

UNIVERZITA KARLOVA

Právnická fakulta

Petr Bílek

**Specifika anglosaského a kontinentálního
corporate governance**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.

Katedra: Katedra národního hospodářství

Datum vypracování práce (uzavření rukopisu): 20. dubna 2018

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

Dále prohlašuji, že vlastní text této práce včetně poznámek pod čarou má 114 709 znaků včetně mezer.

V Praze dne 20. dubna 2018

.....
Petr Bílek

Poděkování

Za vzbuzení hlubokého zájmu o zpracovávanou problematiku a za následné vedení této práce velice děkuji JUDr. Ing. Aleši Borkovci, Ph.D.

Obsah

Úvod	7
1 Corporate governance	10
1.1 Pojem corporate governance	10
1.2 Historie corporate governance	11
1.3 Modely corporate governance	13
2 Vnitřní organizace správních orgánů akciových společností	15
2.1 Monistický systém struktury akciové společnosti	16
2.1.1 Monistický systém v USA	16
2.1.2 Monistický systém ve Spojeném království	17
2.1.3 Monistický systém v Itálii	18
2.1.4 Monistický systém ve Francii	19
2.1.5 Monistický systém v České republice	19
2.2 Dualistický systém struktury akciové společnosti	21
2.2.1 Dualistický systém v Německu	21
2.2.2 Dualistický systém v České republice	22
3 Nezávislost a objektivita správních orgánů akciových společností	24
3.1 Nezávislí členové správních orgánů akciových společností	24
3.2 Poradní výbory správních orgánů akciových společností	26
3.2.1 Výbor pro audit	27
3.2.2 Nominační výbor	28
3.2.3 Výbor pro odměňování	30
3.3 Vedení správních orgánů akciových společností	31
4 Odpovědnost členů správních orgánů akciových společností	33
4.1 Povinnost péče	33
4.1.1 Povinnost péče v USA (ve státu Delaware)	34
4.1.2 Povinnost péče v UK	35
4.1.3 Povinnost péče v Německu	36
4.1.4 Povinnost péče v České republice	36
4.2 Povinnost loajality	38
4.2.1 Povinnost loajality v USA (ve státu Delaware)	39
4.2.2 Povinnost loajality v UK	40
4.2.3 Povinnost loajality v Německu	41
4.2.4 Povinnost loajality v České republice	42
4.3 Delegace obchodního vedení ze správního orgánu na zaměstnance	43
5 Odměňování členů správních orgánů a manažerů akciových společností	45
5.1 Formy odměn	46
5.2 Sankční mechanismy odměňování členů správních orgánů a manažerů	48

5.3 Princip say on pay	49
5.4 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v USA.....	51
5.5 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v UK.....	52
5.6 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v Německu.....	53
5.7 Odměňování členů správních orgánů a manažerů ve Francii	54
5.8 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v České republice	56
5.8.1 Odměňování členů správních orgánů v České republice	56
5.8.2 Odměňování manažerů v České republice	58
Závěr	61
Seznam použitých zdrojů.....	65
Seznam použitých zkratk.....	68
Abstrakt.....	69
Abstract	70
Klíčová slova	72
Keywords	72

Úvod

Označení corporate governance, do češtiny obvykle překládané jako správa a řízení obchodních korporací, častěji však nepřekládané a užívané v originálním znění, je z mé zkušenosti tajemné označení, jehož význam, a především podstata, zůstává mnohým studentům právnických fakult skryta po celou dobu studia. Je otázkou, zdali je tomu tak z důvodu nedostatečných znalostí studentů či jednoduše protože se jedná o téma, kterému se většina odborných publikací v oblasti obchodního práva či teorie národního hospodářství věnuje jen okrajově a bez vysvětlení souvislostí.

V rámci povinných kurzů obchodního práva se tento pojem objevuje v přednáškách a seminářích sporadicky, většinou pouze konstatováním, že je tento problém řešen v rámci corporate governance. Volitelné předměty, zabývající se tímto tématem (např. předmět Právní otázky správy a řízení akciových společností (corporate governance) vedený paní profesorkou Černou a panem doktorem Čechem, či předmět Ekonomická teorie správy akciových společností vedený panem doktorem Borkovcem) naproti tomu přinášejí výklad, který studentům umožňuje pochopit problematiku správy a řízení obchodních korporací v souvislostech s východisky, které přináší právě obchodní právo, neboť správa a řízení obchodních korporací je především kombinací obchodního práva a ekonomických teorií řízení.

Podíváme-li se na odborné publikace, věnující se tématům jako je akciová společnost obecně, orgány akciových společností, odměňování orgánů, či exekutivy obecně, zjistíme, že obsahově tyto publikace obsahují většinu výkladu, který student potřebuje znát k pochopení problematiky řízení a správy obchodních korporací. Naproti tomu jediná publikace s názvem corporate governance přináší, bohužel, pouze sborník odborných textů na témata, spadající do oblasti správy a řízení obchodních korporací, nikoliv však ucelený výklad této problematiky.

Podle mého názoru by výuce obchodního práva, stejně tak jako teorii národního hospodářství přispěla publikace podávající souhrnný výklad problematiky správy a řízení obchodních korporací, neboť propojení těchto dvou oblastí by studentům přineslo hluboké pochopení souvislostí, na kterých je řízení a správa akciových společností postavena.

Právě absence souhrnného výkladu problematiky správy a řízení obchodních korporací byla jedním z důvodů, které mě přivedly k tomuto tématu mé diplomové práce. Jsem přesvědčen, že porovnáváním různých přístupů ke správě a řízení obchodních korporací je člověk schopen nahlédnout na podstatu a východiska těch nejzásadnějších otázek, kterými se tato oblast zabývá a pochopit tak jejich význam.

V této práci se zajímám především o akciové společnosti, neboť správa a řízení těchto právnických osob je historicky základem corporate governance, a to přestože se základní východiska správy a řízení přenášejí i na jiné kapitálové společnosti.

Práce je rozdělena na pět (5) kapitol, kdy po první kapitole přinášející stručné základní uvedení do problematiky správy a řízení obchodních korporací následují kapitoly věnující se vybraným otázkám corporate governance v akciových společnostech. Tyto čtyři (4) hlavní otázky, o které se v práci zajímám, jsou: vnitřní organizace správních orgánů akciových společností, nezávislost a objektivita správních orgánů akciových společností, odpovědnost členů správních orgánů akciových společností a odměňování členů správních orgánů akciových společností.

První kapitola je výhradně analytická, shrnující poznatky odborné literatury věnující se tomuto tématu. Kapitoly věnující se vytyčeným otázkám corporate governance mají v zásadě všechny shodnou strukturu. V úvodní podkapitole je analýza vytyčené otázky, která je založena na výkladu dané problematiky s využitím odborných termínů příznačných pro danou otázku, bez aplikace české terminologie, neboť hlavním přínosem této práce má být komparace jednotlivých systémů ve vytyčených otázkách a užití české terminologie a českých východisek dané problematiky by mohlo zkreslit výsledky této práce. Především proto budu ve většině kapitol užívat označení správní orgán místo názvu konkrétního orgánu, neboť užívání českých označení (představenstvo, správní rada, dozorčí rada atd.) by mohlo čtenáře nutit k přemýšlení nad těmito orgány o parametrech, které jsou typické pro český právní řád. Následující podkapitoly se věnují komparaci těchto otázek mezi vybranými právními systémy, a to za užití primárních zdrojů v případech, kdy to bylo možné (v závislosti na jejich dostupnosti a jazykové vybavenosti autora této práce), či za užití sekundárních odborných zdrojů českého původu anebo za užití odborných přehledových publikací,

vydaných buď přímo Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj nebo na základě jejich objednávky.

Jelikož se historicky rozlišují dva modely corporate governance – anglosaský a kontinentální, každá kapitola obsahuje komparaci alespoň dvou právních systémů každého z těchto modelů. V případě anglosaského modelu se jedná vždy o právní systém Spojených států amerických a Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku, v případě kontinentálního modelu se jedná vždy o právní systém Německa a České republiky, ve vybraných kapitolách doplněný o právní systém Itálie či Francie.

Vzhledem k tomu, že právě porovnávání přístupů právních systémů těchto dvou modelů (a určení jejich specifik) bylo základní myšlenkou této práce, vytyčil jsem si hlavní vědecké otázky této práce jako následující: Jak významně se odlišují anglosaský a kontinentální model corporate governance v současnosti? Dochází spíše ke konvergenci či divergenci těchto dvou modelů? Má význam rozdělovat přístupy právních systémů ke corporate governance na základě těchto dvou modelů či již nikoliv?

V závěru této práce bych rád odpověděl na tyto otázky na základě zkoumání vytyčených otázek a porovnávání jednotlivých národních úprav v souvislosti s nadnárodní úpravou corporate governance na úrovni Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

1 Corporate governance

1.1 Pojem corporate governance

Zatímco anglické názvosloví užívá pojem corporate governance již několik desítek let, v českém právním prostředí se dodnes velké množství autorů přiklání k užívání tohoto pojmu v jeho originálním znění – tedy corporate governance, někteří autoři přicházejí s vlastními překlady do českého jazyka. V době psaní této práce se zdá zjevné, že v českém právní pojmosloví se ustálilo užívání pojmu „*správa a řízení obchodních korporací*“ či „*správa a řízení společností*“¹. Tyto překlady můžeme nalézat ve většině aktuálních publikací na téma corporate governance a většina překladů zahraničních textů (především textů od Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, které jsou pro corporate governance velmi významné) jej užívá též. V této práci se bude pracovat s anglickým pojmem corporate governance a jeho běžně užívaným českým překladem správa a řízení společností, s tím, že větší část této práce bude zaměřena na správu a řízení akciové společnosti, neboť akciové společnost (a její alternativy v jiných právních režimech) jsou hlavním objektem zkoumání tohoto odvětví.

Správou a řízení společností chápeme především soubor vztahů mezi vlastníky a vedením společnosti, jejími orgány a dalšími stranami (tzv. *stakeholdery*)². S tím, jak se v historii zvyšoval význam těchto vztahů a především rozšiřovalo množství zainteresovaných stran, současně se zvyšovala i důležitost správy a řízení společností, a především její regulace. Je nepochybné, že teoretické otázky správy a řízení společnosti provázejí společnosti od jejich vzniku, nicméně nikdy nebyla tato problematika tak významná, jako je nyní, neboť se změnil, a i nadále se mění význam společností, a především vztahy mezi jednotlivými zainteresovanými stranami ve společnostech,

.....

¹ HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel (eds.) *Corporate governance*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 280 s., ISBN 978-80-7478-654-9, str. 11, nebo shodně Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD - Principy správy a řízení společností*, Czech Institute of Directors, 2016, ISBN 978-80-270-0636-6, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/file/2247685/g20_principles_of_corporate_governance_cze.pdf, str. 13

² Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD – Principy správy a řízení společností*, 2016, str. 13

a tento fakt lze pozorovat ve zvýšené pozornosti o corporate governance, a to nejen mezi odbornou veřejností, ale také na úrovni vlády národních států.

Přestože některé základy corporate governance nalezneme v zákonech, většina právních úprav stojí na vytváření kodexů corporate governance, které shrnují nejlepší praxi dané jurisdikce, fungující na principu *comply or explain*, což znamená, že společnosti v dané jurisdikci jsou povinny dodržovat pravidla dobré praxe a nebo odůvodnit, proč tyto pravidla nedodržují.

1.2 Historie corporate governance

Pokud bychom chtěli najít úplné počátky správy a řízení společností, museli bychom hledat ve Starověkém Římě, neboť právě zde lze pozorovat první organizované ekonomické entity – tzv. „*societas a societas publicanorum*“³. Nicméně tyto entity (a všechny následně navazující entity na území Evropy) postrádaly jeden základní prvek, který zapříčinil revoluci ve vnímání významu správy a řízení společností, kterou je oddělení vlastnictví a řízení společnosti. Do této doby vlastníci společnosti současně společnost i řídili (a to buď všichni rovnocenně, nebo se podíleli na jejím řízení), nicméně nebylo obvyklé, aby se na řízení společností podíleli jiné, třetí, osoby.

Oddělení vlastnictví a řízení společnosti můžeme pozorovat ve dvou vlnách. První vlna přišla spolu s obchodními společnostmi, které se zabývaly mezinárodním obchodem, které byly aktivní především na britských ostrovech od 13. století – např. společnosti *the Fellowship of the Merchant Adventures of England*, *Russia Company* nebo *Východoindická společnost*, v Nizozemí od 17. století – např. *Nizozemská východoindická společnost*, ve Francii od 17. století – např. *Compagnie des Indes Orientales*, či v dalších evropských státech – v Rakouském impériu či Rusku v průběhu 18. století⁴. Společným rysem (většiny) těchto společností však byla jejich dočasná povaha, vysoká míra závislosti na státu, a absence obecné právní úpravy

.....

³ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*. Praha: Leges, 2013, 232 s., ISBN 978-80-7502-019-2, str. 15

⁴ Tamtéž, str. 18–29.

společností. Druhá vlna oddělení vlastnictví a řízení společnosti přišlo spolu s tím, jak státy přicházely s obecnou právní úpravou společností – tj. ve Spojeném království po roce 1844 přijetím tzv. *Joint Stock Companies Act 1844*, ve Francii po roce 1807 přijetím tzv. *Code de commerce* a v Rakouském císařství po roce 1863 přijetím *Všeobecného obchodního zákoníku*⁵.

Právě oddělení vlastnictví a řízení u společností, které mají trvalý charakter (nejedná se tedy o společnosti, založené za účelem jednoho nebo několika málo projektů většinou stejného nebo podobného druhu) přineslo jednu z nejvýznamnějších otázek, které se snaží teorie řešit a to tzv. problém pána a správce (tzv. *principal – agent problem*), tedy o vztah mezi vlastníkem (společníkem, akcionářem) a osobou řídící společností (statutárním orgánem, manažerem). Tento vztah popisoval, mimo jiných, již v roce 1776 Adam Smith ve své knize *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*⁶.

Přestože největší narůst zájmu o corporate governance přichází až v posledních desítkách let, právě oddělení vlastnictví a řízení společnosti a následné snahy o obecné právní úpravy obchodních společností přinesly ty nejdůležitější prvky pro vznik samostatného oboru corporate governance. V současné době je význam corporate governance podtrhován snahou o sjednocování principů corporate governance na mezinárodní úrovni, a to především na úrovni Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále také „OECD“), která od roku 1999 vydává a pravidelně aktualizuje Principy správy a řízení společností a vytváří či podporuje vznik přehledů dobrých praktik správy a řízení společností ve světě.

Rostoucí význam corporate governance lze pozorovat i v souvislosti s rekodifikací soukromého práva v České republice, při kterém došlo, mimo jiné, ke kodifikaci několika institutů úzce spojených s corporate governance, známých především ze zahraničí, jako např. možnost volby monistického systému organizační struktury

.....

⁵ Tamtéž, str. 44-47.

⁶ HURYCHOVÁ, Klára, TRUBAČ, Ondřej a VRAJÍK, Michal. *Odměňování exekutivy akciových společností*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 339 s. Právní monografie. ISBN 978-80-7552-840-7, str. 11

akciové společnosti nebo uznání pravidla podnikatelského úsudku (tzv. *business judgment rule*)⁷. Jak je vysvětleno v následujících kapitolách, časové zpoždění růstu zájmu o corporate governance v Evropě lze pravděpodobně přičítat především rozdílnému vývoji správy a řízení společností v USA a v Evropě, a to především v rozdílném systému vlastnictví – v rozptýleném vlastnickém systému, typickém pro USA, kde většinou existuje velké množství malých akcionářů a v koncentrovaném systému vlastnictví, typickém pro Evropu, kde většinou existuje jeden či několik málo dominantních akcionářů⁸.

1.3 Modely corporate governance

Teorie rozlišuje dva základní modely corporate governance, které jsou patrné již z názvu této práce – model anglosaský a model kontinentální. Jednotlivá specifika těchto modelů jsou obsahem následujících kapitol této práce a poukazují na fakt, že dříve většinou oddělené modely, které měly své typické znaky, jsou v dnešní době mnohdy vzájemně provázané a využívají postupy či mají znaky donedávna typické pro modely opačné.

V obecné rovině lze charakterizovat anglosaský model corporate governance jako takový, kde akciová společnost má jeden statutární orgán (monistický model), má rozptýlenou strukturu vlastnictví, nemá dominantního akcionáře⁹, ale naopak více menších akcionářů, což posiluje význam trhu cenných papírů a výnosů společnosti jako hlavního ukazatele její atraktivity pro její akcionáře. Naproti tomu kontinentální model corporate governance je typický dualistickým modelem, kde akciová společnost má dva statutární orgány – většinou označované jako představenstvo a dozorčí rada, má koncentrovanou strukturu vlastnictví¹⁰, velmi často má dominantního akci-

.....

⁷ ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. *Zákon o obchodních korporacích*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2017, ISBN 978-80-7400-540-4, str. 150

⁸ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*, 2013, str. 70

⁹ RINGE, Wolf-Georg, Shareholder Activism: A renaissance, *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*, Edited by Jeffrey N. Gordon and Wolf-Georg Ringe, Subject: Law, Company and Commercial Law, 2015, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198743682.013.24>, str. 4

¹⁰ Tamtéž, str. 5

onáře, či několik málo dominantních akcionářů a financování společnosti je vedeno většinou prostřednictvím bankovního úvěrového financování¹¹.

.....
¹¹ URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 474 s., ISBN 978-80-7478-724-9, str. 215-219

2 Vnitřní organizace správních orgánů akciových společností

Vnitřní organizace společnosti je velice široké téma, zahrnující organizační strukturu společnosti, její vnitřní předpisy a vnitřní procesy. V této kapitole se však budeme věnovat především vnitřní organizaci správních orgánů společnosti. V teorii existují dva základní systémy – monistický a dualistický systém struktury, lišící se v počtu správních orgánů ve společnosti. Zatímco monistický systém je historicky typický především pro USA, v současné době jej lze nalézt kromě Japonska a Velké Británie také ve většině členských zemí EU. Dualistický systém je typický především pro Německo, Rakousko, Dánsko a Nizozemsko. Francie je zřejmě nejznámějším příkladem právního řádu, kde je možné si vybrat mezi monistickým a dualistickým systémem a od dne účinnosti nového občanského zákoníku Česká republika následuje Francii a místo kodifikace systému dualistického rovněž dává na výběr mezi monistickým a dualistickým systémem¹².

Zatímco probíhají celosvětově mnohé diskuze na téma corporate governance, dochází ve mnoha ohledech ke sblížení obou systémů. V posledních desítkách let se u monistického systému zvyšuje počet nezávislých neexekutivních¹³ členů rady ředitelů, zřizují se výbory pro audit, výbor pro odměňování a nominační výbor rady ředitelů a dochází k rozdělování odpovědnosti mezi předsedou rady ředitelů a výkonným ředitelem společnosti (také jen „CEO“). Naopak v Německu dochází k poklesu koncentrace vlastnictví ve velkých společnostech a velké holdingové struktury se mnohdy rozpadají¹⁴.

.....

¹² BAINBRIDGE, Stephen M.: *The Board of Directors, The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*, Edited by Jeffrey N. Gordon and Wolf-Georg Ringe, Subject: Law, Company and Commercial Law, 2015, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198743682.013.20>, str. 13

¹³ To znamená členů rady ředitelů, kteří nejsou zaměstnanci společnosti (manažeri), ale vykonávají pouze funkci člena rady ředitelů

¹⁴ STURM, Maria Elisabeth, *Corporate Governance in the EU and U.S.: Comply-or-Explain Versus Rule*, *Stanford-Vienna European Union Law Working Paper No. 16*, 2016, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://law.stanford.edu/publications/no-16-corporate-governance-in-the-eu-and-u-s-comply-or-explain-versus-rule/>, str. 180-197

2.1 Monistický systém struktury akciové společnosti

Principem monistického systému je vytvoření jednoho správního orgánu společnosti, který je současně orgánem statutárním (*rady ředitelů* nebo *správní rady*), a který má na starosti veškeré úkoly řízení a správy společnosti – především tedy v sobě koncentruje dva základní úkoly, a to řízení společnosti a její kontrolu¹⁵.

2.1.1 Monistický systém v USA

Vzhledem k federálnímu systému USA, kde každý stát může zvolit odlišnou úpravu obchodních korporací, je těžké dělat jednoznačné závěry, nicméně vzhledem k tomu, že téměř 60 % z pěti set nejvýznamnějších společností se sídlem v USA jsou založeny podle práva státu Delaware, budeme se soustředit především na tuto úpravu¹⁶.

Správním orgánem společnosti je rada ředitelů (tzv. *board of directors*), která je volena akcionáři a má absolutní pravomoc k rozhodování v téměř všech otázkách společnosti. Není omezena velikost rady, ani délka volebního období jejích členů. Hlavními úkoly členů rady ředitelů jsou řízení, kontrola a servis. Řízením je v dnešní době myšleno především ustanovení top manažerů a spolurozhodování o strategických otázkách společnosti, neboť jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v poslední době významně přibývá neexecutivních členů rady ředitelů, kteří se nepodílejí na každodenním řízení společnosti. Již od roku 1922 je podle Soudu v Delaware¹⁷ hlavním úkolem člena rady ředitelů dohlížet a kontrolovat a samotné řízení podniku je otázkou, kterou může zcela delegovat na zaměstnance společnosti. Výběr členů rady ředitelů úzce souvisí s dalším úkolem členů rady ředitelů, tedy servisem pro společnost. Tento servis spočívá především v obstarávání přístupu ke kontaktům pro vrcholné manažery společnosti. Členové rady ředitelů jsou dost často vysocí představitelé finančních institucí, bývalí politici, či bývalí top manažeři jiných společností. Podle výzkumů z druhé poloviny 20. století se ukazuje, že význam členů

.....

¹⁵ ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil. § 396 [Dualistický a monistický systém]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích, 2017

¹⁶ BAINBRIDGE, Stephen. M., *The Board of Directors*, 2015, str. 3

¹⁷ Srov. Cahall v. Lofland, 114 A. 224, 229 (1921), aff'd, 118 A. 1 (1922).

rady ředitelů se mění a z dříve poradních orgánů se stávají nyní spíše orgány kontrolní¹⁸.

2.1.2 Monistický systém ve Spojeném království

Monistický systém ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska (dále také „UK“) je v zásadě podobný tomu v USA. Dřívější rozdíl ve vytváření výboru pro audit, výboru pro odměňování a nominačních výborů (jejíž členové jsou neexecutivní) se s přijetím Sarbanes-Oxleyova zákona začal smazávat, ačkoliv zatímco v USA jsou tyto výbory povinné jen do určité míry (společnosti mají možnost vytvořit jiné výbory, na které přenesou tyto pravomoci, za předpokladu, že jsou zastávány nezávislými členy rady ředitelů), v UK jsou tyto tři základní výbory ze zákona povinné a mají přesně stanovené podmínky obsazení těchto výborů členy rady ředitelů. Na druhou stranu, zatímco v USA tyto oblasti musí být řešeny výbory, kde zasedají pouze neexecutivní členové, v UK stačí, aby nadpoloviční většina členů příslušných výborů byla nezávislá¹⁹.

Shodně, jako v USA nejsou stanoveny požadavky na velikost rady ředitelů a povinnosti členů rady ředitelů jsou rovněž obdobné²⁰. Naproti tomu jsou v UK přísněji definovány podmínky nezávislosti členů rady ředitelů, neboť zatímco v USA je nezávislost definována spíše obecně, a především s ohledem na přítomnost, v UK se při posuzování nezávislosti člena rady ředitelů hledí i na to, zdali byl zaměstnancem předmětné společnosti v posledních pěti (5) letech, měl v předchozích tří (3) letech jakýkoliv významný (tzv. *material*) obchodní vztah se společností, dostává nebo dostával v souvislosti se svým působením ve společnosti jakékoliv jiné odměny mimo odměny za členství v radě ředitelů, má blízké rodinné vazby s poradci, řediteli nebo

.....
¹⁸ BAINBRIDGE, Stephen. M., *The Board of Directors*, 2015, str. 3-10

¹⁹ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice*, 2013, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.weil.com/articles/international-comparison-of-selected-corporate-governance-guidelines-and-codes-of-best-practice>, str. 16

²⁰ BAINBRIDGE, Stephen. M., *The Board of Directors*, 2015, str. 11

seniorními zaměstnanci společnosti, zastupuje významného akcionáře a nebo zdali je členem rady ředitelů po dobu více než devět (9) let²¹.

2.1.3 Monistický systém v Itálii

Monistický systém v Itálii je pouze jedním ze tří možných způsobů správy a řízení akciových společností. Mimo monistického systému lze v Itálii nalézt také systém tradiční a dualistický. V tradičním systému se rozděluje správa společnosti mezi dva orgány – správní radu (tzv. *Consiglio di amministrazione*) a dozorčí radu (tzv. *Collegio sindacale*), které jsou oba voleny valnou hromadou společnosti, zatímco v dualistickém systému se rozděluje správa společnosti mezi dozorčí radu (tzv. *Consiglio di sorveglianza*), volenou valnou hromadou a představenstvo (tzv. *Consiglio di gestione*), volené dozorčí radou.²²

V monistickém systému je svěřeno řízení společnosti (resp. jednatelská a kontrolní funkce) správní radě (tzv. *Consiglio di amministrazione*), která uvnitř sebe vytváří výbor pro dohled (tzv. *Comitato per il controllo sulla gestione*, neboli zkráceně *Cocoge*), a tedy vykonává kontrolní funkci. Na členy tohoto výboru se vztahují speciální podmínky nezávislosti a profesionality. Jedná se tedy o monistický systém, zapadající svou povahou mezi tradiční monistické systémy v USA nebo UK a ty modifikované monistické systémy, které ve skutečnosti mají blíže k dualistickým systémům²³.

Správní rada nemá pevně stanovený minimální počet členů, nicméně ze zákonných povinností vyplývá, že počet členů musí být lichý a nejnižší počet bude tedy pět (5) nebo sedm (7) členů (záleží na dalších okolnostech). Alespoň jedna třetina členů správní rady musí být nezávislá. Předseda správní rady má především organizační pravomoc, nikoliv kontrolní, ta náleží jinému orgánu správní rady – výboru pro dohled. Hlavním výkonným orgánem italského monistického systému je buď generální

.....

²¹ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 17

²² BODLÁK F., in: HURYCHOVÁ, K., BORSÍK, D. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 47-58

²³ Např. monistický systém v České republice – viz následující kapitola

ředitel (tzv. *Direttore generale*), který je v pozici zaměstnance společnosti²⁴, nicméně se na něj aplikují pravidla odpovědnosti členů správní rady, a to přestože výslovně není statutárním orgánem společnosti a nebo výkonný výbor (tzv. *Comitato esecutivo*), které je složeno ze členů správní rady a které je pověřeno výkonem běžné správy společnosti²⁵.

2.1.4 Monistický systém ve Francii

Francouzská úprava obchodních korporací umožňuje, aby si akcionáři zvolili mezi monistickým a dualistickým systémem akciové společnosti, nicméně tradičně jsou ve Francii společnosti s monistickým systémem. Francie je typická pro velký vliv sociálního zákonodárství, který se projevuje nejen silnými odbory, ale ve vztahu k akciovým společnostem především regulací vyváženosti zástupců obojího pohlaví ve volených orgánech akciových společností nebo legislativní úpravou korporátní společenské odpovědnosti (tzv. *corporate social responsibility*)²⁶.

V monistickém systému volí členy správní rady (tzv. *conseil d'administration*) valná hromada (tzv. *assemblée générale des actionnaires*), předseda správní rady je v poslední době většinou neexekutivní člen správní rady²⁷. Shodně s českou právní úpravou nejsou členové správních orgánů ve Francii považováni za zaměstnance firmy.

2.1.5 Monistický systém v České republice

V České republice (dále také „ČR“) je monistický systém stále novinkou, neboť se objevil až při rekonstrukci soukromého práva v roce 2014. Nově je tedy možné si vybrat mezi dualistickým a monistickým systémem, s tím, že v případě pochybností platí, že byl vybrán systém dualistický²⁸.

.....

²⁴ Jedná se tedy o nejvýše postaveného zaměstnance společnosti

²⁵ BODLÁK František., in: HURYCHOVÁ, Klára., BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 47-58

²⁶ HURYCHOVÁ, Klára., *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 75

²⁷ K pojmu exekutivní člen více v kapitole o odpovědnost členů správních orgánů

²⁸ Srov. § 396 ZOK

Monistický systém v ČR je založen na vytvoření dvou orgánů – správní rady a statutárního ředitele, což může přinášet určité pochybnosti o vhodnosti volby názvu *monistický* systém. Do působnosti správní rady náleží jakákoliv věc, týkající se společnosti, ledaže jí zákon svěřuje do působnosti valné hromady²⁹ - lze tedy shrnout, že jí náleží správní a kontrolní pravomoc, nikoliv však pravomoc jednatelská, která náleží výlučně do rukou statutárního ředitele. Statutárním orgánem společnosti je statutární ředitel jmenovaný správní radou³⁰ a přísluší mu obchodní vedení společnosti³¹.

Ačkoliv zmíněné formulace mohou přinášet otázky, zdali jsou pravomoci řízení a správy společnosti rozděleny mezi správní radu a statutárního ředitele, teorie, potvrzená rozhodovací praxí soudů ukazuje, že ve skutečnosti opravdu jediným správním orgánem je správní rada, které přísluší určovat základní zaměření obchodního vedení a kontrolovat statutárního ředitele a byť je statutární ředitel obligatorně zřizovaný orgán, kterému náleží určité pravomoci, jeho působnost je zákonem vypočtená – především má zastupovat společnost a vykonávat běžné obchodní vedení³².

Kontrolní působnost má správní rada jako celek a není stanoven žádný požadavek na nezávislost členů. Úprava kontrolní působnosti je zde tedy velice odlišná od úpravy italské, a to, přestože je úprava italská deklarována jako jeden z inspiračních zdrojů české úpravy monistického systému³³. Správní rada obligatorně volí ze svého středu svého předsedu, mezi jehož úkoly patří především organizace a řízení činnosti správní rady a dohled na řádný výkon funkce správní radě podřízených orgánů – např. statutárního ředitele, zastupovat společnost v řízení před orgány veřejné moci proti statutárnímu řediteli a svolávat zasedání správní rady.

.....

²⁹ Srov. § 460, odst. 2 ZOK

³⁰ Srov. §463, odst. 1 ZOK

³¹ Srov. §463, odst. 4 ZOK

³² Viz stanovisko občanskoprávního a obchodního kolegia Nejvyššího soudu ze dne 13. ledna 2016 k některým otázkám zápisů obchodních korporací do obchodního rejstříku, Cpjn 204/2015, [R 31/2016 civ.]

³³ BODLÁK František., in: HURYCHOVÁ, Klára., BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 47

Správní rada musí mít lichý počet členů a je možné, aby byla i jednočlenná. Statutárním ředitelem může být i jakýkoliv člen správní rady (tedy i předseda správní rady). Skutečně monistickým systémem se tedy dá s určitou nadsázkou považovat pouze akciová společnost s jednočlennou správní radou, jejíž jediný člen, její předseda, je současně i statutárním ředitelem společnosti³⁴.

2.2 Dualistický systém struktury akciové společnosti

Řízení společnosti a její kontrola je v dualistickém systému struktury akciové společnosti rozdělena mezi dva volené orgány společnosti, kterými jsou představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jeho úkolem je především řízení společnosti a náleží mu jednatelská pravomoc, zatímco dozorčí rada má za úkol především kontrolu řízení společnosti (a tedy i kontrolu představenstva). V původním dualistickém (někdy nazývaném tzv. *německém*) je dozorčí rada volena valnou hromadou společnosti a představenstvo je voleno dozorčí radou, v jiných právních řádech (např. v České republice³⁵) je dozorčí rada i představenstvo voleno valnou hromadou společnosti³⁶.

2.2.1 Dualistický systém v Německu

V německém dualistickém systému struktury akciové společnosti je řízení společnosti odděleno od kontroly společnosti. Vytváření orgánů společnosti je dvoufázové, neboť valná hromada zvolí dozorčí radu (tzv. *Aufsichtsrat*), která je kontrolním orgánem společnosti a dozorčí rada následně zvolí představenstvo společnosti (tzv. *Vorstand*), které je statutárním orgánem společnosti s jednatelským oprávněním. Je zde tedy možné pozorovat určitou nadvládu kontrolního orgánu, neboť ten může kdykoliv odvolat člena představenstva a tím si zajišťuje určitou převahu.

.....

³⁴ DVOŘÁK Tomáš, in HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 33-46

³⁵ V České republice platí, že představenstvo je voleno valnou hromadou, nicméně společnost může ve stanovách rozhodnout, že přenese pravomoc volit představenstvo na dozorčí radu.

³⁶ ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil. § 396 [Dualistický a monistický systém]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. *Zákon o obchodních korporacích*, 2017

Další skutečností potvrzující určitou nadřazenost dozorčí rady jsou podmínky na členy dozorčí rady a představenstva. Zatímco na členy představenstva se vztahují jen obecné podmínky jako je např. povinnost loajality ke společnosti nebo zákaz akumulace více než tří (3) jiných členství v dozorčích radách jiných společností, na členy dozorčí rady se vztahují přísnější podmínky, mezi které patří např. zákaz, aby v dozorčí radě byly více než dva (2) bývalí členové představenstva společnosti nebo povinnost prokázat, že mají dostatek volného času pro řádný výkon své funkce člena dozorčí rady. Neexistují žádná omezení počtu členů dozorčí rady nebo představenstva³⁷.

Německým specifikem je povinné členství zaměstnanců společnosti v dozorčí radě společnosti. Ve společnostech nad 500 zaměstnanců musejí zaměstnanci tvořit alespoň jednu třetinu a ve společnostech nad 2000 zaměstnanců dokonce jednu polovinu všech členů dozorčí rady.

2.2.2 Dualistický systém v České republice

V českém dualistickém systému struktury akciové společnosti jsou oba volené správní orgány volené valnou hromadou. Představenstvo je hlavním řídicím orgánem společnosti, má jednatelské oprávnění a je přímo odpovědné valné hromadě. Dále představenstvu náleží obchodní vedení společnosti, které je dozorčí radou neomezitelné³⁸. Není-li ve stanovách stanoveno jinak, má představenstvo tři (3) členy, nicméně zákon nezakazuje ani jednočlenné představenstvo³⁹.

Dozorčí rada společnosti má především kontrolní funkci ve vztahu k činnosti představenstva společnosti. Není-li ve stanovách stanoveno jinak, má dozorčí rada tři (3) členy, a u společností, které mají méně než 500 zaměstnanců může být i jednočlenná.

Po vzoru německé úpravy je od 14. ledna 2017 povinná participace zaměstnanců na dozorčí radě společnosti. Nově u společností s více jak 500 zaměstnanci

.....

³⁷ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 12-24

³⁸ Na rozdíl od obchodního vedení statutárního ředitele jakožto statutárního orgánu v monistickém systému v ČR

³⁹ srov. § 439, odst. 1 ZOK

v pracovním poměru musí být alespoň jedna třetina (a maximálně jedna polovina) členů volených zaměstnanci, současně u takovéto společnosti musí být počet členů dozorčí rady dělitelný třemi⁴⁰.

.....

⁴⁰ ROZEHNAL, Aleš. et al. *Obchodní právo*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, 730 s., ISBN 978-80-7380-524-1, str. 438-444

3 Nezávislost a objektivita správních orgánů akciových společností

Hlavním úkolem systému správy a řízení společností je zajištění efektivního monitoringu managementu společnosti a zajištění odpovědnosti správních orgánů vůči společnosti a akcionářům. Právě především otázka efektivního monitoringu managementu je otázkou, která je společná pro všechny systémy, a přitom je přístup k ní řešen různými prostředky. Mezi zeměmi se liší systémy samotné, kdy některé země oddělují funkci řídicí a kontrolní mezi dva orgány (systém dualistický) a jiné je koncentrují v jednom orgánu (systém monistický) a stanovují povinnost vytvářet nezávislé výbory, které mají za úkol především funkci kontrolní.

Jedním z hlavních požadavků pro zajištění kvalitního systému kontroly ve společnosti je zajištění nezávislého a objektivního pohledu na situaci společnosti. Tento požadavek je vyjádřen i v principech správy a řízení společností v bodu VI.E a lze jej napříč různými systémy corporate governance zajišťovat odlišně⁴¹.

3.1 Nezávislí členové správních orgánů akciových společností

Prvním prostředkem k dosažení nezávislosti a objektivity u členů správních orgánů bude zajištění dostatečného počtu nezávislých⁴² členů tohoto orgánu. Nezávislost členů a její požadovaný rozsah se velmi liší napříč jurisdikcemi. V USA byla obvyklá kombinace exekutivních a neexekutivních členů rady ředitelů, současné trendy však ukazují, že je čím dál tím častější, že se v amerických společnostech objevuje pouze jeden exekutivní člen – generální ředitel (tzv. *CEO*) a všichni ostatní členové jsou neexekutivní. V UK je požadováno, aby většina členů rady ředitelů byla neexekutivních, s tím, že u menších společností (u společností, které nepatří mezi 350

.....
⁴¹ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD – Principy správy a řízení společností*, 2016, str. 54

⁴² Často se zaměňuje pojem nezávislý a neexekutivní člen orgánu. Zatímco neexekutivní člen je člen, který není účasten na řízení společnosti – nemá žádnou výkonnou funkci, nezávislý člen je takový člen, který není jakkoliv závislý na společnosti. Definice nezávislosti se liší v každé jurisdikci a je podrobněji popsána v této kapitole v následujícím odstavci. Všechny jurisdikce spojuje, že exekutivní člen nemůže být nezávislý.

největších společností na Londýnské burze cenných papírů řazených podle jejich tržní hodnoty, tzv. *FTSE 350*) se vyžaduje, aby takoví členové byli alespoň dva⁴³. Ve Francii se požaduje, aby u společností bez dominantního akcionáře byla alespoň polovina členů správních orgánů nezávislých, a u společností s dominantním akcionářem alespoň jedna třetina. Požadavek na nezávislé členy orgánu se ve francouzských předpisech vysvětluje tak, že tito zajišťují zaprvé ochranu minoritních akcionářů a za druhé zajišťují, že rozhodování správního orgánu nebude otázkou boje jednotlivých zájmových skupin o získání hlavního vlivu na společnost⁴⁴. V Německu se u dozorčí rady požaduje *dostatečný* počet nezávislých členů, s tím, že je zakázáno mít v dozorčí radě více než dva (2) bývalé členy představenstva⁴⁵.

Samotná definice nezávislosti se rovněž liší mezi jednotlivými státy. Zatímco v USA se nechává definice nezávislosti členů rady ředitelů na společnostech, které mají za úkol stanovit podmínky na nezávislost členů rady ředitelů a zákony uvádějí příklady závislosti členů pouze demonstrativně, v UK zákon vyjmenovává obsáhlý seznam skutečností, které zpochybňují nezávislost dané osoby. Mezi tyto skutečnosti patří situace, kdy osoba byla v posledních pěti letech zaměstnancem společnosti, v posledních třech letech měla významný obchodní vztah se společností, dostávala jakýkoliv další příjem od společnosti mimo odměny za výkon funkce, má rodinné vztahy s poradci, manažery nebo seniorními zaměstnanci společnosti, drží manažerské pozice v jiných společnostech, kde jsou aktivní i jiní členové rady ředitelů, zastupuje zájmy významného akcionáře a nebo je členem rady ředitelů po dobu více než devíti (9) let. Francouzská úprava volí také výčet, velmi obdobný tomu britskému, s tím rozdílem, že osoby zastupující zájmy významného akcionáře jsou považovány za nezávislé, pokud se neúčastní na vedení společnosti a dále je v zákoně výslovně stanoveno, že pouze sám orgán má pravomoc rozhodnout o (ne)závislosti členů orgánu. Německá úprava volí shodně s USA pouze deklaratorní výčet, kde uvádí, že nezávislá nemůže být především osoba, která má osobní nebo

.....

⁴³ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 16

⁴⁴ Tamtéž, str. 16

⁴⁵ Tamtéž, str. 16

obchodní vztahy se společnostmi, jejími výkonnými složkami, významným akcionářem nebo členem skupiny a která může v důsledku těchto skutečností v dočasném nebo trvalém střetu zájmů⁴⁶.

Česká právní úprava upravuje v tomto směru zákaz konkurence, který platí jak pro členy představenstva a dozorčí rady u akciových společností s dualistickým systémem, tak pro členy správní rady a statutárního ředitele u akciových společností a monistickým systémem. Rozsah zákazu konkurence je však užší, než jsou požadavky na nezávislé členy správních orgánů.

Člen správních orgánů podle § 441, § 451 a §456 ZOK:

- nesmí podnikat v předmětu činnosti společnosti, a to ani ve prospěch jiných osob, ani zprostředkovávat obchody společnosti pro jiného;
- nesmí být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti nebo osobou v obdobném postavení, ledaže se jedná o koncern; a
- se nesmí účastnit na podnikání jiné obchodní korporace jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo obdobným předmětem činnosti.

Česká právní úprava jde tedy spíše cestou více subjektivizující odpovědnost člena správního orgánu, neboť místo stanovení podmínek nezávislých osob ve správních orgánech nechává tuto volbu na akcionářích a reguluje pouze povinnosti všech členů správních orgánů jednat zásadně s péčí řádného hospodáře⁴⁷.

3.2 Poradní výbory správních orgánů akciových společností

Druhým prostředkem k dosažení nezávislosti a objektivitě u členů správních orgánů je zřízení specializovaných výborů, jejichž úkolem bude zlepšení práce správních orgánů prostřednictvím vytvoření na nich nezávislém systému kontroly. Nejčastěji se zřizují výbory pro audit, které jsou dnes typické ve všech zkoumaných jurisdikcích,

.....

⁴⁶ Tamtéž, str. 17

⁴⁷ Srov. § 52 ZOK

dále také výbor nominační a výbor pro odměňování. Členové těchto výborů musejí často splňovat přísnější podmínky, než běžní členové správních orgánů anebo alespoň musí výbor splňovat určitá kritéria obsahu nezávislých členů⁴⁸. Zřízení těchto tří výborů je rovněž doporučeno v Doporučení č. 2005/1623/EC, kde se rovněž doporučuje, aby všichni členové těchto výborů byli neexekutivní⁴⁹. Podle české úpravy se povinně zřizuje pouze výbor pro audit na základě zákona č. 93/2009 Sb., a to pouze u vyčtené skupiny subjektů veřejného zájmu.

3.2.1 Výbor pro audit

Úkolem výboru pro audit je dohlížení na efektivitu a integritu vnitřního kontrolního systému. Faktickými úkoly členů výboru pro audit je především kontrola vnitřních předpisů týkajících se managementu risku a rizik (tzv. *control and risk management*) a zajištění efektivního interního auditního systému⁵⁰. Většinou je tomuto výboru svěřena pravomoc nezávislého jednání s externím auditorem⁵¹.

Zatímco v USA není přesně stanoveno, jakým způsobem by měl výbor pro audit fungovat, jaké má práva a povinnosti, a nechává se na každém výboru, aby si tyto práva a povinnosti stanovil sám, v UK jsou hlavní povinnosti stanoveny v zákoně, s konstatováním, že přesné podmínky fungování výboru pro audit budou stanoveny v písemných pravidlech daného výboru. Mezi tyto hlavní zákonné povinnosti patří především kontrola finančních výkazů společnosti, či jakýchkoliv jiných veřejných oznámeních o finanční situaci společnosti, kontrola managementu risku a rizik, kontrola interního auditního systému, doporučování vhodného externího auditora, jeho odměny a podmínek za kterých bude pracovat, dohled nad nezávislostí externího auditora a vytvoření a implementace systému začleňování externího auditora při po-

.....

⁴⁸ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 20

⁴⁹ MARIA ELISABETH STURM, *Corporate Governance in the EU and U.S.: Comply-or-Explain Versus Rule*, 2016, str. 44

⁵⁰ Tamtéž, str. 48

⁵¹ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD – Principy správy a řízení společností*, 2016, str. 57

skytování neauditních služeb. Výbor je tvořen nejméně třemi (3) osobami nezávislými členy správního orgánu⁵².

Ve Francii jsou podle zákona hlavními úkoly výboru pro audit kontrola finančních výkazů a konzistence užitých účetních metod, dohled nad přípravou finančních informací, kontrola efektivity managementu risku a rizik a výběru externího auditora. Ve výboru pro audit by měly být nejméně dvě třetiny členů nezávislých a ve výboru by neměl být žádný exekutivní člen⁵³.

V Německu je zřízen výbor pro audit, jehož úkolem je především kontrola účetních postupů ve společnosti, efektivita interních kontrolních mechanismů, audit ročních finančních výkazů a ověřování nezávislosti externího auditora, jeho výběr a vyjednávání jeho odměny. Předsedou výboru pro audit by měl být nezávislý člen, který nebyl členem představenstva společnosti v uplynulých dvou letech a který má odborné znalosti a zkušenosti v užívání účetních postupů a procesů interní kontroly⁵⁴.

V České republice se zřizuje výbor pro audit u společností, které jsou považovány za subjekty veřejného zájmu⁵⁵. Jeho úkolem je především sledování účinnosti vnitřní kontroly, systému řízení rizik a vnitřního auditu. Výbor pro audit má nejméně tři (3) členy a většina jeho členů musí být nezávislá a odborně způsobilá. Zákon počítá s tím, že členové výboru pro audit budou buď nevýkonní členové kontrolního orgánu nebo třetí osoby⁵⁶.

3.2.2 Nominační výbor

Nominační výbor neboli výbor pro jmenování bývá pověřen sledováním skladby správního orgánu z pohledu schopností, znalostí a zkušeností a následnou přípravou

.....

⁵² WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 21

⁵³ Tamtéž, str. 21-23

⁵⁴ Tamtéž, str. 21-23

⁵⁵ Tudiž (mimo jiné) veškeré společnosti, jejichž akcie jsou veřejně obchodované na burze cenných papírů

⁵⁶ Srov. § 44 zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech

profilu pro nahrazení uvolněných míst ve správním orgánu nebo výměnu členů při zániku jejich členství ve funkci⁵⁷. Existence tohoto výboru podporuje průběžné hodnocení výsledků práce a umožňuje posuzování vhodné kombinace vzdělání, zkušeností a kompetencí, jak to doporučuje OECD ve svých principech správy a řízení společností⁵⁸.

V USA nejsou stanoveny žádné bližší podmínky obsazování a fungování nominačního výboru (shodně jako u ostatních výborů). V UK jsou naproti tomu zákonem stanoveny jak podmínky pro členy nominačního výboru, tak jeho úkoly. Většina členů nominačního výboru by měla být neexekutivní a nezávislá, předsedou výboru by měl být buď předseda správního orgánu (v případě, že je členem nominačního výboru, což nemusí být) nebo nezávislý, neexekutivní člen výboru. Úkolem nominačního výboru je příprava procesu volby nových členů správního orgánu společnosti, příprava profilů pro obsazované funkce a navrhování konkrétních osob do těchto funkcí⁵⁹.

Ve Francii bývá obvykle spojován nominační výbor s výborem pro odměňování, nicméně nemusí tomu tak být a je možné mít tyto výbory samostatně. V nominačním výboru by neměli být žádní exekutivní členové a nadpoloviční většina všech členů by měla být nezávislá. Předseda správního orgánu společnosti by měl být členem nominační komise, ale neměl by být jejím předsedou. Úkoly nominačního výboru jsou dohled nad strukturou členů správního orgánu, vyhledávání a vyhodnocování možných kandidátů a vhodnost prodlužování volebních období stávajících členů. Nad tyto tradiční úkoly by měl nominační výbor ve Francii rovněž připravovat plán výměny top manažerů společnosti⁶⁰.

.....

⁵⁷ MARIA ELISABETH STURM, *Corporate Governance in the EU and U.S.: Comply-or-Explain Versus Rule*, 2016, str. 47

⁵⁸ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD – Principy správy a řízení společností*, 2016, str. 57

⁵⁹ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 24

⁶⁰ Tamtéž, str. 22-24

V Německu by všichni členové nominačního výboru měli být zástupci akcionářů⁶¹. Žádné odborné nebo jiné podmínky nejsou kladeny na členy nominační komise, jejímž úkolem je doporučení vhodných kandidátů do správního orgánu společnosti.

3.2.3 Výbor pro odměňování

Hlavní úkol výboru pro odměňování je vytvoření systému odměňování pro zaměstnance společnosti. Systémem odměňování je myšlena jak samotná koncepce – závislá buď pouze od členství, od výsledků společnosti, či od měřitelných výsledků práce člena, tak stanovení konkrétních výší odměň. Nad to bývá úkolem tohoto výboru i stanovení struktury a výše odměň pro top management společnosti a případné užívání akciových opčních plánů v těchto souvislostech⁶².

Zatímco v USA nejsou stanoveny podmínky fungování výboru pro odměňování, v UK jsou úkoly tohoto výboru stanoveny poměrně obsáhle, ač nezávazně. Výbor má za úkol připravit schéma odměňování pro všechny zaměstnance společnosti, stanovovat roční zvyšování odměň a navrhopvat výši odměň top managementu. Pro tyto úkoly má možnost vyhledávat a využívat nezávislé poradce, především ve vztahu ke odměňování top managementu společnosti. Do působnosti tohoto výboru patří i nastavování penzijních schémat a náhrad pro zaměstnance.

Ve Francii je úkolem výboru pro odměňování stanovení variabilní složky odměny top managementu společnosti a její roční přezkoumávání. Dále je jeho úkolem vyhodnocení součtu všech odměň, které se top managementu dostávají (i v souvislosti s odměňami z jiných společnosti ze skupiny).

V Německu je úkolem výboru pro odměňování, který je zřizován dozorčí radou, stanovení výše odměň představenstvu společnosti a jeho top managementu.⁶³

.....

⁶¹ Tato poznámka reaguje na fakt, že u větších společností (nad 500 zaměstnanců) jsou povinně někteří členové správních orgánů voleni zaměstnanci.

⁶² MARIA ELISABETH STURM, *Corporate Governance in the EU and U.S.: Comply-or-Explain Versus Rule*, 2016, str. 47-48

⁶³ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 25

3.3 Vedení správních orgánů akciových společností

Vzhledem k tomu, že hlavním úkolem správního orgánu akciové společnosti je monitoring top managementu společnosti a současně je za výsledky top managementu tento orgán odpovědný, je zřejmé, že je nutné, aby tento správní orgán byl na top managementu nezávislý⁶⁴. Významnou roli ve správním orgánu má jeho předseda, který mívá na starosti organizaci a řízení činnost správního orgánu, dohlíží na podřízené orgány a výbory, zastupuje společnost v řízeních proti top managementu společnosti a svolává zasedání správního orgánu. Praxe, kdy předseda správního orgánu je zároveň generálním ředitelem (tzv. *CEO*) je tedy problematická s ohledem na zajištění nezávislosti správního orgánu na top managementu společnosti.

V současnosti je povinností všech akciových společností, které chtějí být obchodovány na brazilské burze cenných papírů (*BM&FBovespa*) a na londýnské burze cenných papírů (*London Stock Exchange*), aby měly odděleny funkce předsedy správního orgánu a generálního ředitele⁶⁵.

Principy správy a řízení společností OECD doporučují oddělení funkce generálního ředitele a předsedy správního orgánu jako dobrou praxi, která dopomáhá k zajištění nezávislosti správního orgánu na top managementu společnosti⁶⁶. Ač se může zdát, že se jedná o problematiku výhradně monistického systému, není tomu tak, neboť v některých zemích je zažitá praxe, že předseda představenstva se po odchodu ze své funkce stává předsedou dozorčí rady⁶⁷.

V USA se oddělením generálního ředitele a předsedy správního orgánu zabývají v poslední době čím dál tím častěji⁶⁸, neboť většina společností se vydává touto ces-

.....
⁶⁴ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD – Principy správy a řízení společností*, 2016, str. 49

⁶⁵ CHING, H.Y., Tardelli,R.: *Cooperate Governance Rules in Six Stock Exchanges: A Comparative Study*, 2015, *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(2) 197-209. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.14738/asrj.22.937>, str. 209

⁶⁶ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD – Principy správy a řízení společností*, 2016, str. 55

⁶⁷ Tamtéž, str. 55

⁶⁸ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparsion of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 29

tou, přestože v současné době není povinností, aby tomu tak bylo. V UK se trvá na oddělení předsedy správního orgánu a generálního ředitele, navíc se trvá na tom, aby předsedou správního orgánu byl člen, který je nezávislý⁶⁹.

Ve Francii dává zákon na výběr mezi monistickým a dualistickým systémem a v monistickém systému má každá akciová společnost dále na výběr mezi tím, zdali bude oddělena funkce předsedy správního orgánu a generálního ředitele, nebo nikoliv. V Německu naopak, přestože mají dualistický systém, nejen, že nedovolují, aby členové představenstva byli současně členy dozorčí rady, ale nad to zakazují, aby se bývalí členové představenstva stali po dobu dvou let po skončení jejich funkce členy dozorčí rady⁷⁰.

V České republice od účinnosti ZOK může akciová společnost zvolit monistický systém, u kterého umožňuje, aby byla správní rada jednočlenná a její jediný člen byl současně statutárním ředitelem (tedy vlastně generálním ředitelem)⁷¹ anebo dualistický systém, u kterého může být jednočlenné představenstvo⁷² a jednočlenná dozorčí rada⁷³, nicméně v tomto případě zákon zakazuje, aby člen představenstva⁷⁴ byl současně členem dozorčí rady⁷⁵.

.....
⁶⁹ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 29

⁷⁰ Tamtéž, str. 29

⁷¹ Srov. § 457 a § 463, odst. 3 ZOK

⁷² Srov. § 439, odst. 1 ZOK

⁷³ Srov. § 448, odst. 1 ZOK

⁷⁴ nebo jiná osoba oprávněná podle zápisu v obchodním rejstříku jednat za společnost

⁷⁵ Srov. § 448, odst. 7 ZOK

4 Odpovědnost členů správních orgánů akciových společností

Je nepochybné, že hlavní úkoly správních orgánů, tedy strategické vedení společnosti a dohled nad top managementem jsou úkoly těžce měřitelné. Vzhledem k tomu, že tyto úkoly ovlivňují fungování celé společnosti je však nutné, aby tyto úkoly byly plněny s náležitou péčí a odborností. Od dob, kdy vlastník předával správci i jasné úkoly a pokyny, jak se společností nakládat jsou již za námi a doktrína *ultra vires* (tedy doktrína, podle které mohl správce jednat jen v rozsahu, který mu vymezil vlastník) ustoupila do pozadí a byla nahrazena fiduciárními povinnostmi členů správních orgánů⁷⁶. Fiduciární povinnosti můžeme rozdělit na dvě povinnosti, a to na povinnost péče a povinnost loajality. Tyto povinnosti se rovněž v našem právním prostředí nazývají souhrnně *povinností péče řádného hospodáře*, která je od rekonstrukce soukromého práva obsažena ve formě legální definice v občanském zákoníku, v § 159, odst. 1 jako *závazek člena orgánu vykonávat funkci s nezbytnou loajalitou, s potřebnými znalostmi a pečlivostí*. Významným rozdílem mezi úpravou odpovědnosti v jednotlivých státech je rozsah této odpovědnosti, kdy podle americké (britské a částečně i německé) úpravy se odpovědnost členů vztahuje i na vrcholný management (tedy zaměstnance společnosti), zatímco v české úpravě je odpovědnost zaměstnance omezená zákonem (zprvu výší, a za druhé nutností zavinění).

4.1 Povinnost péče

Principem povinnosti péče je určit správci povinnost vykonávat svou funkci v náležité kvalitě, přinášející dobré výsledky. Vzhledem k tomu, že není možné stanovit přesné hodnoty kvality výkonu této funkce, neboť většina úkolů správních orgánů je obtížně měřitelná, jedná o stanovení obecných standardů péče, které by měli členové správních orgánů dodržovat. Tyto povinnosti pouze obecně stanovují, že členové správních orgánů mají jednat ve prospěch akcionářů (těch, kteří si je najali) a nikoliv ve svůj vlastní prospěch, informovaně a svědomitě. Obsah i koncepce

.....

⁷⁶ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*, 2013, str. 110

povinnosti péče se liší v různých jurisdikcích, nicméně její význam zůstává zachován stejný.

4.1.1 Povinnost péče v USA (ve státu Delaware)

V USA se postupem času pro soubor povinností členů správních orgánů vžilo označení fiduciární povinnosti (tzv. *fiduciary duty*), které se skládají z povinnosti loajality (tzv. *duty of loyalty*) a povinnosti péče (tzv. *duty of care*)⁷⁷. Standard péče, který je člen správního orgánu povinen dodržovat je obecně definována principem, že: „*jsou povinni vyvinout takovou míru péče, kterou by vynaložila běžná pečlivá a obezřetná osoba za podobných okolností při správě záležitostí společnosti*“⁷⁸, s tím, že v případě členů správních orgánů se od nich očekává vyšší míra schopností či znalostí pro výkon jejich funkce, a proto označení *běžná osoba* má význam osoby se schopnostmi a znalostmi, které jsou očekávány u osoby v tomto postavení.

Povinnost péče by však mohla být sama o sobě vykládána tak, že jakékoliv rozhodnutí člena správního orgánu je možné a žádoucí podrobovat testu splnění standardu péče a takové rozhodnutí, které se ukáže pro společnost jako špatné následně sankcionovat. Pro vytvoření obraného mechanismu pro osoby podléhající povinnosti péče tak vznikl koncept pravidla obchodního⁷⁹ úsudku (tzv. *business judgment rule*), podle kterého „*rozhodnutí učiněné správní radou na základě rozumných údajů a s jistou racionalitou nevedou ke vzniku odpovědnosti*“⁸⁰. Aplikace pravidla obchodního úsudku se uplatňuje v případech, kdy je splněna dobrá víra jednatelů v nejlepší zájmu společnosti, absence konfliktu zájmu, informovanost rozhodujícího a určitá míra racionality rozhodnutí⁸¹. Při prokázání, že osoba porušila některou

.....

⁷⁷ PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2007, 98 s. Výzkum, sv. 1. ISBN 978-80-210-4386-2, str. 25-26

⁷⁸ Tamtéž, str. 29

⁷⁹ někteří autoři překládají termín *business judgment rule* jako pravidlo obchodního úsudku, jiní jako pravidlo podnikatelského úsudku, v českém soukromém právu po rekonstrukci se užívá pojem podnikatelský úsudek

⁸⁰ Tamtéž, str. 40

⁸¹ V souvislosti s racionalitou se udává, že neracionální bude rozhodnutí, na základě kterého společnost bude plýtvat zdroje nebo je rozdávat bez protihodnoty

z fiduciárních povinností, je vyloučené užití pravidla obchodního úsudku⁸². Konečně tedy lze shrnout, že rozhodující osoba je odpovědná za to, aby její rozhodnutí bylo učiněno s náležitou péčí (v rozsahu zmíněném výše), nikoliv však za výsledek, který takové rozhodnutí přinese⁸³.

4.1.2 Povinnost péče v UK

Zatímco v americké úpravě (v německé a české podobně) jsou fiduciární povinnosti tvořeny povinností péče a povinností loajality, v UK došlo k oddělení těchto dvou povinností. Fiduciární povinnost je pouze povinnost loajality, vyplývající ze vztahu správce a spravovaného, zatímco povinnost péče (tzv. *duty of care, skilil and diligence*) vyplývá z úpravy soukromoprávní odpovědnosti za nedbalost. Zákon v UK definuje povinnost péče jako: *péči, schopnosti a pečlivost, která by byla uplatněna rozumně svědomitou osobou (a) s obecnými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi, které mohou být rozumně očekávány od osoby vykonávající funkci vykonávanou reprezentantem ve vztahu ke společnosti, a (b) s obecnými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi, které reprezentant má*⁸⁴. Jedná se tedy o rozdílné pojetí proti americké, německé i české úpravě, neboť povinnost péče již ze zákonného znění jednoznačně obsahuje subjektivní složku, podle které je potřeba zohlednit skutečné znalosti, schopnosti a zkušenosti, které osoba má⁸⁵ a nikoliv pouze objektivní standard *rozumné osoby jednající v této pozici*.⁸⁶

Vzhledem k tomu, že úprava v UK odděluje nepovažuje povinnost péče za součást fiduciárních povinností, není zde aplikovatelné pravidlo podnikatelského úsudku,

.....

⁸² BORSÍK, Daniel. in: HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 88

⁸³ PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*, 2007, str. 40

⁸⁴ § 174 (2) britského zákona o obchodních společnostech

⁸⁵ Např. v české úpravě je po reformě soukromého práva tato složka zahrnuta pouze analogicky (srov. § 5 NOZ) a není tak široká, neboť akcentuje případy, kdy se osoba hlásí k výkonu určitého povolání nebo stavu, ale již nezohledňuje reálný stav znalostí, schopností nebo zkušeností, které daná osoba má.

⁸⁶ KRTOUŠOVÁ, Lucie. *Péče řádného hospodáře: odpovídá britskému konceptu duty of care, skilil and diligence?*, in: *Obchodněprávní revue* 10/2013, s. 277

neboť v situaci, kdy člen správního orgánu rozhodl v dobré víře, soudy takto učiněná rozhodnutí nepřezkoumávají v jejich věcném obsahu⁸⁷.

4.1.3 Povinnost péče v Německu

V Německu je povinnost péče přímo stanovena v zákoně jako *povinnost jednat s péčí řádného a svědomitého obchodního vedoucí*. Shodně s USA se tedy pro posouzení jednání nebere jednání běžně rozumné osoby, ale osoby, které odpovídají jejímu postavení. Nad to je podle německé judikatury významnou okolností nejen úloha této osoby, ale i druh a velikost podniku. V Německu je dále odpovědnost členů správních orgánů rozšířena o konkrétní povinnost zajistit opatření v oblasti vnitřních systémů kontroly rizik společnosti, jejichž absence může vést k odpovědnosti členů správních orgánů za následné škody, ale rovněž může být důvodem pro výpověď smlouvy o výkonu funkce člena správního orgánu i za předpokladu, že hrozilo riziko škody, ale škoda nevznikla⁸⁸.

V německém právu rovněž nalezneme pravidlo obchodního úsudku (tzv. *unternehmerisches Ermessen*), které je podobné tomu v USA. Mezi základní podmínky jeho uplatnění řadí předpoklad dobré víry, absence konfliktu zájmů, řádného postupu (informovanosti) a naopak jeho neuplatnění je možné v případech, kdy bylo podstoupeno *přemrštěné* riziko a nebo pokud bylo jednání správního orgánu protiprávní⁸⁹.

4.1.4 Povinnost péče v České republice

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, rekonfigurací českého soukromého práva došlo k vytvoření legální definice péče řádného hospodáře, která do té doby byla

.....

⁸⁷ KRTOUŠOVÁ, Lucie. *Péče řádného hospodáře: odpovídá britskému konceptu duty of care, skilil and diligence?*, str. 277

⁸⁸ PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*, 2007, str. 28

⁸⁹ Tamtéž, str. 42

definována pouze judikatorně a o jejímž obsahu byly určité pochybnosti⁹⁰. Nově je tedy povinnost péče řádného hospodáře obsažena v občanském zákoníku⁹¹ a následně pro obchodní korporace ještě dále upravena v zákoně o obchodních korporacích⁹². Podle důvodové zprávy k zákonu o obchodních korporacích je česká úprava inspirována zahraničními zkušenostmi a odkazuje na úpravu německou. Určité nejasnosti nově vznikají ohledně povahy povinnosti péče řádného hospodáře – někteří autoři jí označují za povinnost zákonnou, jiní za povinnost smluvní, nicméně vzhledem k formulaci vyvratitelné právní domněnky v § 159 NOZ, která zakládá jednání osob, které nejsou schopny plnit povinnost péče řádného hospodáře za nedbalostní, praktické důsledky nejsou zatím patrné⁹³.

Posouzení rozsahu povinnosti péče není jednoznačné, neboť není ryze objektivní. Ačkoliv platí obecné pravidlo, že povinnost péče řádného hospodáře je naplněna jednáním pečlivým, s uplatněním potřebných znalostí a loajálním, není možné zapomínat na znění § 5 NOZ, podle kterého osoba, která se přihlásí k odbornému výkonu jako příslušník povolání nebo stavu, dává tím najevo, že je schopna jednat se znalostí a pečlivostí, která je s jeho povoláním nebo stavem spojena. Bude-li osoba disponovat určitými znalostmi nebo dovednostmi, které budou jedním z důvodů, proč byla tato osoba zvolena do funkce správního orgánu, bude na ní pravděpodobně shodně kladeny vyšší nároky ve smyslu § 5 NOZ⁹⁴, zatímco u osoby, u které tyto znalosti a dovednosti plynou z jejího povolání nebo stavem je aplikace § 5 NOZ nepochybná⁹⁵. Nad to je vhodné vzpomenout na závěry Nejvyššího soudu⁹⁶, podle kterých má-li někdo odborné znalosti, je povinen jich využít. Výše uvedené závěry svědčí o tom,

.....

⁹⁰ Především se nesouhlasilo s judikaturním tvrzením, že: „*řádný hospodář pečuje o majetek společnosti, jako by šlo o jeho vlastní majetek*“, neboť podle zákona šlo o správu cizího majetku a tím pádem označovat jeho povinnost jako o povinnost pečovat o majetek jako o svůj vlastní by bylo v logickém rozporu.

⁹¹ Srov. § 159, odst. 1 NOZ

⁹² Srov. § 51-§53 ZOK

⁹³ ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil. § 51 [Pravidlo podnikatelského úsudku a pokyny nejvyššího orgánu]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích, 2017

⁹⁴ Přestože nebude oním příslušníkem určitého povolání nebo stavu

⁹⁵ BORSÍK, Daniel. in: HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 94

⁹⁶ Srov. rozsudek NS ze dne 30. 7. 2008, sp. zn. 29 Odo 1262/2006

že přesné limity péče řádného hospodáře nejsou zatím v českém právním prostředí jisté a je otázkou, jak jí soudy v budoucnu dotvoří.

Podobně jako v jiných zemích, kde funguje princip péče je nově i v českém právním prostředí zavedeno pravidlo podnikatelského úsudku. Český zákonodárce ho definoval v zákonu o obchodních korporacích následovně: *pečlivě a s potřebnými znalostmi jedná ten, kdo mohl při podnikatelském rozhodování v dobré víře předpokládat, že jedná informovaně a v obhajitelném zájmu obchodní korporace; to neplatí, pokud takovéto rozhodování nebylo učiněno s nezbytnou loajalitou*⁹⁷. Podle důvodové zprávy k zákonu o obchodních korporacích je tento institut založen na koncepci, podle které *jedná-li někdo náležitě, informovaně a v zájmu společnosti, nemůže nést veškerá rizika, která mohou v rámci podnikání nastat. Zákonné znění pravidla podnikatelského úsudku tedy, ačkoliv je inspirováno německou úpravou, zahrnuje navíc povinnost loajality jako základní předpoklad uplatnění tohoto pravidla, což ovšem přináší otázku, co je touto formulací myšleno, neboť pokud někdo jedná v obhajitelném zájmu obchodní korporace, musí logicky rovněž jednat s nezbytnou loajalitou*⁹⁸.

Další zvláštností českého pravidla podnikatelského úsudku je přenesení důkazního břemene na člena správního orgánu⁹⁹, neboť americké právo vytváří presumpci užití tohoto pravidla a je na společnosti, aby prokázala, že žalovaný člen správního orgánu tak nejednal. Prokazování jednání s péčí řádného hospodáře může být velmi složité, neboť půjde o prokázání, že osoba jednala v dobré víře, informovaně a v obhajitelném zájmu společnosti.

4.2 Povinnost loajality

Povinnost loajality je druhou z fiduciárních povinností, která ukládá členům správních orgánů, aby vždy upřednostnili zájem společnosti nad zájmem vlastním.

.....

⁹⁷ Srov. § 51, odst. 1 ZOK

⁹⁸ BORSÍK, Daniel. in: HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 96

⁹⁹ Srov. § 52, odst. 2 ZOK

Povinnost loajality je ovšem, na rozdíl od povinnosti péče, chápána jinak v anglosaském a jinak v kontinentálním modelu, a to především kvůli rozdílnému většinovému způsobu vlastnictví akcií¹⁰⁰. Zatímco v anglosaských modelech je potřeba chránit především akcionáře před manažery společnosti, v kontinentálních modelech je především potřeba ochrany minoritních akcionářů před majoritními¹⁰¹.

Dříve než můžeme definovat obsah povinnosti loajality, musíme definovat co vlastně já zájem společnosti. V současné době existují dvě převažující teorie toho, co je zájem společnosti. Podle první teorie (tzv. *shareholder value*), která je uplatňována především v USA je zájem společnosti především zájmem akcionářů, kteří jsou vlastníky společnosti, naproti tomu podle druhé teorie (tzv. *stakeholder value*), uplatňované především v Německu je zájem společnosti především zájmem zainteresovaných osob¹⁰².

Definice obsahu povinnosti loajality zůstává otevřená, neboť se jedná o obecné pravidlo, jehož úplný výčet není možný. Mezi typické případy, na které se vztáhne povinnost loajality tak budou např. povinnost mlčenlivosti, zákaz prisvojování si majetku společnosti, zákaz sebe obchodování či zákaz konkurence¹⁰³.

4.2.1 Povinnost loajality v USA (ve státu Delaware)

V USA je povinnost loajality založena na principu povinnosti loajality členů správních orgánů vůči společnosti a jejím akcionářům. Výhodiskem této teorie je fakt, že akcionáři jsou jediní nositelé podnikatelského rizika a nejsou chráněni jinými právními předpisy. Hlavním smyslem této povinnosti tedy je, aby se zabránilo manažerům, aby upřednostňovali svůj zájem nad zájmem společnosti, tato povinnost je tedy vztahována výhradně na situace, kdy dochází ke střetu vlastního zájmu mana-

.....

¹⁰⁰ V kontinentálním prostředí převažuje koncentrované vlastnictví akcií, zatímco v anglosaském prostředí převažuje rozptýlené vlastnictví akcií.

¹⁰¹ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*, 2013, str. 111

¹⁰² PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*, 2007, str. 58

¹⁰³ Tamtéž, str. 62

žera se zájmy společnosti¹⁰⁴. Určité nalomení této teorie¹⁰⁵ tak bude nejspíše pouze povolení věnovat v rozumném rozsahu zdroje společnosti na obecně prospěšné, humanitární, vzdělávací a filantropické účely¹⁰⁶. Zatímco v dřívějších dobách bylo podle práva státu Delaware nepřipustné sebe obchodování, od druhé poloviny 20. století se toto pravidlo postupně uvolnilo v současný stav, při kterém není sebe obchodování zakázané jen z důvodu existence tohoto stavu, ale naopak musí být prokázáno, že takovou transakcí došlo k újmě společnosti¹⁰⁷.

4.2.2 Povinnost loajality v UK

Jak již bylo zmíněno v předchozích podkapitolách, v UK je povinnost loajality jedinou fiduciární povinností člena správního orgánu. Na rozdíl od případů porušení péče člen správního orgánu neodpovídá jen za škodu, kterou způsobil, ale odpovídá již za porušení této povinnosti loajality (tedy bez ohledu na zavinění nebo vznik škody). Definice této povinnosti je v britské úpravě stanovena jako *povinnost jednat v rámci svěřené působnosti, povinnost podporovat úspěch společnosti, povinnost nezávislého úsudku, povinnost vyhnout se střetu zájmů a povinnost nepřijímat prospěch od třetích osob*¹⁰⁸. Je možné tedy tyto povinnosti shrnout do dvou hlavních větví – povinnosti vyhnout se konfliktu zájmů a povinnosti nevytvářet si prospěch na úkor společnosti plynoucí ze vztahu ke společnosti¹⁰⁹. Vzhledem k oddělené povaze povinnosti loajality jakožto fiduciární povinnosti člena správního orgánu a povinnosti péče jakožto obecné soukromoprávní povinnosti, je možné, aby došlo k porušení jedné nebo druhé povinnosti anebo obou povinností zároveň. Nicméně vzhledem k rozdílným pravidlům a následkům se budou tyto povinnosti posuzovat každá

.....

¹⁰⁴ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*, 2013, str. 111

¹⁰⁵ Tedy teorie, podle které mají manažeri za úkol především maximalizovat zisk akcionářů

¹⁰⁶ PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*, 2007, str. 61

¹⁰⁷ Tamtéž, str. 65

¹⁰⁸ § 171, § 172, § 173, § 175 a § 176 britského zákona o obchodních společnostech

¹⁰⁹ NOVOTNÁ KRTOUŠOVÁ, Lucie. *Zákaz konfliktu zájmů jako jádro fiduciární povinnosti loajality*. *Obchodněprávní revue*. 2016, č. 6, s. 181-189

zvlášť¹¹⁰. V případech kdy dojde k porušení povinnosti loajality v UK, společnost má možnost žádat po členovi správního orgánu náhradu škody, může požadovat vydání majetku, který získala tato osoba porušením povinnosti loajality ke společnosti, může se rovněž domáhat určení neplatnosti smlouvy, která byla uzavřena mezi touto osobou a třetí osobou a při níž byla porušena povinnost loajality¹¹¹. Současně se může obrátit na soud, aby vydal soudní zákaz v případech, kdy existuje ještě riziko vzniku další škody¹¹².

4.2.3 Povinnost loajality v Německu

V Německu je povinnost loajality považována za projev povinnosti jednat s péčí řádného a svědomitého obchodního vedoucího v kombinaci s výrazem zásady poctivosti a dobré víry plynoucí přímo ze zákona. Jak již bylo zmíněno v předchozích podkapitolách, německá úprava staví povinnost loajality na teorii zainteresovaných osob (nikoliv tedy výhradně akcionářům, jako tomu je v USA), která je obsažena přímo v zákoně. Podle této teorie je úkolem správního orgánu *vést společnost tak, jak to vyžaduje blaho podniku a jeho osazenstvo a společný užitek lidu a říše*¹¹³. Tato doktrína je nicméně v dnešní době na ústupu ve prospěch teorie maximalizace užitku akcionářů¹¹⁴.

Sebe obchodování je v německém prostředí zakázané, neboť na něj dopadá zákaz jednání zástupce se sebou samým, na druhou stranu umožňuje, aby v těchto případech jednání za společnost místo představenstva jednala dozorčí rada. Podle německé odborné literatury je možné uzavřít takovouto transakci za předpokladu, že

.....

¹¹⁰ KRTOŠOVÁ, Lucie. *Péče řádného hospodáře: odpovídá britskému konceptu duty of care, skilil and diligence?*, str. 277

¹¹¹ Ovšem jen za předpokladu, že nebudou dotčena práva třetích osob, která byla nabyta v dobré víře

¹¹² NOVOTNÁ KRTOŠOVÁ, Lucie. *Zákaz konfliktu zájmů jako jádro fiduciární povinnosti loajality*, 2016, str. 181-189

¹¹³ Toto znění bylo v novém akciovém zákoně vypuštěno, nicméně podle komentářů je tato koncepce zachována i nadále, viz PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*, 2007, str. 60

¹¹⁴ Tamtéž, str. 60

bude splněn kvalitativní test – tedy, zdali by společnost docílila stejných podmínek, pokud by uzavřela smlouvu s jinou třetí osobou¹¹⁵.

4.2.4 Povinnost loajality v České republice

V české právní úpravě je povinnost loajality součástí péče řádného hospodáře. Povinnost péče a povinnost loajality jsou tedy úzce svázané, na rozdíl od anglosaských úprav, kde mají tyto dvě povinnosti odlišný charakter. Myšlenkovým východiskem povinnosti loajality je domněnka, na níž stojí soukromé právo, že každý jedná poctivě a v dobré víře¹¹⁶. Tato domněnka je však posílena ve vztahu k členům správních orgánů¹¹⁷ výslovným ustanovením občanského zákoníku. Porušení povinnosti loajality má za následek nemožnost se odkazovat na dobrou víru, informovanost a obhajitelný zájem společnosti. Povinnost loajality je možné definovat jako povinnost člena správního orgánu upřednostnit zájmy společnosti nad zájmy svými (tedy jednat v zájmu společnosti). Jak je již patrné ze znění této definice, povinnost loajality je povinností, která se vztahuje především na situace, kdy dojde ke střetu zájmů. Nicméně pod pojem povinnost loajality můžeme zahrnout i povinnost mlčenlivosti či zákaz konkurence¹¹⁸.

Neloajální jednání je tedy vždy možné považovat za jednání, kterým bylo porušeno povinnost péče řádného hospodáře. Důležité je však sledovat přesné vymezení povinnosti loajality, neboť český zákonodárce stanovil povinnost učinit rozhodnutí s nezbytnou loajalitou. Otázka nezbytnosti bude pravděpodobně muset být předmětem zkoumání v každém případě možného porušení povinnosti loajality, neboť bude otázkou, jak posoudit případy, kdy jednající nevěděl a nemohl vědět o své neloajalitě

.....

¹¹⁵ PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*, 2007, str. 67

¹¹⁶ Srov. § 7 NOZ

¹¹⁷ Resp. obecně k členům volených orgánů, viz § 159 NOZ

¹¹⁸ BORSÍK, Daniel. in: HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 94

ve vztahu ke konkrétnímu rozhodnutí nebo v případech, kdy by takovým rozhodnutím způsobil újmu sobě nebo jinému nebo případy tzv. *whistleblowingu*¹¹⁹.

4.3 Delegace obchodního vedení ze správního orgánu na zaměstnance

Otázkou úzce související s odpovědností správního orgánu je možnost či nemožnost delegace (neboli přenesu) obchodního vedení ze správního orgánu na zaměstnance (manažery). Tato problematika se týká především kontinentálního (a především českého) právního prostředí, neboť v USA je delegace běžná. V USA často bývá jedi-jediným exekutivním členem správního orgánu generální ředitel, který tvoří nejvýše postaveného manažera společnosti, nicméně většinu provozních rozhodnutí na nejvyšší úrovni přesto dělají top manažeři, kterým přísluší vedení jednotlivých oblastí (marketing, finance, výroba, personalistika atd..). Tento fakt je ovšem promítnut i v rozdílném pojetí odpovědnosti, neboť v USA se na top manažery neuplatní zákonná ochrana odpovědnosti zaměstnanců¹²⁰.

Česká právní úprava proti tomu striktně odlišuje odpovědnost statutárního orgánu a odpovědnost zaměstnance a upravuje pravidla delegace obchodního vedení. Obchodní vedení není zákonem definováno, takže je možné užít definici judikaturní, kde Nejvyšší správní soud definoval obchodní vedení jako: „*průběžnou pravidelnou správu záležitostí společnosti a jejího podniku, tzn. rozhodování o organizačních, technických, obchodních, personálních, finančních aj. otázkách běžného života*“¹²¹. Podle závěrů judikatury¹²² však nedochází k delegaci obchodního vedení, ale exekutivy, tedy jednotlivých činností, které ve svém důsledku vytvářejí náplň pojmu obchodní vedení. Díky tomuto závěru lze konstatovat, že odpovědnost za obchodní vedení zůstává na správním orgánu a nehledě na rozsah delegovaných pravomocí na

.....

¹¹⁹ ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil. § 51 [Pravidlo podnikatelského úsudku a pokyny nejvyššího orgánu]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích, 2017

¹²⁰ PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*, 2007, str. 15

¹²¹ Srov. rozsudek Nejvyššího správního soudu ČR ze dne 18. 3. 2005, sp. zn. 4 Afs 24/2003

¹²² Srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 25. 1. 2012, sp. zn. 29 Cdo 134/2011

vedoucí zaměstnance, jejich odpovědnost zůstává v režimu zákoníku práce a odpovědnost správního orgánu za takovouto delegaci podléhá povinnosti učinit tak s péčí řádného hospodáře¹²³.

.....
¹²³ VRAJÍK, Michal. in: HURYCHOVÁ, K., BORSÍK, D. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 232-234

5 Odměňování členů správních orgánů a manažerů akciových společností

Oddělení vlastnictví a řízení akciových společností přineslo, mimo jiné, nové náklady, které souvisejí s řízením společnosti. Tyto náklady se nazývají náklady zmocnění (tzv. *agency costs*). Tím, že vlastník musí najmout členy správních orgánů a manažery, kteří spravují a řídí jeho společnost, vzniká mu do té doby neznámý, nový, náklad a současně mu přibývá možný problém v podobě střetu jeho zájmů se zájmy členů správních orgánů a manažerů. Problém možného střetu zájmů je řešen především prostřednictvím stanovení povinností členů správních orgánů a manažerů jednat s řádnou péčí a loajalitou (k tomu viz předchozí kapitola této práce) a pomocí správného nastavení odměňování těchto osob.

Problematika odměňování členů správních orgánů a manažerů je velmi odlišná v anglosaském a kontinentálním modelu, resp. především v systému rozptýleného (který je typický pro anglosaský model) a koncentrovaného (který je typický pro kontinentální model) vlastnictví akcií. V kontinentálním prostředí se většinou nachází majoritní akcionář, který má možnost obsadit pozice členů správních orgánů a manažerů a není proto tolik vázán na vytvoření precizního systému odměňování, které naopak v anglosaském modelu tvoří hlavní základ pro správné fungování správního orgánu a managementu společnosti. Hlavní důvody, proč je anglosaský model více závislý na vytvoření precizního systému odměňování jsou dva. Zaprvé mají manažeři volnost v rozhodování a za druhé jsou omezenější možnost jejich kontroly¹²⁴.

Cílem správně nastaveného systému odměňování je sjednocení hlavních zájmů společnosti a hlavních kritérií pro získání odměny členů správních orgánů a manažerů. Systémy odměňování mají většinou tři základní složky, kterými jsou základní odměna, podíl na zisku společnosti a dlouhodobá motivace. Mimo tyto tři složky se

.....

¹²⁴ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*, 2013, str. 132

často dále doplňují určité výhody, typicky možnost užívat služební automobil, telefon nebo dopravní letadlo a rovněž bývá u těchto pozic obvyklé vysoké odstupné¹²⁵.

Vzhledem k tomu, že získání kvalitních členů správních orgánů a manažerů je klíčem k úspěchu společnosti, je věnováno dost úsilí k vytvoření precizního systému odměňování těchto osob. Pro zaměstnanecké poměry obvyklý způsob stanovení pevné mzdy je v těchto pozicích dávno překonaný, neboť jeho motivační potenciál není příliš vysoký. Dlouhou dobu byla oblíbená metoda kombinace základní odměny a podílu na zisku společnosti, která měla motivovat členy správních orgánů a manažery k výkonu jejich funkce se zřetelem na pozitivní ekonomickou situaci společnosti a její zisk. Tento způsob motivace však způsoboval, že manažeři často podstupovali neúměrně vysoké riziko s cílem maximalizovat krátkodobý zisk společnosti a tím si zajistit co nejvyšší podíly na zisku společnosti. V současné době je snaha o vytvoření co nejvyšší provázanosti odměny a dlouhodobé prosperity společnosti, což se realizuje především prostřednictvím různých opčních programů a navazujících instrumentů¹²⁶.

Další problematickou otázkou odměňování je příslušnost rozhodnutí o odměňování. V anglosaském modelu je obvyklé, že o odměnách správního orgánu a manažerů rozhoduje sám tento správní orgán (*rada ředitelů*), zatímco v kontinentálním modelu se často hlasuje o výši odměn na valné hromadě, takže v rukách akcionáře, jakožto vlastníka společnosti.

5.1 Formy odměn

Na rozdíl od zaměstnaneckých vztahů, kde je obvyklá měsíční peněžitá odměna, v odměňování členů správních orgánů a manažerů je obvyklá kombinace více způsobů odměn. Základní odměnou zůstává pravidelná fixní peněžitá odměna, doplněná o variabilní složku, která je většinou vázána na hospodářské výsledky společnosti (většinou na výši zisku před zdaněním nebo tržní cenu akcií). Nepeněžitá odměna

.....
¹²⁵ KVAČKOVÁ, Riana. in: HURYCHOVÁ, K., BORSÍK, D. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 209

¹²⁶ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 13

většinou zahrnuje dnes již i u zaměstnaneckých vztahů obvyklé bonusy jako je poskytování služebního automobilu, telefonu, notebooku nebo jiných technických zařízení, dále se objevuje poskytování dovolené nebo dnů volna (tzv. *sick days*) a v neposlední řadě různé opční plány jiné navazující instrumenty¹²⁷.

Při vytváření systému odměňování je většinou snaha o správné nastavení krátkodobých a dlouhodobých složek odměny, neboť přílišný důraz na krátkodobé odměny (známý z historie) může omezit dlouhodobou motivaci členů správních orgánů a manažerů vykonávat své funkce s ohledem na delší časový horizont, naopak přílišné zaměření na dlouhodobé výsledky může vést k frustraci těchto osob a rovněž k poklesu jejich motivace. V této souvislosti nově dochází k poskytování tzv. odložených výkonnostních odměn, tedy odměn, které jsou přiznány k danému roku, ale jsou vypláceny v průběhu následujících let poměrně a pouze za podmínky, že se ve společnost neobjeví po dobu vyplácení žádné pochybení těchto osob.

Mezi zvláštní formy odměn můžeme řadit podíl na zisku, opční akciové programy a odstupné. Tyto tři formy jsou většinou typické výhradně pro členy správních orgánů a manažery a jejich uplatnění v zaměstnaneckých vztazích je nízké.

Podíl na zisku neboli tantiéma je peněžitá odměna, přiznávaná obvykle v souvislosti s hospodářským výsledkem společnosti. Mezi jednotlivými modely se liší, kdo je oprávněn rozhodnout o poskytnutí těchto odměn (většinou správní orgán sám v anglosaských modelech nebo nadřízený správní orgán nebo valná hromada v kontinentálních modelech). V kontinentálním prostředí jsou tantiémy občas spojovány s problémem skrytých dividend, neboť majoritní akcionář může tímto způsobem částečně obejít vyplácení zisku (tedy poměrně mezi všechny akcionáře) tím, že vyplatí sám sobě jakožto členu (většinou řídicímu členu) správního orgánu tantiému, o které se nijak nedělí s ostatními minoritními akcionáři¹²⁸.

Opční akciové programy představují poměrně moderní způsob odměňování členů správních orgánů a manažerů, jehož význam roste především v poslední době. Prin-

.....

¹²⁷ KVAČKOVÁ, Riana. in: HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*, 2015, str. 209

¹²⁸ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 26

cipem opčního akciového programu je poskytnutí práva k nákupu akcií za předem stanovenou (většinou výhodnou) cenu. Pro společnost je pozitivní, že osoby s touto opcí již předem vědí, za jakou cenu akcie nakoupí, a proto nárůst tržní ceny akcií společnosti jim přináší ve svém důsledku další formu odměny. Mimo skutečnosti, že členové správního orgánu a manažeři nemusejí mít žádný vliv na růst ceny akcií, a přesto jim jsou odměněni, se v minulosti i opční akciové programy setkaly s jistou dávkou negativních jevů, kdy manažeři záměrně dělali vše pro co nejvyšší růst ceny akcií při možnosti uplatnění opce a nehleděli na hospodářskou situaci společnosti v dlouhodobé perspektivě¹²⁹.

Právo na odstupné je často kritizovanou formou odměny členů správních orgánů a manažerů. Největším problémem bývá nepřesné nebo příliš štědré vymezení případů, kdy tato odměna osobě náleží. Obvykle se odstupné poskytuje osobě, se kterou společnost ukončí výkon funkce, mnohdy však není omezen okruh případů, kdy se odstupné neposkytne (a tak například v případě, že je dotýcný manažer odvolán z důvodů špatných pracovních výsledků nebo nepříznivé hospodářské situace společnosti vznikne mu tímto odvoláním ještě právo na odstupné, které je mnohdy ve výši jeho (několika)roční odměny). V současnosti je v kontinentálních modelech obvyklé, že se podmiňuje poskytnutí odstupného souhlasem valné hromady a že se určuje jeho maximální výše¹³⁰.

5.2 Sankční mechanismy odměňování členů správních orgánů a manažerů

Ačkoliv se u členů správních orgánů a manažerů užívá především pozitivní motivace k výkonu jejich funkce, není v poslední době neobvyklé užívat i instituty, které mají za úkol odradit členy správních orgánů a manažery, a to především ve formě snížení jejich odměn, neboť obecné mechanismy jako jsou povinnost péče a povinnost loajality jsou instituty, jejichž aplikace v praxi může být mnohdy problematická.

.....

¹²⁹ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 28

¹³⁰ Podle Doporučení Komise č. 2009/385/ES ze dne 30. 4. 2009, kterým se doplňují doporučení 2004/913/ES a 2005/162/ES, pokud jde o systém odměňování členů správních orgánů společností kótovaných na burze *by odstupné nemělo být vyšší než fixní složka odměny za dva roky nebo její ekvivalent*

V poslední době se, mimo stanovení maximální výše odměny, uplatňují především dva instituty a to tzv. *malus* a tzv. *claw-back*¹³¹.

Principem malusu je možnost společnosti odeprít členovi správního orgánu nebo manažerovi část jeho odměny v případě, že nastane skutečnost, která byla předem specifikována jako událost porušení (tzv. spouštěč malusu). Většinou se malus vztahuje na variabilní složky odměny a spouštěčem malusu mohou být jakékoliv skutečnosti, které si společnost a členové správní rady či manažeři dohodnou, většinou bývají dvojího typu – objektivní, které jsou vázané na hospodářský výsledek společnosti anebo subjektivní, které jsou vázané na zaviněné porušení povinností dané osoby¹³².

Claw-back je možnost společnosti vzít si zpět od člena správního orgánu nebo manažera již poskytnutou část odměny v případě, že nastane skutečnost, definovaná jako spouštěč. Rozdíl mezi malusem a claw-backem je tedy především v tom, že malus je uplatňován vůči odměně, na níž zatím nevznikl nárok, zatímco claw-back se uplatňuje vůči odměně, na jejíž výplatu již vznikl nárok nebo již byla dokonce vyplacena¹³³.

5.3 Princip say on pay

Přestože je princip say on pay spojován především s americkým Dodd-Frankovým zákonem (tzv. *Dodd-Frank Act*) z roku 2011¹³⁴, v UK byl tento princip uzákoněn již v roce 2002 a od té doby byl uzákoněn i v mnoha dalších (nejen) evropských zemích¹³⁵. Tento princip zakotvuje povinnost / možnost (záleží na jurisdikci) akcionářů

.....
¹³¹ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 36

¹³² Tamtéž, str. 36

¹³³ Tamtéž, str. 38

¹³⁴ GUIDO, Ferrarini, UNGUREANU, Maria Cristina: *Executive Remuneration, The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance, Edited by Jeffrey N. Gordon and Wolf-Georg Ringe, Subject: Law, Company and Commercial Law*, 2015. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198743682.013.21>, str. 17

¹³⁵ V České republice nikoliv, nicméně v České republice (většinou) rozhoduje o výši odměn valná hromada společnosti

vyjádřit se k odměnám členů správních orgánů a manažerů a o politice odměňování ve společnosti.

V americkém znění se jedná o nezávazné hlasování o budoucí koncepci odměňování členů správních orgánů a vrcholných manažerů. Jedná se o usnesení valné hromady, ve kterém akcionáři vyjádří souhlas nebo nesouhlas s odměňovacími koncepcemi společnosti. Nezávaznost tohoto usnesení je dovozována s ohledem na to, že není možné závazně přikazovat správnímu orgánu (*radě ředitelů*), jak má jednat, neboť by tím došlo k prolomení fiduciárních povinností správního orgánu¹³⁶.

Britská úprava principu say on pay je velmi obdobná té americké a byla také donedávna založená na nezávaznosti takového hlasování. Přesto byly v posledních letech navrhovány změny tohoto principu ve prospěch závaznosti takového hlasování, což nakonec vyústilo k přijetí změny a aktuální úprava (od roku 2013) je založena na závaznosti hlasování, které upravuje budoucí politiku odměňování¹³⁷. V mnoha evropských státech je již také zavedeno závazné hlasování akcionářů o odměnách členů správních rad a manažerů společnosti. Mezi tyto státy patří např. Nizozemsko, Norsko nebo Švédsko¹³⁸.

Nezávisle na principu say on pay se ve většině jurisdikcí v poslední době posilují požadavky na zveřejňování výše odměn členů správních orgánů a manažerů. V současné době je povinné zveřejnění celkové výše odměn např. v ČR, Norsku nebo Turecku, zatímco úplné zveřejnění jak celkových, tak individuálních odměn je povinné např. v USA, UK, Německu, Itálii, Belgii a mnoha dalších zemích nejen Evropy¹³⁹.

.....

¹³⁶ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*, 2013, str. 152

¹³⁷ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 64

¹³⁸ Tamtéž, str. 48

¹³⁹ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *OECD Corporate Governance Factbook*, 2017, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporate-governance-factbook.htm>, str. 136

5.4 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v USA

V USA došlo v oblasti odměňování správních orgánů a manažerů ke dvěma zásadním zlomům v posledních letech. Prvně v roce 2003 došlo k přijetí nových kótačních pravidel newyorské burzy, které zvýšili nezávislost výborů pro odměňování, kterým daly volnou ruku pro výběr konzultantů pro odměňování a znemožnili, aby generální ředitelé byli současně členy nominačních výborů nebo výborů pro odměňování. Druhou významnou změnu v odměňování přinesl Dodd-Frankův zákon z roku 2010. Zprvce po vzoru UK zakotvil princip say on pay, i když v USA je tento princip dosud nezávazný, neboť panuje snaha zákonodárců o zachování odpovědnosti za odměňování na správním orgánu¹⁴⁰. Podle tohoto principu se mají akcionáři nejméně jednou za tři (3) roky vyjádřit formou usnesení valné hromady k odměňování správního orgánu a manažerů, a to jak k jejich výši, jejich struktury a v případě akvizic společnosti i k odstupným těchto osob. Druhou významnou změnou bylo uzákonění povinnosti, aby všichni členové výboru pro odměňování byli nezávislí členové správního orgánu. Třetím hlavní změnou bylo rozšíření povinnosti poskytovat akcionářům informace o odměnách členů správního orgánu a manažerů, které musí nově obsahovat mimo jiné např. vztah výsledku hospodaření společnosti, vývoj ceny akcií a výši dividend k výši odměn těchto osob a nově také výši mediánu mezd ve společnosti v porovnání s odměnou generálního manažera. Jednou z dalších významných změn bylo povinné oddělení funkce předsedy správního orgánu a generálního ředitele¹⁴¹.

Obecným trendem v USA je upřednostňování poskytování odměn ve formě akciových opcí u členů správních orgánů a manažerů před jinými formami odměňování¹⁴².

.....

¹⁴⁰ GUIDO, Ferrarini, UNGUEANU, Maria Cristina. *Executive Remuneration*, 2015, str.17

¹⁴¹ BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*, 2013, str. 146-151

¹⁴² WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 39

5.5 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v UK

Vzhledem k tomu, že v UK se užívá monistický systém akciových společností, naráží se zde na problém sebeodměňování, neboť členové správního orgánu rozhodují o svých vlastních odměnách. Tento problém se adresuje především zřizováním výborů pro odměňování, ve kterých by měli zasedat především neexekutivní členové správního orgánu a zavedením principu say on pay.

Jak již bylo zmíněno výše, UK byla první zemí, kde se uzákonil princip say on pay, podle kterého se mají akcionáři vyjádřit k odměňování členů správních orgánů a manažerů. Tento princip prochází zajímavou genezí, neboť když byl v roce 2002 uzákoněn, ve své původní podobě zakotvil pouze pravidlo, že akcionáři se mají nezávazně vyslovit k odměnám členů správních orgánů a manažerů v uplynulém období a k budoucí politice odměňování těchto osob¹⁴³. Zpřísnění tohoto režimu přišlo v roce 2013, od kdy zákon nově stanovil, že hlasování o politice odměňování od budoucna je pro společnost (resp. pro její správní orgán) závazné. V současné době se v UK diskutuje o zavedení závazného hlasování i o výši odměň členů správních orgánů a manažerů v uplynulém období¹⁴⁴.

Odměňování členů správního orgánu je v britské úpravě přenecháno na stanovách, neboť zákon právo na odměnu za výkon funkce nestanovuje. Vzorové stanovy však tradičně toto právo zakotvují a současně přenášejí odpovědnost za jejich schválení na samotný správní orgán. Ačkoliv to znamená, že by bylo možné upravit ve stanovách právo na odměnu a určení rozhodujícího orgánu odlišně, v praxi se tomu tak neděje. Většinou se politika odměňování deleguje na výbor pro odměňování, který bývá tvořen z neexekutivních členů správního orgánu¹⁴⁵. Naproti tomu, zákon stanovuje povinnost předchozího souhlasu valné hromady pro uzavření smlouvy o výkonu funkce s členem správního orgánu, pokud je tato smlouva uzavřena na dobu delší, než dva (2) roky a na vyplacení odstupného členovi správního orgánu nebo jeho oso-

.....

¹⁴³ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 60-68

¹⁴⁴ Tamtéž, str. 67

¹⁴⁵ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 25

bě blízké. V případě absence souhlasu u poskytnutého odstupného, stávají se solidárními ručiteli za toto odstupné členové správního orgánu, kteří toto odstupné odsouhlasili¹⁴⁶.

Informační povinnost o odměnách členů správních orgánů je v UK dvoustupňová. Každá akciová společnost má za povinnost zveřejnit souhrnnou výši odměn správních orgánů a manažerů, rozdělující jednotlivé části odměn a jejich výše (nikoliv individuální odměny, ale poměrné zastoupení fixních odměn, výkonnostních odměn, výnosů z akciových opcí a jiných benefitů). Nad to akciové společnosti kótované na burze mají povinnost vyhotovit zvláštní zprávu o odměňování, která podléhá pravidlům say on pay a která obsahuje tři základní části. Zaprvé seznam hlavních rozhodnutí o odměňování za uplynulé období, zadruhé politiku odměňování a za třetí zprávu o odměnách za uplynulé období¹⁴⁷.

5.6 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v Německu

Německo, jakožto pravděpodobně nejznámější stát, kde se využívá pouze dualistický systém akciové společnosti, přistupuje k odměňování členů správních orgánů rozdílně. Již na úvod je potřeba zmínit, že vzhledem k dualistickému systému akciových společností v Německu, který je jediným systémem zákonem povoleným, je oblast odměňování vztažena pouze na členy správních orgánů (především tedy představenstva) a nikoliv na manažery v zaměstnaneckém poměru ke společnosti. V Německu funguje dualistický model dvoustupňový, podle kterého valná hromada zvolí dozorčí radu a dozorčí rada následně zvolí představenstvo. Valná hromada současně rozhoduje i o odměnách dozorčí rady, zatímco odměny představenstva (tedy exekutivního orgánu společnosti) rozhoduje výlučně dozorčí rada¹⁴⁸.

Při rozhodování o struktuře a výši odměn u členů představenstva¹⁴⁹ je dozorčí rada povinna zohlednit osobní výkon a situaci společnosti při určování individuálních

.....

¹⁴⁶ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 62

¹⁴⁷ Tamtéž, str. 64

¹⁴⁸ Tamtéž, str. 70

¹⁴⁹ Stejně platí pro vztah valné hromady a dozorčí rady

odměn. Jedná se tedy o zákonnou povinnost rozhodovat o výši a struktuře odměn na základě objektivních a subjektivních faktorů. Současně je ze zákona dozorčí rada oprávněna uplatnit malus vůči členům představenstva při nepříznivé hospodářské situaci společnosti¹⁵⁰.

Princip say on pay je v Německu uplatňován od roku 2009 a to pouze nezávazně. Podle tohoto principu se mohou akcionáři na valné hromadě vyjádřit k odměnám představenstva, které jim dozorčí rada schválila. Přestože zákonodárce dal možnost se povinnosti say on pay vyhnout v případě, že takto odsouhlasí dvě třetiny (2/3) akcionářů přítomných na valné hromadě, žádná z nejvýznamnějších společností zařazených na seznamu DAX 30¹⁵¹ takto neučinila.

Informační povinnost o odměnách členů představenstva je obdobná té britské. Každá společnost musí v účetní závěrce uvést celkovou výši odměn správních orgánů (tj. dozorčí rady a představenstva) a společnosti kótované na burze musejí zveřejnit individuální odměny všech členů těchto správních orgánů. Individuální odměny členů správních orgánů zahrnují nejen jejich výši, ale také jejich strukturu a souvislost mezi jednotlivými složkami a hospodářskou situací společnosti¹⁵².

5.7 Odměňování členů správních orgánů a manažerů ve Francii

Francie je jednou ze zemí, kde si může akcionář zvolit systém struktury dle své libosti, nicméně ve velké míře převažuje systém monistický. Jedná se tedy o zajímavou kombinaci kontinentálního prostředí, kde funguje především monistický systém. V monistickém systému je správním orgánem společnosti správní rada, která je volena valnou hromadou. Shodně s anglosaskými zeměmi je dnes i ve Francii typické, že předsedou správní rady je neexekutivní člen správní rady a výkonným ředitelem společnosti je generální ředitel, který není členem správní rady, nicméně jedná se pouze

.....
¹⁵⁰ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 39

¹⁵¹ Seznam 30 nejvýznamnějších společností kótovaných na Frankfurtské burze

¹⁵² HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 74

o aktuální trend, nikoliv o zákonný požadavek, neboť ve Francii je kumulace těchto funkcí možná¹⁵³.

Princip say on pay byl ve Francii užíván od roku 2014 ve formě nezávazného hlasování, nicméně od roku 2017 je již ve formě závazného souhlasu s politikou odměňování do budoucna a rovněž závazného souhlasu s odměnou členů správních orgánů za uplynulé období. Změna nezávazného na závazný souhlas v takto krátkém období je často spojována s kauzou vysokých odměn ve společnosti Renault v uplynulých letech¹⁵⁴.

Odměňování členů správních orgánů a manažerů je ve Francii odlišné od jiných systémů odměňování v monistických systémech tím, že o celkové částce odměn pro správní radu rozhoduje valná hromada (stanoví celkové množství žetonů, tzv. *jetons*), která následně mezi své členy rozděluje již sama správní rada. Na rozdělení těchto odměn uvnitř správní rady nejsou žádná přísná pravidla, jako tomu je v Německu (kde se musí u odměn přihlížet k výkonu funkce každého člena zvlášť), pouze platí, že celkové odměny musejí být přiměřené hospodářskému stavu společnosti¹⁵⁵.

Poskytování jakýchkoliv jiných odměn členům správní rady je ze zákona podmíněno předchozím schválením správní rady a následnému souhlasu valné hromady. Současně je v kompetenci správní rady schválení odměn předsedy správní rady, generálních ředitelů a případně dalších ředitelů, kterým generální ředitel delegoval své kompetence. Nad to je již dlouhou dobu zakázáno poskytovat členům správní rady jakékoliv tantiémy (tzn. podíly na zisku společnosti). Poskytování odstupného bývá obvyklé u předsedy správní rady, generálního manažera a případně dalších manažerů, kterým generální ředitel delegoval své kompetence, nicméně je zákonem zakázáno poskytování odstupného v případech, kdy dojde k ukončení výkonu funkce pro porušení povinností této osoby¹⁵⁶.

.....

¹⁵³ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 29

¹⁵⁴ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 82

¹⁵⁵ WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Code of Best Practice*, 2013, str. 39

¹⁵⁶ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 78

V dualistickém systému ve Francii rozhoduje valná hromada o celkové výši odměn pro dozorčí radu, která si tyto odměny rozděluje mezi své členy dle svého uvážení. O odměnách představenstva rozhoduje výlučně dozorčí rada, a to jak o jejich celkové výši, tak o jejich individuální struktuře a výši. Shodně s úpravou monistickou, jakékoliv jiných odměn členům dozorčí rady podléhají předchozímu schválení této rady a následnému souhlasu valné hromady¹⁵⁷.

Informační povinnost o odměnách správních orgánů je obdobné té německé. U všech akciových společností je nutné zveřejnit celkovou výši poskytnutých odměn a individuální výši pěti nejlépe placených manažerů ve společnosti¹⁵⁸, u společností kótovaných na burze musí výroční zpráva společnosti obsahovat kromě základních povinností, také informace o politice odměňování společnosti a individuálních odměnách všech členů správních orgánů, kromě její výše i její strukturu a vázanost na hospodářský výsledek společnosti.

5.8 Odměňování členů správních orgánů a manažerů v České republice

Vzhledem k tomu, že české právní prostředí striktně rozlišuje odměňování členů správních orgánů společnosti a manažerů společnosti (*vedoucích zaměstnanců*), bude tato kapitola rozdělena podle těchto dvou způsobů odměňování.

5.8.1 Odměňování členů správních orgánů v České republice

V českém právním prostředí existuje od rekodifikace soukromého práva možnost společnosti si vybrat, zdali bude mít monistický nebo dualistický systém. V případě monistického systému, valná hromada zvolí správní radu, která je správním orgánem společnosti, a která následně zvolí statutárního ředitele, který bude statutárním orgánem společnosti. V případě dualistického systému zvolí valná hromada dozorčí radu, která bude hlavním kontrolním orgánem a představenstvo, které bude hlavním řídi-

.....

¹⁵⁷ Tamtéž, str. 79

¹⁵⁸ U společností s více jak 200 zaměstnanci se vyžaduje zveřejnění deseti nejlépe placených manažerů ve společnosti

cím (výkonným) orgánem. Valná hromada má možnost přenést ve stanovách volbu členů představenstva na dozorčí radu (po vzoru německé úpravy), a v tom případě na dozorčí radu přechází i pravomoc rozhodovat o výši odměn (resp. schvalovat smlouvy o výkonu funkce)¹⁵⁹. Specifikem českého systému odměňování je fakt, že o veškerých odměnách správních orgánů rozhoduje valná hromada jak v případě monistického systému, tak v případě standardního zákonného dualistického systému (tedy vyjma situací, kdy společnost ve stanovách rozhodne o německém typu dualistického systému), a to především formou schválení smlouvy o výkonu funkce, na jejímž základě dochází k poskytování odměn¹⁶⁰.

Vzhledem k tomu, že veškeré poskytnuté odměny členů správních orgánů mají být odsouhlasené valnou hromadou¹⁶¹, je třeba upozornit na to, že se jedná o vcelku nezvyklý koncept, neboť v jiných právních systémech je obvyklé, že se správnímu orgánu určí (nebo ještě spíše odsouhlasí) výše celkové odměny všech členů správního orgánu a nechává se na členech správního orgánu, aby si tuto odměnu rozdělili mezi sebe. Proti tomu v českém prostředí je nutné, aby odměna členů správních orgánů¹⁶² byla stanovena a schválena valnou hromadou, a to v konkrétní výši pro samotné příjemce této odměny nebo na základě stanoveného mechanismu výpočtu této odměny¹⁶³.

Samotné ujednání o poskytované odměně za výkon funkce musí obsahovat vyčerpávající výčet odměn a jejich výši, není tedy možné uzavřít smlouvu o výkonu funkce, podle které náleží členovi správního orgánu peněžitá odměna, aniž by bylo určeno, v jaké výši tato odměna je. Naproti tomu je možné stanovit funkční mechanismus, podle kterého lze tuto odměnu jednoduše stanovit.

Poskytování odměn mimo smlouvu o výkonu funkce je možné v souladu s §61 ZOK. Mezi takovéto odměny lze řadit odstupné, plnění z konkurenční doložky, tan-

.....

¹⁵⁹ Srov. § 438 ZOK

¹⁶⁰ Srov. § 59 ZOK

¹⁶¹ Srov. § 59 a 61 ZOK, kromě případů německého typu dualistického systému

¹⁶² S již výše zmíněnou výjimkou německého typu dualistického systému

¹⁶³ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 122

tiému nebo opční program. Shodně jako u odměn poskytovaných na základě smlouvy o výkonu funkce i v těchto případech musí samotnou odměnu odsouhlasit valná hromada¹⁶⁴.

Shodně s německou úpravou je i v české úpravě možné uplatnit malus vůči členům správních orgánů, resp. oproti německé úpravě nastává ze zákona automaticky, a to při nepříznivé hospodářské situaci společnosti, za předpokladu, že ke vzniku této situace přispěl člen (nebo členové) správního orgánu tím, že porušil povinnost péče řádného hospodáře. Současně česká úprava zná i claw-back, nicméně ten je upraven pouze v souvislosti s úpadkem společnosti a slouží především ke zvýšené ochraně věřitelů společnosti. Shodně s malusem je podmíněn porušením povinnosti péče řádného hospodáře¹⁶⁵.

Pravděpodobně především díky tomu, že odměny musí v českém prostředí odsouhlasit valná hromada, není informační povinnost o výši odměn téměř řešena. Na rozdíl od jiných právní režimů tedy v ČR nenalezneme ve výročních zprávách ani individuální výše odměn jednotlivých členů správních orgánů, ale mnohdy ani politiku odměňování či souhrnnou výši poskytnutých odměn.

5.8.2 Odměňování manažerů v České republice

Česká úprava právního postavení manažerů je založena na oddělení členů správních orgánů a zaměstnanců. Tento zaměstnanecký vztah manažerů je lehce modifikován prostřednictvím institutu vedoucího zaměstnance a následně formou možnosti sjednání několika odlišností. První odlišností je možnost zřízení odvolatelnosti u vedoucích zaměstnanců přímo podléhajících statutárnímu orgánu společnosti (tzv. *Board-1*) nebo u vedoucích zaměstnanců přímo podléhajících těmto zaměstnancům (tzv. *Board-2*). Je potřeba však dodat, že odvolatelností je myšlena pouze odvolatelnost z dané pozice a v případě odvolání z této pozice není ukončen pracovní poměr zaměstnance, ale zaměstnavateli vzniká povinnost nabídnout takovému zaměstnanci

.....
¹⁶⁴ Tamtéž, str. 179-198

¹⁶⁵ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 205-208

jinou vhodnou pracovní pozici. Druhou odlišností je možnost sjednat mzdu s přihlédnutím k práci přesčas a dále se jedná o vyšší míru povinnosti nahradit škodu na svěřených hodnotách u společně odpovědných zaměstnanců¹⁶⁶.

Vzhledem k tomu, že úprava zákoníku práce je založena na ochraně zaměstnance, je otázkou, zdali přísnější úprava, umožňující požadovat po manažerech vyšší standardy práce, ale i vyšší odpovědnost by nebyl vhodná. Určitou snahu o zavedení speciálního režimu pro manažery bylo možné pozorovat ve vládním návrhu novely zákoníku práce, ve které měl přibýt institut vrcholového řídicího zaměstnance, který by adresoval některé problémy vznikající ze povahy manažera jako zaměstnance (hlavní body této úpravy spočívali v možnosti, aby si zaměstnanec stanovoval pracovní dobu sám a v redukci příplatků), nicméně tato novela je již několik let v zákonodárném procesu a její výsledek je nejistý.

Samotná úprava odměn manažerů vychází z úpravy odměňování zaměstnanců a je založena na sjednání mzdy v pracovní smlouvě nebo kolektivní smlouvě, jejímu stanovení ve vnitřním předpise nebo určení ve mzdovém výměru. Vzhledem k tomu, že všechny předchozí způsoby ujednání o mzdě náleží do kompetence správního orgánu, je jasné, že odměňování manažerů je v českém právním prostředí svěřeno výlučně správnímu orgánu a nikoliv akcionářům. Možným problémem zaměstnanec-ké povahy vztahu manažera a společnosti je uplatnění zásady rovného zacházení, podle které za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům společnosti stejná mzda¹⁶⁷.

Odměna manažerů bude většinou tvořena kombinací základní měsíční mzdy a variabilní složky mzdy. Tato variabilní část může mít podobu plnění nárokových a nenárokových. Ač si mnoho společností myslí, že mohou samy rozhodovat o tom, zdali je mzda nároková nebo nikoliv, v judikatuře se objevilo několik rozhodnutí, které tuto otázku řeší poměrně jednoznačně¹⁶⁸. V případech, kdy je sjednána variabilní složka mzdy jako závislá na naprosto konkrétních, objektivně měřitelných a

.....

¹⁶⁶ Tamtéž, str. 213

¹⁶⁷ Srov. § 110, odst. 1 ZP

¹⁶⁸ Srov. rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 25. 9. 2014, sp. zn. 21 Cdo 3167/2013

kvantifikovatelných cílech, bude se jednat ve skutečnosti o složku nárokovou, jejíž přiznání bude záviset na splnění těchto cílů, zatímco pokud bude stanovena variabilní složka mzdy jako závislá na hodnocení zaměstnavatele nebo jiného vedoucího zaměstnance, jedná se opravdu o složku nenárokovou. Mimo těchto dvou složek mzdy náleží manažerovi ještě nemzdová plnění (tzv. *benefity*), které mívají povahu příspěvků na životní či úrazové pojištění, soukromé užívání telefonu, notebooku nebo automobilu a případně také účast v akciových opčních programech společnosti¹⁶⁹.

V souvislosti s principem *say on pay*, který se v českém prostředí běžně neuplatňuje, neboť o odměnách správních orgánů rozhodují akcionáři na valné hromadě, je dobré zmínit, že bude nutná implementace směrnice o právech akcionářů, která dopadne na společnosti kótované na burze. V této úpravě by mělo být povinně zaveden princip *say on pay* (buď v závazné nebo nezávazné formě), který by znamenal, že akcionáři budou mít oprávnění rozhodovat nejen o odměnách členů správních orgánů (jak mohou dosud prostřednictvím hlasování na valné hromadě), ale také budou moci rozhodovat o politice odměňování společností, které dosud byly výhradně v kompetenci správních orgánů nebo manažerů¹⁷⁰.

.....
¹⁶⁹ HURYCHOVÁ, Klára, *Odměňování exekutivy akciových společností*, str. 221-222

¹⁷⁰ Tamtéž, str. 263

Závěr

Většina států kombinuje regulaci corporate governance prostřednictvím zákonů a doplňuje je kodexy corporate governance, jejichž závaznost je tradičně v režimu *comply or explain* neboli *dodržuj nebo vysvětli, proč nedodržuješ*. Zatímco změny zákonů reagující na vývoj v corporate governance nebývají příliš obvyklé a časté, pravidelná aktualizace kodexů v souladu s vývojem dobré praxe v corporate governance běžně nepřekračuje horizont několika málo let. Tento systém regulace se ukazuje jako shodný ve všech pozorovaných systémech. Český přístup se zdá být uvolněnějším, neboť aktuální verze českého kodexu corporate governance je z roku 2004, což jí činí v porovnávaných systémech nejstarší a nejméně aktualizovanou. Shodně česká právní úprava práva akciových společností, která čerpá do jisté míry z německé, či italské úpravy, neužívá příliš nových poznatků v oblasti corporate governance, které se v posledních letech prosazují jinde ve světě.

Současně je potřeba dodat, že česká právní úprava akciové společnosti je velice benevolentní, neboť mimo jiné umožňuje akcionáři zvolit si mezi monistickou a dualistickou strukturou akciové společnosti, dokonce i dává možnost si v dualistické struktuře zvolit mezi variantami, zdali bude představenstvo voleno dozorčí radou nebo valnou hromadou. V monistickém systému umožňuje zřídit jednočlennou správní radu, jejíž jediný člen je současně předsedou správní rady a nad to zaujímá místo statutárního ředitele společnosti. V dualistickém systému umožňuje zřídit jednočlenné představenstvo a jednočlennou dozorčí radu. Z porovnávaných systémů nebyl žádný jiný takto benevolentní. Naproti tomu ale ostatní systémy mají ve většině případů jasně definovaná práva a povinnosti členů správních orgánů a široké informační povinnosti vůči akcionářům společnosti, což jim zajišťuje vyšší právní jistotu při přenechávání správy a řízení jejich akciové společnosti na jiných osobách. Je dost pravděpodobné, že na této nejednoznačnosti české právní úpravy se do velké míry podílí i její novost, neboť reforma českého soukromého práva, která se z velké části dotkla i práva akciových společností proběhla před pár lety.

Požadavek nezávislosti členů správních orgánů akciových společností je v poslední době čím dál tím častější v anglosaských právních systémech, kde již ob-

vykle dochází k oddělování předsedy správní rady a generálního ředitele, současně stoupá počet neexekutivních členů správních orgánů i jejich význam (především v souvislosti s auditem, odměňováním či jmenováním nových členů správních orgánů a vrcholné exekutivy společnosti). V kontinentálních systémech je požadavek na nezávislost členů správních orgánů také aktuálním tématem, neboť jak ve Francii, tak v Německu, se objevují opatření, která podporují vznik vyššího počtu nezávislých osob ve správních orgánech. Dá se tedy shrnout, že v oblasti nezávislosti členů správních orgánů se anglosaský a kontinentální model corporate governance příliš neliší a zcela jistě se vývoj v této oblasti spíše přibližuje jeden druhému.

Zajímavým rozdílem, spojujícím anglosaské právní systémy na jedné straně a kontinentální systémy na straně druhé je postavení členů správních orgánů ve společnosti. Zatímco v Německu, Francii nebo České republice nejsou členové správních orgánů v postavení zaměstnanců, ve Spojených státech amerických či Spojeném království Velké Británie a Severního Irsku mají členové správních orgánů postavení zaměstnanců společnosti. S postavením zaměstnanců přitom souvisí i jejich odpovědnost z výkonu funkce, která je rovněž v anglosaských a kontinentálních systémech odlišná.

Přístupy jednotlivých právních systémů v oblasti odměňování se příliš neliší. Zásadní otázkou totiž dnes nebývá ani tak výše odměn členů správních orgánů a vrcholné exekutivy, ale spíše úvaha nad tím, kdo má o těchto odměnách rozhodnout, jak široká má být informační povinnost o odměnách a jakým způsobem se mají na tomto rozhodování (spolu)podílet akcionáři společnosti. V tomto ohledu je dobré zmínit, že ve zkoumaných systémech není pozorovatelný zásadní rozdíl v přístupu k odměňování mezi anglosaskými a kontinentálními úpravami. Nejčastější trend současnosti je vázání dlouhodobých hospodářských výsledků společnosti na odměny vrcholné exekutivy (neexekutivní členi správních orgánů naopak nemívají vázané odměny na hospodářský výsledek, neboť s ním nemají až tolik co dočinění). Posledních deset (10) let probíhá ve většině systémů snaha o podporu principu *say on pay*, podle kterého se mají akcionáři vyjádřit k odměňování (a to jak k politice odměňování ve společnosti, tak k odměnám jednotlivých členů správních orgánů a vrcholné exekutivy společnosti). Rozsah uplatňování tohoto principu se liší od nezávazných

hlasování o budoucí politice odměňování ve společnosti, přes závazné hlasování o politice odměňování ve společnosti, až po závazné hlasování nejen o politice odměňování, ale i o poskytnutých odměnách členů správních orgánů za uplynulé období. Tento princip se shodně projevuje ve všech pozorovaných systémech a žádné významné rozdíly mezi anglosaskými a kontinentálními úpravami nejsou pozorovatelné.

V této souvislosti je zajímavé připomenout český přístup, podle kterého orgán, který volí správní orgán (většinou valná hromada, kromě německého modelu dualistického systému, kdy představenstvo volí dozorčí rada) současně rozhoduje o odměnách tohoto orgánu. Na jednu stranu jde o přístup, ke kterému dnes mnoho jiných systémů směřuje nebo alespoň se snaží akcionáře k tomuto stavu přiblížit, na druhou stranu je v českém systému nedostatečně upravené odměňování vrcholné exekutivy a do určité míry i její odpovědnost. V případech, kdy reálnou vrcholnou exekutivu tvoří zaměstnanci společnosti (za něž jsou v konečném důsledku odpovědní členové správního orgánu, neboť zaměstnanci mají své ručení omezené a stejně tak na ně není možné převést obchodní vedení jako celek, ale pouze jednotlivá oprávnění), jejich odměňování je naprosto nezávislé na vůli akcionářů (a současně nejsou běžně jejich mzdy zveřejňovány), neboť odměňování zaměstnanců je plně v rukách správního orgánu. Je pravděpodobné, že toto se změní spolu s vývojem právní úpravy na půdě Evropské unie, neboť výhledově budou akcionáři přinejmenším moci rozhodovat o politice odměňování spolu s tím, jak bude i v českém prostředí uplatňován princip *say on pay*, který se dosud v praxi neuzivá z důvodů zmíněných výše.

Pokud bychom chtěli jednoznačně odpovědět na výzkumné otázky položené v úvodu této práce, tak následující způsobem. Odlišnosti mezi anglosaským a kontinentálním modelem corporate governance, plynoucí především z odlišného způsobu vlastnictví akcií (rozptýleného a koncentrovaného) není natolik významná, jak by se mohlo na první pohled zdát. Vzhledem k tomu, že uváděné typické znaky obou systémů (monistický a dualistický systém, nezávislost členů správních orgánů či způsob odměňování) jsou v dnešní době často přítomné napříč různými právními systémy, spadajícími jak do anglosaského, tak kontinentálního modelu, považují rozlišování

mezi anglosaským a kontinentální modelem za již částečně přežité a troufám si tvrdit, že v nejbližší době bude pokračovat konvergence těchto modelů, mimo jiné i díky celosvětově uznávaným principům správy a řízení (tzv. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*) vydávanými Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, které tvoří významný obsahový a hodnotový základ tématu správy a řízení společností v celosvětovém měřítku.

Seznam použitých zdrojů

1. Seznam použité literatury

BORKOVEC, Aleš. *Akciová společnost a rozptýlené vlastnictví*. Praha: Leges, 2013, 232 s., ISBN 978-80-7502-019-2

DVOŘÁK, Tomáš. *Akciová společnost*, 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 984 stran, ISBN 978-80-7478-961-8

HURYCHOVÁ, Klára, BORSÍK, Daniel. (eds.) *Corporate governance*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 280 s., ISBN 978-80-7478-654-9

HURYCHOVÁ, Klára, TRUBAČ, Ondřej a VRAJÍK, Michal. *Odměňování exekutivy akciových společností*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 339 s. Právní monografie. ISBN 978-80-7552-840-7

KRTOUŠOVÁ, Lucie. *Péče řádného hospodáře: odpovídá britskému konceptu duty of care, skilil and diligence?*,in: Obchodněprávní revue 10/2013, s. 277

NOVOTNÁ KRTOUŠOVÁ, Lucie. *Zákaz konfliktu zájmů jako jádro fiduciární povinnosti loajality*. Obchodněprávní revue. 2016, č. 6, s. 181-189

PETROV, Jan. *Obecná odpovědnost členů představenstva akciových společností v česko-americko-německém srovnání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2007, 98 s. Výzkum, sv. 1. ISBN 978-80-210-4386-2

ROZEHNAL, Aleš. et al. *Obchodní právo*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, 730 s., ISBN 978-80-7380-524-1

ŘEHÁČEK, Oldřich. *Představenstvo akciové společnosti a postavení jeho členů*. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-346-2.

ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. *Zákon o obchodních korporacích*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2017, ISBN 978-80-7400-540-4

URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 474 s., ISBN 978-80-7478-724-9

2. Seznam použitých internetových zdrojů

BAINBRIDGE, Stephen M.: *The Board of Directors, The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance, Edited by Jeffrey N. Gordon and Wolf-Georg Ringe, Subject: Law, Company and Commercial Law*, 2015, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198743682.013.20>

GUIDO, Ferrarini, UNGUREANU, Maria Cristina: *Executive Remuneration, The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance, Edited by Jeffrey N. Gordon and Wolf-Georg Ringe, Subject: Law, Company and Commercial Law*, 2015. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198743682.013.21>

CHING, H.Y., Tardelli,R.: *Cooperate Governance Rules in Six Stock Exchanges: A Comparative Study*, 2015, *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(2) 197-209. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.14738/assrj.22.937>

RINGE, Wolf-Georg, *Shareholder Activism: A renaissance, The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance, Edited by Jeffrey N. Gordon and Wolf-Georg Ringe, Subject: Law, Company and Commercial Law*, 2015, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198743682.013.24>

STURM, Maria Elisabeth, *Corporate Governance in the EU and U.S.: Comply-or-Explain Versus Rule*, *Stanford-Vienna European Union Law Working Paper No. 16*, 2016, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://law.stanford.edu/publications/no-16-corporate-governance-in-the-eu-and-u-s-comply-or-explain-versus-rule/>

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *Státy G20/OECD - Principy správy a řízení společností*, Czech Institute of Directors, 2016, ISBN 978-80-270-0636-6, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/file/2247685/g20_principles_of_corporate_governance_cze.pdf

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, *OECD Corporate Governance Factbook*, 2017, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporate-governance-factbook.htm>

WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice, 2013, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.weil.com/articles/international-comparison-of-selected-corporate-governance-guidelines-and-codes-of-best-practice>

WEIL, GOTSCHAL & MANGES LLP, International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice, 2014, [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://governance.weil.com/latest-thinking/international-comparison-of-selected-corporate-governance-guidelines-and-codes-of-best-practice-2014/>

3. Seznam použitých právních předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

4. Seznam použité judikatury

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 25. 1. 2012, sp. zn. 29 Cdo 134/2011

Rozsudek Nejvyššího soudu ČR ze dne 25. 9. 2014, sp. zn. 21 Cdo 3167/2013

Rozsudek Nejvyššího správního soudu ČR ze dne 18. 3. 2005, sp. zn. 4 Afs 24/2003

Stanovisko občanskoprávního a obchodního kolegia Nejvyššího soudu ze dne 13. ledna 2016 k některým otázkám zápisů obchodních korporací do obchodního rejstříku, Cpjn 204/2015, [R 31/2016 civ.]

Seznam použitých zkratek

NOZ	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
ZOK	zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech
ZP	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
USA	Spojené státy americké
UK	Spojené království Velké Británie a Severního Irska
ČR	Česká republika
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

Abstrakt

Specifika anglosaského a kontinentálního corporate governance

Tato práce se zabývá komparací anglosaských a kontinentálních přístupů ke corporate governance neboli ke správě a řízení obchodních korporací. Ačkoliv by se z názvu práce mohlo zdát, že se jedná o komparaci dvou odlišných modelů správy a řízení obchodních korporací, základní východiska této práce jsou opačná. Autor si klade za cíl pomocí komparace úprav vybraných otázek corporate governance v různých právních systémech jak anglosaského, tak kontinentálního modelu corporate governance zjistit, jak významně se odlišuje anglosaský a kontinentální model corporate governance v současnosti, zdali dochází spíše ke konvergenci či divergenci těchto dvou modelů a zdali má význam rozdělovat přístupy právních systémů ke corporate governance na základě těchto dvou modelů či již nikoliv.

Práce je rozdělena do pěti (5) kapitol, kdy po první kapitole přinášející stručné základní uvedení do problematiky správy a řízení obchodních korporací následují kapitoly věnující se vybraným otázkám corporate governance v akciových společnostech. Tyto čtyři (4) hlavní otázky, které jsou v práci zkoumány, jsou: vnitřní organizace správních orgánů akciových společností, nezávislost a objektivita správních orgánů akciových společností, odpovědnost členů správních orgánů akciových společností a odměňování členů správních orgánů akciových společností.

První kapitola je výhradně analytická, shrnující poznatky odborné literatury věnující se tomuto tématu. Následující kapitoly, věnující se vytyčeným otázkám corporate governance jsou postaveny na analýze vytyčené otázky a následné komparaci úpravy této otázky mezi vybranými anglosaskými a kontinentálními právními systémy. V případě anglosaského modelu se jedná vždy o právní systém Spojených států amerických a Spojeného království Velké Británie a Severního Irska, v případě kontinentálního modelu se jedná vždy o právní systém Německa a České republiky, ve vybraných kapitolách doplněný o právní systém Itálie či Francie.

Závěr této práce obsahuje shrnutí poznatků, které z analýzy vybraných systémů vzešly, a autorovu odpověď na vytyčené vědecké otázky položené v úvodu práce.

Abstract

Specifics of Anglo-Saxon and Continental corporate governance

This thesis deals with the comparison of Anglo-Saxon and Continental approaches to corporate governance. Although the title of this thesis might evoke that the main theme of this thesis is a comparison of two different models of corporate governance, the basis for this work is the opposite. The author aims to make use of the comparison of selected corporate governance issues in the various legal systems of both the Anglo-Saxon and Continental models of corporate governance to find out how significantly the current Anglo-Saxon and Continental model of corporate governance differs, whether there is a convergence or divergence between these two models and whether it makes sense to divide legal systems' approaches to corporate governance on the basis of these two models or not anymore.

The thesis is divided into five (5) chapters, where the first chapter is a brief introduction to corporate governance issues followed by chapters dedicated to selected issues of corporate governance in joint-stock companies after. These four (4) main issues explored in the thesis are: the internal organization of the administrative bodies of joint-stock companies, the independence and objectivity of the corporation's administrative bodies, the liability of members of the administrative bodies of joint-stock companies and the remuneration of members of the administrative bodies of joint-stock companies.

The first chapter is purely analytical, summarizing the knowledge of the scientific literature devoted to this topic. The following chapters addressing the issues of corporate governance are based on the analysis of the question raised and the subsequent comparison of the main issues in the selected Anglo-Saxon and Continental legal systems. In the case of the Anglo-Saxon model, it is always the legal system of the United States of America and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland; in the case of the continental model, it is always the legal system of Germany and the Czech Republic, in selected chapters supplemented by the legal system Italy or France.

The summary of the findings of the analysis of selected systems and the author's answer to the scientific questions set out in introduction to this work are summarized in the conclusion of this thesis.

Klíčová slova

corporate governance, odpovědnost, odměna

Keywords

corporate governance, responsibility, remuneration