CORPORATE JOURNAL news

Czech Institute of Directors

ZIMA 2015 | VYDÁVÁ CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS | VYCHÁZÍ ČTYŘIKRÁT ROČNĚ | TOTO ČÍSLO VYCHÁZÍ 23.12.2015

EDITORIAL

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

tak je to tu zase, tempo se zrychluje, resty přesouvají, prasátka vyprazdňují, a to vše v zájmu nastávajícího času vánočního, kdy má být naopak čas klidu a porozumění. Tak jako každoročně, nemám ani letos pocit, že nastává čas klidu, a porozumění už vůbec ne. Já totiž nerozumím spoustě věcem, které se dějí kolem nás.

Již pár let vzděláváme manažery v oblasti správy a řízení společností. Učíme je, jak se starat o firmu aby prosperovala, vytvářela zisk a všichni okolo byli spokojeni.

Součástí těchto programů jsou i etická témata, která byla doplněna jako poslední. Je potěšující zprávou, že právě tyto etické moduly jsou jedny z nejoblíbenějších. A proto jsme se rozhodli, že etika bude tématem tohoto předvánočního čísla, protože můžeme zavádět etických pravidel, kodexů a opatření kolik chceme, když pak musíme čelit skutečnostem, ze kterých běhá mráz po zádech.

Ano, mám na mysli jednak selhání a lež velkého automobilového koncernu, tak i selhání jedinců. Myslím, že není důležité rozebírat motiv takových jednání. Pro mne, jako občana, je důležité, jak se, mimo jiné, k dané věci „hříšník" následně postaví. Proto je pro mne nepochopitelné totální komunikační embargo ze strany koncernu, který byl příkladem kvality, výkonu a dokonalé organizace. Na druhou stranu mne nepřekvapuje, že evidentní morální selhání jedince, který se do Europarlamentu zřejmě dostal nešťastnou shodou okolností, je omlouváno jeho mateřskou stranou, protože ta na neetickém principu a lhaní postavila celou svoji kariéru. Mezi slušnými lidmi je záhadou, jak tato extremistická strana získává nové voliče.

Jak mám vést své semináře, kde učím manažery dodržovat etická pravidla a držet se hesla „to se prostě nedělá"? Prostě, ve slušné společnosti se ani nelže, ani nekrade, ani nepodvádí. A už vůbec nemohu pochopit, jak si někdo může svůj podnikatelský model postavit na principu vytváření alibi, jak jsem nedávno shlédla v televizi v rámci obdivu, čím se dá v dnešní době živit.

Opravdu tomu nerozumím, přestože nejsem ani nezkušená a ani naivní.

Přinášíme Vám tedy několik zamyšlení nad těmito otázkami a doufejme, že si co nevidět takové otázky nebudeme muset klást.

Hezké čtení

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

Das Auto... A co dál?

Ani dokonale prosperující firma ve vyspělé a stabilní ekonomice není zárukou správné corporate governance

Před několika lety jsem na jedné významné konferenci potkala velmi zajímavého člověka, který mne upoutal svými kritickými reakcemi na některá vystoupení významných řečníků. V zásadě velmi vystihoval názory většiny účastníků v auditoriu, jen byl jediný, kdo je vyslovil nahlas. Musela jsem mu o přestávce poděkovat nejen za jeho „odvahu" ale především za úžasně věcnou a odbornou argumentaci. Po čase jsme se stali přáteli a já jej pozvala jako řečníka na konferenci, kterou jsme pro změnu pořádali my. Byl opět velmi kritický, ale spravedlivý a přesně znal poměry ve správě a řízení českých společností, přičemž jeho kritika mířila především do řad dozorčích rad.

Záviděla jsem mu, že v jeho zemi povýšili corporate governance do takové úrovně, že vytvořili komisi corporate governance podléhající ministerstvu spravedlnosti a je složena ze 14-ti zástupců z různých oborů ať akademické či podnikatelské sféry. V zásadě je to komise, která s velkou mírou pravomocí určuje úroveň corporate governance a svým způsobem je zárukou těch nejpřísnějších pravidel správy a řízení v dané zemi.

Správně tušíte, že se jedná o Německo, které má jednu z nejlepších corporate governance, se kterou jsem se kdy setkala. A přesto právě jedna z nejvýznamnějších firem této země čelí obrovskému skandálu, který se přímo týká odpovědnosti správního orgánu.

Je to naše národní zlato a jsme na něj právem pyšni. ŠKODA AUTO a.s., firma, která krok za krokem z původně regionální továrny dnes předhání některé koncernové značky. Roste, sílí, poráží konkurenci ve všech parametrech a podle posledních statistik má skvělou budoucnost. I díky silnému německému kapitálu, díky technologii a zkušenostem, které nám byly předány. V něčem ale nechť jsme svébytní a jdeme svou cestou.

Tím, že respektujeme určité komunikační embargo této společnosti, nechceme polemizovat o míře zavinění konkrétního správního orgánu, ale celá kauza vyvolala obrovské otazníky do budoucí práce všech správních orgánů velkých korporací. A protože právě „otec zakladatel" našeho Institutu – Vratislav Kulhánek (bývalý předseda představenstva ŠKODA AUTO a.s.) – je člověk, který celý koncern velmi dobře zná, a jako jeden z mála veřejně k celé kauze vystupoval, připravili jsme speciálně k této kauze několik zajímavých seminářů, týkajících se odpovědnosti správních orgánů a jejich selhání i v dokonale prosperující firmě v dokonale prosperující ekonomice a dokonale prosperující zemi.

Jak celou kauzu vidí někteří naši členové Institutu, Vám přinášíme na další stránce. Zeptali jsme se jednak manažerů velkých korporací, zároveň jsme chtěli znát názor majitelů rodinných firem či servisních společností. Jejich odpovědi nejsou nikterak upraveny obsahově, ani stylisticky. ■

Ptáme se manažerů na jejich názor na téma „Dieselgate“

1) Myslíte si, že představenstvo koncernu VW muselo vědět o montování softwaru k ovlivňování měření emisí do motorů koncernových vozidel?

2) Je vůbec reálné, aby členové představenstva věděli o všech technických detailech, které se ve výrobě montují?

3) Nese podle Vašeho názoru celé představenstvo kolektivní odpovědnost a mělo by být podle toho i potrestáno?

4) Ovlivní tato kauza změnu myšlení ve správních orgánech v České republice?

5) Jak si myslíte, že se bude kauza vyvíjet dále?

Luboš Řežábek
odborný konzultant

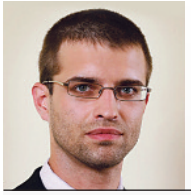
Ad 1)
Pokud byly správně nastaveny rozhodovací procesy, systém řízení rizik a kontrolní mechanismy, pak jistě ano. Navíc představenstvo je exekutivní a řada jeho členů prošla autoprůmyslem „odspodu“ a tudíž má významné detailní technické znalosti.

Ad 2)
Nejenže není reálné, ale dokonce není ani žádoucí. Představenstvo je orgán společnosti, který se má zabývat úplně jinými záležitostmi. Nicméně je zodpovědný za nastavení procesů a kontrolních mechanismů, které taková jednání buď neumožní, a nebo odhalí.

Ad 3)
Ano, buď to vše vědělo anebo mělo vědět a nevědělo. Obojí je špatně v případě tak flagrantního porušení pravidel se snadno predikovatelnými enormními důsledky v případě prozrazení.

Ad 4)
Záleží na výsledku celé kauzy. V ČR se bude tradičně vyčkávat na výsledek.

Ad 5)
Pokud se bleskově nenajde technické řešení, které vyřeší emisní problém a zároveň neovlivní nijak parametry postižených vozů (což se zatím nezdá pravděpodobné) bude mít vedení značné potíže uhájit existenci koncernu VW v současné podobě.



Tomáš Pivoňka
ČEZ, a. s.

Ad 1) – Ad 3)
Bez komentáře.

Ad 4)
Myslím, že tato kauza, ať skončí jakkoliv, výrazně ovlivní myšlení a chování členů správních orgánů v Německu. Dle mého odhadu půjde zejména o mnohem větší „ostražitost“ členů dozorčích rad a větší zájem členů představenstev o záležitosti ve výrobě a provozní rizika. To vše asi na úkor většinovému zaměření na finanční výsledky. Díky velmi silným ekonomickým, byznysovým a kulturní vazbám České republiky na Německo očekávám přenos těchto trendů i k nám.

Ad 5)
Těžko se to odhaduje, možných scénářů je několik. Od důkladného rychlého a vyšetření kauzy ve VW, které obnoví důvěru občanů, vlád a investorů ve transparentnost automobilového průmyslu, až po rozšíření skandálu na další automobilky, jehož důsledky pro českou ekonomiku ani nechci domýšlet. Také doufám, že tato kauza povede k zamyšlení nad smysluplností velmi přísných emisních norem a vůbec celé evropské environmentální politiky. Někdy mám pocit, že z původně rozumných záměrů ochrany přírody pro naše děti, se stává nikým a ničím nekontrolovatelný samoúčel.

Ivo Geršl
EGE, spol. s r. o.

Ad 1)
Někteří ano.

Ad 2)
Ne.

Ad 3)
Ne.

Ad 4)
Ne.

Ad 5)
Bude ukončena změnami v představenstvu a nákladným opatřením k nápravě a nepodstatným vlivem na tržní podíl.

Vratislav Kulhánek
Industrial Advisors s. r. o.

Ad 1)
Není vyloučeno, že jeden či dva členové představenstva o tom mohli mít potuchy, nicméně pochybuji, že z úrovně představenstva padl souhlas.

Ad 2)
To samozřejmě reálné není. Pokud si automobil představíte jako souhrn technických detailů, nebo i motor sám o sobě, je těžko možné pro 1 člověka obsáhnout i detaily detailů.

Ad 3)
Rozhodně ne.

Ad 4)
Nevidím k tomu žádný důvod.

Ad 5)
Lze předpokládat, že po omluvě VW a odstranění příčin problémů, dojde k uklidnění situace. Kromě toho motory, které jsou vyráběny v souladu s EURO 6 tudíž všechna nová vozidla, jsou v naprostém pořádku a není důvod se domnívat, že dojde ke snížení prodeje vozů koncernu VW.

Ing. Jozef Papp
Stanton Chase Praha, s. r. o.

Ad 1)
Ano.

Ad 2)
Nemyslím, spíše věděli o konceptu, resp. co to udělá.

Ad 3)
Ne, když je norma špatná a umožňuje automobilkám kličkovat, tak proč je trestat? Navíc podvádějí všechny automobilky.

Ad 4)
Nemyslím si, obdobné průšvihy vždy byly a budou.

Ad 5)
Svolají auta, někoho exemplárně potrestají, omluví se zákazníkům a jedeme dál. Možná by bylo dobré na obranu výrobců aut přehodnotit nesmyslné EURO normy, které nejdou splnit, možná bude nějaká úprava. Dobytek a vysoká zvěř vypouští víc CO_2 než dnešní auta.

Ing. Ivo Středa
RWE Česká republika a. s.

Ad 1)
Ano, resp. představenstvo muselo vědět, že motory VW nesplňují emisní normy.

Ad 2)
Ne.

Ad 3)
Ano.

Ad 4)
Bohužel nikoli.

Ad 5)
Možná v konečném důsledku dojde ke změnám (zreálnění) evropských emisních limitů pro automobilové motory.

Ing. Pavel Racocha, MIA
KB Penzijní společnost, a.s.

Ad 1)
Myslím si, že o tom členové představenstva nemuseli nutně vědět, což je však nezbavuje odpovědnosti.

Ad 2)
Není to reálné, ale je povinností člena představenstva získat ujištění, že veškerá činnost ve společnosti probíhá v souladu s platným právním rámcem.

Ad 3)
Určitě ano, ovšem zodpovědnost nekončí u představenstva, ale vztahuje se zřejmě i na dozorčí radu, zejména na jejího předsedu, který m.j. uvádí ve výroční zprávě, že pravidelně konzultoval s vrcholovým managementem otázky compliance.

Ad 4)
To se zřejmě nedá zatím jednoznačně říci, záleží na dalším vývoji této kauzy.

Ad 5)
Důležitých bude několik okolností: zjištění, zda se na falšování emisních výsledků v Evropě podílely i další společnosti, jak dobře bude VW spolupracovat s americkými autoritami, zda dojde k podání hromadných žalob proti VW v USA.

NOVÁ STRATEGIE INSTITUTU ČLENŮ SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ

Přestože má náš Institut za sebou dlouholetou historii a celou řadu úspěchů, uvědomuje si, že budoucnost patří těm, kteří se nejen dokáží přizpůsobit, ale pokud možno tvoří nové trendy. Proto v letošním roce vedení CIOD iniciovalo obsáhlou diskusi ohledně další strategie a rozvoje Institutu.

Impulsem na dlouhé debaty členů Řídícího výboru byla snaha nejen pokračovat ve vzdělávacích programech či organizovat setkávání členů top managementu, ale nad tento osvědčený model vybudovat široce respektovanou instituci, která by byla lídrem v problematice správy a řízení společností v České republice.

Tím nejdůležitějším motivem k vytvoření nové strategie Institutu bylo malé zastavení a naopak velmi důsledné zamyšlení nad rolí našeho Institutu na českém trhu a schopností plnit hlavní roli, tedy Institut jako odborná entita s mezinárodním přesahem, která bude spolutvůrcem všech nových pravidel ve správě a řízení společností.

Analýza všech možných oblastí, kde může Institut sehrát velmi důležitou roli, vytvoření nových produktů a výčet potencionálních partnerů, je jen malou ochutnávkou toho, čím se Řídící výbor během uplynulých měsíců zabýval. Nová strategie bude tedy odrazovým můstkem pro další roky, kdy chce Institut s nejvyšší ambicí udržet a upevnit svoji pozici lídra v oblasti corporate governance. ■

III. ROČNÍK SOUTĚŽ BEST BOARD

Jak jsme již informovali v minulém vydání Corporate Journal News, byl v říjnu odstartován již třetí ročník prestižní ankety Best Board 2014 – 2015, jejímž organizátorem je Institut členů správních orgánů (Czech Institute of Directors – CIoD).

Tato cena je určena:
- kolektivnímu správnímu orgánu,
- individuálnímu členu správního orgánu.

Po loňské zkušenosti, kdy byly uděleny ceny ve třech „velikostních" kategoriích, je i letos zachován stejný model. Firmy, které svým obratem či počtem zaměstnanců nepatří zrovna k největším korporacím, mají šanci být mezi oceněnými. I letos bude předáno speciální ocenění Corporate Governance Star pro jednotlivce, který se významně zasadil o prosazování zásad řádné správy a řízení společností.

V současné době finalizujeme hodnocení jednotlivých, nominovaných kandidátů nezávislou odbornou porotou, která určí nejen tzv. „short list" v každé kategorii, ale také vítěze. To se týká všech vyhlášených kategorií, jak to bylo určeno Řídícím výborem Institutu členů správních orgánů. Jedná se tedy o jednotlivce i kolektivní správní orgán.

Slavnostní vyhlášení vítězů ankety BEST BOARD a BEST BOARD MEMBER proběhne podle stanoveného harmonogramu na akci CIoD v průběhu měsíce ledna 2016. Není tedy daleko chvíle, kdy se dozvíme jména těch, kteří navážou na loňský úspěch Bohdana Wojnara ze Škody Auto, či Petera Palečky z Komerční banky, anebo Jana Duspěvy ze společnosti ČEPRO.
Více informací o soutěži se dozvíte na webových stránkách **www.ciod.cz/soutezbestboard**. ■

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 řnanční 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

DOKONČEN VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO DALŠÍ STÁTNÍ PODNIK

V prvních prosincových dnech byl dokončen vzdělávací Program Corporate Governance pro Českomoravskou záruční a rozvojovou banku, a.s.

Dlouho připravovaný, a pro finanční instituci nejprecizněji „na míru ušitý" osmidenní seminář, byl opět naplněn aktuálními tématy nejen právního a finančního charakteru. Zajímavostí tohoto programu byl i fakt, že se jej zúčastnilo představenstvo i dozorčí rada dohromady. To není zcela typický způsob vzdělávání nejvyššího vedení, který přinesl celou řadu zajímavých poznatků.

Právě tato kombinace účastníků vzdělávacího programu ukázala, že pro řádnou správu státem vlastněné banky není opravdu vhodný stávající model, v jehož rámci je správní orgán složen ze zástupců tří ministerstev. Exekutivní management je mnohem více spjat s operativní problematikou chodu banky díky svému každodennímu, aktivnímu a osobnímu podílu na řízení této finanční instituce. Na druhé straně je vlastník banky, tedy stát, zastupován v dozorčí radě lidmi, pro které členství v dozorčí radě nepředstavuje hlavní náplň jejich činnosti. Často se jedná o velmi vytížené lidi, v tomto případě v pozicích náměstků či přímo státních tajemníků. Svoji roli také hraje skutečnost, že členové dozorčí rady pocházejí ze tří rozdílných ministerstev, která často nemají shodný názor na řízení a priority státem vlastněné banky.

Pro tyto členy dozorčí rady je opravdová výzva jak skloubit své vlastní pracovní agendy a mimo pracovní dobu kontrolovat banku. Vzhledem k tomu, že členství v dozorčí radě je velmi odpovědná práce, pak pro zástupce státu se jedná o velmi nešťastnou kombinaci, navíc bez jakékoliv finančí motivace.

Právě proto, že takových institucí a podniků je v České republice celá řada, bude toto jedno z témat, které si Institut pro příští rok vytyčil a kam cílí se svojí novou strategií. ■

SPOLUPRÁCE S AK KOCIÁN ŠOLC BALAŠTÍK

Velkou radostí nás naplňuje fakt, že kromě právní kanceláře Deloitte Legal / Ambruz & Dark se novým členem, zastupujícím právní oblast, stala kancelář Kocián Šolc Balaštík. Téměř celou podzimní část našich vzdělávacích programů mohli účastníci naslouchat takové kapacitě na obchodní právo jako je prof. JUDr. Jan Dědič či JUDr. Dagmar Dubecká.

Od této spolupráce si náš Institut slibuje posílení právních projektů corporate governance, a to především v oblasti připravovaných novel či zcela nových zákonů. Pro rok 2016 připravujeme spolupráci v oblasti návrhů úprav některých prokazatelně nelogických nesouladů v zákonech, kdy některé jdou vyslovně proti sobě a neplní tedy funkci jistého právního prostředí. Rovněž záštitu nad přednáškovou činností Institutu a tvorbu nových projektů v oblasti „soft law" je jednou z připravovaných oblastí budoucí spolupráce. ■

CIOD SE STÁVÁ ČLENEM HOSPODÁŘSKÉ KOMORY ČR

Jak jsme avizovali v posledním vydání našeho elektronického newsletteru Corporate Journal News, Institut se zajímal o členství v Hospodářské komoře ČR. Na jejím posledním jednání byl Institut přijat za jejího člena. Konkrétní forma spolupráce Institutu bude určena podle zařazení do pracovních skupin.

Od tohoto členství si slibujeme zvýšení prestiže tématu corporate governance a Institutu. Zároveň zde vidíme možnost ovlivnit některá nová opatření v oblasti řízení firem. ■

PLATFORMA PRO ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Institut členů správních orgánů je jedním ze zakládajících členů Platformy pro transparentní veřejné zakázky, jejíž hlavní ambicí je kultivovat prostředí veřejných zakázek a dlouhodobě prosazovat principy otevřenosti a transparentnosti. Na pravidelných zasedáních, kterých se za CIoD účastní Šimon Mastný, se setkávají jak zástupci podnikatelské komunity, tak veřejné správy i občanská sdružení.

Hlavním tématem letošního druhého pololetí byla novelizace Zákona o zadávání veřejných zakázek, ke kterému Platforma vytvořila jediné skutečně nezávislé prostředí pro seriozní diskusi nad přínosy i potenciálními nevýhodami plánované novelizace.

Zcela nejaktuálnějším problémem byl pak tzv. Registr smluv, který byl Poslaneckou sněmovnou přijat v listopadu toho roku. Platforma se se svými odbornými komentáři podílela na procesu vypořádávání mezirezortního připomínkového řízení, které vedl předkladatel, tedy Ministerstvo pro místní rozvoj. Po téměř dvouletém a složitém procesu prošel parlamentem tento zákon o centrálním registru smluv, který stanovuje podmínky pro povinné zveřejňování smluv uzavřených státními subjekty, tedy obcemi, kraji i centrálními úřady nebo státními podniky. Výjimku budou mít pouze nejmenší obce a jmenovitě vybrané státní podniky, jako je ČEZ a možná i Budvar.

Největší diskusa byla o principu neplatnosti smlouvy v případě neuveřejnění, nakonec však převážilo stanovisko zákonodárce. Bez toho principu by pak celý zákon postrádal svůj hlavní smysl. Reálnou aplikaci uvidíme v polovině roku 2017, kdy Registr začne platit. ■

Krásné a pohodové Vánoce!

TIRÁŽ

© Corporate Journal NEWS, zima 2015 | VYDÁVÁ: Czech Institute of Directors, Na Ořechovce 67, 162 00 Praha 6 | REDAKČNÍ RADA: Monika Zahálková, Šimon Mastný
KONTAKT: corporatejournal@ciod.cz, www.ciod.cz | Texty a jejich části smějí být přetištěny pouze se souhlasem vydavatele. | Vydáno 23.12.2015