

CES

CENTRUM EKONOMICKÝCH STUDIÍ VŠEM

Hodnocení corporate governance v České republice

Petr Kavalíř

Abstrakt

V předkládané studii se pokoušíme o objasnění základních pojmů a principů corporate governance. V analytické části studie se věnujeme především ukazatelům spojenými se správou a řízením společností i konkrétními srovnáními některých prvků technologie výkonu správy obchodních společností jako je struktura boardů a administrace správy. Zaměřujeme se především na strukturu, povinnosti, odpovědnosti a způsoby práce správních orgánů obchodních společností, tak jak jsou v současné době aplikovány v české republice. Relevantní data jsou komparována s výsledky výzkumů evropské corporate governance. Základní mechanismy a pravidla corporate governance jsou v ČR nastavená na srovnatelné úrovni s EU, ale ochota k jejich dodržování koresponduje s vývojem transnitní ekonomiky a kulturními specifiky.

Proces sbližování s požadavky globálních trhů zahrnuje sledování ukazatelů správné praxe správy umožňujících dosahování ekonomické výkonnosti a růstu i zvyšování důvěry investorů. Identifikace těchto ukazatelů se neustále vyvíjí a představuje výzvu pro další výzkum corporate governance.

Klíčová slova: corporate governance, dozorčí rada, představenstvo, struktura a odpovědnosti

JEL klasifikace: G30, G38, G39

Profil autora:

Mgr. Petr Kavalíř, Ph.D. je externí spolupracovník CES VŠEM. Specializuje se na cross-kulturní problémy v oblasti corporate governance. Od roku 1998 se jako freelance konzultant podílel na řadě projektů pro domácí i zahraniční společnosti a má rozsáhlé zkušenosti s vedením mezinárodních týmů. Před příchodem do CG Partners s.r.o. pracoval několik let ve výzkumném týmu The Nicholas C. Petris Center on Health Care Markets & Consumer Welfare at University of California, Berkeley. Jako výzkumný pracovník působila také na Hebrew University of Jerusalem, kde se věnoval převážně psychosociálním aspektům hodnotových preferencí. Je členem International Association of Cross Cultural Psychology a The Society for the Psychological Study of Social Issues.

Recenzenti:

Ing. Jana Klířová, CG Partners

Prof. Ing. Milan Malý, CSc., Vysoká škola ekonomická

Řada studií Working Paper CES VŠEM je vydávána s podporou grantů GAČR 402/05/2210 a MŠMT výzkumná centra 1M0524.

© Centrum ekonomických studií VŠEM

ISSN 1801-2728

1. Úvod

Správa a řízení společností se od samého vzniku podnikání potýká s problémy spojenými s delegováním moci i zodpovědnosti. Diskuse vedené snahou o zprůhlednění a kontrolu corporate governance byly po nedávných korporátních skandálech na americkém i evropském trhu nuceny přejít v konkrétní akce zaměřené na zdokonalení řádné praxe správy a řízení společností. Regulátoři kapitálových trhů reagovali s nebývalou rychlostí. Struktury i procesy corporate governance jsou pod neustálým tlakem mezinárodních kapitálových trhů, které i v českém prostředí způsobují posun směrem ke sblížení s požadavky mezinárodních trhů. V posledních třech letech došlo k významným změnám v regulaci a požadavcích na sblížení s formálními i nekodifikovanými zásadami, které přiměly společnosti k razantním změnám směrem k řádné praxi správy.

Corporate governance, správa a řízení obchodních společností, se dostalo do popředí zájmu odborné i laické veřejnosti především díky skandálům proběhnuvším na počátku tohoto století. Po kolapsu společností Enron, WorldCom a Adelphia na americkém kapitálovém trhu došlo k podobným událostem i v Evropě, např. Parmalat. Diskuse se vedou především o roli a selhání corporate governance v těchto společnostech. Investoři, a to velcí i drobní, požadují větší transparentnost a lepší informovanost o společnostech a usilují o získání většího vlivu na způsob, jakým se veřejné obchodní společnosti samy řídí a chovají. O čem tedy corporate governance je?

Corporate governance je chápána jako klíčový prvek při dosahování ekonomické výkonnosti, růstu umožňujícím zvyšování důvěry investorů. Zahrnuje širokou problematiku vztahů mezi managementem společností, správními orgány, akcionáři a ostatními oprávněně zainteresovanými stranami (viz Klírová, 2001). Corporate governance umožňuje vytvořit struktury podporující stanovení, kontrolu a dosažení cílů společnosti. Zajišťuje tvorbu vhodných incentiv pro členy správních orgánů i managementu. Akcionářům i ostatním oprávněně zainteresovaným stranám vytváří podmínky pro efektivní monitoring společnosti. Podle OECD Principles (2004) se předpokládá, že efektivně fungující systém corporate governance v rámci jednotlivé společnosti i napříč celou ekonomikou pomůže vytvořit důvěru nezbytnou pro existenci tržní ekonomiky. Výsledkem bude snížení ceny kapitálu a efektivnější využívání zdrojů ze strany firem.

Velmi široké spektrum oblastí spadajících do corporate governance se projevuje i ve snaze o pregnantní definování tohoto termínu. Nejednotnost v terminologii je ilustrována následujícími citacemi:

„Systém, jímž jsou společnosti řízeny a kontrolovány. Za řízení společností odpovídají statutární orgány. Odpovědnost orgánu zahrnuje stanovení strategických cílů společnosti, vedení sledující realizaci těchto cílů, kontrolu managementu a informování akcionářů o výkonu povinností hospodářského správce“ (Cadbury, 1992).

„Proces, jímž společnosti reagují na práva a přání zainteresovaných stran (stakeholders)“ (Demb, Neubauer, 1992).

Definice by se dalo najít jistě i více, ale pro účely této studie budeme vycházet z jednoduchého, ale velmi širokého pojetí corporate governance jako systému, jímž jsou společnosti řízeny a ovládány.

Úroveň řádné správy a řízení společností hraje stále významnější roli při posuzování a oceňování společností investory. Vysoká důležitost řádné správy a řízení vyplývá ze skutečnosti, že většinu velkých společností vlastní jedna skupina lidí (vlastníci) a řídí ji zcela jiná skupina lidí (výkonný management). Dodržování principů řádné správy a řízení je jedním z faktorů, který zvyšuje důvěru vlastníků ve výkonný management a přispívá k ochraně a rozvoji jejich investic.

Ve studii se pokusíme objasnit základní pojmy a principy corporate governance tak, jak jsou aplikovány v českém prostředí. Budeme stručně charakterizovat mezinárodní, zejména evropské, prostředí, regulační mechanismy a jejich vliv na českou corporate governance. Popíšeme modely, strukturu, regulační mechanismy i výzvy, kterým corporate governance a to nejen v České republice, čelí. V analytické části se věnujeme především ukazatelům spojeným se správou a řízením společností a konkrétním srovnáním některých prvků technologie výkonu správy obchodních společností jako je struktura orgánů a administrace správy.

Neklademe si za cíl popis a hodnocení historického vývoje správy a řízení společností. Předkládáme čtenáři obraz corporate governance, tak jak se vyvíjela v průběhu posledních zhruba pěti let. K tomuto kroku nás vede především fakt, že ve zmiňovaném období došlo z mnoha, dále popisovaných důvodů, k rapidnímu vývoji a změnám v oblasti corporate governance. Věnujeme se současné české corporate governance v praktické procesní poloze, což je z podstaty věci obtížnější vzhledem k nedostatku validních srovnávacích dat.

Box 1

Pro jednodušší orientaci uvádíme vysvětlení základních pojmů tak, jak jsou používány v dalším textu.

- Corporate Governance (CG) – systém, jímž jsou společnosti řízeny a kontrolovány.
- Monistický model corporate governance, tzv. anglosaský model, kde jeden správní orgán „board of directors“ plní funkci řídicí a zároveň i dozorčí.
- Dualistický model corporate governance, tzv. německý model, kde je zodpovědnost za řízení a správu společnosti rozdělena mezi dozorčí radu (supervisory board), tvořenou neexekutivními členy, a představenstvo (management board), které se skládá pouze z exekutivních členů, nebo z kombinace exekutivních a neexekutivních členů.
- Výbor – jednotka správního orgánu podporující vykonávání správy a řízení společností.

Kromě regulačních mechanismů, zákonných norem a kodexů s sebou různé systémy správy a řízení společností přinášejí i různé pohledy na jejich hodnocení. Akademičtí výzkumníci z celého světa i renomované poradenské firmy se neustále pokoušejí o kvantitativně kvalitativní hodnocení corporate governance. Existuje celá škála hodnotících indexů, kvocientů či scorecards, jež jsou používány ve vyspělých ekonomikách při rozhodování o investování do jednotlivých společností (např. Corporate Governance Quotient, Corporate Governance Scorecard, Standard and Poor's CG Scores, The World Bank Institute's Composite Governance Indicators). Vysoká fragmentace hodnotících nástrojů, subjektivita, nízká reliabilita a jejich kulturně ekonomická omezení ve spojení s nedostatkem relevantních dat v ČR neumožňují, alespoň v současné době, jejich plnohodnotné použití a proto se jimi v předkládané studii nebudeme detailně zabývat.

2. Corporate governance v Evropském kontextu

V rychle se měnícím a stále více globalizovaném světě je nutné vytvořit takové podmínky pro správu a řízení společností, které by zvýšily důvěru investorů i dalších oprávněně zainteresovaných stran. Velmi úzké spojení zainteresovaných stran, ať jde pouze o jednotlivce, skupiny či další korporace je úměrné snaze těchto stran mít možnost ovlivňovat správu a řízení společností nebo, a to především, u jednotlivých akcionářů alespoň jistotu spravedlivého zacházení ze strany majoritních akcionářů a managementu.

Přirozeným vývojem založeným na různých právních systémech se ve světě vyvinuly dva hlavní modely corporate governance. Monistický, tzv. jednokomorový model, nazývaný také anglo-americký model, akcentuje zájem akcionářů. Správní orgán (board of directors) je složený v různém poměru z manažerů společnosti (executive directors) a odborníků přizvaných z prostředí mimo společnost (nonexecutive independent directors). Dozorčí úlohu plní především nezávislí členové (independent directors). Nezávislost těchto členů je upravena řadou formálních i neformálních kritérií. Monistický model je v Evropě uplatňován především ve Velké Británii a Španělsku.

Model dualistický, tzv. dvoukomorový model, nazývaný také evropský kontinentální, více zohledňuje i zájmy oprávněně zainteresovaných stran. V tomto modelu dochází k oddělení odpovědnosti za řízení a správu společnosti mezi představenstvo (management board), tvořené pouze exekutivními členy nebo kombinací exekutivních a neexekutivních členů, a dozorčí radu (supervisory board) tvořenou akcionáři a nezávislými členy.

Zajímavý je koncepční pohled na úlohu corporate governance, který nepochybně souvisí s výše zmiňovanými právními, ale i kulturními rozdílnostmi. Tyto rozdílnosti se projevují v očekáváních vyplývajících z řádné praxe správy. Zjednodušeně je možné je charakterizovat následovně:

- nezbytná podmínka pro efektivní fungování kapitálových trhů (USA),
- institucionální mechanismus pro zodpovídání se zainteresovaným stranám (kontinentální Evropa),
- klíč k potírání korupce (Asie).

Z tohoto simplifikovaného pohledu je zřejmé, že i přes jednotnou snahu prosazovat řádnou praxi corporate governance sledují jednotliví účastníci rozdílné cíle.

I uvnitř EU mají členské státy rozdílné modely řízení společností, které reflektují jejich rozdílné kultury a různé názory na úlohu obchodních společností a způsob, jakým by jejich odvětví mělo být financováno. Během posledních let se správa a řízení společností staly předmětem stále intenzivnějších diskusí, které vedly k vydání mnoha regulačních dokumentů znesnadňujících investorům orientaci v této oblasti.

Rozdíly v uspořádáních řízení společností jednotlivých států mohou vytvářet nejistotu a vyvolávat náklady jak u vydavatelů akcií, tak investorů. Snahu o harmonizaci oblasti corporate governance a podporu integrace kapitálových trhů EU dokládá i fakt, že v průběhu poslední dekády bylo v Evropské unii i mimo ni vydáno několik desítek dokumentů a norem postihujících správu a řízení společností. Mezi nejdůležitější patří:

- 1992 - Cadbury Report, UK
- 1995 - Hampel Report, UK
- 1999 - Turnbull Report, UK
- 1999 - Combined Code, UK
- 1999 - OECD Principles of Corporate Governance
- 2002 - Sarbanes Oxley Act of 2002, USA
- 2003 - Akční plán, EU
- 2004 – OECD Principles of Corporate Governance (revision)

Hlavní rozdíly mezi členskými státy spočívají v odlišném způsobu regulace korporačního práva a cenných papírů, zatímco kodexy řízení společností vykazují velkou míru konvergence.

Od schválení Lisabonské strategie v roce 2000 uplynulo již pět let. Tato komplexní strategie, která byla rozvržena na celé desetiletí 2000-2010 a obsahovala i oblasti dotýkající se kapitálových trhů, byla v závěrech lisabonského zasedání Evropské rady formulována takto: Unie se má stát „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“. Strategie se nyní nachází v poločase. Proto se EU již od roku 2004 ohlíží zpět a snaží se bilancovat dosažené výsledky. Tempo ekonomického růstu v EU je hluboce pod prognózovanými 3 % HDP, konkurenceschopnost také nedosahuje prognózovaných hodnot a nezaměstnanost je stále vysoká. Korporační právo a jeho regulace v jednotlivých členských státech rovněž nevykazuje potřebnou míru harmonizace.

EU ve snaze plnit aktivní roli v oblasti korporačního práva vydala v roce 2003 dokument „Modernizace korporačního práva a zdokonalení správy a řízení společností v Evropské unii - akční plán dalšího postupu vpřed“, jehož základním cílem bylo posílení účinné a přiměřené ochrany práv akcionářů a třetích stran, vytvoření integrovaného evropského kapitálového trhu a povzbuzení efektivity a konkurenceschopnosti podnikání.

Správa a řízení společností je také jednou z prioritních aktivit OECD. V roce 2004 došlo k revizi principů správy a řízení společností z roku 1999 s cílem reagovat na nové požadavky kapitálového trhu. Principy OECD jsou zaměřené na veřejně obchodovatelné společnosti s cílem napomoci vládám členských i nečlenských zemí ke zdokonalování právního, institucionálního i regulačního rámce corporate governance. Mají sloužit jako vodítko pro burzy cenných papírů, investory, korporace a další strany zúčastněné na procesu řádné praxe corporate governance.

Důsledkem krachů několika velkých společností v USA bylo vydání zákona Sarbanes-Oxley (2002) s cílem posílit kontrolní metody a mechanismy a rozšířit odpovědnost managementu společnosti vůči investorům a klientům. Zákon platí pro všechny společnosti, které jsou kótovány na kapitálových trzích v USA, a má tedy značný dopad i na evropské společnosti.

3. Corporate Governance v ČR

Správa a řízení společností je oblastí, ve které jsou standardy ve stále větší míře stanovovány na mezinárodní úrovni, což dokazují i výše zmiňované normy a zákony. Velké likvidní kapitálové trhy, rostoucí koncentrace moci na straně institucionálních

investorů a aktivní trh fúzí a akvizic je typický pro USA či Velkou Británii a je zastoupen tzv. monistickým modelem corporate governance.

V České republice se naopak uplatňuje model dualistický, zahrnující představenstvo jako výkonný orgán a dozorčí radu jako orgán kontrolní. Vychází z kontinentálních kořenů, které jsou charakteristické fragmentovanými trhy s vyšší koncentrací moci na straně bank, vlád a zaměstnanců.

Rozvoj regulace corporate governance v současnosti využívá dva mechanismy: mechanismus vynucování psaného práva, v ČR především obchodní zákoník, a mechanismus seberegulace, který je charakterizován uvedením do souladu s požadovanými pravidly. Tento mechanismus je implementován především formou kodexů a principů řádné praxe. Správu společnosti vykonává sbor akcionářů - valná hromada, které reportuje představenstvo jako výkonný řídicí orgán a dozorčí rada jako kontrolní orgán. Vznik funkce člena představenstva či dozorčí rady je dán volbou, kooptací, jmenováním soudem na návrh osoby, která osvědčí právní zájem (jde o způsob dočasného řešení krizové situace ve společnosti).

Vztah mezi členem představenstva a společností je založen na základě smlouvy o výkonu funkce. Platí povinnost osobního výkonu funkce. Neplatí zákaz kumulace mandátů.

Dle průzkumu KPMG (2005) má typické představenstvo v ČR tři členy, druhý nejtypičtější počet je pět členů. Typická dozorčí rada je tříčlenná nebo šestičlenná. Průměrný počet členů správních orgánů (9,6) nedosahuje hodnot běžných v EU, kde průměr činí (12,5) členů (viz Haspeslagh, 2005).

3.1 Právní rámec výkonu správy společnosti

Současná struktura správních orgánů akciové společnosti je dualistická. Připravovaný obchodní zákon bude umožňovat volbu mezi monistickou a dualistickou strukturou akciové společnosti.

Předpokladem pro výkon funkce člena představenstva a dozorčí rady je splnění všeobecných podmínek podle zákona o živnostenském podnikání, neexistence překážek podle zákona o živnostenském podnikání, neexistence překážek stanovených obchodním zákoníkem (členství v orgánech „úpadkové“ společnosti). Právní úkony učiněné jménem společnosti osobou, která je zapsána v obchodním rejstříku jako člen představenstva a jejíž mandát zanikl z výše uvedených důvodů, jsou neplatné.

Platí povinnost řídit společnost a jednat jejím jménem. Zákon dává možnost omezit jednatelské oprávnění představenstva, omezit volnost rozhodování představenstva, může uložit povinnost získat souhlas dozorčí rady k uzavření smluv s předmětem plnění přesahujícím „kvalifikovanou hranici“, dále požaduje povinnost loajality vůči společnosti (povinnost respektovat zájmy společnosti, zákaz dávat přednost zájmům většiny akcionářů před zájmy společnosti, povinnost řídit se pokyny a zásadami schválenými valnou hromadou za podmínky, že neodporují právním předpisům či stanovám), povinnost mlčenlivosti, povinnost dodržovat zákaz konkurence a povinnost podat návrh na konkurs, je-li společnost v úpadku. Při porušení povinností je dotýčný odpovědný vůči společnosti, případně ručí za její závazky (důkazní břemeno je přesunuto na členy představenstva a dozorčí rady).

Zákon omezuje podmínky tzv. vnitřního obchodování (uzavírání smluv o úvěru či půjčce či smluv o převodu majetku mezi členem představenstva či dozorčí rady a společností).

3.2 Struktura správních orgánů a jejich charakteristika, práva a povinnosti

Soustavu správních orgánů v České republice podle obchodního zákoníku tvoří valná hromada, dozorčí rada a představenstvem. Funkci vrcholového managementu zákon nevymezuje. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Do její působnosti mimo jiné patří volba a odvolávání členů dozorčí rady (s výjimkou členů volených a odvolávaných zaměstnanci) a volba a odvolávání členů představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou.

Dozorem nad výkonem působnosti představenstva a uskutečňováním podnikatelské činnosti společnosti je pověřena dozorčí rada.

Představenstvo řídí činnost společnosti, jedná jejím jménem a rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Členové dozorčí rady i představenstva jsou povinni postupovat s péčí a obezřetností a vyhnout se střetu zájmů při činnostech a rozhodnutích vykonávaných v zájmu společnosti a/nebo jejích akcionářů jako celku. Odpovědnost dozorčí rady a její směr se liší v závislosti na vnímání primárního cíle společnosti.

Představenstvo ze zákona odpovídá za definování strategických cílů a koncepcí společnosti, jmenování vrcholového managementu společnosti, sledování a hodnocení pokroku při dosahování stanovených cílů a za dodržování strategie, skládání účtů z činnosti společnosti a z její finanční situace dozorčí radě a akcionářům společnosti.

Podnikatelská uskupení

V ČR obchodní zákoník definuje povinnosti členů představenstva, případně dozorčí rady v koncernech a jiných skupinách společností. Koncepcí právní úpravy povinností členů představenstva dceřiné či vnukovské společnosti je prioritou zájmů těchto ovládaných společností a povinnost ovládajícího akcionáře bezprostředně uhradit každou jednotlivou újmu, kterou způsobil společnosti prosazováním svého vlivu. Jde o přístup, který se liší od přístupu Francie, Velké Británie, USA a řady dalších zemí, které nevyžadují bezprostřední úhradu majetkové újmy způsobené dceřiné společností prosazením ovládajícího vlivu. Vytváří se tak širší manévrovací prostor pro představenstvo ovládané společnosti.

Představenstvo dceřiné, případně vnukovské společnosti (dále jen dceřiná společnost) ve faktickém koncernu má povinnost testovat jednotlivé ovládací zásahy ovládajícího akcionáře či jiné ovládající osoby, povinnost uplatňovat nárok na úhradu újmy, resp. na náhradu škody způsobené neuhrazením újmy a povinnost vypracovat zprávu o vztazích mezi propojenými osobami.

Mezi sankce za porušení povinností ve faktickém koncernu patří odpovědnost ovládajícího akcionáře za škodu způsobenou dceřiné společností a jejím akcionářům, ručení

osob, které jsou členy statutárního orgánu ovládajícího akcionáře za způsobenou škodu, ručení členů představenstva dceřiné společnosti za neúplnost zprávy o vztazích mezi propojenými osobami a trestní odpovědnost za nevypracování zprávy o vztazích mezi propojenými osobami.

Dalšími důsledky jsou prolomení zákazu konkurence pro členy představenstev a dozorčích rad společnosti, které patří do koncernů, povinnost respektovat práva menšinových akcionářů. Mezi nejdůležitější práva menšinových akcionářů dceřiných společností patří: hranice kvalifikované menšiny diferencovaná podle kapitálové síly společnosti, právo žádat svolání mimořádné valné hromady, právo žádat, aby dozorčí rada přezkoumala výkon působnosti představenstva, právo podat žalobu na prohlášení neplatnosti usnesení valné hromady, právo žádat ustanovení znalce pro přezkoumání zprávy o vztazích mezi propojenými osobami apod.

Vytváření společností ovládaných a legalizace snahy o vytlačování menšinových akcionářů je poměrnou novinkou na českém kapitálovém trhu. V minulých letech chyběla zákonná úprava, realizoval se více či méně dobrovolný prodej akcií většinovému akcionáři. Převod jmění na hlavního akcionáře formou nuceného prodeje akcií menšinových akcionářů (tzv. squeeze-out) je v ČR upraven od poloviny roku 2005, podmínkou je 90% podíl většinového akcionáře získaný zpravidla na základě nabídky převzetí. Cenu stanovuje většinový akcionář, kontrolním orgánem je Komise pro cenné papíry. V prvních třech měsících platnosti zákona došlo k vytlačení minoritních akcionářů z téměř dvou set akciových společností.

Nejčastější formou kapitálových společností v ČR (kromě dalších forem) je společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Principy fungování jejich správy jsou následující.

Společnost s ručením omezeným

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jednatel nebo více jednatelů. Pokud jednatel není společníkem, neručí zásadně za závazky společnosti. Jsou však zákonem stanovené případy, kdy jednatel za porušení určitých svých zákonných povinností odpovídá společnosti za způsobenou škodu.

Základní povinností jednatelů je zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. Jednatel je povinen svou působnost vykonávat s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu.

Společnost má právo domáhat se proti jednateři náhrady škody, jež způsobil jednatel úkony, které vykonával v rozporu s výkonem působnosti jednateřských oprávnění dle zásad shora uvedených. Z důvodu, že jménem společnosti jedná jednatel a je málo pravděpodobné, že by jednatel podal proti sobě žalobu, je v obchodním zákoníku zakotveno tzv. zákonné zmocnění společníka jednat ve speciálních případech jménem společnosti. Každý společník je oprávněn jménem společnosti podat žalobu proti jednateři o náhradu škody. Jednatel odpovídá za škodu celým svým majetkem. Odpovědnost jednatele nemůže být smluvně omezena. V případě takového soudního sporu proti jednateři o náhradu škody bude zejména důležité prokázat, zda v konkrétním napadnutém případě jednatel jed-

nal či nejednal s péčí řádného hospodáře. Jednatel v takovém sporu nese důkazní břemeno, on musí prokazovat, že v napadené věci jednal s péčí řádného hospodáře.

Pokud by společnosti vznikla škoda jednáním jednatele, který plnil pokyny valné hromady, tak by jednatel odpovídal za škodu jen tehdy, pokud by pokyn daný valnou hromadou byl v rozporu s právními předpisy, neboť takový pokyn, který je v rozporu s právními předpisy, jednatele nezavazuje.

Další důležitou povinností jednatelů, avšak často opomíjenou, je povinnost zakládat do sbírky listin obchodního rejstříku bez zbytečného odkladu listiny, které se dle obchodního zákoníku zakládají do sbírky listin. Pokud rejstříkový soud zjistí, že nějaká listina, která se zakládá do sbírky listin, ve sbírce listin chybí, vyzve podnikatele k doplnění. Jestliže toho podnikatel nedbá, vystavuje se nebezpečí uložení pořádkové pokuty až do výše 50.000,- Kč. Jelikož jménem společnosti s ručením omezeným jedná jednatel, je právě on odpovědný za splnění povinnosti podnikatele řádně a včas doplňovat sbírku listin.

Povinností jednatele je také povinnost podat návrh na prohlášení konkursu na společnost, jejímž je jednatel, je-li tato v úpadku. Tato povinnost pro jednatele plyne ze zákona o konkursu a vyrovnání. Jestliže jednatel či jednatele tuto svou povinnost nesplní, pak odpovídají věřitelům společnosti společně a nerozdílně za škodu, která jim nesplněním této povinnosti vznikla. Za nesplnění této povinnosti se pokládají také ty případy, kdy vinou navrhovatele bylo konkursní řízení zastaveno nebo byl návrh na prohlášení konkursu vinou navrhovatele zamítnut. Místo návrhu na prohlášení konkursu může jednatel podat návrh na vyrovnání, jestliže však navrhované vyrovnání nebylo povoleno nebo potvrzeno, je jednatel povinen do patnácti dnů podat návrh na prohlášení konkursu. Pokud jednatel je v prodlení se splněním povinností uložených úpadkovým právem, nezakládá to pro něj jen majetkoprávní odpovědnost, ale též trestně právní odpovědnost za skutkovou podstatu trestného činu porušení povinnosti v řízení o konkursu a za jeho spáchání stanoví zákon odnětí svobody až na tři léta nebo peněžitý trest nebo trest zákazu činnosti.

Zákaz konkurence

Jednatel nesmí podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů, nesmí zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti, nesmí se účastnit podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání. Nesmí vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního orgánu nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo s obdobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern.

Sankce za porušení zákazu konkurence jsou následující. Společnost je oprávněna žádat po jednatele, který porušil zákaz konkurence, vydání prospěchu z obchodu, při kterém zákaz konkurence porušil, anebo převedení odpovídajících práv na společnost. Společnost je oprávněna požadovat náhradu škody.

Výše uvedené právo na obranu proti zákazu konkurence je časově omezené a lze jej uplatnit jen v subjektivní lhůtě do tří měsíců ode dne, kdy se společnost o skutečnosti, že je porušován zákaz konkurence dozvěděla. Jinak právo zaniká, nejpozději však jej

lze uplatnit v objektivní lhůtě do jednoho roku od vzniku skutečnosti, která zakládá porušení zákazu konkurence. Právo na náhradu škody se promlčuje v obecné promlčecí lhůtě, tj. po čtyřech letech ode dne, kdy se poškozený dozvěděl nebo mohl dozvědět o způsobené škodě a o tom, kdo ji způsobil.

V žádném případě nelze společenskou smlouvou zákaz konkurence zúžit, pouze rozšířit. Společenská smlouva může též určit, v jakém rozsahu se vztahuje zákaz konkurence i na společníky. V této souvislosti je třeba poznamenat, že na společníky nelze vztáhnout zákaz konkurence v širším rozsahu než stanoví zákon. Jistě je však možné určit pro ně zákaz konkurence užší než zákonný. Pokud společník poruší zákaz konkurence, je to důvod k jeho vyloučení ze společnosti soudem. Navíc zákaz konkurence nelze s výjimkou společníků vztáhnout na žádné jiné osoby, nelze tedy zavázat zákazem konkurence zaměstnance společnosti či prokuristy společnosti.

Porušení zákazu konkurence může v některých případech znamenat i naplnění skutkové podstaty trestného činu zneužívání informací v obchodním styku. To platí i pro porušení zákazu konkurence členem představenstva či dozorčí rady.

Odpovědnost kontrolního orgánu ve společnosti s ručením omezeným – dozorčí rada

Obchodní zákoník nestanoví pro společnost s ručením omezeným povinnost zřídit dozorčí radu. Ta se zřizuje rozhodnutím společníků ve společenské smlouvě nebo rozhodnutím jediného společníka v zakladatelské listině nebo v průběhu existence společnosti rozhodnutím valné hromady o změně společenské smlouvy resp. zakladatelské listiny ve smyslu zřízení dozorčí rady.

Dozorčí rada je kontrolní orgán společnosti a od toho se odvíjí vymezení její působnosti. Působnost obvykle vymezuje společenská smlouva, která může rozšířit působnost vymezenou v Obchodním zákoníku. Ten ji stanovuje takto: dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů společnosti a kontroluje údaje v nich obsažené, přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, případně mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě, jí 1x ročně podává zprávy o své kontrolní činnosti. alespoň.

Podle dalších zákonných ustanovení je dozorčí rada povinna svolat valnou hromadu, pokud to vyžadují zájmy společnosti. Členové dozorčí rady by se měli účastnit valné hromady společnosti. Dozorčí rada přezkoumává návrh rozhodnutí o změně právní formy společnosti, přezkoumává návrh smlouvy o fúzi nebo smlouvy o převzetí a podává o tom zprávu valné hromadě a přezkoumává projekt rozdělení nebo smlouvu o rozdělení společnosti a podává o tom zprávu valné hromadě.

Povinnosti dozorčí rady vycházejí z její vymezené působnosti. Zákon však i pro členy stanoví povinnost jednat při výkonu funkce s péčí řádného hospodáře, zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit společnosti škodu, a řídit se zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy. Dozorčí rada kontroluje jednatele, zda postupuje v souladu se zákonem, ale zároveň musí kontrolovat, zda jednatel si vede účelně a hospodárně.

Jednat znamená při výkonu funkce postupovat s péčí řádného hospodáře, na určité odborné úrovni, rozhodovat věci se znalostí problematiky a jednat loajálně, tzn. v zájmu společnosti. Pokud člen dozorčí rady takové znalosti nemá, pak si musí zajistit posouzení daného případu odborníkem, který potřebné znalosti má a je schopen podat k věci kvalifikované vyjádření, aby se člen potom mohl ve věci rozhodnout. Nedostatek znalostí rozhodně nemůže člena omluvit, že nejednal s péčí řádného hospodáře.

Stejně jako v případě jednatele i u členů dozorčí rady platí, že pokud je sporné, zda člen jednal či nejednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře člen dozorčí rady, který způsobil společnosti škodu. Za způsobenou škodu jsou členové dozorčí rady, kteří jednali protiprávně, odpovědní společně a nerozdílně. Odpovědnost nelze smluvně omezit.

S odpovědností úzce souvisí i otázka ručení za závazky společnosti. Platí, že členové dozorčí rady ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně, jestliže odpovědný člen škodu neuhradil a věřitelé nemohou dosáhnout uspokojení své pohledávky z majetku společnosti pro její platební neschopnost nebo z důvodu, že společnost zastavila platby. Ručení člena zaniká, jestliže způsobenou škodu uhradí.

Stejně jako pro jednatele stanoví zákon zákaz konkurence i pro členy dozorčí rady, a to se stejnými důsledky. Člen dozorčí rady nesmí podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů, zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti, účastnit se podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládací osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání, nesmí vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního orgánu nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo s obdobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern.

Sankce za porušení zákazu konkurence členem dozorčí rady jsou následující. Společnost je oprávněna žádat po členovi, který porušil zákaz konkurence, vydání prospěchu z obchodu, při němž zákaz konkurence porušil, anebo převedení odpovídajících práv na společnost. Společnost je rovněž oprávněna požadovat náhradu škody.

Odpovědnost statutárního orgánu v akciové společnosti – představenstvo

Statutárním orgánem akciové společnosti je kolektivní orgán – představenstvo, který řídí činnost společnosti a jedná jménem společnosti. Jedná-li představenstvo, jedná společnost sama.

K základním povinnostem představenstva patří dodržovat zákaz konkurence, zabezpečit vhodné vedení, zabezpečit vedení účetnictví, povinnost svolávat valnou hromadu alespoň jednou za rok ke schválení účetní závěrky a jinak v případě nutnosti. K dalším povinnostem patří řešení ztráty společnosti, změny v orgánech, povinnost předkládat valné hromadě ke schválení účetní závěrky a návrh na rozdělení hospodářského výsledku, povinnost předkládat valné hromadě zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku, zpracovávat výroční zprávy, zakládat do sbírky listin obchodního rejstříku zákonem požadované listiny a podávat návrhy na zápis změn společnosti v obchodním rejstříku, to vše bez zbytečného odkladu.

Představenstvo při výkonu své činnosti je povinno se řídit zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, samozřejmě jen pokud jsou v souladu s právními předpisy a stanovami společnosti. Dozorčí rada úkolovat představenstvo nemůže, leda přes valnou hromadu, tzn. pokud dozorčí rada zjistí v činnosti představenstva nějaká pochybení nebo má k činnosti nějaké výhrady, navrhne představenstvu svolání valné hromady k projednání problému a valná hromada může představenstvu uložit povinnost k nápravě, čili dát určitý pokyn.

Členové představenstva jsou povinni jednat s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu. Jak bylo řečeno výše, vyžaduje se ke splnění této povinnosti aktivní přístup k plnění povinností a zajišťování si relevantních informací k řádnému posouzení a rozhodnutí věci, stejně jako u orgánů společnosti s ručením omezeným se vyžaduje loajalita ke společnosti, tj. jednání v zájmu společnosti, nikoli v zájmu akcionáře, třetí osoby či dokonce svého vlastního zájmu.

Odpovědnost za škodu

Člen představenstva odpovídá společnosti za způsobenou škodu celým svým majetkem bez omezení a bez ohledu na zavinění a lze se jí zprostit jen když bude prokázáno, že mu bránila ve splnění povinnosti vyšší moc.

Členové představenstva odpovídají i za škodu, kterou způsobili společnosti tím, že se řídili pokynem valné hromady, jenž byl protiprávní. Takový pokyn měli povinnost odmítnout.

Členové představenstva, kteří způsobili společnosti svým jednáním škodu, ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně, jestliže odpovědný člen představenstva škodu neuhradil a věřitelé nemohou dosáhnout uspokojení své pohledávky z majetku společnosti pro její platební neschopnost nebo z důvodu, že společnost zastavila platby. Ručení člena představenstva zaniká, jestliže způsobenou škodu uhradí.

Stejně jako u jednatelů, je i u představenstva dána zákonná povinnost podat návrh na prohlášení konkursu na společnost, jejímž je statutárním orgánem, je-li tato v úpadku. Tato povinnost plyne z ustanovení zákona o konkursu a vyrovnání. Jestliže představenstvo tuto svou povinnost nesplní, pak členové odpovídají věřitelům společnosti společně a nerozdílně za škodu, která jim nesplněním této povinnosti vznikla. Za nesplnění shora uvedené povinnosti podat návrh na konkurs se pokládají také ty případy, kdy vinou navrhovatele bylo konkursní řízení zastaveno nebo byl návrh na prohlášení konkursu vinou navrhovatele zamítnut. Místo návrhu na prohlášení konkursu může představenstvo podat návrh na vyrovnání, jestliže však navrhované vyrovnání nebylo povoleno nebo potvrzeno, je představenstvo povinno do patnácti dnů podat návrh na prohlášení konkursu. Pokud je představenstvo v prodlení se splněním povinností dle zákona o konkursu a vyrovnání, nezakládá to pro členy představenstva jen majetkoprávní odpovědnost, ale též trestně právní odpovědnost, neboť na takové porušení povinností pamatuje trestní zákon, který stanoví skutkovou podstatu trestného činu porušení povinnosti v řízení o konkursu a za jeho spáchání stanoví trest odnětí svobody až na tři léta nebo peněžitý trest nebo trest zákazu činnosti.

Pokud stanovy nebo usnesení valné hromady nestanoví další omezení, člen představenstva nesmí podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů, zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti, nesmí se účastnit podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání a nesmí vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního orgánu nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo s obdobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern.

K zákazu konkurence platí totéž, co bylo řečeno k zákazu konkurence pro orgány společnosti s ručením omezeným a zákaz konkurence platí ve stejném rozsahu i pro členy dozorčí rady.

Odpovědnost kontrolního orgánu v akciové společnosti – dozorčí rady

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a na to, jak se uskutečňuje podnikatelská činnost společnosti. Jiné než kontrolní činnosti může dozorčí rada vykonávat jen tehdy, jestliže jí to umožňuje zákon.

Základní povinností ve vztahu k valné hromadě je podávat jejím členům informace. Nutno zdůraznit, že na rozdíl od členů představenstva mají členové dozorčí rady přímo povinnost účastnit se valné hromady a seznamovat valnou hromadu s výsledky své kontrolní činnosti. Tato povinnost bude splněna, pokud dozorčí rada předloží valné hromadě souhrnnou zprávu o výsledcích své kontrolní činnosti za období od posledního konání valné hromady, čili vždy musí požádat představenstvo, aby na pořad svolávané valné hromady zařadilo bod projednání zprávy o výsledcích kontrolní činnosti.

Povinností ve vztahu k představenstvu je tento orgán kontrolovat, a pokud tak stanoví zákon či stanovy dává dozorčí rada předchozí souhlas k určitým právním úkonům. Vyplyvá-li to ze stanov, volí a odvolává členy představenstva, ve vztahu k akcionářům pak přezkoumává výkon působnosti představenstva na žádost akcionáře, uplatňuje náhradu škody po členu představenstva na žádost akcionáře, účastní se rozhodování jediného akcionáře. Ve vztahu k třetím osobám dozorčí rada jedná před soudy jménem společnosti proti představenstvu.

Dozorčí rada však nesmí zasahovat do řízení akciové společnosti. To jí nepřísluší, kontroluje jen to, zda představenstvo vykonává působnost v souladu se zákonem, stanovami, s péčí řádného hospodáře a v zájmu společnosti.

Pokud dozorčí rada zjistí porušení povinností, musí navrhnout svolání valné hromady, případně sama valnou hromadu svolá k projednání výsledků kontrolní činnosti a uložení pokynů představenstvu k zajištění odstranění zjištěných nedostatků. O svolání valné hromady musí rozhodnout dozorčí rada jako kolektivní orgán. Nemůže svolat valnou hromadu samostatně člen dozorčí rady.

Členové dozorčí rady jsou povinni jednat podle pokynů a zásad stanovených valnou hromadou a s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu.

Odpovědnost členů dozorčí rady je solidární a společnost je povinna prokazovat, který člen dozorčí rady porušil své povinnosti a jakou povinnost porušil, jaká vznikla škoda a příčinnou souvislost mezi porušením povinnosti a vznikem škody. Člen dozorčí rady se zproští odpovědnosti, když prokáže, že mu ve splnění povinnosti bránila vyšší moc.

Stejně jako u představenstva platí ustanovení § 194 odst. 6 Obchodního zákoníku o ručení členů dozorčí rady za závazky společnosti: členové, kteří způsobili společnosti svým jednáním škodu, ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně, jestliže odpovědný člen DR škodu neuhradil a věřitelé nemohou dosáhnout uspokojení své pohledávky z majetku společnosti pro její platební neschopnost nebo z důvodu, že společnost zastavila platby. Ručení člena dozorčí rady zaniká, jestliže způsobenou škodu uhradí.

Zákaz konkurence pro členy dozorčí rady má stejný rozsah jako pro členy představenstva. Členové dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva, prokuristou nebo osobou podle obchodního rejstříku oprávněnou jednat jménem společnosti.

Na závěr lze shrnout, že statutární i kontrolní orgány mají řadu povinností, kterým musí dostát. Je proto významné, aby osoba před tím než projeví souhlas s funkcí se pečlivě seznámila se všemi svými povinnostmi, aby pak mohla vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a v souladu se zákazem konkurence a vyvarovala se tak možných postihů ze strany společnosti. Aby chránila svůj majetek, je nanejvýš vhodné se pro případ odpovědnosti za škodu pojistit.

3.3 Instituce zabývající se v ČR praxí správy

Komise pro cenné papíry (KCP) je standardním regulátorem kapitálového trhu jako ve vyspělých ekonomikách. S rostoucí zkušeností je KCP stále více schopná reagovat na irregularity rozvíjejícího se trhu s cennými papíry. V oblasti corporate governance je třeba vyzdvihnout novelu Kodexu správy a řízení společnosti založenou na principech OECD (2004). Novela postihuje vývoj v oblasti corporate governance, zejména novelizuje a doplňuje principy OECD, zohledňuje Plán postupu EU v oblasti práva společností a správy a řízení (je patrný příklon k právní závaznosti principů corporate governance v rámci EU), usiluje o dosažení rovnováhy německého a anglosaského modelu řízení (na němž byl postaven Kodex 2001, což vzbudilo největší kritiku). Některé principy OECD jsou již vyjádřeny v právním řádu ČR a tato skutečnost je v Kodexu u příslušného principu poznamenána. Kodex je určen pro společnosti na veřejném (regulovaném) trhu, některá doporučení se týkají i jiných subjektů (institucionálních investorů, auditorů, analytiků, ratingových agentur). KCP vyžaduje, aby se tyto subjekty v rozsahu, kterých se to týká, přihlásily ke Kodexu. Kodex je komunikován s veřejně obchodovatelnými společnostmi. V ČR rovněž existují soutěže, které v rámci TOP 100 oceňují soulad procesů správy s Kodexem a informační otevřenost vůči akcionářům.

Během posledních pěti let se v zemi konstituovala občanská sdružení, jejich členové prosazují ve své profesionální praxi Kodex a řádnou praxi správy společností. Patří sem Český institut členů správních orgánů (Czech Institute of Directors - CIoD www.ciod.cz), který sdružuje členy představenstev a dozorčích rad předních českých i multinárodních společností. Dále je třeba vyzdvihnout práci Českého institutu tajemníků obchodních společností (ČITOS), který se zasazuje o profesní rozvoj svých členů. Obě sdružení vystupují aktivně i v zahraničí. V oblasti rozvoje corporate governance je třeba zmínit široce založené vzdělávací programy pro členy představenstev, dozorčích

rad a tajemníky společností, které realizuje poradenská firma CG Partners (www.governance.cz), a vzdělávání interních auditorů, realizované Českým institutem interních auditorů (www.cii.cz).

Auditorské společnosti velké čtyřky pravidelně provádějí průzkumy stavu správy společností napříč všemi obory podnikání. Výtečnost těchto výzkumů nebývá velká, ale přesto dávají jasné signály, že správa obchodních společností sleduje všechny aktuální výzvy a trendy globálních kapitálových trhů a jejich regulátorů. Otázkou zůstává, zda se všechna zákonná i podzákonná ustanovení a doporučení Kodexu a EU daří uvádět do života. Obecně malá vynutitelnost obchodního práva daná nedostatečným vzděláním soudců a jejich neochotou takové kauzy rozhodovat, stejně jako značná korupce ve státní správě, jsou bariéry, které významným způsobem brzdí rozvoj kapitálového trhu. Chybí patrně i politická vůle tuto situaci změnit, jak je vidět např. z chování poslanců Parlamentu ČR v dubnu roku 2005 při hlasování o ve světě obvyklém ztransparentnění individuálních odměn členů představenstev a dozorčích rad. Vzdušná vlna odporu napříč politickým spektrem vedla k zachování statutu quo v této věci a akcionáři na valných hromadách dále hlasují pouze o kumulativní částce odměny určené celému správnímu orgánu bez možnosti zkoumat souvislost mezi přidanou hodnotou jednotlivých členů správních orgánů a výší jejich odměny.

Navzdory tomuto stavu existuje řada obchodních společností střední velikosti (do obrátu 30 mil. USD) i velkých společností (obrátek mezi 100 mil. až 2 mld. USD) povětšinou ovládaných zahraničním strategickým partnerem, které bezvýhradně v rámci platného právního rámce uplatňují všechna doporučení OECD a EU, ať už se týkají práce doporučených výborů (výbor pro audit, nominační a odměňovací) nebo např. administrace procesu správy jako celku.

4. Trendy a výzvy corporate governance v ČR

Obchodní právo ČR má závazné postupy pro operace s vlastním jměním obchodních společností, stejně jako postupy při fúzích a akvizicích včetně výčtu povinností členů správních orgánů v takových situacích. Nakládání s cennými papíry popisuje zákon o cenných papírech, úpadkové právo se řídí zákonem o konkursu a vyrovnání.

Obecně nejslabší stránkou správy obchodních společností v ČR je, jak už jsme zmínili, vymahatelnost obchodního práva včetně práva úpadkového. Další závažnou slabinou je nominační proces členů správních orgánů a jeho kvalita. Jen málo společností má nominační výbory a tam, kde existují, nenaplnují smysl, ke kterému byly zřízeny. Pověstně slouží personalistice vyššího managementu. Personalistika správních orgánů je v ČR v plenkách, dlouhodobá kultivace složení představenstva a dozorčí rady postavená na reálných potřebách spravované společnosti je stále ještě v lepším případě nahrazovaná ad hoc nominacemi osobnostmi aktuálně dostupnými na headhunterském trhu, v horším případě je rozhodujícím kritériem nepotismus, klientelismus nebo politické vazby. To se týká především dozorčích rad, mezi jejichž členy stále ještě přetrvává nízká finanční gramotnost, což znemožňuje plnou funkčnost nejen dozorčího orgánu, ale i např. výboru pro audit. Např. v anketě společnosti CG Partners z května letošního roku odpovědělo na otázku, zda je finanční gramotnost členů představenstev a dozorčích rad dostačující, celkem 93 % respondentů, že nikoliv. Vzhledem k tomu, že respondenty byli převážně členové dozorčích rad, je to skutečnost alarmující. S tím souvisí i neovladaný požadavek nezávislosti členů dozorčích rad na managementu a jím poskytovaných od-

měnách a benefitech jak obecně, tak samozřejmě u prakticky neodvolatelných členů dozorčích rad zvolených zaměstnanci z jejich vlastních řad. Odměny členů dozorčích rad včetně kompenzačních balíků jsou v řadě velkých společností srovnatelné s odměnami členů exekutivních představenstev, což také neodpovídá zavedeným mezinárodním standardům. I z těchto důvodů je možné pozorovat určitou pasivitu reflektovanou relativně nízkým počtem zasedání dozorčích rad, kde výrazně zaostáváme za doporučeními Kodexu, vydaného Komisí pro cenné papíry, který navrhuje alespoň deset zasedání dozorčích rad v průběhu roku.

O kvalitě procesu odměňování a jeho transparentnosti u veřejně obchodovatelných společností jsme již hovořili. V mnoha aspektech přesto dochází k pozitivním změnám. Oproti situaci před pěti lety nyní mnohonásobné členství ve správních orgánech přetrvává jen např. u finančních specialistů v dozorčích radách velkých holdingových uskupení a u život končícího Fondu národního majetku. S rostoucím právním uvědoměním a kvalifikací vrcholových manažerů se prosazuje zdravý pud sebezáchovy a oni přijímají jen tolik nominací, kolik jsou opravdu schopni zodpovědně zvládnout.

Za budoucí silnou stránku lze považovat rostoucí zájem o vzdělávání v oblasti corporate governance a rostoucí snahu o excelenci administrace správních procesů u manažerů back-office správních orgánů, ochotu přijímat nové poznatky a vstup některých českých obchodních společností na globální kapitálové trhy, kde jsou schopny plně vyhovět náročným požadavkům regulátorů těchto trhů (viz Klírová, Kavalíř, 2004). V anketě společnosti CG Partners na podzim roku 2004 na otázku, zda se člen představenstva/dozorčí rady má v této oblasti dále vzdělávat, odpovědělo celých 86 % respondentů, že ano. Pouze 11 % respondentů to považovalo za zbytečné.

4.1 Výzvy pro řádnou praxi správy společností v ČR

Současný vývoj na evropských trzích naznačuje pozitivní trendy v oblasti CG. Regulační změny vynucené jak nedávnými skandály, tak i globalizací trhů směřují ke zprůhlednění správy a řízení obchodních společností.

Novela obchodního práva a současný nástup právního rámce EU je pro české obchodní společnosti výzvou. Možnost zakládat mobilní Evropskou obchodní společnost a využívat výhody jednotlivých národních právních rámců vede zároveň k vyššímu zájmu o corporate governance, vyžaduje se znalost specifik i globálních trendů. Možnost opustit dvoukomorový systém správy a přejít na jednokomorový anglosaský systém se řadě společností jeví jako přitažlivá. Naskytá se možnost opustit německý systém dozorčí rady s jednou třetinou zaměstnanců a namísto nich najít do jednokomorového tělesa nezávislé manažery s globální zkušeností. Zároveň panuje i zřetelná opatrnost, způsobená nejspíše neznalostí výhod monistického modelu správy, která vyplynula např. z ankety společnosti CG Partners ze září 2005, kde na otázku, zda by změnili model správy společnosti z duálního na monistický 61 % respondentů odpovědělo, že ne, protože „exekutivní představenstvo je třeba kontrolovat“. Pouze 15 % respondentů se domnívá, že dozorčí rada se zaměstnanci je zbytečná.

S otázkou funkčnosti kapitálového trhu jako investiční alternativy pro drobné akcionáře se bude pražská burza a další trhy po squeezeoutové letní smršti roku 2005, kdy malé akcionáře za dosti nerovných podmínek vytlačilo skoro 200 akciových společností, vyrovnávat patrně dlouho.

5. Kontinuita a změny české corporate governance v evropském kontextu

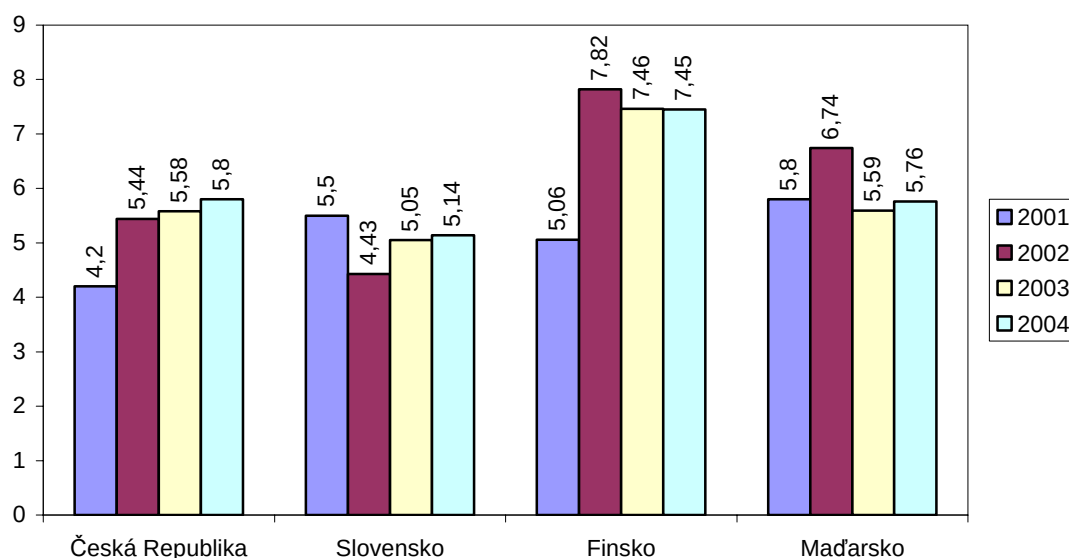
V následující části se zamýšlíme nad úlohou corporate governance a jejím vztahem k výkonnosti organizací. Snažíme se postihnout vývoj správy a řízení společností v České republice v posledních třech letech. Vzhledem k zaměření studie se budeme věnovat především ukazatelům spojeným se správou a řízením společností. Na růst či zlepšování v jednotlivých dílčích indikátorech je možné nahlížet izolovaně, pouze v rámci ČR, nebo porovnat výsledky v mezinárodním, v tomto případě evropském kontextu. Pokusíme se o kombinaci obou přístupů. V první části analýzy charakterizujeme obecné prostředí správy a řízení společností s použitím indikátorů získaným především z dat IMD (2004). V druhé části se zaměříme na konkrétní srovnání některých prvků technologie výkonu správy obchodních společností jako je struktura boardů a administrace správy. Zdroje informací použité pro naši analýzu vycházejí především ze sekundární analýzy dostupných dat IMD, KMPG, CG Partners a Czech Institute of Directors.

Současná empirická literatura potvrzuje, že společnosti s vysokými nároky na standardy corporate governance dosahují také vyšší tržní hodnoty (viz McKinsey and Company, 2002; Strenger, 2004). Corporate governance je zvláště v posledních třech letech brána v České republice konečně velmi vážně. Je to dáno mnoha důvody, mezi něž bezpochyby patří vstup do EU, která se v Lisabonské výzvě snaží o vytvoření funkčního kapitálového trhu, dále expanze českých firem mimo hranice ČR, příliv zahraničního kapitálu či tlak institucí jako je KCP na zkvalitnění praxe corporate governance. Představenstva i dozorčí rady čelí stále se zvyšujícím požadavkům na transparentnost jejich konání i na soulad s požadavky regulátorů kapitálových trhů. Právní normy v ČR i mezinárodních dokumentech ovlivňujících corporate governance byly uvedeny v deskriptivní části studie. A právě reformní kroky prosazované na úrovni EU považují členové evropských Board of Directors za nejdůležitější příspěvek směrem ke zkvalitnění praxe corporate governance. V poslední studii 78 % respondentů souhlasí s vytvořením Evropské právní normy pro obchodní společnosti (viz Board Insight, 2004).

5.1 Adaptabilita firem na změny trhu a kvalita managementu

Jak již bylo uvedeno, české prostředí corporate governance se neustále vyvíjí a to nejen kvůli rostoucím požadavkům globálních trhů na transparentnost a ochranu investorů, ale i díky tlaku regulátorů trhů. Výsledky průzkumů nezávislých mezinárodních organizací naznačují, že se ekonomická situace v České republice neustále zlepšuje. Otázkou zůstává, jak rychle a zda je toto tempo dostatečné.

Adaptabilita firem na změny trhu je jedním z ukazatelů, který umožňuje postihnout vyspělost společností a jejich schopnost rychle reagovat na požadavky trhu. Ekonomiky s nízkou flexibilitou adaptovat se na změny trhu mají značnou konkurenční nevýhodu. Jak je patrné z obrázku 1, index adaptability na změny trhu se na desetistupňové škále (1 nízká adaptabilita; 10 vysoká adaptabilita) posunul od roku 2001 z hodnoty 4,2 na hodnotu 5,8. Tento kontinuální posun je možné charakterizovat jako zlepšení naznačující i určité změny v řízení a správě společností. Nejlepšího umístění v evropském kontextu v posledních třech letech dosahuje Finsko.

Obrázek 1: Adaptabilita firem na změny trhu

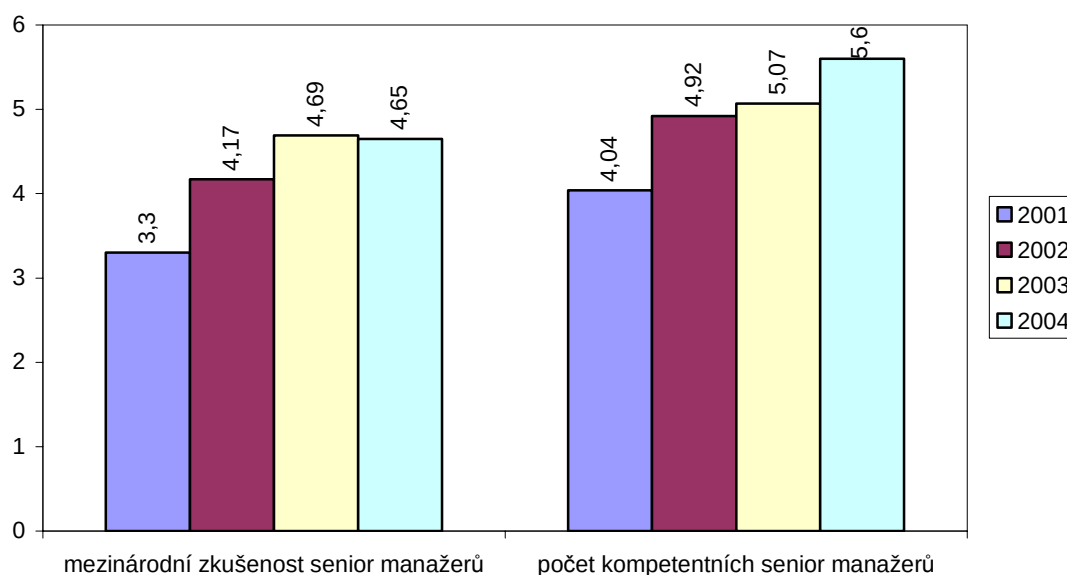
Pramen: IMD, 2001, 2002, 2003, 2004.

Adaptabilita na změny trhu vyžaduje flexibilitu v řízení a správě společností. Růst adaptability je bezpochyby závislý na rostoucím pronikání členů správních orgánů obchodních společností do praxe správy, jejích pravidel a postupného osvojování si praktických nástrojů správy. Podstatně se zkultivovalo pracovní chování členů představenstev a dozorčích rad, ovšem snaha posílit kvalitu rozhodovacího procesu při zasedáních vrcholové exekutivy, představenstev a dozorčích rad doposud selhává na absenci kritické sebereflexe jejich členů.

Neochota měřit individuální i kolektivní přidanou hodnotu pramení jednak z neznalosti metod a postupů, jednak právě z nízkého prahu vnímání etických disonancí individuálního rozhodovacího procesu. Stále jsme svědky překvapivých nominací zasloužilých politiků a členů jejich suit do dobře placených pozic ve správních orgánech polostátních veřejně obchodovatelných společností. Ty však svoji záchranu nebo pro zvýšení své konkurenceschopnosti zoufale potřebují všechno jiné než nominace tohoto typu.

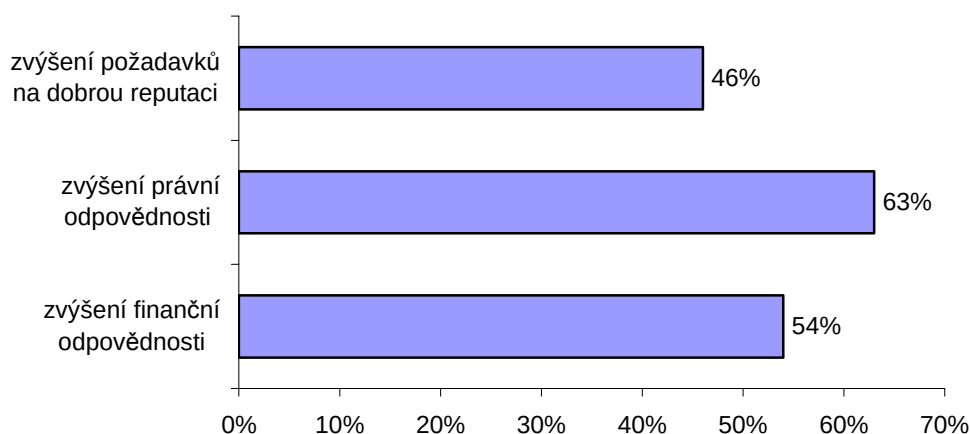
Přesto lze konstatovat, že v posledních několika letech dochází ke zlepšování kvality managementu. České akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným jsou častěji vedou týmy kompetentních vrcholových manažerů. Do čela společností přichází nová generace manažerů, kteří po praxi ve středním a vyšším managementu absolvují mezinárodní vzdělávací programy MBA, zapojují se do efektivních sítí alumni a systematicky budují své kariérní postupy. Počet těchto exekutivců, včetně manažerů s mezinárodní zkušeností, se v naší republice od roku 2001 kontinuálně zvyšuje (viz obrázek 2).

I přes neustálý nárůst kompetentního managementu a managementu disponujícího mezinárodními zkušenostmi se v pořadí zemí sestaveném IMD 2004 pohybujeme ve spodní části žebříčku (na 44., resp. na 46. místě z 60 zemí celého světa).

Obrázek 2: Senior management

Pramen: IMD 2001, 2002, 2003, 2004.

Zvyšující se požadavky na náročnost výkonu člena správního orgánu jsou reflektovány i ve zvýšeném vnímání rizika spojeného s těmito pozicemi. Na otázku „Jak se dle vašeho názoru, jako člena orgánu, změnila vaše odpovědnost za posledních 18 měsíců?“ 63 % dotázaných členů správních orgánů uvedlo zvýšení právní odpovědnosti a 54 % zvýšení rizika vyplývajícího z finanční odpovědnosti.

Obrázek 3: Nárůst odpovědnosti (v %)

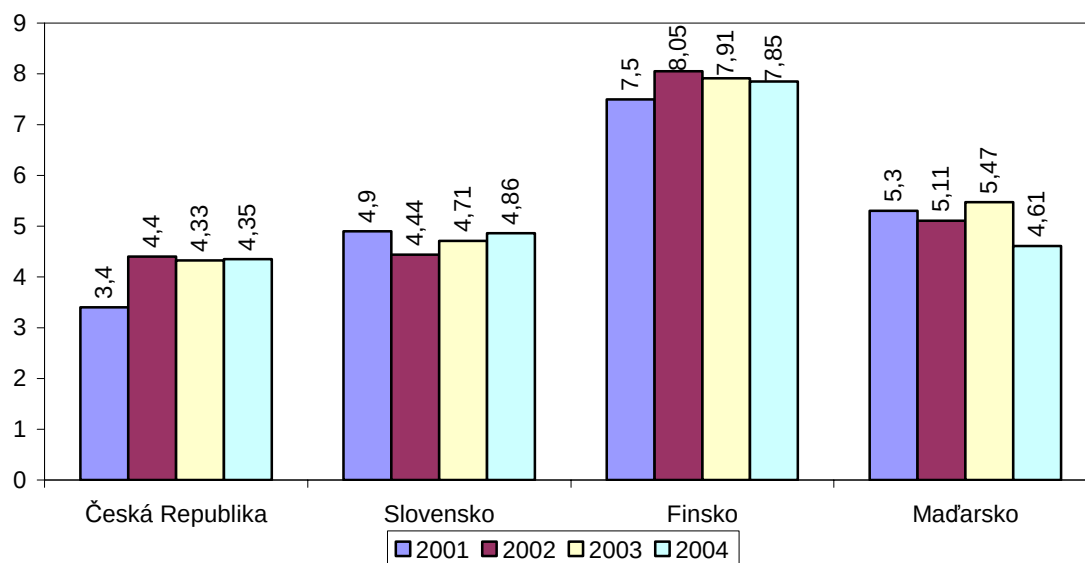
Pramen: Board Insight, 2004.

Zvýšení požadavků se dotýká nejen finanční a právní odpovědnosti, ale také reputace, uchování si dobrého jména. Investoři i akcionáři vyhledávají takové členy pro správu a řízení svých společností, u kterých není pochyb o jejich dobré reputaci. Důvěryhodní a spolehliví jednotlivci s mezinárodní zkušeností schopní vykonávat náročnou, velmi zodpovědnou a v mnoha případech i dosti riskantní funkci jsou více a více existenčně závislí na svém dobrém jménu. Poptávka po takových individualitách je vysoká. Zvýšení tlaku spojeného s dobrou reputací uvedlo 46 % respondentů viz obrázek 3). Česká

republika do tohoto průzkumu zařazena nebyla, ale i přesto uvedené odpovědi představují cenné informace.

Výše zmíněnými oblastmi důvěryhodnosti se zabývá i každoroční průzkum IMD (desetistupňová škála). Výsledky tohoto průzkumu nejsou pro Českou republiku příliš povzbudivé. Nejen, že dochází ke stagnaci ve vnímání důvěryhodnosti manažerů, ale i v mezinárodním měřítku pravidelně zaujímáme jednu z posledních pozic. O kritickém stavu v této oblasti svědčí i to, že v porovnání s okolními zeměmi dosahujeme trvale nejnižších hodnot. Nevyššího umístění v evropském kontextu opět dosahuje Finsko, které ve většině námi uváděných indikátorů figuruje na předních pozicích.

Obrázek 4: Důvěryhodnost manažerů



Pramen: IMD, 2001, 2002, 2003, 2004.

Současný stav v ČR lze dokreslit následující případovou studií, kterou zveřejnil CG Partners (2005):

Mějme společnost, která od roku 1992 prošla klasickou cestou od kuponové privatizace přes několikanásobnou změnu vlastníků až k současné koncentrované vlastnické struktuře.

Z velkého direktivně řízeného národního podniku vznikla na podstatě jeho majetku samostatná akciová společnost. Akcie byly rozděleny prvním majitelům podle privatizačního projektu, především během první vlny kuponové privatizace, částečně převedeny do fondů diferenčního a restitučního a částečně bezúplatným převodem na obec. Výsledkem kuponové privatizace byla existence několika tisíc akcionářů - DIKů, několika desítek investičních fondů a několika institucionálních investorů.

Model správy a řízení společnosti byl nastaven tak, že valná hromada volila členy dozorčí rady i představenstva společnosti, dozorčí rada kontrolovala výkon činnosti představenstva a představenstvo jmenovalo všechny ředitele společnosti. Generální ředitel byl donedávna současně předsedou představenstva, ale pouze jediným exekutivním členem správních orgánů. Další členové představenstva a dozorčí rady (vyjma zástupců zaměstnanců) byli neexekutivní a vždy byli nominováni rozhodujícími akcionáři.

Protože akcie byly obchodovány na veřejném trhu, docházelo postupně ke koncentraci držení akcií. V přechodovém období konce 90. let se postupnými odkupy akcií od DIKů koncentrovala vlastnická práva mezi několik investičních fondů a obec. Nakonec před rokem 2000 převzaly odkupem od investičních fondů vlastnická práva dvě zahraniční společnosti ze stejného odvětví, ale z různých západoevropských zemí. To se bohužel ukázalo až později, neboť žádná ze společností nedosáhla majority a pokud v budoucnosti jedna z nich na základě výhodné nabídky nebo v nouzi neprodá část nebo celý podíl, ani majority dosáhnout nemůže.

Proto se rozhodující dvě akcionářská uskupení již dříve dohodla na úpravě stanov a všechna rozhodnutí musí být učiněna ve shodě. Stále však malou nevýznamnou část akcií drží několik set bývalých DIKů, tzn. že všechna rozhodnutí majoritních akcionářů musí být činěna i s ohledem na minimalizaci rizika žalob minoritních akcionářů, cítících poškození svých zájmů. Nic na tom nemění ani fakt, že z rozhodnutí velkých akcionářů byly akcie staženy z veřejného obchodování a přeměněny na listinnou podobu.

Několik let se členové správních orgánů zaměřili zejména na určování strategických cílů společnosti mateřské i dceřiných, reorganizaci a reengineering společností skupiny jako nástroje pro zvýšení výkonnosti společnosti. Management byl podporován ve vyhledávání investičních příležitostí, po prokázání požadované efektivity investiční záměry realizoval. Ve společnosti vznikaly a rozvíjely se procesy jako je vnitřní audit, controlling, risk management apod. Skupina dosáhla pozoruhodných výsledků nejen ve srovnání s obdobnými českými, ale i s obdobnými zahraničními společnostmi. Každoročně zvyšovala zisk, který jí řadil mezi TOP 100 v ČR.

Typické pro corporate governance polostátních společností v Česku v posledních letech bývá, že úspěch se neodpouští, zejména když nejsou při něm uspokojeny ambice politiků, v tomto případě především těch, kteří zastupují obec. Není-li žádný problém s hospodařením společnosti, ta generuje zisk a rozvíjí se každoročním investováním stovek milionů Kč, stane se velmi zajímavou pro lidi, kteří by se o krachující, problémovou a složitou firmu jinak vůbec nezajímali. S politickou podporou a tlakem představitelů obce a pod záminkou, že dosavadní předseda představenstva a současně generální ředitel nehájí dostatečně zájmy obce (byť ta je pouze jedním z akcionářů a ještě k tomu zprostředkovaně v uskupení s jednou ze zahraničních firem) bude nahrazen předsedou novým, neexekutivním. Došlo k rozdělení funkcí předsedy představenstva a generálního ředitele, což podpořil druhý z akcionářů s odkazem na „best practice“ a zákon Sarbanes - Oxley.

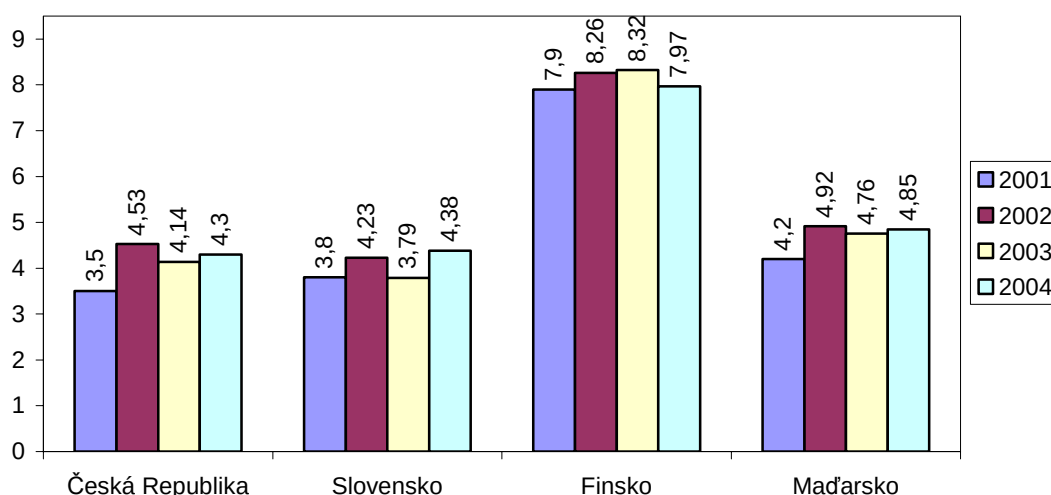
Co zpravidla následovalo? Zasedání nového představenstva se začalo soustřeďovat na hledání „chybných“ kroků managementu, generální ředitel se zúčastňoval zasedání představenstva jako „host“. Interní audit dostával jedno zadání představenstva za druhým, aby prověřoval, proč rozhodl management tak a ne jinak. Zkoumalo se, proč se nakupují základní suroviny od těchto společností a ne od jiných. Generální ředitel byl stále častěji oslovován zástupci různých firem s tím, že představenstvo (rozuměj: někteří noví členové představenstva) si přeje, aby došlo ke změně dodavatelů. Na projednávání strategie firmy, rozpočet, personální politiku a další (ve správně spravovaných a řízených společnostech především projednávaných záležitostech) nezbýval čas a odkládaly se i několik měsíců.

Výsledkem jsou i sílící rozpory mezi zástupci zahraničních akcionářů, dílem pro různé strategie mateřských společností, dílem pro osobní averzi zástupců zahraničních akcionářů v představenstvu a dozorčí radě. K vyostření sporů poslouží např. údajně nedostatečně připravené podklady pro zasedání představenstva, neschopnost managementu předložit optimální úroveň informací, kterých je prý jednou mnoho a jsou nepřehledné a jednou málo a nelze proto rozhodnout. I prosté rozhodnutí o rozdělení zisku společnosti je nekonečným seriálem schůzek představenstva bez výsledku. Následují separátní jednání zástupců majoritních akcionářů s vrcholným představitelem municipality, ačkoliv tento není členem žádného správního orgánu společnosti, který dopoledne slíbí podporu jednomu a odpoledne druhému. Není potom žádným překvapením, že valná hromada není schopna přijmout rozhodnutí a již několik dnů před jejím konáním se ví, že bude další, mimořádná. Dozorčí radě se vše zdá normální, jinak by jistě zasáhla, kontroluje-li výkon činnosti představenstva. Představenstvo je upracované, neboť se často a dlouho zasedá, ale kompromis ne a ne najít.

Frustrace manažerů a ostatních zaměstnanců roste, schopnější odcházejí nebo na odchod pomýšlejí. Zbývá pouze dodat, že předmět podnikání společnosti je poměrně stabilní, nevyžadující nijak převratné a rychlé změny implementace výsledků technologického rozvoje, odchod současných zákazníků ke konkurenci je složitější a nemůže nastat skokově. Většina investičních záměrů vyžaduje několikaletou přípravu, a tak není-li v současné době nic významného připravováno (možnosti jsou), pozná se to až za několik let. To však už třeba bude v dalším volebním období za jiné politické konstelace ve státě a obci a za správu a řízení společnosti budou zodpovědní jiní lidé.

Tento případ koresponduje i s celkovou situací v české společnosti, kde podle zpráv Transparency International bují korupce a porušování etických pravidel. Je až zarážející, že v době, kdy mezinárodní průzkumy ukazují neustálé zvyšování požadavků na oblasti spojené s etickým chováním, s udržením si dobrého jména ukazují výsledky v České republice opačný trend.

Obrázek 5: Etická praxe



Pramen: IMD, 2004.

ČR se dle indikátoru stupně implementace etické praxe ve společnostech (desetistupňová škála) posunula z hodnoty 3,4 v roce 2001 na hodnotou 4,3 v roce 2004, což lze hod-

notit spíše jako stagnaci. V celkovém pořadí 60 zemí byla Česká republika na 57. místě. To je zarážející v celoevropském i celosvětovém kontextu, kdy odpovědní vrcholoví manažeři cítí znatelný tlak na uchování si dobrého jména a na etické chování jich samotných i jimi řízených společností.

Většina problémů tohoto typu je zapříčiněna tím, že akciové společnosti zanedbávají vnitřní komunikaci jasných a důsledně prosazovaných standardů etického chování v pracovním procesu, i když zpravidla takové standardy zpracované mají. Často chybí ucelený program vzdělávání zaměstnanců zaměřený na etiku pracovního a obchodního chování a jednotící principy v této oblasti.

V České republice je necelá desítka akciových společností, jejichž představenstva a dozorčí rady se přesvědčily, že implementovaný a dobře řízený program etiky obchodního jednání a pracovního chování přináší řadu výhod. Podle vyjádření členů správních orgánů těchto společností podporuje rozvoj kvalitní firemní kultury, usnadňuje identifikaci zaměstnanců s cíli společnosti a podporuje prevenci proti porušování firemních standardů a zákonných norem.

Účinným nástrojem je manuál programu rozvoje etiky obchodního jednání společnosti, který poskytuje všem manažerům a zaměstnancům přehled a praktická doporučení při řešení etických dilemat spojených s pracovním procesem. Je oporou a vodítkem při implementaci firemního etického kodexu. Obsahuje podrobné instrukce, které každého pozorného čtenáře „krok za krokem“ provedou procesem prosazování programu na jeho pracovišti. Manuál obsahuje soubor podpůrných dokumentů, plánů a postupů, tréninkových programů navazujících na kodex chování. Do manuálu jsou včleněny informační kapitoly, které lze použít ke vzdělávání manažerů s cílem podpořit proces rozvoje, implementace a následného dodržování etiky pracovního a obchodního chování zaměstnanců.

Manuál nemůže zásadně nahradit jednoznačné a nezvratné rozhodnutí představenstva a dozorčí rady prosadit do praxe program rozvoje etiky obchodního jednání a pracovního chování. Toto jednoznačné odhodlání ve většině společností chybí, etický kodex někdy dokonce dostává podobu firemního trestního zákona. Bez osobního nasazení a profesionálního závazku členů správních orgánů a vrcholové exekutivy vyzní jakákoliv snaha o plošné zlepšení etiky obchodního jednání a pracovního chování naprázdno.

K prosazení efektivního programu rozvoje etiky obchodního jednání společnosti a ke skutečné implementaci kodexu chování je třeba plná podpora správních orgánů a vrcholového managementu. Po úspěšné implementaci programu postačí, když se správní orgány a všichni jejich členové sami budou důsledně řídit jeho principy a účinnost programu dlouhodobě monitorovat.

Představenstvo a dozorčí rada dlouhodobě a soustavně vedou na téma dodržování etického kodexu ve všech podnikatelských činnostech se zaměstnanci a managementem otevřený kritický mnohostranný dialog. Podpora kodexu je formálně vyjádřena v písemném rozhodnutí představenstva a dozorčí rady.

Etický kodex pokrývá svým obsahem hlavní rizikové oblasti, v nichž může docházet ke kolizním situacím, ale není ani nástrojem ani dokumentem, který by sám rizika dokázal

eliminovat. Působí společně se všemi řídicími normami společnosti a měl by tedy s nimi být v souladu.

Kodex je dynamický dokument a měl by, stejně jako všechny další s ním související podpůrné materiály zahrnuté do manuálu, být jednoznačně srozumitelný každému, kdo mu má přizpůsobit své jednání a rozhodování. Srozumitelnost a jednoznačnost je třeba ověřit v pilotním testu, např. ještě před tiskem finální verze rozeslat návrh kodexu vybranému reprezentativnímu vzorku zaměstnanců a požádat je o návrhy a komentáře. Tento krok vtahuje zaměstnance do procesu jeho tvorby a posiluje jejich motivaci k žádoucímu chování. Zaměstnancům se předává na setkáních spojených s krátkým výcvikovým seminářem. Nově nastupující zaměstnanci se s etickým kodexem seznamují v průběhu nástupních procedur realizovaných pracovníky řízení lidských zdrojů.

Má-li kodex zůstat dynamickým dokumentem, je třeba jej podle potřeby aktualizovat a upravovat a platné verze s vysvětlením změn předávat zaměstnancům na speciálních, jen k tomuto účelu určených setkáních.

V USA zákon Sarbanes-Oxley (SOX) vyžaduje, aby výbory pro audit veřejně obchodovatelných společností zajistily uvnitř společnosti, aby zaměstnanci důvěrně a/nebo anonymně mohli upozorňovat na problémy uvnitř společnosti. Cílem je zvýšit ochotu zaměstnanců sdělovat své názory raději k tomu určenou firemní horkou linkou než je komunikovat mimo společnost nebo v médiích.

Podle sekce 301 zákona SOX (2002) mají výbory pro audit mandát určit postupy pro přijímání stížností zaměstnanců (301.4.A) a pro utajené podávání stížností zaměstnanci (301.4.B). (4) Stížnosti – každý výbor pro audit musí určit postupy pro:

- (A) přijímání, zadržování a nakládání se stížnostmi, které obdrží emitent z oblasti výkaznictví, vnitřních účetních kontrol nebo záležitostí týkajících se auditu a
- (B) důvěrná, anonymní podání zaměstnanců emitenta, vyjadřující znepokojení týkající se diskutabilních účetních nebo auditních záležitostí.

I když se právní norma SOX vztahuje jen na veřejně obchodovatelné společnosti, nový standard bude jistě v budoucnu uplatňován na všechny organizace bez ohledu na odvětví a veřejnou obchodovatelnost. Stovky společností požadované vnitřní postupy používají a např. klienti tzv. etických „horkých linek“ splňují moderní standardy už dnes. V České republice tento úspěšný a efektivní zpětnovazební systém není dosud využíván. Argumenty jako jiná národní kultura či odlišný vývoj v období totality jsou zástupným důvodem neochoty implementovat programy rozvoje etiky pracovního chování a jednání na všech organizačních úrovních. Bohužel začínáme slyšet i argumenty, že systém anonymních horkých linek odmítly Německo a Francie jako nelegální.

Závěry průzkumu IMD poukazují i na neefektivitu správních orgánů při dohlížení na management. V porovnání s ostatními zeměmi se Česká republika opět umístila až na samém konci žebříčku na (54. místě z 60 zemí celého světa). Alarmující je i vývoj tohoto indikátoru. Jak je patrné z grafu 5, dochází k stagnaci. Důvodů může být mnoho. Odpovědi v anketě na portálu www.governance.cz, který provozuje společnost CG Partners specializující se na poradenství a vzdělávání členů představenstev a dozorčích rad, respondenti v polovině roku 2005 na otázku, zda by se měli členové představenstev

a dozorčích rad na svoji funkci nějak připravovat, nebyly jednoznačné. Polovina respondentů to nepovažuje za důležité. Přitom systém modulárního certifikačního vzdělávání členů představenstev a dozorčích rad, který běží v ČR již třetí rok, má skoro stovku absolventů a vesměs pozitivní reakci na přidanou hodnotu programu pro praxi. Systém je na špičkové evropské úrovni a oceňovaný profesními organizacemi členů správních orgánů zemí EU, které podobné systémy začínají teprve budovat. Podobný systém přípravy má pouze Velká Británie (Institute of Directors, IoD - v programu Chartered Director).

5.2 Srovnání některých prvků technologie výkonu corporate governance

Struktura orgánů

Maximální počet členů představenstva není ve většině zemí EU striktně vymezen zákonem. V anglosaském modelu, kde jsou exekutivní a neexekutivní členové, se obecně vnímá počet převyšující 15 členů jako méně efektivní. V českém obchodním zákoníku je stanoven minimální počet členů představenstva na 3, to neplatí, pokud jde o společnost s jediným akcionářem. Dle průzkumu KPMG (2005) má typické české představenstvo tři členy, druhý nejtypičtější počet je pět členů. Typická dozorčí rada je tříčlenná, šestičlenná či devítičlenná. Nezřídka najdeme i orgány patnáctičlenné. Mnohočetnost je způsobena zákonným ustanovením o tom, že jednu třetinu členů dozorčí rady volí zaměstnanci společnosti z řad svých odborových bosů. Tento stav vyvolává problémy spojené s nízkou finanční gramotností části členů dozorčích rad a jistou bezradností v oblasti způsobu naplňování kontrolní role dozorčí rady. Dvoustupňový systém používaný v České republice sice umožňuje transparentní oddělení výkonných a dozorčích činností, ale má na druhé straně velký problém s kvalitou dozorovací role. Co se týká statutárního orgánu, ukazuje se, že 45 % představenstev akciových společností dotázaných v průzkumu KPMG (2005) má všechny členy představenstva současně členy vrcholové exekutivy. Tomuto modelu správy se v ČR říká německý model. Rozdíly v obchodní legislativě oproti Německu jsou však dosti značné a toto pojmenování vytváří poněkud zkreslený obraz skutečnosti.

Administrace procesu správy

Jen asi 15 % akciových společností v ČR má kvalitní proces administrace správy (viz CG Partners, 2005). Tyto společnosti mají obsazenou funkci tajemníka společnosti (corporate secretary) specialistou školeným v oblasti administrace správních procesů. V kontinentálním měřítku má tuto funkci obsazenou 90 % nadnárodních společností. Transparentnost administrace procesu správy je zásadní podmínkou řádné praxe správy obchodních společností a v ČR zřízení funkce tajemníka společnosti doporučuje i Kodex řádné praxe správy Komise pro cenné papíry. Toto doporučení však obchodní společnosti nerespektují a Komise pro cenné papíry se tímto faktem, podřývajícím účinnost dozoru nad majetkem akcionářů, ve své denní praxi nezabývá.

U většiny společností, které tajemníky mají, se tato funkce v průběhu let vyprofilovala z funkce tajemníka představenstva a dozorčí rady. Posláním tajemníka (vyplývajícím z Kodexu správy a řízení společností založeném na principech OECD (2004), mezinárodních standardů a nejlepší praxe corporate governance) je zajišťovat účinné procesy správy společnosti a jejich řádnou dokumentaci ve správních orgánech v souladu se zákonem, poskytovat podporu správním orgánům při výkonu jejich působnosti a čle-

nům správních orgánů při výkonu jejich funkce a dále poskytovat podporu exekutivě společnosti v otázkách souvisejících se správou společnosti. Působnost a postavení tajemníka společnosti vymezují stanovy společnosti, podrobnosti činnosti tajemníka upravuje statut tajemníka společnosti, který schvaluje představenstvo po předchozím projednání v dozorčí radě. Dozorčí rada je oprávněna dát představenstvu k tomuto dokumentu své stanovisko před jeho finálním schválením.

Administrace správních procesů a nástroje pro zajištění účinných procesů správy

Akciová společnost by měla klást trvalý důraz na vysokou úroveň administrace svých správních procesů, a to z několika důvodů. Mezi ně patří především zajištění efektivnosti a účinnosti výkonu správy, transparentnosti činnosti správy a rozhodování správních orgánů, prokazování dodržování principu „jednání s péčí řádného hospodáře“. U veřejně obchodovatelných společností v rámci procesu compliance se sleduje zavedení mezinárodních principů řádné správy společností do praxe a jejich ověření externím auditorem by bez řádné administrace správních procesů fakticky nebylo možné zajistit.

Administrace správy akciové společnosti v ČR zahrnuje zejména:

- stanovení základních kompetenčních, procedurálních a dalších pravidel - systém řídicích dokumentů správy (stanovy, jednací řády představenstva a dozorčí rady, statuty a jednací řády výborů, statut interního auditu, statut tajemníka společnosti a další podobné dokumenty);
- vytvoření podpůrných norem výkonu správy a obsluhy správních orgánů jejich členů (např. pravidla pro implementaci poskytování různých typů nenárokových plnění členům správních orgánů, pravidla pro ochranu utajovaných skutečností a pro ochranu cenově citlivých informací, pravidla pro přípravu a předkládání materiálů pro správní orgány a výbory, timing a kalendář řádných zasedání atd.);
- vlastní vývoj a další zdokonalování softwarového řešení pro administraci správy společnosti (např. databáze pro sledování úkolů z jednání správních orgánů a výborů; inteligentní šablony pro vytváření dokumentace z jednání správních orgánů a výborů – programy, zápisy, krycí listy, přehledy usnesení atd., elektronická spisovna pro poštu představenstva a dozorčí rady);
- administrativní a organizační oddělení sféry exekutivy a správy společnosti (samostatné rozpočty a nákladová střediska správních orgánů a útvarů správy, separátní vedení spisovny správních orgánů, komplexní vyřizování záležitostí členů správních orgánů a jejich obsluha prostřednictvím kanceláře správy společnosti atd.);
- systémové opatření založené na nejnovějších řešeních v oblasti informačních technologií pro archivaci dokumentace správy společnosti, distribuci materiálů pro jednání správních orgánů, zpřístupnění archivu těchto materiálů a zajištění rovného přístupu všech členů správních orgánů k informacím správy společnosti;
- zřízení intranetového portálu správy společnosti se zajištěním bezpečného online přístupu všech členů na tuto platformu (včetně možnosti vzdáleného přístupu přes internet) a uložením dokumentů správy společnosti v systému pro elektronickou archivaci;
- odpovědnost za zajišťování a zlepšování procesů podpory správy společnosti, kterou výlučně nese tajemník společnosti.

Základním nástrojem administrace správy velkých akciových společností v ČR je intranetový portál. Obvykle jej využívají tři skupiny uživatelů: členové správních orgánů společ-

nosti a případně dceřiných společností u holdingového uspořádání včetně členů výborů (zpřístupnění materiálů správy společnosti a dokumentů projednávaných na jednáních správních orgánů a jejich výborů), dále zpracovatelé a předkladatelé materiálů pro správní orgány a jejich výbory (timing zasedání, pravidla pro předkládání a zpracování materiálů a další související činnosti) a pracovníci podílející se na administraci správy.

Portál má chráněnou část určenou pouze členům správních orgánů a jejich výborů (+ dalším určeným osobám, jako např. právníkovi společnosti, vedoucímu interního auditu, vedoucímu řízení rizik apod.) a část veřejnou, která je přístupná všem osobám majícím přístup na intranet společnosti. Slouží k elektronické archivaci a distribuci dokumentů správy společnosti s možností trackingu přístupů a nastavení přístupových práv pro každý dokument.

Oprávněným uživatelům umožňuje nepřetržitý čtyřicetihodinový přístup k těmto informacím. Portál je základní platformou pro zajištění toku informací mezi představenstvem a dozorčí radou a mezi dozorčí radou a jejími výbory. Zabezpečuje rovný a časově vyvážený přístup všech členů správních orgánů k informacím týkajících se správy společnosti, případně holdingového uskupení. Portál slouží jako oficiální referenční místo pro získání aktuálních a platných informací z oblasti správy společnosti exekutivě a útvarům společnosti a rovněž dceřiným společnostem. Prostřednictvím hesly chráněné části umožňuje oprávněným osobám vstup do archivu útvaru interního auditu (zprávy z auditů a auditních akcí) a přístup k aplikaci řízení rizik společnosti. Portál doplňuje funkci tištěného manuálu člena správních orgánů, neboť obsahuje všechny dokumenty, postupy a informace nezbytné pro výkon funkce člena správních orgánů.

Architektura portálu je zpravidla řešena modulově a v případě potřeby se portál může dále rozšiřovat o další části. Aktualizace informací na portálu by měla probíhat denně. Portál a jeho provoz, rozvoj i obsah spadá do výlučné působnosti tajemníka společnosti, který je jeho hlavním administrátorem. Intranetové portály jsou v nadnárodních společnostech standardem.

Frekvence zasedání správních orgánů

Jedním z ukazatelů fungování představenstva a dozorčí rady je frekvence jejich zasedání. Počet zasedání bývá uveden ve stanovách akciové společnosti. V reálu se zpravidla odvíjí od zákonných požadavků a potřeb společnosti. Kodexy corporate governance většinou doporučují pravidelná zasedání dle předem připraveného harmonogramu. Český kodex corporate governance doporučuje 12 zasedání představenstva a 10 zasedání dozorčí rady ročně. V EU průměrně zasedají dozorčí rady 8 krát ročně, z toho nejčastěji v Itálii (až 12 ročně). Naproti tomu v Německu pouze čtyřikrát do roka.

Výbory

Na otázku existence výborů odpověděli respondenti průzkumu Board Insight (2005) následovně (v %):

Výbor pro audit	82
Výbor odměňovací	67
Výbor nominační	51
Výbor pro CG	32
Nemáme žádné výbory	11

U těch orgánů, které nemají výbory, v průzkumu 22 % respondentů uvedlo, že se otázkami odměňování a auditu zabývá celý orgán a 19 % respondentů uvedlo, že se těmito úkoly zabývá externí auditor.

V České republice po mnohaletém tápání má v roce 2005 cca 30 % akciových společností zřízený výbor pro audit. Stále však existují problémy jednak s kvalifikací (finanční gramotností) jejich členů a jednak se schopností efektivního využití výboru v procesu správy. Výbory pro audit se zřizují při dozorčích radách, členy výboru však nejsou jen nezávislí členové dozorčí rady, ale často i předseda představenstva, případně další členové exekutivy, což je v rozporu s řádnou praxí správy.

Výbor pro odměňování

O názorech na adekvátnost odměňování členů orgánů v EU vypovídají výsledky průzkumů Board Insights. Na otázku „Odráží vaše odměňování adekvátně současnou úroveň rizika a časovou náročnost spojenou s funkcí člena orgánu?“ 51 % respondentů uvedlo, že kompenzace odráží riziko i časovou náročnost, ale 28 % respondentů vyjádřilo názor, že neodráží ani riziko ani časovou náročnost tohoto povolání.

Výbory pro odměňování nejsou běžnou součástí praxe corporate governance. V ČR je najdeme jen u několika velkých společností, které mají zahraničního strategického partnera nebo majoritního akcionáře. Česká corporate governance má problémy s kvalitou procesu odměňování, protože není kultivováno v dostatečné míře hodnocení výkonu členů správních orgánů. Hodnocení exekutivních představenstev se provádí na základě ekonomických výsledků společnosti. Hodnocení skupinového nebo individuálního výkonu členů dozorčích rad se neprovádí téměř vůbec (jen cca 5 akciových velkých společností v roce 2005 dle CG Partners provádí hodnocení). Obecně lze říci, že hodnocení je důležitou součástí jakéhokoli konání, protože přináší zpětnou vazbu a mělo by říci jak byla činnost vykonána, jak byla účinná, co je možno zlepšit a samozřejmě je také důležitým motivačním faktorem. To znamená, že hodnocení je důležité i z psychologického hlediska, neboť je obecně známo, že lépe motivováni jsou jedinci, kteří jsou hodnoceni, a to jak pozitivně, tak negativně (u negativního hodnocení samozřejmě platí do určité míry), než kteří jsou přehlíženi a tudíž zpětné vazby v podobě hodnocení se jim nedostává. Vzhledem k tomu, že dozorčí rada společnosti má v tomto ohledu oproti představenstvu méně možností zpětnou vazbu ve formě hodnocení provádět, je více než vhodné projekt sebehodnocení práce dozorčí rady nastartovat.

Z hodnocení vyplývají poměrně velká rizika, která při nevhodném nastartování mohou znamenat ohrožení činnosti dozorčí rady nebo vznik konfliktů mezi jednotlivými členy správního orgánu. Při vhodné aplikaci však může tento projekt znamenat nejen zefektivnění práce dozorčí rady, ale také může být velice užitečný pro profesní růst každého jejího člena. Hodnocení by mělo být součástí jakékoli činnosti, protože poskytuje zpětnou vazbu a je důležitým motivačním faktorem. Z toho důvodu může mít nastartování projektu sebehodnocení dozorčí rady pozitivní přínos. Poté by mohl navázat projekt hodnocení dozorčí rady představenstvem společnosti, popřípadě hodnocení těchto dvou orgánů společnosti navzájem. Předpokladem je, aby v představenstvu společnosti byla osoba, která jednak je ochotna a jednak také schopna takový projekt v představenstvu společnosti prosadit. V různých dotazníkových anketách CG Partners v průběhu roku 2005 respondenti považovali proces hodnocení uvnitř správních orgánů za vhodný

nástroj ke zvyšování výkonnosti, ale současně za prakticky nerealizovatelný v podmínkách, v nichž pracují dozorčí rady v ČR.

Výbor nominační

Kvalita nominačního procesu do představenstev a dozorčích rad v České republice, navzdory doporučení Komise EU z dubna 2005, je na velmi nízké úrovni. Nominační proces a s ním související problematika personalistiky dozorčí rady prakticky neexistuje. U exekutivních představenstev se nominační proces provádí nástroji běžně užívanými při výběru vrcholové exekutivy a respektuje především dělbu rolí podle odbornosti. Kriteriální uváděná např. v průzkumu Board Insight (2004) v ČR nebyla při průzkumu použita kvůli absenci nominačního procesu této úrovně.

Na otázku „Jaké kvality by měli vaši kolegové upřednostňovat při vyhledávání nových neexekutivních členů orgánů?“ respondenti průzkumu Board Insights (2005) odpověděli následovně:

Kvality	%
zkušenosti z businessu	92
finanční expertíza pro výbor pro audit	84
mezinárodní zkušenosti	80
zkušenosti z daného průmyslu	71
gender různorodost	60
reputace v oboru	60
reputace mimo obor	60
národní různorodost	55
etnická různorodost	41
technologická expertíza	40
expertíza z akvizic	38
expertíza v marketingu	38
právní expertíza	32
zkušenost s veřejným sektorem	18

Pramen: Board Insights, 2005.

6. Závěr

Základní mechanismy a pravidla corporate governance jsou v ČR nastavená na srovnatelné úrovni s EU, ale ochota k jejich dodržování koresponduje s vývojem tranzitivní ekonomiky a kulturními specifiky. Výsledky průzkumu KPMG v České republice naznačují, že většina společností zaujala cestu nejmenšího odporu a uvedla v praxi pouze minimální, zákonem vyžadované požadavky corporate governance.

Úroveň corporate governance a transparentnosti v jednotlivých společnostech závisí do určité míry na tom, jak daná společnost komunikuje svá nehmotná aktiva, jaké silné stránky má v oblasti exekutivy a leadership a jakou má kredibilitu správních orgánů spolu s průhledným systémem finančního reportování. Řádná správa společností je obecně vnímána jako indikátor významně snižující riziko, že se společnost ve svém podnikání dostane za hranu zákona s následnou hmotnou škodou. Proto se praxe corporate governance stává významným ukazatelem hodnoty společnosti bez ohledu na to, zda je veřejně obchodovatelná či nikoliv. Společnosti, které mají silný správní orgán, finanční procesy a procedury a etickou praxi, redukuje investorská rizika. Poskytování

užitečných a smysluplných informací otevírá příležitosti, které firma může využít při získávání potřebného kapitálu.

Zkušenosti z poradenské praxe CG Partners členům dozorčích rad potvrdily existenci řady otevřených otázek, na které mohou odpovědět jen členové dozorčích rad sami. Zda disponují vhodnými metodami a postupy, kterými lze naplnit zákonnou odpovědnost za ochranu a zhodnocování majetku akcionářů a dalších investorů musí v první řadě oni sami podrobovat neustálé konfrontaci s názorem kapitálového trhu a mnohdy i s vlastní morální integritou.

V minulých letech byla pozornost odborné veřejnosti i řadových občanů věnována převážně úloze představenstev akciových společností. Dozorčí rady zůstávaly ve stínu exekutivních představenstev a jejich výkonnosti nebyla při ovládání podnikatelských rizik v akciových společnostech přikládána patřičná váha. Nyní, v souvislosti s dopady finančních skandálů, dochází k výraznému tlaku směrem ke kompetentní a nezávislé kontrole exekutivních složek správních orgánů. Dvoukomorový systém správy společností v ČR, jak vyplynulo z diskuse a výměny zkušeností na setkáních členů dozorčích rad, k tomu dává dostatek prostoru právě v práci dozorčích rad.

Vzhledem k nedostatku reliabilních dat postihujících oblast corporate governance je nemožné v kontextu České republiky vyslovit soud o kauzální spojitosti mezi dobrým corporate governance a výkonností společností. Výsledky průzkumů zabývající se touto problematikou ve vyspělých ekonomikách neustále akcentují nutnost stanovit spolehlivé indikátory, které by umožňovaly objektivní hodnocení corporate governance. Indikátory obsažené v průzkumu IMD spíše naznačují, že i přes neefektivní dohled správních orgánů na management, neefektivní implementaci etických principů do správy a řízení společností a nedostatečné oceňování kredibility manažerů česká ekonomika roste. Tyto výsledky by měly být varováním a podnětem pro zvýšené úsilí lepší monitorování a porozumění této oblasti směřující ke zdokonalení a zprůhlednění corporate governance. Právě v longitudinálním monitorování vybraných ukazatelů praxe správy společností spatřujeme největší výzvu pro výzkumné aktivity v nejbližší budoucnosti. Výzvou pro další výzkum oblasti corporate governance zůstává identifikování relevantních ukazatelů, tak, aby je bylo možné porovnávat se výzkumy prováděnými v zahraničí.

Literatura

Board Insights 2004: What Directors Think, The Economist Newspaper Ltd., London, 2004.
CG Partners 2005, interní nepublikované materiály.

Committee on the financial aspects of corporate governance: Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance Report with Code of Best Practice, [Cadbury Report], London: Gee Publishing 1992.

Demb, A., Neubauer, F.F.: The Corporate Board-Confronting The Paradoxes. New York, Oxford University Press 1992.

EC: Modernizace korporačního práva a zdokonalení správy a řízení společností v Evropské Unii - Akční plán dalšího postupu vpřed, Brusel, Komise pro radu Evropy a evropský parlament 2003.

Haspeslagh, P.: Corporate Governance in Europe: What is the outlook? Heidrick and Struggles, 2005, <http://www.mckinsey.com/governance>, 5. 11. 2005.

IMD: World Competitiveness Yearbook, 2001, 2002, 2003, 2004.

Kinclová, Š.: Odpovědnost členů správních orgánů obchodních společností, přednáška v Národním certifikačním programu studia corporate governance, Praha 2005.

Klírová, J., Kavalíř, P.: Demand for Education in Corporate Governance on Increase. *Acta Oeconomica Pragensia*, č. 5, 2004.

Klírová, J.: *Corporate Governance - správa a řízení obchodních společností*. Praha, Management Press 2001.

KPC: Kodex Správy a řízení společností, , Praha, 2004.

KPMG ČR: Corporate Governance v České republice 2005. Praha, KPMG 2005.

McKinsey and Copany: Global Investor Opinion Survey: Key Findings. London 2002

Obchodní zákoník. Praha, Sagit, 2005.

OECD: Principles of Corporate Governance. France, OECD Publication Service 2004.

Sarbanes Oxley Act: 2002, <http://www.sarbanes-oxley.com/> , 10. 9. 2005.

Scally, D. (ed.): Board Insights 2004: What Directors Think. London, The Economist Newspaper Ltd. 2004.

Strenger, Ch.: The Corporate Governance Scorecard: a tool for the implementation of corporate governance, *Corporate Governance*, Vol., 12, N.1 Blackwell Publishing Ltd 2004.

Obsah:

1. Úvod	2
2. Corporate governance v Evropském kontextu.....	4
3. Corporate governance v ČR	5
3.1 Právní rámec výkonu správy společnosti.....	6
3.2 Struktura správních orgánů a jejich charakteristika, práva a povinnosti	7
3.3 Instituce zabývající se v ČR praxí správy.....	14
4. Trendy a výzvy corporate governance v ČR	15
4.1 Výzvy pro řádnou praxi správy společností v ČR	16
5. Kontinuita a změny české corporate governance v evropském kontextu.....	17
5.1 Adaptabilita firem na změny trhu a kvalita managementu	17
5.2 Srovnání některých prvků technologie výkonu corporate governance.....	25
6. Závěr.....	29
Literatura	31

Corporate Governance in the Czech Republic – Continuity and Change

Abstract:

The presented study sheds light on the basic principles of corporate governance as applied in the Czech Republic. Analyses are focused on indicators connected with the best practice of corporate governance. Where applicable specific issues including structure of the boards and governance administration were compared to results of various European researches. Emphasis was given to the structural issues, responsibilities, duties and the modes of directors' work. Basics mechanisms and rules of corporate governance in the Czech Republic are set at comparable level with EU countries, but the will to comply lacks behind reflecting the stage of transitory economy and cross-cultural specifics.

Economic convergence and the pressure of global market require thorough examination of reliable indicators of the best practice of corporate governance, which would allow more transparency and thus increase trust of all concerned parties. The identification of such indicators challenges future research on corporate governance.

Key words: corporate governance, board of directors, structure of the board, responsibilities of the board

JEL Classification: G30, G38, G39

Dosud vyšlo:

WP CES VŠEM 1/2005. Vintrová, R.: Co neodhaluje HDP při analýze ekonomického růstu a reálné konvergence.

WP CES VŠEM 2/2005. Spěváček, V.: Ekonomický růst České republiky ve světle ukazatelů reálného důchodu.

WP CES VŠEM 3/2005. Vymětal, P., Žák, M.: Vývoj institucí a ekonomická výkonnost.

WP CES VŠEM 4/2005. Müller K.: Institucionální kontext inovačně založené ekonomiky.

WP CES VŠEM 5/2005. Hájek, M.: Ekonomický růst a souhrnná produktivita faktorů v České republice v letech 1992-2004.

WP CES VŠEM 6/2005. Hrach, K., Mihola, J.: Souhrnné ukazatele – poznámky k jejich určování.

WP CES VŠEM 7/2005. Kadeřábková, A.: Kvalitativní náročnost české ekonomiky.

WP CES VŠEM 8/2005. Kadeřábková, A. a kol.: Metodologické hodnocení národní konkurenceschopnosti.

WP CES VŠEM 9/2005. Basl, J., Pour, J.: Informační společnost a ICT.

WP CES VŠEM 10/2005. Müller, K.: Institutional Analysis of Innovation Systems: an attempt at interdisciplinary approach.

WP CES VŠEM 11/2005. Spěváček, V., Vintrová, R., Hájek, M., Žďárek, V.: Růst, stabilita a konvergence české ekonomiky v letech 1996-2004.

WP CES VŠEM 12/2005. Kadeřábková, A., Müller, K.: Národní inovační systémy – výzkumné a vývojové zdroje, infrastrukturní předpoklady.

WP CES VŠEM 13/2005. Žák, M.: Kvalita správy: hodnocení a měření.

Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu

www.cesvsem.cz

Centrum ekonomických studií VŠEM je výzkumné pracoviště Vysoké školy ekonomie a managementu a působí v rámci Grantového fondu VŠEM. Výzkum je zaměřen zejména na analýzu faktorů konkurenceschopnosti české ekonomiky v mezinárodním srovnání a na identifikaci souvisejících hospodářsko politických implikací pro podporu ekonomického dohánění a přechodu na znalostně založenou ekonomiku. Realizace výzkumných aktivit probíhá od roku 2005 v rámci dvou dlouhodobých výzkumných projektů (Růstová výkonnost a kvalitativní konkurenceschopnost české ekonomiky, GA402/05/2210; Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, MŠMT 1M0524). Tematicky je výzkum zaměřen na čtyři dílčí komponenty: (1) Růstová výkonnost a stabilita, (2) Institucionální kvalita, (3) Konkurenční výhoda a inovační výkonnost, (4) Kvalita lidských zdrojů (realizovaná Národní observatoří zaměstnanosti a vzdělávání).

Working Paper CES VŠEM

Redakční rada:

Doc. Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D.

Doc. Ing. Karel Müller, CSc

Prof. Ing. Vojtěch Spěváček, DrSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

Odpovědná redaktorka:

Ing. Marta Ondráčková

Redaktorka textu:

Ing. Hana Rosická



I.P.Pavlova 3
120 00 Praha 2
tel +420 841 133 166
bulletin@vsem.cz
www.cesvsem.cz