? Nad těmito otázkami budeme diskutovat v rámci naší první letošní snídane, kterou pořádáme 24. 2. 2016 v našem oblíbeném hotelu Mandarin Oriental Prague.

Pozvání na tuto pracovní snídani přijaly špičky ve svém oboru, jako např. Michaela Chaloupková, členka představenstva ČEZ, a. s. odpovědná, mimo jiné, za oblast HR nebo Petr Janák, výkonný ředitel HR ze společnosti PPF. Druhou stranu pak zastoupí Kamil Čermák ze společnost BM Mana-

**STANTON CHASE**

gement nebo Karolína Topolová, předsedkyně představenstva spol. AAA Auto, a.s. Právě zastoupení obou stran, tj. představitelů HR a členů nejvyššího vedení ve firmě přinese určitě zajímavou debatu nad rolí a vzájemným vztahem obou stran.

Hlavní prezentaci přednese Jozef Papp, řídicí partner společnosti Stanton Chase, který se dotkne nejnovějších trendů a posledních studií z oblasti HR.

Snídane je novou iniciativou Institutu k přizvání odborníků z oblasti personalistiky, vytvoření diskusního fóra a nastavení stejných očekávání ze strany managementu a personalistů. Právě lidské zdroje budou v budoucnu hrát významnou roli společně s novými technologiemi a je více než strategické spojit síly a sdílet své zkušenosti a znalosti.

Více informací o této pracovní snídani přineseme v příštím CJ News již za měsíc. ■

# Transakce mezi propojenými osobami: Na co si dát pozor

**KOCIÁN  
ŠOLC  
BALAŠTÍK**

ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ

Jedním ze základních účelů korporálního práva je chránit věřitele a minoritní akcionáře před tím, aby majetek akciové společnosti nebyl na jejich úkor vyváděn mimo tuto společnost. Je tedy logické, že transakce mezi akciovou společností a jejími akcionáři nebo členy představenstva jsou tradičně určitým způsobem korporacním právem regulovány.

Právní úprava účinná do konce roku 2013 za tímto účelem stanovila zejména nutnost souhlasu valné hromady s těmito transakcemi, případně povinnost nechat vypracovat znalecký posudek oceňující předmětné plnění podle dané smlouvy (v některých případech dokonce obojí). Porušení

těchto povinností obvykle vedlo k neplatnosti takových smluv. Věřitelům a minoritním akcionářům tak bylo do jisté míry zaručeno, že majetek společnosti nebude bez odpovídajícího protiplnění vyveden mimo tuto společnost.

Zákon o obchodních korporacích z hlediska své koncepce opouští tento způsob regulace a zakládá ochranu věřitelů a minoritních akcionářů téměř výhradně na osobní odpovědnost členů představenstva. Transakce mezi propojenými osobami tak nyní mohou být uzavírány bez větších formalit, případně postačí jejich uzavření v rámci společnosti řádně oznámit v souladu se zákonem. Pokud se však zpětně ukáže, že členové představenstva tímto způsobem poškodili společnost, budou povinni nahradit společnosti způsobenou škodu.

Případná osobní odpovědnost členů představenstva se přitom zvyšuje, čím blíže je společnost úpadku. Transakce mezi propojenými osobami učiněné před úpadkem společnosti, nebo dokonce mající za následek úpadek společnosti, mohou tak pro členy představenstva dopadnout tragicky. Lehkomyslný člen představenstva tak může být nejen povinen nahradit společnosti škodu, ale i vrátit jí odměnu přijatou za výkon funkce. V extrémních případech též může být prohlášen za ručitele společnosti ve vztahu k jejím dluhům vůči věřitelům.

Prof. JUDr. Jan Dědič, advokát a partner  
Kocián Šolc Balaščík, advokátní kancelář, s.r.o.  
Mgr. Josef Kříž, advokátní koncipient  
Kocián Šolc Balaščík, advokátní kancelář, s.r.o. ■

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 utřídněného 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 17. – 18. 3. 2016      III. Modul 21. – 22. 4. 2016  
II. Modul 7. – 8. 4. 2016      IV. Modul 12. – 13. 5. 2016



### TIRÁŽ