

I. Zabezpečování efektivního právního a regulatorního rámce pro společnosti ve vlastnictví státu

Právní a regulatorní rámec společností vlastněných státem (dále jen SVS) by měl zabezpečit klidné prostřední na trzích, kde SVS a společnosti ze soukromého sektoru soutěží. Toto opatření je nutné, aby bylo zabráněno nestabilitě trhů. Tento rámec by měl být vybudován na Principech OECD pro Corporate Governance.

- A. Funkce státu jako vlastníka společnosti a jiné funkce státu způsobí ovlivnit podmínky na trzích by měly být bezpečně odděleny.
- B. Vlády by měly přijmout opatření, které zefektivní operační procesy a právní formu takových společností. Právní forma společností založených jako SVS by měla počítat s možností věřitelů iniciovat insolvenční řízení.
- C. Jakékoli závazky a jiné povinnosti ve veřejném zájmu mimo ty, které je možné považovat za běžné a ke kterým se SVS musí zavázat, by měly být uloženy na základě zákona a jejich obsah by měl být definován tamtéž. Tyto závazky a jiné povinnosti a náklady na jejich dodržování by měly být transparentně zveřejněny.
- D. SVS by neměly stát mimo aplikaci obecných zákonů a jiných obecných regulací. Stakeholderi, vč. soutěžitelů, by měli mít zaručený přístup k nápravě v případě zásahu do jejich práv a rozhodnutí by mělo být výsledkem řízení, kde mají účastníci rovné postavení.
- E. Právní a regulatorní rámec by měl dovolit dostatečnou pružnost pro úpravy v kapitálové struktuře (podílu na základním kapitálu) SVS, pokud je to nezbytné pro dosažení cílů společnosti.
- F. SVS by měly čelit tržním podmínkám ohledně přístupu k financování. Jejich vztahy s bankami ve vlastnictví státu, jiných finančních institucí ve vlastnictví státu a jinými státem vlastněnými společnostmi by měly být založeny čistě na obchodních vztazích.

II. Stát v postavení vlastníka

Stát by se měl chovat jako informovaný a aktivní vlastník a měl by při založení společnosti dbát na jasnou a celistvou vlastnickou strukturu, měl by zabezpečit, že správa SVS bude vykonávána transparentně a odpovědně, s nezbytnou úrovní profesionalismu a efektivitu.

- A. Vláda by měla vyvinout politiku vlastnictví, která definuje obecné cíle státního vlastnictví, roli státu při corporate governance SVS, a měl by sdělit jak zpracovává vlastní politiku vlastnictví.
- B. Vláda by se neměla podílet na každodenní správě SVS a měla by jim dovolit plnou správní autonomii, aby dosáhly svých cílů.
- C. Stát by měl zaručit, že představenstva¹ a další orgány společnosti budou vykonávat své povinnosti bez jeho zásahů a měl by respektovat jejich nezávislost.

¹ Pozn. překladatele: V tomto dokumentu využívám pojem „představenstvo“, v originálu se používá pojem „board“, tento pojem je možné překládat buď jako představenstvo nebo správní rada, tudíž je to aplikovatelné i na novou právní úpravu společností v zákoně o obchodních korporacích

D. Využívání vlastnických práv státu by mělo být jasně definováno v rámci státní správy. Tento bod je možné zaručit vytvořením a koordinováním orgánu, který by centralizoval funkci správy vlastnických práv státu.

E. Tento orgán by měl být odpovědný zastupitelským institucím, např. parlamentu a měl by mít jasně definované vztahy s dalšími orgány veřejné správy, vč. nejvyšších kontrolních orgánů.

F. Stát jako aktivní vlastník by měl využívat svých vlastnických práv v souladu s právní strukturou konkrétní společnosti. Mezi nejdůležitější povinnosti patří zejména:

1. Stát by měl zabezpečit, že bude zastoupen na valných hromadách SVS a měl by využívat svá hlasovací práva.
2. Stát by měl dbát na dobře strukturovaný a transparentní systém dosazování osob do představenstva, příp. jiných orgánů společnosti ve všech společnostech, kde je majoritním i minoritním vlastníkem.
3. Stát by měl vytvořit systém monitoringu a hodnocení výkonů všech SVS.
4. Pokud to legislativní rámec umožňuje, měl by stát v závislosti na jeho konkrétním podílu v příslušné společnosti vést nepřetržitý dialog s externími auditory a státními regulatorními orgány.
5. Stát by měl nastavit takové odměny za působení v orgánech SVS, které budou v souladu s dlouhodobými zájmy společnosti a budou schopny přitahovat a motivovat profesionály v příslušných oborech.

III. Rovné zacházení s podílňíky/akcionáři

SVS by měly šetřit práva všech svých podílňíků, resp. akcionářů v souladu s Principy OECD pro Corporate Governance a měly by garantovat rovné zacházení a rovný přístup k informacím příslušné společnosti všem podílňíkům, resp. akcionářům.

A. Společnosti se státním podílem a SVS by měly zajistit rovné zacházení se všemi podílňíky, resp. akcionáři.

B. SVS by měly dodržovat vysoký standard transparentnosti vůči všem svým podílňíkům, resp. akcionářům.

C. SVS by měly zavést a dodržovat aktivní politiku komunikace a porady se všemi podílňíky, resp. akcionáři.

D. Účast minoritních podílňíků, resp. akcionářů, by měla být podporována na valných hromadách, aby se podíleli na zásadních rozhodnutích společnosti, např. při volbě představenstva/jednatele společnosti.

IV. Vztahy se stakeholdery

Vlastnická politika státu by měla plně respektovat povinnosti a odpovědnost SVS vůči stakeholderům. Stát by měl také požadovat, aby SVS informovaly o jejich vztazích se stakeholdery.

A. Vlady, vč. orgánů pro koordinaci a správu vlastnických práv a SVS by měly respektovat a šetřit práva stakeholderů založená právními předpisy i vzájemnými

dohodami a v tomto ohledu by měly být konzultovány Principy OECD pro Corporate Governance.

- B. Kótované SVS, velké SVS a SVS, které mají za cíl naplňovat důležitou hospodářskou politiku by měly vydávat report ohledně jejich vztahu se stakeholdery.**
- C. Představenstva SVS by měla být povinna vyvinout, implementovat a zveřejňovat interní etické kodexy a dohlížet na jejich implementaci a dodržování. Tyto kodexy by měly být v souladu se zákony dané země, mezinárodními závazky a měly by se vztahovat na společnost i osoby touto společností ovládané.**

V. Transparentnost a zveřejňování informací

SVS by měly dodržovat vysoké standardy transparentnosti v souladu s Principy OECD pro Corporate Governance.

- A. Státní orgány pro koordinaci a správu vlastnických práv by měly vytvořit konzistentní a centralizovaný reporting všech SVS a každý rok by měly zveřejnit zprávu o hospodaření státu v rámci SVS.**
- B. SVS by měly vyvinout svoje vlastní efektivní procedury interního auditu a měly by založit funkci, která se bude zabývat monitoringem fungování interního auditu a bude předkládat zprávu představenstvu a dozorčí radě nebo jinému ekvivalentnímu orgánu.**
- C. SVS, především ty velké, by měly být podrobeny každoročnímu nezávislému externímu auditu založeném na mezinárodních standardech. Existence specifických státních kontrolních procedur není substitutem pro nezávislý externí audit.**
- D. SVS by měly mít povinnost vést stejně kvalitní účetní a auditní standardy jako kótované SVS. Velké SVS nebo kótované SVS by měly zveřejňovat své finanční i další informace v souladu s vysokými mezinárodními standardy.**
- E. SVS by měly zveřejňovat informace ve všech věcech specifikovaných v Principech OECD pro Corporate Governance a navíc by měly zveřejňovat ty informace, které mohou být předmětem značného zájmu státu jako vlastníka a veřejnosti. Mezi takové informace patří např.:**
 - 1. Jasné vyjádření cílů příslušné společnosti a postupu při jejich plnění.
 - 2. Vlastnická a hlasovací struktura společnosti.
 - 3. Jakékoli materiální rizikové faktory a postup jak se těchto rizikových faktorů zbavit, resp. jak se jich vyvarovat.
 - 4. Jakákoli finanční výpomoc, vč. záruk od státu a veškerých státních závazků učiněných ve prospěch příslušné SVS.
 - 5. Jakékoli materiální transakce učiněné s příbuznými subjekty.

VI. Povinnosti představenstev SVS

Představenstva SVS by měla mít nezbytnou pravomoc, působnost a objektivitu, aby mohla vykonávat jejich funkci strategického rozhodování a monitoringu managementu společnosti. Při výkonu své funkce by se měli členové představenstva chovat s patřičnou integritou a měli by být odpovědní za výkon své funkce.

- A. Představenstva SVS by měla dostat jasný mandát a plnou odpovědnost za fungování příslušné společnosti. Představenstvo by mělo být plně odpovědné vlastníkům, hájit nejlepší zájmy společnosti a postupovat rovně vůči všem podílníkům, resp. akcionářům.**
- B. Představenstva SVS by měla vykonávat své funkce monitoringu managementu a strategického rozhodování v souladu s cíly společnosti a důvody pro které byla společnost zřízena. Představenstvo by mělo mít pravomoc dosadit a odvolat CEO.²**
- C. Představenstva SVS by měla být složena takovým způsobem, že budou schopna objektivního a nezávislého rozhodování. Princip dobré praxe požaduje, aby byl předseda představenstva osobou odlišnou od CEO.**
- D. Pokud ze zákona vyplývá povinnost zastoupení zaměstnanců v představenstvu, resp. obdobném orgánu, musí být stanoveny takové mechanismy, které zaručí, že zastoupení je vykonáváno efektivně a přispívá k obohacení představenstva, resp. obdobného orgánu o nové dovednosti, informace a mělo by přispívat i k větší nezávislosti tohoto orgánu.**
- E. Pokud je to nezbytné, představenstva SVS by měla založit nezávislé, specializované výbory, které budou podporovat představenstvo při plnění jeho úkolů, především ve vztahu k auditu, managementu rizika a oceňování.**
- F. Představenstva SVS by měla provádět každoroční hodnocení vlastní činnosti.**

² Pozn. překladatele: V našem právním prostředí se jedná spíše o volbu předsedy představenstva, resp. výběr a volba generálního ředitele. Náš současný právní rámec s funkcí CEO jako je např. v korporátním právu USA nepočítá.

I. Zabezpečování efektivního právního a regulatorního rámce pro společnosti ve vlastnictví státu

Právní a regulatorní rámec společností vlastněných státem (dále jen SVS) by měl zabezpečit klidné prostřední na trzích, kde SVS a společnosti ze soukromého sektoru soutěží. Toto opatření je nutné, aby bylo zabráněno nestabilitě trhů. Tento rámec by měl být vybudován na Principech OECD pro Corporate Governance.

Právní a regulatorní rámec ve kterém fungují SVS je často velmi komplikovaný. Pokud není tento rámec vnitřně soudržný, může to velmi snadno vyústit v nákladné tržní nestability a dochází pak k podryvání odpovědnosti státu i samotného managementu společnosti. Jasné rozdělení povinností bude přispívat k zefektivnění právních forem společností a dohromady s vnitřně soudržným regulatorním rámcem přispěje k vylepšení corporate governance SVS.

A. Funkce státu jako vlastníka společnosti a jiné funkce státu způsobí ovlivnit podmínky na trzích by měly být bezpečně odděleny.

Stát často hraje dvojitou roli, je vlastníkem společností s podnikatelskými aktivitami a je zároveň regulátorem trhu. Pokud tato situace nastane, je stát zároveň hráčem na trhu a jeho arbitrem. Z toho důvodu je nutné úplné oddělení funkce vlastníka a regulátora trhu, aby byly zachovány rovné podmínky pro soutěžitele. Toto rozdělení je také obsaženo v Principech OECD pro regulatorní reformu.

Další důležitý problém nastává, když jsou SVS používány jako nástroj hospodářské politiky. Toto může vyústit ve zmatení a střet zájmů mezi hospodářskou politikou a vlastnickými funkcemi státu. A to především v případech, kde je odpovědnost za hospodářskou politiku a výkon vlastnických funkcí v působnosti stejného ministerstva nebo stejné složky moci, zejména moci výkonné. Rozdělení hospodářské politiky a správy vlastnických práv zlepšit identifikaci státu jako vlastníka a bude zlepšovat transparentnost ve stanovování cílů a monitorování výkonů. Samotné formální rozdělení však nezaručuje, že nebude docházet ke koordinaci mezi těmito dvěma funkcemi státu.

Aby se zamezilo střetu zájmů, je nezbytné zajistit jasné oddělení výkonu vlastnických práv u všech subjektů v rámci státní správy, které by mohly být klienty nebo hlavními dodavateli SVS. Pravidla zadávání veřejných zakázek by se měla vztahovat na SVS i na jiné společnosti stejně. Právní i neprávní bariéry při zadávání veřejných zakázek by měly být odstraněny.

Při implementaci efektivního oddělení různých rolí státu ohledně postavení SVS, by měly být vzaty v úvahu potenciální i opravdové střety zájmů.

B. Vlády by měly přijmout opatření, které zefektivní operační procesy a právní formu takových společností. Právní forma společností založených jako SVS by měla počítat s možností věřitelů iniciovat insolvenční řízení.

SVS mají specifické, někdy rozdílné, právní formy od ostatních obchodních společností. Toto může být z důvodu rozdílných cílů nebo společenské podstaty jakož i speciální ochrany, kterou požívají někteří stakeholderi. Tuto úpravu je nejčastěji možné vidět ve vztahu k zaměstnancům, jejichž odměna může být pevně daná zákonem či rozhodnutím správního orgánu a kteří často požívají jiná penzijní práva a jsou chráněni proti propouštění stejně jako profesionální úředníci. Často se také stává, že jsou chráněni proti insolvenční či bankrotu tím, že jim je udělen zvláštní právní status, to bývá zpravidla z toho důvodu, že je nutné zachovat jejich fungování s ohledem na to, že plní veřejné služby.

V těchto případech jsou SVS rozdílné od společností s omezeným ručením³ skrze: (1) rozdílnou úpravu práv a povinností představenstva, managementu a ministerstev, (2) složení a strukturu představenstev, (3) rozsah ve kterém jsou přiznána rozhodovací práva některým stakeholderům, zejména zaměstnancům, (4) povinnost zveřejňovat informace o svém fungování a ochrana před insolvencí a bankrotem. Právní forma SVS zpravidla obsahuje konkrétní definici aktivit příslušné SVS za účelem omezení nebo rozvoje jejich aktivit do nových sektorů, příp. do zahraničí. Tyto limity byly nastaveny, aby nedocházelo ke zneužívání veřejných zdrojů, a aby bylo zabráněno příliš ambiciózní růstové strategii nebo jako zabránění vývozu citlivých technologií.

V některých zemích se zvláštní právní formy SVS vyvinuly znatelně jako odpověď na deregulaci, větší kontrole státního hospodaření a pomoci a poskytování křížové podpory. Limitace výkonu různých aktivit, ke kterým jsou SVS oprávněny byla v posledních letech výrazně rozvolněna. V některých zemích to bylo doprovázeno státní ochranou zaměstnanců a ještě více výrazné to bylo u práva na penzi.

Až budou státy přistupovat k optimalizaci státních forem SVS, by měly Vlády postupovat cestou standardizace a převzít do co možná nejvyšší míry právní úpravu standardních obchodních společností a měly by se vyhnout vytváření zvláštních právních forem, pokud to není absolutně nezbytné pro účel a cíle takové společnosti. Zjednodušení právních forem SVS přispěje k transparentnosti a významně ulehčí srovnávání. Dále to povede k férovější podnikatelské soutěži se soukromými soutěžiteli v čím dál tím více deregulovaných a konkurenčních trzích.

Optimalizace právních forem SVS by se měla soustředit na ty, které vyvíjí komerční aktivity na konkurenčních, otevřených trzích. Tato optimalizace by tedy měla být zaměřena primárně na roli a pravomoc správních orgánů společnosti a závazky vedoucí k větší transparentnosti a zveřejňování informací.

V případě, že by byla změna právních forem SVS příliš komplikovaná, mezi další možnosti patří optimalizace operací společnosti, rozšířit působnost některých právních institutů i z klasických obchodních společností na společnosti SVS. Nejjednodušší variantou je, aby SVS začaly dobrovolně plnit tyto požadavky, především ty, které se týkají zveřejňování informací.

C. Jakékoli závazky a jiné povinnosti ve veřejném zájmu mimo ty, které je možné považovat za běžné a ke kterým se SVS musí zavázat, by měly být uloženy na základě zákona a jejich obsah by měl být definován tamtéž. Tyto závazky a jiné povinnosti a náklady na jejich dodržování by měly být transparentně zveřejněny.

V některých případech se od SVS očekává naplnění zvláštních sociálních či jiných veřejných povinností a závazků. V některých zemích to znamená cenovou regulaci, kde SVS musí prodávat produkty nebo poskytovat služby za zákonem stanovené nebo správním aktem určené ceny. Tyto zvláštní povinnosti a závazky mohou jít daleko za běžnou definici toho, co je považováno za komerční činnost a měly by být přímo zmocněny na základě příslušného zákona či jiné regulace. Na závěr lze doporučit, aby tyto povinnosti a závazky byly obsaženy ve stanovách příslušné společnosti.

Trh a veřejnost by měla být informována o povaze a rozsahu těchto závazků i o jejich celkovém dopadu na kapitál a hospodářský stav SVS.

Je také velmi důležité, aby náklady byly jednoznačně definovány, zveřejněny a přiměřeně kompenzovány státním rozpočtem, na základě konkrétních ustanovení v zákoně a/nebo skrz smluvní mechanismy, např. manažerské smlouvy nebo smlouvy o poskytování služeb. Kompenzace by měla být stanovena tak, aby se zabránilo pokřivení trhu. Toto platí dvakrát pro ty SVS, které se pohybují ve volně-tržních segmentech ekonomiky.

D. SVS by neměly stát mimo aplikaci obecných zákonů a jiných obecných regulací. Stakeholderi, vč. soutěžitelů, by měli mít zaručený přístup k nápravě v případě zásahu

³ Pozn. překladatele: Zde se nejedná pouze o společnost s ručením omezeným podle českého práva, ale o všechny formy společností, které mají nějakým způsobem upravené omezené ručení. V českém právním řádu se jedná zejména o akciovou společnost a společnost s ručením omezeným.

do jejich práv a rozhodnutí by mělo být výsledkem řízení, kde mají účastníci rovné postavení.

Z poznatků z praxe vyplývá, že v některých zemích jsou SVS vyňaty z působnosti řady ustanovení a zákonů, v několika případech dokonce i z práva na ochranu hospodářské soutěže. SVS jsou často mimo působnost insolvenčních zákonů a ustanovení o bankrotu a tudíž mají věřitelé někdy problém s vynutitelností jejich závazků a získání příslušných plateb. Je žádoucí, aby bylo takových výjimek minimum, aby se zabránilo pokřivení trhu a ztrátě odpovědnosti managementu. SVS, stát ani podílník by neměli být chráněni před soudním či správním přezkumem jejich chování, příp. rozhodování a v případě, že došlo k porušení práva by měli být za toto odpovědní. Stakeholderi by měli mít možnost podat žalobu či jiný návrh na zahájení správního či soudního řízení a měli by mít nárok na rovné a férové zacházení.

E. Právní a regulatorní rámec by měl dovolit dostatečnou pružnost pro úpravy v kapitálové struktuře (podílu na základním kapitálu) SVS, pokud je to nezbytné pro dosažení cílů společnosti.

Rigidnost kapitálové struktury SVS někdy brání rozvinutí aktivit či dosažení cílů se kterými byla SVS zřízena. Stát jako vlastník by měl vytvořit obecnou státní politiku v této oblasti a zajistit mechanismy, které dovolí případné změny v kapitálové struktuře SVS.

Mezi tyto mechanismy můžeme řadit celkovou schopnost výkonu vlastnických práv, schopnost úprav kapitálového vybavení a struktury SVS flexibilně, ale při zachování jasných omezení. V rámci určitých limitů může toto např. podpořit nepřímý přesun kapitálu z jedné SVS do jiné SVS, zejména skrze reinvestování dividend nebo shromažďováním kapitálu za tržních podmínek.

Tyto mechanismy by měly respektovat rozhodnutí parlamentu ohledně alokace prostředků státního rozpočtu, stejně jako celkovou transparentnost využití těchto prostředků. Jakákoli změna v kapitálové struktuře SVS by měla být v souladu s účelem se kterým byla společnost zřízena. Rozhodnutí by měla být přiměřeně zdokumentována za účelem efektivní odpovědnosti skrz audity a kontroly parlamentem. Konečně, takové mechanismy by měly být limitovány a podřízeny pozornému dohledu, aby byla vyloučena jakákoli forma křížového subvencování skrze přesuny kapitálu.

F. SVS by měly čelit tržním podmínkám ohledně přístupu k financování. Jejich vztahy s bankami ve vlastnictví státu, jiných finančních institucí ve vlastnictví státu a jinými státem vlastněnými společnostmi by měly být založeny čistě na obchodních vztazích.

Věřitelé a představenstvo často předpokládají existenci implicitní státní záruky za dluhy SVS. Tento předpoklad vedl v mnoha případech k excesivnímu zadlužování, plýtvání prostředky a pokřivení trhu ke škodě věřitelů i daňových poplatníků. V některých zemích jsou státem vlastněné banky a jiné státem vlastněné finanční instituce hlavním věřitelem SVS. Toto prostředí nechává značný prostor pro střet zájmů. Může to vést např. ke špatným půjčkám od státem vlastněných bank, protože samotná SVS může mít pocit, že nemá žádnou povinnost dluh splatit. Toto může poskytnout přístřeší před samotným tržním prostředím a tudíž i vlivem trhu a porušit tedy samotnou podstatu ekonomické motivace.

Je nutné rozlišovat mezi povinnostmi a závazky SVS a státu ve vztahu k věřitelům. Stát často dává záruky za SVS, aby kompenzoval svoji neschopnost poskytnout vlastní kapitál v odpovídající výši a toto bývá často zneužíváno. Obecný princip by měl být, že stát neposkytuje automatické ručení za závazky SVS. Je vhodné, aby byly vyvinuty férové praktiky s ohledem na zveřejňování a kompenzace státního ručení a SVS by měly být podporovány v hledání financování na kapitálových trzích.

Měly by být vyvinuty mechanismy, které by efektivně zamezily střetu zájmů a zaručily by, že SVS budou mít vztahy se státem vlastněnými bankami, jinými státem vlastněnými finančními institucemi a dalšími SVS založeny pouze na opravdovém komerčním základě. Státem vlastněné banky by měly poskytovat úvěry SVS za stejných podmínek jako soukromému sektoru. Tyto mechanismy mohou zahrnovat také limity a bezpečnou kontrolu členů představenstva SVS, kteří jsou zároveň členy představenstev státem vlastněných bank a jiných finančních institucí.

II. Stát v postavení vlastníka

Stát by se měl chovat jako informovaný a aktivní vlastník a měl by při založení společnosti dbát na jasnou a celistvou vlastnickou strukturu, měl by zabezpečit, že správa SVS bude vykonávána transparentně a odpovědně, s nezbytnou úrovní profesionalismu a efektivity.

Aby mohla vláda řádně vykonávat svoji funkci vlastníka, měla by aplikovat Principy OECD pro Corporate Governance, které jsou aplikovatelné i na SVS. Kromě Principů OECD pro Corporate Governance je však nutná i aplikace pravidel zohledňujících specifika SVS. Jsou to pravidla obsahující úpravu zvláštních aspektů SVS se zaměřením na zvláštní úpravu povinností členů představenstva, managementu a státních entit, které se podílí na správě SVS. Tato pravidla by měla odrážet specifika výkonu vlastnického práva za účelem efektivního výkonu všech rolí.

A. Vláda by měla vyvinout politiku vlastnictví, která definuje obecné cíle státního vlastnictví, roli státu při corporate governance SVS, a měl by sdělit jak zapracuje vlastní politiku vlastnictví.

Stát je často pasivní při výkonu svých vlastnických funkcí a oprávnění. Je to z toho důvodu, že se u něj střetává mnoho různých a protikladných cílů a záměrů. Toto zpravidla vyústí buď v pasivitu při výkonu svých funkcí vlastníka nebo v excesivní zásahy do rozhodování SVS a jejich orgánů.

Aby byl stát schopen vyjasnit svou pozici vlastníka, měl by být schopný ozřejmit a prioritizovat své cíle a záměry. Mezi tyto může patřit i zabránění pokřivení trhu nebo omezení honu za ziskem, které mohou být obsaženy ve formě konkrétních cílů, např. v návratnosti investic nebo dividendové politice. Nastavování cílů může obsahovat transakce typu „něco za něco“, např. mezi hodnotou pro podílníky (akcionáře) službou veřejnosti a někdy dokonce i větší jistota stálého zaměstnání pro zaměstnance SVS. Z výše zmíněných důvodů by se tedy stát měl soustředit na jasné definování cílů SVS, dále by měl indikovat priority a pojmenovat a vysvětlit všechny transakce „něco za něco“ a jak budou vykompenzovány. Stát by se měl také vyvarovat přílišného zasahování do běžné správy a fungování společnosti a měl by respektovat nezávislost představenstva. Jasná vlastnická politika státu umožní vyvarovat se případů, kde je SVS dána značná autonomie v nastavování vlastních cílů a záměrů především co se týká naplňování jejich závazků v oblasti veřejného zájmu.

Stát by také měl projevit snahu být konzistentní ve své vlastnické politice a vyhýbat se jejím častým změnám. Jasná, vnitřně soudržná a výslovně definovaná vlastnická politika státu přispěje SVS, trhu a veřejnosti svojí předvídatelností a jasným pochopením státních cílů, záměrů a dlouhodobých závazků.

Při vývoji a aktualizaci státní vlastnické politiky by měly vlády přiměřeně využívat konzultace s veřejností. Vlastnická politika a přidružené zájmy SVS by měly být volně přístupné veřejnosti a opakovaně připomínkovány a konzultovány mezi zúčastněnými ministerstvy, úřady, představenstvy SVS, managementem a legislativní mocí.

Je velmi důležité, aby státní úředníci podporovali koncept vlastnické politiky státu a valné hromady, představenstvo a vyšší management podporoval cíle a záměry konkrétní SVS.

B. Vláda by se neměla podílet na každodenní správě SVS a měla by jim dovolit plnou správní autonomii, aby dosáhly svých cílů.

Primárními prostředky pro realizaci aktivního a informovaného státu jako vlastníka je jasná a konzistentní vlastnická strategie, jasně strukturovaný proces dosazování členů představenstva a efektivní využívání vlastnických práv. Jakékoli zasahování do každodenní činnosti a rozhodování společnosti by mělo být zapovězeno.

Strategie výkonu vlastnických práv státu by měla být omezena na to, aby poskytla jasný směr v otázkách strategického významu pro SVS, resp. pro její představenstvo. Mělo by být jasně vymezeno ve kterých otázkách může stát, resp. jeho koordinující orgán udělovat instrukce.

Spolu s výše uvedenými doporučeními by měla být zavedena přísná omezení proti intervenci státu do každodenního rozhodování managementu SVS.

C. Stát by měl zaručit, že představenstva a další orgány společnosti budou vykonávat své povinnosti bez jeho zásahů a měl by respektovat jejich nezávislost.

Při nominaci a volbě členů představenstva SVS by měl stát dbát na to, aby takové představenstvo bylo schopné vykonávat svá práva a povinnosti profesionálně a nezávisle. Jak je zdůrazněno i v Principech OECD pro Corporate Governance, jednotliví členové představenstva nevykonávají svoji funkci jako zástupci různých zájmových skupin. Nezávislost se kterou všichni členové představenstva vykonávají své funkce je zásadní pro rovné zastoupení zájmů všech podílníků, resp. akcionářů. Členové představenstva by při výkonu své funkce neměli být motivováni jakýmkoliv politickým zájmem, opak je možný pouze tehdy, pokud je to upravené ve zřizovacím dokumentu příslušné SVS.

Pokud je stát většinovým podílňíkem společnosti, je v jedinečné pozici navrhnout a volit představenstvo společnosti bez souhlasu ostatních podílňíků. Toto výsadní právo však sebou nese odpovědnost za vyhledávání, navržení a volbu členů představenstva. Aby se zabránilo střetu zájmů, měl by se stát vyvarovat vybírání přílišného množství členů představenstev z řad státní správy. Toto je zvláště relevantní pro ty SVS, které nejsou plně ve vlastnictví státu a pro ty, které jsou soutěžiteli na volných trzích. Některé země se rozhodly jít cestou vyvarování se nominace nebo volby členů představenstva, kteří pochází ze státní sféry, příp. z toho orgánu, který vlastnické právo státu vykonává. Záměrem je odejmout státu možnost přímo zasahovat do SVS nebo jeho managementu a zároveň omezit odpovědnost státu za rozhodnutí učiněná představenstvem.

Zaměstnanci orgánu vykonávajícího vlastnické právo za stát, profesionální úředníci z jiných částí státní správy by měli být zvoleni do představenstev SVS pouze tehdy, pokud splní vysoký standard kompetence stejný pro všechny ostatní členy představenstva a pokud nebudou složiti jako nástroje prosazování politické vůle. Měli by mít stejné povinnosti a odpovědnost jako všichni ostatní členové představenstva a jejich činnost by měla směřovat k dobré správě SVS a jejich podílňíků (akcionářů). Měla by jasně být nastavena kritéria co je považováno za střet zájmů a zároveň i nastavit jak takový střet zájmů bude řešen. Všichni členové představenstva by měli být prosti předchozích i potenciálních střetů zájmů. Tento požadavek znamená zejména to, že by se tyto osoby neměly účastnit rozhodování ohledně stejné SVS v rámci regulatorní činnosti státu a neměly by mít ani žádné závazky či omezení, které by jim bránily v činnosti ve prospěch společnosti. Na obecné úrovni by měly být veškeré potenciální střety zájmů ohlašovány představenstvu SVS, které je pak zveřejní a přijme opatření, aby nenastaly.

Je velmi důležité vyjasnit osobní a státní odpovědnost za ty členy představenstva, kteří jsou zároveň státními úředníky. Takové osoby by měly zveřejnit jakékoli osobní vztahy a závazky vůči SVS a musí být podrobeni působnosti ustanovení ohledně „insider tradingu“. Měl by být sepsán a publikován etický kodex pro státní úředníky, kteří jsou také členy představenstev SVS. Tento etický kodex by měl také obsahovat ustanovení o tom jak budou postupovány informace mající charakter obchodního tajemství státu.

Komunikace politického směřování by měla být předávána představenstvu SVS skrze státní orgán starající se o výkon vlastnických práv ke společnosti a mělo by být komunikováno jako obecné cíle a záměry, nikoli skrze ovlivňování představenstva, příp. SVS samotné. Představenstva SVS by neměla brát v potaz jakékoli politické úkoly a záměry do doby než budou schváleny parlamentem nebo jinými zákonnými procedurami.

D. Využívání vlastnických práv státu by mělo být jasně definováno v rámci státní správy. Tento bod je možné zaručit vytvořením a koordinováním orgánu, který by centralizoval funkci správy vlastnických práv státu.

Je zásadní, aby byl specifikován způsob výkonu vlastnických práv státu v rámci státní správy, ať je svěřen do působnosti ministerstev, např. financí nebo obchodu, nebo je v působnosti jiné zvláštní entity v rámci státní správy.

Aby byla dosažena jasná identifikace výkonu vlastnických práv státu, je možné postupovat cestou centralizace v jednom konkrétním orgánu nebo cestou svěřením výkonu těchto práv do působnosti příslušného

ministerstva. Tento přístup přispěje k vyjasnění vlastnické politiky státu a zajistí její konzistentní implementaci. Centralizace výkonu vlastnických práv také umožní vytváření speciálních komisí expertů na danou problematiku (např. vyhledávání vhodných kandidátů na členy představenstva, finanční reporting, atd.). Centralizace výkonu vlastnických práv umožní vývoj a agregaci systému ve kterém budou SVS reportovat údaje o jejich hospodaření ve standardizované formě. Centralizovaný výkon vlastnických práv také přispěje k jasnému oddělení funkcí státu jako vlastníka a jeho dalších funkcí, zejména regulaci tržního prostředí, průmyslové politiky, atd.

Pokud nebude vytvořen orgán, který bude mít na starosti výkon vlastnických práv, je nutné vytvořit alespoň entitu, která bude koordinovat jednotlivé správní orgány mající vliv na výkon vlastnických práv k SVS. Toto opatření je nutné chápat jako minimální požadavek. Koordinující entita by měla zaručit, že každá SVS bude mít jasný mandát, účel jako strategické řízení a reportování požadavků. Koordinující entita bude harmonizovat a koordinovat činnosti a politiku přijatou různými státními orgány a ministerstvy. Tato koordinující entita by také měla mít působnost v rámci vytváření vlastnické politiky státu, vytváření konkrétních pravidel a unifikace činností pod různými ministerstvy.

Centralizace vlastnické funkce je relevantní zejména pro SVS, které působí na běžných trzích a není nutné aplikovatelná na SVS plnící sociálně-politické cíle. Takové SVS nejsou primárním cílem těchto doporučení a v případě těchto společností jsou pravděpodobně nekompetentnějšími orgány jednotlivá ministerstva, protože výkon vlastnických práv je často nemožné odlišit od sociálně-politických cílů příslušné společnosti.

Pokud je brán v potaz vznik nové centralizované vlastnické entity, nemělo by to vést k vytvoření nové a silné byrokratické vrstvy.

Pokud není možné svěřit výkon vlastnických práv jedné entitě, mělo by alespoň dojít k individualizaci některých klíčových funkcí, aby byla zaručena hluboká expertíza a zajištěna nezávislost na jednotlivých ministerstvech. Jedním z mnoha příkladů je např. nominace členů představenstev. Jasné vymezení výkonu vlastnických práv státu by mělo být prováděno na všech úrovních státní správy, tj. na národní, regionální, federální a sub-federální úrovni. Tato doporučení však nedávají konečnou odpověď na to, jak by měl konkrétně vypadat model výkonu vlastnických práv státu vůči SVS ve státě či federaci. Tyto doporučení pouze konstatují, že výkon vlastnických práv státu k SVS je lépe zajištěn, pokud je svěřen jednotlivému orgánu či jiné koordinující entitě. Pokud tu jsou rozdílné úrovně vlastnictví, je důležité, aby byla zabezpečena jejich harmonizace. Nakonec, centralizace výkonu vlastnických práv neznamena i centralizaci samotných vlastnických práv v právním slova smyslu.

E. Tento orgán by měl být odpovědný zastupitelským institucím, např. parlamentu a měl by mít jasně definované vztahy s dalšími orgány veřejné správy, vč. nejvyšších kontrolních orgánů.

Vztahy mezi orgánem pro výkon vlastnických práv, příp. koordinující entitou, s ostatními státními orgány by měly být jasně definovány. Mnoho státních orgánů a organizací, např. ministerstva, mají prakticky stejnou roli jako SVS. Je důležité definovat, zveřejňovat a objasňovat roli SVS a státních orgánů za účelem zvýšení důvěry veřejnosti v jejich činnost.

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita by měli udržovat nepřetržitý dialog s nejvyššími státními kontrolními orgány, které mají na starost SVS. Tento orgán/entita by měl poskytovat veškerou přípustnou podporu nejvyšším státním kontrolním úřadům ve smyslu Limského prohlášení o pokynech pro audit pravidel INTOSAI.⁴

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita by měly být jasně odpovědné za výkon vlastnických práv za stát. Odpovědnost by měla být směřována, přímo či nepřímo, vůči orgánům/entitám zastupujícím občany, např. parlament. Odpovědnost vůči zákonodárnému sboru, jakož i odpovědnost samotných SVS by měla být jasně definována. Dále je nutné dbát na to, aby vztah odpovědnosti mezi SVS a zastupitelským

⁴ Pozn. překladatele: INTOSAI = International Organization of Supreme Audit Institutions - Mezinárodní organizace nejvyšších auditních (kontrolních) institucí

orgánem nebyl rozdělněn vztahem přes prostředníka, tj. orgánem pro výkon vlastnických práv či koordinací entitou.

Odpovědnost by měla zajistit, aby výkon vlastnických práv nezasahoval do výsady zákonodárného sboru vytváření a schvalování státního rozpočtu. Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinací entita by měli pravidelně reportovat ohledně vlastní činnosti a dodržování cílů, které si stát v souvislosti s konkrétními SVS vytyčil. Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinací entita by měla zajistit kvantitativní a spolehlivé informace pro veřejnost, její zástupce a zda-li jsou SVS spravovány v zájmu jejich vlastníků. Je možné vytvořit speciální mechanismy jako jsou např. ad hoc nebo stálé komise, které budou udržovat dialog mezi orgánem pro výkon vlastnických práv či koordinací entitou a zákonodárným sborem. V případě parlamentu je nutné zajistit dodržování mlčenlivosti a neveřejnosti reportingu skrze důvěrné nebo uzavřené schůze. Tato praxe je obecně považována za užitečnou, její konkrétní podoba, procedury, frekvence a obsah dialogu je však závislá na příslušném ústavním právu a parlamentní roli a tradici.

Odpovědnostní požadavky by neměly omezovat autonomii orgánu pro výkon vlastnických práv či koordinací entity. V praxi by se jednalo např. o povinnost orgánu pro výkon vlastnických práv či koordinací entity získat ex ante schválení různých kroků, toto by mělo být limitováno pouze na zásadní změny v celkové vlastnické politice státu, významné změny velikosti státního sektoru a významné transakce.

Všeobecně by měl orgán pro výkon vlastnických práv nebo koordinací entita požívat určitý stupeň pružnosti vis-à-vis konkrétnímu ministerstvu v rozsahu vlastní organizace a způsobu přijímání procesních rozhodnutí. Orgán pro výkon vlastnických práv by měl požívat i určitou rozpočtovou autonomii, která by mu umožnila pružnost v oblasti personální, odměňování a udržování nezbytné odbornosti i v porovnání se soukromým sektorem.

F. Stát jako aktivní vlastník by měl využívat svých vlastnických práv v souladu s právní strukturou konkrétní společnosti. Mezi nejdůležitější povinnosti patří zejména:

Aby se zamezilo přílišné politické interferenci a stejně tak i pasivnímu výkonu státních vlastnických práv, je důležité, aby se orgán pro výkon vlastnických práv či koordinací entita zaměřila na efektivní výkon vlastnických práv. Stát jako vlastník by se měl chovat jako majoritní podílník (akcionář) pokud je v takové pozici a jako informovaný a aktivní podílník (akcionář) pokud je v minoritní pozici. Výkon práv je důležitý, k ochraně vlastnictví a byla optimalizována hodnota podílu ve společnosti.

Jak je definováno v Principech OECD pro Corporate Governance, čtyři základní práva podílníka (akcionáře) jsou: (1) účastnit se a hlasovat na valných hromadách; (2) pravidelně požadovat a získávat dostatečné informace o společnosti; (3) volit a odvolávat členy představenstva; (4) schvalovat neobvyklé transakce. Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinací entita by měli tato práva vykonávat v jejich úplnosti a soudně, protože to povede k efektivnímu ovlivňování SVS, aniž by se jednalo o zásahy do každodenních záležitostí společnosti za které je odpovědný management. Efektivita a důvěryhodnost spravování a dohlížení na SVS bude do velké míry závislá na schopnosti orgánu pro výkon vlastnických práv či koordinací entity informovaně využívat svá podílnická (akcionářská) práva a efektivně využívat funkce vlastnického práva v SVS.

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinací entita potřebují jedinečné pravomoci a zázemí s profesionály v oboru práva, financí, ekonomie a managementu, kteří jsou zkušení ve výkonu důvěrných povinností. Tito profesionálové musí také jasně pochopit jejich roli a povinnosti jako úředníků s ohledem na SVS. Orgán pro výkon vlastnických práv by měl navíc dohlížet na to, že některé povinnosti, které je SVS povinná dodržovat jsou plněny v rámci služby veřejnosti. Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinací entita by měli mít možnost získat nezávislou radu zvenčí a outsourcovat některé aspekty výkonu vlastnické funkce za účelem lepšího výkonu těchto práv. Např. je to možné v případě, kdy je potřeba expertů, aby se účastnili evaluace, aktivního monitoringu nebo výkonu hlasovacích práv v zastoupení v potřebných situacích.

1. Stát by měl zabezpečit, že bude zastoupen na valných hromadách SVS a měl by využívat svá hlasovací práva.

Stát jako vlastník by měl plnit svoji povinnost výkonem hlasovacích práv nebo alespoň vysvětlením proč tak nečiní. Stát by neměl být pouze pasivním vlastníkem a neměl by se dostat do pozice, kdy nereaguje na návrhy předložené na valných hromadách SVS.

Aby mohl stát zaujmout informované stanovisko k návrhům předloženým na valných hromadách SVS, je nutné, aby byl orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita schopni předložit fundovanou analýzu týkající se příslušného návrhu. Je důležité, aby tato analýza byla sdělena členům představenstev SVS skrze valnou hromadu.

Je nutné vyvinout a uvést do praxe procedury pro státní zastoupení na valných hromadách. Toho je možné docílit např. tím, že orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita dostanou jasný mandát k zastupování státu v těchto věcech.

2. Stát by měl dbát na dobře strukturovaný a transparentní systém dosazování osob do představenstva, příp. jiných orgánů společnosti ve všech společnostech, kde je majoritním i minoritním vlastníkem.

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita by se měli starat o to, aby SVS měly efektivní a dobře fungující představenstva s potřebnou kombinací kompetencí k výkonu svých povinností. Toto zahrnuje vytvoření strukturovaného nominačního procesu členů představenstva. To bude zajištěno, když bude mít orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita pravomoc a odpovědnost za tento proces.

Nominace a volba členů představenstva by měla být transparentní, jasně strukturovaná a založená na opravdovém zhodnocení schopností, kompetence a zkušeností jednotlivých kandidátů. Požadavky kompetence a zkušenosti by měly být odvozeny od hodnocení stávajícího představenstva a požadavků, které jsou v souladu s dlouhodobou strategií příslušné SVS. Hodnocení by také mělo vzít v úvahu roli zaměstnaneckých zástupců jako členů představenstva v případech, kdy je to požadováno právem nebo kolektivními smlouvami. Pokud budou nominace a volba založeny na takových konkrétních požadavcích na kompetentnost a hodnocení, povede to k více profesionálním, odpovědným a podnikatelsky orientovaným představenstvům.

Tam kde stát není výlučným vlastníkem společnosti je žádoucí, aby orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita konzultovali postup státu před samotnými valnými hromadami. Představenstva SVS by měla být schopna podávat doporučení orgánu pro výkon vlastnických práv či koordinační entitě hodnocení potenciálních kandidátů na členy představenstva na základě schválených profilů, zkušeností. Zřizování komisí může být užitečné, protože se může soustředit na hledání dobrých kandidátů a další strukturování nominačního procesu. V některých zemích je považované za vhodné zřizování specializovaných komisí (veřejných komisí), které dohlíží na nominace do představenstev SVS. Přesto, že veřejné komise často mají pouze poradní hlas, mohou silně ovlivňovat praxi nominace a volby členů představenstev a přispívat tak k větší nezávislosti a profesionalitě představenstev SVS. Navržené nominace by měly být zveřejněny před valnou hromadou spolu s přiměřenými informacemi o profesionálních zkušenostech a odbornosti jednotlivých kandidátů.

Dále může být užitečné udržovat databáze kvalifikovaných kandidátů. Tato databáze by byla postupně vytvářena pomocí nejrůznějších nástrojů, včetně spolupráce s agenturami práce a mezinárodním zveřejňováním výběrových řízení. Tyto praktiky pomohou rozšířit vyhledávání potenciálních kvalitních kandidátů především do soukromého a mezinárodního sektoru. Tento proces také zaručí větší diverzitu představenstev, vč. genderové diverzity.

3. Stát by měl vytvořit systém monitoringu a hodnocení výkonů všech SVS.

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita by si měla být schopna obstarat všechny důležité informace o činnosti SVS s dostatečným předstihem před valnou hromadou, toto je důležité pro zajištění informovaného výkonu hlasovacích práv. Dále by měla zajistit procedury, které umožní průběžně monitorovat aktivity a finanční situaci SVS a umožní případnou včasnou intervenci.

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita by měli vyvinout příslušné instituty a vybrat řádné hodnotící metody výkonu SVS s ohledem na jejich účel a cíle. Mohlo by pomoci vyvinout systematické

hodnocení výkonu SVS dohromady se soukromými a veřejnými entitami v tuzemsku i zahraničí. Systematické hodnocení by mělo zahrnovat také sledování produktivity a efektivního využití práce, aktiv a kapitálu. Toto systematické hodnocení je důležité především pro SVS působících na regulovaných trzích. Umožnilo by to státu a veřejnosti lépe hodnotit výkonnost konkrétní SVS a reflektovat její vývoj.

Efektivní sledování výkonnosti SVS může být zaručeno adoptací adekvátních účetních a auditních kompetencí v rámci orgánu pro výkon vlastnických práv či koordinační entity dohromady s dalšími osobami, např. poskytovateli finančních služeb, externími auditory a státními kontrolory.

4. Pokud to legislativní rámec umožňuje, měl by stát v závislosti na jeho konkrétním podílu v příslušné společnosti vést nepřetržitý dialog s externími auditory a státními regulatorními orgány.

V závislosti na příslušné legislativě by mohl orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita nominovat nebo i dokonce jmenovat externí auditory. U těch SVS, kde má stát 100% podíl by měl orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita vést nepřetržitý dialog s externími auditory a konkrétními státními regulátory, pokud tito existují. Tento nepřetržitý dialog by měl mít formu průběžné výměny informací, mítinků nebo ad hoc diskuzí, když se objeví naléhavý problém. Externí auditori poskytnou orgány pro výkon vlastnických práv či koordinační entitě externí, nezávislý a kvalifikovaný pohled na výkonnost a finanční situaci SVS. Je důležité dávat pozor na to, aby nepřetržitý dialog nebyl na úkor odpovědnosti představenstva SVS.

V případě, že je SVS kótovaná, musí orgán pro výkon vlastnických práv nebo koordinující entita respektovat práva a férové zacházení s minoritními akcionáři. Dialog s externími auditory by neměl poskytnout orgánu pro výkon vlastnických práv či koordinační entitě jakékoli utajované informace a měl by respektovat právní ochranu utajovaných informací a obchodního tajemství.

5. Stát by měl nastavit takové odměny za působení v orgánech SVS, které budou v souladu s dlouhodobými zájmy společnosti a budou schopny přitahovat a motivovat profesionály v příslušných oborech.

Je možné vypořádat trend přibližování odměn členům představenstev na stejnou výši jako je v soukromém sektoru. Na druhé straně je však ve většině zemí OECD odměňování hluboko pod úroveň soukromého sektoru, když se porovnají požadované kvality a vlastnosti členů představenstev.

III. Rovné zacházení s podílňíky/akcionáři

SVS by měly šetřit práva všech svých podílňíků, resp. akcionářů v souladu s Principy OECD pro Corporate Governance a měly by garantovat rovné zacházení a rovný přístup k informacím příslušné společnosti všem podílňíkům, resp. akcionářům.

Je v zájmu státu, aby se všechny společnosti s jeho majetkovou účastí chovaly rovně a férově k minoritním podílňíkům (akcionářům), jelikož jejich reputace ovlivní jejich schopnost získat vnější investici a zároveň ovlivňuje hondotu společnosti. Je tedy zásadní, aby nebylo na stát pohlíženo jako na neprůhledného, nepředvídatelného a neférového vlastníka. Naopak, stát by měl aspirovat na pozici příkladného vlastníka a následovat všechna doporučení a dodržovat právní normy ve vztahu k minoritním akcionářům.

A. Společnosti se státním podílem a SVS by měly zajistit rovné zacházení se všemi podílňíky, resp. akcionáři.

Kdykoli jsou podíl nebo akcie SVS drženy soukromými subjekty, stát by měl respektovat jejich práva. Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita by měli odkazovat na Principy OECD pro Corporate Governance především co se týče práv minoritních podílňíků (akcionářů). Principy říkají, že: „Minoritní podílňíci (akcionáři) by měli být chráněni před zneužívajícími zásahy od nebo ku prospěchu majoritních podílňíků (akcionářů) zasahujících přímo či nepřímo a měli by mít možnost bránit se.“ Principy zároveň

zakazují „insider trading“ a tunelování společnosti. Konečně, anotace k Principům OECD pro Corporate Governance doporučují pre-emptivní práva⁵ a kvalifikované majority pro určité rozhodování podílníků (akcionářů) jako ex ante procedury pro ochranu práv minoritních podílníků (akcionářů).

Pokud je stát majoritním podílníkem (akcionářem), jak tomu v praxi často je, je schopen odhlasovat rozhodnutí na valných hromadách bez ohledu na vůli ostatních podílníků (akcionářů). Zpravidla je stát také v pozici, kdy může sám rozhodnout o složení představenstva. Přesto, že taková moc je v souladu s právem, je důležité, aby stát nezneužíval svoji roli majoritního podílníka (akcionáře), např. ukládáním cílů a záměrů, které nejsou v souladu se zájmy společnosti jako takové a jsou tedy škodlivé ostatním podílníkům (akcionářům). Zneužívání se může projevit nekorektními transakcemi se třetími stranami, zaujatými podnikatelskými rozhodnutími či změnami v kapitálové struktuře jdoucí ku prospěchu majoritních podílníků (akcionářů). Zabránit či omezit tyto praktiky je možné např. pomocí lepšího zveřejňování informací, ustanovení povinnosti loajality členů představenstva vůči společnosti a kvalifikovanými většinami pro některé rozhodnutí podílníků (akcionářů).

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita by měli vytvořit pokyny pro spravedlivé zacházení s minoritními podílníky (akcionáři). Tyto pokyny by měly zajistit, že konkrétní SVS, resp. jejich představenstva, jsou plně seznámena s důležitostí vztahu s minoritními podílníky (akcionáři) a, že se budou aktivně podílet na udržování dobrých vztahů.

Jak je konstatováno v Principech OECD pro Corporate Governance: „potenciál pro zneužití je tam, kde právo povolí a trh umožní, aby majoritní podílníci (akcionáři) uplatňovali velmi vysokou úroveň kontroly, které nekoresponduje s úrovní rizika, kterou přijímají jako vlastníci skrze využívání právních institutů oddělení vlastnictví a řízení.“ Stát by tedy měl limitovat využívání „zlaté akcie“ a měl by zveřejňovat dohody a nevytvářet kapitálové struktury, které dovolují podílníkům (akcionářům) uplatňovat disproporcionální podíl na správě společnosti vůči jejich majetkovému podílu v příslušné společnosti.

B. SVS by měly dodržovat vysoký standard transparentnosti vůči všem svým podílníkům, resp. akcionářům.

Zásadní podmínkou ochrany minority a dalších podílníků (akcionářů) je zabezpečení vysoké míry transparentnosti. Principy OECD pro Corporate Governance konstatují: „je vhodné podporovat průběžný reporting informací všem podílníkům (akcionářům) simultánně, aby se zajistilo rovné zacházení s nimi. Při zachovávaní blízkých vztahů s investory a tržními subjekty, si musí společnosti dávat pozor, aby neporušily tento fundamentální princip rovného zacházení.“

Minorita a ostatní podílníci (akcionáři) by měli mít přístup ke všem potřebným informacím, aby byli schopni informovaných investičních rozhodnutí. Zatímco signifikantní podílníci (akcionáři), vč. orgánu výkonu vlastnických práv či koordinační entity, by neměli zneužívat informace, které mohou získat jako majoritní vlastníci, které získali díky svému postavení, resp. skrze členy představenstva. Pro kótované společnosti jsou minoritní a ostatní akcionáři dobře identifikovatelní a mají privilegovaný přístup k informacím, např. skrze „své“ členy představenstva. Bez ohledu na kvalitu či kompletnost právního nebo regulatorního rámce ohledně zveřejňování informací, orgán pro výkon vlastnických práv či koordinující entita by měli zajistit, že všechny SVS adoptují mechanismy a procedury, které budou garantovat jednoduchý a rovný přístup k informacím pro všechny podílníky (akcionáře).

Jakékoli dohody mezi podílníky (akcionáři), vč. informačních dohod ohledně členů představenstva, by měly být zveřejněny.

C. SVS by měly zavést a dodržovat aktivní politiku komunikace a porady se všemi podílníky, resp. akcionáři.

SVS, vč. společností v nichž je stát minoritním podílníkem (akcionářem), by měly identifikovat své podílníky a průběžně je včas a systematicky informovat o událostech a nadcházejících valných hromadách. Dále by jim měly poskytovat dostatečné informace ohledně věcí, které budou předmětem rozhodování. Odpovědnost

⁵ Pozn. překladatele: v našem právu se jedná zejména o institut tzv. derivativních žalob

představenstev SVS je ujišťovat se, že společnost naplňuje svoje závazky v podobě informací pro podílňíky (akcionáře). Přitom by měly SVS jít za hranice zákonných povinností a poskytovat více informací než je nutné a budovat tak svoji důvěryhodnost. V těch případech, kde je to vhodné, je dobré se zapojit do aktivní konzultace s minoritními podílňíky (akcionáři) za účelem zlepšení rozhodovacích procesů.

D. Účast minoritních podílňíků, resp. akcionářů, by měla být podporována na valných hromadách, aby se podíleli na zásadních rozhodnutích společnosti, např. při volbě představenstva/jednatelů společnosti.

Minoritní podílňíci (akcionáři) mohou být zasaženi rozhodnutími, které se fakticky dějí mimo rozhodování představenstva nebo na valných hromadách. Jedná se o velký problém pro kótované společnosti s majoritním akcionářem, ale i pro společnosti, kde je stát majoritním podílňíkem (akcionářem). Stát vystupující jako majoritní vlastník by měl ujistit ostatní podílňíky (akcionáře), že jejich zájmy jsou brány v úvahu.

Jak je obsaženo v Principech OECD pro Corporate Governance, právo účasti na valných hromadách je základní právo podílňíka (akcionáře). Aby byli minoritní podílňíci (akcionáři) motivováni aktivně vystupovat na valných hromadách a využívali svých práv, je doporučitelné, aby stát v SVS adoptoval obdobná opatření, která jsou doporučena OECD pro kótované společnosti. Mezi tyto patří např. vytváření kvalifikovaných většin a v některých případech i využívání zvláštních způsobů hlasování, jako je např. kumulativní hlasování. Mezi další opatření může být stanovení možnost hlasovat in absentia nebo využívání elektronických prostředků k svolávání a uskutečnění valných hromad, aby se snížily transakční náklady na participaci. Zlepšení účasti zaměstnanců-podílňíků je možné zlepšit např. tak, že zástupce bude sbírat jejich hlasy a podle nich bude hlasovat na valné hromadě.

Je důležité, aby byla opatření na ochranu minority nastavena opatrně. Opatření by měla dopadat stejně na všechny minoritní podílňíky (akcionáře) a v žádném případě by neměla být v rozporu se zásadou rovného zacházení. Zároveň by tato opatření neměla zabraňovat státu či jinému majoritnímu podílňíkovi (akcionáři) ve výkonu jeho legitimního vlivu na rozhodování společnosti a zabraňovat fungování rozhodovacího procesu.

IV. Vztahy se stakeholdery

Vlastnická politika státu by měla plně respektovat povinnosti a odpovědnost SVS vůči stakeholderům. Stát by měl také požadovat, aby SVS informovaly o jejich vztazích se stakeholdery.

V některých zemích OECD zakládá právní status, regulace nebo vzájemné dohody či kontrakty zvláštní práva určitým stakeholderům SVS. Některé SVS mohou dokonce být charakterizovány ojedinělými správními strukturami, které dávají zvláštní práva stakeholderům, zejména se jedná o zastoupení zaměstnanců v představenstvu SVS, jiná konzultační a rozhodovací práva zaměstnanců, resp. jejich zástupců a spotřebitelské organizace, např. fungující prostřednictvím poradenských výborů.

SVS by měly ocenit důležitost vztahů se stakeholdery pro budování udržitelných a finančně fungujících společností. Vztahy se stakeholdery jsou velmi důležité zejména pro SVS, jelikož mohou značně ovlivnit dosahování jejich cílů a záměrů, to může mít v některých sektorech infrastruktury zcela zásadní dopad na ekonomický vývoj a na zúčastněné komunity. Více a více investorů promítá vztahy společnosti se stakeholdery do svého investičního rozhodování, protože potenciální právní spory mohou mít značný vliv na investici. Je tedy důležité, aby orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita a SVS doceňovali vliv politiky pro vztahy se stakeholdery na plnění dlouhodobých strategických cílů a pověsti SVS. Z těchto důvodů by měla být vytvořena a zveřejněna jasná politika pro vztahy se stakeholdery.

Je však důležité nepoužívat SVS jako zařízení pro plnění cílů, které se liší od cílů soukromého sektoru, ledaže jsou tyto cíle kompenzovány. Všechna zvláštní práva stakeholderů a jejich vliv na rozhodovací procesy musí

být výslovně stanoven. Práva, která jsou založena stakeholderům na základě zákona či zvláštními závazky, které musí plnit SVS, její orgány, zejména valná hromada a představenstvo, by si však měli ponechat rozhodovací pravomoci.

A. Vlády, vč. orgánů pro koordinaci a správu vlastnických práv a SVS by měly respektovat a šetřit práva stakeholderů založená právními předpisy i vzájemnými dohodami a v tomto ohledu by měly být konzultovány Principy OECD pro Corporate Governance.

Jako majoritní podílník (akcionář) může stát značně ovlivňovat rozhodovací činnost v neprospěch stakeholderů. Je tedy důležité nastavit mechanismy a procedury chránící práva stakeholderů. Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinující entita by měli mít v tomto ohledu jasnou politiku. SVS by měly plně respektovat práva stakeholderů v rozsahu přiznaném právem, jinými regulacemi a vzájemnými dohodami. Měly by fungovat stejně jako soukromé kótované společnosti a odkazovat na Principy OECD pro Corporate Governance doporučující úpravu vztahů se stakeholdery.

Implementace Principů OECD pro Corporate Governance znamená plné docenění toho jak různí stakeholderi přispívají k aktivní a lukrativní kooperaci mezi nimi a SVS. SVS by tedy měly zaručit, že stakeholderi budou mít přístup k relevantním, dostatečným a spolehlivým informacím včas a pravidelně a, že budou moci vykonávat svá práva. Stakeholderi by měli mít přístup k právní ochraně svých práv. Zaměstanci by měli mít volný přístup ke sdělování svých podnětů a whistleblowing neetických praktik vyskytujících se v SVS představenstvu a jejich práva by tímto neměla být nijak dotčena.

Pokud je zvažováno zavedení zlepšovacích mechanismů pro účast zaměstnanců, mělo by se vzít v úvahu jaký vliv budou mít tyto mechanismy na vztahy se stakeholdery. Při zavádění těchto mechanismů je důležité se vyrovnat s problémy transformace nároků v efektivní mechanismy zvyšující výkonnost zaměstnanců.

B. Kótované SVS, velké SVS a SVS, které mají za cíl naplňovat důležitou hospodářskou politiku by měly vydávat report ohledně jejich vztahu se stakeholdery.

Požadavky dobré praxe znamenají pro kótované společnosti pravidelný reporting vztahů se stakeholdery. Tímto SVS ukáží vůli pracovat transparentněji a demonstrují svůj závazek pracovat společně se stakeholdery. To povede k utužení důvěry a vylepší jejich reputaci. Velké SVS a kótované SVS by měly komunikovat s investory, stakeholdery a veřejností ohledně jejich politiky pro vztahy se stakeholdery a poskytovat informace ohledně její efektivní implementace. Tento bod by měl být aplikován i na ty SVS, které mají jako cíl nebo účel naplňovat důležité společenské či veřejné potřeby s ohledem na náklady vůči jejich velikosti. Pokud se reporty o vztazích se stakeholdery týkají zvláštních cílů SVS, měly by obsahovat informace o sociální a environmentální politice příslušné SVS.

Toto je nejsnáze aplikovatelné za použití pokynů OECD ohledně zveřejňování informací s ohledem na společnost a životní prostředí a dobré praxe, obojí bylo vyvinuto OECD v několika posledních letech.

Je také doporučitelné, aby reporty o vztazích se stakeholdery SVS byly nezávisle hodnoceny a tím zvýšena jejich důvěryhodnost.

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinující entita by měli vyvinout jasnou politiku zveřejňování reportů o vztazích se stakeholdery a možná i vyvinout společný systém jejich poskytování široké veřejnosti.

C. Představenstva SVS by měla být povinna vyvinout, implementovat a zveřejňovat interní etické kodexy a dohlížet na jejich implementaci a dodržování. Tyto kodexy by měly být v souladu se zákony dané země, mezinárodními závazky a měly by se vztahovat na společnost i osoby touto společností ovládané.

Principy OECD pro Corporate Governance požadují aplikaci vysokých etických standardů. Je to v dlouhodobém zájmu jakékoliv společnosti jako prostředek zdůvěryhodnění jejich každodenních činností s ohledem na její dlouhodobé závazky. S ohledem na SVS je očekávatelné, že tlak na nedodržování vysokých etických standardů bude vyšší než u běžných soukromých společností, jelikož se zde střetávají ještě politické

a veřejné zájmy. SVS mohou navíc hrát důležitou roli v ovlivňování a nastavování podnikatelského klimatu v příslušné zemi, proto je zásadní, aby dodržovaly vysoké etické standardy.

SVS a jejich zaměstnanci by měli zachovávat vysoké etické standardy. SVS by měly vyvinout interní etické kodexy ve kterých se zaváží k dodržování právních norem země a širších standardů chování. Tyto kodexy by měly být v souladu s Pokyny OECD pro nadnárodní společnosti, které byly přijaty ve všech OECD státech a reflektují všechny čtyři principy osazené v deklaraci ILO⁶ o základních principech a právech v zaměstnání, a OECD úmluvu proti úplatkářství. Etický kodex by měl působit jak v samotných SVS, tak v jejich dceřinných společnostech.

Etický kodex by měl poskytovat jasnou a podrobnou úpravu očekávaných standardů chování všech zaměstnanců a spolu s ním by měly být zřízeny compliance programy.⁷ Je považováno za dobrou praxi, když jsou etické kodexy vytvořeny formou účasti všech zaměstnanců a stakeholderů. Etické kodexy by také měly být plně podporovány a dodržovány představenstvem a vyšším managementem.

Etické kodexy by měly upravovat postup při účasti na veřejných zakázkách a zároveň by měly obsahovat úpravu zvláštních procedur, které umožní, ochrání a budou motivovat zaměstnance, aby tito ohlašovali protizákonné a neetické chování managementu a ostatních zaměstnanců. Stát jako vlastník SVS by měl zaručit „bezpečné přístavy“, tj. procedury na ochranu, podávání stížností a oznámení od zaměstnanců buď skrze zastupitelské orgány nebo vnější osoby. Představenstva SVS by měla zaručit důvěrný a přímý přístup k nezávislému členovi představenstva nebo ombudsmanovi příslušné SVS. Etický kodex by měl také obsahovat postup a disciplinární potrestání v případě, že vyšetřování ukáže, že tvrzení bylo bezpředmětné nebo nebylo učiněno v dobré víře, bylo frivolní nebo učiněno z mrzutosti.

V. Transparentnost a zveřejňování informací

SVS by měly dodržovat vysoké standardy transparentnosti v souladu s Principy OECD pro Corporate Governance.

A. Státní orgány pro koordinaci a správu vlastnických práv by měly vytvořit konzistentní a centralizovaný reporting všech SVS a každý rok by měly zveřejnit zprávu o hospodaření státu v rámci SVS.

Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinující entita by měli vyvinout sdružený reporting, který bude pokrývat všechny SVS a stane se klíčovým nástrojem poskytování informací obecné veřejnosti, parlamentu a médiím. Tento mechanismus reportingu by měl být vyvinut tak, aby dovolil všem čtenářům si vytvořit jasný pohled na celkovou činnost a vývoj SVS. Sdružený reporting je také důležitý pro samotný orgán výkonu vlastnických práv či koordinující entitu, aby si prohloubili porozumění SVS a jejich výkonu a pomůže jim k vyjasnění vlastní politiky.

Sdružený reporting by měl vyústit v každoroční zprávu o činnosti SVS z pohledu státu. Tato zpráva by se měla soustředit na finanční výkonnost a hodnotu všech SVS. Minimálně by měla obsahovat alespoň indikaci celkové hodnoty státního portfolia SVS. Dále by měla obsahovat obecný popis vlastnické politiky státu a jak stát svou politiku implementuje. Dále by zpráva měla poskytovat informace o organizaci výkonu státních vlastnických práv, vývoj SVS, sdružené finanční informace a oznamovat změny ve složení představenstev SVS. Sdružený report by měl zveřejňovat obraty, zisky, cash flow, čistou výši investic, návratnost vlastního kapitálu, poměru vlastního kapitálu a aktiv a výplaty dividend. Sdružený report by neměl opomenout vysvětlení metodiky pomocí které byla data shromážděna a vytvořena. Sdružený report by měl mít speciální části pro nejdůležitější SVS. Je důležité zdůraznit, že sdružený report by neměl nahradit jiné reporty nebo zprávy, např. výroční zprávy parlamentu. Některé oblasti by si zasloužily publikování částečných sdružených

⁶ International Labour Organization - Mezinárodní organizace práce

⁷ Pozn. překladatele: Compliance jsou programy, které sledují a vyhodnocují dodržování norem v rámci určité organizace/společnosti

reportů, které by se se soustředily např. na SVS na podobných trzích. Konečně, vydávání pololetních sdružených reportů by zvýšilo transparentnost státního vlastnictví SVS.

V některých zemích se ukázalo jako vhodné, že orgán pro výkon vlastnických práv nebo koordinující entita udržovali internetové stránky, které umožňují snadný přístup k informacím. Tyto internetové stránky mohou poskytovat informace o samotné organizaci vlastnických práv a jejich výkonu ze strany státu, jeho vlastnickou politiku a také informace o vývoji a hodnotě státního sektoru.

B. SVS by měly vyvinout svoje vlastní efektivní procedury interního auditu a měly by založit funkci, která se bude zabývat monitoringem fungování interního auditu a bude předkládat zprávu představenstvu a dozorčí radě nebo jinému ekvivalentnímu orgánu.

Stejně jako ve velkých kótovaných společnostech i pro SVS je nutné vytvořit systém vnitřního auditu. Vnitřní audit je: „nezávislé, objektivní zajištění a poradní procedura vytvořená za účelem přidané hodnoty a zlepšení fungování organizace. Pomáhá organizaci, aby dosáhla svých cílů a naplnila svůj účel za pomoci systematického, disciplinovaného přístupu k hodnocení a zlepšování efektivitu managementu rizik, řízení a správy”.⁸ Vnitřní auditori jsou důležití pro zabezpečení efektivního a robustního procesu zveřejňování informací a vnitřních kontrol v širším slova smyslu. Měli by nastavit procedury pro získávání, zpracování a prezentaci dostatečně podrobných informací. Vnitřní auditori by také měli zajistit, aby SVS adoptovaly všechny potřebné procedury a, aby byly schopné garantovat kvalitu informací, které společnost zveřejňuje.

Pro zvýšení nezávislosti a autority vnitřních auditorů, by měli pracovat v zastoupení a reportovat přímo představenstvu, resp. jeho výboru pro vnitřní audit. Vnitřní auditori by také měli mít ničem neomezený přístup k předsedovi představenstva, členům představenstva a auditnímu výboru představenstva. Jejich reporting je zásadní pro schopnost představenstva hodnotit finanční operace SVS a její výkonnost. SVS by měla podporovat dialog mezi vnitřními a vnějšími auditory. Konečně, za dobrou praxi je považováno, že vnitřní kontrolní zpráva je obsažena ve finančních výkazech a popisuje systém vnitřních kontrol a procedur pro finanční reporting.

C. SVS, především ty velké, by měly být podrobeny každoročnímu nezávislému externímu auditu založenému na mezinárodních standardech. Existence specifických státních kontrolních procedur není substitutem pro nezávislý externí audit.

SVS často nejsou povinny zajistit si nezávislý vnější audit. Důvod je zpravidla ten, že jsou SVS podrobeny zvláštním kontrolám a auditu ze strany státu, které jsou někdy považovány za garanci kvality a celistvosti účetnictví. Tyto finanční kontroly jsou typicky vykonávány státními kontrolními a auditními orgány, které mohou kontrolovat jak společnosti, tak i orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entitu. Je také běžné, že se tyto orgány účastní zasedání představenstev a reportují přímo parlamentu o fungování SVS. Je však důležité si uvědomit, že tyto procedury se soustředí spíše na monitoring využívání veřejných zdrojů a nesoustředí se na SVS jako takové.

Aby byla posílena důvěra v poskytované informace, měl by stát požadovat, aby byly všechny větší SVS podrobeny vnějšímu auditu vykonávanému v souladu s mezinárodními standardy. Měly by být vyvinuty adekvátní procedury, které budou vybírat externí auditory a je zásadní, aby byly nezávislé jak na managementu, tak na velkých podílících (akcionářích), tj. v našem případě stát. Vnější auditori by také měli splňovat stejná kritéria nezávislosti jako jsou požadována pro soukromé společnosti. Toto zpravidla obsahuje omezení poskytovat jiné než auditní služby auditované SVS a také periodickou změnu auditních partnerů v auditních společnostech.

D. SVS by měly mít povinnost vést stejně kvalitní účetní a auditní standardy jako kótované společnosti. Velké SVS nebo kótované SVS by měly zveřejňovat své finanční i další informace v souladu s vysokými mezinárodními standardy.

⁸ Definice převzatá od Institutu interních auditorů (www.theiia.org).

Je ve veřejném zájmu, aby SVS dosahovaly stejné úrovně transparentnosti jako kótované společnosti. Bez ohledu na jejich právní formu a případnou kótaci, všechny SVS by měly dodržovat nejvyšší účetní a auditní standardy.

Všechny SVS by měly zveřejňovat finanční a nefinanční informace, velké a kótované SVS by toto měly činit v souladu s nejvyšším mezinárodně uznaným standardem. Mj. to znamená, že členové představenstev SVS stvrzují svým podpisem finanční zprávy a generální ředitelé (CEO) a generální finanční ředitelé (CFO) potvrzují, že tyto zprávy řádně a férově odrážejí ve všech materiálních ohledech reálný stav fungování a finanční stránku příslušné SVS.

Měla by být zpracována analýza nákladů a přínosů, která by označila ty SVS, které by měly být podrobeny nejvyššímu mezinárodnímu standardu. Tato analýza by měla vzít v úvahu, že povinné zveřejňování informací je zároveň pobídka i způsob pro představenstvo a management jak vykonávat své povinnosti profesionálně. SVS, které budou menší mohou být vyloučeny za předpokladu, že nejsou zřízeny k plnění důležitého veřejného cíle. Tyto výjimky mohou být udělovány pouze na pragmatickém základě a mohou se lišit mezi jednotlivými zeměmi, trhy a velikostmi státních sektorů.

Vysoká úroveň zveřejňovaných informací je důležitá pro SVS sledující veřejné cíle. Zejména je to důležité tam, kde SVS mají velký dopad na státní rozpočet, rizika nesené státem a tam kde mají značný společenský dopad. V EU jsou společnosti, které dostávají státní podporu pro výkon služeb veřejnosti povinny vést zvláštní účty pouze pro tyto činnosti.

E. SVS by měly zveřejňovat informace ve všech věcech specifikovaných v Principech OECD pro Corporate Governance a navíc by měly zveřejňovat ty informace, které mohou být předmětem značného zájmu státu jako vlastníka a veřejnosti. Mezi takové informace patří např.:

Principy OECD pro Corporate Governance popisují, které věci by měla společnost zveřejňovat. SVS by měly dodržovat minimálně tato doporučení, vč. finančních a provozních výsledků, politiky odměňování, transakcemi s příbuznými subjekty, strukturu a politiku správy. SVS by měly zveřejnit, zda-li sledují určitý kodex corporate governance a pokud ano, měly by jej určit. S ohledem na odměňování členů představenstva a vyššího managementu je považováno za dobrou praxi tyto zveřejňovat vždy ke konkrétní osobě. Informace by měly obsahovat odměny za ukončení či odejití do důchodu a jakékoli zvláštní odměny, které jim byly poskytnuty. SVS by se měly soustředit zejména na vylepšení v této oblasti.

1. Jasně vyjádření cílů příslušné společnosti a postupu při jejich plnění.

Je důležité, aby každá SVS jasně definovala své celkové cíle. Bez ohledu na existující systémy monitorování výkonu společností, zvláštní dokument obsahující celkové cíle spolu s informacemi jak se společnost vypořádává s kompromisy mezi cíly, které mohou mezi sebou kolidovat.

Když je stát majoritním podílníkem (akcionářem) nebo je kontrolní osobou SVS, cíle této SVS musí být jasné všem ostatním investorům, trhu a veřejnosti. Povinnost zveřejňovat bude motivovat samotnou společnost, aby vyjasňovala své cíle a tím i zaručí vyšší angažovanost managementu v jejich dosahování. Tímto bude podílníkům (akcionářům), trhu a veřejnosti poskytnut referenční bod ohledně přijaté strategie a rozhodnutí managementu.

SVS by měly reportovat jak se jim daří dosahovat svých cílů pomocí zveřejňování své výkonnosti a činnosti. Pokud SVS slouží k naplňování veřejných cílů, mělo by se zveřejňovat i jejich naplňování.

2. Vlastnická a hlasovací struktura společnosti.

Je důležité zajistit transparentnost vlastnické a hlasovací struktury SVS, aby všichni podílníci (akcionáři) měli jasné informace o jejich podílu na zisku a hlasovacích právech. Mělo by také být jasně definováno, kdo drží hlasovací práva vázaná ke státnímu podílu a kdo má na starosti jejich výkon. Zvláštní práva a dohody, které mohou narušit vlastnickou nebo kontrolní strukturu SVS, jako jsou např. zlaté akcie nebo právo veta, by měly být zveřejněny.

3. Jakékoli materiální rizikové faktory a postup jak se těchto rizikových faktorů zbavit, resp. jak se jich vyvarovat.

Značné potíže se vyskytují tam, kde SVS přijmou ambiciózní strategie bez jasné identifikace, analýzy a zveřejnění rizik. Zveřejnění materiálních rizikových faktorů je velmi důležité především tam, kde SVS operují v nově deregulovaných a více a více mezinárodních trzích, kde čelí novým rizikům, např. politickým, operačním nebo rizikům změn kurzu. Bez adekvátního reportování materiálních rizikových faktorů mohou budit SVS falešné zdání o jejich finanční situaci a celkové výkonnosti. Toto může vést k nevhodným strategickým rozhodnutím a nečekaným finančním ztrátám.

Odpovídající zveřejnění rizik a jejich povahy, kterým SVS čelí, požaduje, aby byly uvnitř SVS nastaveny takové systémy, které dovolují identifikaci, řízení, kontrolu a reporting rizik. SVS by měly také reportovat v souladu s vyvíjejícími se standardy a zveřejňovat všechny aktiva a závazky mimo účetní rozvahu. Ve vhodných případech může tento reporting obsahovat strategie řízení rizik a systémy na jejich implementaci. Společnosti v těžbařském průmyslu by měly zveřejňovat svoje zásoby, jelikož to může být klíčový element jejich hodnoty a vystavení rizikům.

PPP by měly být také přiměřeně zveřejněny. Tyto podniky jsou často charakteristické přenosem rizik, zdrojů a odměn mezi veřejnými a soukromými subjekty, které mají zajistit veřejné služby či veřejnou infrastrukturu a mohou u nich vznikat nová specifická materiální rizika.

4. Jakákoli finanční výpomoc, vč. záruk od státu a veškerých státních závazků učiněných ve prospěch příslušné SVS.

Aby byl poskytován férový a celistvý obraz o finanční situaci SVS, je nezbytné, aby vzájemné závazky, finanční asistence či mechanismy sdílení rizik mezi státem a SVS byly odpovídajícím způsobem zveřejněny. Zveřejnění by mělo obsahovat podrobnosti o státních grantech a podporách, které byly poskytnuty SVS, stejně jako záruky, které stát za činnost SVS poskytl a jakékoli jiné závazky, které stát převzal v zastoupení SVS. Zveřejnění těchto skutečností může být svěřeno buď státu nebo SVS. Je považováno za dobrou praxi, když parlament monitoruje státní záruky, aby byly respektovány rozpočtové procedury.

5. Jakékoli materiální transakce učiněné s příbuznými subjekty.

Transakce mezi SVS a příbuznými subjekty jako jsou např. vzájemné investice jedné SVS do druhé, mohou být potenciálním zdrojem zneužívání a měly by být zveřejněny. Reportování ohledně transakcí s příbuznými subjekty by mělo obsahovat všechny informace, které jsou nezbytné k posouzení férovosti a vhodnosti takových transakcí.

VI. Povinnosti představenstev SVS

Představenstva SVS by měla mít nezbytnou pravomoc, působnost a objektivitu, aby mohla vykonávat jejich funkci strategického rozhodování a monitoringu managementu společnosti. Při výkonu své funkce by se měli členové představenstva chovat s patřičnou integritou a měli by být odpovědní za výkon své funkce.

V mnoha zemích jsou představenstva SVS příliš velká, bez podnikatelských zkušeností a nezávislého úsudku. Mohou také obsahovat značné množství členů z řad státních úředníků. Často jim není možné svěřit plnou šíři povinností, které jsou běžně svěřovány představenstvům a tak bývají jejich rozhodnutí nahrazována nebo korigována vyšším managementem. Někdy bývá jejich funkce duplikována zvláštními státními orgány pro regulaci určité problematiky.

Vylepšování kvality představenstev SVS je zásadním krokem k vylepšování situace corporate governance SVS. Je velmi důležité, aby SVS měly silná představenstva, která umí hájit zájmy společnosti a efektivně sledovat management SVS bez nepřijatelných politických vlivů. Aby toto bylo dosaženo, je nutné zajistit

kompetentnost členů představenstev, posílit jejich nezávislost a způsob jejich fungování. Je také důležité ponechat jim jasnou a plnou odpovědnost za výkon jejich funkce a ujistit se, že vykonávají svou funkci s nezbytnou integritou.

A. Představenstva SVS by měla dostat jasný mandát a plnou odpovědnost za fungování příslušné společnosti. Představenstvo by mělo být plně odpovědné vlastníkům, hájit nejlepší zájmy společnosti a postupovat rovně vůči všem podílníkům, resp. akcionářům.

Představenstva SVS by měla mít stejná práva a povinnosti jako běžná představenstva v korporátním právu příslušné země. V praxi se však často stává, že představenstva mají stejné práva, ale malé či žádné povinnosti, resp. závazky.

Povinnosti představenstev SVS by měly být jasně formulovány v příslušné legislativě, vlastnické politice státu a stanov společnosti. Je nezbytné a zdůrazněníhodné, že všichni členové představenstev mají právní povinnost chovat se a rozhodovat v souladu s nejlepším zájmem společnosti a rovně zacházet se všemi podílňiky (akcionáři). Společná a individuální odpovědnost členů představenstva by měla být jasně uzákoněna. Neměly by existovat žádné rozdíly mezi odpovědnostmi různých členů představenstva, ať jsou nominováni a zvoleni státem nebo jinými podílňiky (akcionáři) či stakeholdery. Členové představenstev by měli být v tomto ohledu vzděláváni, aby si byli vědomi svých povinností a odpovědností.

Aby byla zaručena odpovědnost představenstva a aby tato fungovala efektivně, měla by dodržovat nejlepší možnou praxi ve standardu soukromého sektoru a měla by být omezené velikosti. Ze zkušenosti je patrné, že menší představenstva umožňují opravdovou diskuzi o strategii a jsou méně náchylná k tomu, aby se staly pouze úřednickými entitami bez reálného vlivu na fungování společnosti.

Hlavní povinnosti představenstva by měly být: předložení zprávy předsedy představenstva zveřejňované dohromady s výroční zprávou a jejich poskytnutí vnějším auditorům. Zpráva předsedy představenstva by měla poskytnout informace a komentář k činnosti společnosti, její finanční situaci, materiálním rizikovým faktorům, signifikantním událostem, vztahům se stakeholdery a efektům, které měly příkazy a rozhodnutí orgánu pro výkon vlastnických práv či koordinující entity.

B. Představenstva SVS by měla vykonávat své funkce monitoringu managementu a strategického rozhodování v souladu s cíly společnosti a důvody pro které byla společnost zřízena. Představenstvo by mělo mít pravomoc dosadit a odvolat CEO.⁹

Je častým jevem, že představenstva SVS nemají plnou odpovědnost a pravomoc vyžadovanou pro strategické řízení, dohlížení na management a pro zveřejňování informací. Představenstva SVS jsou v semknutí ze dvou stran - od vlastníků a managementu. Orgán pro výkon vlastnických práv či koordinační entita, někdy i samotná vláda, mohou být motivováni zasahovat do strategického rozhodování i přesto, že jejich odpovědností je stanovování základních cílů společnosti. Problematické to může být zejména z toho důvodu, že bývá nejasné, co se považuje za strategické řízení a co za vytýčování cílů. Představenstva SVS mohou také mít problémy s dohlížením na management, protože se může stát, že taková činnost stojí mimo jejich působnost, resp. že nemají potřebné pravomoci k tomu, aby to vykonávaly. Je také poměrně častým úkazem, že management SVS je přímo napojen na výkon vlastnických práv, resp. přímo na vládu. Vyšší management SVS má často tendenci podávat zprávy přímo vládě nebo státu a obcházet tak představenstvo.

Aby představenstva SVS plnila svoji roli, měla by aktivně (1) formulovat, dohlížet a hodnotit strategii společnosti v rámci obecných cílů společnosti, (2) vytvořit metodiku hodnocení výkonnosti a identifikaci klíčových rizik, (3) dohlížet zveřejňovací a komunikační procesy, zajišťovat, aby finanční výkazy poskytovaly opravdový obrázek o hodnocení SVS a reflektovaly případná rizika, (4) hodnotit výkonnost managementu, (5) vytvořit plány pro nástupnictví klíčových členů managementu.

Jedna z klíčových funkcí představenstev SVS je volba a odvolávání generálního ředitele (CEO). Bez této pravomoci by bylo velmi obtížné pro představenstva SVS plně využívat své dohlížecké funkce a cítit

⁹ Pozn. překladatele: V našem právním prostředí se jedná spíše o volbu předsedy představenstva, resp. Výběr a volba generálního ředitele. Náš současný právní rámec s funkcí CEO jak je např. v korporátním právu USA nepočítá.

odpovědnost za činnost generálního ředitele (CEO). V některých případech může být tato pravomoc koordinována či konzultována s vlastníkem (státem). V některých zemích může 100% vlastník podílu ve společnosti jmenovat generálního ředitele (CEO) a to bývá aplikováno i na SVS. Stát tak zpravidla činí i v případech, kdy je pouze většinovým vlastníkem podílu ve společnosti a kde je SVS svěřen důležitý společenský úkol. Aby byla zajištěna integrita představenstva SVS, dobrá praxe vyžaduje konzultaci jmenování generálního ředitele s představenstvem. Bez ohledu na procedurální pravidla, volba managementu a generálního ředitele by měla zohledňovat pouze jeho profesionální schopnosti. Pravidla a procedury pro nominaci a volbu generálního ředitele (CEO) by měla být transparentní a respektovat dělbu odpovědnosti mezi generálním ředitelem (CEO), představenstvem a vlastníkem podílu. Jakékoli dohody mezi podílíky (akcionáři) ohledně nominace, příp. volby generálního ředitele, by měly být zveřejněny.

Vzhledem k roli představenstva v dohledu nad managementem a generálním ředitelem (CEO), představenstvo by mělo mít rozhodující slovo ohledně odměn pro generálního ředitele (CEO). Mělo by se ujistit, že odměna odpovídá výkonu generálního ředitele (CEO) a bude řádně zveřejněna.

C. Představenstva SVS by měla být složena takovým způsobem, že budou schopna objektivního a nezávislého rozhodování. Princip dobré praxe požaduje, aby byl předseda představenstva osobou odlišnou od CEO.

Je zásadní mít silná představenstva, která budou strukturována tak, aby mohla efektivně vyjadřovat objektivní a nezávislý úsudek a mohla plnit dohledovou funkci nad vyšším managementem a strategicky rozhodovat. Jak je vyjádřeno v Principech OECD pro Corporate Governance: „aby mohla představenstva dohlížet na činnost managementu, předcházet střetům zájmu a balancovat soutěžící zájmy ve společnosti, je nutné, aby představenstvo bylo schopno objektivního úsudku“. Všichni členové představenstva by měli být voleni v transparentním procesu a mělo by jim být jasné, že mají povinnost činit v nejlepším zájmu společnosti jako celku. Neměli by se chovat jako nezávislí zastupitelé jednotlivých obvodů, které je zvolily. Představenstva SVS by měla také být chráněna před politickými vlivy, které by je mohly rozptýlit od soustředění se na dosahování cílů vytyčených státem a jinými vlastníky.

Klíčovým požadavkem na zvýšení objektivnosti představenstev SVS je zvolit dostatečné množství členů, kteří jsou schopni nezávislého úsudku. Tito členové představenstva by měli mít příslušnou kompetenci a zkušenost a je doporučitelné, aby byli rekrutováni ze soukromého sektoru. Toto opatření pomůže dosáhnout toho, aby byla představenstva SVS více podnikatelsky uvědomělá a schopná fungovat na otevřených trzích. Expertiza jednotlivých členů představenstva by měla korespondovat s jejich povinnostmi v konkrétní SVS. V některých zemích je problematické nedostatečně diverzifikované složení představenstev, kde je také problémem genderová nevyrovnanost. Všichni členové představenstev musí zveřejnit všechny střety zájmů a oznámit jak s nimi bude naloženo.

Mechanismy na hodnocení a podporu efektivní činnosti představenstev by měly být implementovány v každé SVS. Mezi tyto můžeme řadit např. omezení znovuzvolení/znovujmenování do představenstva a zajištění dostatečného přístupu k informacím a možnosti nezávislé expertízy. Pro posílení nezávislosti představenstva doporučují Principy OECD pro Corporate Governance jako dobrou praxi oddělení funkce předsedy představenstva od funkce generálního ředitele v monistických systémech správy společnosti.¹⁰ Oddělení funkcí generálního ředitele (CEO) a předsedy představenstva pomáhá k: „dosažení správného rozložení moci, zvyšuje odpovědnost a vylepšuje schopnost představenstva přijímat rozhodnutí nezávislá na managementu“. Přiměřené a jasné vymezení funkcí představenstva a jejího předsedy zabrání situacím, kde rozdělení může vést k otázkám působnosti a pravomocí jeho a generálního ředitele. V dualistických systémech se považuje za dobrou praxi, aby předseda představenstva po ukončení svého působení v něm se nepřesunul do dozorčí rady.

Oddělení funkcí předsedy představenstva a generálního ředitele (CEO) je zejména důležité tam, kde je nutné, aby bylo představenstvo nezávislé na managementu. Předseda představenstva se ujišťuje, že funguje efektivně a podporuje ho v aktivním zapojení se jeho jednotlivých členů ve strategickém rozhodování SVS. Pokud jsou předseda představenstva a generální ředitel (CEO) různými osobami, předseda představenstva

¹⁰ Pozn. překladatele: v ČR toto bude aktuální po 1.1.2014, kdy nabyde účinnosti zákon o obchodních korporacích, který počítá i s takovou variantou uspořádání správy akciové společnosti

by měl spolupracovat s orgánem pro výkon vlastnických práv či koordinační entitou při výběru dovedností a expertízy, kterou by mělo představenstvo disponovat. Rozdělení funkcí předsedy představenstva a generálního ředitele (CEO) by se tedy mělo považovat za fundamentální krok nutný k získání opravdu nezávislých představenstev.

D. Pokud ze zákona vyplývá povinnost zastoupení zaměstnanců v představenstvu, resp. obdobném orgánu, musí být stanoveny takové mechanismy, které zaručí, že zastoupení je vykonáváno efektivně a přispívá k obohacení představenstva, resp. obdobného orgánu o nové dovednosti, informace a mělo by přispívat i k větší nezávislosti tohoto orgánu.

Když je SVS povinna na základě zákona nebo kolektivních smluv mít zástupce zaměstnanců v představenstvu, systém by měl být nastaven tak, aby účast zástupce zaměstnanců přispívala k nezávislosti, kompetenci a informovanosti představenstva. Zástupci zaměstnanců by měli mít stejná práva a povinnosti jako ostatní členové představenstva, měli by jednat v nejlepším zájmu společnosti a zachovávat rovnost zacházení se všemi podílčníky (akcionáři). Zástupci zaměstnanců by neměli být, sami o sobě, považováni za hrozbu proti nezávislosti představenstva.

Procedury by měly být nastaveny tak, aby podporovaly profesionalismus a opravdovou nezávislost zástupců zaměstnanců v představenstvu a aby tito zachovávali povinnost mlčenlivosti. Tyto procedury by měly zahrnovat přiměřené, transparentní a demokratické volby a jasná pravidla pro zjišťování a nakládání se střety zájmů. Aby bylo dosaženo pozitivního příspěvku pro SVS, je nutné, aby byli zástupci zaměstnanců začleňováni a pracovali dohromady s ostatními členy představenstva a vyšším managementem.

E. Pokud je to nezbytné, představenstva SVS by měla založit nezávislé, specializované výbory, které budou podporovat představenstvo při plnění jeho úkolů, především ve vztahu k auditu, managementu rizika a oceňování.

Využívání zvláštních výborů v rámci SVS se zvyšuje stejně jako v soukromém sektoru. Různé typy zvláštních výborů se využívají v různých společnostech a odvětvích a lze mezi ně řadit výbory auditní, odměňové, strategické, etické, a v některých případech i výbory specializující se na veřejné zakázky a hodnocení rizik. V některých zemích vykonává funkci auditního výboru jiný orgán.¹¹

Zakládání zvláštních výborů může být instrumentální podporou zvyšování kompetence představenstev SVS a je základem pro jejich odpovědnost ve věcech řízení rizik a auditu. Tyto výbory mohou být také důležité pro změnu kultury představenstev s ohledem na jejich nezávislost a legitimitu v oborech, kde je možnost střetu zájmů, zejména u veřejných zakázek, transakcemi s příbuznými subjekty a ve věcech odměn.

V případě, že působnost a pravomoc představenstev není založena zákonem, měl by orgán pro výkon vlastnických práv či koordinující entita vytvořit politiku využití zvláštních výborů. Tato politika by měla být založena na kombinaci různých kritérií, vč. velikosti SVS. Velké SVS by měly mít auditní výbor či ekvivalentní orgán, který bude mít pravomoc pokládat otázky jakémukoli členovi managementu ve společnosti.

Je nezbytné, aby zvláštní výbory nebyly vedeny vedoucím pracovníkem a měly by obsahovat dostatečné množství nezávislých členů. Poměr mezi nezávislými členy a mírou jejich nezávislosti, stejně jako požadovaným druhem nezávislosti, bude záležet na senzitivitě vůči střetu zájmů v příslušném odvětví ve kterém SVS působí. Např. auditní výbor by měl být složen pouze z nezávislých a finančně gramotných členů představenstva.

Existence zvláštních výborů představenstva by neměla omlouvat představenstva z jejich solidární odpovědnosti za všechny věci. Zvláštní výbory představenstva by měla písemně definovat jejich mandát a stanovit jejich působnost, pravomoc, povinnosti a složení. Zvláštní výbory představenstva by měly reportovat celému představenstvu a zápisy z jejich zasedání by měly být k dispozici všem členům představenstva.

¹¹ Pozn. překladatele: v českém prostředí se jedná zejména o orgán dozorčí rady

Představenstva SVS by měla také založit nominační výbor spolu s orgánem pro výkon vlastnických práv, aby se podílel na nominačním procesu představenstva. V některých zemích je běžná praxe, že tyto nominační výbory jsou vytvořeny mimo strukturu představenstva a často obsahují zástupce vlastníků podílů nebo akcionáře. Bez ohledu na to, kdo zakládá nominační výbor, je dobré, aby se představenstvo zabývalo posloupaností osob, které budou novými členy představenstva. Toto je dobré činit skrze proces vyhledávání a doporučování vhodných kandidátů, kteří jsou kompetentní.

F. Představenstva SVS by měla provádět každoroční hodnocení vlastní činnosti.

Systematické hodnocení je důležitým nástrojem pro zvyšování profesionality představenstev SVS, protože podtrhuje odpovědnost a povinnosti členů představenstva. Je to také zásadní pro identifikaci všech potřebných kompetencí a profilů jednotlivých členů představenstva. Konečně, je to užitečná motivace jednotlivým členům představenstva, aby věnovali dostatečný čas a úsilí svým povinnostem členů představenstva.

Hodnocení by mělo obsahovat výkon celého představenstva a jeho jednotlivých členů. Je však nutné zdůraznit, že hodnocení jednotlivých členů by nemělo být na úkor kolegiality práce představenstva.

Hodnocení představenstva by mělo proběhnout pod taktovkou předsedy představenstva v souladu s nejlepší praxí. Hodnocení představenstva by mělo poskytovat vstup pro posouzení otázek jako jsou např. velikost představenstva, jeho složení a odměňování členů představenstva. Hodnocení je také zásadní pro vytváření efektivních a přiměřených školicích programů pro nové i stávající členy představenstva SVS. Při vytváření tohoto hodnocení by měli členové představenstva konzultovat s vnějšími a nezávislými experty a orgánem pro výkon vlastnických práv.