



## EDITORIAL

### Vážení čtenáři, členové správních orgánů a příznivci Institutu členů správních orgánů,

mám ráda ten předprázdninový čas, kdy je vše před námi, teplé léto, volné dny a sladké nicnedělání.

Pro nás v Institutu je to naopak doba práce na vysoké obrátky, protože všechno to, co jsme vymysleli v první polovině roku, není ještě realizováno. Takže místo užívání si léta na pláži se budeme věnovat pečlivým přípravám a zvažování, co naši členové i klienti nejvíce potřebují.

Stále chceme naslouchat a být flexibilní ve všem, co členům správních orgánů chybí, co potřebují a v čem jim my, malá poradenská entita, můžeme pomoci.

Chystáme velké věci, zcela zásadní a snad nejen pro nás, ale hlavně pro Českou republiku. Naše projekty nejen svým tématem, ale i rozsahem, posunou celou problematiku správy a řízení společností snad do té nejvyšší ligy a pomohou potlačit negativní vnímání o manažerském stavu, se kterým se také setkáváme.

Hlavní článek tohoto Corporate Journalu News se týká našeho oblíbeného tématu, tedy správních orgánů. Věříme, že otázka „proč selhávají i dobré správní orgány“ zaujme i vás, přestože to jistě není váš případ.

Nastavili jsme i zcela novou komunikaci se členy, vytvořili nové webové stránky a posunuli vše do modernějšího a efektivnějšího stylu.

Uvědomujeme si totiž, že pokud chceme prosadit určitá pravidla a normy ve správě a řízení společností, potřebujeme především osvětlenou členskou základnu a to je další téma příštích měsíců.

Doufáme, že se vám, věrným čtenářům i budoucím členům Institutu naše nové pojetí bude líbit a druhé pololetí tohoto roku přinese tu správnou úrodu ve formě zvyšování členů Institutu i realizaci těch správních projektů, které budou pro vás přínosné.

Krásné léto plné velkých myšlenek a pozitivní energie.



**Monika Zahálková**  
Výkonná ředitelka  
Czech Institute  
of Directors

## NA POŘADU DNE

# Proč i dobré správní orgány selhávají

Business Breakfast – Czech Institute of Directors

Před necelými dvěma lety jsme uveřejnili článek, ve kterém jsme vysvětlovali podstatu a přínosy hodnotících procesů pro správní orgány. V té době jsme s tímto projektem poněkud předběhli trh a velký zájem tento projekt mezi našimi členy nezbudil. Kupodivu je nemotivovalo ani zjištění, že finanční instituce mají tento „self evaluační“ proces povinný a nezbudilo to velký zájem správních orgánů se o tomto tématu alespoň bavit, natož některé projekty realizovat. Letos na jaře jsme tuto otázku opět otevřeli a posunuli se dále v jejím řešení.



Tři roky platná novela Zákona o obchodních korporacích výrazně posílila odpovědnosti členů správních orgánů a po krátké době se i téma hodnocení správních orgánů dostává na pořad dne. Zaznamenali jsme zvýšenou poptávku po řešení této problematiky od řady společností na českém trhu.

I to byl jeden z důvodů, proč další ze série pracovních snídaní Corporate Governance – Best Practice Series, které Institut pravidelně pořádá, byla právě na toto téma.

Vycházeli jsme ze skvělé studie společnosti Stanton Chase „Why good Boards fail“, což volně přeloženo říká: „Proč i dobré správní orgány selhávají“. Tuto studii do Prahy přivezl a osobně prezentoval Wassim Karkabi, Managing Partner Stanton Chase Dubai a zároveň globální šéf přes projekty hodnocení správních orgánů.

V nedávné době se i v českých médiích diskutovaly různé kauzy správních orgánů, například případ

podezření ze střetu zájmů bývalého předsedy představenstva společnosti Jihočeské nemocnice Martina Bláhy a bývalého jihočeského hejtmána Jiřího Zimoly. Příkladem selhání správního orgánu opravdu světové úrovně pak šok představenstva koncernu Volkswagen (během aféry diesellových motorů), jehož členové se o podvádění při testování vozidel dozvěděli až z médií. Dohled veřejnosti, médií i úřadů na fungování firem je čím dál tím přísnější a správní orgány se dostávají pod větší tlak.

**Výkonný ředitel řídí firmu - auto, zatímco předseda správní rady má na starost, aby byl vůz technicky a úředně v pořádku. Do řízení nemá zasahovat, pouze ve výjimečných situacích smí „trhnout volantem“.**

## Jaká doporučení pro dobře fungující správní orgán tedy vyplývají z uvedené studie?

1. Složení správních orgánů – správní orgán je tak dobrý, jak dobří jsou jeho členové. Dobrý správní orgán je vyváženým týmem lidí, jejichž schopnosti a kultury se vzájemně doplňují.
2. Neinformovaní členové – aby mohli členové správního orgánu činit správná rozhodnutí, potřebují mít přístup ke správným informacím, ve správný čas a se všemi důležitými detaily.
3. Neznalost pravidel – každá korporace je unikátní. Chvilku trvá, než se noví členové správního orgánu seznámí s korporátními pravidly, formálními i neformálními, směrnicemi, procedurami a protokoly.
4. Špatná rozhodnutí – členové správního orgánu jsou povinni rozhodovat v nejlepším zájmu své organizace a zároveň ochránit majetek a finanční prostředky organizace.
5. Řízení rizik – málokterí členové správního orgánu chápou pojmy jako míra ztráty při selhání, pravděpodobnost selhání, hodnota v riziku nebo rizikové modely.
6. Zneužití zdrojů – správní orgány spravují firmy ve prospěch akcionářů a musí zajistit, aby byly takové postupy a kontroly, jež zamezí střetu zájmů a zneužití aktiv a finančních zdrojů.

7. Dodržování pravidel – správní orgán a jeho jednotliví členové jsou odpovědní za přijetí a dodržování příslušných zákonů a jakýchkoliv dalších nezávazných pravidel, kodexů a norem.

8. Finanční selhání – mnoho případů finančního selhání vznikla kvůli tomu, že správní orgán nedůsledně plnil roli dohledu a kontroly.

9. Nedostatečné řízení / strategie – dohled nad vývojem a implementací efektivní a zdravé obchodní strategie společnosti je dalším základním prvkem odpovědnosti správního orgánu.

10. Nedostatek týmové spolupráce – správní orgán, který je schopen prostřednictvím diskuse a nesouhlasu dosáhnout konečného konsenzu, je silným a zdravým týmem.

„Existují stovky rizik a mnohá z nich mají právní následky. Jak je možné takové množství zvládnout?“ položil řečnickou otázku na pracovní snídani Jan Spáčil, jeden z panelistů, člen Řídicího výboru Institutu členů správních orgánů a Managing Partner advokátní kanceláře Ambruz & Dark Deloitte Legal. Sám pak odpověděl: „Je nesmírně důležité mít správné informace a nenahlížet na otázky fungování jen dnešním pohledem. Co bývala dříve všeobecná praxe, je dnes třeba již trestně. Problémy se však nejčastěji řeší, až když vzniknou.“ Petr Fiman, viceprezident Institutu členů správních orgánů a zároveň

viceprezident Electric Powersteering Components Europe k tomu dodal: „V Česku nejsme až tak vyspělí v oblasti pravidel a jejich dodržování. Praxe je často podle vzoru: všichni to tak dělají, tak já budu taky. Měli bychom se inspirovat ve vyspělejších zemích, jako jsou Německo nebo Velká Británie. Přitom tzv. compliance programy (dodržování pravidel) by neměly být samoúčelné, ale základem posilujícím další činnosti společnosti.“

Častým následkem hry bez pravidel bývá nejasné rozdělení kompetencí výkonného ředitele a předsedy správní rady. Wassim Karkabi to přirovnává k řidiči a spolujezdci. Ředitel řídí auto-firmu, zatímco předseda má na starost, aby byl vůz technicky a úředně v pořádku. Do řízení nemá zasahovat. Jen ve výjimečných situacích smí „trhnout volantem“. Někteří předsedové správních orgánů si to podle Karkabiho bohužel neuvědomují.

Problém bývá, jak poznat, zda správní orgán funguje dobře a má firmu skutečně pod kontrolou. Z obsáhlé diskuse mezi hosty snídani vyplynulo, že pro skutečně dobré fungování správního orgánu je podstatné nebránit se hodnocení. „Český slovo „hodnocení“ nezni moc dobře. Říkejme třeba zpětná vazba. A bez zpětné vazby nemůže fungovat žádný organismus ani stroj,“ připomněl Fiman.

K tématu kvality správních orgánů se budeme věnovat i na dalších akcích našeho Institutu.

## AKTUÁLNĚ/PŘIPRAVUJEME

# XVI. Sněm Institutu členů správních orgánů

### Bilancování, hodnocení i nové výzvy

V prvním červnovém týdnu se uskutečnil již XVI. Řádný sněm Institutu členů správních orgánů. Ekvivalent valné hromady hodnotil, bilancoval a dával nové cíle. A ty jsou pro Institut zásadní. Již v loňském roce byly nastartovány projekty, které zásadně ovlivní stav správy a řízení společností v České republice a je velkým úkolem pro Institut být v čele tohoto procesu a dokázat jeho podstatu a roli. Nejen odborná certifikace profesionálních členů správních orgánů, ale i řada klíčových dokumentů, kodex a doporučení

chce Institut přinášet na český trh.

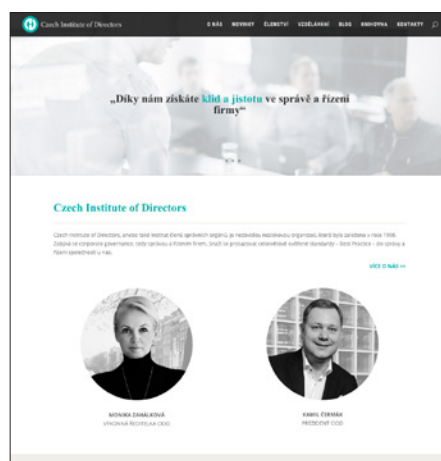
Letošní Sněm byl volební a skutečnost, že dosavadní Řídicí výbor i Kontrolní komise dostaly od delegátů důvěru na další období, ukazuje, že dosavadní směr práce Institutu je správný a přináší výsledky nejen našim členům.

Věříme, že úkoly, které na Sněmu zazněly, nejsou ani malé, ani příliš ambiciózní a upevní pozici Institutu v problematice správy a řízení společností.



## Nové webové stránky

Náš Institut se vyvíjí nejen z hlediska činnosti a hlavních aktivit, ale posouváme se také dále v oblasti prezentační. Graficky modernější pojetí nových webových stránek i přehlednější obsah byly hlavními důvody, proč Institut zadal tvorbu zkušenému grafikovi Jakobovi Suchému a uznávané PR specialiste Vendule Vlkové, kteří společně vytvořili dílo, na které jsme pyšní. Posuďte sami při jejich prohlížení a dejte nám zpětnou vazbu. Jejich plnohodnotný obsah a především pak anglická verze jsou ještě před námi, ale hlavní část všech informací, které by naši členové chtěli znát, je již spuštěna v plném provozu.





**Czech Institute of Directors**

Corporate Journal NEWS  
léto 2017

VYDÁVÁ:  
Czech Institute of Directors  
Na Ořechovce 67, 162 00 Praha 6  
REDAKČNÍ RADA:  
Monika Zahálková, Šimon Mastný

KONTAKT:  
info@ciod.cz, www.ciod.cz

Texty a jejich části smíjí být přetištěny pouze se souhlasem vydavatele.

Vydáno 21. 6. 2017  
www.ciod.cz