

Správa společnosti jako stakeholder

Kritický přístup



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Management

- Interní stakeholder
- **Úkol:** zajistit požadavky a práva vlastníků
- **Základní práva vlastníků vůči managementu:**
- Právo dostávat včas a pravidelně příslušné informace o společnosti
- Právo účastnit se valných hromad a hlasovat na nich
- Právo volit a odvolávat (nové z OECD) členy dozorčí rady a/nebo představenstva

Management

- **Základní požadavek:** transparentnost – **nutné zveřejňovat:**
- Politiku odměňování členů představenstva, dozorčí rady a klíčových manažerů, včetně jejich kvalifikace, procesu jejich navrhování a informace, zda se na ně pohlíží jako na nezávislé (nové z OECD)
- Transakce se spřízněnými stranami (nové z OECD)
- Strukturu správy a řízení společnosti a postupy v této oblasti, zejména obsah kodexu správy a řízení společnosti a proces, jímž je aplikován v praxi (nové z OECD).

Management

- **Zajištění kontroly**
- Audit musí být proveden podle nejprísnějších mezinárodních standardů pro audit
- Organizace, které nemají funkci interního auditu, by měly pravidelně zvažovat, zda ji nepotřebují.
- **Oddělení interního auditu**
- Nutnost funkční samostatnosti, oddělení od ostatních řídicích složek podniku

Management

- **Jasná pravomoc a odpovědnost**
- Představenstvo a dozorčí rada musí kromě profesní dovednosti dodržovat vysoké etické standardy. Musí brát v úvahu zájmy zainteresovaných stran.
- Z praktických důvodů ale nemůže být organizace řízena referendem vlastníků (akcionářů)

Management

- Odpovědnost za strategii organizace a její provoz musí být v rukou představenstva a týmu manažerů, který je vybírán, motivován a v případě potřeby vyměňován představenstvem.
- Odpovědnost akcionářů je zaměřena na volbu a odvolávání dozorčí rady a/nebo představenstva.

Management

- Představenstvo a dozorčí rada musí mít dostatečný počet členů, které společnost nezaměstnává
- Požadavek nepřítomnosti úzkých rodinných vazeb nebo podnikatelských vztahů představenstva a členů dozorčí rady s managementem společnosti, s ovládajícím akcionářem nebo skupinou ovládajících akcionářů

Management

- Organizace by měla ustavit tři různé výbory odpovědné za nezávislý audit společnosti, za odměňování (včetně dalších finančních podnětů) členů představenstva a dozorčí rady a klíčových členů exekutivy a za jejich jmenování. Většinu členů těchto výborů by měly tvořit nezávislé osoby (nové z EU)

Management

- **Výbor pro audit**

- Výbor má obvykle 3 až 5 členů, z nichž většina nebo všichni jsou nezávislí a scházejí se nejméně čtyřikrát do roka.

- Jeho úkolem je poskytovat nezávislou radu správním orgánům při hodnocení kvality finančního řízení společnosti pomocí dohledu nad finančním výkaznictvím, správou a řízením společnosti a vnitřními kontrolními systémy.

Management

- **Výbor pro odměňování**
- výbor má obvykle 3 až 5 členů, z nichž většina nebo všichni jsou nezávislí. Schází se jednou za rok, může se však rovněž sejít podle potřeby.
- Jeho úkolem je doporučovat správním orgánům obecně vymezené postupy, týkající se všech aspektů odměňování ředitelů a vedoucích pracovníků.

Management

- **Výbor pro jmenování**
- výbor má obvykle 3 až 5 členů, z nichž většina nebo všichni jsou nezávislí, schází se podle potřeby.
- Jeho úkolem je předávat správním orgánům návrhy na jmenování členů správních orgánů a vrcholových řídicích pracovníků odpovědných akcionářům nebo přímo předsedovi nebo výkonnému řediteli, a zabývá se záležitostmi plánování obměny pracovníků ve společnosti.

Management

- Organizace potřebuje dobré vztahy s hlavními stakeholdery:
- **akcionáři**
- Pozice vychází z podstaty akcií (preferenční akcie, kmenová akcie)
- **zaměstnanci**
- Kolektivní smlouvy – základ pro vytvoření stabilního pracovního prostředí
- **věřiteli**
- Pozor na rejstříky dlužníků

Management

- Představenstvo má dbát o pravidelný kontakt s **institucionálními investory** a o jejich pravidelnou informovanost. V nich totiž může společnost najít buď spojence proti hrozbě nepřátelského převzetí společnosti, nebo mocné protivníky, pokud se jim příčí některé kroky představenstva.
- Nedávný vznik sdružení českých firem pro vztahy k investorům jen ilustruje význam, který některé společnosti tomuto aspektu svých vztahů k akcionářům přikládají.

Management

- **Vůči zaměstnancům** by Představenstvo mělo alespoň:
- Prověřovat opatření a mechanismy, podle nichž se určují platy zaměstnanců a další pracovní podmínky (např. stupeň centralizace a uznání odborových organizací), při vědomí nutnosti odvozovat plat co nejdůsledněji od produktivity i od ostatních faktorů působících na trhu práce.
- Prověřovat systémy, jimiž společnost konzultuje se zaměstnanci navrhovaná konečná rozhodnutí,
- způsoby jak předkládá významná rozhodnutí a obecné informace o společnosti zaměstnancům a zajišťuje co nejefektivnější účast zaměstnanců na rozhodování o záležitostech, které se jich dotknou, a jak dává zaměstnancům možnost získat podíl na vlastnictví společnosti.

Management

- **Dále:**
- Bez ohledu na to, zdali existuje kolektivní smlouva, zajistit, že management společnosti bude mít k dispozici jasné směrnice pro jednání o platové úrovni a dalších podmínkách pro zaměstnance.
- Prověřovat politiku ochrany zdraví a bezpečnosti s ohledem na dodržování platných právních předpisů v zájmu fyzického zdraví zaměstnanců.

Management

- **Vůči věřitelům:**
- Pověst liknavého plátce závazků je pro každou společnost mimořádně nebezpečná. Tendence některých velkých společností financovat svůj provozní kapitál na úkor svých menších dodavatelů se mívá účinkem, protože menší společnosti mají mnohem horší přístup k úvěrům, a proto musí zvyšovat ceny svých dodávek.

Management

- **Dále:**
- podle ustanovení **zákona o bankrotu** mohou být členové správních orgánů voláni k odpovědnosti za jakýkoliv obchod uskutečněný s jejich vědomím, v jehož důsledku se společnost nemůže vyhnout platební neschopnosti.
- Nový insolvenční zákon 2019

Management

- **Legislativa** stanoví, že člen správního orgánu nesolventní společnosti je automaticky diskvalifikován z funkce ve správních orgánech jiných společností na období tří let od ukončení úpadkového řízení.
- Soud může udělit z tohoto ustanovení výjimku jedině v případě, že dotyčný člen správního orgánu doložil, že učinil vše, co mohl, aby předešel bankrotu. Solventnost společnosti tedy musí členové obou správních orgánů neustále velmi pečlivě sledovat.

Management

- Pravidla pro udělování půjček a podobných transakcí členům správních orgánů a v určitých případech i jim blízkým osobám.
- Tyto transakce i jakékoliv bezúplatné převody majetku vyžadují předchozí souhlas valné hromady a musí být uskutečněny za obvyklých obchodních podmínek.
- Obecně přijímaným a osvědčeným zvykem však je, že společnost by **neměla půjčky** členům správních orgánů **vůbec poskytovat**; neměla by ani vydávat žádné záruky nebo jištění ve vztahu k půjčce člena správních orgánů od jiné osoby.

Management

- Vlastnictví akcií společnosti členy představenstva je obecně přijímanou a podporovanou praxí za předpokladu, že má **charakter dlouhodobé investice**
- Stanovy některých společností dokonce přímo vyžadují, aby členové představenstva vlastnili akcie společnosti. Členové představenstva by ale neměli zneužívat svých důvěrných znalostí k obchodování s akciemi společnosti
- pokud tak činí, porušují tím své povinnosti ke společnosti, podobně jako v případě skrytého obohacování

Management

- Správní orgány každé společnosti jsou povinny připravit zprávu za každý finanční rok
- **Obsah:**
- Zhodnocení vývoje, doporučení výše dividend a částky do vlastního kapitálu, jména osob ve správních orgánech, počet jejich akcií, pracovní podmínky zaměstnanců

Management

- „Boom“ etických kodexů:
- Definice hlavních hodnot podnikání; měly by zahrnovat i závazek nepřijímat ani nenabízet úplatky, nezneužívat osobní vztahy při získávání obchodních příležitostí, stejně jako závazek neposkytovat nepravdivé nebo zavádějící informace.
- Zákazníci, akcionáři a další stakeholderi musí vědět, že v jednání s nimi organizace bude vystupovat poctivě a otevřeně (**zdůrazňovat samozřejmosti slušného chování**)

Management

- Základ důvěry:
- Sdílení hodnot organizace všemi stakeholdery
- Chování managementu
- Vzorec pro zaměstnance
- **Etický kodex**
- Chování pracovníků ve firmě, chování mimo firmu
- pravidla dotýkající se obchodního jednání (například dávání darů), marketingových aktivit podniku (nezveřejňování zavádějících informací)

Management

- **Implementace etického kodexu:**
- 1. Návrh strategie, jak Etický kodex po jeho vydání integrovat do každodenního provozu společnosti.
- 2. Umožnění celému managementu společnosti i všem zaměstnancům vyjádřit se k obsahu Kodexu.
- 3. Zajištění, aby Kodex byl schválen dozorčí radou, představenstvem i vrcholným managementem společnosti.
- 4. Zajištění, aby se s Kodexem seznámili všichni manažeři i všichni zaměstnanci, aby žádoucí morální praxe mohla proniknout veškerou činností společnosti.
- 5. Zajištění poradenství pro dotazy, co dělat v případě morálního dilematu.

Management

- 6. Kodex pravidelně vyhodnocovat a podle potřeby aktualizovat.
- 7. Zvážení, zda dodržování Kodexu nezačlenit jako povinnost do pracovních smluv a jeho porušení do disciplinárního řízení.
- 8. Organizace školení o morálních problémech a jejich okolnostech.
- 9. Kopie Kodexu poskytnout dodavatelům a zákazníkům v očekávání toho, že se budou podle tohoto Kodexu také sami chovat.
- 10. Kopii Kodexu připoji k výroční zprávě a seznámit akcionáře a širší veřejnost s postojem společnosti k etice podnikání.

Zdroje

- Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F. (2014). Teorie a praxe firemních financí. Brno BizBooks.
- Jeníček, V., Abrhám, J., Švarc, Z., Trávníčková, Z., Zemanová, Š. (2010): Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni. Praha C. H. Beck.
- Porter, M. (1998). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. 1.edition.
- Špička, J. (2017). Finanční analýza z pohledu zájmových skupin. Praha C. H. Beck.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

