

Univerzita Karlova v Praze
Právnická fakulta

Lukáš Vrána

MONISTICKÁ STRUKTURA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Ing. Aleš Borkovec

Katedra: Katedra národního hospodářství

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): 26. dubna 2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci sepsal samostatně za použití zdrojů a literatury v ní uvedených, že všechny prameny a literatura v ní použité byly řádně citovány a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne:

.....

Mé poděkování patří Mgr. Ing. Aleši Borkovcovi, vedoucímu mé diplomové práce, především za jeho cenné podněty, odborné vedení a vstřícný přístup po celou dobu přípravy této práce.

OBSAH:

| | |
|--|-----|
| ÚVOD..... | 2 |
| 1. CORPORATE GOVERNANCE A STRUKTURA SPOLEČNOSTÍ..... | 4 |
| 1.1 POJEM CORPORATE GOVERNANCE..... | 4 |
| 1.2 VÝZNAM STRUKTURY SPOLEČNOSTI PRO CORPORATE GOVERNANCE..... | 6 |
| 2. STRUKTURY SPOLEČNOSTÍ V JEDNOTLIVÝCH ZEMÍCH..... | 11 |
| 2.1 VELKÁ BRITÁNIE..... | 11 |
| 2.2 SPOJENÉ STÁTY AMERICKÉ..... | 15 |
| 2.3 FRANCIE..... | 19 |
| 2.4 ITÁLIE..... | 21 |
| 2.5 ŠVÝCARSKO..... | 24 |
| 2.6 NIZOZEMSKO..... | 26 |
| 2.7 SOCIETAS EUROPAEA..... | 29 |
| 2.8 NĚMECKO..... | 35 |
| 3. TYPICKÉ ZNAKY MONISTICKÉ STRUKTURY..... | 38 |
| 4. NEEKUTIVNÍ A NEZÁVISLÍ ČLENOVÉ SPRÁVNÍ RADY..... | 42 |
| 5. KONVERGENČNÍ TENDENCE..... | 46 |
| 6. MONISTICKÁ STRUKTURA V ČESKÉ REPUBLICE..... | 48 |
| 6.1 STAV PŘED ÚČINNOSTÍ ZÁKONA O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH..... | 48 |
| 6.2 ZÁKON O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH..... | 49 |
| 7. BUDOUCNOST, RIZIKA A NÁKLADY ZAVEDENÍ MONISTICKÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE..... | 61 |
| ZÁVĚR..... | 65 |
| 1 SEZNAM ZKRATEK..... | 70 |
| 2 POUŽITÁ LITERATURA..... | 71 |
| 3 SEZNAM PŘÍLOH..... | 75 |
| PŘÍLOHA Č. 1: § 456 - § 463 ZÁKONA O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH..... | I |
| PŘÍLOHA Č. 2: VYBRANÉ ZEMĚ A STRUKTURY JEJICH SPOLEČNOSTÍ..... | III |
| RESUMÉ..... | VI |

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je monistická struktura akciové společnosti. Již její název naznačuje, že se jedná o práci patřící do oblasti corporate governance, tedy té disciplíny ekonomické vědy, která se zabývá správou obchodních společností. S ohledem na nedávné přijetí zákona o obchodních korporacích, který by měl nabýt účinnosti již 1. ledna 2014, se jedná o téma velmi aktuální. Právě zákon o obchodních korporacích totiž poprvé umožní existenci ryze české akciové společnosti s monistickou strukturou. Již dříve jsme se v České republice mohli s monistickou strukturou společnosti setkat, konkrétně v případě *Societas Europaea*, tedy evropské (akciové) společnosti. Její právní úprava však byla z velké části obsažena v nařízení Rady ES/2157/2001 a český zákon tuto úpravu jen doplňoval. Aktuálnost tématu z oblasti corporate governance je podtržena i tím, že samotná důvodová zpráva k zákonu o obchodních korporacích proklamuje důraz, který je v novém předpise na corporate governance kladen.

Ze skutečnosti, že se v případě monistické struktury akciové společnosti jedná v českém právu o novinku, plyne i relativní neprobádanost této oblasti v české odborné literatuře. Ta je patrná zejména ve srovnání s velkým množstvím vědeckých textů zabývajících se českou úpravou dualistické struktury společností. To je zcela pochopitelné, neboť velká část odborné literatury má za cíl sloužit především praxi a nezaměřuje se tedy na rozbor takové organizační struktury, kterou u nás není možné v praxi zavést. Komentářová literatura v podstatě ani možnost vyjádřit se k monistické struktuře neměla, neboť obchodní zákoník se o ní na žádném místě nezmiňoval. Jako zdroje informací pro tuto práci tedy posloužily často texty srovnávající struktury společností v různých zemích, především v USA a Velké Británii, pro které je naopak tato struktura společností typická.

Jedním z hlavních cílů je analýza úpravy monistické struktury akciové společnosti v zákoně o obchodních korporacích a možnost, které tato úprava jejím uživatelům poskytuje. Aby tak práce mohla učinit, obsahuje nejprve výklad o struktuře společností obecně a dále představuje charakteristické znaky monistické struktury, které demonstruje na příkladech některých zahraničních úprav. Samotná právní úprava v zákoně o obchodních korporacích je dosti stručná a pouhý rozbor jednotlivých zákonných ustanovení by se tematicky více hodil pro práci na katedře obchodního

práva. Proto si práce klade za cíl tento rámec překročit a téma zpracovat právě z pohledu corporate governance.

Pokud tedy shrneme výše uvedené, můžeme určit jako cíl práce analýzu monistické struktury akciové společnosti obecně, včetně představení znaků, jež jsou pro ni charakteristické, a následnou aplikaci těchto poznatků na právní úpravu obsaženou v zákoně o obchodních korporacích.

Významnou použitou pracovní metodou je v této práci komparace. Je to jednak komparace s právními úpravami v jiných zemích a s úpravou *Societas Europaea*. Dále, a možná především, jde o komparaci s praktickým fungováním monistické struktury v jiných zemích, neboť právě to je z pohledu ekonomické vědy podstatné. Právní úprava samotná nám v případě struktur společností představuje jen část reality. Prostor, který poskytuje, lze totiž využít různým způsobem.

Česká terminologie v oblasti corporate governance a struktur společností není jednotná, v některých případech dokonce vhodné české ekvivalenty cizích termínů neexistují. Z toho důvodu je v textu v některých případech použita cizojazyčná terminologie, neboť je výstižnější než překlad daného pojmu do češtiny.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola se zabývá pojmem corporate governance a významem struktury společnosti pro corporate governance. Druhá kapitola popisuje struktury společností ve vybraných zemích a také *Societas Europaea*. Třetí kapitola této práce vymezuje typické znaky monistické struktury. Ve čtvrté kapitole je popsána role neexekutivních a nezávislých členů správní rady. Pátá kapitola se zabývá konvergenčními tendencemi v oblasti struktur společností. Šestá kapitola je zaměřena na monistickou strukturu společností v České republice, a to před a po účinnosti zákona o obchodních korporacích. Konečně sedmá kapitola rozebírá vybrané očekávané praktické dopady zavedení společnosti s monistickým systémem správy a řízení v České republice. Práce vychází z právního stavu platného k 1. březnu 2013.

1. CORPORATE GOVERNANCE A STRUKTURA SPOLEČNOSTÍ

Tato práce svým obsahem spadá do oblasti corporate governance. Z toho důvodu nejprve vysvětluje, co se vlastně pojmem corporate governance rozumí. Následně blíže vymezuje význam struktury akciové společnosti pro corporate governance.

1.1 Pojem *corporate governance*

Pojem corporate governance je do češtiny nejčastěji překládán jako správa společností, jak tomu činí ve své knize například autoři Hučka, Malý a Okruhlica¹, nebo správa a řízení společností, což používá například autorka J. Klírová². První varianta překladu je pravděpodobně poněkud přesnější, neboť slovo řízení bývá tradičně používáno pro překlad jiného cizího výrazu – managementu. Na druhou stranu je pojem corporate governance již natolik známým a v českém jazyce zdomácněným pojmem, že zřejmě nejlepší variantou je nepřekládat jej vůbec. Každý překlad vede nutně k jistému zkreslení a u cizích výrazů, jejichž význam je dostatečně znám, působí často spíše kontraproduktivně.

Corporate governance je obor pohybující se na hranici mezi ekonomii a právem. V praxi mají totiž poznatky z tohoto oboru sloužit především pro vlastníky a manažery akciových společností a umožnit jim efektivní výkon jejich činností. Na druhou stranu jde o oblast regulovanou normami korporativního práva a pominout právní aspekty této oblasti jednoduše není možné. O tom, že jde o hraniční obor, svědčí i výuka corporate governance na vysokých školách v České republice. Předmět je pod názvem Základy správy společností (Corporate Governance) vyučován na fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Jeho výuka však probíhá i na právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, a to dokonce hned na dvou různých katedrách. Na katedře národního hospodářství a současně i na katedře obchodního práva.

Stejně jako není jednoduché najít vhodný překlad pojmu corporate governance, není ani snadné vymezit přesný obsah tohoto pojmu. Přestože o tomto obsahu panuje

¹ HUČKA, Miroslav, MALÝ, Milan a OKRUHLICA, František. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007, s. 19.

² KLÍROVÁ, Jana. *Corporate governance: správa a řízení obchodních společností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 13.

jistá obecná představa, jednotná a všeobecně uznaná definice tohoto pojmu neexistuje. Jako příklad lze uvést několik definic použitých v odborné literatuře.

Kenneth N. Dayton uvádí následující: „Pod pojmem „správa obchodní společnosti“ mám na mysli procesy, struktury a vztahy, s jejichž pomocí správní orgán dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků. Pod pojmem „řízení obchodní společnosti“ mám na mysli to, co exekutivní pracovníci dělají, aby definovali cíle podniku a dosáhli jich.“³

J. Klířová vymezuje corporate governance pomocí úkolu, jež mu připisuje: „Úkolem správy obchodní společnosti je posuzovat podnikatelskou výkonnost z širšího pohledu než exekutiva, tj. zvažovat zájmy všech oprávněně zainteresovaných stran, a v tomto směru svojí činností ovlivňovat tvorbu podnikatelské strategie a její implementaci s cílem uspokojovat tyto zájmy.“⁴

Na právnické fakultě Univerzity Karlovy působící J. Urban odlišuje dohled a řízení v obchodní korporaci: „Úkolem správních orgánů je jak přispět k efektivnímu řízení korporací, tak i dohlížet nad sledováním zájmu jejich akcionářů. Pro posledně uvedenou funkci – dohled nad firemním managementem, na které se vedle správních orgánů korporace mohou podílet i další instituce, bývá používáno anglické označení corporate governance.“⁵

F. Okruhlica chápe corporate governance jako „problematiku vlastnických vztahů a systémů, jakými vlastníci uplatňují svá vlastnická práva a kontrolu vůči řídicí oblasti společnosti; zároveň správa společnosti zahrnuje procesy, struktury a vztahy, s pomocí kterých správní orgán dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků“⁶

Konečně T. Richter ve svém článku považuje za reprezentativní definici autorů D. Denisové a J. McConnella, kteří správou obchodních společností rozumějí „soubor mechanismů, ať již institucionálních nebo založených na působení trhů, které pobízejí

³ DAYTON, Kenneth. Corporate Governance: The Other Side of the Coin. *Harvard Business Review* 1984, roč. 1984, č. 1, s. 34. in: KLÍŘOVÁ, Jana. *Corporate governance: správa a řízení obchodních společností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 13.

⁴ KLÍŘOVÁ, Jana. *Corporate governance: správa a řízení obchodních společností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 13.

⁵ URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství: správa a řízení obchodních společností*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2006, s. 190.

⁶ HUČKA, Miroslav, MALÝ, Milan a OKRUHLICA, František. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007, 272 s. 20.

*osoby ovládající obchodní společnosti, aby přijímaly rozhodnutí, která maximalizují hodnotu společnosti pro její vlastníky“.*⁷

Z uvedených vymezení je více či méně patrné, že o corporate governance se hovoří především tam, kde dochází k oddělení vlastnictví společnosti od jejího řízení. To nastává zejména u velkých akciových společností. Ekonomická teorie označuje vztahy takto vzniklé pojmem principal-agent problem, což bývá do češtiny překládáno jako problém pána a správce⁸. Předmětem corporate governance je potom zejména vztah mezi akcionáři, jakožto vlastníky akcií a zprostředkovaně tedy vlastníky samotné akciové společnosti, a manažery, kteří jsou profesionálové pověřeni vlastníky společnosti k tomu, aby ji řídili. Akcionáři a manažeři jsou hlavními, nikoliv však jedinými účastníky vztahů v corporate governance. Dalšími účastníky jsou takzvaní stakeholders, tedy další strany, které jsou zainteresovány na správě společnosti.

Z hlediska úspěšnosti podnikání bývá často zdůrazňována jeho stránka, kterou lze nazvat stránkou technickou. Ta odpovídá na otázky jaké zboží vyrábět, jakým způsobem jej vyrábět (jakou kombinací výrobních faktorů) a pro koho vyrábět.⁹ Nicméně samotné správné zodpovězení těchto otázek k dosažení úspěchu postačovat nemusí, protože úspěch společnosti závisí i na dalších faktorech, mezi něž bezpochyby patří právě corporate governance. Dobře to vystihuje guru corporate governance Ira Milstein: „*Dobrá správa a řízení společností (corporate governance) vede k dobré výkonnosti. Asi nejsem schopen toto tvrzení empiricky dokázat, ale mohu dokázat, že špatná corporate governance vede ke špatné výkonnosti. A pokud si mohu vybrat, budu vždy volit dobrou corporate governance.*“¹⁰

1.2 Význam struktury společnosti pro corporate governance

Jako dvě základní skupiny, jichž se týká corporate governance, vymezila předešlá kapitola akcionáře a manažery. Na řádném fungování každé akciové

⁷ DENISOVÁ, Diane, McConnell, John. International Corporate Governance. *ECGI Working Papers Series in Finance*, Working Paper No. 05/2003, 2003, s. 1-2. in RICHTER, Tomáš. O logice a limitech korporálního práva: teoretické základy. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví*. 2008, roč. 2008, č. 23, s. 850.

⁸ URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2006, s. 194.

⁹ Jedná se o tzv. základní ekonomický problém - URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2006, s. 54.

¹⁰ MILSTEIN, Ira. Špatná corporate governance vede ke špatné výkonnosti. In: *Governance.cz* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.governance.cz/cs/corporate-governance/modely-spravy/spatna-corporate-governance-vede-ke-spatne-vykonnosti__s69x8590.html

společnosti, především ale těch velkých, má však zájem, jak již bylo také naznačeno, širší okruh osob. Pro takové osoby používá Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004) vydaný Komisí pro cenné papíry (dále také jen „Kodex správy a řízení 2004“) pojem zainteresované strany jakožto volný překlad anglického pojmu stakeholders. Jsou jimi například potenciální investoři, kteří mají zájem na tom, aby finanční informace poskytované společností byly přesné a nezkrácené, dodavatelé a odběratelé, kteří mohou být na zdravém fungování dané společnosti existenčně závislí a případná insolvence dané akciové společnosti povede k jejich druhotné insolvenci, či klienti penzijních a podílových fondů, které investují do akcií dané akciové společnosti, a případný pokles hodnoty akcií by se negativně dotknul velkého počtu osob. Kodex správy a řízení 2004 dále uvádí jako zainteresované osoby zaměstnance, členy místní komunity či orgány místní správy a samosprávy.

Možnost negativního dopadu na velké množství osob, který u velkých akciových společností reálně hrozí, vede stát, respektive zákonodárce k přijetí právní úpravy, která bude alespoň do jisté míry chránit tyto potenciálně ohrožené skupiny. Z hlediska této práce jsou pochopitelně nejdůležitější právní předpisy obchodního práva, přesněji řečeno práva korporálního.

Za účelem zprostředkování řádného fungování vztahu mezi osobami zainteresovanými na chodu společnosti jsou zřizovány orgány společnosti. Právě počet těchto orgánů slouží k základnímu odlišení různých struktur společností a jejich bližší zkoumání spadá do předmětu zájmu oboru corporate governance. Přitom například podle S. Černé právě „*uspořádání organizační struktury a s ním spojené rozdělení funkcí mezi jednotlivé orgány akciové společnosti je jedním z faktorů, které ovlivňují kvalitu jejího řízení*“.¹¹ Historický vývoj v jednotlivých zemích vedl k vytvoření různorodých struktur, které jsou na jednu stranu jedinečné pro každou jednotlivou zemi, na druhou stranu však lze identifikovat některé znaky společné jednotlivým národním strukturám, podle kterých lze jednotlivé struktury rozdělit do skupin.

Základní dělení struktur společnosti je na strukturu monistickou a dualistickou. Pro označení těchto struktur bývá užíváno mnoho různých názvů. Monistická struktura bývá v anglicky psané odborné literatuře nejčastěji označována jako *one-tier model*.

¹¹ ČERNÁ, Stanislava. Výbory pro audit v zahraničních a tuzemských akciových společnostech. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2010, roč. 2010, č. 8, s. 223.

Používány jsou i další názvy – unitary structure, anglosaský či angloamerický model nebo také jednostupňový model. Už z použitých označení je zřejmé, že jde o model, který je typický pro akciové společnosti ve Velké Británii a v USA (nicméně strukturu, kterou lze označit jako monistickou mají společnosti i v mnoha dalších zemích, blíže k tomu v kapitole 2). Tato informace je sice hodnotná, nicméně o vlastní struktuře nic nevyovídá. Návodnější jsou proto ta označení, jež obsahují nějakou podobu čísla jedna (one-tier, unitary, jednostupňová). Vystihují totiž nejzásadnější charakteristiku tohoto modelu, tedy fakt, že daná akciová společnost má jediný správní orgán, kterým je správní rada, neboli Board of Directors.

Pro dualistickou strukturu jsou používána označení two-tier model, německý či německo-japonský model, případně dvoustupňový model. I zde již samotný název napovídá, že za prototyp tohoto vnitřního uspořádání je považována německá akciová společnost (*Aktiengesellschaft*, zkráceně AG). Pokud jde o orgány společnosti, figurují zde dva hlavní – představenstvo a dozorčí rada. Dva orgány jsou zde proto, aby bylo dosaženo funkčního a personálního oddělení exekutivní složky, reprezentované představenstvem (*Vorstand*), od složky kontrolní, kterou představuje dozorčí rada (*Aufsichtsrat*). Dalším typickým znakem této struktury je účast zaměstnanců na správě společnosti, v zahraniční literatuře označované jako *co-determination*. Zaměstnanci nominují své zástupce, aby se podíleli na kontrole společnosti svým členstvím v dozorčí radě.

Přestože je možných označení pro struktury společnosti několik, práce bude nadále, a to i v souladu s terminologií zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), (dále také jen „ZOK“), používat označení monistická a dualistická struktura, případně monistický a dualistický systém.

Základní otázkou, kterou si je třeba položit při zkoumání struktury společnosti, je tedy, kolik orgánů má společnost? Pro detailnější poznání struktury společnosti je však třeba položit si i některé další otázky. Kdo volí členy daného orgánu? Kdo navrhuje kandidáty ke zvolení do daného orgánu? Kdo se může stát členem daného orgánu a kdo naopak nesmí? Jaká je působnost daného orgánu? Zřizuje společnost i další orgány? Ani zde samozřejmě nejde zdaleka o taxativní výčet aspektů charakterizujících strukturu společnosti, nicméně zodpovězení výše položených otázek

podá o struktuře společnosti daleko podrobnější informaci, než pouhé označení společnosti jako monistické či dualistické.

Dalším podstatným aspektem při analýze struktury společnosti je otázka pramenů práva. S. Černá je rozděluje na tzv. *hard law* a na prameny patřící mezi tzv. *soft law*.¹²

Hard law reprezentují právní předpisy, jejichž vynucování je zajištěno státní mocí. V českém prostředí půjde především o zákony, tedy obecně závazné normativní právní akty, u kterých zpravidla existuje také zákonem stanovená sankce pro případ jejich porušení. Společnost, na kterou zákonné ustanovení dopadá, pak v podstatě nemá možnost volby. Zákon buď dodrží a uvede svou strukturu do souladu s jeho požadavky, nebo přijde právní sankce. Ta může mít v krajním případě podobu i nucené likvidace společnosti.

Do soft law pak řadíme doporučení nejlepších praktik, která bývají obsažena v kodexech corporate governance. Jako příklad lze uvést OECD Principles of Corporate Governance, český Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD, jež vydala Komise pro cenné papíry, či obdobné kodexy corporate governance v jiných státech vydávané například burzami. Na rozdíl od hard law u nich není vynucení státní mocí. Nastupují však mimoprávní sankce. Investoři nemají důvěru k akciové společnosti, jež porušuje obecně uznané principy corporate governance, tím spíše, pokud jde o principy sepsané do určitého uceleného kodexu. Důsledkem této nedůvěry ze strany investorů bude nižší hodnota akcií. S ohledem na skutečnost, že maximalizace tržní hodnoty podniku (shareholders value), tedy v případě akciové společnosti hodnoty akcií, bývá v literatuře označována jako hlavní cíl finančního řízení podniku¹³, jde o velmi přísnou mimoprávní sankci. Odměňování managementu a členů orgánů společnosti může být navíc navázáno na hodnotu akcií. Nedůvěra investorů působící pokles hodnoty akcií tak může mít přímé finanční dopady v podobě nízkých odměn.

¹² ČERNÁ, Stanislava. Výbory pro audit v zahraničních a tuzemských akciových společnostech. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2010, roč. 2010, č. 8, s. 223.

¹³ Maximalizace tržní hodnoty je dnes poměrně široce přijímána jakožto hlavní cíl finančního řízení, viz například: VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, s. 16., JORDAN, Stephen A., ROSS, Randolph W., WESTERFIELD; Bradford D. *Fundamentals of corporate finance*. 9. ed., alternate ed., internat. student ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010, s. 9. nebo VRÁNOVÁ, Šárka. *Studijní materiály k projektu Finance a my: Finance podniku*. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 2008, s. 40.

Kodexy corporate governance jsou v některých případech vydávány burzami. Burzy mohou rozhodovat o podmínkách kotace cenných papírů na jednotlivých trzích. Jako podmínku pro kotaci na regulovaném trhu pak burzy v některých případech stanoví přihlášení společnosti ke kodexu corporate governance, který burza vydala. Jinými slovy, nedodržování soft law v podobě kodexu corporate governance by mělo za následek vyloučení akcií společnosti z obchodování na regulovaném trhu. Opět se jedná o sankci mimoprávní, její ekonomické důsledky by však byly značné.

Význam soft law je v zahraničí podtržen i principem „*comply or explain*“. Akciové společnosti tedy nemají právní povinnost dodržet všechny principy corporate governance, ovšem jen za předpokladu, že náležitě vysvětlí důvod jejich nedodržení.

Právě skutečnost, zda je pravidlo určující strukturu společnosti obsaženo v hard law nebo soft law, může mít pro některé společnosti značný význam. Dodržet zákon musí každá akciová společnost založená podle předpisů příslušného státu. Dodržení kodexu corporate governance však nebude nezbytností pro akciovou společnost, která nehodlá mít své akcie kótovány na regulovaném trhu. Může se tak například odchýlit od některých požadavků nezávislosti členů správní rady, které soft law požaduje.

2. STRUKTURY SPOLEČNOSTÍ V JEDNOTLIVÝCH ZEMÍCH

Základní rozlišení struktur společností rozlišuje strukturu monistickou a dualistickou. Monistická struktura společností bývá někdy označovaná též jako angloamerická či anglosaská – což svědčí o tom, že úprava ve Velké Británii a v USA (přestože není zdaleka totožná) je považována za prototyp monistické struktury. Jako jistý protipól zde vystupuje dualistická struktura reprezentovaná strukturou akciových společností v Německu. Jak bude naznačeno na příkladu jednotlivých zemí, toto dělení je opravdu jen základní a zdaleka nepostihující rozmanitost, která v této oblasti panuje. Následující výčet zemí a v nich aplikovaných struktur pochopitelně není ani zdaleka vyčerpávající, nicméně mimo jiné poukazuje na skutečnost, že počet orgánů společnosti poskytuje jen částečný obraz struktury a zejména fungování společnosti.

Přestože tématem práce je monistická struktura společností, považuji za vhodné uvést i příklady zemí s dualistickou strukturou. Jednak proto, že doposud byla pro české společnosti jedinou možností, a tudíž je v našem prostředí dobře známá a lze snadno vysvětlit odlišnosti monistické struktury právě srovnáním se strukturou dualistickou. (Skutečnost, že Česká republika není uvedena ve výčtu zemí, je zapříčiněna tím, že primární důraz je kladen na monistickou strukturu. České republice, resp. její struktuře společností, je navíc věnována samostatná kapitola 6.) Dalším důvodem pro zařazení Německa a jeho struktury společností je jistá konvergence struktur společností a znalost prvků typických pro dualistickou strukturu pomůže pochopení logiky minulého i budoucího vývoje struktury monistické.

V příloze č. 2 je tabulka, která shrnuje struktury společností v některých členských státech Evropské Unie.

2.1 Velká Británie

Velká Británie je zřejmě nejvýznamnějším zástupcem zemí s monistickou strukturou společností v Evropě. Vlastní právní úprava vnitřní struktury společností je velmi flexibilní, což lze považovat za typický znak úprav zemí s anglosaskou právní tradicí. Zmíněná flexibilita však pramení především z toho, že zákonná úprava je v této oblasti až neobvykle stručná.

Oblast korporálního práva upravuje Companies Act z roku 2006¹⁴ (dále jen „Companies Act 2006“) a před tímto zákonem to byl Companies Act z roku 1985 (dále jen „Companies Act 1985“). Právní úprava je koncipována poněkud odlišně, než je tomu v jiných zemích. Práva a povinnosti obvykle svěčuje přímo osobám, a ne orgánům společnosti. Hovoří tedy o právech a povinnostech ředitelů¹⁵, nikoliv o právech a povinnostech správní rady. Companies Act 1985 vlastně neříká o struktuře společnosti téměř nic (a Companies Act z roku 2006 se v tomto ohledu příliš neliší). Nepožaduje dokonce ani samotnou existenci správní rady. Stanoví pouze, že společnost musí mít alespoň dva ředitele. Zda tito ředitelé vytvoří správní orgán, je ponecháno na rozhodnutí společnosti. Stejně tak je ponecháno na vůli dané společnosti, jaké množství správních orgánů vytvoří. Skutečnost, že jsou ve Velké Británii společnosti s monistickou strukturou, je tedy otázkou praxe fungování společností, a ne důsledkem právní úpravy.¹⁶ Stejně dobře je tedy možno vytvořit britskou společnost, která bude mít strukturu dualistickou, a bude také v souladu se zákonem, přičemž takové společnosti již ve Velké Británii existují.

Companies Act 2006, přestože jde o velmi rozsáhlý legislativní počín – A. Reisberg¹⁷ dokonce uvádí, že jde o nejrozsáhlejší zákon mimo daňovou oblast, který britský Parlament přijal – výše uvedený stav nemění. Na několika místech je zmínka o správní radě společnosti a lze tedy patrně dovodit, že ředitelé tvoří správní radu. Zda je však správní rada jediným správním orgánem společnosti, nebo zda bude zvolen dualistický model, už zákon nestanoví. Stejně pak ponechává volnost ohledně případného dalšího vnitřního členění společnosti na výbory či podvýbory. Výjimkou je požadavek, aby byl ve společnosti ustaven *company secretary*. Tento požadavek se vztahuje jen na veřejné společnosti (*public companies*). Tato osoba není orgánem

¹⁴ Plný název předpisu zní: An Act to reform company law and restate the greater part of the enactments relating to companies; to make other provision relating to companies and other forms of business organisation; to make provision about directors' disqualification, business names, auditors and actuaries; to amend Part 9 of the Enterprise Act 2002; and for connected purposes.

¹⁵ V originálním textu je používám pojem „director“, kterým je myšlena právě osoba podílející se na správě společnosti. Jde tedy o poněkud odlišný význam slova, než je tomu v českém prostředí, ve kterém je označení ředitel používáno pro členy managementu společnosti a do jejich funkce je jmenuje statutární orgán společnosti, nikoliv valná hromada.

¹⁶ BRAENDLE, Udo C. a NOLL, Juergen. The Societas Europaea - A Step Towards Convergence of Corporate Governance Systems?. *SSRN Electronic Journal* [online]. 2005, s. 9. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=704881>

¹⁷ REISBERG, Arad. Corporate Law in the UK After Recent Reforms: The Good, the Bad, and the Ugly. *Oxford University Press*. 2010, roč. 63, č. 1, s. 317. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1635732

společnosti, náleží jí však některé důležité úkoly, ovšem převážně administrativního charakteru, například ve vztahu k zápisům o společnosti v rejstříku či zápisům z jednání správní rady. Companies Act 2006 požaduje splnění určitých kvalifikačních požadavků týkajících se vzdělání či praxe.

Mnohem podstatnější než text zákona jsou pro strukturu společností ve Velké Británii dokumenty týkající se corporate governance. Tyto dokumenty mají obvykle povahu doporučení výborů ustavených právě za účelem vypracování dokumentu týkajícího se příslušné problematiky. Výstupy těchto výborů samy o sobě nemají obecně závaznou povahu. Závaznými se ale stávají například pro společnosti obchodované na Londýnské burze (London Stock Exchange, zkráceně LSE), která převzala tyto dokumenty do svých pravidel pro kotaci. Společnost, která chce, aby její akcie byly na LSE obchodovány, se pak těmto pravidlům musí podřídít. Tento přístup je v britském prostředí relativní novinkou, neboť tradičním přístupem bylo ponechat společnostem volnost ve vnitřní organizaci.¹⁸

Zprávy výborů, které se zabývají oblastí corporate governance a vnitřní strukturou společností, měly určitý historický vývoj, přičemž na sebe navzájem alespoň do určité míry navazovaly. Konkrétně se jedná o Cadbury Committee Report z roku 1992, Greenbury Committee Report z roku 1995, Hampel Committee Report z roku 1998 a revidovaný Combined Code z roku 2003.¹⁹ Nejnovějším dokumentem v oblasti britského corporate governance je potom The UK Corporate Governance Code ze září 2012.

První ze zpráv zabývající se návrhy na zlepšení struktury správy společností byla Cadbury Committee Report. Na založení komise, která dokument připravila, se podílela i londýnská burza London Stock Exchange. Navrženy byly následující opatření: Kotované společnosti by měly mít neexekutivní nezávislé ředitele, měl by být ustaven nominační výbor, a to z neexekutivních ředitelů, pro navrhování kandidátů na pozice exekutivních ředitelů, CEO společnosti by měla být odlišná osoba od předsedy správní rady, měly by být vytvořeny výbory pro odměňování (pouze z neexekutivních členů) a pro audit (alespoň většinu by měli představovat nezávislí ředitelé). Tato pravidla jsou

¹⁸ DAVIES, Paul L. Board structure in the UK and Germany: convergence or continuing divergence?. *International and comparative corporate law journal*. 2001, s. 435-441. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=262959

¹⁹ Údaje o zprávách jednotlivých výborů byly čerpány, není-li dále uvedeno jinak, z publikace GRIFFIN, Stephen. *Company law: fundamental law*. 3rd ed. Harlow: Longman, 2000, xli, 386 s.

uplatňována na principu „*comply or explain*“. Kotovaná společnost má tedy ve výroční zprávě popsat, které z uvedených požadavků dodržela, a případně zdůvodnit, proč některé požadavky dodrženy nebyly.

Greenbury Committee Report se zaměřila především na otázku odměňování. Výše odměn ve společnostech byla v té době předmětem kritiky veřejnosti a současně ve Velké Británii probíhala snaha o snížení inflace. Výbor doporučil každoroční vypracovávání zprávy o dodržování výborem uvedených pravidel pro odměňování. Tuto zprávu má vypracovat výbor pro odměňování, jehož existenci požadoval již Cadbury Committee Report, z hlediska vnitřní struktury se tedy nejednalo o novinku.

Hampel Committee Report poněkud přehodnocuje roli exekutivních a neexekutivních ředitelů a upravuje tak požadavky na složení správní rady a výborů. Významnými jsou především požadavky, aby společnost měla většinu svých neexekutivních ředitelů současně nezávislých a aby tito nezávislí ředitelé tvořili alespoň jednu třetinu správní rady. V roce 1998 tento dokument převzala londýnská burza LSE v podobě kodexu nazvaného Combined Code, který se stal povinným pro všechny na ní kotované společnosti.

Revidovaný Combined Code byl publikován v roce 2003. Jednak přinesl první ve Velké Británii široce přijímanou definici nezávislosti člena správní rady (k tomu blíže v kapitole 4), a dále požaduje, aby předsedou správní rady byla osoba splňující kritéria nezávislosti. Navíc byly zpřísněny požadavky na složení členů výborů pro audit a odměňování, kteří mají být všichni současně neexekutivní a nezávislí.²⁰ Jistým paradoxem potom je, že přestože samotný Companies Act 2006 společnost neomezuje v tom, aby zvolila dualistickou strukturu a kopírovala tak německý model, nemohla by taková společnost být kotována na londýnské burze LSE. Combined Code totiž klade požadavky na nezávislost členů orgánů společnosti, přičemž jedním z nich je absence pracovněprávního vztahu ke společnosti. Naopak německý model účast zaměstnanců v dozorčí radě vyžaduje. Combined Code tedy zjevně dualistickou strukturu u britských společností nepředpokládá.

²⁰ HOPT, Klaus J. a LEYENS, Patrick C.. Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*. 2004, roč. 1, č. 2, s. 13. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487944

Z výše uvedeného plyne, že vnitřní struktura společností ve Velké Británii začala být věnována větší pozornost v posledních přibližně dvaceti letech. Na rozdíl od jiných zemí nebyla zvolena forma zákona dopadajícího na všechny společnosti, nýbrž forma dokumentů „best practice“ a podmínek pro kotaci na burze (tedy s dopadem především na velké kotované společnosti), přičemž je využíván princip „comply or explain“.

2.2 Spojené státy americké

Obchodní právo ve Spojených státech amerických (dále jen „USA“) je oblastí, která spadá do kompetence jednotlivých států. Neexistuje tedy jedno americké obchodní právo, ale padesát obchodních práv jednotlivých států USA.²¹ Na druhou stranu jsou si úpravy jednotlivých států často dosti blízké a některé osvědčené prvky od sebe navzájem přebírají. Navíc existuje Model Business Corporation Act (MBCA), který přispívá ke konvergenci úprav v jednotlivých státech. Pro účely této práce bylo vybráno právo státu Delaware, které hraje nejvýznamnější roli v oblasti obchodního a korporálního práva. Je tomu tak z několika důvodů. Korporační právo státu Delaware je flexibilní, soudy tohoto státu jsou efektivní a dostatečně rychlé a státní orgány jsou obecně tzv. „business-friendly“, tedy nakloněny a podporující podnikatelskou činnost, což se projevuje například možností rychlého založení společnosti. Výsledkem je, že 63 % společností z žebříčku Fortune 500²² bylo v roce 2011 inkorporováno právě ve státu Delaware.²³ Delaware lze proto z tohoto pohledu považovat za vhodného reprezentanta amerického práva a fungování akciových společností.

Správním orgánem společnosti je správní rada (*board of directors*), které je svěřeno řízení a vedení veškerých obchodních záležitostí s výjimkou těch svěřených někomu jinému zákonem či vnitřním předpisem společnosti (*certificate of incorporation*). Struktura společností je tedy typicky monistická. Zákon požaduje, aby

²¹ Striktní rozlišení na federativní a státní úroveň bylo v čase oslabováno. Například v reakci na skandály společnosti Enron a dalších, jejichž krach měl nepochybně dopad na celé USA a ne jen na příslušné státy, byl v roce 2002 Kongresem přijat tzv. Sarbanes–Oxley Act (zkráceně bývá označován též Sarbox či SOX). Na úrovni federace byl přijat zákon, který ingeruje do obchodního práva, které je vyhrazeno úpravě jednotlivých států.

²² Fortune 500 je žebříček, který každoročně sestavuje časopis Fortune a ve kterém uvádí 500 největších amerických společností podle jejich obratu v uplynulém roce.

²³ BULLOCK, Jeffrey W. Delaware Division of Corporations: 2011 ANNUAL REPORT. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://corp.delaware.gov/2011CorpAR.pdf>

správní rada měla minimálně jednoho člena. Ponechává tak společností značnou volnost, pokud se jedná o velikost správní rady. Poněkud přísnější už je požadavek, aby členem správní rady byly výlučně fyzické osoby. Člen správní rady obecně nemusí být současně akcionářem společnosti, nicméně stanovy společnosti tuto povinnost mohou zavést.

Správní rada má na jednu stranu velmi široké pravomoci, na druhou stranu se očekává, že vlastní řízení společnosti bude svěřeno managementu a správní rada bude činnost managementu sledovat, hodnotit a v případě nepříznivých výsledků jej obměnit. Správní radě tedy náleží dohledová funkce nad činností managementu.

Pro jednotlivé specifické oblasti činnosti společnosti může společnost, resp. správní rada, vytvořit specializované útvary společnosti. Ty bývají označovány jako výbory (*committees*) a značnou pozornost jim věnují jak právní předpisy, tak i Principy corporate governance.²⁴ Výbory se skládají z členů správní rady a právní předpisy nelimitují počet jejich členů, kromě logického požadavku, aby výbor měl alespoň jednoho člena. Výboru lze usnesením správní rady či stanovami svěřit úkoly, které jinak náleží správní radě, kromě výslovně vyhrazených záležitostí, které správní rada delegovat nemůže – například změny zakladatelských dokumentů, záležitosti týkající se fúze apod. Ani na úrovni výborů nemusí vnitřní struktura společnosti končit, neboť výbory si mohou dále zřizovat podvýbory (*subcommittees*). Těm lze potom vyhradit část úkolů svěřených výboru, který příslušný podvýbor zřídil.

Zatímco právní předpis hovoří o výborech jen v obecné rovině a jejich úkoly vymezuje negativním výčtem, zásady corporate governance jsou mnohem konkrétnější. Výslovně doporučují zřízení výboru pro audit, nominačního výboru a výboru pro odměňování, a to pro všechny veřejně obchodované společnosti (*publicly held corporations*).

Úkolem výboru pro audit je pravidelně hodnotit postupy při vytváření finančních výkazů, dohlížet na fungování interního auditu a zajistit výběr nezávislého externího auditora. Výbor by měl mít alespoň tři členy a ti by neměli být v posledních dvou letech zaměstnanci společnosti. Většina členů by pak neměla mít podstatné vazby na vrcholný

²⁴ Právní předpisy státu Delaware a zásady corporate governance Principles of Corporate Governance jsou čerpány z publikace EISENBERG, Melvin Aron. *Corporations and other business organizations: statutes, rules, materials and forms*. 2009 ed. New York: Foundation Press / Thomson Reuters, 2009. 2107 s.

management společnosti. Například pravidla burzy v New Yorku NYSE navíc požadují, aby všichni členové výboru pro audit byli nezávislí.

Nominační výbor je doporučen všem veřejně obchodovaným společnostem, kromě těch, ve kterých má většinu hlasovacích práv jedna osoba, jedna rodina nebo kontrolující skupina osob. Také členové tohoto výboru by neměli být zaměstnanci společnosti. Výbor by měl správní radě doporučit vhodné kandidáty pro členství ve správní radě, přičemž by měl zvažovat kandidáty navržené managementem, a dále doporučit vhodné členy správní rady ke jmenování do jednotlivých výborů.

Výbor pro odměňování je doporučován velkým veřejně obchodovaným společnostem. Požadavky na členy tohoto výboru jsou stejné jako u předchozích dvou jmenovaných, tedy absence významného vztahu k managementu u většiny jeho členů a členové by neměli být v posledních dvou letech zaměstnanci společnosti. Podle průzkumů poradenské společnosti Heidrick & Struggles, na který odkazuje kodex corporate governance, zřídilo výbor pro audit přes 90 % společností.

Podle práva státu Delaware je přípustné zavedení takzvané *staggered board of directors*. Správní rada je při využití této možnosti rozdělena na třetiny, přičemž každý rok je volena jen jedna třetina správní rady.²⁵ Toto řešení na jednu stranu napomáhá stabilitě správní rady a jejímu kontinuálnímu chodu. V praxi však bývá využíváno jako prevence nepřátelského převzetí. Špatně řízená společnost má často podhodnocené akcie. Při nepřátelském převzetí nakoupí investor kontrolní množství akcií, vymění členy správní rady, do které dosadí své zástupce, a společnost dovede k lepším výsledkům, které se promítnou do vyšší hodnoty akcií. Pokud lze v daném roce vyměnit jen jednu třetinu správní rady, je celý proces zdlouhavý a mnohé potenciální pokusy o nepřátelské převzetí odradí již v zárodku.

Z hlediska corporate governance se doporučuje, aby většina členů správní rady byla bez významného vztahu k managementu. Z interních členů správní rady (*inside directors*) by měla postačovat účast CEO a COO, ostatní členové mohou být externí. Kromě toho, aby se jednalo o externí členy správní rady, je doporučeno také to, aby alespoň někteří z nich byli současně nezávislí.

Samotná právní úprava je obecně do značné míry flexibilní, umožňující různé varianty podrobnosti vnitřní struktury. Vyžadována je pouze minimální varianta, tedy

²⁵ Velmi podobným způsobem jsou v České republice voleni senátoři.

alespoň jednočlenná správní rada. Tvorba výborů a podvýborů je možná, je však ponechána na rozhodnutí každé společnosti, stejně jako tomu je u členů správní rady. Naopak Principles of Corporate Governance stanoví konkrétnější pravidla vymezující, které výbory je žádoucí ustanovit a jaké funkce jim svěřit. Na federální úrovni pak došlo k přijetí zákonů Sarbanes–Oxley Act (2002)²⁶ a Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (2010)²⁷. Jedná se o dosti obsáhlé předpisy, které se dotýkají také oblasti corporate governance. Díky nim se stala právně závaznými některá pravidla, která měla dříve pouze podobu soft law (například v oblasti odměňování či složení výborů).

²⁶ Plným názvem An Act To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes, vyhlášen jako Pub.L. 107–204, 116 Stat. 745, ze dne 30. července 2002.

²⁷ Plným názvem an Act to promote the financial stability of the United States by improving accountability and transparency in the financial system, to end "too big to fail", to protect the American taxpayer by ending bailouts, to protect consumers from abusive financial services practices, and for other purposes, vyhlášen jako Pub.L. 111–203, 124 Stat. 1376–2223, ze dne 21. července 2010.

2.3 Francie

Francie bývá řazena mezi země s tradičně monistickou strukturou akciových společností (*société anonyme, SA*).²⁸ To ovšem není úplná informace. Monistická struktura společností je skutečně ve Francii strukturou původní a zároveň rozšířenější. Již v roce 1966, tedy dlouho před vznikem evropské společnosti jako nadnárodní právní formy společnosti, případně před reformou korporálního práva v Itálii²⁹, byla do francouzského práva zavedena možnost volby mezi monistickou a dualistickou strukturou. Velká většina francouzských společností však zůstala i po roce 1966 věrná tradičnímu monistickému modelu a jen něco přes dvě procenta francouzských akciových společností zvolilo vnitřní dualistickou strukturu. Pokud se ale podíváme na velké společnosti zahrnuté do burzovního indexu pařížské burzy CAC 40, pak zjistíme, že plných 20 % z nich má dualistickou strukturu a najdeme mezi nimi například známé společnosti Peugeot nebo AXA.³⁰

Úprava monistické struktury společnosti ve Francii má pro Českou republiku velký význam, neboť právě tato právní úprava byla předlohou pro tvorbu úpravy monistické struktury pro českou monistickou evropskou společnost. Jednalo se o logickou volbu. Monistická struktura má ve francouzském právu dlouhou tradici a s jejím fungováním jsou mnohaleté zkušenosti. Mohlo tedy dojít k odstranění případných nedostatků úpravy, které by bránily bezproblémovému fungování společností. Dalším podstatným aspektem je fakt, že Francie patří mezi právní řády *Civil law*. Velká Británie či USA mají také monistickou strukturu společností, která je prověřena trhem, a to v případě USA jistě trhem větším a rozvinutějším. Jejich právní řády ale patří do oblasti *Common law*, a jsou tedy vystavěny na jiných principech, než právní řády kontinentální Evropy. Přejímání úpravy z jiné země kontinentální Evropy by mělo alespoň teoreticky přinést méně problémů, než čerpání z úpravy, která je jako celek vystavěna na odlišných principech.

²⁸ ČERNÁ, Stanislava. *Obchodní právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 219. případně PELIKÁNOVÁ, Irena a ČERNÁ, Stanislava. *Obchodní právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 270.

²⁹ Struktura společností v Itálii, včetně reformy těchto struktur z roku 2003, se věnuje samostatná podkapitola 2.4 této práce.

³⁰ HOPT, Klaus J. a LEYENS, Patrick C.. Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*. 2004, roč. 1, č. 2, s. 16. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487944

Již na první pohled je úprava správy francouzských akciových společností v Code de Commerce dosti podrobná. To lze určitě alespoň z části přičíst právě evropské kontinentální právní tradici, která spoléhá na kodexy obsahující podrobnou úpravu, stanovící alespoň podpůrná pravidla pro velkou část myslitelných situací.

Správním orgánem společností je správní rada (*conseil d'administration*), která musí mít nejméně tři a maximálně pak osmnáct členů, které volí valná hromada společnosti. Francouzský zákonodárce tak akcentuje spíše akceschopnost orgánu a schopnost přijímat včasné rozhodnutí před velkou správní radou (např. německé dozorčí rady mívají často dvacet a více členů) skládající se z mnoha odborníků. Důraz je kladen i na to, aby byly členy správní rady lidé schopní se věnovat svému členství v radě. Zákon proto požaduje, aby stanovy společnosti upravily maximální přípustný věk pro členství ve správní radě, a to buď pro všechny její členy, případně pro určité procento z nich. Subsidiárně a dispozitivně je potom stanoveno, že nejvýše jedna třetina členů správní rady může být starší než 70 let. Jiným opatřením sledujícím podobný cíl je omezení současného členství ve více správních radách. S výjimkou pro společnosti tvořící koncern lze být současně členem maximálně pěti správních rad společností se sídlem ve Francii.

Také Francie zaznamenala v nedávných letech některé důležité změny v oblasti struktury společností. V roce 2001 byl přijat zákon NRE (Nouvelle Régulations Economique), který umožnil větší flexibilitu vnitřní struktury společnosti. Původně byla ve Francii povinně spojena pozice předsedy správní rady s pozicí CEO, tedy nejvyššího manažera společnosti. Od roku 2001 je možno zvolit, zda budou tyto pozice zastávány jedinou osobou jako dle původní úpravy, či zda dojde k jejich personálnímu oddělení. Že jde o významnou změnu, potvrzuje například i to, že známý odborník v oblasti corporate governance a struktur společnosti Klaus J. Hopt popisuje v jednom ze svých článků³¹ tuto novelu jako zavedení třetí struktury společnosti ve Francii.

Z hlediska corporate governance je významné, že v případě francouzských akciových společností často nebylo možné až do novely z roku 2008 hovořit o nezávislých členech správní rady. Ustanovení L225-25 francouzského obchodního

³¹ HOPT, Klaus J. a LEYENS, Patrick C.. Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*. 2004, roč. 1, č. 2, s. 16-17. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487944

zákoníku v tehdejší znění totiž požadovalo, aby člen správní rady byl současně akcionářem společnosti.³² Množství akcií, které měl akcionář vlastnit, pak společnosti určily ve stanovách. Tento požadavek byl revidován zákonem LOI n°2008-776 ze 4. srpna 2008. Po této novele je dána už jen možnost stanovit ve stanovách povinnost členů správní rady vlastnit akcie společnosti, obecně však tato povinnost stanovena nadále není.

Výše uvedené kroky jsou potvrzením tendence ke zlepšování corporate governance, neboť jsou v souladu s doporučeními uváděnými ve významných dokumentech pojednávajících o corporate governance. Patrná je také snaha o vytvoření pružné úpravy umožňující efektivní fungování společností při současném zachování ochrany zainteresovaných stran.

2.4 Itálie

Vnitřní struktura italských společností byla až do reformy z roku 2003 specifická, odlišující se od standardních úprav v jiných zemích. Se zavedením nadnárodní právní formy evropské společnosti vznikla Itálii povinnost upravit své národní právní předpisy tak, aby umožňovaly fungování klasické monistické a dualistické evropské společnosti. Vzhledem k tomu, že původní struktura společností v Itálii byla odlišná od obou těchto struktur, bylo rozhodnuto, že namísto dílčích úprav současné struktury společností, dojde ke zcela nové úpravě monistické a dualistické struktury. Tyto struktury³³ je ovšem možné aplikovat nejen na evropské společnosti se sídlem v Itálii, ale také na italské akciové společnosti (*Società per azioni*, S.p.A.).

Po reformě z roku 2003 umožňuje italský občanský zákoník, *Codice civile*, tři různé struktury akciové společnosti. Původní, a logicky také nejrozšířenější, strukturu, a dvě nové – monistickou a dualistickou. Podstatnou změnou je i to, že zatímco byla ustanovení upravující strukturu společností kogentní, po reformě se lze od některých ustanovení odchýlit. Dualistická struktura je inspirována německou úpravou. Hlavní a nezanedbatelnou odlišností je absence účasti zaměstnanců v dozorčí radě.

³² Article L225-25 Code de Commerce: „*Chaque administrateur doit être propriétaire d'un nombre d'actions de la société déterminé par les statuts.*“

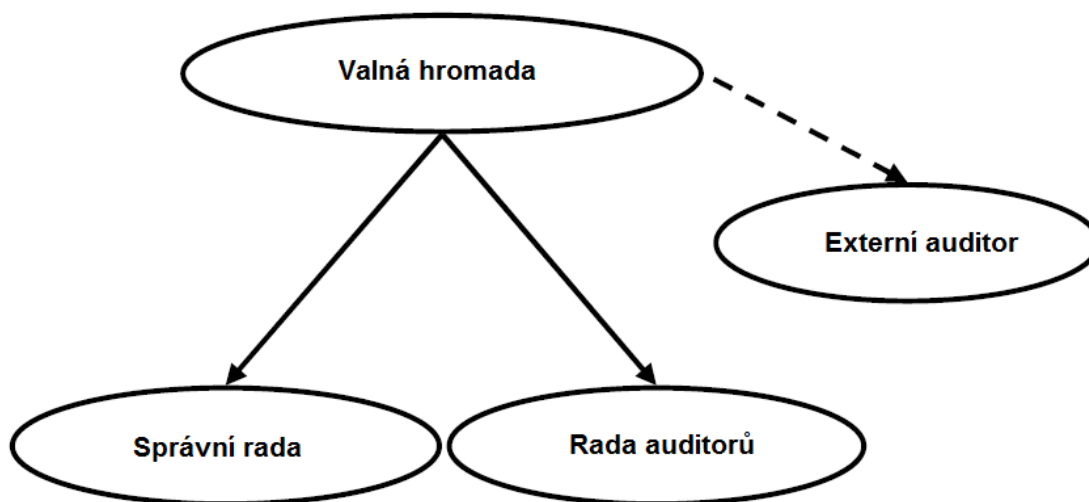
³³ Struktury společností po reformě zkoumají autoři Ghezzi a Malberti ve svém článku GHEZZI, Federico a MALBERTI, Corrado. Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law. *Bocconi Legal Studies Research Paper No. 15*. [online]. 2007, s. 1-65. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=960133, ze kterého především příslušná část práce vychází.

Původní a tradiční struktura má tři orgány – valnou hromadu, správní radu (*consiglio di amministrazione*) a radu auditorů (*collegio sindacale*). Kromě orgánů je navíc nutno ustanovit externího auditora, který však není orgánem společnosti. Stanovami lze za jistých okolností internalizovat funkci externího auditora tak, že ji bude vykonávat rada auditorů. Za řízení společnosti odpovídá správní rada, zatímco radě auditorů náleží dohled nad řízením a organizací společnosti. Oba tyto orgány jsou voleny valnou hromadou, liší se ale způsobem odvolávání členů. Valná hromada může svým usnesením odvolat člena správní rady. Naopak k odvolání člena rady auditorů je třeba naplnění zákonem aprobovaného důvodu, následné usnesení valné hromady a souhlas soudu s odvoláním. Proces odvolání člena rady auditorů je tedy výrazně složitější.

Tradiční italská struktura společnosti má s monistickou strukturou společné to, že orgány volí samotná valná hromada. S dualistickou strukturou je shodná tím, že vedle hlavního správního orgánu existuje další oddělený a samostatný orgán, který se podílí na správě společnosti. Od dualistické struktury se však odlišuje postavením druhého orgánu, tedy rady auditorů, kterému je svěřen dohled nad organizací a správou společnosti, zatímco v klasické dualistické struktuře má především kontrolovat řídicí orgán. Rada auditorů navíc disponuje oprávněním udělovat pokyny přímo zaměstnancům, její pravomoci jsou tedy širší než v případě dozorčí rady.³⁴ Tradiční italská struktura je schematicky zobrazena na obrázku 1.

³⁴ HOPT, Klaus J. a LEYENS, Patrick C.. Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*. 2004, roč. 1, č. 2, s. 17. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487944

Obrázek 1: Tradiční italská struktura správy a řízení společnosti



Zdroj: GHEZZI, Federico a MALBERTI, Corrado. Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law. Bocconi Legal Studies Research Paper No. 15. [online]. 2007, s. 21. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=960133, upraveno autorem.

Nově zavedená monistická struktura je podobná té, která je známá z britského práva. Zdůrazněna je však role nezávislého auditora, který ale ani v případě italské monistické struktury není samostatným orgánem společnosti. Na rozdíl od tradiční italské struktury společnosti nelze v případě italské monistické struktury společnosti externího auditora internalizovat.

Orgánem společnosti je v případě monistického systému správní rada. V rámci správní rady je ustaven výbor pro kontrolu řízení společnosti. Výbor se skládá z členů správní rady a má na starosti monitorování činnosti samotné správní rady. V případě členů výboru pro kontrolu řízení společnosti dochází k pro monistickou strukturu typickému spojení řídicí funkce s funkcí kontrolní. Člen výboru může být ze své funkce odvolán rozhodnutím správní rady. Odvolaný člen výboru tak ale přichází pouze o členství ve výboru, naopak členství ve správní radě zůstává odvoláním nedotčeno. Povaha členství ve výboru pro dohled nad řízením společnosti je zdánlivě podobná s pozicí rady auditorů v tradiční struktuře. Významnou odlišností je fakt, že výbor není samostatným orgánem společnosti.

Italský zákonodárce pochopil, že povinnost umožnit fungování monistické a dualistické evropské společnosti lze využít k prosazení větší flexibility korporálního

práva. Namísto minimalistické varianty úpravy, která by jen v základních rysech upravila evropskou společnost, byla zvolena významná reforma struktury akciové společnosti. V rámci mezinárodní „soutěže“ právních řádů tím získalo italské právo jistou výhodu. Velká flexibilita vnitřní struktury akciové společnosti pravděpodobně nebude důvodem, proč založit společnost právě v Itálii, rozhodně však bude působit jako výhoda při zvažování několika vyrovnaných variant.

2.5 Švýcarsko

Ve švýcarském právu se objevují vlivy z právních řádů sousedních zemí, zejména Německa a Francie. V případě úpravy struktury akciové společnosti je pak švýcarská úprava dozajista bližší úpravě francouzské, neboť Švýcarsko je zemí s tradičně monistickou strukturou akciových společností. Vezmeme-li však v úvahu nejen samotnou právní úpravu, ale také praktiky corporate governance, jsou ve Švýcarsku velmi patrné vlivy Velké Británie. Samotný kodex corporate governance (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance³⁵) již ve své preambuli poukazuje na vliv britského Combined Code i dřívějších britských dokumentů týkajících se této oblasti.

Vlastní právní úprava švýcarského korporačního práva se nachází v pátém dílu *Zivilgesetzbuch* (ZGB, švýcarský občanský zákoník) nazvaném *Obligationenrecht*, neboli závazkové právo. Úprava je relativně stručná a ponechává akciovým společnostem poměrně široký prostor pro úpravu své vlastní vnitřní struktury. Správním orgánem společnosti je správní rada (*Verwaltungsrat*), která musí být ze zákona minimálně jednočlenná.³⁶ Průměrný počet členů správní rady je však vyšší, pohybující se mezi 6 a 7 členy³⁷, což je však stále jen přibližně jedna polovina obvyklého počtu členů správní rady ve srovnání například s USA. Až do roku 2005 bylo stanoveno, že většina členů správní rady musí být švýcarští občané s bydlištěm ve Švýcarsku. Toto opatření bylo pro stát dozajista výhodné daňově a případně z hlediska soudních sporů

³⁵ ECONOMIESUISSE. Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_en.pdf

³⁶ Art. 707 ZGB: Der Verwaltungsrat der Gesellschaft besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern.

³⁷ BEINER, Stefan, DROBETZ, Wolfgang, SCHMID, Markus M. a ZIMMERMANN, Heinz. An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation. *European Financial Management*. 2006, roč. 12, č. 2, s. 12. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=489322

proti členům takového orgánu, nicméně bylo vnímáno jako zbytečně protekcionistické. Moderní komunikační technologie umožní i osobě, která se dlouhodobě nezdržuje poblíž sídla společnosti, aby se aktivně účastnila jednání správní rady například pomocí videokonference apod. Není tedy důvod k zachování ve své podstatě překonaného požadavku na občanství a místo bydliště, na což reagoval tamní zákonodárce jeho vypuštěním.

Vnitřní systém správní rady je ponechán na vůli jednotlivých společností. Zákon totiž neřeší, zda má nebo nemá dojít k oddělení funkce předsedy správní rady od funkce výkonného ředitele (dále také jen „CEO“), přičemž pouze stanoví, že správní rada si zvolí svého předsedu. Stanovy pak případně mohou stanovit, že předseda správní rady bude volen valnou hromadou namísto správní radou. Přípustné jsou v tom případě oba možné modely – CEO, který je i který není současně předsedou správní rady. Dokonce i Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance se nerozhodl, na rozdíl např. od Combined Code ve Velké Británii, vybrat některý z modelů jako lepší. Combined Code jasně určuje za vhodnější variantu oddělení zmíněných funkcí. Naopak Swiss Code of Best Practice konstatuje, že pro oba modely mohou existovat rozumné důvody a není namístě předepsat pouze jeden, resp. jej doporučit. V praxi však zjevně převládá model, ve kterém CEO není předsedou správní rady, neboť na principu spojení těchto funkcí funguje jen přibližně 15 % švýcarských akciových společností.

O podrobnější struktuře společnosti pak ZGB mlčí. Velmi obecně pouze dává možnost přesunout některé úkoly, jež nejsou výslovně vyhrazeny správní radě, na její jednotlivé členy, případně na jiné osoby. Zda však budou pro plnění určitých specifických úkolů zřizovány výbory zákon ani nenařizuje ani nevylučuje. V praxi je obvykle využívána možnost delegovat plnění některých úkolů ze správní rady na management společnosti.

Švýcarský kodex corporate governance naopak zřízení některých výborů požaduje. Jedná se o výbor pro audit, výbor nominační a výbor pro odměňování. Zejména posledně uvedenému je věnována velká pozornost, neboť odměňování vedení společností je ve Švýcarsku velmi citlivou záležitostí. Příloha 1 ke švýcarskému kodexu corporate governance se věnuje otázkám odměňování téměř výlučně a celá otázka vyústila na počátku roku 2013 v referendum, jež omezilo nadměrné odměny členů správní rady.

Účast neexekutivních či nezávislých členů správní rady není zákonnou povinností, nicméně švýcarský kodex corporate governance jej doporučuje. Výslovně uvádí, že většinu členů výborů by měli tvořit právě nezávislí členové správní rady. Příloha kodexu, která je jeho částečnou revizí, neboť byla připravena v roce 2007, tedy pět let po uveřejnění samotného kodexu, a reaguje tak na vývoj, který v oblasti corporate governance nastal za uplynulou dobu, potom uvádí, že dokonce všichni členové výboru pro odměňování by měli být nezávislí. Nezávislost členů výboru se stala v praxi pravidlem. Jedním z důvodů pro širokou akceptaci požadavku na účast nezávislých členů správní rady je zřejmě i strohé vymezení požadavků na nezávislost člena správní rady. Ve srovnání s úpravou například ve Velké Británii³⁸ jsou požadavky relativně snadno splnitelné. Za nezávislého je ve Švýcarsku považován neexekutivní člen správní rady, který v posledních třech letech nebyl členem výkonného managementu společnosti a nemá obchodní vztah (business relation) ke společnosti. Společnost může sama stanovit další kritéria nezávislosti.

Lze tedy shrnout, že jak samotné korporální právo, tak pravidla corporate governance, jsou ve Švýcarsku dosti flexibilní. Je především na samotných společnostech, aby v rámci obecně stanovených pravidel vytvořily efektivní vnitřní strukturu zajišťující řádné fungování společnosti.

2.6 Nizozemsko

Nizozemsko je z hlediska struktur společností velmi zajímavou zemí. Klasickou strukturou společnosti je v Nizozemsku struktura dualistická. Použití pojmu „klasická“ je v tomto případě zcela jistě namístě, neboť dualistickou strukturu měla již Nizozemská Východoindická společnost (*Vereenigde Oost-Indische Compagnie*, v angličtině známá jako Dutch East India Company), jež byla založena v roce 1602 a je považována za vůbec první akciovou společnost na světě.

Od založení Nizozemské Východoindické společnosti pochopitelně prodělalo korporální právo i vlastní struktury společností značný posun. Tento vývoj v moderní době vedl k zavedení takzvaného *structure regime* (pojem bude blíže vysvětlen níže), jeho následné revizi a naprosto nedávno také k přijetí právní úpravy výslovně

³⁸ Podrobněji se nezávislostí členů správní rady ve Velké Británii, ale i jinde, zabývá samostatná kapitola 4.

umožňující zavedení monistické struktury společnosti. Na příkladu Nizozemska tak lze velmi dobře demonstrovat vývojové trendy v oblasti corporate governance a struktur společností, které se v posledních letech vyskytly.

Pro Nizozemsko je typické rozptýlené vlastnictví akcií (*dispersed ownership*). Dle údajů z roku 2009 mělo Nizozemsko dokonce nejméně koncentrovanou akcionářskou strukturu společností v Evropě, přičemž akcionáři s podílem alespoň 5 % drželi v průměru jen 20,8 % akcií.³⁹ Rozptýlené vlastnictví akcií je přitom uváděno obvykle ve spojitosti se zeměmi, které mají typicky monistickou strukturu společností, zatímco pro Nizozemsko je typická struktura dualistická. (Ale například celosvětově známý Unilever je výjimkou, neboť uplatňuje monistickou strukturu.)

Až donedávna bylo nizozemské korporační právo orientováno spíše na tzv. stakeholders než na shareholders a práva akcionářů tedy nebyla příliš silná. Naopak velmi silnou pozici měli a stále mají zaměstnanci. Projevem této orientace korporačního práva byl tzv. *structure regime*. Ten byl v Nizozemsku zaveden již v roce 1971 a vztahuje se jen na velké společnosti. (Současná kritéria pro jeho povinné užití mimo jiné požadují základní kapitál alespoň 16.000.000 EUR a nejméně 100 zaměstnanců pracujících v Nizozemsku.⁴⁰)

Structure regime ve své původní podobě znamenal, že společnost je povinna zřídit dozorčí radu, a tedy fungovat jako dualistická. Velkou zvláštností však bylo především složení této dozorčí rady, přesněji řečeno způsob určení jejího složení. Jednalo se o jistou verzi kooptace. Členové dozorčí rady tedy nebyli voleni valnou hromadou ani zaměstnanci, jak je tomu obvykle u dualistických společností jinde ve světě, ale dozorčí rada volila sama sebe. Valná hromada mohla pouze napadnout dosazení nového člena do dozorčí rady u soudu, a to z procesních důvodů jeho jmenování, případně pokud neměl potřebnou kvalifikaci či působil nevyváženost složení rady.

Takové řešení se však ukázalo jako málo efektivní, neboť podle studie nizozemské vlády dosahovaly společnosti podrobené tomuto režimu správy horších

³⁹ ALSINA, Gabriel, GIKAS, Leonidas a HEYNDERICKX, Arnaud. Voting results in Europe: Understanding shareholder behaviour at general meetings. [online]. 2009, s. 12. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: https://www.governanceexchange.com/repository/KnowledgeGateway/pubs/Voting_Results_in_Europe.PDF

⁴⁰ VAN BEKKUM, Jaron, HIJINK, Steven, SCHOUTEN, Michael a WINTER, Jaap. Corporate Governance in the Netherlands. *Social Science Research Network: SSRN* [online]. 2009, s. 25. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1507633

finančních výsledků. Proto došlo v roce 2003⁴¹ k revizi structure regime. Nadále zůstala zachována povinnost pro specifikované velké společnosti mít dualistickou strukturu, změnil se však způsob volby členů dozorčí rady. V podstatě byl přejet model známý z Německa, kdy dozorčí radu volí valná hromada (2/3) a zaměstnanci společnosti (1/3). Posílený vliv původních členů dozorčí rady však zůstal zachován tím, že jen členům dozorčí rady je vyhrazeno nominovat kandidáty ke zvolení do rady. Konečné rozhodnutí je tedy na akcionářích, resp. zaměstnancích společnosti, jejich volba je však limitována návrhem současné dozorčí rady.

Přestože je revidovaný structure regime takřkajíc akcionářsky přívětivější, stále představoval značnou limitaci pro tvorbu optimální struktury. Jistý průlom⁴² proto představuje One-tier Board Act (Wet Bestuur en Toezicht), který nabyl účinnosti k 1. lednu 2013.⁴³ Ten výslovně upravuje monistickou strukturu pro Nizozemské společnosti včetně těch, které podléhají structure regime. Určitý nesoulad mezi možnostmi uplatnit způsoby nominace kandidátů a jejich volby do dozorčího orgánu s existencí pouze jediného orgánu ve společnosti vyřešil tento zákon předvídatelným způsobem. Pravidla nominace a volby členů orgánu zůstávají zachována, uplatní se však jen na neexekutivní členy správní rady. Členové orgánu, kteří by měli být zodpovědní především za kontrolu managementu, budou tedy nadále vybíráni dle stejného klíče. Společnost však má na výběr, zda zvolí monistickou či dualistickou strukturu.

Významnou pozici v nizozemských společnostech mají dále pracovní rady (working councils). Jejich postavení je upraveno normami korporálního práva, přestože jsou jim přiznávána práva spadající z českého pohledu často spíše do práva pracovního. V závislosti na velikosti společnosti mají rady 3 až 15 členů, přičemž povinně jsou zřizovány společnostmi, které mají alespoň padesát zaměstnanců pracujících v Nizozemsku. Zákon přiznává radám zaměstnanců poradní hlas při rozhodování o pracovní době, penzijních plánech zaměstnavatele, odměňování či pracovních podmínkách. Pokud se jedná o klasičtější korporátní záležitosti, mají rady právo vyjádřit

⁴¹ VASSAR, Ryan M. Comparative Corporate Governance: An International Review of the Corporate Board of Directors. *William Mitchell College of Law Research Paper*. 2010, s. 13. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=1832128>

⁴² Je třeba poznamenat, že monistická struktura samotná absolutním průlomem není. Společnosti s monistickou strukturou existovaly v Nizozemí již před 1. lednem 2013, jejich soulad se zákonem však býval někdy zpochybňován.

⁴³ VAN DEN BRINK, Pieter. 1 January 2013: changes due to implementation Act on Supervision and Management. [online]. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.vandoorne.com/en/Corporatelawblog/blogs/Blog/?clubId=2&entryId=78>

se ke změnám vlastnictví společnosti, zásadním investicím a již uvedenou roli v rámci structure regime při nominaci kandidátů ke zvolení do orgánů společnosti. Určitou zajímavostí je potom fakt, že v rámci genderové vyváženosti je stanovena povinnost, aby orgány společnosti byly tvořeny alespoň z 30 % ženami.

2.7 Societas Europaea

Societas Europaea, neboli evropská akciová společnost, je výsledkem dlouhodobé přes čtyřicet let trvající⁴⁴ snahy Evropské unie o zavedení nadnárodní formy akciové společnosti. Právní úprava evropské akciové společnosti je primárně obsažena v nařízení Rady (ES) č. 2157/2001 ze dne 8. října 2001 o statutu evropské společnosti (SE) (dále jen „nařízení o SE“), tedy v přímo použitelném evropském předpise, který je přímo závazný bez nutnosti transpozice do národního právního řádu. Původním záměrem bylo vytvoření zcela jednotné formy společnosti, která by byla stejná ve všech členských státech. Jednotná úprava by byla výhodná především proto, že například při akvizici evropské společnosti by nebylo třeba zkoumat detaily příslušného právního řádu a postačovala by znalost jediného evropského předpisu.

Vzhledem k rozmanitosti úprav akciových společností v jednotlivých členských státech Evropské unie, kterou lze vyčíst i z výše uvedených podkapitol rozebírajících struktury v jednotlivých zemích, se však dohoda na jednotné úpravě ukázala nerealizovatelnou. Členské státy se nebyly schopny dohodnout ani na tom, zda bude mít evropská společnost monistickou nebo dualistickou strukturu. Dohody nebylo dosaženo ani v dalších dílčích otázkách. V důsledku toho bylo zvoleno kompromisní řešení. Nařízení o SE obsahuje jen základní úpravu evropské společnosti, podrobná úprava je pak ponechána jednotlivým národním předpisům, a to tak, že se na evropskou společnost subsidiárně uplatní národní úprava akciové společnosti. Zároveň bylo rozhodnuto, že evropská společnost bude moci existovat jak s monistickou, tak s dualistickou strukturou. Státy tedy dostaly za povinnost doplnit svou vlastní právní úpravu tak, aby umožňovala existenci jak monistické, tak dualistické evropské společnosti.

⁴⁴ LOMBARDO, Stefano a Pietro PASOTTI. The "Societas Europaea": a network economics approach. *ECGI Law Working Papers Series*, Working Paper No. 19/2004, 2004, s. 3. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=493422

Podstatným pravidlem, obsaženým v nařízení o SE, které ovšem nespadá do corporate governance, je nutnost komunitárního prvku pro založení evropské společnosti. Pro konkrétní strukturu společnosti je pak klíčová právní úprava státu sídla společnosti. Článek 9 nařízení o SE totiž závazně stanoví pořadí pramenů práva, jimiž se evropská společnost řídí. Na prvním místě je pochopitelně samotné nařízení o SE. Již na druhém místě jsou však stanovy dané evropské společnosti (tam, kde to nařízení o SE výslovně stanoví). Na třetím místě je pak právní předpis přijatý státem k provedení nařízení o SE. V případě České republiky se jedná o zákon č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti (dále jen „zákon o SE“). Záležitosti neupravené ani zde se potom posoudí podle předpisů státu sídla upravujících akciovou společnost a případně podle stanov společnosti (mimo případů použití stanov uvedeného výše).

Jak již bylo uvedeno výše, evropská společnost může mít jak monistickou, tak i dualistickou strukturu. Úprava dualistické struktury je v zákoně o SE dosti stručná, jedná se o pouhá tři krátká ustanovení. Důvodem je skutečnost, že dualistická struktura je podrobně upravena v obchodním zákoníku a její úpravu tedy není třeba opakovat, neboť dojde k subsidiárnímu použití této úpravy na základě článku 9 nařízení o SE. Významnou je snad jen odchylka týkající se volby představenstva. Česká úprava (dualistické) akciové společnosti vychází z toho, že valná hromada volí jak představenstvo, tak dozorčí radu. Naopak, zákon o SE stanoví jako základní model známý z Německa, tedy, že valná hromada volí jen dozorčí radu, a ta potom sama volí představenstvo. Stanovami je však možné zavést i českou variantu.

Odlišná je situace u monistické struktury společnosti. Ta jednak nemá v českém právním řádu žádnou obdobu, kterou by bylo možné subsidiárně použít (obchodní zákoník povoluje pouze dualistickou akciovou společnost), a jednak byla monistická struktura společnosti v době přijímání zákona o SE v České republice méně známá. Tomu odpovídá podrobnější úprava v zákoně.

Východiskem a inspirací pro českou úpravu monistické evropské společnosti byla francouzská úprava akciové společnosti.⁴⁵, jež byla pod vlivem angloamerických principů corporate governance zásadně novelizována v roce 2001.⁴⁶ Orgánem

⁴⁵ PELIKÁNOVÁ, Irena a ČERNÁ, Stanislava. *Obchodní právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 271.

⁴⁶ Francie je zemí, v níž je monistická struktura společností tradiční a s jejím fungováním jsou v zemi dlouhodobé zkušenosti. Navíc se v případě Francie jedná o právní řád kontinentální Evropy, a ten je českému právu bližší, než na odlišných principech vystavěné právo common law. Inspirace francouzskou úpravou je tedy praktičtější, než použití například britské úpravy.

monistické SE je správní rada, která musí mít nejméně tři a nejvíce osmnáct členů. Kromě toho je statutárním orgánem SE její generální ředitel. Uspořádání správní rady však není zcela pevně stanoveno a je možné jej dále rozdělit na dva subtypy⁴⁷:

- klasický model – předsedou správní rady je generální ředitel společnosti
- oddělený model – předseda správní rady a generální ředitel jsou různé osoby, obchodním vedením je pak pověřen generální ředitel společnosti a úkolem předsedy správní rady je pak řízení a organizace činnosti správní rady.

Možnost volby mezi těmito subtypy činí monistickou strukturu evropské společnosti velmi flexibilní. Tato flexibilita je dále ještě podtržena tím, že volba mezi dvěma subtypy je svěřena samotné správní radě, která si tak může dle své aktuální potřeby vybrat v dané chvíli výhodnější subsystem. Volbu subsystemu lze navíc průběžně měnit a není nutné učinit takové rozhodnutí jednou provždy.

Vedle generálního ředitele společnosti, který může, ale nemusí, být současně předsedou správní rady, mohou ve struktuře společnosti působit i delegovaní generální ředitelé. Na návrh generálního ředitele je jmenuje správní rada, přičemž stanovy mohou stanovit, že bude jmenováno až pět delegovaných generálních ředitelů. Úkolem delegovaného generálního ředitele je asistence generálnímu řediteli, jedná se tedy ve své podstatě o pomocnou roli.⁴⁸ Na druhou stranu má delegovaný generální ředitel vůči třetím osobám stejný rozsah jednatelského oprávnění, jako má generální ředitel, kterému je obchodní vedení svěřeno zákonem o SE primárně.

Úkoly správní rady jsou typické pro správní orgán v monistickém systému. Patří mezi ně určování orientace činnosti společnosti a dohled nad realizací takto stanovené orientace. Dále jí zákon o ES svěřuje uskutečňování kontroly a ověření řízení.

Evropská společnost poskytuje možnostmi svého vnitřního uspořádání orgánů alternativu české verzi dualistického systému akciové společnosti. Na Masarykově univerzitě v Brně proto proběhl výzkum, který zjišťoval mimo jiné to, jaké jsou důvody vzniku SE v České republice. Výsledky tohoto výzkumu publikoval J. Lasák ve svém

⁴⁷ ELIÁŠ, Karel, POKORNÁ, Jarmila a DVORÁK, Tomáš. *Kurs obchodního práva: obchodní společnosti a družstva*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 374.

⁴⁸ ZÁDĚRA, Filip. Některá specifika právní úpravy statutárního orgánu v nadnárodních společnostech. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví*. 2012, roč. 2012, č. 11, s. 396.

článku „Závod do země nikoho: 7 let evropské společnosti v České republice“⁴⁹, ze kterého čerpají následující odstavce.

Autoři uvedeného výzkumu si povšimli faktu, že v České republice bylo v roce 2009 nejvíce založených evropských společností ze všech členských států EU. Konkrétně jich bylo 137, zatímco v mnohem větším Německu jen 91 a ve třetí zemi v pořadí, v Nizozemsku, dokonce pouhých 22 (tedy jen jedna šestina ve srovnání s Českou republikou). Otázkou tedy bylo, jaké jsou příčiny tohoto stavu. Zda Česká republika zvítězila v tzv. regulatorní arbitráži a česká právní úprava je „přitažlivější“ pro zakladatele společností, než úpravy jiných zemí, či zda je nutno hledat příčiny jinde. Následně bylo identifikováno šest možných důvodů pro založení korporace ve formě evropské společnosti:

1. Brand management – nadnárodní forma společnosti je do jisté míry prestižní záležitostí a může být sama o sobě podnětem pro volbu právě této právní formy.
2. Zjednodušení vnitřní struktury – možnost volby mezi monistickou a dualistickou strukturou a do značné míry flexibilní právní úprava dávají prostor pro aplikaci různých modelů corporate governance a může přispět k usnadnění začátku podnikání.
3. Přeshraniční fúze – tento důvod se stal méně důležitým po přijetí a transpozici směrnice 2005/56/ES, která otevřela možnost přeshraničních fúzí i pro národní kapitálové obchodní společnosti.
4. Přemístění sídla – jeden z důvodů samotné existence evropské společnosti jako nadnárodní formy společnosti. Subjektivita společnosti zůstává změnou sídla nedotčena, mění se pouze subsidiárně aplikovatelná právní úprava.
5. Účast zaměstnanců na řízení společnosti – volbou formy evropské společnosti lze vyloučit aplikaci národních (v některých zemích dosti striktních) pravidel o účasti zaměstnanců na řízení společnosti.
6. Regulatorní a jiné důvody – jde o jakousi zbytkovou kategorii. Zahrnuje například volba formy SE z důvodu preference české právní úpravy jakožto podkladového právního režimu pro zakládání SE.

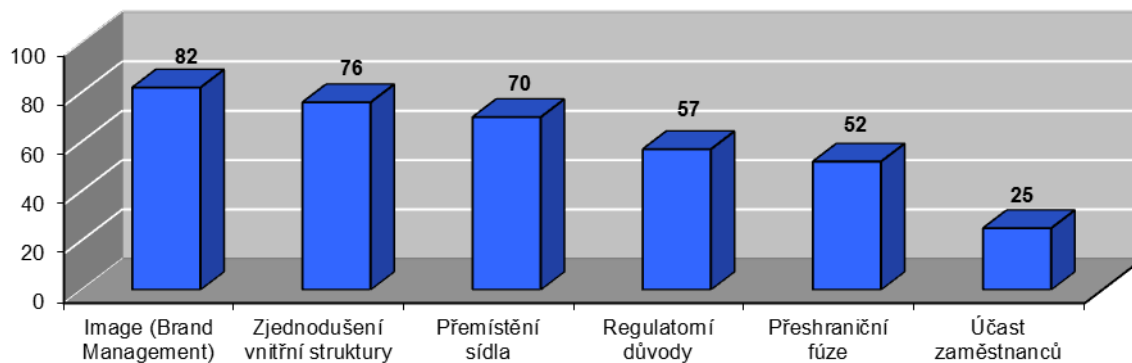
⁴⁹ LASÁK, Jan. Závod do země nikoho: 7 let evropské společnosti v České republice. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2011, roč. 2011, č. 11, s. 313-319.

Je potřeba zmínit skutečnost, že značná část českých evropských společností jsou takzvané ready made companies, tedy společnosti cíleně založené za účelem jejich pozdějšího prodeje. Kupující takové společnosti získá okamžitě použitelnou společnost, bez nutnosti složitého a časově náročného administrativního postupu zakládání společnosti. Na druhou stranu i tyto ready made companies musí mít strukturu, o kterou bude mezi kupujícími zájem, výsledky průzkumu by tedy neměly být zásadně zkresleny.

Zmíněný průzkum proběhl na reprezentativním vzorku 88 českých evropských společností. Společnostem byly pokládány otázky buď telefonickou formou, případně emailem.

Když měly společnosti identifikovat (z výše uvedených šesti možností) všechny faktory, které hrály roli, při rozhodování o volbě právní formy, bylo dosaženo výsledků, které jsou patrné z grafu 1.

Graf 1: Faktory ovlivňující volbu právní formy SE



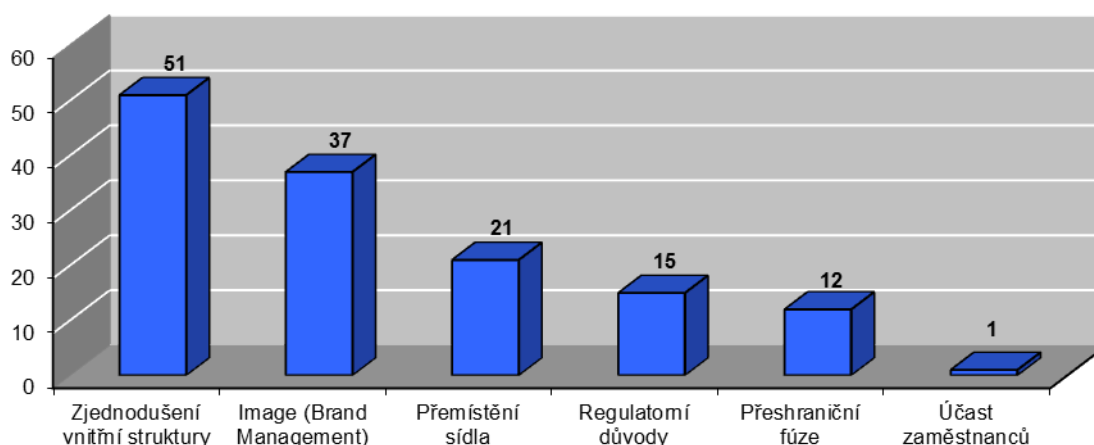
Zdroj: LASÁK, Jan. Závod do země nikoho: 7 let evropské společnosti v České republice. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2011, roč. 2011, č. 11, s. 317, vlastní zpracování.

Téměř všechny společnosti účastníci se výzkumu uvedly, že jedním z důvodů pro volbu právní formy je zdánlivě „povrchní“ faktor, tedy image nadnárodní formy společnosti. Již na druhém místě se v hodnocení umístil aspekt zjednodušení vnitřní struktury. To potvrzuje význam corporate governance a důležitost struktury společnosti. Možnost široké volby organizační struktury společnosti je považována za velmi důležitý faktor.

Tyto závěry byly potvrzeny, či spíš ještě zvýrazněny, položením další otázky. Tentokrát měly společnosti určit jen ten faktor, který byl při rozhodnutí pro formu evropské společnosti rozhodující (přičemž společnosti mohly jako nejdůležitější označit i více faktorů současně).

Pokud se bere v úvahu jen nejdůležitější faktor, který o volbě právní formy rozhodl, je již poměrně zřejmá převaha požadavku na efektivní strukturu společnosti. Brand management sice stále zůstává v popředí, nicméně rozhodujícím důvod pro volbu právní formy je to, jakou strukturu daná právní forma umožňuje. Výsledky jsou patrné z grafu 2.

Graf 2 Nejdůležitější faktor při volbě právní formy SE



Zdroj: LASÁK, Jan. Závod do země nikoho: 7 let evropské společnosti v České republice. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2011, roč. 2011, č. 11, s. 317, vlastní zpracování.

Pokud z průzkumu vyplynulo zjednodušení struktury společnosti jako hlavní důvod pro založení evropské společnosti, pak se nabízí závěr, že společnosti pravděpodobně využily možnosti zavedení monistické struktury. Tu jednak česká akciová společnost, resp. její úprava v obchodním zákoníku, vůbec neumožňuje a jednak se jeví jako jednodušší, neboť si vystačí s pouhým jedním orgánem, namísto dvou. Opak je ovšem pravdou. Ze 76 evropských společností, které uvedly zjednodušení vnitřní struktury jako jeden z důvodů pro volbu této právní formy, pouze jedna jediná fungovala jako monistická. Z 220 evropských společností, které měly

v České republice sídlo (jde o údaj z doby zahájení průzkumu, tedy ze září roku 2010), měly monistickou strukturu jen čtyři.

Vysvětlením může být jednat jistá setrvačnost chování zakladatelů společností u nás. Dualistická struktura byla jistě mnohdy zvolena především proto, že byla zakladatelům společnosti dobře známá, na rozdíl od struktury monistické. Dalším důvodem je stanovený minimální počet osob tvořících orgány společnosti. Správní rada v monistické struktuře musí mít, jak již bylo uvedeno na začátku této podkapitoly, nejméně tři členy. Naopak žádné minimum není stanoveno pro počty členů orgánů u dualistické struktury. Lze tedy vytvořit extrémně jednoduchou a hlavně velmi levnou strukturu s jednočlenným představenstvem a jednočlennou dozorčí radou. České evropské společnosti obvykle neslouží pro velké podnikání, a proto i úspora jednoho člena orgánu, který nemusí být odměňován, může hrát roli.

2.8 Německo

Německo je modelovým příkladem země s dualistickým modelem správy společností. Na závěr kapitoly, která jinak analyzuje struktury společností v zemích s monistickým modelem správy společností, je vložena podkapitola věnující se struktuře společností v Německu především za účelem umožnění srovnání. Níže uváděné odlišnosti a typické znaky monistické struktury budou více patrné při možnosti jejich srovnání s praktickým a charakteristickým reprezentantem dualistické struktury.

Správními orgány německé akciové společnosti (*Aktiengesellschaft*, zkráceně AG) jsou dozorčí rada (*Aufsichtsrat*) a představenstvo (*Vorstand*). Zatímco představenstvu náleží řízení společnosti a její členové jsou tedy exekutivními členy správního orgánu, dozorčí radě náleží funkce kontrolní. Toto vnitřní organizační oddělení řízení od kontroly je povinné pro všechny německé akciové společnosti bez ohledu na počet zaměstnanců či případnou kotaci akcií na burze.⁵⁰ Oddělení těchto funkcí je zdůrazněno i tím, že současné členství v obou orgánech je zakázáno. Dozorčí rada sice nemá přímou možnost zamezit určitému jednání představenstva, stanovy společnosti však mohou rozhodnutí o některých otázkách podmínit souhlasem valné

⁵⁰ HOPT, Klaus J. a LEYENS, Patrick C.. Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*. 2004, roč. 1, č. 2, s. 5. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487944

hromady, čímž dozorčí rada může získat alespoň částečnou *de facto* spolurozhodovací pravomoc. Z hlediska corporate governance je poněkud problematická⁵¹ poměrně rozšířená praxe, kdy jsou bývalí členové vrcholného managementu jmenováni do dozorčí rady, či dokonce do funkce předsedy dozorčí rady. Na jednu stranu se jedná o jistý prvek uznání a bývalý vrcholný manažer může zúročit své znalosti fungování společnosti pro její efektivní kontrolu. Na druhou stranu však bude často kontrolovat provádění rozhodnutí, na kterých se sám podílel a bude mít tedy logicky zájem, aby tato rozhodnutí nebyla shledána nesprávnými, což ve značné míře zpochybňuje objektivnost a nezájatost jeho činnosti v dozorčí radě.

V německém modelu je dozorčí rada volena přímo valnou hromadou společnosti. Naopak představenstvo je voleno dozorčí radou, valná hromada má tak možnost ovlivnit složení představenstva pouze nepřímou. Tím se liší německá struktura od české varianty dualistického modelu, ve kterém je představenstvo voleno přímo valnou hromadou. Není tak respektována myšlenka, podle které si akcionáři volí své zástupce, kteří budou dohlížet nad chodem společnosti a sami vyberou, kdo bude řízení zajišťovat.

Ve struktuře německých akciových společností se objevuje ještě další charakteristický prvek, kromě existence dvou správních orgánů. Tímto prvkem je účast zástupců zaměstnanců v dozorčí radě společnosti, v zahraniční literatuře označovaná jako *codetermination*.⁵² Od účinnosti zákona o závodních radách (*Betriebsverfassungsgesetz*) z roku 1952 mají akciové společnosti s více než pěti sty zaměstnanci povinnost, aby jedna třetina jejich dozorčí rady byla volena zaměstnanci společnosti. K dalšímu rozšíření účasti zaměstnanců na správě společnosti došlo v roce 1976, kdy byl přijat zákon o spolurozhodování zaměstnanců (*Mitbestimmungsgesetz*). Na základě tohoto předpisu musí být volena zaměstnanci dokonce celá jedna polovina členů dozorčí rady, a to u společností, které mají více než dva tisíce zaměstnanců.⁵³ Akcionáři však volí předsedu dozorčí rady, jehož hlas je rozhodující v případě rovnosti

⁵¹ Na problematičnost této praxe upozorňují např. OECD Principles of Corporate Governance z roku 2004.

⁵² Například T. Richter tento pojem překládá do češtiny jako „kodeterminace“. Slosloví účast zástupců zaměstnanců je však jednoznačně pochopitelné, přestože jde o neprakticky dlouhé označení jevu, pro který zřejmě český jazyk nemá vhodný kratší ekvivalent.

⁵³ VASSAR, Ryan M. Comparative Corporate Governance: An International Review of the Corporate Board of Directors. *William Mitchell College of Law Research Paper*. 2010, s. 9. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=1832128>

hlasů. Akcionáři mají tedy i v tomto případě silnější postavení než zaměstnanci, neboť jimi nemohou být přehlasováni.

V německém dualistickém modelu je méně časté ustavování výborů pro určité dílčí otázky, než je tomu například ve Velké Británii nebo USA. V poslední době se ale stále častěji objevují společnosti, které ustavily zejména výbor pro audit, nominační výbor či výbor pro odměňování.⁵⁴

Pro Německo, respektive strukturu jeho akciových společností, jsou příznačné zejména dva prvky. Prvním je oddělení řízení a kontroly ve dvou různých orgánech společnosti, mezi kterými je inkompatibilita členství. Druhým je potom spoluúčast zaměstnanců na správě společnosti. Přestože jsou oba tyto prvky pro Německo tak charakteristické, historicky spolu nesouvisí. Zatímco dualistický systém akciových společností funguje v Německu již od samotného počátku jejich existence v této zemi, účast zaměstnanců na správě společnosti (v podobě členství v orgánu společnosti) byla poprvé realizována až po druhé světové válce. Z toho plyne, že tyto dva prvky jsou ve své podstatě na sobě nezávislé a v principu by mohly fungovat i odděleně.

⁵⁴ HOPT, Klaus J. a LEYENS, Patrick C.. Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*. 2004, roč. 1, č. 2, s. 5. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487944

3. TYPICKÉ ZNAKY MONISTICKÉ STRUKTURY

Následující kapitola shrnuje znaky typické pro monistickou strukturu společností. Jde jednak o znaky společné úpravám v jednotlivých právních řádech s monistickou strukturou (nebo alespoň znaky, které se v takových právních řádech opakují pravidelně) a dále o znaky, které se objevují v literatuře popisující praktické fungování společností s monistickou strukturou. Níže uvedené znaky zpravidla současně představují odlišnosti monistické struktury společnosti od struktury dualistické.

Nejvýznamnějším a charakterizujícím znakem monistického systému společnosti je existence pouze jediného správního orgánu. Tomuto jedinému orgánu potom náleží jak kompetence společnost řídit, tak kompetence kontrolní. Řízením je na tomto místě myšleno řízení společnosti na strategické úrovni, tedy vytyčování cílů společnosti a volba vhodné strategie k jejich dosažení. Naopak řízení společnosti na nižších úrovních (taktické a operativní, zahraniční literatura používá výstižný pojem *day-to-day management*) již správní orgán společnosti sám nevykonává, když jej deleguje na odborný management. Současně však správní orgán odpovídá za výběr vhodného managementu a jeho složení má aktivně ovlivňovat za účelem dosahování co nejlepších výsledků. Výše zmíněný správní orgán pak bývá označován jako správní rada. I jeho označení tak vystihuje, že mu náleží správa společnosti jako celek, na rozdíl od dozorčí rady, do jejíž kompetence náleží dozor, či představenstva (v angličtině se označuje jako *managing board*), kterému náleží řízení.

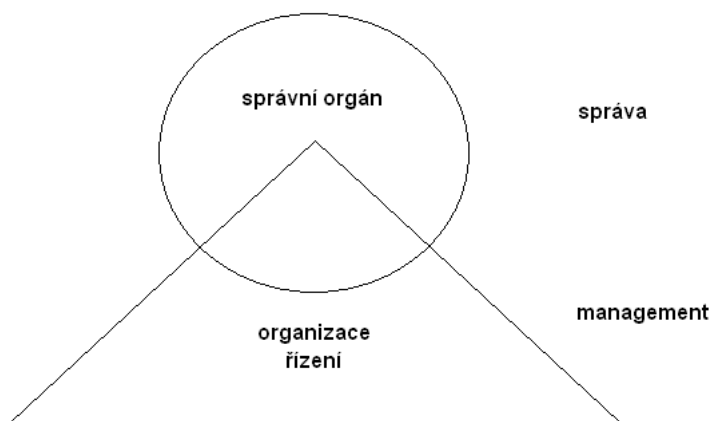
Správní rada pak představuje jakýsi spojovací článek mezi akcionáři společnosti, kteří mají reálnou šanci ovlivnit chod společnosti obvykle jen jednou ročně na valné hromadě, a managementem společnosti, což jsou odborníci, jejichž úkolem je zajišťovat řádný každodenní chod společnosti. Není tedy nutné, aby se správní rada scházela každý den, nicméně informovanost jejích členů o stavu společnosti musí být vždy dostatečná k tomu, aby včas zasáhli v případě, že činnost managementu se dostává do rozporu se zájmy akcionářů.

Když se výše hovoří o jediném správním orgánu společnosti, je tím myšlen jediný orgán s obecnou nebo alespoň širokou kompetencí. Některé dílčí oblasti mohou být svěřeny specializovanému orgánu společnosti. Tak je tomu například v případě

českého výboru pro audit, který je zákonem o auditorech výslovně označen jako orgán společnosti. Oblast jeho činnosti je však natolik specifická, že i společnosti, které budou mít správní radu a zároveň výbor pro audit, bude možno charakterizovat jako monistické.⁵⁵ Na druhou stranu je třeba podotknout, že zavedení výboru pro audit jakožto samostatného orgánu společnosti je neobvyklým řešením. V ostatních zemích výbory pro audit orgánem společnosti nejsou a jedná se pouze o výbor v rámci správní rady.⁵⁶

Monistická akciová společnost má tedy pouze jednu správní radu, která je průsečíkem mezi akcionáři a managementem. Schématické znázornění monistické struktury nabízí následující obrázek 2.

Obrázek 2: Monistická struktura akciové společnosti



Zdroj: HUČKA, Miroslav, MALÝ, Milan a OKRUHLICA, František. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007, s. 19.

Správní rada se pak typicky skládá z exekutivních členů, kteří jsou vrcholnými manažery společnosti, a neexekutivních členů.⁵⁷ O roli neexekutivních členů správní rady blíže pojednává kapitola 4. Účast exekutivních a neexekutivních členů v jednom

⁵⁵ Poněkud jiná situace je v případě italských akciových společností. V tradiční italské struktuře společností existuje vedle správní rady i rada auditorů (collegio sindacale). Ta má ovšem poměrně široké pravomoci týkající se řízení i kontroly společnosti, včetně možnosti udělovat pokyny zaměstnancům společnosti. Jedná se tedy o orgán, který se podílí na správě společnosti velkou měrou a odlišní tradiční italské struktury společností od struktury monistické je na místě. Přesto se v literatuře uvádí, že tradiční italská struktura společností má blíže ke struktuře monistické. O struktuře společností v Itálii podrobněji pojednává kapitola 2.4.

⁵⁶ ČERNÁ, Stanislava. Výbory pro audit v zahraničních a tuzemských akciových společnostech. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2010, roč. 2010, č. 8, s. 223-225.

⁵⁷ BORKOVEC, Aleš. Corporate governance v roce 2004: Inspirace z OECD. *Bulletin advokacie*. 2005, roč. 2005, č. 2, s. 52.

orgánu je odlišností od dualistického modelu, ve kterém se exekutivní členové koncentrují výhradně v představenstvu. Dozorčí rada naopak žádnou řídicí funkci nedisponuje a její členové jsou tak neexekutivní.

Spojení řízení a dohledu v jednom orgánu bývá považováno za výhodné, neboť informační toky uvnitř jednoho orgánu jsou zákonitě plynulejší. Zabraňuje se tak informační asymetrii vznikající v dualistické struktuře společností, kde dozorčí rada disponuje často jen těmi informacemi, které jí o své činnosti předá samo představenstvo. To má však často pochopitelný zájem na tom, aby jím učiněné chybné kroky zůstaly dozorčí radě a především akcionářům skryty, protože by to vážně ohrozilo vyhlídky na znovuzvolení jeho členů. Spojení řízení a dohledu je však současně také z určitého pohledu nevýhodou. Členové správní rady odpovědní za kontrolu tak vlastně kontrolují úspěšnost a správnost rozhodnutí, na jejichž tvorbě se sami spolupodíleli. Lze proto předpokládat, že se budou snažit prezentovat důsledky rozhodnutí, na kterých se podíleli, v lepším světle, než je objektivní stav.

Monistická struktura společnosti může fungovat ve dvou základních variantách. V první variantě je předseda správní rady současně generálním ředitelem, statutárním ředitelem, případně jinak označenou osobou stojící v čele managementu společnosti. Ve druhé variantě naopak dochází k oddělení funkce generálního ředitele od funkce předsedy správní rady. V kodexech corporate governance je výrazně preferován druhý, tedy oddělený model. Předsedovi správní rady by pak měly náležet především reprezentativní a organizační úkoly.

Pro monistickou strukturu je typickým znakem, nikoli však absolutně, absence účasti zástupců zaměstnanců ve správní radě. Toto však neplatí bezvýjimečně a například úprava evropské společnosti umožňuje účast zaměstnanců i v monistickém systému. Jde však spíše o výjimku potvrzující pravidlo. Zatímco účast zaměstnanců na kontrole v rámci dozorčí rady v dualistickém modelu je víceméně považována za přijatelnou, i když s četnými výhradami, účast zaměstnanců ve správní radě se nejeví jako vhodná. Správní rada má za úkol kromě dozoru i řízení společnosti. To by mělo být vykonáváno odborníky na řízení a ne zaměstnanci.

Monistická struktura společnosti se jeví jako méně nákladná.⁵⁸ Tento předpoklad však platí jen u malých akciových společnostech, u kterých se může projevit úspora nákladů na odměny členů druhého správního orgánu. Obecným východiskem uvedené myšlenky je to, že méně orgánů bude mít obvykle méně členů a tudíž bude i odměna vyplácena menšímu počtu osob, což povede k úspoře. V praxi však záleží jednak na počtu členů jednotlivých orgánů a jednak na výši jejich odměn.

⁵⁸ LASÁK, Jan. Akciová společnost na prahu rekonstrukce: základní novinky. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trh.* 2012, roč. 4, č. 2, s. 49.

4. NEEKUTIVNÍ A NEZÁVISLÍ ČLENOVÉ SPRÁVNÍ RADY

Jak je již uvedeno v předchozí kapitole, účast neexecutivních členů ve správní radě je typickým znakem monistické struktury. Snad všechny kodexy corporate governance z poslední doby doporučují, aby správní rada společnosti obsahovala dostatečné množství neexecutivních a nezávislých členů. Zejména pro složení některých výborů (nejčastěji výbor pro audit, nominační výbor a výbor pro odměňování) bývá požadováno, aby nadpoloviční většina jeho členů, nebo dokonce všichni, splňovala kritéria nezávislosti. Kromě kodexů corporate governance se požadavek na nezávislost objevuje i v některých právních předpisech. Z nedávné doby lze uvést například americký Dodd-Frank Act. Ten v jednom ze svých ustanovení (Section 952) požaduje, aby každý člen výboru pro odměňování byl členem správní rady a zároveň splňoval podmínku nezávislosti.⁵⁹

V prvé řadě je nezbytné zdůraznit, že mezi pojmy nezávislý a neexecutivní nelze klást rovnítko. Neexecutivním členem správní rady je takový její člen, který není vrcholným manažerem společnosti. Ne každý neexecutivní člen správní rady je však současně nezávislým. Pojem neexecutivní je tedy pojmem širším, neboť neexecutivní člen správní rady může, ale také nemusí být současně nezávislým.

V různých dokumentech se vyskytují rozdílné definice nezávislosti. Tyto definice bývají obsaženy v kodexech corporate governance, kodačnických pravidlech burzy nebo i přímo v právních předpisech. Liší se jednak tím, na kom má být nezávislý člen nezávislým, tak i tím, nakolik přísně jsou požadavky nezávislosti formulovány.

Například směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/43/ES, o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek zavádí výbory pro audit, přičemž požaduje, aby alespoň jeden člen výboru pro audit byl nezávislý. Nezávislost však dále závazně nedefinuje a ponechává její vymezení na jednotlivých státech. Český zákonodárce potom (v § 44 odst. 1 zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech) pouze stanovil, že nejméně jeden člen výboru pro audit musí být nezávislý na auditované osobě. Jde o velmi vágní vymezení, které navíc ani neodpovídá záměru směrnice.

⁵⁹ BORKOVEC, Aleš. Zákonné změny v americkém řízení a správě společností. *Obchodní právo*. 2011, roč. 2011, č. 2, s. 19.

Dosti benevolentní přístup k vymezení nezávislosti je zvolen například i ve švýcarském kodexu corporate governance (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance). Nezávislým je podle něj neexecutivní člen správní rady, který nebyl nikdy, nebo minimálně ne v posledních třech letech, členem výkonného managementu společnosti a současně nemá ke společnosti žádný nebo alespoň ne významný obchodní vztah (business relation). Výslovně je potom stanoveno, že samotná správní rada může stanovit další kritéria nezávislosti.

Naproti tomu velmi komplexní, a nutno dodat dosti přísnou, definici nezávislosti obsahuje nejnovější britský kodex corporate governance (The UK Corporate Governance Code z roku 2012). Jsou v něm stanovena kritéria, která budou obecně znamenat, že při jejich naplnění není člen správní rady nezávislým. Kodex je však koncipován na principu „*comply or explain*“, je proto možné zdůvodnit, že člen má být považován za nezávislého, přestože naplňuje některé z kritérií. Člen správní rady tedy obecně nebude nezávislým, pokud:

- byl v posledních pěti letech zaměstnancem společnosti či skupiny, do které společnost patří;
- má nebo v posledních pěti letech měl podstatný obchodní vztah se společností, a to buď přímo, nebo jako společník, akcionář, člen správní rady nebo seniorní zaměstnanec osoby s takovým vztahem ke společnosti;
- obdržel od společnosti dodatečnou odměnu s výjimkou základní odměny člena správní rady, pokud je účasten na opčním programu nebo programu odměňování podle výkonnosti společnosti nebo pokud je účasten penzijního plánu společnosti;
- má blízké rodinné vazby na poradce společnosti, členy její správní rady nebo management;
- je zapojen do křížového členství ve správních radách (*cross-directorship*) nebo má významné vazby na ostatní členy správní rady účastí v jiných orgánech nebo osobách;
- reprezentuje významného akcionáře; nebo
- je členem správní rady od svého prvního zvolení více než devět let.

Význam nezávislých členů správní rady zdůrazňuje ve svém článku také R. Morck.⁶⁰ Upozorňuje na to, že ke skandálům společností Enron, Worldcom a dalších nemuselo dojít, pokud by členové správní rady zavčas pokládali správné otázky, vyžadovali na ně odpovědi a upozornili na možný problém, pokud by se jim odpovědi nedostalo. Oni to však neučinili a obětovali své kariéry pro svého CEO. Jedním z důvodů, proč tak neučinili, je podle R. Morcka loajalita vůči jejich hierarchicky nadřazenému CEO. Autor poukazuje na výsledky tzv. Milgramova experimentu.⁶¹ Ty říkají, že lidé mají obecně tendenci podléhat vlivu autority a pod jejím vlivem zásadním způsobem měnit své chování. Pokud je však názor jedné autority konfrontován s odlišným názorem jiné autority, podněcuje to lidi naopak k nezávislému myšlení.

Pokud je tedy správní rada složena jen z ředitele společnosti a jemu hierarchicky podřízených osob, mají ostatní členové správní rady tendenci podřít se autoritě. Naopak v případě, že kromě ředitele společnosti obsahuje správní rada i externí nezávislé členy, reagují ostatní členové na případné neshody těchto autorit zapojením vlastního nezávislého úsudku. Přítomnost nezávislých členů ve správní radě tak vede ke zlepšení fungování celé této správní rady.

Nutnost nezaměňovat pojmy neexekutivní a nezávislý je zdůrazněna studií, kterou v Portugalsku provedl N. Fernandes.⁶² Z jeho závěrů plyne, že neexekutivní členové správní rady nemají silnou dohledovou roli. Naopak, pokud jde o odměňování členů správní rady, společnosti s vyšším počtem neexekutivních členů správní rady vyplácí vyšší odměny, bez ohledu na výsledky společnosti. Toto zjištění je zdůvodněno tím, že jen malá část neexekutivních členů správní rady je současně nezávislími.

⁶⁰ MORCK, Randall. Behavioral Finance in Corporate Governance: Independent Directors and Non-Executive Chairs. *Harvard Institute of Economic Research*. 2004, s. 3-24. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=527723

⁶¹ Stanley Milgram pokusy uskutečnil v 60. letech 20. stol. Ve smyšleném experimentu rozdělil osoby na „učitele“ a „žáky“. „Učitelé“ byli objekty skutečného experimentu. „Žáka“ představoval profesionální herec. Úkolem „učitelů“ bylo v rámci (smyšleného) výzkumu metod výuky pokládat „žákům“ otázky a za špatné odpovědi je trestat dávkou elektrického proudu, a to s rostoucí intenzitou. Herec předvádějící „žáka“ potom předstíral stupňující se bolest, kterou mu elektrina působí (zásahy elektrickým proudem byly pochopitelně jen předstírané). V případě, že Milgram, jakožto vědec, nabádal „učitele“ k postupnému zvyšování dávek, plných 60 % „učitelů“ jej uposlechl a pod vlivem jeho autority dosáhlo až nejvyšší intenzity, kterou přístroj umožňoval a která byla označena jako velmi nebezpečná. Naopak v případě, že při stejném pokusu byly s učitelem v místnosti dva vědci, z nichž jeden upozorňoval na nebezpečí, které elektrina přináší a požadoval ukončení pokusu, dosáhlo maximální intenzity jen 10 % „učitelů“ a ostatní raději předčasně ukončili pokus.

⁶² FERNANDES, Nuno. EC: Board compensation and firm performance. *Journal of Multinational Financial Management*. 2008, roč. 18, č. 1, s. 31-32. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=830244>

Z výše uvedeného plyne, že účast neexecutivních členů ve správní radě je pro společnost obecně prospěšná, zejména pokud jsou tito neexecutivní členové správní rady současně nezávislími. Obecná a jednotně přijímaná definice nezávislosti člena správní rady dosud neexistuje. Komparací různých definic však lze dovést, že člen správní rady by měl být nezávislý především na společnosti a jejím managementu, na ostatních členech správní rady a na akcionářích společnosti. Konkrétní definice v jednotlivých dokumentech se však liší svou přísností a podrobností.

5. KONVERGENČNÍ TENDENCE

V oblasti struktur společností lze pozorovat dvě vývojové tendence. První z nich je snaha zákonodárců umožnit společnostem výběr mezi vnitřními strukturami, jejímž výsledkem bývá právní úprava struktury, kterou dosud příslušný právní řád neobsahoval. Druhou je pak vnitřní sblížování mezi monistickou a dualistickou strukturou společnosti.

Důkazem o existenci první tendence, tedy zavádění možnosti alternativní vnitřní struktury do právních řádů, jsou pak právní úpravy v některých zemích popisovaných v kapitole 2. Francie umožnila vedle původní monistické struktury strukturu dualistickou již téměř před půlstoletím. Po roce 2000 umožnila italská právní úprava hned tři různé struktury společností, právní úprava evropské společnosti pak již od svého zavedení připouštěla monistický i dualistický systém. V naprosto nedávné době umožnilo druhou strukturu i Nizozemsku a dosud neúčinná je níže analyzovaná právní úprava v zákoně o obchodních korporacích.

Tendence k vnitřnímu sblížování monistické a dualistické struktury se promítá jak do zákonné úpravy, tak především do kodexů corporate governance a praktického fungování společností. U. Braendle a J. Noll⁶³ považují za projevy této tendence zvyšující se podíl neexekutivních členů správní rady, oddělení funkce CEO a předsedy správní rady a vznik výborů uvnitř společnosti.

Neexekutivní členové správní rady vytváří jakýsi *de facto* existující útvar uvnitř společnosti. Na rozdíl od exekutivních ředitelů je oslabena jejich role při řízení společnosti a naopak se zaměřují především na oblast dozoru. Uvnitř jednoho orgánu tak vzniká částečné oddělení kontroly od řízení, které je typické pro dualistický systém. Oddělení CEO od pozice předsedy správní rady má velmi podobný efekt. Formálně je správní rada stále jen jediným orgánem, působí v něm však dvě vedoucí osoby. Všichni členové správní rady by měli být podřízeni předsedovi správní rady. Exekutivní ředitelé jsou však v rámci řízení společnosti podřízeni CEO, což se zákonitě projeví i v rámci jejich činnosti ve správní radě.

⁶³ BRAENDLE, Udo C. a NOLL, Juergen. The Societas Europaea - A Step Towards Convergence of Corporate Governance Systems?. *SSRN Electronic Journal* [online]. 2005, s. 11-15. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=704881>

Především kodexy corporate governance často požadují ustavení některých výborů, které mají být složeny výhradně z neexekutivních či nezávislých členů správní rady. Přestože výbory zpravidla nejsou v zahraničních úpravách považovány za orgány společnosti, jde o fakticky existující útvary, jejichž členové působí alespoň do jisté míry odděleně od ostatních výborů nebo správní rady. I skutečnost, že kromě správní rady působí ve společnosti i další útvary, lze vnímat jako přiblížení k dualistické struktuře.

P. Davies⁶⁴ však argumentuje ve prospěch opačného názoru, tedy že struktury společností se ve skutečnosti vzájemně nepřibližují. Zatímco dříve byla kontrolní funkce vykonávána neefektivně v monistické i dualistické struktuře, změny v oblasti monistické struktury vedly k zefektivnění kontrolní funkce správní rady. Zatímco tak dualistická struktura společnosti podle Daviese stále vykonává svou kontrolní funkci neefektivně, monistická struktura má kontrolu účinnější, čímž se vlastně dualistické struktuře fakticky vzdaluje.

Jsou zde však i další konvergenční prvky. Například přijetí zákona Sarbanes–Oxley Act v USA je zřetelným přiblížením kontinentálnímu pojetí corporate governance. Sarbanes–Oxley Act je velmi rozsáhlým legislativním dokumentem stanovícím velké množství pravidel. Tento přístup je typický pro kontinentální Evropu, zatímco anglosaské právní prostředí bývalo vždy spíše liberální.

V oblasti dualistické struktury lze naopak vnímat jako posun směrem k monistické struktuře zrušení povinné účasti zástupců zaměstnanců v dozorčích radách. K tomuto kroku přistoupilo například Polsko, Maďarsko, Estonsko a jak bude uvedeno dále, také český zákon o obchodních korporacích.

⁶⁴ DAVIES, Paul L. Board structure in the UK and Germany: convergence or continuing divergence?. *International and comparative corporate law journal*. 2001, s. 440-441. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=262959

6. MONSTICKÁ STRUKTURA V ČESKÉ REPUBLICE

Tato kapitola nejdříve velmi stručně přibližuje možnosti monistického systému akciové společnosti v České republice před účinností zákona o obchodních korporacích, následně pak rozebírá právní úpravu monistické struktury a její možnosti po nabytí účinnosti zákona o obchodních korporacích.

6.1 Stav před účinností zákona o obchodních korporacích

I před účinností zákona o obchodních korporacích existují v České republice možnosti zavést monistickou strukturu společnosti. První z těchto možností je založení evropské společnosti se sídlem v České republice. V tomto případě se ale jedná o evropskou formu společnosti, ne tedy o čistě českou společnost, přestože část předpisů, kterými se vnitřní poměry takové společnosti řídí, je českého vnitrostátního původu. O této možnosti již blíže pojednává kapitola 2.7 této práce.

Další možnost už nemá výslovnou oporu v právních předpisech (obchodní zákoník monistickou strukturu neupravuje a zároveň umožňuje pouze ty struktury společností, které v něm upraveny jsou). *De facto* monistické struktury však v praxi dosáhnout lze. Takovou praxi popisuje například T. Richter.⁶⁵ Představenstvo akciové společnosti v České republice se liší od německého tím, že je voleno zpravidla přímo valnou hromadou. Je tedy nezávislé na dozorčí radě, která má za úkol dohlížet na jeho činnost, avšak nemůže přímo ovlivnit jeho složení. Účast zaměstnanců v představenstvu často zajišťuje člen vrcholného managementu společnosti, který je jejím zaměstnancem, není však zdaleka typickým reprezentantem zaměstnanců a prosazuje spíše zájmy managementu, než „běžných“ zaměstnanců.

Společnost má potom možnost vytvořit dozorčí radu, která bude mít pouze zákonem požadované minimum tří členů. Ti budou pasivní a do činnosti představenstva nebudou zasahovat.

Představenstvo naopak bývá v České republice často početné (tedy zcela naopak, než je praxe v Německu) a jeho členy bývají vrcholní manažeři společnosti, případně i další osoby. Takové představenstvo pak plní úlohu správní rady v monistickém

⁶⁵ RICHTER, Tomáš. *Kuponová privatizace a její vlivy na správu a financování českých akciových společností*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2005, s. 95-101.

systemu. Zástupci managementu v dozorčí radě mají na starosti řízení společnosti, ostatní členové představenstva je při této činnosti kontrolují. Dozorčí rada zůstává pasivní a pouze formálně naplňuje požadavek obchodního zákoníku. Tato situace není v České republice nijak ojedinělá. Formálně se stále jedná o strukturu dualistickou, praktickým fungováním je však taková společnost blíže struktuře monistické.

6.2 Zákon o obchodních korporacích

Právní úprava monistické struktury akciové společnosti je obsažena v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). § 396 ZOK uvádí, že existuje systém monistický a systém dualistický. Konkrétní úprava je potom v zákoně o obchodních korporacích v jeho části první, Hlavě V, Dílu 5, Oddílu 4, nazvaném Monistický systém. Díky použitému legislativně-technickému řešení je úprava dosti stručná, obsahuje pouze osm paragrafů (§ 456-§ 463). Znění těchto ustanovení je uvedeno v příloze č. 1 této práce. Znalost těchto osmi paragrafů však pochopitelně k poznání právní úpravy monistické struktury akciové společnosti ani zdaleka nepostačuje, neboť zde existují vazby na jiná ustanovení a dokonce výslovné odkazy na použití jiných ustanovení. V následující části práce jsou rozebrána relevantní ustanovení týkající se monistického systému, a to jednak z hlediska jejich právního významu, ale také z hlediska jejich souladu s principy corporate governance a případných možností konkrétní úpravy (například ve stanovách) v mezích zákonné úpravy.

Při rozboru zákonných ustanovení byla jako základní zdroj informací ve všech případech použita důvodová zpráva k tomuto předpisu.⁶⁶

Poprvé je monistický systém v ZOK zmíněn již mimo vlastní oddíl o monistickém systému, a to v § 396 ZOK.

§ 396

(1) Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, je systém dualistický.

(2) Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje správní rada a statutární ředitel, je systém monistický.

⁶⁶ HAVEL, Bohumil. *Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, 287 s.

(3) V pochybnostech platí, že je zvolen dualistický systém.

Zákon příslušnou strukturu charakterizuje pomocí orgánů, které jsou společností s příslušnou strukturou zřizovány. Orgány u monistického systému společnosti se nazývají správní rada a statutární ředitel. Přestože jde tedy o monistický systém, povinně zřizované orgány jsou dva.

Již ze zařazení monistického systému až na druhé místo a zejména stanovením domněnky dualistického systému v případě pochybností o tom, který systém vlastně společnost zvolila, je možno vyčíst, že monistický systém je i zákonodárcem méně preferovaný. Navíc zejména z níže uvedeného § 456 je zřejmé, že monistický systém je v pojetí ZOK jen určitou modifikací dualistického systému, který je v českých podmínkách tradiční.

§ 456

(1) Kde se v tomto zákoně stanoví o představenstvu, rozumí se tím podle okolností statutární ředitel nebo jiný orgán společnosti, který má obdobnou působnost.

(2) Kde se v tomto zákoně stanoví o dozorčí radě, rozumí se tím podle okolností správní rada nebo předseda správní rady anebo jiný orgán s obdobnou kontrolní působností.

Jedná se o zřejmě nejdůležitější ustanovení týkající se monistické struktury společnosti, zároveň je však potenciálně nejvíce problematické. Důležitost ustanovení spočívá v tom, že vymezuje úkoly a pravomoci správní rady a statutárního ředitele. Statutárním orgánem akciové společnosti s monistickou strukturou je tedy její statutární ředitel, kterému současně náleží obchodní vedení společnosti. Správní radě náleží úkoly v oblasti dohledu nad výkonem působnosti statutárního ředitele a nad činností společnosti a také účetnictví a účetní závěrky společnosti.

Zmíněná problematičnost ustanovení plyne ze zvoleného legislativně technického řešení. Tím, že zákon odkazuje na svá ostatní ustanovení a adresáta vyzývá, aby si do textu ustanovení dosadil pojem statutární ředitel namísto představenstva a pojem správní rada namísto dozorčí rady, je přinejmenším uživatelsky nepřívětivým. Lze také očekávat, že obdobná aplikace vyvolá při praktickém použití určité interpretační potíže. Z podstaty věci například nelze použít ani obdobně § 439 odst. 1 ZOK, který stanoví, že představenstvo má tři členy, pokud stanoví společnost nestanoví jinak. Statutární ředitel je pochopitelně jen jedna osoba. V tomto případě je

nasnadě, že je použití vyloučeno, v jiných případech však situace tak zřejmá být nemusí. Většinu interpretačních problémů, které v praxi vzniknou, by mělo být možno překonat interpretací. Právě použití příliš extenzivní či restriktivní interpretace je však důvodem mnoha (zbytečných) soudních sporů.

Z pohledu corporate governance je ustanovení vcelku standardním. Statutárnímú řediteli svěřuje exekutivní úkoly v rámci společnosti, správní radě potom úkoly kontroly a dohledu.

Správní rada

§ 457

Neurčí-li stanovy jinak, má správní rada 3 členy.

Stanovení počtu členů správní rady na tři je ve srovnání s jinými evropskými zeměmi obvyklým řešením. Dokument Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States uvádí, že osm z patnácti srovnávaných zemí má stanoveny tři členy jako minimum počtu členů správní rady, resp. dozorčí rady. V tomto případě však nejde o počet minimální, nýbrž o počet, který se aplikuje v případě, že stanovy společnosti o počtu členů správní rady mlčí. Lze tedy dovodit, že skutečné množství členů může být jak vyšší, tak i nižší, nikoliv však nulové, neboť tím by správní rada jako orgán vůbec neexistovala.

Na rozdíl od úpravy francouzské či úpravy v zákoně o evropské společnosti, není počet členů správní rady zákonem limitován. (Ve Francii je stanoveno závazné rozmezí počtu členů na tři až osmnáct.) Příliš početná správní rada však s největší pravděpodobností nebude dostatečně akceschopná a hrozí problémy při komunikaci uvnitř rady. Počet členů správní rady bude záviset i na velikosti společnosti a případně i na akcionářské struktuře. Například při použití kumulativního hlasování povede větší počet členů správní rady k větší proporcionalitě zastoupení jednotlivých akcionářů ve správní radě.

Textace ustanovení připouští i minimalistickou variantu jednočlenné správní rady. Z hlediska principů corporate governance se nejedná o doporučované řešení. Jedná se však o řešení vhodné pro malé akciové společnosti ovládané jednou osobou či skupinou osob, u které nedochází k názorovým střetům. U takové společnosti je důležitější aspekt úspory nákladů na odměny členů správní rady plynoucí z toho, že

bude odměňováno méně osob⁶⁷, než existence názorové plurality uvnitř orgánu. To potvrzuje i zkušenost s evropskou společností u nás, kdy je častěji volena dualistická struktura umožňující mít pouze dva členy orgánů společnosti (jednoho člena představenstva a jednoho člena dozorčí rady). Monistická struktura evropské společnosti naopak požaduje alespoň tři členy správní rady. Úprava akciové společnosti v ZOK je v tomto ohledu flexibilnější.

§ 458

(1) Pravidla pro svolání správní rady upraví stanovy. Jednání správní rady svolává její předseda.

(2) K účasti na jednání správní rady se vždy přizve statutární ředitel.

Stejně jako tomu je v zahraničních úpravách, má předseda správní rady vůči správní radě samotné jistá práva a povinnosti administrativního charakteru, mezi které patří i svolávání správní rady.

Zákon zbytečně nelimituje společnosti v tom, jakým konkrétním způsobem svolávání správní rady provádět a ponechává jej na úpravě jednotlivých společností ve stanovách. Zatímco u společností s nepočetnou správní radou složenou například z manažerů společnosti, či manažerů mateřské společnosti nebude třeba svolávání správní rady zbytečně formalizovat, u společností s početnou správní radou složenou z neexekutivních členů bude naopak vhodné nastavit přesná pravidla. Doporučit lze textovou formu pozvánky (listinná pozvánka je v dnešní době pravděpodobně nadbytečná a zaslání emailové zprávy by mělo postačovat). Jednání správní rady také mohou být pořádána pravidelně, například každé první pondělí v měsíci, zakotvení tohoto pravidla přímo do stanov společnosti se však jeví jako příliš rigidní.

Vzhledem k tomu, že se o průběhu jednání správní rady v souladu s § 450 ZOK vyhotovuje zápis, jeví se jako vhodné řešení, aby bylo další jednání správní rady svoláno již na konci předchozího jednání, což by bylo reflektováno v zápise, který bude v ideálním případě doručován jednotlivým členům správní rady a může tedy nahradit pozvánku na jednání správní rady. Pravidla pro svolávání jsou však nutná i pro případ svolání správní rady v neplánovaném termínu. S ohledem na dostatečnou informovanost

⁶⁷ Proti tomu lze namítnout, že dle § 59 odst. 3 ZOK je výkon funkce ve společnosti bezúplatný, není-li ve smlouvě o výkonu funkce ujednáno jinak. Vzhledem k odpovědnosti s členstvím ve správní radě je však nepravděpodobné, že se bezúplatný výkon funkce stane pravidlem. Obecně lze tedy konstatovat pozitivní vztah mezi počtem členů správní rady a celkovou výší prostředků vynaložených na odměny členům správní rady.

členů správní rady by pozvánka na jednání měla obsahovat pořad jednání. Doručena by pak měla být v dostatečném předstihu před samotným jednáním, aby měl každý člen možnost zařídit si své ostatní záležitosti tak, aby se mohl dostavit a dostatečně na jednání připravit.

Z hlediska vnitřní struktury společnosti je podstatným druhý odstavec tohoto ustanovení. Ze skutečnosti, že se statutární ředitel na jednání správní rady přizve, vyplývá, že statutární ředitel členem správní rady není, resp. jím být nemusí. Správní rada tak může být složena i výhradně z neexekutivních členů a dojde tak k podobnému faktickému oddělení řízení společnosti od kontroly a dohledu, jako u dualistického modelu. Z ustanovení § 463 ZOK však plyne, že statutární ředitel členem správní rady být může. V případě, že však statutární ředitel členem správní rady není, což je řešení zákonem předvídané jako základní, pak monistický systém dle ZOK ve své podstatě není monistickým. Jsou zde potom totiž dva oddělené správní orgány – statutární ředitel a správní rada. Toto oddělení je do jisté míry relativizováno právě tím, že je statutární ředitel vždy přizván na jednání správní rady. Minimálně formálně však dochází k oddělení řízení od dohledu a kontroly ve dvou různých orgánech. Jedná se tedy ve své podstatě o stejnou situaci, která nastane při volbě dualistického systému společnosti s jednočlenným představenstvem. Tuto variantu umožňuje § 439 odst. 1 ZOK.

§ 459

(1) V případě, že není správní rada svolána po dobu delší než 2 měsíce, může o její svolání požádat předsedu jedna třetina jejích členů, a to s pořadem jednání, který určí.

(2) Nesvolá-li předseda správní radu bez zbytečného odkladu od doručení žádosti, mohou ji svolat sami žadatelé; náklady s tím spojené nese společnost.

(3) Předseda svolá správní radu i tehdy, požádá-li o to statutární ředitel, a to s pořadem jednání, který statutární ředitel určil. Nesvolá-li předseda správní radu bez zbytečného odkladu od doručení žádosti, může ji svolat sám statutární ředitel; náklady s tím spojené nese společnost.

(4) Předseda správní rady nesmí zúžit návrh pořadu jednání podle odstavců 1 až 3, ledaže s tím souhlasí ti, kdo svolání správní rady požadovali.

Uvedené ustanovení sleduje zájem společnosti na určité četnosti jednání správní rady. Každodenní řízení společnosti bývá delegováno na profesionální management, a

proto není nutné, aby byla četnost jednání správní rady zbytečně vysoká, neboť by to bylo i zbytečně nákladné. Na druhou stranu je třeba zajistit, aby se správní rada scházela alespoň do jisté míry pravidelně a aby měli její jednotliví členové možnost prodiskutovat aktuální problémy společnosti s ostatními členy. Například příloha 3 Kodexu správy a řízení společností založeném na Principech OECD (2004) uvádí, že nejlepší praxí pro jednání kontrolního orgánu společnosti je měsíční periodicita.⁶⁸ Zákon je v tomto ohledu benevolentnější a možnost svolání jednání správní rady v případě pasivity jejího předsedy dává až po dvou měsících. Vzhledem k tomu, že se zákon vztahuje na všechny akciové společnosti, tedy i ty malé, ve kterých často nedochází k významným změnám, které vyžadují rychlé jednání správní rady, lze považovat zvolené řešení za dostatečné. Studie provedená renomovanou kanceláří Weil, Gotshal & Manges (Comparative Study of Corporate Governance Codes relevant to the European Union and its Member States) navíc ukazuje, že například v německých akciových společnostech se konalo v průměru jen necelých pět (4,97) zasedání dozorčí rady ročně, tedy méně než jedno za dva měsíce. Stanovy společnosti nadto mohou stanovit i odchylná pravidla pro svolávání správní rady a jeho periodicitu.

§ 460

(1) Správní rada určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon.

(2) Do působnosti správní rady náleží jakákoliv věc týkající se společnosti, ledaže ji tento zákon svěřuje do působnosti valné hromady.

Charakteristikou monistického systému správy společnosti je spojení funkce řízení a funkce dohledu v jednom orgánu. Zákon zde proto zcela logicky svěřuje správní radě tvorbu strategie na jedné straně a dohled nad jejím prováděním na straně druhé. Samotné obchodní vedení je však svěřeno statutárnímu řediteli (§ 463 odst. 4 ZOK) – došlo tedy k jeho zákonné delegaci.

Správní rada disponuje obecnou působností ohledně záležitostí týkajících se společnosti, neboť jí náleží vše s výjimkou toho, co zákon vyhrazuje valné hromadě společnosti. Výčty toho, co náleží do působnosti správní rady, jsou tedy výčty demonstrativními, naopak taxativně jsou vyhrazeny záležitosti, které správní radě svěřit nelze.

⁶⁸ *Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004)*. Praha: KPMG Česká republika, 2004, s. 47.

Předseda správní rady

§ 461

(1) Správní rada volí a odvolává svého předsedu. Funkční období předsedy nesmí přesáhnout délku jeho funkčního období jako člena správní rady.

(2) Předsedou správní rady může být jen fyzická osoba.

(3) V případě dočasné nezpůsobilosti předsedy vykonávat funkci může správní rada dočasně pověřit výkonem funkce předsedy jiného svého člena; odstavec 2 se použije obdobně.

Správní rada je v zásadě kolektivní orgán, přestože zákon umožňuje, aby správní rada byla pouze jednočlenná. Z textace ustanovení (zejm. třetího odstavce) lze dovodit, že předseda správní rady musí být současně jejím členem a nelze tedy zvolit externího předsedu. Na rozdíl od úpravy v jiných zemích není předsedovi správní rady svěřeno žádné zvláštní oprávnění dovnitř společnosti, zejména mu není přiznán rozhodující hlas v případě nerozhodného hlasování. Rozhodující hlas mu však mohou svěřit stanovy společnosti. Následující ustanovení však předsedovi správní rady svěřuje určitá zvláštní vnější oprávnění a také více povinností, než „řadovým“ členům správní rady.

Za použití § 448 odst. 3 ZOK lze dovodit, že podpůrně stanovená maximální délka funkčního období předsedy správní rady trvá tři roky. Tříleté období pro členství ve správní radě navrhoval např. i Hampel Committee Report ve Velké Británii. Kromě samotné délky členství, resp. předsednictví, je však důležitá i délka smlouvy o výkonu funkce a délka její výpovědní doby, o které již ustanovení mlčí.

Předsedou správní rady smí být pouze fyzická osoba. Argumentem *a contrario* lze dovodit, že ostatní členové správní rady mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby. (Tento závěr plyne i z obecného § 154 nového občanského zákoníku 89/2012 Sb.) Požadavek, aby předsedou správní rady byla výhradně fyzická osoba, je odlišností (a z jistého pohledu také diskriminací společností s monistickou strukturou) od dualistické struktury, u které může být předsedou představenstva i předsedou dozorčí rady jak osoba fyzická, tak osoba právnická. Nejde však o požadavek ve světě neobvyklý. Například francouzská úprava totožně vyžaduje, aby pouze fyzická osoba byla předsedou správní rady (Article L225-47 Code de commerce), v americkém státu Delaware je dokonce vyžadováno, aby všichni členové správní rady byli výhradně fyzickými osobami.

§ 462

(1) Předseda správní rady organizuje a řídí její činnost a dohlíží na řádný výkon funkce správní radě podřízených orgánů společnosti. O svých poznatcích a o činnosti správní rady informuje valnou hromadu.

(2) Předseda správní rady zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány proti statutárnímu řediteli. Je-li předseda správní rady současně statutárním ředitelem, zastupuje společnost jiný správní radou určený člen.

Funkce předsedy správní rady je dle uvedeného ustanovení spojena s administrativními povinnostmi. Řízení a organizace činnosti orgánu jsou typické úkoly jeho předsedy. V praxi právo a povinnost předsedy řídit a organizovat činnost správní rady bude úzce souviset s výše uvedenou pravomocí svolávat zasedání správní rady. Je tedy především na předsedovi, aby určil pořad jednání správní rady, zajistil účast osob potřebných při jednání (například zástupců managementu společnosti, kteří mají vysvětlit správní radě své plánované budoucí kroky) a zajišťoval efektivní fungování správní rady obecně. Z uvedeného vymezení práv a povinností předsedy plyne, že předseda správní rady není samostatným orgánem společnosti. Jeho pozice se sice od pozice běžného člena správní rady liší, nicméně jedná se jen o odlišnosti, které jsou typické pro předsedy správních rad v jiných úpravách, ve kterých také předseda není považován za samostatný orgán.

Dohled nad řádným výkonem funkce orgánů podřízených správní radě je také obvyklou pravomocí pro předsedu správní rady. Významná je tato věta však především proto, že implicitně umožňuje a předpokládá zřizování orgánů podřízených správní radě. Zatímco ZOK hovoří o orgánech podřízených správní radě, zahraniční předpisy, kodexy corporate governance a literatura hovoří o výborech (*committees*). Výbory nebývají v zahraničních úpravách považovány za samostatné orgány společnosti, naopak v České republice jimi jsou.⁶⁹ V praxi však rozdíl mezi orgánem a výborem nebude hrát podstatnou roli. Ustavení výborů v rámci správní rady, které se budou skládat výhradně nebo alespoň svou většinou z nezávislých členů správní rady, doporučují snad všechny kodexy corporate governance.⁷⁰ Pravidelně je rovněž uváděno,

⁶⁹ Již před přijetím ZOK byla v rámci transpozice směrnice zavedena do zákona o auditorech povinnost zřídit výbor pro audit. Zatímco v zahraničí se pravidelně jedná o výbor, který nemá postavení orgánu společnosti, v české úpravě je výbor pro audit označen jako orgán.

⁷⁰ Namátkou lze uvést britský The UK Corporate Governance Code z roku 2012, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance z roku 2007 nebo OECD Principles of Corporate Governance 2004.

že by mělo dojít především k ustavení tří výborů: Výboru pro audit, který bude zajišťovat výběr vhodného externího auditora, dohlížet na jeho činnost a zprostředkovávat komunikaci mezi společností a externím auditorem. Výbor pro odměňování má za úkol dosáhnout rovnováhy mezi požadavkem managementu a členů správní rady na co nejvyšší odměnu a požadavkem společnosti a akcionářů, aby na odměnách nebylo vypláceno příliš mnoho a zároveň bylo odměňování dostatečně motivační pro udržení kvalitních odborníků ve společnosti a zajištění jejich kvalitní práce. Nominační výbor má potom zajistit navržení vhodných kandidátů ke zvolení do správní rady. Přestože jsou výbory z pohledu corporate governance významnou otázkou, ZOK pouze umožňuje jejich existenci. Pro malé akciové společnosti, zejména pro ty, u kterých ani nedochází k oddělení vlastnictví od řízení, by byla povinná existence výborů nadbytečná. Zákon tedy správně ponechává tuto otázku na vnitřní autonomii konkrétních společností, případně pro úpravu v kodexech corporate governance či v kótačních pravidlech burzy, neboť tam může být již na ustavení nezávislých výborů zájem.

Zákon dále určuje, že předseda jakožto představitel správní rady informuje valnou hromadu o její činnosti. Dostatečná informovanost akcionářů je dalším prvkem, který kodexy corporate governance požadují. Cílem je zajistit, aby akcionáři mohli na valné hromadě učinit dostatečně informované rozhodnutí.

Oprávnění zastupovat společnost navenek v řízeních proti statutárnímu řediteli zcela logicky náleží předsedovi správní rady. V monistické struktuře jde o nejvhodnější osobu, pochopitelně s výjimkou řešeného případu, kdy by statutární ředitel, který je současně předsedou správní rady, zastupoval společnost proti sobě samému.

§ 463

Statutární ředitel

(1) Statutárním orgánem společnosti je statutární ředitel jmenovaný správní radou. Smlouvu o výkonu funkce statutárního ředitele schvaluje správní rada.

(2) Statutárním ředitelem může být jen fyzická osoba splňující podmínky tohoto zákona pro členství v představenstvu.

(3) Statutárním ředitelem může být i předseda správní rady. Na jeho postavení se použijí přednostně ustanovení tohoto zákona o představenstvu.

(4) Statutárnímu řediteli přísluší obchodní vedení společnosti.

Úkolem statutárního ředitele společnosti je především řízení společnosti, zákonem označené jako obchodní vedení, tedy působnost dovnitř společnosti. V souladu s teorií monistického systému společnosti je tedy statutární ředitel v čele managementu společnosti, přičemž je ponecháno na vnitřní úpravě společnosti, které pravomoci budou delegovány na nižší úrovně managementu společnosti. V souladu se zahraničními úpravami je i statutární ředitel volen správní radou. Akcionáři tedy na valné hromadě zvolí správní radu, jejímž úkolem je jednak dohled a jednak dále zvolit vhodnou osobu, která bude společnost řídit. Současně je ale také výslovně označen jako statutární orgán společnosti a je tedy oprávněn jednat za společnost ve všech věcech. (Podle teorie promítnuté do úpravy v novém občanském zákoníku je statutární orgán zástupcem společnosti a jeho jednání je jednáním nepřímým. Naopak podle dřívější teorie bylo jednání statutárního orgánu přímo jednáním společnosti, tedy jednáním přímým.) Lze tedy konstatovat, že statutární ředitel má postavení exekutivního ředitele. Podstatným rozdílem od zahraničních úprav je fakt, že statutární ředitel nemusí být členem správní rady a může být samostatným orgánem společnosti stojícím mimo správní radu. Monistický model se pak přibližuje modelu dualistickému.

Výslovně je také stanoveno, že statutárním ředitelem může být i předseda správní rady. Pro menší akciové společnosti se toto spojení může jevit jako vhodné, z hlediska obecně uznávaných principů corporate governance však nejde o doporučované řešení. Již například britský Cadbury Committee Report vydaný v roce 1992 doporučuje oddělení funkce předsedy správní rady od pozice CEO.

Nejasnou zůstává otázka, zda může být statutárním ředitelem i jiný člen správní rady než její předseda. Doslovné znění tohoto ustanovení hovoří spíše pro opak, tedy, že výhradně předseda dozorčí rady může být současně statutárním ředitelem. Ke stejnému závěru vede i aplikace § 448 odst. 5 ZOK, podle kterého nemůže být člen dozorčí rady současně členem představenstva. Pokud v souladu s § 456 ZOK vyjdeme z předpokladu, že kde se v zákoně hovoří o představenstvu, rozumí se tím i statutární ředitel a kde se hovoří o dozorčí radě, rozumí se tím i správní rada či její předseda, bude norma znít následovně: Člen správní rady nesmí být současně statutárním ředitelem nebo jinou osobou oprávněnou podle zápisu v obchodním rejstříku jednat za společnost. § 463 odst. 3 by pak byl jen výjimkou z takového pravidla.

Opačný výklad, tedy že statutárním ředitelem může být nejen předseda správní rady, ale i jiný její člen, je ovšem také zdůvodnitelný. Takového výkladu lze dosáhnout za použití argumentace *a maiori ad minus*, tedy od většího k menšímu. Pokud může být statutárním ředitelem předseda správní rady, tedy její hlavní představitel, u kterého by měl být nejsilnější zájem na případném personálním oddělení obou pozic, nemělo by vadit ani pouhé „běžné“ členství ve správní radě. V zahraničních úpravách se počítá právě s tím, že v pozici, která odpovídá pozici českého statutárního ředitele, je *executive director*, tedy exekutivní člen správní rady. Problematickým je z pohledu zahraničních kodexů corporate governance až právě spojení funkcí CEO a předsedy správní rady. Běžné členství ve správní radě je naopak standard. S ohledem na zahraniční úpravy (důvodová zpráva výslovně zmiňuje inspiraci francouzskou úpravou) lze předpokládat, že statutárním ředitelem bude moci být kdokoliiv.

Účast zaměstnanců

Velmi významnou změnou v oblasti corporate governance, kterou ZOK přináší, je zrušení povinné účasti zaměstnanců v dozorčích radách akciových společností. Důvodová zpráva k tomu uvádí, že k vypuštění účasti zaměstnanců došlo v návaznosti na požadavek Legislativní rady vlády. K upuštění od povinné účasti zaměstnanců došlo již dříve například v Polsku, Maďarsku či Estonsku. Bez účasti zaměstnanců fungují dlouhodobě akciové společnosti ve Velké Británii. Česká úprava korporálního práva se tak posouvá blíže směrem k úpravám v anglosaských zemích a poněkud se vzdaluje úpravě německé.

Vypuštění povinné účasti zaměstnanců se týká jak monistické struktury společnosti, tak struktury dualistické. Zvláště u monistické struktury se jeví případná účast zaměstnanců jako problematická, neboť monistické správní radě jsou svěřeny i jisté úkoly v oblasti řízení společnosti. Tímto krokem tak byly vyslyšeny hlasy, které již v minulosti účast zaměstnanců kritizovaly. Například R. Vassar⁷¹ poukazoval na fakt, že v případě účasti zaměstnanců v dozorčí radě bývá věnováno velké množství času otázkám týkajícím se výhradně zaměstnanců a ne společnosti jako celku a vede tak

⁷¹ VASSAR, Ryan M. Comparative Corporate Governance: An International Review of the Corporate Board of Directors. *William Mitchell College of Law Research Paper*. 2010, s. 11. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=1832128>

k menší efektivitě činnosti společnosti. V českém prostředí pak T. Richter⁷² považuje účast zaměstnanců v dozorčích radách za institut zavedený z čistě politických důvodů, který způsobuje ztrátu efektivity.

Na druhou stranu však společně zákon nebrání v tom, aby účast zaměstnanců zavedli. Je ale pravděpodobné, že se takový krok nestane častou praxí.

⁷² RICHTER, Tomáš. *Kuponová privatizace a její vlivy na správu a financování českých akciových společností*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2005, s. 101.

7. BUDOUCNOST, RIZIKA A NÁKLADY ZAVEDENÍ MONISTICKÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE

Cílem této kapitoly je zhodnotit možné budoucí uplatnění monistického systému společnosti v České republice. Dále tato kapitola hodnotí zavedení monistické struktury u české akciové společnosti z širšího ekonomického pohledu, než je samotné corporate governance, zejména některá rizika a náklady, které s sebou její zavedení nese.

Předpovědět, nakolik se stane monistická struktura akciové společnosti v praxi používanou, je složité. Příklady z jiných zemí, které umožňují obě struktury společností, případně které zavedly k původně používané struktuře společností další strukturu, však mohou být určitým vodítkem. Francie již v roce 1966 umožnila, aby kromě původní monistické struktury společností, fungovala i struktura dualistická. Itálie pak v roce 2003 umožnila zavedení jak monistické, tak dualistické struktury, neboť původní tradiční italskou strukturu akciové společnosti nelze zařadit ani do jedné z uvedených kategorií, přestože má blíže ke struktuře monistické. V České republice mohou vznikat evropské společnosti také jak v monistické, tak i v dualistické struktuře.

T. Richter⁷³ uvádí, že v zemích, které připouští obě struktury společností, trh preferuje strukturu s jednou správní radou. To by napovídalo, že české společnosti přijmou monistický systém za vlastní a ten se prosadí ve velké míře. Je nezbytné zdůraznit, že daný text vznikl ještě v době před reformou korporačního práva v Itálii i před zavedením nařízení o evropské společnosti do praxe. Jeho teorii ale potvrzuje například praxe ve Velké Británii. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.1, právní předpisy monistickou strukturu společností nevyžadují. Přesto právě struktura s jediným správním orgánem ve Velké Británii jasně převládá.

Spíše, než jednoznačnou preferenci některé ze struktur trhem, lze pozorovat určitou setrvačnost v oblasti struktur společností. Právní tradice a tradice určité struktury v zemi se zdá být dosti silným faktorem. Od zavedení možnosti dualistické struktury ve Francii v roce 1966 již uplynula dostatečně dlouhá doba ke zhodnocení dopadů tohoto opatření. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3, monistická struktura ve Francii jasně převládá, když přibližně jen 2 % akciových společností fungují jako

⁷³ RICHTER, Tomáš. *Kuponová privatizace a její vlivy na správu a financování českých akciových společností*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2005, s. 96.

dualistické. V případě velkých akciových společností kotovaných na burze tvoří společnosti s dualistickou strukturou okolo 20 % indexu CAC 40, stále jde však o nepoměrně nižší hodnotu než u společností se strukturou dualistickou. Nově zakládané akciové společnosti jsou pak ve Francii monistické přibližně v 90 %.⁷⁴ Významná většina společností tedy volí tradiční strukturu, kterou je ve Francii struktura monistická.

Podobná situace nastala v Itálii po reformě z roku 2003. Dva roky po provedení reformy umožňující přijmout vedle tradiční struktury i strukturu monistickou nebo dualistickou, mělo tradiční strukturu stále více než 99 % italských společností. U společností, které se rozhodly pro jednu z nových struktur, byla přibližně dvojnásobně častěji zvolena struktura monistická, jednalo se však jen o 198 společností z více než 36.000, které v té době již přizpůsobily své vnitřní předpisy požadavkům nové právní úpravy.⁷⁵ I v Itálii tedy velká většina společností zůstala u struktury, která byla v zemi tradičně používána.

Konečně v kapitole 2.7 diskutovaná evropská společnost také dává na výběr mezi strukturami. Monistickou strukturu však zvolily jen 4 z 220 evropských společností se sídlem v České republice. I zde je tedy jasně patrná tendence k zachování převahy struktury, která je v příslušné zemi tradiční.

Proti rychlému rozšíření monistické struktury u akciových společností v České republice hovoří i samotná novost úpravy. Právní úprava monistického systému společnosti v ZOK nebyla a ani nemohla být v praxi vyzkoušena. Není tedy zřejmé, nakolik se v praxi osvědčí a kolik se naopak vyskytne nedostatků této nové úpravy. V průběhu několika prvních let bude teprve samotná praxe narážet na případné nejasnosti a nedostatky zákonné úpravy a je dost možné, že zákon bude za účelem odstranění určitých nedostatků novelizován způsobem, který bude vyžadovat, aby společnosti například upravily své vnitřní předpisy. Naopak ponechání již osvědčené struktury je garance vysoké míry právní jistoty. Přestože společnosti mohou pocítovat některé nedostatky dualistického systému společnosti, je dost možné, že se s nimi raději smíří, než aby se pokusily o implementaci nového a nevyzkoušeného modelu.

⁷⁴ PELIKÁNOVÁ, Irena a ČERNÁ, Stanislava. *Obchodní právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s. 270.

⁷⁵ GHEZZI, Federico a MALBERTI, Corrado. Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law. *Legal Studies Research Paper Series*. Research Paper No. 15. [online]. 2007, s. 53. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=960133

Monistická struktura společnosti bude zřejmě nákladnější i s ohledem na právní poradenství v oblasti korporátního práva. Zatímco s původní strukturou mají advokátní kanceláře dostatečné zkušenosti, monistická struktura je i pro advokacii novinkou. Na rozdíl od původní dualistické struktury, pro monistickou strukturu nemají kanceláře vypracované osvědčené vzorové právní dokumenty (například vzorové stanovy apod.). Advokátní kanceláře obvykle účtují klientům určitou hodinovou sazbu za svou práci a tato sazba se liší dle seniority právníka, který v dané kanceláři právní službu poskytoval. Příprava korporátních dokumentů u dualistické struktury často spočívá pouze ve vhodném doplnění připraveného vzorového dokumentu, které může být svěřeno i juniornímu právníkovi. Příprava takového dokumentu či právní rady bude pak trvat jen krátkou dobu a účtovaná sazba bude reflektovat zapojení pouze méně zkušených právníků. Naopak vzorové právní dokumenty pro monistickou strukturu dosud neexistují a bude je třeba nově vytvořit. To bude jednak časově náročnější, a jednak dojde k zapojení zkušenějších právníků, aby se předešlo případným problémům. Účtována tak klientovi bude vyšší sazba za více hodin práce. Tento aspekt by se naopak nemusel projevit na trhu ready-made společností.

Se zajímavým přístupem přišli při analýze zavedení evropské společnosti autoři S. Lombardo a P. Pasotti.⁷⁶ Přístup z oblasti network economics uplatnili na analýzu společností. Podle tohoto přístupu se v některých situacích zvyšuje hodnota nebo užitek z určitého statku tím, že totožný statek užívají i jiné osoby. Čím více dalších osob takový statek využívá, tím větší prospěch z něj všem plyne. Vzniká tzv. *network effect*.⁷⁷ V případě zavedení nové struktury společnosti ponese ten, kdo ji jako první zavede, například výše zmíněné zvýšené náklady na právní služby. Stanovy, které advokátní kancelář dlouze vytvářela pro první společnost a ověřovala jejich soulad s právními předpisy, použije pro další klienty jen s drobnými úpravami a menšími nároky na čas strávený jejich přípravou. Nová právní úprava s sebou navíc vždy nese interpretační nejasnosti, které se vyjasní až poté, kdy vznikne dostatek judikatury k dané

⁷⁶ LOMBARDO, Stefano a Pietro PASOTTI. The "Societas Europaea": a network economics approach. *ECGI Law Working Papers Series*, Working Paper No. 19/2004, 2004, s. 15-24. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=493422

⁷⁷ Autoři uvádí jako příklad telefonní síť. Pokud jsem jediný, kdo vlastní telefon, nemám z něj žádný užitek, neboť nemám nikoho, komu bych mohl zavolat. Čím více lidí si také pořídí telefon, tím širšímu okruhu osob se dovolám. Můj užitek roste tím, kolik dalších lidí si pořídí telefon.

problematicke. Čím více společností zavede určitou vnitřní strukturu, tím více judikatury řešící relevantní otázky vznikne.

Společnost, která hodlá zavést monistickou strukturu, se tedy dostává do pozice, kdy je pro ni samotnou výhodnější vyčkat, až vznikne dostatek jiných společností s monistickou strukturou. Náklady právní nejistoty, nevyjasněnosti judikatury či zvýšené náklady na právní pomoc pak ponese jiné společnosti. Na druhou stranu tímto způsobem mohou uvažovat všichni. Výhody monistické struktury pak musí převážit nad nevýhodami spojenými s tím, že monistickou strukturu daná společnost zavádí mezi prvními. V případě, že jsou pro společnost přínosy obou struktur přibližně stejné, pak náklady spojené s novostí monistické struktury tuto strukturu znevýhodní.

Je tedy možné shrnout, že nová úprava monistické struktury v ZOK, stejně jako každá jiná nová právní úprava, s sebou nese některé zvýšené náklady. Tím, že zákon dává společnostem na výběr, zda zvolí monistickou nebo dualistickou vnitřní strukturu, existuje možnost, jak se těmto zvýšeným nákladům vyhnout. V případě, že výhody zavedení monistické struktury nepřeváží nad těmito zvýšenými náklady, je pro společnost výhodnější zvolit již vyzkoušenou původní strukturu. Empirické příklady z Francie, Itálie či české evropské společnosti napovídají, že zmíněný faktor hraje při rozhodování určitou roli.

ZÁVĚR

Tato práce si za cíl vytkla analyzovat struktury společností ve vybraných zemích a na základě těchto poznatků vybrat znaky, které jsou typické pro monistickou strukturu společnosti a které ji odlišují od struktury dualistické. Takto zobecněné charakteristiky pak má konfrontovat s úpravou monistického systému akciové společnosti v zákoně o obchodních korporacích.

Za účelem naplnění těchto cílů práce nejprve přibližuje pojem corporate governance a poskytuje obecnější výklad o strukturách společností. První kapitola tak vymezuje corporate governance jakožto hraniční obor zasahující do oblasti ekonomie a práva. O corporate governance se hovoří především tam, kde dochází k oddělení vlastnictví společnosti od jejího řízení. V rámci společnosti pak vznikají vztahy mezi akcionáři společnosti, kteří jsou v podstatě jejími vlastníky, a manažery, kteří jsou pověřeni, aby společnost řídili. Do tohoto vztahu mezi akcionáři a manažery vstupují správní orgány společnosti, jejichž úkolem je zajistit, aby činnost manažerů byla v souladu se zájmy akcionářů. Jinak řečeno, jejich úkolem je řešit takzvaný principal-agent problem - problém pána a správce.

Akcionáři, manažeři a správní orgány však nejsou jedinými účastníky vztahů v oblasti corporate governance. Svou roli zde mají i další zainteresované strany, často označované anglickým termínem stakeholders. Jsou jimi například zaměstnanci společnosti, dodavatelé a odběratelé, investoři, členové místní komunity a další. Právní předpisy či kodexy corporate governance do jisté míry chrání i zájmy těchto osob. V oblasti struktur společností je projevem zohlednění zájmů těchto osob například účast zaměstnanců v dozorčích radách.

Členění vnitřních struktur společností na monistickou (se správní radou jakožto jediným správním orgánem) a dualistickou (s představenstvem a dozorčí radou) považuje práce za základní, nikoli však dostačující. Mezi strukturami společností, které jsou označovány jako monistické, jsou totiž rozdíly. Tyto rozdíly se týkají způsobu volby členů správního orgánu, požadavků na členy orgánu společností či působnosti daného orgánu. Špatně fungující struktura společnosti může vést ke špatným výsledkům celé akciové společnosti a jedná se tedy o dosti důležitou otázku. Na to, jakou konkrétní strukturu správních orgánů bude společnost mít, mají ve značné míře vliv jednak závazné právní předpisy označované jako hard law, ale také dokumenty, které nejsou

přímo právně vynutitelné, tedy soft law. Mezi ty lze řadit různé kodexy corporate governance vydávané odbornými organizacemi, burzami apod.

Ke splnění prvního ze svých cílů, tedy analýzy struktur společností ve vybraných zemích, rozebírá druhá kapitola této práce právní úpravu a fungování struktur společností ve Velké Británii, Spojených státech amerických, Francii, Itálii, Švýcarsku, Nizozemsku. Dále rozebírá evropskou společnost a jako typického zástupce dualistického modelu pak německou strukturu akciové společnosti.

Typickou zemí s monistickou strukturou společností je Velká Británie. Právním předpisem upravujícím obchodní společnosti je v současné době Companies Act 2006. Práce však upozorňuje na ne zcela známou skutečnost, že tento právní předpis (ani jiné britské obecně závazné právní předpisy) monistickou strukturu společnosti nevyžaduje. Velká převaha společností s monistickým systémem je tedy výsledkem praxe a ne důsledkem právní úpravy. Větší vliv na strukturu společností než zákony mají v Británii dokumenty corporate governance. Práce se zmiňuje výslovně o Cadbury Committee Reportu z roku 1992, Greenbury Committee Reportu z roku 1995, Hampel Committee Reportu z roku 1998, revidovaném dokumentu Combined Code z roku 2003 a kodexu The UK Corporate Governance Code z roku 2012. Tyto dokumenty se v oblasti struktur společností zabývají především nezávislostí členů správní rady a zřizováním výborů uvnitř společnosti pro určité dílčí otázky. Některé z těchto dokumentů přijala londýnská burza LSE do svých kotačních pravidel a staly se tak povinnými pro společnosti, které jsou na ní obchodovány. Typickým prvkem těchto dokumentů je princip „comply or explain“, který umožňuje, aby se společnost od stanovených požadavků odchýlila, poskytne-li pro to přesvědčivé zdůvodnění.

Pro popis struktury společností v USA zvolila práce právní řád státu Delaware, neboť obchodní právo tohoto státu je známé pro svou vhodnost pro podnikání a mnoho společností je zakládáno ve státu Delaware právě z tohoto důvodu. Správním orgánem společnosti je správní rada, velká pozornost je však věnována výborům a případně i podvýborům zřizovaným v rámci této správní rady. V relativně nedávné době byly na federální úrovni přijaty zákony Sarbanes–Oxley Act a Dodd–Frank Act. Kromě toho, že ingerují do jednotlivým státům vyhrazené oblasti obchodního práva, je z hlediska struktury společností významné, že zavádí některé požadavky například v oblasti ustavovaných výborů a nezávislosti jejich členů.

Francie a Itálie jsou mezi analyzované země zařazeny i proto, že umožňují existenci jak monistických, tak dualistických akciových společností, přičemž Itálie umožňuje dokonce tři varianty vnitřní struktury. V obou zemích však i po zavedení možnosti nových struktur společností zůstala velká většina společností u struktury, která byla v dané zemi původní.

Švýcarsko je další zemí s monistickou strukturou svých akciových společností. Ve švýcarských dokumentech corporate governance jsou jasně patrné vlivy z Velké Británie. Jistou zvláštností je fakt, že zatímco současný trend směřuje spíše k oddělení funkce výkonného ředitele společnosti od funkce předsedy správní rady, švýcarský kodex corporate governance tuto variantu nijak nepreferuje a výslovně ponechává na samotných společnostech, aby si zvolily, zda mají být tyto funkce spojeny či odděleny.

Z pohledu tématu práce je významný tzv. structure regime uplatňovaný v Nizozemsku, který ve své původní podobě umožňoval kooptaci členů správního orgánu, namísto jejich volby valnou hromadou. Od roku 2013 je v Nizozemsku možná i monistická struktura akciových společností, avšak poněkud netypicky s prvkem účasti zaměstnanců, který je příznačný spíše pro dualistickou strukturu.

Úprava evropské společnosti připouští monistickou i dualistickou vnitřní strukturu. Přestože jedním z hlavních udávaných důvodů pro volbu právní formy evropské společnosti je zjednodušení vnitřní struktury, naprostá většina evropských společností u nás má strukturu dualistickou (a to i proto, že umožňuje, aby společnost měla celkově pouze dva členy správních orgánů, zatímco minimum u monistické společnosti jsou tři členové).

Za účelem srovnání struktur se práce věnuje stručně i německé dualistické struktuře společností. Charakteristickými prvky jsou zde dva oddělené správní orgány – představenstvo a dozorčí rada, které vedou k oddělení řízení společnosti od kontroly managementu. Dalším významným prvkem je potom účast zaměstnanců v dozorčích radách společností.

Práce splňuje ve třetí kapitole svůj druhý vytčený cíl tím, že i na základě výše uvedených informací vybírá znaky typické pro monistickou strukturu společnosti. Jako první pochopitelně uvádí existenci pouze jednoho správního orgánu označovaného jako správní rada. V tomto jednom orgánu pak dochází ke spojení funkce řízení společnosti s funkcí kontrolní. Za výhodu tohoto spojení funkcí v jednom orgánu je označena

především lepší informovanost osob zodpovědných za kontrolu a plynulejší tok informací. Monistická struktura společnosti má dvě základní varianty. V první je předseda správní rady současně výkonným ředitelem společnosti, ve druhé jsou tyto funkce odděleny. Trendem v oblasti corporate governance je spíše oddělení těchto funkcí. Častým znakem monistické struktury je také absence účasti zaměstnanců ve správní radě společnosti, existují však i výjimky.

Pro monistickou strukturu typickým znakem jsou i nezávislí a neexekutivní členové správní rady, kterým je věnována samostatná čtvrtá kapitola. Práce jednak tyto pojmy odlišuje, protože ne každý neexekutivní člen správní rady může být současně považován za nezávislého. Definice nezávislosti se různí svým obsahem i svou podrobností. Jistým zobecněním však lze dojít k závěru, že za nezávislého člena správní rady by měl být považován ten, kdo je nezávislý především na společnosti a jejím managementu, na ostatních členech správní rady a na akcionářích společnosti.

Práce si dále všímá určitých konvergenčních tendencí v oblasti struktur společností. Jednak některé země přistupují k úpravě struktury, kterou jejich právní řád nepřipouští (např. Itálie, Nizozemsko, Česká republika). Část právní úpravy však bývá pro obě struktury společná, případně i jedna struktura odkazuje na úpravu struktury druhé, což vede k jistému přiblížení struktur. Dalším aspektem jsou dokumenty corporate governance, které požadují ustavení některých výborů v rámci monistické správní rady, které budou složeny výhradně z neexekutivních či nezávislých členů. Tím ve společnosti fakticky vznikají útvary, které přestože nejsou orgány společnosti, do jisté míry svým částečným oddělením od jiných členů správní rady relativizují monistickou strukturu.

Svůj třetí cíl, tedy aplikaci poznatků ohledně monistické struktury na právní úpravu monistického systému akciové společnosti v zákoně o obchodních korporacích, práce naplňuje v kapitole šesté. Nejprve krátce popisuje možnost *de facto* existence monistické akciové společnosti již před účinností ZOK, následně analyzuje jednotlivá ustanovení ZOK. Přestože jde o monistickou strukturu, orgány společnosti jsou dva – správní rada a statutární ředitel. Také funkce těchto orgánů se blíží dualistické struktuře, neboť se ve výslovně neupravených otázkách uplatní úprava představenstva na statutárního ředitele a úprava dozorčí rady na správní radu. Úprava dále počítá s tím, že statutární ředitel nemusí být členem správní rady (na druhou stranu jím být může).

Výslovně je tedy stanoveno, že statutární ředitel bude přizván na jednání správní rady, což zajistí jejich vzájemnou informovanost.

V souladu s obecnými znaky monistického systému svěřuje i ZOK správní radě jak řízení společnosti (pouze však na té nejvyšší úrovni – tedy základní zaměření obchodního vedení), tak i kontrolu, a to v podobě kontroly výkonu obchodního vedení. Samotné obchodní vedení je potom svěřeno statutárnímu řediteli, což odpovídá pozici výkonného ředitele (CEO) v zahraničních právních úpravách. Předsedovi správní rady náleží oproti řadovým členům správní rady především organizační a administrativní úkoly a i zde se jedná o vcelku standardní úpravu. ZOK výslovně dovoluje, aby statutárním ředitelem byl i předseda správní rady. Vývoj v oblasti corporate governance se kloní spíše k oddělení těchto funkcí, nicméně pro menší akciové společnosti může být toto spojení výhodné. Podstatným znakem právní úpravy v ZOK je opuštění povinného zastoupení zaměstnanců ve správním orgánu společnosti a jde tedy o odklon od německého pojetí corporate governance.

Závěrečná kapitola práce se zabývá budoucností monistické struktury akciové společnosti v České republice. Příklady z Francie, Itálie či evropské společnosti ukazují, že i po zavedení možnosti nové vnitřní struktury společnosti, zůstává většina společností u původní a pro danou zemi tradiční struktury. Pravděpodobně tedy nelze očekávat rychlé a rozsáhlé rozšíření monistické struktury akciových společností v České republice. Jedná se navíc o novou právní úpravu a pro mnoho společností uvažujících o přechodu k monistické struktuře bude výhodnější vyčkat určitou dobu, než se výklad a praktická aplikace nové úpravy ustálí a dojde k odstranění počátečních nejasností.

1 SEZNAM ZKRATEK

| | |
|------|--|
| CEO | Chief Executive Officer – výkonný ředitel společnosti |
| COO | Chief Operations Office – provozní ředitel společnosti |
| LSE | London Stock Exchange – londýnská burza |
| MBCA | Model Business Corporation Act |
| NYSE | New York Stock Exchange – burza se sídlem v New Yorku |
| SE | Societas Europaea – evropská společnost |
| SOX | zákon Sarbanes–Oxley Act |
| USA | Spojené státy americké |
| ZGB | Zivilgesetzbuch – švýcarský občanský zákoník |
| ZOK | zákon o obchodních korporacích |

2 POUŽITÁ LITERATURA

LITERATURA

ALSINA, Gabriel, GIKAS, Leonidas a HEYNDERICKX, Arnaud. Voting results in Europe: Understanding shareholder behaviour at general meetings. [online]. 2009, 48 s. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: https://www.governanceexchange.com/repository/KnowledgeGateway/pubs/Voting_Results_in_Europe.PDF

BEINER, Stefan, DROBETZ, Wolfgang, SCHMID, Markus M. a ZIMMERMANN, Heinz. An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation. *European Financial Management*. 2006, roč. 12, č. 2, s. 249-283. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=489322

BORKOVEC, Aleš. Corporate governance v roce 2004: Inspirace z OECD. *Bulletin advokacie*. 2005, roč. 2005, č. 2, s. 52-54.

BORKOVEC, Aleš. Zákonné změny v americkém řízení a správě společností. *Obchodní právo*. 2011, roč. 2011, č. 2, s. 18-23.

BRAENDLE, Udo C. a NOLL, Juergen. The Societas Europaea - A Step Towards Convergence of Corporate Governance Systems?. *SSRN Electronic Journal* [online]. 2005, 18 s. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=704881>

BULLOCK, Jeffrey W. Delaware Division of Corporations: 2011 ANNUAL REPORT. [online]. 2012.[cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://corp.delaware.gov/2011CorpAR.pdf>

ČERNÁ, Stanislava. *Obchodní právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 360 s.

ČERNÁ, Stanislava. Výbory pro audit v zahraničních a tuzemských akciových společnostech. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2010, roč. 2010, č. 8, s. 223-231.

DAVIES, Paul L. Board structure in the UK and Germany: convergence or continuing divergence?. *International and comparative corporate law journal*. 2001, s. 435-456. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=262959

DAYTON, Kenneth. Corporate Governance: The Other Side of the Coin. *Harvard Business Review* 1984, roč. 1984, č. 1, s. 34-37.

DENISOVÁ, Diane, McConnell, John. International Corporate Governance. *ECGI Working Papers Series in Finance*, Working Paper No. 05/2003, 2003, 56 s.

EISENBERG, Melvin Aron. *Corporations and other business organizations: statutes, rules, materials and forms*. 2009 ed. New York: Foundation Press / Thomson Reuters, 2009. 2107 s.

ELIÁŠ, Karel, POKORNÁ, Jarmila a DVOŘÁK, Tomáš. *Kurs obchodního práva: obchodní společnosti a družstva*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 503 s.

FERNANDES, Nuno. EC: Board compensation and firm performance. *Journal of Multinational Financial Management*. 2008, roč. 18, č. 1, s. 30-44. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=830244>

- GHEZZI, Federico a MALBERTI, Corrado. Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law. *Bocconi Legal Studies Research Paper No. 15*. [online]. 2007, 65 s. [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=960133
- GRIFFIN, Stephen. *Company law: fundamental law*. 3rd ed. Harlow: Longman, 2000, xli, 386 s.
- HAVEL, Bohumil. *Zákon o obchodních korporacích s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012, 287 s.
- HOFSTETTER, Karl. Corporate Governance in der Schweiz: Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe «Corporate Governance». *Economiesuisse* [online]. 2002, 84 s. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: http://www.six-exchange-regulation.com/download/admission/being_public/governance/cg_ch_de.pdf
- HOPT, Klaus J. a LEYENS, Patrick C.. Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review*. 2004, roč. 1, č. 2, s. 135-168. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=487944
- HUČKA, Miroslav, MALÝ, Milan a OKRUHLICA, František. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007, 272 s.
- JORDAN, Stephen A., ROSS, Randolph W., WESTERFIELD; Bradford D. *Fundamentals of corporate finance*. 9. ed., alternate ed., internat. student ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010, 882 s.
- KLÍROVÁ, Jana. *Corporate governance: správa a řízení obchodních společností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 126 s.
- LASÁK, Jan. Akciová společnost na prahu rekodifikace: základní novinky. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2012, roč. 4, č. 2, s. 46-51.
- LASÁK, Jan. Závod do země nikoho: 7 let evropské společnosti v České republice. *Obchodněprávní revue: odborný recenzovaný časopis pro obchodní právo a právo finančních trhů*. 2011, roč. 2011, č. 11, s. 313-319.
- LOMBARDO, Stefano a Pietro PASOTTI. The "Societas Europaea": a network economics approach. *ECGI Law Working Papers Series, Working Paper No. 19/2004*, 2004, 31 s. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=493422
- MILSTEIN, Ira. Špatná corporate governance vede ke špatné výkonnosti. In: *Governance.cz* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.governance.cz/cs/corporate-governance/modely-spravy/spatna-corporate-governance-vede-ke-spatne-vykonnosti__s69x8590.html
- MORCK, Randall. Behavioral Finance in Corporate Governance: Independent Directors and Non-Executive Chairs. *Harvard Institute of Economic Research*. 2004, s. 3-24. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=527723
- PELIKÁNOVÁ, Irena a ČERNÁ, Stanislava. *Obchodní právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 545 s.

REISBERG, Arad. Corporate Law in the UK After Recent Reforms: The Good, the Bad, and the Ugly. *Oxford University Press*. 2010, roč. 63, č. 1, s. 315-374. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1635732

RICHTER, Tomáš. O logice a limitech korporačního práva: teoretické základy. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví*. 2008, roč. 2008, č. 23, s. 845-855.

RICHTER, Tomáš. *Kuponová privatizace a její vlivy na správu a financování českých akciových společností*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2005, 132 s.

URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství: správa a řízení obchodních společností*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2006, 515 s.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s.

VAN DEN BRINK, Pieter. 1 January 2013: changes due to implementation Act on Supervision and Management. [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://www.vandoorne.com/en/Corporatelawblog/blogs/Blog/?clubId=2&entryId=78>

VAN BEKKUM, Jaron, HIJINK, Steven, SCHOUTEN, Michael a WINTER, Jaap. Corporate Governance in the Netherlands. *Social Science Research Network: SSRN* [online]. 2009, 49 s. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1507633

VASSAR, Ryan M. Comparative Corporate Governance: An International Review of the Corporate Board of Directors. *William Mitchell College of Law Research Paper*. 2010, 19 s. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=1832128>

VRÁNOVÁ, Šárka. *Studijní materiály k projektu Finance a my: Finance podniku*. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 2008, 64 s.

ZÁDĚRA, Filip. Některá specifika právní úpravy statutárního orgánu v nadnárodních společnostech. *Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví*. 2012, roč. 2012, č. 11, s. 390-397.

DOKUMENTY

Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004) [online]. Praha, 2004 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/KODEX_KCP_2004_pdf.pdf

OECD Principles of Corporate Governance [online]. Paris, 2004 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance: English version [online]. Zurich, 2007 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z:

http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_en.pdf

UK Corporate Governance Code [online]. London, 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx>

WEIL, Gotshal & Manges LLP. *Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States* [online]. New York City, 2002 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf

PŘÁVNÍ PŘEDPISY

zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

zákon č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti

zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech

zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

nařízení Rady (ES) č. 2157/2001 ze dne 8. října 2001, o statutu evropské společnosti

směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/43/ES, o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek

Zivilgesetzbuch, ze dne 10. prosince 1907 (210 SR) (Švýcarsko)

Companies Act 2006, An Act to reform company law and restate the greater part of the enactments relating to companies; to make other provision relating to companies and other forms of business organisation; to make provision about directors' disqualification, business names, auditors and actuaries; to amend Part 9 of the Enterprise Act 2002; and for connected purposes. , ze dne 8. listopadu 2006 (2006 Chapter 46) (Velká Británie)

Companies Act 1985, An Act to consolidate the greater part of the Companies Acts., ze dne 11. března 1985 (1985 Chapter 6) (Velká Británie)

Sarbanes–Oxley Act, An Act To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes, vyhlášen jako Pub.L. 107–204, 116 Stat. 745, ze dne 30. července 2002. (Spojené státy americké)

Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, Act to promote the financial stability of the United States by improving accountability and transparency in the financial system, to end "too big to fail", to protect the American taxpayer by ending bailouts, to protect consumers from abusive financial services practices, and for other purposes, vyhlášen jako Pub.L. 111–203, 124 Stat. 1376–2223, ze dne 21. července 2010. (Spojené státy americké)

Delaware Code, Title 8, Chapter 1 - Delaware General Corporation Law. (Delaware, Spojené státy americké)

Code de commerce z roku 1807. (Francie)

Loi n°2008-776, de modernisation de l'économie, ze 4. srpna 2008. (Francie)

Loi n° 2001-420, relative aux nouvelles régulations économiques, ze dne 15. května 2001. (Francie)

3 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: § 456 - § 463 ZÁKONA O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH

PŘÍLOHA Č. 2: VYBRANÉ ZEMĚ A STRUKTURY JEJICH SPOLEČNOSTÍ

PŘÍLOHA Č. 1: § 456 - § 463 ZÁKONA O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH

Monistický systém

§ 456

- (1) Kde se v tomto zákoně stanoví o představenstvu, rozumí se tím podle okolností statutární ředitel nebo jiný orgán společnosti, který má obdobnou působnost.
- (2) Kde se v tomto zákoně stanoví o dozorčí radě, rozumí se tím podle okolností správní rada nebo předseda správní rady anebo jiný orgán s obdobnou kontrolní působností.

Správní rada

§ 457

Neurčí-li stanovy jinak, má správní rada 3 členy.

§ 458

- (1) Pravidla pro svolání správní rady upraví stanovy. Jednání správní rady svolává její předseda.
- (2) K účasti na jednání správní rady se vždy přizve statutární ředitel.

§ 459

- (1) V případě, že není správní rada svolána po dobu delší než 2 měsíce, může o její svolání požádat předsedu jedna třetina jejích členů, a to s pořadem jednání, který určí.
- (2) Nesvolá-li předseda správní radu bez zbytečného odkladu od doručení žádosti, mohou ji svolat sami žadatelé; náklady s tím spojené nese společnost.
- (3) Předseda svolá správní radu i tehdy, požádá-li o to statutární ředitel, a to s pořadem jednání, který statutární ředitel určil. Nesvolá-li předseda správní radu bez zbytečného odkladu od doručení žádosti, může ji svolat sám statutární ředitel; náklady s tím spojené nese společnost.
- (4) Předseda správní rady nesmí zúžit návrh pořadu jednání podle odstavců 1 až 3, ledaže s tím souhlasí ti, kdo svolání správní rady požadovali.

§ 460

- (1) Správní rada určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon.
- (2) Do působnosti správní rady náleží jakákoliv věc týkající se společnosti, ledaže ji tento zákon svěřuje do působnosti valné hromady.

Předseda správní rady

§ 461

- (1) Správní rada volí a odvolává svého předsedu. Funkční období předsedy nesmí přesáhnout délku jeho funkčního období jako člena správní rady.
- (2) Předsedou správní rady může být jen fyzická osoba.
- (3) V případě dočasné nezpůsobilosti předsedy vykonávat funkci může správní rada dočasně pověřit výkonem funkce předsedy jiného svého člena; odstavec 2 se použije obdobně.

§ 462

- (1) Předseda správní rady organizuje a řídí její činnost a dohlíží na řádný výkon funkce správní radě podřízených orgánů společnosti. O svých poznatcích a o činnosti správní rady informuje valnou hromadu.
- (2) Předseda správní rady zastupuje společnost v řízení před soudy a jinými orgány proti statutárnímu řediteli. Je-li předseda správní rady současně statutárním ředitelem, zastupuje společnost jiný správní radou určený člen.

§ 463

Statutární ředitel

- (1) Statutárním orgánem společnosti je statutární ředitel jmenovaný správní radou. Smlouvu o výkonu funkce statutárního ředitele schvaluje správní rada.
- (2) Statutárním ředitelem může být jen fyzická osoba splňující podmínky tohoto zákona pro členství v představenstvu.
- (3) Statutárním ředitelem může být i předseda správní rady. Na jeho postavení se použijí přednostně ustanovení tohoto zákona o představenstvu.
- (4) Statutárnímu řediteli přísluší

PŘÍLOHA Č. 2: VYBRANÉ ZEMĚ A STRUKTURY JEJICH SPOLEČNOSTÍ

| TABLE Q | | | |
|---|-----------------|-----------------------------------|--|
| PREDOMINANT BOARD & LEADERSHIP STRUCTURE UNDER REGULATORY FRAMEWORK | | | |
| Member State | Board Structure | Employee Role in Supervisory Body | Separate Supervisory & Managerial Leadership |
| Austria | <i>Two-tier</i> | Yes | Yes |
| Belgium | Unitary* | No | Not Required |
| Denmark | <i>Two-tier</i> | Yes | Yes |
| Finland | Unitary* | Articles may provide | Yes |
| France | Unitary* | Articles may provide (& Advisory) | Not Required |
| Germany | <i>Two-tier</i> | Yes | Yes |
| Greece | Unitary* | No | Not Required |
| Ireland | Unitary | No | Not Required |
| Italy | Unitary** | No | Not Required |
| Luxembourg | Unitary | Yes | Not Required |
| Netherlands | <i>Two-tier</i> | Advisory | Yes |
| Portugal | Unitary* ** | No | Not Required |
| Spain | Unitary | No | Not Required |
| Sweden | Unitary | Yes | Yes |
| United Kingdom | Unitary | No | Not Required |
| * Other structure also available. ** Board of auditors also required. | | | |

Zdroj: WEIL, Gotshal & Manges LLP. *Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States* [online]. New York City, 2002 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE:

Monistická struktura akciové společnosti

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE V ANGLICKÉM JAZYCE:

Monistic structure of a joint-stock company

ABSTRAKT V ČESKÉM JAZYCE:

Tato práce se zaměřuje na monistickou strukturu akciové společnosti. Cílem práce je analyzovat struktury společností ve vybraných zemích, následně identifikovat znaky, které jsou pro monistickou strukturu typické a konečně srovnat tato zjištění se zákonnými ustanoveními v zákoně o obchodních korporacích. Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola je dále členěna do dvou částí. První z nich je úvodem do tématu a pokouší se definovat pojem corporate governance. Druhá část vysvětluje význam vnitřní struktury společnosti pro corporate governance. Druhá kapitola analyzuje struktury společností ve Velké Británii, Spojených státech amerických, Francii, Itálii, Švýcarsku, Nizozemsku, v případě české úpravy evropské společnosti a také, za účelem srovnání, typickou dualistickou strukturu známou z Německa. Předmětem této analýzy jsou relevantní zákonná ustanovení na straně jedné a praktické fungování těchto struktur na straně druhé. Kapitola třetí identifikuje typické znaky monistické struktury společnosti, zejména existenci jediné správní rady, která plní jak funkci určování strategie společnosti, tak vykonává kontrolu nad managementem. Čtvrtá kapitola se zabývá tématem neexekutivních a nezávislých členů správní rady, pátá kapitola pak naznačuje tendence, které vedou k částečné konvergenci mezi strukturami společností. Šestá kapitola je rozdělena do dvou částí. Její první část stručně shrnuje možnosti zavedení *de facto* monistické struktury společnosti ještě před účinností zákona o obchodních korporacích, druhá část pak srovnává příslušná ustanovení tohoto zákona se znaky monistické struktury společnosti popsány v předešlých kapitolách. Poslední kapitola naznačuje možný vývoj a problémy zavedení společnosti s monistickou strukturou v České republice.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Monistická struktura, správní rada, corporate governance

ABSTRACT IN ENGLISH:

This thesis is focused on the monistic structure of joint-stock companies. The aim of the thesis is to analyse board structures in selected countries, subsequently to identify the features which are typical for a monistic governance structure and, finally, to compare these findings with statutory provisions in the Act on Commercial Corporations. The thesis is divided into seven separate chapters. Chapter One is subdivided into two parts. Part One is an introduction to the topic and attempts to define the term corporate governance. Part Two explains the importance of internal company structure for corporate governance. Chapter Two analyses board structures in Great Britain, the United States, France, Italy, Switzerland, the Netherlands, in the Czech version of *Societas Europaea* and also, for the purpose of comparison, the typical dualistic internal corporate structure known from Germany. The subjects of the analysis are the relevant statutory provisions on the one hand, and the functioning of governance structures in practice on the other hand. Chapter Three identifies features which are typical for monistic company structure, particularly the existence of a single board of directors which performs a strategy-setting function as well as supervision of management. Chapter Four discusses the topic of non-executive and independent directors and chapter Five outlines trends which lead to partial convergence in the field of company structures. Chapter Six is subdivided into two parts. The first part briefly reviews the possibilities of implementation of *de facto* monistic structure of a company before the Act on Commercial Corporations enters into effect, the second part than compares relevant provisions of this act with features of the monistic structure described in previous chapters. The last chapter outlines the prospective impact and problems of adoption of the monistic structure in the Czech Republic.

KEYWORDS:

Monistic structure, board of directors, corporate governance

RESUMÉ

The goal of this thesis is to describe governance structures of joint-stock companies in selected countries, to identify typical features of a monistic structure (sometimes also referred to as a unitary structure) of a company and to apply these facts to provisions concerning the monistic system in the new Act on Commercial Corporations. The thesis is divided into seven chapters, each of them dealing with different aspects of monistic governance structure of a company.

Chapter One is introductory and is subdivided into two parts. Part One explains the term corporate governance and provides several possible definitions of this term. Part Two deals with the importance of company structure for corporate governance.

Chapter Two describes corporate governance structures in selected countries, namely in Great Britain, the United States, France, Italy, Switzerland, the Netherlands, as well as in the case of *Societas Europaea*. For the purpose of comparison the thesis also provides a description of typical dualistic corporate structure in Germany. The description of different governance structure is not limited to mere statutory provisions but focuses also on the question of how these structures are implemented in practice.

Chapter Three summarizes typical features of a monistic company structure. The most important feature is the existence of a single governance body – the board of directors – which is responsible for setting company strategy as well as supervising the company management.

Chapter Four addresses the issue of non-executive and independent directors. This chapter deals with definitions of the independence of directors and highlights the fact that not every non-executive director should be also considered to be independent.

There is an analysis of a trend of convergence between monistic and dualistic corporate structure in chapter Five. Firstly, some countries have adopted an alternative governance structure in addition to their original structure. Secondly, corporate governance requirements for the establishment of committees consisting of non-executive or independent directors are moving the monistic structure closer to the dualistic one.

Chapter Six examines monistic governance structure in the Czech Republic. This chapter is subdivided into two parts. Part One describes the possibility of de facto monistic governance structure before the Act on Commercial Corporations comes into

legal force. Part Two analyses the relevant provisions of the Act on Commercial Corporations which regulate the monistic system of a company.

Chapter Seven outlines prospective development and problems after the Act on Commercial Corporations comes into legal force and companies have the opportunity to adopt a monistic governance structure.

The Conclusion of the thesis summarizes the above mentioned issues.