

## EDITORIAL

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

Jaro je tu v plném proudu a s tím i nezadržitelně blíží období valných hromad. Čas zúčtování, rekapitulací, skládání účtů. Někde je toto období spjato s firemním naplěním v jakém složení bude správní orgán fungovat dál, jaké zájmy a vlivy budou hrát roli v další skladbě dozorčích orgánů a následně výkonných managementů.

Valným hromadám by mělo předcházet hodnocení správních orgánů, jejich efektivita práce a výkonost, ale jak vyplynulo z našeho Průzkumu stavu správy a řízení společností za rok 2015 žádná z dotazovaných společností nedělá toto hodnocení externími zdroji. Tato informace je napovázanou, uvědomíme-li si, že interní hodnocení nedosáhne nikdy dostatečně vysokou míru objektivitu, a tedy ani celé hodnocení nesplní svůj účel.

Ale o hodnocení správních orgánů jsme psali v minulém vydání a tak se tentokrát pojdme zaměřit na valné hromady, které jmenují dozorčí orgány. Někde valné hromady probíhají formálně podpisem jednoho akcionáře a někde se pronajímají celé stadiony. Někde je obsazení budoucí dozorčí rady jasné a formálně pokračuje ve své činnosti, někde probíhají dlouhodobé politické hry, jejichž výsledek je znám až po vyčtení kandidátů. Škoda jen, že takové každoroční valné hromady nejsou i v politice.

Přejeme Vám, aby toto období bylo pro Vás klidné, konstruktivní a bezkonfliktní a aby role všech zúčastněných měla jednoho jmenovatele a tím je profesionalita, efektivita a morálka.

Krásné předprázdninové dny



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

## Odměny ve správních orgánech

### Lze vůbec funkci člena správního orgánu vykonávat zdarma?



Jak již bylo uvedeno v editorialech, je čas valných hromad a to je doba nejen rekapitulací a skládání účtů, ale rovněž doba jmenování nových členů dozorčích či správních rad a s tím související téma odměn pro členy těchto orgánů.

Při nedávné přednášce pro studenty Právnické fakulty Univerzity Karlovy jsme byli s kolegy z ClOD postaveni před otázkou, která se odměňování členů správních orgánů týkala. Evidentně je mezi veřejností, v tomto případě mezi studenty, zažita představa o velkých odměnách a bonusech, o tantiémách ani nemluvě. Je více než zřejmé, že v této oblasti panují určité mýty a představy, bohužel leckdy reálně podloženy mediálními kauzami.

Pojďme se na celou problematiku podívat trochu podrobněji. Není cílem se zabývat konkrétními částkami, ale chci se zamyslet nad principem výkonu funkcí člena správního orgánu zdarma.

O odměnách členů dozorčích rad, správních rad a výjimečně i představenstva může rozhodnout pouze valná hromada. Ta musí nejlépe vědět kolik, komu a za jaký výkon poskytnout odměnu. Funkce člena správního orgánu je spojena jako spojené nádoby - výkon = odměna, zde nutno podotknout i poměrně významná odpovědnost. Jen vlastníci společnosti může rozhodnout, za kolik budou jeho správci a dozorčí orgány pracovat, jak je motivovat a stimulovat k těm nejlepším a neefektivnějším výkonům s velkou mírou důvěry.

Jenže podmínky nejsou ve všech společnos-

tech rovnocenné a tím pádem nejsou i sociologicky vyrovnané vztahy. Pokud je vlastník soukromý, ještě ke všemu v malé či střední firmě, jasné a odůvodněné odměny stanoví a nominant může funkci přijmout či nikoli. Je to jasný a transparentní vztah mezi majitelem a jím najatými členy správního orgánu. Tento vztah je podložený principem, v jehož rámci je za profesionální výkon s plnou odpovědností poskytnuta adekvátní odměna včetně ohodnocení budoucích rizik. Je-li vlastníků více, nebo jsou-li vlastníky fondy, apod. je vztah víceméně stejný.

**Evidentně je mezi veřejností zažita představa o velkých odměnách a bonusech, o tantiémách ani nemluvě. Je více než zřejmé, že v této oblasti panují určité mýty a představy, bohužel leckdy reálně podloženy mediálními kauzami.**

Jak taková situace vypadá ve společnostech, kde je vlastníkem stát nebo územně samosprávním celky? Tady je situace, slušně řečeno, nepřehledná. Dozorčí rady jsou složené ze zástupců zaměstnanců, koaličních partnerů a výjimečně pak z odborníků, kteří znají buď daný obor, nebo mají dlouhodobou zkušenost ze správních orgánů. Největší problém je v tom, že každý z výše jmenovaných členů DR je odměňován podle zcela rozdílných pravidel.

Legislativa je v České republice zcela neloogicky postavená na principu, že zástupce státu, který vykonává funkci v dozorčí radě, nesmí za tuto činnost pobírat žádnou odměnu, tedy funkci vykonává zdarma, nicméně při plné právní, finanční a lidské odpovědnosti „standardního“ člena DR. Na druhou stranu zástupci zaměstnanců mohou odměnu pobírat a zástupci koaličních partnerů – coby externisté – odměny (včetně různých benefitů) pobírají. Nemyslím si, že je to šťastný princip. Zastávám názor, že takto nevyrovnaný způsob odměňování je pro zástupce

*pokračování na str. 2*

pokračování ze str. 1



státu přímo demotivující. Jsou dokonce známy případy, že zástupci státu byli nuceni danit i pojistku odpovědnosti člena správního orgánu (D&O), takže za více práce a větší odpovědnost (v DR) dostali méně peněz. Tento způsob nemůže fungovat a taky nefunguje. Skoro by se dalo říci, že snaha zabránit úplatnosti a korupci ve státní správě přinesla efekt zcela opačný. Máme totálně demotivované úředníky, kteří jsou členy dozorčích orgánů ve velmi významných společnostech a nesou odpovědnost za zásadní kolektivní rozhodnutí.

**Máme totálně demotivované úředníky, kteří jsou členy dozorčích orgánů ve velmi významných společnostech a nesou odpovědnost za zásadní kolektivní rozhodnutí. V konečném důsledku to potlačuje rozvoj takto dozorované „státní“ firmy.**

Na druhou stranu tomu odpovídá i jejich výkon. Převažuje formalismus, někde očividná neprofesionalita a nechutí odpovědně rozhodovat.

V konečném důsledku to potlačuje rozvoj takto dozorované „státní“ firmy a vlastníků, tedy stát (tedy my všichni), se nechová jako řádný hospodář a nerozvíjí firmu s cílem přinést větší hodnotu.

Nabízí se otázka, zda se v případě změny zákonů, a tím pádem narovnání systému odměňování ve správních orgánech, zlepší výkon zástupců státní správy? Napadá mne jen jedna odpověď – musí. Jak bylo zmíněno v úvodu, odměna je spjatá s výkonem. Nemůžeme dopustit, aby se zástupci státu

schovávali za argument bezplatné funkce a brali své role pouze formálně. ■

Monika Zahálková

**Přehled zákonných ustanovení, které upravují omezení členství v řídicích nebo kontrolních orgánech obchodních korporací pro některé skupiny zaměstnanců, příslušníky ozbrojených sil, vojáky z povolání a veřejné funkcionáře:**

**1. Omezení pro některé zaměstnance v základním pracovněprávním vztahu** (zaměstnanci správních úřadů a dalších vybraných státních zaměstnavatelů, zaměstnavatelů, kteří jsou veřejnoprávními korporacemi apod.):  
**§ 303 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce (srov. zejména § 303 odst. 3).**

**2. Omezení pro státní zaměstnance vykonávající státní službu ve správních úřadech:**  
**§ 81 odst. 1 zákona č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě.**

**3. Omezení pro příslušníky bezpečnostních sborů:**  
**§ 48 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků ozbrojených sborů.**

**4. Omezení pro vojáky z povolání:**  
**§ 47 odst. 4 zákona č. 221/199 Sb., o vojácích z povolání.**

**5. Omezení pro vybrané veřejné funkcionáře** (člen vlády nebo vedoucí jiného ústředního orgánu státní správy, v jehož čele není člen vlády, předseda a inspektor Úřadu pro ochranu osobních údajů, předseda Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, člen Rady Českého telekomunikačního úřadu, člen Rady Energetického regulačního úřadu, člen bankovní rady České národní banky, prezident, viceprezident a člen Nejvyššího kontrolního úřadu):  
**§ 4 odst. 1 písm. b) zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů.**

**Vyhlášení výsledků ceny BEST BOARD – 17. 6. 2016**

# BEST BOARD a BEST BOARD MEMBER 2014/2015

Výsledky již třetího ročníku prestižní soutěže o nejlepší správní orgán – BEST BOARD a o nejlepšího člena správního orgánu BEST BOARD-MEMBER budou vyhlášeny 17. června 2016 v rámci jubilejního XV. Sněmu Institutu členů správních orgánů. Odborná porota pečlivě vybrala vítěze jednotlivých kategorií, ale v souladu s plánovaným harmonogramem a pravidly soutěže budou jejich jména veřejně oznámena na výše uvedeném slavnostním vyhlášení. Nyní mů-



žeme „prozradit“ jen to, že letošními vítězi se stali renomovaní manažeři z řad dlouhodobě prosperujících firem. Soutěž je druhým rokem doplněna o kategorii CORPORATE GOVERNANCE STAR, kterou ClOD uděluje mladým a nadějným manažerům, kteří významně přispěli k rozvoji corporate governance v Čechách. O finálních výsledcích budete informováni prostřednictvím ekonomických periodik a určitě pak v následujícím vydání Corporate Journal News. ■

**I v Czech Institute of Directors se musí jednou do roka rekapitulovat a skládat účty**

## XV. řádný Sněm Institutu členů správních orgánů

Každoroční ekvivalent valné hromady v Czech Institute of Directors je řádný sněm. Letos toto setkání všech členů našeho Institutu pořádáme již popatnácté a věříme, že bude mít na jedné straně hladký průběh v oblasti reportingu a schvalování



a na druhé straně bude přínosný v oblasti diskusí nových projektů a strategií. Rok 2015 nebyl v žádném ohledu jednoduchý, ale ekonomické výsledky i ohlasy členů, klientů, partnerů a odborné veřejnosti svědčí o naší dobré práci. ■

## Je správné, že zástupci státu nejsou za svoji práci v dozorčích radách odměňováni?



**Ivo Gerší**  
EGE, spol. s r.o.  
jednatel

Není to správné. Pokud má být plněna role dozorčí rady a jejích členů dle zákona, měl by i zástupce státu nést zodpovědnost za jednání dozorčí rady. A pokud má odpovědnost, má mít i odměnu.

Jiná věc je, jak vysokou odměnu a další věci je střed zájmu, kumulace funkcí a povolání.



**Pavel Henzl**  
Komerční banka, a. s.  
Manager of KB Financial Group Administration  
and Support Corporate Secretariat

Domnívám se, že odměna by měla být vždy spojena s odpovědností. To znamená, že pokud zástupci státu v DR nenesou odpovědnost za výkon své funkce a tuto odpovědnost nese stát, pak není odměna na místě.

Pokud by však zástupci státu odpovídali celým svým majetkem, pak by bylo správné jim příslušnou odměnu vyplácet.



**Jitka Schmiedová**  
Česká spořitelna, a.s.  
Ředitelka úseku Lidské zdroje

Podle mne to správné není. Práce v dozorčí radě v sobě obnáší odpovědnost, často i doplnění znalostí, přípravu na jednání a čas, který je třeba roli věnovat. Je to funkce, která má své náležitosti, vykonávat by ji měli všichni stejně, a proto by měli být za tuto práci honorováni bez rozdílu, odkud jsou.



**JUDr. Irena Trunečková**  
Sberbank CZ, a.s.  
Corporate Governance Counsel

Pokud pro to budou vytvořeny podmínky, odměnu si určitě zaslouží. Podmínkami mám na mysli transparentní nominace a jmenování do dozorčích rad. Ideálně přímo sborem, který bude vytvořen pod Vládou ČR jako kolektivním orgánem. Tento sbor by mohl plnit také standardní funkce remuneration committee a nastavit způsob odměňování. Pro odměňování členů dozorčí rady je důležité, aby odměnu tvořila pouze pevná složka, a na rozdíl od managementu nebyli motivováni pouze dosažením zisku. Úroveň odměňování by měla být známa Vládě ČR, akcionářům kótovaných společností s majetkovou účastí státu a ideálně široké veřejnosti.



**Jakub Chytil**  
Czech Institute of Directors  
Viceprezident

Dle mého názoru je to čirý populismus a jiný důvod pro to není. Dozorčí rada má nezastupitelnou roli ve správě obchodní společnosti a odměňován by měl být každý její člen, protože odpovědnost je to nemalá a spojená i s rizikem.



**Petr Fiman**  
Electric Powersteering Components Europe s. r. o.  
Viceprezident

Ne, není. Pokud vykonávají práci kompetentně, se znalostí věci, s péčí řádného hospodáře, je správné, aby za ni byli řádně odměňováni.

**Business Breakfast s právní kanceláří Kocián Šolc Balašík - 25. 5. 2016**

### Reforma ochrany dat v Evropské unii

Další ze série oblíbených pracovních snídaní, tentokrát na téma reforma ochrany dat v EU, uspořádal Institut společně s právní kanceláří Kocián Šolc Balašík poslední květnovou středu, opět v hotelu Mandarin Oriental.

Na snídani zazněl přehled klíčových změn v oblasti ochrany osobních údajů a dopad evropské právní úpravy na zpracování osobních údajů zaměstnanců či zákazníků a klientů. Jak s těmito údaji nakládat a jaká jsou legislativní úskalí tohoto zpra-

cování tzv. „Big data“ se dozvěděli všichni, kteří jsou členy Institutu či absolventi vzdělávacích seminářů. Velmi živá diskuse, která proběhla v druhé části programu, jednoznačně potvrdila důležitost problematiky ochrany dat a správný výběr tématu ze strany CloD. ■



**Další studijní skupina PCG dokončila všechny moduly programu**

### PCG jaro 2016

Zatím v historii našich vzdělávacích programů největší studijní skupina dokončila Program a rozšířila tak řady absolventů. I když účastníci ještě čeká napsat seminární práci na téma corporate governance, velmi si vážíme, že zájem o toto téma je stále vyšší. ■

Nominační rada, společně s výkonnou ředitelkou Institutu vybrala pět právních předpisů, které mají šanci aspirovat na vítěze v anketě Zákon roku

## Zákon roku 2015

Jak jsme Vás informovali v minulém vydání Corporate Journal News, anketa o nejlepší právní předpis, který byl přijat v roce 2015, je v plném proudu a probíhá hlasování. Nominační komise vybrala pět právních předpisů, které Vám krátce představíme.

V letošním roce, bohužel, nebyl vyhlášen Paskvil roku, což je nejhorší právní předpis. Co k tomu autory ankety vedlo, nevíme, ale každopádně by to atraktivitu soutěže určitě pozvedlo.

**Transparentnost nakládání s veřejnými prostředky (Registr smluv)** – jeden z nejrozporuplnějších právních předpisů, který vyvolal obzvláště velké diskuse mezi podnikatelskou sférou. Smlouvy na plnění nad 50.000,- uzavřené veřejnými subjekty budou zveřejňovány na internetu.



**Zelená malým a středním podnikům (diferenciace povinností novelou zákona o účetnictví).** Snížení administrativní zátěže pro malé společnosti. Možnost zavedení jednoduchého účetnictví.

**Veřejné zakázky odpovědně, ale také realisticky (drobná zlepšení zákona o veřejných zakázkách).** Odstraněno povinné rušení zakázek s jedinou obdrženou nabídkou, zvýšen limit pro zadávání dodatečných prací apod.

**Realističtější podmínky pro čerpání investičních pobídek (novela zákona o investičních pobídkách a o daních z příjmu).** Zmírnění neúměrných sankcí při porušení pravidel pro čerpání pobídek.

**Data veřejných orgánů ke komerčnímu využití (novela zákona o svobodném přístupu k informacím).** Zavádí se revoluční právo přístupu k hromadným informacím držným veřejnými subjekty v otevřených a strojově zpracovatelných formátech. Provedené změny číni z práva na informace obor budoucnosti i pro komerční využití hromadných dat. ■

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 PODZIM 2016

I. Modul 22. – 23. 9. 2016 III. Modul 24. – 25. 11. 2016  
II. Modul 20. – 21. 10. 2016 IV. Modul 8. – 9. 12. 2016



## TIRÁŽ