

UNIVERZITA KARLOVA

Právnická fakulta

Vojtěch Syrovátka

**Výkonní a nevýkonní členové správní rady
v kontextu právní úpravy a kodexu správy a
řízení společností ČR**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Klára Hurychová, Ph.D.

Katedra: Katedra obchodního práva

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): 22.08.2023

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracoval samostatně, že všechny použité zdroje byly řádně uvedeny a že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Dále prohlašuji, že vlastní text této práce včetně poznámek pod čarou má 113 312 znaků včetně mezer.

Vojtěch Syrovátka

V Praze dne

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 1 |
| 1 Corporate governance | 3 |
| 1.1 Pojem corporate governance | 3 |
| 1.2 Teorie zastoupení | 4 |
| 1.3 Kodexy corporate governance | 7 |
| 2 Rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy | 11 |
| 2.1 Historické důvody pro rozdělení působnosti členů a vývoj rozdělení | 11 |
| 2.1.1 Nevýkonní ředitelé v Cadburyho zprávě. | 12 |
| 2.1.2 Nevýkonní ředitelé v Higgsově zprávě | 14 |
| 2.2 Výhody a nevýhody zapojení nevýkonných členů správní rady | 16 |
| 2.3 Možnosti úpravy nevýkonných členů správních rad | 20 |
| 2.3.1 Pravidla pro rozdělení správní rady v závislosti na kontrole společnosti | 22 |
| 2.3.2 Skandinávský model corporate governance | 24 |
| 2.3.3 Indická úprava a rozdělení v závislosti na ne/výkonnosti předsedy správní rady... | 26 |
| 2.3.4 Úprava v České republice a možnosti využití zmíněných pravidel | 26 |
| 3 Postoj OECD a Evropské komise k nevýkonným členům správních rad | 30 |
| 3.1 Postoj Evropské komise k nevýkonným členům správních rad | 30 |
| 3.2 Postoj OECD k nevýkonným členům správních rad | 32 |
| 4 Zákonné podmínky pro rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy | 35 |
| 5 Kodex správy a řízení společností ČR a zhodnocení jeho pravidel ohledně nevýkonných členů správních rad | 39 |
| 6 Zhodnocení dodržování kodexu správy a řízení společností českými společnostmi | 43 |
| 7 Závěr | 45 |

Úvod

Ve své práci se věnuji rozdělení správní rady akciové společnosti na výkonné a nevýkonné členy. Jelikož tato oblast spadá také pod oblast *corporate governance* a *soft law*, považuji za důležité věnovat se v prvních dvou částech těmto pojmům obecně. Tyto pojmy totiž v právní vědě často nedostávají dostatečnou pozornost. Také považuji za důležitý stručný historický exkurz do vývoje *corporate governance*. Práce se neobejde ani bez uvedení do problematiky kodexů *corporate governance*. Dále chci uvést výhody a nevýhody rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy a popsat, jak se k tématu postavily mezinárodní organizace jako Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a Evropská unie. Čtvrtá a pátá část práce bude věnována právní úpravě tohoto rozdělení v České republice a českému Kodexu správy a řízení společností (dále jen „Kodex“). Dále se pokusím zhodnotit pravidla českého Kodexu a porovnat je s kodexy zahraničními. Jelikož o Kodexu nebylo v odborné sféře téměř referováno, považuji jeho zhodnocení v rámci tématu za přínosné. Dále bych chtěl případně navrhnout nová ustanovení týkající se nevýkonných členů správních rad. V poslední sedmé části prozkoumám využívání Kodexu a institutu rozdělení správní rady českými akciovými společnostmi.

Hlavním cílem mé práce je zhodnotit, zda je rozdělení na výkonné a nevýkonné členy správní rady vhodné, prospěšné a vůbec možné pro české akciové společnosti. Dále rozeberu českou zákonnou regulaci, která je předpokladem pro rozdělení působnosti ve správní radě, ale také *soft law* představované Kodexem správy a řízení společností ČR, který porovná s obdobnými mezinárodními kodexy. Vzhledem k tomu, že institut nevýkonných členů správních rad a problematika *corporate governance* získávají v České republice relativně málo pozornosti, považuji za nutné se věnovat jejich historii v zemích, kde mají dlouhou tradici.

Dále si pokládám související výzkumnou otázku, která zní: Jak se veřejně obchodované společnosti v České republice hlásí ke Kodexu a jsou v duchu pravidla *comply or explain* vázány pravidly upravujícími postavení nevýkonných členů správních rad? Při této otázce beru na vědomí, že kombinace malého kapitálového trhu a nově novelizovaného monistického systému správy akciových společností, má za následek omezené využívání Kodexu a institutu

nevýkonných členů správních rad. Nicméně mám za to, že je důležité se tomuto tématu věnovat s ohledem na možný budoucí vývoj.

Vzhledem k aktuálnosti tématu v českém prostředí a nedostatku publikací k nevýkonným členům správních rad a Kodexu správy a řízení vnímám jako důležité pojmout práci z části deskriptivně. Dále využiji metody komparace a analýzy k zhodnocení pravidel pro rozdělení členů správní rady na výkonné a nevýkonné jak v Kodexu, tak zákonné úpravě. V závěrečné části provedu analýzu prostředí českých veřejně obchodovaných společností a jejich postoj ke Kodexu a nevýkonným členům.

Téma jsem si vybral z důvodu jeho aktuálnosti, která je dána především novelizací monistického systému správy akciových společností z roku 2021. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (dále také „ZOK“) představil monistický systém českému prostředí již v roce 2014, avšak ten obsahoval kupodivu dva volené orgány a řadu problémů s výkladem klíčových ustanovení, což vedlo k tomu, že tento způsob v podstatě nebyl společnostmi využíván pro svojí fundamentální nejednoznačnost. Nová úprava měla tyto problémy napravit a tím zvýšit právní jistotu. Se starou právní úpravou pracuje i poměrně nový Kodex správy a řízení společností z roku 2018 a je proto nezbytné vyložit význam jeho doporučení ve světle nové úpravy.

Dále také v kodexech *corporate governance* spatřuji vhodný způsob, jak bez příliš svazující regulace zavádět nová pravidla, která by měla mít za cíl především dlouhodobou stabilitu obchodních společností. Obzvláště v existenci nezávislých a nevýkonných členů správních rad vidím vhodný nástroj k zvyšování kvality „korporátní“ odpovědnosti ve společnostech, které obchodují své akcie na veřejných trzích.

Soft law může mít pozitivní vliv na vývoj společnosti pouze tehdy, pokud o něm budou mít soukromé společnosti, veřejné instituce a veřejnost náležitě povědomí. Teprve tehdy budou pravidla týkající se transparentnosti a kodexy založené na principu *comply or explain* skutečně efektivní.

1 Corporate governance

V první části se zaměřím na pojem a teoretické základy správy a řízení společností. Dále věnuji kapitolu i kodexům správy a řízení společnosti, což je důležité, jelikož se tato problematika pohybuje mimo rámec klasických témat obchodního práva.

1.1 Pojem corporate governance

Moravec a Andreisová uvádí, že pojem *corporate governance*¹ pochází z angloamerického prostředí a poprvé se objevil v britském odborném tisku v devadesátých letech minulého století. Dále uvádí, že se nejedná o pojem čistě právní, ale zčásti také ekonomický.² Není tedy překvapivé, že *corporate governance* nemá přesnou definici, jak uvádí Hurychová a Sýkora.³ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále také „OECD“) tímto pojmem rozumí systém, jímž je společnost řízena a kontrolována⁴. Totožnou definici poskytuje i „Cadburyho zpráva“, jakožto jeden z důležitých dokumentů pro tuto oblasť. Dle Principů správy a řízení společnosti (dále také „Principy“) představují tento systém nejen vztahy mezi správními orgány společnosti, managementem⁶ a akcionáři, ale také mezi dalšími zainteresovanými stranami, jimiž jsou především věřitelé či zaměstnanci společnosti.⁷

Můžeme se setkat i s užšími a poněkud pragmatičtějšími definicemi. Tak například autoři Shleifer a Vishny poskytují definici *corporate governance*, která jako hlavní účel správy a řízení společnosti uvádí schopnost ochrany poskytovatelů financí a co nejlepší zajištění jejich investice.⁸

¹ Pojem *corporate governance* bývá do českého jazyka překládán jako „správa a řízení společností“, někdy také jako „dobrá správa a řízení společností“. Tento základní pojem budu nadále používat především v anglickém jazyce.

² MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ. Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance. Praha: Grada Publishing, 2021, kap. 10. 2.

³ HURYCHOVÁ, Klára a Michal SÝKORA. Compliance programy (nejen) v České republice. Praha: Wolters Kluwer, 2018, str. 233.

⁴ OECD. Glossary of Statistical Terms. 2008, str. 106. Dostupné na: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-glossary-of-statistical-terms_9789264055087-en.

⁵ CADBURY, Adrian. Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee & Co. Ltd, 1992. Dostupné na: <https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>.

⁶ Jakožto mezinárodní dokument, který má být aplikován na různé jurisdikce, užívají principy OECD vlastní názvosloví pro orgány společnosti. Viz. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing: Paris, 2015, str. 10. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/g20oecd-principles-corporate-governance-2015>.

⁷ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 233.

⁸ SHLEIFER, Andrei a Robert W. VISHNY. A Survey of Corporate Governance. The journal of Finance, vol. LII, NO. 2. 1997. str. 773.

Principy, jakožto jeden z nejdůležitějších dokumentů na mezinárodní úrovni, popisují účel *corporate governance*. V úvodu Principů je uvedeno, že účelem je pomoci vybudovat prostředí důvěry, transparentnosti a odpovědnosti, které je nezbytné pro podporu dlouhodobých investic, pro finanční stabilitu a integritu podnikání, čímž bude podpořen silnější růst a rozvoj inkluzivních společností.⁹ Takto vymezený účel nepochybně přesahuje pouhé neodchýlení se řízení společnosti od dlouhodobých zájmů vlastníků, nicméně právě snaha o toto neodchýlení se dá považovat za historický důvod vzniku *corporate governance* a teorie zastoupení.

Někteří autoři spatřují v různých přístupech ke *corporate governance*, tak zásadní rozdíl, že je rozdělují na tzv. angloamerický vnější model a německo-japonský vnitřní model. Oba modely správy mají jinou formu, ale nejvíce se odlišují v ekonomickém základu jejich fungování. Pro anglosaský model je určující rozptýlené vlastnictví společností, vysoké oddělení jejich vlastnictví a řízení, výskyt nepřátelských převzetí společností atd. Zatímco s tzv. vnitřním modelem se pojí koncentrované vlastnictví, a tedy těsnější spojení mezi vlastnictvím a kontrolou společnosti a vysoký poměr bankovních úvěrů k celkovým závazkům společnosti.¹⁰ S vnitřním modelem se pojí často osobní zastoupení zainteresovaných osob ve vedení společnosti. Ve vnitřním modelu by teda teoreticky nemělo docházet tak často k problému zastoupení.

1.2 Teorie zastoupení

Kapitálové obchodní společnosti vznikly jako optimální prostředek pro shromáždění většího množství kapitálu a následného financování objemnějších projektů.¹¹ Při činnosti akciové společnosti s větším počtem akcionářů je nemyslitelné, aby se každý z nich efektivně podílel na každodenním rozhodování o správě a řízení společnosti a zároveň nelze od každého akcionáře očekávat zkušenosti s profesionálním řízením velkých projektů. Z tohoto důvodu vývojem času došlo k oddělení vlastnictví a kontroly akciových společností, jímž se popírá tradiční koncept vlastnictví a výkonu vlastnických práv a dochází k přesunu většiny práv vlastníků (akcionářů) společnosti na profesionální řídicí subjekty. Tento přesun má za následek všudypřítomný střet zájmů mezi vlastníky společnosti a osobami ji řídicí, předpokládáme-li že obě strany se svým chováním snaží maximalizovat svůj vlastní užitek.¹² Za zájem akcionáře se dá předpokládat

⁹ OECD (2015). op. cit., str. 7.

¹⁰ URBAN, Jan. Modely a instituce corporate governance ve vyspělých ekonomikách a jejich vývoj v ČR. In BAŽANTOVÁ, Ilona a Zdeněk HRABA. Corporate governance – aktuální problémy teorie a podnikové praxe. Praha. Prospektum, 2006. str.17-20.

¹¹ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 235-236.

¹² JENSEN, C. Michael a William H. MECKLING. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics 3, 1976, str. 308.

maximalizace užitku skrze rostoucí tržní hodnotu společnosti, zatímco zájmem řídicí osoby je udržení vlastní funkce, zajištění setrvání ve funkci do budoucna a obstarání co nejvyššího finančního ohodnocení.¹³ Takový střet zájmů se škodlivě projeví především tehdy, když jednání řídicích osob bude vedeno jejich vlastními oportunistickými zájmy a povede k jejich osobnímu užitku na úkor vlastníků společnosti. Problém spočívající v zastoupení jedné strany, jejíž majetek je spravován stranou druhou, v tomto případě managementem spravovaný majetek akcionářů, popisuje ekonomická teorie zastoupení a zároveň poskytuje vhodné nástroje a metody, jak zájmy obou stran co nejefektivněji sblížit.¹⁴ Postupem času vznikl vyvážený systém práv a povinností mezi principály a agenty¹⁵, který přináší určité brzdy a protiváhy v tomto nerovném vztahu.

O nerovný vztah vzhledem ke správě společnosti se jedná, kromě samotného řízení, které je samou podstatou oddělení vlastnictví a kontroly, také z důvodu informační výhody agentů. Ta spočívá v tom, že akcionáři nemohou sledovat každé jednání agentů a efektivně evaluovat jejich pracovní výsledky. Zároveň není možné, aby si akcionáři obstarali veškeré informace o řízení společnosti včas. Koncentrací informací v rukou řídicích osob tak vzniká informační asymetrie.¹⁶

Aby vůbec akcionáři mohli vyjádřit svůj názor ohledně správy společnosti, vyžádat si od řídicích orgánů informace a provádět kontrolu, je nezbytné, aby vykonávali svá práva na valné hromadě. V akciových společnostech, hlavně v těch s roztržitou akcionářskou strukturou, menšinová akcionáři často dobrovolně rezignují na efektivní a informovaný výkon svých akcionářských práv. Činí tak z obavy, že vliv jejich hlasu na řízení společnosti nebude téměř žádný. V tomto případě hovoříme o tzv. racionální apatii akcionářů¹⁷. K zájmu o kontrolu řízení společnosti, nepřispívá ani jejich limitovaná odpovědnost, ani skutečnost že náklady které by akcionář sám vynaložil na kontrolu řízení, by následně konzumovali všichni akcionáři jako tzv. černí pasažéři.¹⁸

¹³ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 236.

¹⁴ KRAAKMAN, Reinier a Henry HANSMANN. Agency Problems and Legal Strategies, in The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach. Oxford University Press, 2004, str. 21.

¹⁵ V návaznosti na stěžejní dílo: „The Modern Corporation and Private Property“, ve kterém autoři Berle a Means popsali základy problému oddělení správy a vlastnictví, se později v oboru vlastníci začali označovat jako *principals* a správci (řídicí orgány) jako *agents*. Viz. BERLE, Adolf A., Gardiner C. MEANS, Murray L. WEIDENBAUM a Mark JENSEN. The modern corporation and private property. 8th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2006.

¹⁶ HURYCHOVÁ, Klára, Ondřej TRUBAČ a Michal VRAJÍK. Odměňování exekutivy akciových společností. Praha: Wolters Kluwer, 2017, str. 3.

¹⁷ EASTERBROOK, Frank H. a Daniel R. FISCHER. The Economic Structure of Corporate Law. 4th print. Harvard University Press, 1998, str.41., 66-67.

¹⁸ HURYCHOVÁ, TRUBAČ, VRAJÍK (2017) op. cit., str. 2.

Corporate governance přichází se sankčními a motivačními nástroji, které mají řešit možný problém zastoupení. Sankční nástroje mají odradit agenty od škodlivého prosazování vlastních zájmů. Patří mezi ně hlavně fiduciární povinnosti obsahující povinnost péče a povinnost loajality a případné odpovědnostní mechanismy existující v případě jejich porušení. Fiduciární povinnosti jsou doplňovány povinnostmi informačními, ať už interními, nebo veřejnými a povinnostmi souvisejícími se systémem vnitřního auditu.¹⁹ K efektivitě jejich uplatňování je důležitý výkon kontrolní působnosti, provozován dozorčí radou, nebo nevykonnými členy správní rady. V čele motivačních nástrojů stojí odměňování managementu. Hlavní motivačním faktorem je, když je odměňování zčásti vázáno na výkonnost společnosti. Nevýkonní členové mohou mít rozhodující vliv na politiku odměňování v rámci společnosti, skrze výbor pro odměňování. Optimálně je třeba najít rovnováhu mezi oběma druhy nástrojů. Přílišné vázání odměny na ekonomickou výkonnost je nežádoucí, jelikož je ovlivněna i mnoha jinými faktory než jen prací agentů. Zároveň přísně nastavené sankční nástroje a jejich důkladná kontrola a monitoring, by nejen zvyšovaly náklady, ale také by mohli příliš oslabit akceschopnost agentů.²⁰

U obchodních společností dochází k problémům zastoupení i mezi dalšími subjekty, a to majoritními akcionáři na pozici agentů a minoritními akcionáři jako principály. Dále mezi obchodní společností, jako celkem a dalšími zainteresovanými stranami, jako jsou věřitelé, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci společnosti.²¹ Právě vztahu mezi společností, potažmo akcionáři a věřiteli, je poslední dobou věnována větší pozornost z pohledu teorie zastoupení, z důvodů zájmu věřitelů na zisku společností a následného splácení a možného nároku věřitelů v případě úpadku.²²

Teorie zastoupení není jediný způsob, jak popisovat fungování akciových společností a jejich rozhodovací procesy. S důrazem na kontrolu a odměňování jednotlivců, vynechává ostatní sociální a behaviorální faktory, jako je motivace společenským statutem, smyslem pro komunitu, nebo potřeba seberealizace.²³ Podle správcovské teorie manažer s těmito motivacemi a identifikací s organizací, bude přirozeně více oddaný cílům organizace než pouze vlastnímu

¹⁹ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 237.

²⁰ ZOGNING, Félix. Agency Theory: A Critical Review. European Journal of Business and Management, 2017, str.4.

²¹ KRAAKMAN, HANSMANN (2004), op. cit., str. 22.

²² ZOGNING (2017) op. cit., str. 4.

²³ ZOGNING (2017) op. cit., str. 5.

prospěchu.²⁴ Teorie zastoupení nicméně slouží k pochopení střetu zájmů, který vždy může vzniknout mezi principály a agenty, ale vzhledem k vývoji nových praktik *corporate governance*, nelze považovat za všeobjímající reprezentaci reality fungování akciových společností.²⁵

Pro příklad, kdy nedostatečná pravidla pro zastoupení vlastníků měla z celospolečenského hlediska záporné dopady, nemusíme chodit daleko. Během kupónové privatizace chyběla úprava investičních privatizačních fondů, která by zajišťovala dostatečnou kontrolu nad řídicími orgány fondů a vznikl tak obrovský problém se zastoupením.²⁶ Citovaný text uvádí i další důvody neúspěchu české kupónové privatizace, a i když nešlo o akciové společnosti, tak můžeme vidět, jak velké riziko vzniká, když jsou agentovi svěřeny přílišné pravomoci a nejsou nastaveny dostatečné kontrolní mechanismy. Obecně se dá říct, že finanční krize, úpadky velkých společností a jiné nežádoucí jevy byly v průběhu dějin důvodem pro nový přístup a nastavení pravidel *corporate governance*. S existencí nedostatečných pravidel pro zastoupení je spojováno i ustanovení historicky zásadní Cadburyho komise a následné publikování Cadburyho zprávy. Bylo tak učiněno, s úmyslem reagovat na účetní skandály a kolapsy společností Bank of Credit and Commerce International, Polly Peck a dalších.²⁷ Zároveň je ale potřeba pamatovat, jak bylo uvedeno v Cadburyho zprávě, že žádný kontrolní systém, natož *soft law* regulace, nemůže eliminovat riziko podvodu, aniž by svázal společnosti natolik, že by jim v důsledku překazil schopnost soutěže na trhu.²⁸

Problém zastoupení, stejně jako informační asymetrii, pomáhá řešit institut nevykonných a nezávislých členů správních rad, o kterém dále pojednávám v druhé části práce.

1.3 Kodexy corporate governance

²⁴ DAVIS, James H., David SCHOORMAN a Lex DONALDSON. Toward a Stewardship Theory of Management. In *The Academy of Management Review*. Academy of Management, 1997, str. 43.

²⁵ HEATH, Joseph. The Uses and Abuses of agency Theory. In *Business Ethics Quarterly*. Cambridge University Press, 2009, str. 522

²⁶ HAVEL, Bohumil, Jan LASÁK, Vlastimil PIHERA a Ivana ŠTENGLOVÁ. Czech Corporate Governance in the Light of its History and the Influence of the G20/OECD Corporate Governance Principles. *European business organization law review*, 2022, str. 28.

²⁷ KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, str. 23.

²⁸ CADBURY (1992), op. cit., str. 11.

Jedná se ucelený soubor doporučení, principů a standardů dobré správy, vztahující se k vnitřnímu řízení společnosti.²⁹ Tyto standardy nebývají konstruovány přímo institucí, která kodexy vydává, ale přebírají osvědčená a známá pravidla té nejlepší možné správy („*best practices*“) a upravují je podle zvyklostí a právních předpisů oblastí, pro které jsou vydávány. Nejedná se o závazné právní předpisy, které by byly vynucovány státní, nebo mezinárodní autoritou, ale o *soft law* regulaci, kterou obecně společnosti mohou, ale nemusí přijmout. Kodexy berou na vědomí, že každá společnost je jedinečná a bylo by nežádoucí její fungování a organizaci podřídít předem stanoveným a unifikovaným pravidlům.³⁰ Jak tedy poskytnout ucelený soubor pravidel, který by měly společnosti dobrovolně přijmout a zároveň respektovat odchylky individuálních společností s možnými námitkami proti jednotlivým pravidlům? Na tuto otázku odpovídají kodexy zavedením principu *comply or explain* neboli „dodržuj, nebo vysvětli, proč nedodržuješ“. Jak už samotný název napovídá, tak společnost, která se kodexem chce řídit, musí zveřejnit, že se kodexem řídí a případné odchylky od pravidel kodexu musí vysvětlit. Společnost může kodex přijmout jako celek, nebo může jednotlivá pravidla vyloučit zcela, či zčásti, avšak musí srozumitelně a jasně vysvětlit proč a jak tak činí.³¹ Například autoři Cadburyho zprávy, jakožto kodexu, ve kterém se princip *comply or explain* objevil poprvé, si uvědomovali, že byly-li by požadavky jejich kodexu vynucovány, více by hrozilo, že společnosti by pravidla dodržovaly pouze formálně, aniž by se inspirovaly jejich podstatou.³²

Kodexy mohou vydávat ať už vládní, nebo kvazi-vládní subjekty, jak je tomu například ve Spojeném království, kde je kodex vydáván komisí, jejíž členové jsou jmenováni vládou.³³ Je také možné, aby byl kodex vydán soukromými osobami, jak je tomu v České republice, kde byl Kodex správy a řízení společností vydán soukromě ve spolupráci s řadou soukromých i veřejných subjektů.³⁴ Velký význam mají v neposlední řadě soubory principů vydávané mezinárodními organizacemi v čele s principy OECD, které hrají klíčovou roli ve sjednocování pravidel *corporate governance*.³⁵

²⁹ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 234.

³⁰ HURYCHOVÁ, TRUBAČ, VRAJÍK (2017) op. cit., str. 5.

³¹ HURYCHOVÁ, TRUBAČ, VRAJÍK (2017) tamtéž.

³² CADBURY (1992), op. cit., str. 11.

³³ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 234.

³⁴ Kodex vznikl pod záštitou spolku Czech Institute of Directors v partnerství s poradenskou společností Deloitte, za pomoci dalších subjektů. Viz. Czech Institute of Directors. Kodex správy a řízení společností. 2018. Dostupné na: <https://www.cginstitut.cz/cs/dokumenty/>.

³⁵ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 234.

Mnoho států vydává vlastní kodexy *corporate governance*. Obecně by se dalo říct že státy s dlouhodobější zkušeností s *corporate governance* a rozvinutým tržním hospodářstvím budou svými kodexy vzorem pro ostatní státy. Například Kodex správy a řízení společností ČR je inspirován jak kodexem německým a rakouským, tak mezinárodními standardy v čele s principy OECD.³⁶

I když hovoříme o *corporate governance*, jako o *soft law* regulaci, často zákonodárci přistupují k úpravám, které ukládají vynutitelnou povinnost společnostem, jejichž akcie jsou obchodované na burze cenných papírů. Tyto veřejně obchodované společnosti mívají povinnost se podle pravidla *comply or explain* vyjádřit k dodržování kodexu. V České republice tak činí společnosti ve výroční zprávě emitenta podle § 118 odst. 4 zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu (dále také „ZPKT“). Toto ustanovení vzniklo na základě směrnice Evropské unie, která zavádí princip *comply or explain* pro veřejně obchodované společnosti.³⁷ Tento *hard law* prvek koresponduje s veřejným zájmem na ochraně investora, kterým u veřejně obchodovaných společností může být kdokoliv a na stabilitě a fungování trhu, jakožto hlavními principy práva kapitálového trhu.³⁸ Podobného důsledku lze dosáhnout obsažením této povinnosti v podmínkách k přijetí obchodování na burze, na rozdíl od zákona, jak je tomu například ve Spojeném království.³⁹ Neexistující povinnost se vyjádřit k dodržování kodexů pro společnosti, které nejsou veřejně obchodované, ovšem neznamená, že pravidla dobré správy nemohou takovým společnostem prospět. Oddělení vlastnictví a řízení generuje problémy, které lze řešit přijutím pravidel z kodexů *corporate governance*. Rozhodnutí, jak se pravidly vázat a jak případný vztah ke kodexu zveřejnit, je však ponecháno na jejich vlastní vůli. Otázkou zůstává, jestli je žádoucí vyžadovat přijutí kodexu po akciových společnostech, které mají jednoho, nebo podstatného většinového akcionáře, který sám zastává řídicí funkci. Zde bude záležet především na tom, jestli je společnost veřejně obchodovaná a na přístupu k ochraně menšinových akcionářů.

Důvodů pro přijetí kodexu společností je více. Společnost může přijutím všeobecně doporučených a uznávaných pravidel *best practise* cílit na posílení stability a důvěryhodnosti

³⁶ Czech Institute of Directors (2018) op. cit., str. 15.

³⁷ Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/46/ES. Ze dne 14. června 2006.

³⁸ CIVÍNOVÁ, Veronika. Regulace kapitálového trhu: Základní principy. In: epravo.cz [online]. 2022 [citováno 27-05-2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/regulace-kapitaloveho-trhu-zakladni-principy-115650.html>.

³⁹ Financial Reporting Council. UK Corporate Governance Code. 2018. Dostupné na: <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>.

v očích nových a stávajících investorů a zajistit si tím výhodnější pozici na trhu. Zároveň postup v souladu s takovými pravidly, může eliminovat hrozbu odpovědnosti řídicího orgánu za porušení nezbytné péče. V praxi také bývá časté, že dceřiné společnosti přijímají stejný kodex jako společnost mateřská, činí tak případně v přizpůsobeném rozsahu.⁴⁰

Funkce kodexů je primárně regulační. Rozumíme tím, že upravuje vnitřně správu a řízení společnosti, často nad rámec zákonných požadavků. Zároveň lze kodexům přiřknout funkci informační, která působí dovnitř společnosti a informuje subjekty v rámci společnosti, jakým způsobem by měla být řízena. Tato informační funkce bude však působit i navenek, vůči veřejnosti a potenciálním investorům, pokud půjde o veřejně obchodovanou společnost, která má povinnost se veřejně vyjádřit k dodržování kodexu. Kodexům lze přisoudit i inspirační funkci. Ta spočívá v tom, že osvědčená pravidla *best practise* mohou působit i na zákonodárce a inspirovat jej k přijetí regulace založené na těchto pravidlech.⁴¹

Po vydání principů OECD se mluví o jejich prozařování do národních kodexů dobré správy a řízení společností. To má bezesporu za následek, že většina kodexů se svými pravidly v mnoha směrech přibližují. Mluví se tak o jejich konvergujícím charakteru. V současné době, již však není cílem vymýšlet stále nová pravidla, nýbrž bývá pozornost upřena k jejich využití v praxi a vynucování.⁴²

⁴⁰ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 234.

⁴¹ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 235.

⁴² HURYCHOVÁ, Klára. Pravidla odměňování v českém Kodexu corporate governance a jejich srovnání s mezinárodními standardy. In Ivana Štenglová a Bohumil HAVEL, (eds.), Prozařování OECD principů corporate governance do národních kodexů dobré správy obchodních korporací. Praha: Wolters Kluwer, 2022, str. 43-44.

2 Rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy

V této části se zaměřím především na institut nevýkonných členů statutárních orgánů v monistických systémech správy akciových společností (dále také „nevýkonní ředitelé“).⁴³ Kapitulu věnuji historickému vzniku a vývoji ve Spojeném království, jelikož se jedná o zemi s rozvinutým kapitálovým trhem a tradičním monistickým systémem správy akciových společností, kde byla tomuto institutu během let věnována patřičná pozornost v rámci *corporate governance*. Než se budu v práci věnovat právní úpravě v České republice, považuji za důležité zmínit také různé způsoby úprav a výhody a nevýhody rozdělení na výkonné a nevýkonné ředitele, jak o nich bylo referováno v zahraničí.

2.1 Historické důvody pro rozdělení působnosti členů a vývoj rozdělení

V minulém století, v návaznosti na problém zastoupení, jak o něm bylo referováno výše, přišly společnosti a jejich orgány, s rozdělením na výkonné a nevýkonné ředitele. Úlohou výkonných ředitelů je každodenní vedení společnosti a vytváření strategie společnosti. Nevýkonní ředitelé aktivity těch výkonných kontrolují a činní tak s odstupem a určitou nezávislostí na společnosti. Tato nezávislost prospívá společnosti zejména v aktivitách, ve kterých by výkonní ředitelé byli ve střetu zájmů, jako je navrhování a posuzování kandidátů na místa ve volených orgánech, navrhování odměňování výkonných ředitelů, kontrola interního auditu a doporučení a sledování činnosti externího auditora. Zároveň jim jejich nezáúčastněnost na každodenním vedení společnosti zajišťuje postavení vhodné k hodnocení výkonu výkonných ředitelů a hodnocení strategie společnosti.

Fungují jako pomyslný klín ve vztahu zastoupení mezi výkonnými řediteli a akcionáři. Na jednu stranu jsou členy statutárního orgánu a nedotýká se jich problém informační asymetrie tolik jako akcionářů a mají tedy více informací, nezbytných k dohlížení na exekutivu. Zároveň by odměňování nevýkonných ředitelů, na rozdíl od těch výkonných, nemělo být vázáno na výkonnostní kritéria, jako jsou opční plány nebo výkonnostní bonusy, aby byla posílena jejich nezávislost a nezávislost.⁴⁴ Na druhou stranu jsou, společně s výkonnými řediteli, odpovědní za jednání statutárního orgánu a uplatní se na ně veškeré odpovědnostní mechanismy, podle daného

⁴³ Jedná se o překlad anglického pojmu *non-executive director*.

⁴⁴ HURYCHOVÁ, TRUBAČ, VRAJÍK (2017) op. cit., str. 41.

právního řádu. Obecně tedy fiduciární povinnosti, často se dělící na povinnost loajality a povinnost péče.⁴⁵

Konkrétní pravidla, jak nastavit minimální počet nevýkonných ředitelů v orgánu, nebo kritéria jejich nezávislosti a další náležitosti, nicméně nebyla unifikována. V návaznosti na kolapsy několika mezinárodních obchodních společností, které byly zapříčiněny zfalšovaným účetnictvím, byla jmenována komise s úkolem doporučit určité standardy *corporate governance*⁴⁶. Tato komise vydala v roce 1992 již zmiňovanou Cadburyho zprávu, která formulovala pravidla týkající se nevýkonných ředitelů a ovlivnila většinu kodexů *corporate governance*, které byly vydány po ní. Dále byly ve Spojeném království vydány další zprávy, které postupně dotvářeli pravidla *corporate governance*. Vzhledem k omezenému rozsahu práce se ve dvou následujících podkapitolách budu věnovat především Cadburyho zprávě a Higgsově zprávě⁴⁷, jelikož právě ty jsou k tématu nevýkonných ředitelů nejpodstatnější.

2.1.1 Nevýkonní ředitelé v Cadburyho zprávě.

Na podnět britského regulátora a londýnské burzy byla ustanovena komise jejímž cílem bylo analyzovat akciové trhy a kótované společnosti a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní *corporate governance*.⁴⁸ Komise obdržela kolem dvě stě odpovědí na své průzkumné otázky od soukromých společností, veřejných institucí a kapacit v rámci akademie, aby dala dohromady zprávu, která obsahuje kodex *corporate governance* založený na principu *comply or explain*.⁴⁹ Kodex je určen veřejně obchodovaným společnostem, ale zároveň nabádá ostatní společnosti, aby se doporučeními řídily.⁵⁰

Podle zprávy by každá správní rada⁵¹ měla obsahovat výkonné ředitele s podrobnou znalostí podnikání a vnější nevýkonné ředitele, kteří dokážou do činnosti společnosti donést větší rozhled. I když je správní rada unitární orgán a obě skupiny ředitelů jsou odpovědní za jednání a

⁴⁵ NOVOTNÁ KRTOUŠOVÁ, Lucie. Odpovědnost členů statutárních orgánů právnických osob. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019, str. 5.

⁴⁶ CADBURY (1992), op. cit., str. 8.

⁴⁷ HIGGS, Derek. Review of the role and effectiveness of non-executive directors. 2003. Dostupné na: <https://ecgi.global/code/higgs-report-review-role-and-effectiveness-non-executive-directors>.

⁴⁸ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str 238-239.

⁴⁹ CADBURY (1992), op. cit., str. 13.

⁵⁰ CADBURY (1992), op. cit., str. 15.

⁵¹ Jedná se překlad názvu orgánu zvaného „*board of directors*“ v britském monistickém systému správy akciových společností.

rozhodnutí rady jako celku, tak se jejich povinnosti odlišují. Zpráva rozděluje dva hlavní úkoly pro nevýkonné ředitele. Jedná se o přezkoumávání výkonnosti správní rady a výkonného managementu a dále navrhování rozhodnutí v těch záležitostech, kde nastává potenciální střet zájmů, jako například odměňování, audit atd.⁵²

Jedno z hlavních doporučení zprávy je, aby společnosti oddělily funkci předsedy správní rady a generálního ředitele, čímž zabrání přílišné koncentraci moci v rukou jedné osoby. Klíčovou funkcí předsedy správní rady je organizace a řízení jednání správní rady. Zmíněné oddělení funkcí je také žádoucí, jelikož má předseda správní rady na starost včasné a věcné informování nevýkonných ředitelů o záležitostech společnosti.⁵³ Také proto by bylo nežádoucí, aby nevýkonným ředitelům, kteří mají dohlížet a kontrolovat, tyto informace podle svého uvážení předával vedoucí exekutivy. Pokud dojde ke spojení funkce předsedy správní rady a generálního ředitele, tak zpráva doporučuje silnou a nezávislou správní radu, čehož lze docílit především významným počtem a kvalitou nezávislých nevýkonných ředitelů.

Cadburyho zpráva obecně klade důraz na vysokou kvalitu nevýkonných ředitelů a jejich dostatečný počet ve správní radě. Nicméně, aby bylo vyhověno minimálním požadavkům na obsazení výborů, postačí tři nevýkonní ředitelé, ze kterých by dva měli splňovat kritérium nezávislosti, tak jak je definována ve zprávě.⁵⁴

Nezávislost je klíčová vlastnost, kterou by měla disponovat většina nevýkonných ředitelů ve společnosti. Měla by je stavět mimo střet zájmů a zajišťovat jejich nezávislý úsudek, vedoucí v co nejprospěšnější službu společnosti. Jedná se o nezávislost na výkonném managementu a obchodních či jiných vztazích, které by mohly ovlivnit nezávislý úsudek ředitelů. Nezávislost ředitelů nenarušují jejich odměny a případné vlastnictví akcií společnosti.⁵⁵ O splnění této obecné definice nezávislosti nevýkonnými řediteli rozhoduje správní rada. Žádná konkrétní kritéria nezávislosti Cadburyho zpráva nezmiňuje, a tak zůstává na správních radách, koho po vlastním uvážení za nezávislého prohlásí.

Komise přistupuje k době trvání funkce nevýkonných ředitelů tak, že je doporučuje jmenovat na předem stanovenou dobu se zákazem automatického znovujmenování. Zdůvodňuje to tvrzením, že příliš dlouhé setrvání ve funkci by mohlo oslabit jejich nezávislost.⁵⁶

⁵² CADBURY (1992), op. cit., str. 19-20.

⁵³ CADBURY (1992), op. cit., str. 20.

⁵⁴ CADBURY (1992), op. cit., str. 21.

⁵⁵ CADBURY (1992) tamtéž.

⁵⁶ CADBURY (1992), op. cit., str. 22.

Nevýkonní ředitelé vykonávají své povinnosti také ve výborech správní rady. Ty může zřídit správní rada svým rozhodnutím a horizontálně na ně delegovat svoji působnost. V oblasti *corporate governance* je zvykem nastavit pravidla pro působnost výborů a kritéria pro minimální počet nevýkonných a také nezávislých ředitelů.

Výbor pro jmenování, pokud je ustanoven, má za úkol vybírat a navrhopvat správní radě kandidáty na členy správní rady.⁵⁷ Podle Cadburyho zprávy by měla být složena z většiny nevýkonnými řediteli a měla by být předsedána nevýkonným ředitelem nebo předsedou správní rady.⁵⁸

Výbor pro odměňování je velice důležitý, jelikož ve společnostech, které nezavedly spolurozhodování akcionářů o odměnách vrcholné exekutivy, rozhoduje o odměňování výlučně správní rada. Výkonní ředitelé by se zásadně neměli podílet na utváření politiky odměňování z důvodu enormního střetu zájmů, proto je ve zprávě doporučeno, aby byl výbor složen zcela, nebo převážně z nevýkonných ředitelů a také byl jedním z nich předsedán.

Výbor pro audit by měl být složen výlučně z nevýkonných ředitelů, z nichž většina by měla navíc splňovat kritérium nezávislosti podle zprávy. Správní rada má povinnost vést účetnictví a vyhotovovat výroční zprávu, která je zásadním zdrojem informací o hospodaření společnosti. K jejímu ověření najímá externího auditora. Jelikož jsou pravdivé a přesné informace o finanční pozici podniku stěžejní pro rozhodování akcionářů je důležité, aby právě nezávislý výbor pro audit vykonával řadu souvisejících povinností a předešlo se tak potenciálnímu střetu zájmů výkonných ředitelů. Výbor pro audit mimo jiné doporučuje externího auditora, výši poplatku za audit, dohlíží na průběh auditu a spolupracuje s auditorem. Zároveň pokud má společnost vlastní systém vnitřního auditu, tak výbor by pro něj měl zajišťovat zdroje a přezkoumávat jeho počínání. Systém vnitřního auditu není povinný, proto jsou doporučení oproti externímu auditu obecnější.⁵⁹

2.1.2 Nevýkonní ředitelé v Higgsově zprávě

⁵⁷ Proces jmenování členů správních rad se liší společnost od společnosti. Jmenovací pravomocí obecně disponuje valná hromada akcionářů. Správní rada může například rozhodovat o svém průběžném doplnění a následně nechat valnou hromadu volbu schválit. Valná hromada může i delegovat tuto působnost na jiný orgán.

⁵⁸ CADBURY (1992), op. cit., str. 26.

⁵⁹ CADBURY (1992), op. cit., str. 26-29.

Než došlo k zhotovení Higgsovy zprávy, která je zásadní pro téma nevýkonných ředitelů, bylo vydáno několik nových kodexů *corporate governance* ve Spojeném království. Greenburyho zpráva se zaměřovala především na odměňování. Zpřísnila především požadavek pro složení výboru pro odměňování a to tak, že by měl být složen výhradně z nevýkonných ředitelů. Dále přinesla nové požadavky na nezávislost nevýkonných ředitelů, aby mohli co nejúčelněji a transparentně rozhodovat o personalizovaných odměnách výkonných ředitelů, vázaných na výkonnostní kritéria.⁶⁰ V roce 1998, na základě zprávy Hampelovy komise, byly pravidla z předchozích zpráv a kodexů spojeny do jednoho kodexu a vznikl tak *Combined code*.⁶¹ Ten zavedl pravidlo, že správní rada se musí obsahovat minimálně třetinu nevýkonných ředitelů.

Higgsova zpráva, která je také zvaná: „posouzení role a efektivita nevýkonných ředitelů“, byla vydána v roce 2003, poté co americký zákonodárce vydáním *Sarbanes-Oxley act* reagoval na kolapsy společností Enron, WorldCom a dalších.⁶² Tento zákon upravuje veřejně obchodované společnosti a podstatně reguluje odpovědnost členů statutárních orgánů, přístup k auditu, účetní výkazy atd. Na rozdíl od USA přistoupili tvůrci Higgsovy zprávy k přísnějším pravidlům *corporate governance*, namísto legislativního zásahu a potvrdili tak příklon k principu *comply or explain*.

Institut nevýkonných ředitelů dostal v Higgsově zprávě zatím největší pozornost, v čele s požadavkem, aby nezávislí nevýkonní ředitelé tvořili alespoň polovinu správní rady, předsedu vyjímaje. Kritérium nezávislosti je oproti Cadburyho zprávě značně posíleno. Kromě usnesení rady o nezávislosti ředitele, musí být splněny další požadavky, jako například: ředitel nebyl zaměstnancem společnosti v posledních pěti letech, neměl v posledních třech letech žádné obchodní vztahy se společností, nemá rodinné vazby se zaměstnanci, poradci, řediteli, nebo dokonce neslouží v jiné společnosti spolu s ředitelem dotčené společnosti.⁶³ Posun lze spatřovat také v záležitosti vlastnictví akcií nevýkonnými řediteli. Higgsova zpráva ve výčtu požadavků na nezávislost, zmiňuje odměňování v podobě opcí na akcie společnosti jako okolnost, která by mohla ovlivnit nezávislost.⁶⁴ Ovšem zpráva doporučuje ve výroční zprávě zveřejňovat členy,

⁶⁰ GREENBURY, Richard. Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury. 1995. Dostupné na: <https://ecgi.global/code/greenbury-report-study-group-directors-remuneration>.

⁶¹ Committee on corporate governance. The Combined Code. 1998. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/combined-code-principles-good-governance-and-code-best-practice>.

⁶² HIGGS (2003), op. cit.

⁶³ HIGGS (2003), op. cit., str. 81-82.

⁶⁴ HIGGS (2003), op. cit. tamtéž.

kteří jsou správní radou považováni za nezávislé, s tím že pokud jsou tak považováni navzdory nějakému požadavku na nezávislost, má rada obsáhnout i své důvody, proč takto rozhodla.⁶⁵ Dá se tedy předpokládat, že by tímto transparentním způsobem mohla správní rada prohlásit člena za nezávislého, pokud by mu náleželo zanedbatelné množství akcií. Jedná se v podstatě o princip *comply or explain*, který je ve zprávě speciálně zmíněn pro institut nezávislosti.

Ve zprávě je také kladen důraz na formálnější proces nominace a jmenování ředitelů, s čímž souvisí nový požadavek na složení výboru pro jmenování z většiny nezávislými nevýkonnými řediteli.

Jedním ze zásadních témat jsou vztahy s akcionáři. Praxí bylo, že s majoritními akcionáři jednali pouze výkonní ředitelé. Z důvodu zapojení i ředitelů nevýkonných zpráva doporučuje zřízení funkce vrchního nezávislého ředitele⁶⁶, který by se měl spolu s výkonnými řediteli zúčastňovat dostatku pravidelných jednání s akcionáři a zároveň byl dostupný akcionářům, v případě nedosažitelnosti předsedy rady, nebo generálního ředitele.⁶⁷ Nabyté informace z takových jednání by měl nadále tlumočit zbytku nevýkonných ředitelů. Snaha Higgsovy zprávy na zkvalitnění vztahů ředitelů a akcionářů, skrze větší participaci nevýkonných ředitelů, je právě snahou o zkvalitnění vztahu zastoupení a zmírnění problému zastoupení.

Z nastíněného vývoje ve Spojeném království lze zpozorovat, kromě přimknutí se ke kodexové formě úpravy, také trend zpřísnování pravidel ohledně počtu a kvality nezávislosti nevýkonných ředitelů v správních radách. K současném kodexu více v následující kapitole.

2.2 Výhody a nevýhody zapojení nevýkonných členů správní rady

Úloha správní rady v novodobé společnosti nespočívá v každodenním obchodním vedení. Již v roce 1922 judikoval *Court of Chancery* v americkém státě Delaware⁶⁸, v kterém je tradičně registrována většina velkých společností ze Spojených států amerických, že hlavní role členů správní rady tkví v dohledu a kontrole, s tím že podrobné spravování společnosti je záležitostí,

⁶⁵ HIGGS (2003), op. cit., str. 82.

⁶⁶ V originálním znění se jedná o výraz „*Senior independent director*“.

⁶⁷ HIGGS (2003), op. cit., str. 31.

⁶⁸ Rozhodnutí Court of Chancery státu Delaware z roku 1922 ve věci *Cahall v. Lofland*.

kteřá může být delegována na zaměstnance společnosti.⁶⁹ Obecně vzato v monistickém systému správy společnosti lze vertikálně delegovat obchodní vedení na zaměstnance společnosti, nebo horizontálně na výkonné členy, s tím že povinnost dohledu mají členové správní rady. Případnou delegací však nejsou dotčeny fiduciární povinnosti a odpovědnost za jejich možné porušení. K odpovědnosti za porušení povinností nevýkonných členů správních rad a k následné náhradě škody dochází málokdy.⁷⁰ Podle studie, která v několika zemích zkoumala takové případy v kótovaných společnostech, k uvedenému dochází primárně, pokud vládní instituce vymáhá škodu po nevýkonných ředitelích v návaznosti na úpadek společnosti a v případech, které mají exemplárně působit na jiné společnosti.⁷¹ K tomu došlo například u zmiňovaných kolapsů společností WorldCom a Enron, které vyústili v mnohamilionové vyrovnání s nevýkonnými řediteli.⁷²

Soudy státu Delaware ke konci století vydaly řadu rozhodnutí, ve kterých v různých záležitostech uvolňují některé nároky pro společnosti, které mají ve svých radách nezávislé nevýkonné ředitele. Například rozhodnutí, které se týká transakcí se spojenými osobami uvádí, že pokud je taková transakce schválená nezávislými členy, tak ve prospěch rady funguje pravidlo podnikatelského úsudku.⁷³ Dále také rozhodnutí, ohledně nuceného výkupu akcií od menšinových akcionářů, kde soud vyžaduje test poctivosti, jehož jedna část je považována za splněnou, pokud za společnost jednal výbor složený z nezávislých členů rady.⁷⁴ Podobná obchodněprávní rozhodnutí svým důsledkem pobízely společnosti k využívání institutu nezávislých členů, tím že poskytovaly tzv. *safe harbors*, které zlepšují odpovědnostní postavení správních rad.⁷⁵

Nastíněný posun bezesporu koresponduje s hlavní výhodou nezávislých a nevýkonných členů, kterou je již zmiňovaná absence střetu zájmů a možnost lépe plnit funkci dohledu, kontroly a zastupování všech akcionářů. Z těchto důvodů mohly být zmírněny některé nároky na veřejně obchodované společnosti s nezávislými řediteli a jejich právní jednání.

⁶⁹ BAINBRIDGE M. Stephen. The Board of Directors. In Jeffrey N. GORDON a Wolf-Georg RINGE, The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance. Oxford University Press, 2018, kap.2.

⁷⁰ BLACK Bernard, Brian CHEFFINS a Michael KLAUSNER. Outside Director Liability. Stanford Law Review vol. 58, 2006, str. 1138-1141.

⁷¹ CHEFFINS Brian a Bernard BLACK. Outside Director Liability Across Countries. Texas Law Review vol. 84, 2006, str. 1475-1480.

⁷² CHEFFINS (2006). op. cit. str. 1397.

⁷³ Rozhodnutí Nejvyššího soudu státu Delaware z roku 1987 ve věci *Marciano v. Nakash*.

⁷⁴ Rozhodnutí Nejvyššího soudu státu Delaware z roku 1983 ve věci *Weinberger v. UOP, Inc.*

⁷⁵ BAINBRIDGE (2018). op. cit. kap. 5.1.

I když od konce minulého století dominoval dohledový model správních rad, v praxi bývá hranice mezi obchodním vedením a dohledem nejasná.^{76,77} Obdobně jak česká právní úprava nechává takzvané základní zaměření obchodního vedení v gesci správní rady jako celku⁷⁸, tak v amerických úpravách musí často správní rada rozhodnout o důležitých záležitostech, jako například o akvizicích, transakcích se spřízněnými osobami a v některých státech i o podání žaloby. Pomůžeme-li si teorií, která přirovnává uvedené rozdělení pravomocí k ústavnímu právu⁷⁹, tak nejde o nic jiného než dělbu moci a systém brzd a protiváh. Ať už zákony, nebo soudní rozhodnutí v anglosaském systému stanovují výlučnou pravomoc správní rady jako celku, nebo o určení takové pravomoci mají rozhodnout například stanovy společnosti, tak zapojením dohledového modelu a s ním souvisejícím institutem nevykonných ředitelů vždy musí dojít k co nejjasnějšímu rozdělení pravomocí. Primární roli dohledu správní rady lze obhajovat i skutečností, že v případě poskytnutí rady o obchodním vedení generálnímu řediteli a následnému neúspěchu podniknutých kroků, by nebylo možné využít dohledové mechanismy v čele s odvoláním generálního ředitele.⁸⁰ Na druhou stranu, pokud je správní rada omezena pouze na dohlížení, tak může mít problém rozpoznat příčinu nepříznivých výsledků výkonného managementu. Takovou příčinou může být, jak neschopnost, nebo jednání ve vlastní prospěch na úkor společnosti, tak čistě smolný a nepředvídatelný vývoj trhu. Přítomnost výkonných ředitelů ve správní radě zlepšuje důvěru a předávání informací mezi výkonnými a nevykonnými řediteli a tím pádem pomáhá k průhlednějšímu dohledu a hodnocení.⁸¹

Jedna z výhod zahrnutí nezávislých nevykonných členů do správní rady je, že taková rada má lepší postavení na kontrolování generálního ředitele.⁸² Navíc správní rady, které jsou z většiny tvořeny nezávislými řediteli, jsou lépe situované k tomu, aby odvolaly generálního ředitele kvůli nedostatečnému výkonu než převážně výkonné rady.⁸³

⁷⁶ BAINBRIDGE (2018). op. cit. kap. 2.1.4

⁷⁷ BAINBRIDGE (2018). op. cit. kap. 2.1.5.1.

⁷⁸ § 456, odst. 4, ZOK.

⁷⁹ EISENBERG Aron Melvin. The Structure of Corporation Law. Columbia Law Review vol. 89, 1989, str. 1461-1525.

⁸⁰ BAINBRIDGE (2018). op. cit. kap. 2.1.5.

⁸¹ BAINBRIDGE (2018). op. cit. kap. 6.2.5.

⁸² BAINBRIDGE (2018). op. cit. kap. 5.

⁸³ WEISBACH Michael S. Outside directors and CEO turnover. Journal of Financial Economics vol. 20, 1988, str. 431-460.

Často zmiňovanou praktickou výhodou jsou zkušenosti a odbornost, které přinášejí nevýkonní ředitelé. V praxi totiž často zastávají tuto pozici bývalí výkonní ředitelé nebo vykonávají výkonnou pozici současně v jiné společnosti. Takové zkušenosti mohou zužitkovat jiným způsobem než výkonní ředitelé právě proto, že mají odstup od každodenní účasti na obchodním vedení a plnění plánů společnosti, což jim dovoluje nahlížet na vedení z vnějšku a pozorovat tak širší souvislosti. S takovou větší objektivitou se jim lépe provádí srovnání trhu jak na tuzemské, tak mezinárodní úrovni.⁸⁴ Další nezanedbatelnou výhodou pro fungování společnosti, je že nevýkonní ředitelé, ať už ze soukromé sféry, akademie, nebo vládních institucí mohou sdílet své kontakty a pomoci tak společnosti obchodně, či v otázce prestiže.⁸⁵

Jak plyne z předchozích kapitol a z mnoha kodexů *corporate governance*, tak je žádoucí plnění těch povinností nevýkonnými řediteli, které spadají do působnosti zmiňovaných výborů správních rad. Zejména nevýkonným výborem pro odměňování je možné zařídit, aby výkonní ředitelé sami nerozhodovali o stanovení svých odměn.

Určitá vzdálenost a menší napojení na společnost nevýkonných členů správních rad bude vždy přinášet i různé překážky se kterými se společnosti musí vypořádat. Zařazení nevýkonných členů zvyšuje náklady na rozhodování, jelikož samotný proces rozhodování rady trvá déle. Navíc je třeba překonávat informační asymetrii a nastavit vhodný systém informování nevýkonných členů o záležitostech společnosti.⁸⁶

Své povinnosti nevykonávají nevýkonní ředitelé pravidelně, a dokonce i ti kteří jsou členy některého výboru se účastní jednání pouze párkrát do roka. S tím souvisí v praxi rozšířená pluralita funkcí v různých společnostech, která ředitele na jednu stranu obohacuje o cenné zkušenosti, ale na druhou stranu může působit jako rozptýlení a bránit ředitelům se plně soustředit na jednotlivé funkce. Proto kodexy často předepisují požadavek na maximální počet nevýkonných funkcí v různých společnostech. Shodnout se na obecně vhodné délce funkčního období nevýkonného ředitele je také problémem. Vzhledem k nepravidelnosti výkonu funkce a existencí dalších funkcí ředitele, zabere nějaký čas, než se dostatečně seznámí s fungováním rady a společnosti. Zároveň by bylo nevhodné, aby nevýkonní ředitelé setrvali ve funkci příliš

⁸⁴ PASS Christopher L. Non-executive directors and the UK's new combined code on corporate governance. Business Strategy Series Vol. 9., No. 6., 2008. str. 293-294.

⁸⁵ PASS Christopher L. Corporate Governance and the Role of Non-executive Directors in Large UK Companies: An Empirical Study. Corporate Governance International Journal of Business in Society, červen 2004. str. 9.

⁸⁶ BAINBRIDGE (2018). op. cit. kap. 5.2.1.

dlouho, jelikož by mohla být zvýšena jejich konformita a mohlo by dojít ke oslabení nezávislosti.⁸⁷

Podle řady autorů nelze opomíjet motivaci nevýkonných ředitelů, spočívající v zachování dobré osobní pověsti.^{88,89} Na rozdíl od jiných funkcí a povolání je tento faktor považován za silnější u nevýkonných ředitelů, z důvodu časté mnohosti funkcí a také kvůli tomu, že právě osobní integrita je podstatná vlastnost pro výkon jejich funkce.⁹⁰

2.3 Možnosti úpravy nevýkonných členů správních rad

Pro oblast *corporate governance* obecně platí, že je možno jí na národní rovině koncipovat dvěma způsoby. Buď jsou pravidla *best practise* obsažena v kodexech, nebo jiných dokumentech s povahou *soft law*, nebo tyto pravidla zákonodárce obsáhne přímo do závazných právních předpisů. Taková pravidla mohou mít, jak dispozitivní, tak kogentní povahu. U rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy převládá, alespoň u evropských zemí, první zmíněný způsob, avšak v některých právních řádech lze nalézt *hard law* úpravu týkající se rozdělení. V této kapitole se zaměřím na úpravy rozdělení správních rad v různých zemích, a to v kontextu jejich možného využití v České republice. Nadále zmiňuji existenci jen vybraných institutů týkajících se správních rad, jelikož pro účely této práce není potřebné popsat podrobně každou úpravu, nýbrž pouze představit možnosti které nabízejí.

Je třeba zmínit existenci úpravy rozdělení v burzovních pravidlech, která nemusí být nutně vynucována státem, avšak hlavní sankční nástroj burz v podobě odstranění akcií společnosti z regulovaného trhu je natolik účinným, že se dá považovat za srovnatelný s klasickými vynucovacími mechanismy na státní úrovni. Takto je například regulováno rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy v burzovních pravidlech New Yorkské burzy⁹¹, která tímto způsobem stanovuje pravidla *corporate governance* pro podstatnou část

⁸⁷ PASS (2008) op. cit., str. 294-295.

⁸⁸ DAVIES Paul L. The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Powers. OECD, 2001, str. 8-9.

⁸⁹ CHEFFINS (2006). op. cit. str. 1478.

⁹⁰ PASS (2008) op. cit., str. 293.

⁹¹ Section 303A.01. NYSE Listed Company Manual. Dostupné na: <https://nyse.wolterskluwer.cloud/listed-company-manual/09013e2c85c00744>.

veřejně obchodovaných společností ve Spojených státech amerických. Základním požadavkem pro společnosti je zde obsazení správní rady převážně nezávislymi nevýkonnými členy.⁹²

Je také možné, aby stát přijal kodex *corporate governance*, který byl vydán státem jiným. Tak například Irsko uznává kodex Spojeného království a irská burza vydává takzvanou přílohu *corporate governance*, která britský kodex doplňuje a stanoví dodržování obou kodexů na principu *comply or explain*.⁹³

Hard law úpravu týkající se rozdělení stanovil například jihokorejský zákonodárce v obchodním zákoníku.⁹⁴ Kótovaná společnost má mít podle zákona minimálně čtvrtinu nezávislých nevýkonných ředitelů a správní rada velké kótované společnosti, která za předešlý fiskální rok disponovala aktivy přesahující dva biliony jihokorejských wonů, má mít tři a více nezávislých nevýkonných členů, kteří tvoří většinu členů správní rady. Zajímavé je, že podle výzkumů byla prokázána pozitivní korelace mezi nezávislostí správních rad a hodnotou akcií a výkonností jihokorejských společností, zatímco podobné výzkumy ve Spojených státech spojovali přítomnost nezávislých členů spíše s negativními důsledky na výkonnost společnosti.⁹⁵

V rámci *hard law*, počítají s rozdělením úpravy evropských států, jež transponují evropskou směrnici, která stanovuje povinnost zřídit výbor pro audit. Tato povinnost je stanovena i pro veřejně obchodované společnosti.⁹⁶ O povinném výboru pro audit se dále zmíním v části třetí.

Například belgický zákonodárce v zákoně upravujícím obchodní společnosti, stanovil pro veřejně obchodované společnosti kromě povinnosti zřídit výbor pro audit, také povinnost zřídit výbor pro odměňování.⁹⁷ Oba výbory jsou složeny z nevýkonných členů správních rad. Výbor pro odměňování má být navíc obsazen z většiny nezávislymi řediteli, což je přísnější kritérium

⁹² CHRISTIANSEN, Hans a ALISSA KOLDERTSOVA. *The Role of Stock Exchanges in Corporate Governance*. OECD, 2018, str. 9.

⁹³ The Irish Stock Exchange. *The Irish Corporate Governance Annex*. 2019. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/irish-stock-exchange-listing-rules-applying-uk-corporate-governance-code-irish-annex>.

⁹⁴ Článek 542-8 korejského obchodního zákoníku. Dostupné na: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=29875&lang=ENG.

⁹⁵ CHUN, Kyung-Hoon. *Korea's Mandatory Independent Directors: Expected and Unexpected Roles*. Seoul National University, 2016, str. 19.

⁹⁶ Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

⁹⁷ Art. 7:99-100. *Code des sociétés et des associations*. Ze dne 23.03.2019. Dostupné na: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2019032309&table_name=loi.

než u výboru pro audit, kde postačí jeden nezávislý ředitel. U výboru pro audit je však stanoven požadavek odbornosti v účetnictví a auditu pro jednoho člena, tak jak to vyplývá ze zmíněné směrnice. V belgickém zákoně je však definována pouze role výkonného ředitele, jako toho, koho správní rada, nebo představenstvo pověřili každodenním obchodním vedením a zastupováním společnosti. Za nevýkonného je tedy považován člen orgánu, který takto pověřen nebyl. Zákonná úprava vzácně definuje nevýkonné ředitele, v rámci zemí Evropské unie.

V belgickém kodexu *corporate governance*, založeném na principu *comply or explain* pro kótované společnosti, dále nejsou požadavky na obsazení výborů zpřísněny. Kodex stanoví že výbory mají být zřízeny v souladu se zákonem. Dále kodex požaduje, aby byla správní rada složena z většiny nevýkonnými řediteli, s tím že by měla obsahovat dostatečný počet nezávislých ředitelů, a to minimálně tři. Nevýkonní ředitelé by se podle kodexu měli nejméně jednou ročně sejít bez ředitelů výkonných. Dále klade omezení na kumulaci funkcí a stanoví, že by nevýkonní ředitelé neměli zastávat funkce ve správních radách ve více než pěti veřejně obchodovaných společnostech.⁹⁸

Ve Spojeném království je ponechána úprava nevýkonných ředitelů na úrovni *soft law*. V kodexu z roku 2018 byla zachována stěžejní ustanovení z Higgsovy zprávy. Nadále platí, že správní rada by měla být složena minimálně z poloviny nezávislými nevýkonnými členy, předsedu rady vyjímaje. Také výbory pro audit a odměňování by měly být složeny výhradně z nezávislých členů. V kodexu zůstal zachován požadavek na roli vrchního nezávislého ředitele, který by měl především zprostředkovávat kontakt mezi členy správní rady a akcionáři.⁹⁹ Poměrně přísná pravidla pro nezávislost nevýkonných členů bezpochyby korespondují s akcionářskou strukturou, která ve Spojeném království bývá roztříštěnější a s větší absencí majoritních akcionářů než v jiných zemích.¹⁰⁰ Oproti již zmíněné úpravě New Yorkské burzy, která stanovuje podobné pravidlo ohledně rozdělení, zůstává úprava pružnější díky fungování na principu *comply or explain*.

2.3.1 Pravidla pro rozdělení správní rady v závislosti na kontrole společnosti

⁹⁸ Corporate Governance Committee. Belgian Code on Corporate Governance. 2020. Dostupné na: <https://corporategovernancecommittee.be/en/about-2020-code/2020-belgian-code-corporate-governance>.

⁹⁹ UK Corporate Governance Code (2018), op. cit.

¹⁰⁰ DE LA CRUZ, A., A. MEDINA a Y. TANG. Owners of the World's Listed Companies. Paris: OECD Capital Market Series, 2019. str. 18-19.

V některých státech s vyšší koncentrací vlastnictví veřejně obchodovaných společností, jako je například Francie nebo Itálie, jsou pravidla v kodexech ohledně složení správní rady proměnlivá a záleží, zda v konkrétní společnosti figuruje většinový akcionář, nebo společenství akcionářů, kteří ať už přímo, nebo nepřímo disponují většinou hlasovacích práv. Ve společnostech, které jsou takto kontrolovány většinovým vlastníkem postačí, když je správní rada složena minimálně z jedné třetiny nezávislymi nevýkonnými řediteli, čímž by mělo být přispěno k větší efektivitě rozhodování správní rady. Naopak u společností, které takto kontrolovány nejsou, by měli podle kodexů správní radu tvořit takoví ředitelé nejméně z poloviny, aby bylo zajištěno nezávislé rozhodování správní rady. Ve Francii, kde je zavedena kodeterminace členů správních rad zaměstnanci pro některé společnosti, kodex navíc stanovuje, že takto volení členové nejsou bráni v potaz při určování poměru výkonných a nevýkonných členů ve správních radách.¹⁰¹ Italský kodex aplikuje výše zmíněný požadavek pro velké společnosti. Těmi rozumí ty společnosti, u kterých celková tržní hodnota akcií přesáhla jednu miliardu eur za každý ze tří posledních kalendářních roků. U ostatních společností požaduje minimálně dva nezávislé nevýkonné členy, kteří nezastávají post předsedy správní rady.¹⁰²

Úpravu, která pravidla na rozdělení správní rady určuje podle existence většinového akcionáře, obsahuje i japonský kodex *corporate governance*.¹⁰³ Ten však k problematice přistupuje opačným způsobem. Požaduje totiž větší počet nezávislých nevýkonných členů ve správní radě, pokud ve společnosti působí většinový akcionář, a to většinu, je-li společnost kótovaná na primárním trhu tokijské burzy a nejméně jednu třetinu, pokud je společnost kótovaná na trhu jiném. V tomto případě kodex rozšiřuje požadavek nezávislosti, o nezávislost členů správní rady, na většinovém akcionáři. V opačném případě stanoví kodex minimálně třetinové obsazení správní rady pro nezávislé ředitele společností na primárním trhu a dva nezávislé ředitele, jde-li o trhy ostatní. Zmíněné pravidlo o rozdělení dovoluje kodex nahradit zřízením speciálního výboru, složeného z nezávislých ředitelů a dalších nezávislých osob. Úkolem výboru je uváženě přezkoumávat převody majetku a obecně jednání kontrolujícího akcionáře, aby nebyly v rozporu se zájmy menšinových akcionářů. V tomto úkolu lze spatřovat důvod odlišnosti oproti francouzskému a italskému kodexu, které posilují efektivitu kontroly, na úkor ochrany menšinových akcionářů. Ta je však v Japonsku větší prioritou i z důvodu

¹⁰¹ AFEP-MEDEF. Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. 2022. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/10195>.

¹⁰² Italian Corporate Governance Committee. Corporate Governance Code. 2020. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/8009>.

¹⁰³ JPX Tokyo Stock Exchange. Japan's Corporate Governance Code. 2021. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/9172>.

roztržštěnější akcionářské struktury.¹⁰⁴ Japonská zákonná úprava se také odlišuje tím, že tamější zákon obchodních korporací, požaduje u veřejně obchodovaných společností alespoň jednoho nevýkonného členu rady. Navíc zákon nedefinuje zmíněnou nevýkonnost jako pouhou absenci obchodního vedení, jako například belgická úprava, ale rovněž stanoví i kritéria nezávislosti, která jsou dále posílena v režimu úpravy podle burzovních pravidel a kodexu *corporate governance*.¹⁰⁵

2.3.2 Skandinávský model corporate governance

Ve skandinávských zemích je struktura správy a řízení společností tradičně odlišná. Správní rada je většinou složena pouze z nevýkonných členů. Výkonné orgány v podobě výkonného ředitele, nebo výkonných ředitelů v případě Dánska, jsou přímo podřízené správní radě, která je podřízena valné hromadě.¹⁰⁶ Nejedná se tedy o tradiční monistickou strukturu správy akciových společností, nicméně hlavně úpravy v kodexech *corporate governance* nabízejí pro tuto práci zajímavé instituty. V této striktní hierarchické struktuře je kontrolujícím akcionářům umožněno dávat příkazy podřízenému orgánu a jmenovat a odvolávat správní radu dle svého uvážení, nebo dokonce rozhodovat o složení výborů pro odměňování a jmenování, které se v některých z těchto zemí mohou skládat přímo ze zástupců akcionářů.¹⁰⁷ Valné hromadě je také svěřena zbytková působnost a rozhoduje tak o všech záležitostech, jež nespádají do výlučné působnosti jiných orgánů. Tento model správy vyžadující od akcionářů aktivní přístup, souvisí s koncentrovanější akcionářskou strukturou skandinávských společností,¹⁰⁸ nicméně se osvědčuje i pro společnosti, jejichž vlastnictví je roztržštěnější.¹⁰⁹ Pro vyvážení sil ve společnostech, je ve skandinávských zemích kladen velký důraz na ochranu menšinových akcionářů.¹¹⁰

¹⁰⁴ DE LA CRUZ (2019), op. cit., str. 18-19.

¹⁰⁵ JPX Tokyo Stock Exchange (2021), op. cit., str. 22.

¹⁰⁶ Od uvedeného se odlišuje dánská úprava, která dovoluje členství výkonných ředitelů ve správní radě, čímž se přibližuje úpravě české. Ale právě takové rozdělení působnosti v rámci správní rady nedoporučuje dánský kodex ve svém článku 3.2.2. Viz. Danish Committee on Corporate Governance. Danish Recommendations on Corporate Governance. 2020. Dostupné na: <https://corporategovernance.dk/recommendations-corporate-governance>.

¹⁰⁷ APERTE Laura Arranz a Therese STRAND. The Nordic nomination committee and board tenure: an empirical investigation. Spanish Journal of Finance and Accounting, 2023. str. 2.

¹⁰⁸ ILMONEN, Klaus R. Explaining Nordic Corporate Governance: A Political Narrative. 2016, str. 5-6.

¹⁰⁹ LEKVALL, Per. The Nordic Corporate Governance Model. Stockholm: SNS Förlag, 2014, str. 62-63.

¹¹⁰ LEKVALL (2014), op. cit., str. 87.

Norský kodex doporučuje, aby výkonní ředitelé nebyli členy správní rady, ale pokud se tak společnost rozhodne, musí rozhodnutí náležitě odůvodnit.¹¹¹ Švédský kodex stanoví, že maximálně jeden člen správní rady může být výkonný.¹¹² Ve švédských veřejně obchodovaných společnostech obsazuje generální ředitel místo ve správní radě ve čtyřiceti procentech případů, ve finských pak v patnácti procentech.¹¹³ Ať už je výkonný ředitel formálně členem správní rady, nebo ne, tak úprava veškerých zmíněných zemí dovoluje jeho účast na jednáních správní rady, aby byla podpořena vzájemná spolupráce výkonné a nevýkonné složky.¹¹⁴

Vzhledem k výše uvedenému silnému postavení akcionářů, je ve skandinávských kodexech rozdělen požadavek nezávislosti pro nevýkonné ředitele, na nezávislost na společnosti a na výkonných osobách a na nezávislost na hlavních akcionářích.^{115,116,117} Kodexy vyžadují, aby většina členů správní rady byla nezávislá na společnosti a výkonných osobách a pro nejméně dva členy stanoví požadavek nezávislosti na hlavních akcionářích. Od toho se odlišuje pouze dánská úprava, která po vzoru Spojeného království stanoví nezávislost pro nejméně polovinu správní rady, včetně nezávislosti na akcionářích.¹¹⁸ Hlavní akcionáře, na kterých by měli být dva členové správní rady nezávislí, definuje finský a švédský kodex jako ty, kteří disponují deseti procenty všech akcií, nebo hlasů. Uvedené umožňuje akcionářům efektivně kontrolovat složení správní rady, ve které mohou sami zaujmout místo, případně jmenovat své blízké zástupce.¹¹⁹ Finský kodex obsahuje doporučení, aby ve správní radě byla zastoupena obě pohlaví.¹²⁰ Většina kodexů sice požaduje diverzitu, avšak takové konkrétní ustanovení postrádá. Evropskou směrnici o nedostatečně zastoupeném pohlaví, kterou zmiňuji v části třetí, značně předčila norská zákonná úprava, která již téměř dvacet let vyžaduje složení rady veřejných společností z čtyřiceti procent každým pohlavím.

¹¹¹ Norwegian Corporate Governance Board. The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance. 2018. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/6995>.

¹¹² Swedish Corporate governance Board. The Swedish Corporate Governance Code. 2020. Dostupné na: https://www.bolagsstyrning.se/the-code/current-code_3724.

¹¹³ LEKVALL (2014), op. cit., str. 74.

¹¹⁴ Pro přehled odkazují na prezentaci, která byla publikována ve spolupráci se všemi severskými institucemi, jež vydávají tamější kodexy. Viz. The working group of the self-regulatory corporate governance bodies of the five Nordic countries. Corporate Governance in the Nordic Countries. 2022. Dostupné na: <https://corporategovernance.dk/internationalt>.

¹¹⁵ Norwegian Corporate Governance Board (2018), op. cit., str. 32-33.

¹¹⁶ Swedish Corporate governance Board (2020), op. cit., str. 19.

¹¹⁷ Securities Market Association. Finnish Corporate Governance Code 2020. 2020. str. 27. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/7921>.

¹¹⁸ Danish Committee on Corporate Governance (2020), op. cit., str. 20-21.

¹¹⁹ LEKVALL (2014), op. cit., str. 75.

¹²⁰ Securities Market Association. (2020), op. cit., str. 25.

2.3.3 Indická úprava a rozdělení v závislosti na ne/výkonnosti předsedy správní rady

Pramenem indické úpravy jsou zejména zákon o společnostech a pravidla pro kótování společností na veřejném trhu.^{121,122} Kromě obecných požadavků pro členy správní rady, stanoví limit sedmdesáti pěti let pro nevýkonné členy. Pro veřejně obchodované společnosti platí, že nejméně polovina rady by měla být nevýkonná a měla by obsahovat alespoň jednu ženu.¹²³ Oba prameny stanovují přísné požadavky na nezávislost. Právě určení minimálního počtu nezávislých nevýkonných ředitelů, je pozoruhodně stanoveno v závislosti na skutečnosti, zda je předseda správní rady výkonný, nebo nevýkonný. V prvním případě musí rada obsahovat minimálně polovinu nezávislých členů. Pokud je předseda správní rady jejím nevýkonným členem, tak je vyžadována pouze alespoň jedna třetina nezávislých členů. Uvedené reflektuje v praxi velmi důležitou úlohu předsedy správní rady, i když se jedná o kolektivní orgán s rovností hlasů. Dále indická úprava zpřísňuje některé požadavky pro společnosti, jejichž tržní hodnota akcií je mezi tisícovkou, případně dvoutisícovkou nejhodnotnějších společností v zemi. Takto je vyžadováno například minimální obsazení rady šesti členy, nebo existence alespoň jedné nezávislé členky ženského pohlaví.

2.3.4 Úprava v České republice a možnosti využití zmíněných pravidel

V České republice je řada pravidel a nástrojů *corporate governance* obsažena v zákoně o obchodních korporacích. Úprava částečně nahrazuje absenci *best practise* a ustanovuje mnoho institutů ze zahraničí a z unijních doporučení.¹²⁴ Nicméně zákon nezmiňuje institut nevýkonných členů správních rad. V důvodové zprávě k novele zákona je zmíněno, že rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy bývá zvykem kvůli kumulaci řídicích a kontrolních pravomocí orgánu a je především záležitostí praxe a není tedy v rámci právní úpravy řešena.¹²⁵ Vztah zákonné úpravy a mezinárodních doporučení je rozebrán i v původní důvodové zprávě k zákonu o obchodních korporacích. Ve zprávě je uvedeno, že návrh zohledňuje evropská

¹²¹ The Companies Act, 2013. Ze dne 29.08.2013. Dostupný na: <https://www.mca.gov.in/content/mca/global/en/acts-rules/companies-act/companies-act-2013.html>.

¹²² Securities and Exchange Board of India (Listing Obligations and Disclosure Requirements) Regulations, 2015. ze dne 02.09.2015. Dostupné na: <https://www.sebi.gov.in/legal/regulations/feb-2023/securities-and-exchange-board-of-india-listing-obligations-and-disclosure-requirements-regulations-2015-last-amended-on-february-07-2023-69224.html>.

¹²³ Burzovní pravidla, na rozdíl od předpisů jiných zemí, nepoužívají pojem méně zastoupené pohlaví.

¹²⁴ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 255-256.

¹²⁵ Důvodová zpráva k návrhu zákona č. 33/2020 Sb.: k bodu 507 (§456).

doporučení (viz. část třetí) a Kodex správy a řízení společností vypracovaný podle pravidel OECD. Důvodová zpráva zmiňuje, že se návrh hlásí k základním principům zmíněných dokumentů, ale kompletní harmonizaci vylučuje.¹²⁶

Zákon o podnikání na kapitálovém trhu ale zmiňuje nevýkonné členy, a to v kontextu podmínek pro funkce členů vedoucích orgánů obchodníků s cennými papíry.¹²⁷ Nevýkonného člena definuje jako člena orgánu jakékoliv právnické osoby, který v této osobě nezastává výkonnou řídicí funkci. Ohledně rozdělení některého orgánu na výkonné a nevýkonné členy zákon nic nestanoví.

Kodex správy a řízení společností definuje obdobně nevýkonné členy jako ty, kteří nemají v důsledku dělby působnosti orgánu pověření rozhodovat o obchodním vedení nebo jeho části.¹²⁸ Ohledně rozdělení správní rady Kodex stanoví, že minimálně polovina členů by měla být nevýkonná a většina z těchto členů by měla být nezávislá. Požadavky na nezávislost z přílohy Kodexu, kopírují doporučení Evropské unie.¹²⁹ Podobně méně striktní požadavek na počet nevýkonných a nezávislých členů stanovuje například chorvatský kodex.¹³⁰

Pro uvážení, zda některé ze zmíněných institutů by šly využít i v české úpravě, je třeba zmínit, že veřejně obchodované společnosti využívají především dualistický systém správy společností, a to také kvůli nejasnosti základních prvků staré úpravy monistického systému.¹³¹ Navíc stále chybí vůle přejímat standardy *corporate governance*. To bývá spojováno s vnímáním průběhu privatizace, obecnou nedůvěrou v systém státní kontroly a neúspěchem předchozích kodexů a dalšími faktory.¹³² Také počet kótovaných společností na Burze cenných papírů Praha je nízký. Oproti třem stovkám společností v roce 1998 klesl jejich počet na pouhých pětadvacet v roce 2015. Do roku 2020 vzrostl sice jejich počet na 55, což lze ale stále považovat za málo.¹³³

¹²⁶ Důvodová zpráva k návrhu zákona č. 90/2012 Sb. str. 23.

¹²⁷ Obchodníka s cennými papíry definuje §5 odst.1 zákona o podnikání na kapitálovém trhu, jako právnickou osobu, která je na základě povolení k činnosti obchodníka s cennými papíry uděleného Českou národní bankou oprávněna poskytovat hlavní investiční služby.

¹²⁸ Czech Institute of Directors (2018). op. cit. str. 19.

¹²⁹ Doporučení Komise č. 2005/162/ES ze dne 15. února 2005, o úloze nevýkonných členů správní rady nebo členů dozorčí rady a o výborech správní nebo dozorčí rady společností kótovaných na burze.

¹³⁰ Zagreb Stock Exchange. Corporate governance code. 2019. Dostupné na: <https://zse.hr/en/corporate-governance-code/1780>.

¹³¹ LAJSEK Vladimír. Změny u monistických akciových společností. In: epravo.cz [online]. 2021 [citováno 20.04.2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zmeny-u-monisticky-ch-akciovych-spolecnosti-112785.html>.

¹³² HAVEL, LASÁK, PIHERA, ŠTENGLOVÁ (2022). op. cit. str. 30-32.

¹³³ HAVEL, LASÁK, PIHERA, ŠTENGLOVÁ (2022). op. cit. str. 29.

Dalším nepříznivým faktorem pro větší využívání Kodexu je, že vlastnictví společností je koncentrované a mnoho z nich je kontrolováno státem, nebo jsou společnostmi koncernovými. Následné zamyšlení nad úpravou je tedy orientováno spíše do budoucnosti.

Vzhledem k evropskému kontextu a popisované domácí situaci nepovažuji za možné, aby požadavky na nevykonnost a nezávislost členů správní rady byly obsaženy v *hard law* předpisech. S tím však nesouvisí případné dispozitivní ustanovení pro samotné rozdělení působnosti rady viz. část čtvrtá.

Kvůli počtu kótovaných společností v České republice, by nebylo vhodné nastavit odlišná pravidla pro trhy Prime a Standard, tak jak tomu je v Japonsku. Ze stejného důvodu, by nebylo přínosné zpřísnit pravidla pro rozdělení správní rady podle tržní hodnoty akcií, pro relativně nejhodnotnější společnosti, tak jak činí např. indická úprava. Vhodnější by bylo stanovení hranice tržní hodnoty akcií za minulé finanční roky, tak jak uvádí italský kodex. Ta, byla-li by překročena, stanovil by Kodex na rozdělení přísnější nároky. Například by mohl požadovat většinu nevykonných členů správní rady nebo zvýšit požadavek na procento nezávislých ředitelů. V tomto případě by stálo za zvážení, zdali nevyžadovat nezávislost ve výboru pro odměňování. Výše takové hranice by mohla být inspirována jednou miliardou eur figurující v italské úpravě, případně by bylo účelné ji poměrně snížit, aby se týkala těch největších tuzemských společností.

Pro případ roztržštěné akcionářské sktruktury společnosti, bych navrhol přímou inspiraci italským a francouzským kodexem. Vyžadování alespoň poloviny nezávislých nevykonných členů, by v tomto případě pomohlo chránit větší množství minoritních akcionářů a ostatních zainteresovaných stran. Jelikož případy veřejně obchodovaných společností s roztržštěnou akcionářskou strukturou lze v blízké budoucnosti očekávat pomálu, tak i institut podobný funkci vrchního nezávislého ředitele, zmiňovaného v kontextu např. britské úpravy, se jeví jako příliš nadbytečný k současným úvahám. V takovéto situaci zůstává otázkou, zdali nastavit minimální hranici počtu nezávislých členů ve výborech, zejména ve výboru pro odměňování a pro audit, nebo ponechat pouze požadavek jejich zvýšeného počtu ve správní radě.

Dalším mechanismem, který by dle mého názoru mohl být do tuzemského Kodexu přijat, je určení minimálního počtu nevykonných členů správní rady podle toho, zdali je předseda správní rady sám výkonný, či nevykonný. V případě zastávání postu předsedy výkonným členem

správní rady, by mohla být vyžadována většina nevýkonných členů a poměr nezávislých členů by mohl být také vyšší.

Často se opakující ustanovení ze zmiňovaných zahraničních kodexů, které požaduje schůzi pouze nevýkonných členů alespoň jednou ročně, považuji také za vhodný nástroj k posílení kontrolního prvku správní rady, jenž by byl vhodný pro tuzemskou úpravu. Tento institut může být velice nápomocný k sdílení informací mezi samostatnými nevýkonnými členy a zároveň k zapojení nevýkonných členů, kteří nejsou součástí žádného výboru, jsou-li takoví.

Stanovování maximálního věku pro ředitele mám za nadbytečné. Ustanovení o zastoupení méně zastoupeného pohlaví po vzoru např. skandinávských zemí, by bylo brzy zbytečné vzhledem ke směrnici, kterou zmiňuji v části třetí.

K zhodnocení českého Kodexu více v části páté.

3 Postoj OECD a Evropské komise k nevýkonným členům správních rad

3.1 Postoj Evropské komise k nevýkonným členům správních rad

Oblasti *corporate governance* se věnuje i Evropská unie. Vydala řadu doporučení s charakterem *soft law*, ale také *hard law* směrnic, které se dotýkají nevýkonných členů správních rad, nebo záležitostí souvisejících s obsazením a fungováním statutárních orgánů. Na začátku tisíciletí existovala představa unijního kodexu *corporate governance*, ale od jeho vypracování bylo upuštěno z důvodu zjištěné dostatečnosti kodexů jednotlivých členských států a ze značné rozdílnosti úprav obchodního práva. Regulace Evropské unie se tématu dotýkají v různých jednotlivých aspektech a primárně se soustřeďují na veřejně obchodované společnosti, kvůli jejich přeshraničnímu významu a dopadu na vnitřní trh.¹³⁴

Zásadní pro tuto práci je doporučení Evropské komise o úloze nevýkonných členů správní rady a dozorčí rady veřejně obchodovaných společností.¹³⁵ Komise jím nezávazně vyzývá členské státy, aby pro veřejně obchodované společnosti zavedly pravidla, buď formou právních předpisů, nebo kodexů na základě principu *comply or explain*. Klade důraz na kontrolní prvek nevýkonných členů a jejich schopnost řešit situace, ve kterých dochází ke střetu zájmů. Především doporučuje jejich dostatečné zastoupení ve správní radě a výborech správní rady a dále klade důraz na sdílení informací a transparentnost. Hlavním přínosem doporučení je podnět členským státům k stanovení kritérií nezávislosti členů správních orgánů, k čemuž je poskytnuta druhá příloha k doporučení, která obsahuje demonstrativní výčet situací a okolností, jež by měli být zvažovány při určování nezávislosti. Tato příloha se stala využívaným zdrojem k hodnocení nezávislosti, ze strany národních kodexů. Právě český Kodex správy a řízení společností se ve své první příloze doporučením inspiroval. Určení, zda je konkrétní nevýkonný člen nezávislý, je záležitostí správní rady. Ta může neprohlásit člena za nezávislého, pokud jsou k tomu dány důvody, i když splňuje všechny stanovené podmínky. Pokud rada rozhodne o nezávislosti člena, tak by podle doporučení měla zveřejnit informace o důvodech proč tak učinila. Zároveň pokud rozhodne o nezávislosti člena navzdory některému kritériu, měla by sdělit důvody proč tak

¹³⁴ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 249-250.

¹³⁵ Doporučení Komise č. 2005/162/ES ze dne 15. února 2005, o úloze nevýkonných členů správní rady nebo členů dozorčí rady a o výborech správní nebo dozorčí rady společností kótovaných na burze.

učinila i přes tuto skutečnost. Komise také doporučuje společnostem zveřejňovat každý rok informace o tom, které členy považuje za nezávislé. Doporučení taky obsahuje popis práce výborů správní rady a zmiňuje žádaný poměr jejich složení z nevýkonných a nezávislých členů. Například doporučuje složení výboru pro odměňování výhradně z nevýkonných členů, s tím že alespoň polovina by měla být nezávislá.

Ohledně odměňování ve veřejně obchodovaných společnostech vydala Komise doporučení, které klade důraz na transparentnost odměňovacích praktik.¹³⁶ Doporučuje společnostem zveřejňovat politiku odměňování, ve které by měla uvádět veškeré informace o odměňování výkonných a nevýkonných členů. Tento dokument by měl obsahovat plány na další roky a přehled odměňování za předcházející finanční rok. Doporučení také nabádá k zveřejňování odměn jednotlivých členů za uplynulý rok, včetně variabilních složek odměny, akciových opcí, penzijních systémů atd. Později bylo doplněno dalším doporučením, které obsahuje navíc například požadavek na to, aby odměňování nevýkonných ředitelů neobsahovalo akciové opce.¹³⁷

Na doporučení o úloze nevýkonných členů navazuje v jistém smyslu směrnice o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.¹³⁸ Tato směrnice stanovuje povinný výbor pro audit také pro kótované společnosti. Zmíněná povinnost byla v České republice transponována do zákona č. 93/2009 Sb. (dále také „zákon o auditorech“). Skrze směrnici Evropská unie požaduje, aby výbory pro audit obsahovaly alespoň jednoho nezávislého nevýkonného člena s účetní nebo auditorskou kvalifikací. Na zmíněné doporučení odkazuje v otázkách, jak by měl být výbor zřizován a jak by měl fungovat. Navazující pozměňovací směrnici byly minimální požadavky zpřísněny.¹³⁹ Kvůli důležité roli výboru pro audit v souvislosti s povinným auditem, se po změně směrnice musí skládat výlučně z nevýkonných členů, s tím že většina jeho členů musí být nezávislá na společnosti. Jeden nezávislý člen musí mít nadále účetnickou nebo auditorskou kvalifikaci.

¹³⁶ Doporučení Komise č. 2004/913/ES ze dne 14. prosince 2004 o podpoře vhodného systému odměňování členů správních orgánů společností kótovaných na burze.

¹³⁷ Doporučení Komise č. 2009/385/ES ze dne 30. dubna 2009.

¹³⁸ Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/43/ES. Ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

¹³⁹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

V členských státech Evropské unie budou výrazně změněna pravidla pro obsazení orgánů veřejně obchodovaných společností. Unie totiž vydala směrnici, která zavazuje členské státy, aby do 30. června 2026 splnili jeden ze dvou cílů.¹⁴⁰ Oba cíle se zaměřují na genderovou vyrovnanost v orgánech kótovaných společností. Prvním cílem je, aby osoby nedostatečně zastoupeného pohlaví zastávaly alespoň čtyřicet procent míst nevýkonných členů správní rady, nebo členů dozorčí rady. Druhý cíl, který si mohou členské státy zvolit je minimální hranice obsazení třiceti tří procent všech míst v orgánech, včetně výkonných pozic. Příloha směrnice obsahuje konkrétní minimální počty členů nedostatečně zastoupeného pohlaví, v závislosti na tom, kolik členů má orgán celkově.

3.2 Postoj OECD k nevýkonným členům správních rad

V roce 1999 vydalo OECD první Principy řádné zprávy¹⁴¹ a reagovalo tím na finanční krizi, která byla z velké části způsobena slabými pravidly pro správu společností velkých asijských společností.¹⁴² Principy měly sloužit vládám, jak členských, tak i nečlenských zemí OECD ke zlepšení pravidel *corporate governance* a zároveň poskytnout pravidla *best practise* burzám, investorům, společnostem a dalším zainteresovaným stranám, se zaměřením hlavně na veřejně obchodované společnosti. Staly se zdrojem inspirace pro různé národní kodexy a včetně revidovaných vydání v následujících letech plní funkci mezinárodního pramene v oblasti *corporate governance*. K dalšímu vydání principů došlo v roce 2004, v reakci na americké účetní skandály.¹⁴³ Po finanční krizi roku 2008 došlo znovu k revidování Principů a bylo provedeno mnoho studií, ve snaze zlepšit přístup ke správě společností.¹⁴⁴ K vydání aktuální verze Principů došlo v roce 2015 a tato verze obsahuje detailnější doporučení ohledně risk managementu, vynucování ze strany státních institucí, schvalování transakcí se spřízněnými osobami, transparentnosti a přístupu k institucionálním investorům¹⁴⁵. Principy jsou strukturovány do kapitol, která obsahují obecná generální pravidla, s připojenými pravidly doplňkovými, včetně komentářů.

¹⁴⁰ Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2022/2381/EU ze dne 23. listopadu 2022 o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kótovaných společností a o souvisejících opatřeních.

¹⁴¹ OECD. OECD Principles of Corporate Governance. 1999. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/oecd-principles-corporate-governance-0>.

¹⁴² HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 241.

¹⁴³ OECD. OECD Principles of Corporate Governance. 2004. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/oecd-principles-corporate-governance>.

¹⁴⁴ HURYCHOVÁ, SÝKORA (2018). op. cit., str. 242-245.

¹⁴⁵ OECD (2015). op. cit.

Dále se zaměřuji na kapitulu Principů týkající se odpovědnosti správní rady a představenstva společnosti, s důrazem na monistickou formu uspořádání. Tato kapitola v různých verzích Principů byla zřídka měněna, tudíž se dále omezím na aktuální vydání.

Doporučení jsou v Principech dostatečně obecná, aby se dala aplikovat na právní úpravy fungování orgánů v různých zemích. Rozdílnost struktur statutárních orgánů a jejich fungování také vyžaduje v každé zemi různý přístup k nezávislosti nevykonných členů. Základní generální pravidlo vyžaduje nezávislost úsudku správních rad. To je rozvedeno prvním doplňkovým pravidlem, které vyžaduje dostatečný počet nevykonných členů v radě, jejichž úkolem je nezávisle konat v záležitostech, ve kterých hrozí střet zájmů. Jako hlavní takové záležitosti, zmiňují Principy zajištění integrity finančních a nefinančních zpráv, přezkum transakcí se spřízněnými osobami, jmenování a odměňování. S tím se pojí další doplňkové pravidlo vyžadující, aby rady zvážili zřízení výboru pro audit, risk management a odměňování. Složení výborů a pravidla jejich fungování by měly být řádně stanoveny a zveřejněny správní radou. Principy doporučují složení výborů z části, nebo zcela z nevykonných členů správní rady. Avšak u výboru pro audit doporučují v komentáři jeho celkovou nezávislost a u výboru pro odměňování radí složení převážně, nebo zcela z nezávislých členů.¹⁴⁶ Oddělení postu generálního ředitele a předsedy správní rady považují za dobrou praxi a také berou v potaz, že požadavky na složení správní rady také záleží na vlastnické struktuře společnosti. Obecně Principy přistupují k dílčím pravidlům podobně, jako zmiňované kodexy ze Spojeného království, ale mnoho doporučení obsahují pouze v komentářích a vzhledem k tomu že směřují více na státy než na soukromé společnosti, tak pravidla vyznívají spíše informativněji.

Dále Principy uvádějí doplňkové pravidlo, které stanoví, že by členové správní rady měli být schopni dostatečně efektivně vykonávat své povinnosti. Jakkoliv neurčitě toto pravidlo působí, v komentáři k němu konkrétněji uvádějí jako vhodný nástroj k výkonu povinností, aby členové správní rady zveřejňovali akcionářům své případné působení v radách jiných společností. V souvislosti s tím Principy uvádějí, že některé státy limitují počet ředitelských pozic, avšak považují za důležitější jejich legitimitu v očích akcionářů.¹⁴⁷

¹⁴⁶ OECD (2015). op. cit. str. 54-56.

¹⁴⁷ OECD (2015). op. cit. str. 60.

Nové pravidlo, jež bylo vtěleno do poslední verze Principů doporučuje, aby správní rady pravidelně samy vyhodnocovaly svoji výkonnost a zároveň posuzovaly, zda jako kolektivní orgán obsahují dostatečně diverzifikovanou směs zkušeností a různorodosti.¹⁴⁸

Principy berou na vědomí důležitost včasných, přesných a relevantních informací pro členy správní rady. Nevýkonným členům, kteří nemají k takovým informacím vždy snadný přístup, by měl být zpřístupněn kontakt k některým výkonným funkcím v rámci společnosti, aby tato nerovnováha byla vyrovnána. Také je doporučeno, aby jim v tomto směru byla zpřístupněna možnost se obrátit na nezávislé externí poradce, a to na účet společnosti.¹⁴⁹

OECD také pravidelně vydává ročenku *corporate governance*, ve které rozebírá dodržování Principů a referuje o konkrétních institutech právních úprav mnoha zemí.¹⁵⁰ Například v kapitole druhé poměřuje, na jakých mechanismech fungují jednotlivé kodexy *corporate governance*, s tím že uvádí v 84 procentech případů dodržování na principu *comply or explain*. Dále např. uvádí jaké instituce zajišťují vydávání kodexů a jak jsou tyto instituce financovány. Ohledně všech těchto údajů poskytuje ročenka i konkrétní seznamy jednotlivých zemí. V kapitole čtvrté, která se věnuje řídicím orgánům společností, uvádí srovnání minimálních počtů, nebo poměrů nezávislých členů v jednotlivých zemích, včetně závaznosti daných pravidel.¹⁵¹

Je připravována revize Principů, která bude oficiálně zveřejněna v září 2023. Bude obsahovat novou kapitolu týkající se udržitelnosti. Dále bude revize obsahovat nová ustanovení ohledně využívání digitálních technologií, institucionálních investorů ale i ohledně výborů správních rad. Ze zveřejněných informací na webových stránkách OECD, nepředpokládám zásadní změny doporučení týkajících se nezávislých a nevýkonných členů správních rad.¹⁵²

¹⁴⁸ Tamtéž.

¹⁴⁹ OECD (2015). op. cit. str. 60-61.

¹⁵⁰ OECD. OECD Corporate Governance Factbook 2021. 2021. Dostupné na: <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.

¹⁵¹ 11.09.2023 bude podle internetových stránek OECD vydána aktualizovaná verze ročenky.

¹⁵² <https://www.oecd.org/corporate/revised-g20-oecd-principles-corporate-governance.htm>.

4 Zákonné podmínky pro rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy

Stará právní úprava podle obchodního zákoníku neupravovala institut horizontální delegace působnosti mezi členy kolegiálního orgánu. Tento nástroj, který může sloužit k větší efektivitě fungování orgánu, přinesl zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále také „OZ“).¹⁵³ Podle něj je možné, aby člen kolektivního orgánu mohl sám rozhodovat v rámci své svěřené působnosti, aniž by bylo potřeba většinové rozhodnutí usnášeníschopného orgánu. To pod zákonným příkazem, že takové rozdělení nezbavuje ostatní členy povinnosti dohledu. I když text zákona zmiňuje rozdělení podle oborů, nelze se při jeho výkladu omezit, na v praxi časté funkční rozdělení tedy např. finance, prodej, lidské zdroje atd. Je také možné působnost rozdělit pro určitou geografickou oblast, konkrétní závody, produkty, nebo všechna zmíněná rozdělení nakombinovat.¹⁵⁴ Důležité je také zmínit, že rozdělení působnosti nemá vliv na zastupování společnosti a je účinné pouze uvnitř společnosti, tedy mezi členy orgánu navzájem a mezi společností a daným členem.¹⁵⁵

Uvedené se odlišuje od tzv. vertikální delegace, při které dochází svěřením působnosti na osobu stojící mimo orgán. Při výběru takové osoby má delegující povinnost počínat si řádně a nadále má povinnost stanovit jasné zadání a poskytnout potřebnou součinnost. K delegaci vertikální může dojít z důvodu nedostatečné odbornosti, či dovednosti delegovanou působnost vykonávat. To ovšem nebrání povinnosti delegujícího výkon působnosti kontrolovat.¹⁵⁶

Lze se setkat s názorem, že rozdělení působnosti podle oborů v rámci správní rady je zakázáno.¹⁵⁷ Nicméně ZOK stanovuje, že takto nelze rozdělit pouze takzvané základní zaměření obchodního vedení a základní zaměření dohledu nad činností společnosti, která musí vždy zůstat

¹⁵³ § 156 odst.2 OZ.

¹⁵⁴ JOSKOVÁ, Lucie. Rozdělení působnosti v rámci kolektivního orgánu a jeho dopad na odpovědnost. In Bulletin advokacie [online]. 2014. [citováno 27-06-2023]. Dostupné na: <http://www.bulletin-advokacie.cz/rozdeleni-pusobnosti-v-ramci-kolektivniho-organu-a-jeho-dopad-na-odpovednost>.

¹⁵⁵ Tamtéž.

¹⁵⁶ Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 11.9.2019, sp. zn. 31 Cdo 1993/2019.

¹⁵⁷ MORAVEC (2021). op. cit. kap. 9.4.6.

v působnosti správní rady jako celku.¹⁵⁸ Toto ovšem nerozporuje rozdělení působnosti podle oborů nebo pověření výkonných členů obchodním vedením společnosti a nevýkonných členů kontrolními pravomocemi. S tím ostatně počítal i zákonodárce v důvodové zprávě, jak již bylo zmíněno.¹⁵⁹ Oporu pro možnost rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy nalezneme i v komentářové literatuře.¹⁶⁰ Zákaz takového rozdělení by dával smysl například u dualistického systému organizace společnosti v rámci představenstva, jelikož by odporoval základním zákonným pravidlům ohledně pravomocí orgánů.¹⁶¹ Je tedy možné upravit rozdělení působnosti, tak že na nevýkonné členy bude delegována dohledová působnost a na zbylé členy působnost výkonná, která může být nadále rozdělena podle oborů.

Lze mít za to, že o určitých záležitostech, především o těch, které se týkají vnitřního spořádání společnosti, musí rozhodovat statutární orgán jako celek a nelze je tedy delegovat na konkrétní členy. Mezi takové úkony bude patřit například svolávání valné hromady, nebo jmenování náhradních členů.¹⁶² Předpokládám, že mezi tyto záležitosti budou spadat i některé řídicí funkce výboru pro audit v monistických systémech vnitřního uspořádání podle zákona o auditorech. Jak zmiňují Pihera a Kokeš, tak v dualistických systémech se bude jednat o výbor dozorčí rady a budou mu tedy náležet pouze kontrolní oprávnění, zatímco v monistické struktuře budou výboru pro audit, jakožto výboru správní rady náležet i některá řídicí oprávnění v rámci působnosti výboru.¹⁶³ Bude tomu tak i přes to, že zákon o auditorech vyžaduje složení výboru pro audit pouze z nevýkonných členů.

Co se týče zmíněného základního zaměření obchodního vedení, které vždy náleží správní radě jako celku a nelze tedy delegovat, tak se jedná o institut, který figuroval i ve staré úpravě monistického systému. Statutárnímu řediteli náleželo obchodní vedení společnosti, zatímco rozhodování o základním zaměření měla v působnosti správní rada. Absence přesnějšího vymezení pojmů způsobovala a nadále způsobuje že hranice mezi těmito pojmy není vždy jasná.

¹⁵⁸ § 456 odst.4 ZOK.

¹⁵⁹ Důvodová zpráva k návrhu zákona č. 33/2020 Sb.: k bodu 507 (§456).

¹⁶⁰ DVOŘÁK, Tomáš. § 156 [Rozhodování kolektivního voleného orgánu]. In: ŠVESTKA, Jiří, Jan DVOŘÁK, Josef FIALA a kol. Občanský zákoník: komentář, 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020.

¹⁶¹ FREY, Jan, Marie KOŠTĚLOVÁ a Václava VOJTKOVÁ. Úskali horizontální delegace – rozdělení působnosti statutárního orgánu mezi jeho jednotlivé členy. In: epravo.cz [online]. 2023 [citováno 31-07-2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/uskali-horizontalni-delegace-rozdeleni-pusobnosti-statutarniho-organu-mezijeho-jednotlive-cleny-116641.html>.

¹⁶² JOSKOVÁ (2014). op. cit.

¹⁶³ PIHERA, Vlastimil a Jiří KOKES. Výbor pro audit v aktuální perspektivě českého práva obchodních korporací. In: Obchodněprávní revue [online]. 2019, č. 9, str. 214. [citováno 10-08-2023]. Dostupné na: www.beck-online.cz.

Josková vymezuje ono základní zaměření, jako stanovení určitých mantinelů, ve kterých se obchodní vedení má v dlouhodobějším časovém horizontu pohybovat. Jedná se tedy například o vytyčení cílů, strategií, nebo plánování rozpočtů.¹⁶⁴ Jako právní jednání spadající pod základní zaměření obchodního vedení bylo zmíněno s příchodem ZOK například zcizení závodu.¹⁶⁵ Jedná se tedy o jinou činnost než obchodní vedení. O samotném obchodním vedení nebylo v judikatuře tuzemských soudů vždy referováno stejně. Jakési shrnutí obsáhl rozsudek velkého senátu Nejvyššího soudu v roce 2019, který se sice od některých předchozích rozhodnutí odchyluje, ale poskytuje definici obchodního vedení a demonstrativní výčet činností, které spadají pod obchodní vedení.¹⁶⁶ Uvedená definice zní: „*obchodním vedením společnosti je organizování a řízení běžné podnikatelské činnosti společnosti, zejména rozhodování o provozu podniku (závodu) společnosti a s tím souvisejících vnitřních záležitostech společnosti, a to bez ohledu na to, zda je vykonává samo představenstvo společnosti či samostatně představenstvem pověřený člen představenstva anebo třetí osoba.*“ Rozsudek ve svém bodu číslo 26 vyjmenovává činnosti, které byly předchozími rozsudky zařazeny pod obchodní vedení. Mezi takové činnosti řadí například rozhodování o provozních záležitostech, vymáhání pohledávek, přemístění provozovny, financování provozu atd. Z judikatury lze dovodit, že obsah obchodního vedení se mění podle povahy podnikatelské činnosti, je tedy těžké podat příklad o tom jaká konkrétní rozhodnutí budou spadat pod základní zaměření obchodního vedení.¹⁶⁷ Podle současné právní úpravy tedy základní zaměření obchodního vedení spadá i do působnosti nevykonávaných členů správní rady, figurojí-li v dané radě.

Zároveň je třeba odlišit základní zaměření obchodního vedení od strategického řízení společnosti. Nejvyšší soud dovodil že strategické řízení náleží statutárnímu orgánu, podle ustanovení o zbytkové působnosti. Je tedy možné, aby jej zákon nebo zakladatelské právní jednání svěřilo odlišnému orgánu, například valné hromadě.¹⁶⁸

Rozhodnutí o rozdělení může být obsaženo ve stanovách nebo o něm může rozhodnout správní rada. Je-li obsaženo ve stanovách společnosti, je třeba rozdělení koncipovat na anonymní bázi, s tím že až rozhodnutím správní rady, bude do určeno, kterému konkrétnímu členovi bude

¹⁶⁴ JOSKOVÁ, Lucie. In ČERNÁ, Stanislava a kol. Právo obchodních korporací. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. str. 469. a násl.

¹⁶⁵ LASÁK, Jan. § 456. In: LASÁK, Jan, Jarmila POKORNÁ, Zdeněk ČÁP, Tomáš DOLEŽIL a kol. Zákon o obchodních korporacích. Komentář. Praha: Wolters Kluwer, 2014, str. 2157.

¹⁶⁶ Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 11.9.2019, sp. zn. 31 Cdo 1993/2019.

¹⁶⁷ ŠTANĀKO, Silvie. Právní postavení člena statutárního orgánu řízené akciové společnosti. Praha: C. H. Beck, 2022, str 35-38.

¹⁶⁸ Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 11.9.2019, sp. zn. 31 Cdo 1993/2019.

obor svěřen.¹⁶⁹ Bylo-li by tomu naopak došlo by k zakázanému zásahu do obchodního vedení. Dalším důvodem je, že při rozhodování správní rady o rozdělení oborů mezi její členy, postupují členové s péčí řádného hospodáře a výběrem nevhodné osoby by tedy mohlo dojít k jejímu porušení a následnému uplatnění odpovědnostních mechanismů.^{170,171} Správní rada o rozdělení rozhoduje většinou hlasů přítomných členů, ledaže stanovy určí počet vyšší.¹⁷² Konkrétní oblasti je třeba dostatečně určitě vymezit v rozhodnutí správní rady, nebo také ve vnitřním předpisu společnosti.¹⁷³

Využije-li společnost rozdělení působnosti mezi výkonné a nevýkonné členy, tak všem členům náleží působnost v určování základního zaměření dohledu. Nevýkonní členové budou vykonávat obecný dohled. S tím se pojí povinnost kontroly, včetně práva na informace a povinnost intervence. Kontrola by se vždy měla držet v mezích přiměřenosti a lze říci, že její potřebná intenzita se bude odvíjet podle konkrétního případu, zejména bude záviset na velikosti, organizaci společnosti, nebo existenci situací vyžadující zvláštní pozornost.¹⁷⁴ Právo na informace spočívá v dotazování, především na jednání orgánu, na různá opatření přijímaná v delegovaných oborech. Související povinnost intervence přikazuje v případě pochybností o správě některého oboru, je prezentovat na jednání orgánu.¹⁷⁵ K dosažení vyšší efektivity je vhodné provádění těchto institutů podrobně upravit ve vnitřním předpisu společnosti. Pokud dojde k nutnosti zabránit, či napravit rozhodnutí spadající pod delegovaný obor je možné, aby celý orgán rozhodl namísto pověřeného člena, čímž ad hoc prolomí své předchozí rozhodnutí o přenesení působnosti. Jinak může samozřejmě orgán také dotčenému členovi obor odebrat, nebo vymezení oboru pozměnit.¹⁷⁶

Považoval bych za vhodné do právní úpravy monistického systému zahrnout ustanovení, které by zmiňovalo možnost fakultativního rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy. Tím by mohly být ujasněny jak možnosti další delegace působnosti, tak odpovědnostní postavení členů správní rady. Klíčovým problémem nicméně zůstává výklad základního zaměření obchodního vedení a určení hranice mezi ním a obchodním vedením. Předpokládám, že k postupnému upřesňování této hranice bude přispívat judikatura.

¹⁶⁹ FREY (2023). op. cit.

¹⁷⁰ JOSKOVÁ (2014). op. cit

¹⁷¹ FREY (2023). op. cit.

¹⁷² § 461 odst.1 ZOK.

¹⁷³ FREY (2023). op. cit.

¹⁷⁴ JOSKOVÁ (2014). op. cit

¹⁷⁵ FREY (2023). op. cit.

¹⁷⁶ Tamtéž.

5 Kodex správy a řízení společností ČR a zhodnocení jeho pravidel ohledně nevýkonných členů správních rad

Základní pravidlo Kodexu pro rozdělení členů stanoví, že by působnost správní rady měla být rozdělena mezi výkonné a nevýkonné členy. Jak již bylo v práci zmíněno, tak Kodex vyžaduje alespoň polovinu nevýkonných členů, s tím že většina z nich by měla být nezávislá.¹⁷⁷ Ohledně kvality nezávislosti odkazuje kodex na svojí první přílohu, která obsahuje obdobný výčet požadavků na nezávislost jako doporučení Evropské komise o úloze nevýkonných členů. Prozkoumáme-li podrobněji pravidlo, které požaduje, aby většina z nevýkonných členů byla nezávislá, zjistíme že při obvyklých počtech členů správních rad, se nejedná o zanedbatelný počet. Tak například v sedmičlenné správní radě by dle kodexu měli působit minimálně čtyři nevýkonní ředitelé, z nichž většina tří ředitelů by měla být nezávislá na společnosti.

Ohledně výborů Kodex stanoví, že by správní rada měla k zvýšení své efektivity zřídit nevýkonné výbory. Přesněji výbor pro jmenování, výbor pro odměňování, výbor pro rizika a výbor pro audit.¹⁷⁸ Zároveň ale kodex předepisuje, že pokud není přiměřené výbory zřizovat, tak postačí, když jejich úkoly bude vykonávat správní rada. Uvedená pravidla lze vyložit tak, že ať už se dotčená správní rada rozhodne výbory zřídit, nebo nikoliv, není povinna vysvětlovat své důvody podle pravidla *comply or explain*. Kodex nadále stanoví, že tyto výbory by měli utvářet z většiny nevýkonní členové. O nezávislosti členů výborů kodex nic nestaví. Počítáme-li tedy alespoň s tříčlennými výbory podle Kodexu a se skutečností, že většina z nevýkonných členů je nezávislá, tak společnost, která se plně řídí Kodexem a má minimálně devítičlennou správní radu, může veškeré výbory obsadit jedním výkonným členem a dvěma nevýkonnými a nezahrnout tak do výborů jediného nezávislého člena. Ovšem jak již bylo zmíněno, tak výborů pro audit se dotýká svojí regulací zákon o auditorech, který stanovuje povinnost zřídit nejméně tříčlenný výbor pro audit, který se skládá z nevýkonných členů a jehož většina je nezávislá. Zákon ovšem obsahuje pouze ustanovení definující nezávislost auditorskou, o kterou v tomto případě zcela jasně nepůjde. I když je v současnosti označován jako nedostatečný, tak odborná veřejnost se v tomto kontextu řídí eurokonformním výkladem vycházejícím také z doporučení Evropské komise o úloze nevýkonných členů.¹⁷⁹ Tudíž Kodex obsahuje v důsledku mírnější pravidla ohledně složení výboru pro audit než zákon, který uvedenou povinnost předepisuje

¹⁷⁷ Czech Institute of Directors (2018). op. cit. str. 42.

¹⁷⁸ Czech Institute of Directors (2018). op. cit. str. 43-44.

¹⁷⁹ ROBLOVÁ, Michaela. Výbor pro audit a nezávislost jeho členů. In: epravo.cz [online]. 2020 [citováno 10-08-2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vybor-pro-audit-a-nezavislost-jeho-clenu-111650.html>.

mimo jiné pro všechny společnosti obchodující své akcie na evropském regulovaném trhu. Pro úplnost je však třeba doplnit, že výbor pro audit podle zákona auditorech lze zřídit i jako orgán společnosti se samostatnou působností, nebo právě jako výbor v rámci působnosti správní rady.¹⁸⁰

V Kodexu se vyskytují ustanovení, která předpokládají existenci správní rady a statutárního ředitele, vzhledem k tomu že byl vydán za účinnosti staré úpravy. U mnoha ustanovení Kodexu, především v kapitole osmé,¹⁸¹ se přes tuto zastaralost lze dostat výkladem. Například článek 8.1.1. který stanoví zbytkovou působnost správní rady, pokud působnost v dané věci zákon nesvěřuje valné hromadě, nebo statutárnímu řediteli, lze již považovat za nadbytečný, jelikož správní rada, jakožto statutární orgán společnosti,¹⁸² oplývá touto zbytkovou působností již ze zákona.¹⁸³ Podobně tomu je u článku 8.2.1., který požaduje, aby to byla celá správní rada, kdo rozhoduje o základním zaměření obchodního vedení společnosti. Jak vyplývá z čtvrté části této práce, tak nová zákonná úprava s uvedeným již počítá. Složitější otázkou zůstává, jak se vypořádat s článkem 8.1.3 Kodexu, který zakazuje, aby předseda správní rady byl zároveň statutárním ředitelem společnosti. Jelikož to byl za staré právní úpravy právě statutární ředitel, komu náleželo obchodní vedení, tak se nabízí článek vyložit jako zákaz předsedání správní radě jejím výkonným členem. Vzhledem k povaze statutárního ředitele se jedná o extenzivní výklad, ale pokud se společnost rozhodne, aby její správní radě předsedal její výkonný člen, může vysvětlit proč v jejím případě nedochází k nadměrné koncentraci pravomocí, a to podle pravidla *comply or explain*.

Ohledně odměňování nevýkonných členů obsahuje Kodex pravidlo, které povoluje variabilní složku odměny pouze pokud není navázána na hospodářské výsledky společnosti.¹⁸⁴ To lze považovat za dostatečnou záruku nezávislosti v oblasti odměňování. Nadále Kodex doporučuje posuzování účetní závěrky, nebo konsolidované účetní závěrky nevýkonnými členy.¹⁸⁵

¹⁸⁰ PIHERA (2019). op. cit. str. 214-215.

¹⁸¹ Czech Institute of Directors (2018). op. cit. str. 41-42.

¹⁸² § 456 odst. 1 ZOK

¹⁸³ § 163 OZ

¹⁸⁴ Czech Institute of Directors (2018). op. cit. str. 31.

¹⁸⁵ Czech Institute of Directors (2018). op. cit. str. 49.

Dále Kodex obsahuje řadu doporučení v třetí kapitole týkající se členů volených orgánů obecně.¹⁸⁶ Řada z těchto doporučení jsou důležitá především pro roli nevýkonných ředitelů. Tak například článek 3.1.1. přikládá váhu přístupu k přesným, relevantním a včasným informacím pro členy orgánu, jež jsou klíčové pro nevýkonné členy, kteří jsou na společnost navázáni méně a k informacím mají přirozeně omezenější přístup. Jako velmi relevantní se jeví článek 3.2. kladoucí důraz na efektivní výkon působnosti členů volených orgánů, kterým ukládá mimo jiné vykonávat povinnosti s dostatečnou časovou kapacitou. Konkrétněji stanoví, že by členové volených orgánů neměli působit jako členové volených orgánů ve více než čtyřech dalších obchodních korporacích, vyjímaje ovšem takové korporace, které s dotčenou společností tvoří podnikatelské seskupení. Na rozdíl od zahraničních kodexů, nerozděluje Kodex požadavek odlišně pro výkonné a nevýkonné členy. V zahraničí se můžeme nejčastěji setkat s ustanovením, které výkonným členům dovoluje maximálně jedno, nebo dvě členství v jiných veřejně obchodovaných společnostech. Nevýkonným členům jsou pak dovolovány většinou maximálně čtyři taková členství.¹⁸⁷ Nevidím důvod, proč takové rozdělení nezavést i v případě českého Kodexu. Přece jenom aby mohlo být splněno základní pravidlo v článku 3.2., lze si těžko představit že výkonný člen bude takovou pozici zastávat ve čtyřech dalších společnostech. Zároveň mám za to, že by bylo vhodnější členství omezovat alespoň na akciové společnosti, ne-li na veřejně obchodované společnosti. Na rozdíl od zahraničních kodexů se bude do limitu českého Kodexu počítat například členství v představenstvu družstva nebo vykonávání funkce jednatele v sebemenší společnosti s ručením omezeným.

Vzhledem k současné situaci na trhu veřejně obchodovaných akciových společností v České republice, kterou popisují v části šesté a druhé, považuji základní pravidla pro počet a nezávislost nevýkonných členů správních rad podle Kodexu za dostačující. Každopádně bych se nezdřáhal pro další verzi Kodexu navrhnout ustanovení, které by požadovaný počet nezávislých ředitelů zvýšilo, pokud by se jednalo o společnost, jež není vlastněna koncentrovaně. V takovém případě se nabízejí dvě možnosti, a to požadovat alespoň polovinu, nebo většinu nezávislých a nevýkonných členů správní rady. Mám za to, že podobně jako ve Francii a Itálii by bylo dostatečné požadovat alespoň polovinu. Většinu nezávislých členů požadující anglický kodex přece jenom figuruje v zemi, kde společnosti bez koncentrované kontroly zaujímají na trhu diametrálně odlišnou pozici, jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách práce. Další dílčí otázkou je, jak definovat onu společnost bez většinového akcionáře. Důležité je obsáhnout

¹⁸⁶ Czech Institute of Directors (2018). op. cit. str. 27-29.

¹⁸⁷ Viz. národní kodexy, na které je odkazováno v části druhé.

ustanovení počítající s disponováním většinového podílu na společnosti, nebo většinou hlasovacích práv na valné hromadě společnosti, a to ať už přímo, nebo nepřímo například pomocí různých dalších společností, nebo blízkých osob. Také je důležité pamatovat na případnou existenci akcií s vysílacím právem a spojit kontrolu s jejich vlastnictvím. Ostatně by bylo na místě zvážit, jak moc takovou úpravu přiblížit dílu ZOK,¹⁸⁸ který se věnuje podnikatelským seskupením a případně také stanovit hranici pro vyvratitelnou domněnku kontroly pro osoby, které nakládají s podílem na hlasovacích právech představujícím alespoň čtyřicet procent hlasů ve společnosti a podobně. V tomto případě by bylo nasnadě požadovat složení výborů správní rady alespoň z poloviny nezávislymi členy, nebo alespoň výboru pro odměňování a výboru pro audit.

Nadále mám za přiměřené do Kodexu obsáhnout pravidlo, které doporučuje, aby se nevýkonní členové správní rady alespoň jednou za rok zúčastnili jednání bez výkonných členů. Dané ustanovení rozhodně nepovažuji za jakkoliv nepřiměřené, a to nejenom kvůli skutečnosti, že velké množství zahraničních kodexů takové ustanovení obsahuje. Nevýkonní členové jsou za svojí práci odměňováni a jsou jednou z mála záruk kontroly ve veřejně obchodovaných společnostech, které se dotýkají mnoha aspektů moderní společnosti. Požadovat po nich alespoň jedno samostatné jednání za rok, které samozřejmě může společnost odmítnout podle pravidla *comply or explain*, mi připadá jako adekvátní.

V případě možného budoucího vývoje a nárustu počtu veřejně obchodovaných společností na pražské burze, bych také považoval za vhodné zavést výše zmíněné požadavky na poměr nezávislých členů, pro nejhodnotnější společnosti na trhu. Jak uvádím v druhé kapitole, tak požadování alespoň poloviny nezávislých nevýkonných členů správní rady pro nejhodnotnější společnosti podle tržní hodnoty akcií za minulé účetní roky, se mi jeví jako proporcionální. Konkrétní výše této hodnoty by mohla být inspirována jednou miliardou eur z italského kodexu, jelikož podle údajů pražské burzy,¹⁸⁹ ty společnosti s nejnižší tržní hodnotou akcií dosahují jednotek až nižších desítek miliard korun, zatímco na opačné straně spektra figurují společnosti se stamilionovými hodnotami tržních kapitalizací.

¹⁸⁸ § 71 a násl. ZOK.

¹⁸⁹ Údaje pro trh Prime jsou dostupné na stránkách: <https://www.pse.cz/udaje-o-trhu/akcie/prime-market>.

6 Zhodnocení dodržování kodexu správy a řízení společností českými společnostmi

Pro účely této kapitoly jsem prozkoumal trhy pražské burzy Prime Market a Standard Market. Oba tyto hlavní trhy pro největší emitenty mají shodné základní požadavky. Pro obchodování na nich musí společnost disponovat tržní kapitalizací emise ve výši milionu eur, dále musí být mezi veřejnost rozptýlena minimálně dvacetipětiprocentní část emise a emitent musí existovat minimálně tři roky.¹⁹⁰

Společnost, která by měla monistický způsob vnitřního uspořádání, a tedy správní radu jako statutární orgán, se na těchto trzích nevyskytuje ani jediná. To lze přisuzovat především, až nedávné novelizaci monistického systému a tradičnímu přilnutí k dualistickému systému správy, jak popisují již v úvodu práce. Tudíž nelze prozkoumat, jak společnosti přistupují k rozdělení správní rady.

Nicméně co se týče dodržování kodexů *corporate governance* daných společností, lze upozorovat řadu přístupů. Často lze spatřovat prohlášení ve výroční zprávě společnosti podle ZPKT, které odmítá dodržování jakéhokoliv kodexu, s tím že zákonné požadavky a vnitřní předpisy společnosti jsou pro oblast správy a řízení společnosti dostačující.¹⁹¹ Také jsem narazil na vyjádření, že společnost se žádným kodexem neřídí, ale de facto splňuje požadavky kladené Kodexem z roku 2018, s tím že jeho přijetí je zvažováno do budoucna.¹⁹²

Ve výroční zprávě jedné z kótovaných společností z roku 2021 se společnost hlásí dokonce ke kodexu z roku 2004.¹⁹³ Jinak se pár společností hlásí ke Kodexu v souladu s principem *comply or explain* a ve svých výročních zprávách uvádějí ustanovení kodexu, kterými se neřídí.¹⁹⁴ ČEZ jakožto jedna z největších českých společností je například kótován na varšavské burze a hlásí se k tamějšímu kodexu. Ve své výroční zprávě ohledně požadavku na nezávislost alespoň dvou členů dozorčí rady uvádí, že společnost postrádá jakékoliv nástroje

¹⁹⁰ Viz. internetové stránky pražské burzy. Dostupné na: <https://www.pse.cz/>.

¹⁹¹ Například: výroční zpráva společnosti RMS Mezzanine, a.s. za rok 2022 str. 31. Dostupná na: <https://www.rmsmezzanine.cz/periodicke-zpravy/rocnizpravy/>.

¹⁹² Konsolidovaná výroční finanční zpráva za rok 2022 společnosti TOMA, a.s. str. 6. Dostupná na: <https://www.tomaas.cz/aktuality/informace-emitenta/>.

¹⁹³ Výroční zpráva společnosti Philip Morris ČR a.s. za rok 2021 str. 109. Dostupná na: <https://www.pmi.com/>.

¹⁹⁴ Výroční zprávy společností Colt CZ Group SE za rok 2022 str. 18 a násl. a Komerční banka, a.s. za rok 2022 str. 45 a násl. Dostupné na: <https://www.coltczgroup.com/investori-financni-vysledky-a-prezentace/>. a <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/vykazy-a-vysledky/vyrocnizpravy/>.

k zajištění tohoto požadavku, jelikož dozorčí radu volí z dvou třetin valná hromada a z jedné třetiny je volena zaměstnanci společnosti. Dále uvádí, že navzdory této skutečnosti požadavek splňuje¹⁹⁵. Zde můžeme zpozorovat zásadní rozdíl mezi vnímáním společnosti pouze jako představenstva a jako entity zahrnující i akcionáře, dozorčí radu a zaměstnance jako součást společnosti v širším slova smyslu. Ale i takovým způsobem může být *soft law* nazíráno, jsou-li vysvětleny důvody jeho nedodržování.

¹⁹⁵ Výroční zpráva skupiny ČEZ za rok 2022 str. 63. Dostupná na: <https://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocni-zpravy>.

7 Závěr

Věřím, že se mi v práci podařilo vystihnout podstatu institutu nevýkonných členů správních rad. Jelikož podle mého názoru se jedná o téma v České republice poněkud nedostatečně probádané, považuji za přínosný i historický exkurz ke kodexům dobré správy ve Spojeném království a k tématům obecně spojovaným s *corporate governance*. Doufám, že prozkoumání mnoha kodexů dobré správy z ekonomicky rozvinutých zemí celého světa mi pomohlo nahlížet český Kodex správy a řízení společností a jeho ustanovení týkající se nezávislých a nevýkonných členů správních rad kritičtějším pohledem. Tyto zahraniční kodexy obsahují mnoho zajímavých ustanovení, která je třeba vždy chápat v kontextu tamních právních předpisů a zvyklostí týkajících se správy veřejně obchodovaných akciových společností. Po prozkoumání tuzemské právní úpravy týkající se rozdělení působnosti ve správních radách akciových společností jsem si dovolil navrhnout některé možné změny nebo doplnění Kodexu do budoucna. Vzhledem však k relativně malému uplatnění tohoto dokumentu a málo rozvinutému tuzemskému akciovému trhu nelze očekávat, že by vliv tohoto dokumentu v budoucnu rapidně vzrostl. Nicméně s ohledem na zmiňovanou nedůvěru českých společností v zákonnou regulaci stále považuji kodexový způsob úpravy na základě principu *comply or explain* jako vhodné řešení pro jejich seznámení s novými pravidly, která mohou do budoucna podstatně ovlivnit stabilitu a dlouhodobou udržitelnost akciových společností. Je také důležité, aby na tvorbě kodexů participovaly vlivné soukromé i veřejné instituce a tím jim poskytly legitimitu.

V následujících letech budeme svědky toho, zda se monistický systém struktury akciových společností stane více využívaným než před jeho novelizací. Pokud se tak stane, budeme pozorovat častější využívání institutu nevýkonných členů správních rad, jakožto kontrolního prvku, vedle členů rad dozorčích. Mám za to, že tento jednoorgánový systém může vyhovovat mnoha společnostem více, a to zejména díky jeho ověřenosti a dlouhé historii v zemích, které jsou považovány za kolébkou veřejně obchodovaných akciových společností. Avšak společnosti nejdřív musí dostat záruku v podobě stabilního výkladu pravidel spojených s monistickým systémem. Teprve poté se mohou přesvědčit, že monistický systém s rozdělením na výkonné a nevýkonné členy správních rad v českém právním řádu není jenom možný, ale že pro ně může být i prospěšný.

Z mnoha částí práce je zřejmý důležitý mezinárodní kontext pro tvorbu pravidel týkajících se správy a řízení společností, zejména v případě relativně malých zemí jako je Česká

republika. Úloha Evropské unie a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj je v tomto ohledu klíčová. V práci jsem pouze letmo zmínil směrnici o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů společností, která bude mít od okamžiku své účinnosti nebyvalý vliv na složení představenstev, dozorčích rad a správních rad veřejně obchodovaných akciových společností. Možná to budou právě snahy o její implementaci, které zapříčiní větší zájem o alternativní systémy správy a řízení společností.

Seznam použitých zdrojů

1. Seznam použité literatury

MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada Publishing, 2021.

HURYCHOVÁ, Klára a Michal SÝKORA. *Compliance programy (nejen) v České republice*. Praha: Wolters Kluwer, 2018.

URBAN, Jan. *Modely a instituce corporate governance ve vyspělých ekonomikách a jejich vývoj v ČR*. In BAŽANTOVÁ, Ilona a Zdeněk HRABA. *Corporate governance – aktuální problémy teorie a podnikové praxe*. Praha, Prospektum 2006.

BERLE, Adolf A, Gardiner C. MEANS, Murray L. WEIDENBAUM a Mark JENSEN. *The modern corporation and private property*. 8th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2006.

HURYCHOVÁ, Klára, Ondřej TRUBAČ a Michal VRAJÍK. *Odměňování exekutivy akciových společností*. Praha: Wolters Kluwer, 2017.

KRÁLÍČEK, Vladimír, Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

HURYCHOVÁ, Klára. *Pravidla odměňování v českém Kodexu corporate governance a jejich srovnání s mezinárodními standardy*, in Ivana Štenglová a Bohumil HAVEL, (eds.), *Prozařování OECD principů corporate governance do národních kodexů dobré správy obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer, 2022.

NOVOTNÁ KRTOUŠOVÁ, Lucie. *Odpovědnost členů statutárních orgánů právnických osob*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019.

BAINBRIDGE M. Stephen. *The Board of Directors*, in Jeffrey N. Gordon, Wolf-Georg Ringe, *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*. Oxford University Press, 2018.

ŠVESTKA, Jiří, Jan DVOŘÁK, Josef FIALA a kol. *Občanský zákoník: komentář*, 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020.

In ČERNÁ, Stanislava a kol. *Právo obchodních korporací*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021.

LASÁK, Jan, Jarmila POKORNÁ, Zdeněk ČÁP, Tomáš DOLEŽIL a kol. *Zákon o obchodních korporacích. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

ŠTAŇKO, Silvie. *Právní postavení člena statutárního orgánu řízené akciové společnosti*. Praha: C. H. Beck, 2022, str 35-38.

2. Seznam odborných článků

SHLEIFER, Andrei a Robert W. VISHNY. *A Survey of Corporate Governance*. *The journal of Finance*, vol. LII, NO. 2. 1997.

JENSEN, C. Michael, William H. MECKLING. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics* 3, 1976.

- KRAAKMAN, Reinier a Henry HANSMANN. Agency Problems and Legal Strategies. In The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach. Oxford University Press, 2004.
- EASTERBROOK, Frank H., Daniel R. FISCHER. The Economic Structure of Corporate Law. 4th print. Harvard University Press, 1998.
- ZOGNING, Félix. Agency Theory: A Critical Review. European Journal of Business and Management, 2017.
- DAVIS, James H., David SCHOORMAN, Lex DONALDSON. Toward a Stewardship Theory of Management. In The Academy of Management Review. Academy of Management, 1997.
- HEATH, Joseph. The Uses and Abuses of agency Theory. In Business Ethics Quarterly. Cambridge University Press, 2009.
- HAVEL, Bohumil, Jan LASÁK, Vlastimil PIHERA a Ivana ŠTENGLOVÁ. Czech Corporate Governance in the Light of its History and the Influence of the G20/OECD Corporate Governance Principles. European business organization law review, 2022.
- CHUN, Kyung-Hoon. Korea's Mandatory Independent Directors: Expected and Unexpected Roles. Seoul National University, 2016.
- DE LA CRUZ, A., A. MEDINA a Y. TANG. Owners of the World's Listed Companies. Paris: OECD Capital Market Series, 2019.
- APERTE, Laura Arranz, Therese STRAND. The Nordic nomination committee and board tenure: an empirical investigation. Spanish Journal of Finance and Accounting, 2023.
- LEKVALL, Per. The Nordic Corporate Governance Model. Stockholm: SNS Förlag, 2014.
- BLACK Bernard, Brian CHEFFINS, Michael KLAUSNER. Outside Director Liability. Stanford Law Review vol. 58, 2006.
- CHEFFINS Brian, Bernard BLACK. Outside Director Liability Across Countries. Texas Law Review vol. 84, 2006.
- EISENBERG Aron Melvin. The Structure of Corporation Law. Columbia Law Review vol. 89, 1989.
- WEISBACH Michael S. Outside directors and CEO turnover. Journal of Financial Economics vol. 20, 1988.
- PASS Christopher L. Non-executive directors and the UK's new combined code on corporate governance. Business Strategy Series Vol. 9 No. 6, 2008.
- PASS Christopher L. Corporate Governance and the Role of Non-executive Directors in Large UK Companies: An Empirical Study. Corporate Governance International Journal of Business in Society, červen 2004.
- DAVIES Paul L. The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Powers. OECD, 2001.
- CIVÍNOVÁ, Veronika. Regulace kapitálového trhu: Základní principy. In: epravo.cz [online]. 2022 [citováno 27-05-2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/regulace-kapitaloveho-trhu-zakladni-principy-115650.html>.

KLAUS, R. Ilmonen. Explaining Nordic Corporate Governance: A Political Narrative. 2016. Dostupné na SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2748741>.

LAJSEK Vladimír. Změny u monistických akciových společností. In: epravo.cz [online]. 2021 [citováno 28.05.2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zmeny-u-monisticky-ch-akciovych-spolecnosti-112785.html>.

JOSKOVÁ, Lucie. Rozdělení působnosti v rámci kolektivního orgánu a jeho dopad na odpovědnost. In Bulletin advokacie [online]. 2014. [citováno 27-06-2023]. Dostupné na: <http://www.bulletin-advokacie.cz/rozdeleni-pusobnosti-v-ramci-kolektivniho-organu-a-jeho-dopad-na-odpovednost>.

FREY, Jan, Marie KOŠTĚLOVÁ a Václava VOJTKOVÁ. Úskalí horizontální delegace – rozdělení působnosti statutárního orgánu mezi jeho jednotlivé členy. In: epravo.cz [online]. 2023 [citováno 31-07-2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/uskali-horizontalni-delegace-rozdeleni-pusobnosti-statutarniho-organu-mezi-jeho-jednotlive-cleny-116641.html>.

ROBLOVÁ, Michaela. Výbor pro audit a nezávislost jeho členů. In: epravo.cz [online]. 2020 [citováno 10-08-2023]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vybor-pro-audit-a-nezavislost-jeho-clenu-111650.html>.

PIHERA, Vlastimil a Jiří KOKEŠ. Výbor pro audit v aktuální perspektivě českého práva obchodních korporací. In: Obchodněprávní revue [online]. 2019, č. 9, str. 214-215. [citováno 10-08-2023]. Dostupné na: www.beck-online.cz.

3. Seznam použitých právních předpis

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu.

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/46/ES. Ze dne 14. června 2006.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

Commercial act. Act No. 10366, jun. 10, 2010. Dostupný na: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=29875&lang=ENG.

Code des sociétés et des associations. Ze dne 23.03.2019. Dostupné na: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2019032309&table_name=loi.

The Companies Act, 2013. Ze dne 29.08.2013. Dostupný na: <https://www.mca.gov.in/content/mca/global/en/acts-rules/companies-act/companies-act-2013.html>.

Securities and Exchange Board of India (Listing Obligations and Disclosure Requirements) Regulations, 2015. ze dne 02.09.2015. Dostupné na: <https://www.sebi.gov.in/legal/regulations/feb-2023/securities-and-exchange-board-of-india-listing-obligations-and-disclosure-requirements-regulations-2015-last-amended-on-february-07-2023-69224.html>.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/43/ES. Ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2022/2381/EU ze dne 23. listopadu 2022 o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kótovaných společností a o souvisejících opatřeních.

4. Seznam použité judikatury

Rozhodnutí Court of Chancery státu Delaware z roku 1922 ve věci *Cahall v. Lofland*

Rozhodnutí Nejvyššího soudu státu Delaware z roku 1987 ve věci *Marciano v. Nakash*.

Rozhodnutí Nejvyššího soudu státu Delaware z roku 1983 ve věci *Weinberger v. UOP, Inc.*

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 11.9.2019, sp. zn. 31 Cdo 1993/2019.

5. Seznam ostatních zdrojů

OECD. Glossary of Statistical Terms. 2008. Také dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-glossary-of-statistical-terms_9789264055087-en.

CADBURY, Adrian. Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee & Co. Ltd, 1992. Také dostupné z <https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>.

OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing: Paris, 2015. Také dostupné z <https://www.ecgi.global/code/g20oecd-principles-corporate-governance-2015>.

Kodex správy a řízení společností. Czech Institute of Directors, 2018. Také dostupné z <https://www.cginstitut.cz/cs/dokumenty/>.

UK Corporate Governance Code. Financial Reporting Council, 2018. Dostupné na: <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>.

HIGGS, Derek. Review of the role and effectiveness of non-executive directors. 2003. Dostupné na: <https://ecgi.global/code/higgs-report-review-role-and-effectiveness-non-executive-directors>.

GREENBURY, Richard. Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury. 1995. Dostupné na: <https://ecgi.global/code/greenbury-report-study-group-directors-remuneration>.

Committee on corporate governance. The Combined Code. 1998. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/combined-code-principles-good-governance-and-code-best-practice>.

NYSE Listed Company Manual. Dostupné na: <https://nyse.wolterskluwer.cloud/listed-company-manual/09013e2c85c00744>.

CHRISTIANSEN, Hans a Alissa Koldertsova. The Role of Stock Exchanges in Corporate Governance. OECD, 2018.

The Irish Corporate Governance Annex. The Irish Stock Exchange. 2019. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/irish-stock-exchange-listing-rules-applying-uk-corporate-governance-code-irish-annex>.

Belgian Code on Corporate Governance. Corporate Governance Committee. 2020. Dostupné na: <https://corporategovernancecommittee.be/en/about-2020-code/2020-belgian-code-corporate-governance>.

Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. AFEP-MEDEF. 2022. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/10195>.

Corporate Governance Code. Italian Corporate Governance Committee. 2020. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/8009>.

Japan's Corporate Governance Code. JPX Tokyo Stock Exchange. 2021. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/9172>.

The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance. Norwegian Corporate Governance Board. 2018. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/6995>.

The Swedish Corporate Governance Code. Swedish Corporate governance Board. 2020. Dostupné na: https://www.bolagsstyrning.se/the-code/current-code__3724.

Corporate Governance in the Nordic Countries. The working group of the self-regulatory corporate governance bodies of the five Nordic countries. 2022. Dostupné na: <https://corporategovernance.dk/internationalt>.

Finnish Corporate Governance Code 2020. Securities Market Association. 2020. str. 27. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/node/7921>.

Danish Recommendations on Corporate Governance. Danish Committee on Corporate Governance. 2020. Dostupné na: <https://corporategovernance.dk/recommendations-corporate-governance>.

Důvodová zpráva k návrhu zákona č. 33/2020 Sb.

Důvodová zpráva k návrhu zákona č. 90/2012 Sb.

Doporučení Komise č. 2005/162/ES ze dne 15. února 2005, o úloze nevýkonných členů správní rady nebo členů dozorčí rady a o výborech správní nebo dozorčí rady společností kótovaných na burze.

Corporate governance code. Zagreb Stock Exchange. 2019. Dostupné na: <https://zse.hr/en/corporate-governance-code/1780>.

Doporučení Komise č. 2004/913/ES ze dne 14. prosince 2004 o podpoře vhodného systému odměňování členů správních orgánů společností kótovaných na burze.

Doporučení Komise č. 2009/385/ES ze dne 30. dubna 2009.

OECD. OECD Principles of Corporate Governance. 1999. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/oecd-principles-corporate-governance-0>.

OECD. OECD Principles of Corporate Governance. 2004. Dostupné na: <https://www.ecgi.global/code/oecd-principles-corporate-governance>.

OECD. OECD Corporate Governance Factbook 2021. 2021. Dostupné na: <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.

6. Seznam výročních zpráv

Výroční zpráva společnosti RMS Mezzanine, a.s. za rok 2022. Dostupná na: <https://www.rmsmezzanine.cz/periodicke-zpravy/rocni-zpravy/>.

Konsolidovaná výroční finanční zpráva za rok 2022 společnosti TOMA, a.s. Dostupná na: <https://www.tomaas.cz/aktuality/informace-emitenta/>.

Výroční zpráva společnosti Philip Morris ČR a.s. za rok 2021. Dostupná na: <https://www.pmi.com/>.

Výroční zpráva společnosti Colt CZ Group SE za rok 2022. Dostupná na: <https://www.coltczgroup.com/investori-financi-vysledky-a-prezentace/>.

Výroční zpráva společnosti Komerční banka, a.s. za rok 2022. Dostupná na <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/vykazy-a-vysledky/vyrocni-a-pololetni-zpravy>.

Výroční zpráva skupiny ČEZ za rok 2022. Dostupná na: <https://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocni-zpravy>.

Výkonní a nevýkonní členové správní rady v kontextu právní úpravy a kodexu správy a řízení společností ČR

Abstrakt

Tato práce pojednává o institutu rozdělení správní rady na výkonné a nevýkonné členy. V českém prostředí byla nedávno novelizována právní úprava monistického systému správy akciových společností. Tato novela podstatně změnila základy monistického systému a odstranila nejasnosti předchozí úpravy, které mohly být jedním z důvodů, proč většina tuzemských akciových společností využívá dualistický model správy. Otázkou zůstává, jestli novela připravila podhoubí pro využívání institutu nevýkonných členů správních rad.

Zásadní pravidla ohledně nevýkonných členů správních rad jsou obsažena v *soft law*, v českém prostředí konkrétně v Kodexu správy a řízení společností ČR. Proto první část práce pojednává obecně o správě a řízení společností (*corporate governance*) a s ní souvisejících kodexech. S rozdělením členů správní rady na výkonné a nevýkonné se tradičně setkáváme v zemích, kde dominuje monistický systém uspořádání akciových společností. To je důvodem, proč je v druhé části popisována historie a vývoj tohoto rozdělení především ve Spojeném království. V této části jsou také následně rozebírána pravidla rozdělení v některých ekonomicky významných zemích z celého světa a jsou porovnávány s českou úpravou. Třetí část pojednává o vlivu regulace Evropské unie a Principů správy a řízení společností na tuzemskou úpravu. Čtvrtá část práce se věnuje tuzemské právní úpravě rozdělení působnosti v rámci správní rady. Konečně v páté části práce jsou rozebrána pravidla Kodexu správy a řízení společností ČR, týkající se nevýkonných členů správních rad a následně jsou hodnocena ve srovnání se zahraničními kodexy. V této části jsou také vyjádřeny návrhy na případné doplnění Kodexu. Jelikož se zmiňovaná pravidla kodexů ohledně rozdělení správních rad týkají především akciových společností jejichž akcie jsou obchodované na veřejných trzích, tak poslední část práce analyzuje, jak a jestli takové společnosti kótované na Burze cenných papírů Praha, dodržují Kodex správy a řízení společností ČR.

Klíčová slova: nevýkonný člen správní rady, corporate governance, Kodex správy a řízení společností ČR.

Executive and non-executive board members in the context of czech law and czech corporate governance code

Abstract

This thesis analyses the division of responsibilities in boards of directors, focusing on executive and non-executive directors. The regulation of unitary boards was recently amended in the Czech Republic. The previous regulation was perceived as unclear. This may be one of the reasons why most Czech companies is using a two-tier board structure, which separates the supervisory function and the management function of the board. The question remains: Will the amendment of unitary boards cause more companies to use non-executive directors?

Provisions regarding the participation of non-executive directors on boards are often located in soft law. The Czech Corporate Governance Code contains the provisions in the Czech Republic, which is why the first part of the thesis provides information on corporate governance and corporate governance codes. The second part of the thesis offers a brief review of the historical development of non-executive directors in countries where the unitary board model originated. This part focuses on soft law regulation in the United Kingdom. It subsequently analyses soft law regulations concerning non-executive directors in different countries worldwide and compares them with Czech soft law regulation in the Czech Corporate Governance Code. The next part of the thesis discusses the effect of European regulation and Principles of Corporate Governance on Czech regulation. The fourth part of the thesis analyses Czech regulation concerning the division of the board of directors into executive and non-executive directors. Then, the Czech Corporate Governance Code is evaluated and compared to other foreign codes. The fifth part also contains propositions on amending the Czech code. The aforementioned regulations focus mainly on public joint-stock companies. That is why the sixth and last part of the thesis analyses Czech companies listed on the Prague Stock Exchange and their relationship to the Czech Corporate Governance Code.

Key words: non-executive board member, corporate governance, Czech Corporate Governance Code.