

Majetek státu dle Corporate Governance

Dušan Jurča

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Dušan JURČA
Studijní program: B 6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Téma práce: Majetek státu dle Corporate Governance

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte majetek státu v právní úpravě a jeho vymezení (vlastnictví, vykonavatelé, hospodaření).
- Zpracujte Kodex správy a řízení společnosti – Corporate Governance.

II. Praktická část

- Analyzujte respektování zásad Corporate Governance při hospodaření s majetkem státu.
- Zpracujte problémy a možnosti zlepšení výkonu Corporate Governance a příklady z jiných zemí.

Závěr

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] HAVLAN, P. Majetek státu v platné právní úpravě. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, 2006. 462 s. ISBN 80-7201-578-8.
[2] NEDOROST, L., SOVÁK, Z. Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 152 s. ISBN 80-255-791-1.
[3] HAVLAN, P. Transformace státního vlastnictví: vybrané problémy. Brno: Masarykova univerzita, 1992. 126 s. ISBN 80-2100-483-5.
[4] PLÍVA, S. Hospodaření s majetkem státu. 2. vydání. Praha: Beck, 2006. 366 s. ISBN 80-7179-811-8.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Dušan Halásek, CSc.
Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje
Datum zadání bakalářské práce: 17. března 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2008

Ve Zlíně dne 17. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



doc. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Majetek státu dle Corporate Governance“ je analýza respektování zásad Corporate Governance při hospodaření s majetkem státu. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů týkajících se majetku státu (vlastnictví, vykonavatelé, hospodaření) a zásad Kodexu správy a řízení společností. Praktická část se věnuje analýze zásad Corporate Governance a problémům i možnostem zlepšení výkonu Corporate Governance.

Klíčová slova: vlastnictví, stát, majetek státu, hospodaření, Corporate Governance, Kodex správy a řízení, státem vlastněný podnik

ABSTRACT

The present bachelor thesis on the topic „State property under Corporate Governance“ aims to analyze whether the Corporate Governance principles were respected during the state property economy. The theoretical part deals with defining particular concepts about the state property (ownership, executors, economy) as well as principles of organisation administration and management codex. The practical part analyzes Corporate Governance principles, problems with them and opportunities for Corporate Governance performance improvement.

Keywords: ownership, state, state property, economy, Corporate Governance, Code of Corporate Governance, state owned enterprises

Na tomto místě bych rád poděkoval Prof. Ing. Dušanovi Haláskovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za podporu při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 HISTORIE	12
2 VLASTNICTVÍ A STÁT	14
2.1 VLASTNICTVÍ A VLASTNICTVÍ STÁTU	14
2.2 MAJETEK STÁTU NA ZÁKLADĚ ZÁKONA Č. 219/2000 SB., O MAJETKU ČESKÉ REPUBLIKY	14
2.2.1 Majetek státu	15
3 HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM STÁTU	17
4 ÚČAST STÁTU A STÁTNÍCH ORGANIZACÍ V JINÝCH PRÁVNICKÝCH OSOBÁCH A SDRUŽENÍCH	19
4.1 NAKLÁDÁNÍ S MAJETKEM STÁTU VE FORMĚ OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	19
4.1.1 Akciová společnost	20
4.2 KONTROLA HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM STÁTU	21
5 VYKONAVATELÉ VLASTNICKÉHO PRÁVA	23
5.1 ORGANIZAČNÍ SLOŽKY STÁTU	23
5.2 STÁTNÍ ORGANIZACE	24
5.3 VÝKON VLASTNICKÉHO PRÁVA A JINÝCH MAJETKOVÝCH PRÁV STÁTU.....	24
6 SPRÁVA A ŘÍZENÍ	27
7 ZÁSADY KODEXU SPRÁVY A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI - CORPORATE GOVERNANCE	29
7.1 ZAJIŠTĚNÍ ZÁKLADNY PRO EFEKTIVNÍ RÁMEC SPRÁVY A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ.....	30
7.1.1 Rozvíjení rámce správy a řízení společností s ohledem na jeho dopad na celkovou ekonomickou výkonnost, integritu trhu a podněty.....	30
7.1.2 Konzistentní, průhledné a vynutitelné právní a regulatorní požadavky	30
7.1.3 Jasná formulace odpovědností různých orgánů s ohledem na veřejný zájem	31
7.2 PRÁVA AKCIONÁŘŮ A KLÍČOVÉ VLASTNICKÉ FUNKCE.....	31
7.2.1 Základní práva akcionářů	31
7.2.2 Účast akcionářů na rozhodování o podstatných změnách ve společnosti a jejich dostatečná informovanost	31
7.2.3 Příležitost akcionářů účastnit se valných hromad a hlasovat na nich.....	32
7.2.4 Efektivnost a průhlednost trhů při ovládnutí společnosti.....	32
7.2.5 Usnadnění výkonu vlastnických práv všem akcionářům	32
7.2.6 Konzultace problémů akcionářů	32
7.3 SPRÁVEDLIVÉ ZACHÁZENÍ S AKCIONÁŘI	33
7.3.1 Stejně zacházení se všemi akcionáři téhož druhu	33

7.3.2	Zákaz obchodování na základě důvěrných informací a zneužívání obchodů se společnostmi ze strany spřízněných osob k jejich vlastnímu prospěchu	33
7.3.3	Přímý nebo nepřímý zájem nebo zájem ve prospěch třetích osob	33
7.4	ÚLOHA ZAINTERESOVANÝCH STRAN VE SPRÁVĚ A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ.....	34
7.4.1	Práva zainteresovaných stran	34
7.4.2	Rámec řešení platební neschopnosti a účinné vynucování práv věřitelů	35
7.5	UVEŘEJŇOVÁNÍ A PRŮHLEDNOST	35
7.5.1	Uveřejňování podstatných informací	35
7.5.2	Uveřejňování finančních a nefinančních informací a provádění auditu.....	36
7.5.3	Odpovědnost externích auditorů akcionářům	36
7.5.4	Poctivé, včasné a nákladově efektivní šíření informací	36
7.5.5	Efektivní přístup zaměřený na kvalitu analýz a rad, které poskytují analytici, obchodníci s cennými papíry, ratingové agentury	36
7.6	ODPOVĚDNOST PŘEDSTAVENSTVA A DOZORČÍ RADY	37
7.6.1	Dobrá víra a náležitá péče členů představenstva a dozorčí rady	37
7.6.2	Poctivé nakládání se všemi akcionáři.....	37
7.6.3	Klíčové funkce členů představenstva a/nebo dozorčí rady	37
7.6.4	Objektivní a nezávislý úsudek ve věcech společnosti představenstva a dozorčí rady	38
7.6.5	Přístup k přesným, významným a včasným informacím členů představenstva a dozorčí rady	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
8	ANALÝZA RESPEKTOVÁNÍ ZÁSAD CORPORATE GOVERNANCE PŘI HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM STÁTU	40
8.1	VÝKON VLASTNICKÝCH PRÁV	40
8.2	CORPORATE GOVERNANCE VE SPOLEČNOSTI ČEZ, A. S.....	41
8.3	CORPORATE GOVERNANCE VE SPOLEČNOSTI ČEPRO, A. S.	43
8.4	CORPORATE GOVERNANCE VE SPOLEČNOSTI ČESKÉ AEROLINIE A. S.	44
8.5	CORPORATE GOVERNANCE VE SPOLEČNOSTI MERO ČR, A. S.....	45
9	CORPORATE GOVERNANCE PRO STÁTEM VLASTNĚNÉ PODNIKY	47
9.1	SMĚRNICE PRO STÁTEM VLASTNĚNÉ PODNIKY	48
9.1.1	Stát ve funkci majitele.....	48
9.1.2	Spravedlivé zacházení s akcionáři.....	51
9.1.3	Vztahy s akcionáři	51
9.1.4	Transparentnost	51
9.1.5	Povinnosti členů orgánů SOEs.....	54
9.2	CORPORATE GOVERNANCE VE STÁTEM VLASTNĚNÝCH PODNICÍCH V POLSKU.....	55
9.3	CORPORATE GOVERNANCE VE STÁTEM VLASTNĚNÝCH PODNICÍCH VE SLOVENSKÉ REPUBLICCE	55
	ZÁVĚR	57

CONCLUSION	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Problematika vlastnictví státu představuje inspirativní podnět ke zkoumání. V této bakalářské práci se zaměřím na velmi zajímavou a stále poněkud opomíjenou oblast Corporate Governance pro státem vlastněné podniky.

V práci chci popsat obecný pojem majetek státu a Kodex správy a řízení společnosti. V praktické části budu analyzovat respektování zásad Kodexu a zpracovávat problémy a možnosti zlepšení výkonu Corporate Governance. V této práci si kladu za cíl analyzovat otázky správného a řádného výkonu Corporate Governance ve státem vlastněných podnicích.

Na začátku bakalářské práce jsem stručně charakterizoval vývoj právní úpravy majetku státu. V další části nazvané vlastnictví a stát charakterizuji pojem vlastnictví a věnuji se zákonu č. 219/2000 Sb., o majetku státu České republiky, který vymezuje majetek státu, subjekty hospodaření, jako i hospodaření samotné.

Účástí státu a státních organizací v jiných právnických osobách a sdruženích se zabývá následující kapitola práce. Neméně důležitou kapitolou v teoretické části je oblast vykonavatelů vlastnického práva.

V teoretické části je nejrozsáhlejší oblast správy a řízení a samotné zásady Kodexu správy a řízení společností - Corporate Governance. Zde charakterizuji soubory standardů nejlepší praxe, které by měly být přijímány a uplatňovány v České republice.

V praktické části analyzuji respektování zásad Corporate Governance při hospodaření s majetkem státu. Analýza je zaměřena na společnosti strategického významu (ČEZ, a. s., ČEPRO, a. s., České aerolinie a. s., MERO ČR, a. s.).

V následující kapitole jsem nastínil z anglického originálu doporučení Směrnice OECD pro státem vlastněné podniky, jelikož není doposud v České republice implementována. Tato Směrnice stanovuje postupy vlády a státních podniků pro řádnou správu a řízení.

Na konci praktické části popisuji výkon Corporate Governance v Polsku a ve Slovenské republice.

Metodami použitými v této práci jsou sběr dat, studium odborné literatury a platných zákonů, analýza získání dat, komparace teoretických východisek s praktickými poznatky a syntéza a zhodnocení poznatků. Zaměřeny více na kvalitativní stránku než na kvantitativní.

Tato práce může být užitečná jako pomůcka a stručné vodítko při orientaci v problematice hospodaření s majetkem státu a výkonu řádné, efektivní a transparentní Corporate Governance ve státem vlastněných podnicích.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE

V době vzniku první republiky stát vytvořil vhodné podmínky pro uskutečnění první pozemkové reformy, která byla odstartována 16. dubna 1919. Zákonem číslo 354/1921 Sb., o převzetí statků a majetku připadlých mu podle mírových smluv, popřípadě podle některých zvláštních zákonů mu připadl určitý nemovitý i movitý majetek. [1]

V období 1945 až 1951 došlo k nebývalému zvětšení státního majetku. Prostřednictvím dekretů prezidenta republiky č. 100 až 103/1945 Sb. byl zestátněn těžký průmysl a nejdůležitější odvětví průmyslu lehkého, ale i akciové banky a soukromé pojišťovny. Později byl zákony č. 144, 115, 118 až 126, 311/1948 Sb. zestátněn zbylý průmysl (lehký, potravinářský, zahraničního obchodu, stavebnictví atd.). [13] Majetek státu tak v tomto období nabyl skutečně nebývalého množství.

Vývojem právní úpravy byly v šedesátých letech správou národního majetku pověřeny organizace státního socialistického sektoru, které byly právnickou osobou jednající jménem státu při správě národního majetku. V roce 1960 byla přijata tzv. socialistická ústava, která provedla úpravu vlastnictví ve prospěch socialistického společenského vlastnictví ve formě státního a družstevního vlastnictví.

V důsledku společenských změn uskutečněných v listopadu 1989 byla ústava z roku 1960 novelizována. Stěžejním mezníkem v právní úpravě byl ústavní zákon č. 100/1990 Sb., o změnách ústavy a ústavního zákona č. 143/1968 Sb.. Tento zákon zrušil ideologické rozlišení vlastnictví a základem státu již přestala být socialistická hospodářská soustava. [3]

Novela hospodářského zákoníku č. 103/1990 Sb., odstranila terminologii spjatou se „socialistickým společenským vlastnictvím“ a vypustila ustanovení o svérázných subjektech „socialistického práva“. [14] Zákon č. 111/1990 Sb., o státním podniku a novela hospodářského zákoníku umožnily vkládat majetek do různých akciových nebo jiných obchodních společností a převádět jej (včetně darování) do vlastnictví právnických či fyzických osob. V té době neexistovalo odpovídající ekonomické a právní prostřední a proto docházelo k živelné privatizaci majetku státu.

K nápravě došlo až po čtyřech měsících, kdy předsednictvo federálního shromáždění přijalo zákonné opatření č. 364/1990 Sb., o nakládání s majetkem svěřeným státním podnikům. Právní úkony, které byly učiněné od 1. května 1990 do účinnosti opatření, byl státní podnik

povinen oznámit do 31. října 1990 svému zakladateli. Aby ten posoudil jejich platnost a nebude-li takový právní úkon ve stanovené lhůtě oznámen, je neplatný. [1]

Význam výše uvedených nástin změn lze nalézt hlavně v tom, že ústavní zákon č. 100/1990 Sb. zejména rehabilitoval obecný pojem vlastnického práva a rovněž v tom, že další podpůrná legislativa předcházející transformaci státního vlastnictví měla být podmínkou k zahájení tohoto procesu.

2 VLASTNICTVÍ A STÁT

2.1 Vlastnictví a vlastnictví státu

Jedním z nejdůležitějších druhů majetkových práv je vlastnické právo, které se vyznačuje jednotností a absolutní povahou. V objektivním smyslu chápeme jako právními normami regulovaný vlastnický vztah (souhrn právních norem regulující vlastnické vztahy). Subjektivní vlastnické právo tvoří možnosti vlastníka v mezích stanovených právním řádem držet, užívat a nakládat s věcmi podle své úvahy a ve svém zájmu. Nutno poznamenat, že vlastnické právo může být omezeno jen se souhlasem vlastníka nebo na základě zákona.

Jako jedno ze základních práv je vlastnictví zaručeno ústavně v článku 11 odst. 1 Listiny základních práv a svobod, kde se stanoví, že každý má právo vlastnit majetek. Vlastnické právo všech vlastníků má stejný zákonný obsah a ochranu. [5]

Občanský zákoník normuje stát jako právnickou osobu, je-li účastníkem občanskoprávních vztahů. To znamená, že je subjektem způsobilým mít práva a povinnosti a zároveň je také způsobilý svým jménem jednat v právních vztazích, zejména ve vztazích majetkoprávních. S ohledem na to, že platný zákon o majetku neuvádí výčet součástí majetku státu, tak nelze v principu upřít státu právo na žádný druh majetku.

2.2 Majetek státu na základě zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky

Dne 1. ledna 2001 nabyl účinnosti zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Tento předpis nahradil dosavadní zastaralou a neúplnou obecnou úpravu hospodaření s majetkem státu.

Zákon o majetku ČR, ve znění pozdějších předpisů, představuje zvláštní předpis o majetku státu oproti obecným ustanovením občanského a obchodního zákoníku. On sám je přitom vůči jiným zvláštním právním předpisům upravujícím majetkovou problematiku státu zpravidla předpisem obecným.

Zákon o majetku státu upravuje způsoby a podmínky hospodaření s majetkem České republiky, vystupování státu v právních vztazích, jakož i postavení, zřizování a zánik organizačních složek státu. Hospodaření s majetkem státu se řídí tímto zákonem a působnost to-

hoto zákona nelze omezit nebo vyloučit dohodou stran, pokud zvláštní právní předpis, vyhlášená mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, nebo všeobecně uznávaná pravidla mezinárodního práva nestanoví jinak. [2]

2.2.1 Majetek státu

Pojem majetek patří mezi základní pojmy právního řádu, ale není obecně definován. Podle ustanovení § 118 občanského zákoníku lze dovodit, že za majetek je možné považovat:

- věci v právním slova smyslu,
- práva,
- byty a nebytové prostory,
- jiné majetkové hodnoty.

Zákon o majetku sám na rozdíl od dřívější úpravy pojem majetku státu nevymezuje. Velmi obecně lze za majetek státu považovat věci ve vlastnictví státu, práva, z nichž je oprávněn stát a jiné majetkové hodnoty, k nimž má příslušné majetkové oprávnění.

S ohledem na zákon o majetku lze konstatovat, že majetkem státu jsou:

- věci, ke kterým má stát vlastnické právo případně spoluvlastnické právo,
- byty a nebytové prostory za podmínek zákona č. 72/1994 Sb., o vlastnictví bytů,
- pohledávky, které vznikly z činnosti organizačních složek, nebo z činnosti státních organizací, včetně pohledávek, které byly do 1. ledna 2001 pohledávkami státních organizací,
- jiná majetková práva vzniklá z činnosti organizačních složek státu nebo státních organizací, včetně majetkových práv státu, které byly do 1. ledna 2001 majetkovými právy státních organizací,
- jiné majetkové hodnoty vzniklé z činnosti organizačních složek nebo státních organizací. [4]

Z toho vyplývá, že žádná organizační složka, ale ani státní organizace, která je právnickou osobou nemá vlastní majetek. Od 1. ledna 2001 se práva hospodaření (hmotná, nehmotná) i všechna majetková práva se stala ze zákona majetkem státu.

Výjimku představují práva a ostatní majetkové hodnoty státních podniků, státních rozpočtových organizací a státních příspěvkových organizací, u kterých byla funkce zakladatele a pravomoc tyto organizace zřizovat, řídit a zrušovat přenesena na zastupitelstva obcí.

Stát má podle zákona svůj majetek využívat k plnění svých funkcí anebo v souvislosti s plněním těchto funkcí a k zajišťování veřejně prospěšných činností anebo pro účely podnikání. Podle důvodové zprávy k návrhu zákona je hlavním využitím majetku státu k:

- zabezpečování činností orgánů státní moci, orgánů státní správy a justice,
- zajišťování obrany a vnitřní ochrany,
- provozování vybraných úseků školství, vědy, kultury, zdravotnictví a sociální péče,
- uskutečňování speciálních činností a služeb v dopravě, energetice, zásobování, vodním hospodářství atd.,
- zajišťování nezbytného chodu hospodářství při krizových situacích,
- reciproční poskytování služeb zastupitelským úřadům cizích států a mezinárodním organizacím v České republice a plnění mezinárodních závazků České republiky. [4]

3 HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM STÁTU

Původně bylo hospodaření s majetkem státu upraveno v hospodářském zákoníku č. 109/1964 Sb., a v prováděcích vyhláškách č. 119/1988 Sb., o hospodaření s národním majetkem a č. 61/1986 Sb., o prozatímní správě národního majetku. [3]

Zrušením hospodářského zákoníku obchodním zákoníkem k 1. lednu 1992 bylo ustanoveno, že právo hospodaření státních organizací s majetkem státu se do vydání nové právní úpravy řídí dosavadními předpisy.

Subjektem hospodaření s majetkem státu mohly být pouze státní organizace, včetně státních podniků (právnícké osoby státem zřízení nebo založené). Právo hospodaření s majetkem státu, dříve správa národního majetku, zahrnovalo výkon vlastnického práva státu k hmotným věcem, tak i výkon majetkových práv státu.

Zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích byl zaveden institut „příslušnost hospodařit s majetkem státu“. Tato správa byla pouze prozatímní a jejím předmětem byly pozemky ve vlastnictví státu, u nichž při jejich nabytí státem nebylo patrné, která státní organizace jej má spravovat nebo o němž se zjistilo, že není ve správě žádné státní organizace. [4]

V současnosti upravuje hospodaření s majetkem státu zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a k němu vydaná prováděcí vyhláška č. 62/2001 Sb., o hospodaření organizačních složek státu a státních organizací s majetkem státu.

Zákon o majetku České republiky upravuje způsoby a podmínky hospodaření s majetkem státu organizačními složkami a státními organizacemi. Po 1. lednu 2001 se většina státních organizací transformovala na organizační složky státu. Své vlastnické právo vykonává stát svými organizačními složkami nebo prostřednictvím státních organizací.

Stát využívá svůj majetek zejména:

- k plnění svých funkcí anebo v souvislosti s plněním těchto funkcí,
- k zajišťování veřejně prospěšných činností anebo pro účely podnikání. [4]

Z toho mimo jiné vyplývá, že stát, pokud jde o jeho konkrétní majetek, není v podstatě omezen ničím jiným, než platným nabytím tohoto majetku. Zároveň stát musí mít minimálně tolik majetku a v takovém rozsahu, druhu a kvalitě, který mu umožní řádně a efek-

tivně plnit jeho funkce, potažmo poskytovat občanům a jiným subjektům služby, k nimž je z titulu své autority současně povinen.

O nabývání majetku ve vlastním právním smyslu jde pouze tehdy, když subjektem, od kterého se majetek nabývá, je nestátní právnická nebo fyzická osoba. Tedy nikoliv případy, kdy se majetek pohybuje mezi organizačními složkami či státními organizacemi.

Nabývání cenných papírů a majetkových účastí v jiných obchodních společnostech než akciových platí zákaz. Výjimku představují ministerstva, která mohou ve prospěch státu nabývat za úplatu cenné papíry, ale pouze s předchozím souhlasem vlády. [4]

Majetek státu lze pochopitelně nabývat i jinými způsoby, tedy mimosmluvním nabýváním. Stát nabývá majetek zákonem, na základě zákona, děděním ze závěti, rozhodnutím příslušného orgánu a na základě mezinárodní smlouvy, kterou je stát vázán, popřípadě na základě jiných skutečností stanovených zákonem.

4 ÚČAST STÁTU A STÁTNÍCH ORGANIZACÍ V JINÝCH PRÁVNICKÝCH OSOBÁCH A SDRUŽENÍCH

Hlavní zásada zákona o majetku státu vychází z toho, že základním úkolem organizačních složek a státních organizací je zajišťování funkcí státu jako nepodnikatelského subjektu. Proto se omezuje možnost státu a státních organizací zakládat obchodní společnosti nebo se jejich založení zúčastnit. Při zohlednění přínosu právnických osob může stát dle potřeb a svých možností zajistit formou dotací z rozpočtových prostředků, daňovým zvýhodněním či osvobozením, darováním a podobně.

4.1 Nakládání s majetkem státu ve formě obchodních společností

Stát může založit obchodní společnost nebo se účastnit jejího založení pouze ve formě akciové společnosti, a to jen po předchozím souhlasu vlády. [5]

Stát se může také stát akcionářem společnosti, na jejíž založení neměl žádný vliv. Akcie takové společnosti může nabýt v podstatě všemi jdoucími způsoby nabývání majetku státu, to znamená jak smluvně, tak ostatními způsoby, čili např. zákonem, děděním ze závěti apod..

Kromě akciové společnosti nemůže stát ani státní organizace založit žádnou jinou obchodní společnost. V zásadě i nemůže se založení jiné obchodní společnosti než akciové účastnit.

S ohledem na zásadu, že státu nelze upřít právo nabýt jakýkoliv majetek, tak nelze vyloučit, aby se stát nestal společníkem i v jiné, bez jeho přičinění vzniklé, obchodní společnosti než akciové. Podíl i v jiné než akciové společnosti lze například i bezúplatným převodem.

Pro vkládání majetku státu od obchodních společností a pro nakládání s majetkovými účastmi státu v těchto společnostech předchází souhlas vlády. To se netýká nakládání s majetkovými účastmi v obchodních společnostech v rámci prozatímního hospodaření. [4]

Stát se nesmí zúčastnit založení družstva nebo občanského sdružení, i do nich vstupovat nebo v nich nabýt členství převodem. Stát rovněž nemůže uzavřít smlouvu o tichém členství podle obchodního zákoníku. [6]

Stát se může zúčastnit založení zájmového sdružení právnických osob anebo se stát jeho členem, avšak pouze tehdy, pokud se prostřednictvím tohoto zájmového sdružení zapojí do

činnosti mezinárodních a nadnárodních nevládních organizací. Zakladatelská a členská oprávnění státu pak vykonává po předchozím souhlasu vlády příslušná organizační složka státu.

U pohledávek a jiných majetkových práv a majetkových hodnot státu platí obdobná pravidla jako u peněžních pohledávek. Výjimkou jsou cenné papíry, které jsou řazeny k nehmotnému majetku a nakládá se s nimi jako s majetkem nehmotným. To znamená, že pro cenné papíry přiměřeně platí pravidla pro převody věcí z vlastnictví státu do vlastnictví jiných osob. Na druhou stranu nelze uzavírat smlouvy o půjčce cenných papírů a smlouvy o zastavení cenných papírů, jejichž majitelem je stát. [7]

4.1.1 Akciová společnost

Založit akciovou společnost nebo se jejího založení zúčastnit může výlučně jako zakladatel ministerstvo jménem státu na základě předchozího souhlasu vlády. Vláda současně stanoví, zda akcie budou znít na jméno nebo na majitele.

Dříve umožňovalo založení nebo možnost účasti zvláštní právní předpis, bez kterého právo založit akciovou společnost nemělo ani ministerstvo. Tato podmínka bylo novelou provedenou zákonem č. 202/2002 Sb. vypuštěna. [4]

Funkci zakladatele akciové společnosti jménem státu vykonává a majetek státu do ní vkládá ministerstvo. Pokud jde o majetek, vkládaný do akciové společnosti, může jím být jednak majetek, se kterým je příslušné hospodařit samo ministerstvo, anebo majetek, se kterým je příslušná hospodařit organizační složka státu daným ministerstvem zřízená.

Práva akcionáře v založené akciové společnosti jménem státu vykonává vládou písemně pověřený zaměstnanec státu působící v zakládajícím ministerstvu. Tento pověřený státní zaměstnanec přitom musí při výkonu akcionářských práv státu postupovat v souladu s právními předpisy a podle písemných pokynů ministra. O své činnosti musí v pravidelných intervalech podávat zprávy ministrovi.

Jiná organizační složka než ministerstva, ani státní organizace nemůže jako zakladatel jménem státu akciovou společnost založit ani se na jejím založení účastnit. Totéž platí o státní organizaci.

Stát může akciovou společnost nejen založit, ale může být také akcionářem akciové společnosti, na jejímž založení se nijak nepodílel. Akcie může získat smlouvou za podmínek

stanovených zákonem o majetku státu pro nabývání majetku státem. Kromě toho může akcie získat zákonem, na základě zákona, děděním ze závěti, rozhodnutím příslušného orgánu, na základě mezinárodní smlouvy, kterou je stát vázán, nebo na základě jiné skutečnosti stanovené zákonem. [4]

Pro převod akcií jako cenných papírů a pro nakládání s majetkovými účastmi v jiných obchodních společnostech než akciových jako jinými majetkovými hodnotami je možné jmenovat tyto zásady:

- převod lze na fyzickou nebo právnickou osobu uskutečnit za podmínky, že jsou cenné papíry pro stát trvale nepotřebné,
- převod se uskutečňuje zásadně minimálně za cenu, která je v daném místě a čase obvyklá,
- bezúplatně je možné převod provést jen ve veřejném zájmu nebo stanoví-li tak zvláštní předpis, popř. je-li bezúplatný převod hospodárnější než jiný způsob naložení s cenným papírem,
- nelze uzavírat smlouvy o půjčce a o zastavení cenných papírů, jejichž majitelem je stát, ani převádět jeho práva ze smluv o převodu cenných papírů podle zvláštního právního předpisu,
- s majetkovými účastmi státu v obchodních společnostech lze nakládat jen s předchozím souhlasem vlády, pokud nejde o převod cenných papírů v rámci prozatímního hospodaření organizační složky. [4]

4.2 Kontrola hospodaření s majetkem státu

Kontrola hospodaření s majetkem státu má zajistit řádné a efektivní hospodaření. Kontrola je zaměřena na stanovené povinnosti v právních předpisech, tak v předpisech vnitřních. Právním předpisem číslo jedna se rozumí zákon o majetku státu a prováděcí vyhláška k němu. Dále jsou předmětem kontroly povinnosti vyplývající z jiných právních předpisů. Vnitřními předpisy máme na mysli vydané organizační složkou státu, státní organizací i zřizovatelem a věcně příslušným ústředním úřadem nebo Ministerstvem financí. [1]

Kontrolu provádí kontrolní orgány a kontrolní útvary. Kontrolní orgány tvoří zřizovatelé, věcně příslušné ústřední správní úřady a Ministerstvo financí. Klíčové postavení při kont-

role při hospodaření s majetkem státu má Ministerstvo financí, kterému je svěřeno metodické řízení, usměrňování a kontrola ostatních orgánů.

Vnější kontrolu hospodaření s majetkem státu vykonává podle Ústavy Nejvyšší kontrolní úřad. Nejvyšší kontrolní úřad pak ve svém Věstníku pravidelně uveřejňuje kontrolní závěry ze svých akcí a taky své výroční zprávy za příslušný kalendářní rok. [1]

5 VYKONAVATELÉ VLASTNICKÉHO PRÁVA

5.1 Organizační složky státu

Organizační složka státu představuje určitý vnitřní útvar státu a je jednou z forem, kterou stát zabezpečuje plnění svých funkcí. Má vymezen určitý rámec působnosti nebo stanoven určitý předmět činnosti.

Organizační složka není podle § 3 odst. 2 zákona o majetku státu právnickou osobou, tzn. že sama není způsobilá se zavazovat a nabývat práva. Tím však není dotčena její působnost nebo výkon předmětu činnosti podle zvláštních právních předpisů. [2]

Organizační složka státu nemá vlastní majetek, je účetní jednotkou a její jednání je jednáním státu, jakožto právnické osoby. To znamená, že stát se v listinách uvádí označením „Česká republika“ a dále označením příslušné organizační složky. [4]

Organizačními složkami státu jsou ministerstva a jiné správní úřady státu, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády České republiky, Kancelář veřejného ochránce práv, Akademie věd České republiky, Grantová agentura České republiky a jiná zařízení, o kterých to stanoví zvláštní předpis, dále státní rozpočtové organizace zřízené zvláštním právním předpisem řízené ústředními orgány, okresními úřady a školskými úřady, jakož i Úřad pro ochranu osobních údajů, Úřad pro zahraniční styky a informace a státní organizace Správa úložišť radioaktivních odpadů. Obdobné postavení jako organizační složka státu má Kancelář Poslanecké sněmovny a Kancelář Senátu. [15]

V právních vztazích nemůže organizační složka vystupovat svým jménem. Jménem státu činí právní úkony vedoucí organizační složky, který může pro určité právní úkony písemně pověřit jednáním jiného vedoucího zaměstnance této organizační složky. Další zaměstnanci mohou činit právní úkony pouze v rozsahu stanoveném vnitřním předpisem organizační složky. V případě Kanceláře Poslanecké sněmovny a Senátu je nutný souhlas příslušného orgánu, Poslanecké sněmovny nebo Senátu. Před soudními orgány vystupuje za stát jeho organizační složka, která je k tomu podle zákona příslušná.

5.2 Státní organizace

Prostřednictvím státních organizací zabezpečuje stát plnění svých úkolů nepřímým způsobem. Státním organizacím byla ponechána právní subjektivita, ovšem jejich způsobilost mít práva a povinnosti je omezená. Státní organizace totiž nemohou mít vlastní majetek, tzn. že nemají vlastnické právo k věcem.

V právních vztazích státní organizace vystupují a jednají svým jménem. Hospodaření s majetkem státu se řídí zákonem o majetku státu, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak, tj. zvláštní právní předpis pro konkrétní státní organizaci.

Státní podnik může založit ministerstvo, do jehož působnosti spadá předmět podnikání podniku, na základě předchozího souhlasu vlády. Státní podnik se zakládá zakládací listinou, kterou vydává příslušné ministerstvo a její nedílnou součástí je příloha obsahující vymezení určeného majetku. [1]

Právní úkony činí jménem státní organizace buď statutární orgán nebo zástupce. Statutárním orgánem státní organizace je ten, kdo je podle zakládací nebo zřizovací listiny oprávněn činit jejím jménem všechny právní úkony. Statutárním orgánem je u státní organizace zásadně ředitel nebo jiným způsobem označený vedoucí. Jménem státní organizace mohou jednat jako zákonní zástupci její zaměstnanci, pokud je tato skutečnost stanovena ve vnitřních předpisech. [4]

Podle obchodního zákoníku je oprávněnou osobou ten, kdo byl při provozování podniku pověřen určitou činností. Obchodní zákoník v § 14 upravuje zvláštní druh plné moci, tzv. prokuru. Prokurista je oprávněn činit jménem podnikatele všechny právní úkony, ke kterým dochází při provozu podniku. Výjimkou je zcizování a zatěžování nemovitostí. Tyto úkony může prokurista činit pouze v případě, že je toto oprávnění uvedeno v udělení prokury. Není vyloučeno, aby prokuristovi bylo uděleno pouze jedno z těchto oprávnění. [8]

5.3 Výkon vlastnického práva a jiných majetkových práv státu

Před 1. lednem 2001 stát výkon majetkových práv rozlišoval na majetková práva státu na jedné straně a státních organizací na straně druhé. Subjekty práva hospodaření s majetkem státu mohly být pouze státní organizace, včetně státních podniků, čili právnické osoby státem zřízené nebo založené. [3]

Po 1. lednu 2001 se situace změnila. Byl opuštěn institut práva hospodaření a většina státních organizací se transformovala na organizační složky státu. Rozsah hospodaření s určitým majetkem státu je diferencováno podle toho, jaké úkoly v rámci své působnosti nebo stanoveného předmětu činnosti organizační složky státu nebo státní organizace.

Do 31.12.2005 výkon akcionářských práv ve společnostech s akciovým podílem větším než 10% základního kapitálu společnosti zajišťoval Fond národního majetku ČR, a to ve spolupráci se zakladatelskými ministerstvy a Ministerstvem financí ČR.

Zástupci Fondu národního majetku ČR byli pověřeni výkonem akcionářských práv a měli povinnost na valných hromadách prosazovat zájmy FNM ČR, zabezpečovat jeho úkoly a zajišťovat, aby práva FNM ČR jako akcionáře nebyla poškozována nebo krácena.

Zákonem ze dne 28. dubna 2005 o zrušení Fondu majetku České republiky a působnosti Ministerstva financí při privatizaci majetku České republiky se zrušil FNM ČR a veškerý majetek FNM ČR dnem zrušení přešel na stát. Dnem zrušení Fondu vstoupil stát do všech práv a povinností Fondu z právních vztahů. Působnost Fondu přešla na Ministerstvo financí, kterému přísluší hospodaření s majetkem. Ministerstvo financí vykonává vlastnická práva, ve kterých stát drží majetkový podíl určený k následné privatizaci. [19]

Ke dni 31. března 2008 Ministerstvo financí vlastnilo majetkové podíly celkem v 74 akciových společnostech. Celková hodnota držených akcií MF činila 78 304 679,08 tis. Kč a přitom celkový základní kapitál všech těchto společností činil 144 705 672,56 tis. Kč. Z těchto společností je 16 v konkursu, 14 v likvidaci a 3 v konkursu a likvidaci.

Ovládané společnosti jsou označovány společnostmi, ve kterých drží stát více než 40% akcií. Těchto ovládaných společností je 19 z nichž jsou čtyři společnosti označovány jako ovládané společnosti strategického významu.

Mezi ovládanými společnostmi strategického významu řadí stát:

- ČEZ, a. s.,
- ČEPRO, a. s.,
- České aerolinie a. s.,
- MERO, a. s..

Tyto společnosti mají značný význam pro ekonomiku ČR a zaujímají významné, některé i monopolní místo na trhu. Ostatní neovládané společnosti z celkové nominální hodnoty akcií držených Ministerstvem financí tvoří cca 4%. [19]

Při správě akciových podílů se stát hlásí k respektování a aplikaci základních principů efektivní správy a řízení tzv. Corporate Governance. Principy Corporate Governance představují právní a výkonné metody a postupy, které udržují vyvážený vztah mezi společnostmi a akcionáři, statutárními orgány, výkonným managementem, zaměstnanci a zákazníky, případně dalšími zainteresovanými osobami.

6 SPRÁVA A ŘÍZENÍ

Principy zakotvené v národních legislativách určují správní orgány společností písemnou formou postupy, které budou používat při své práci. Text postupů v dokumentech zavazuje jednat daným způsobem každého člena správních orgánů jednotlivě i orgány samé jako celek.

Základním dokumentem jsou stanovy společnosti, od kterých se odvíjí všechny ostatní dokumenty. Zákon určuje, co mají stanovy obsahovat.

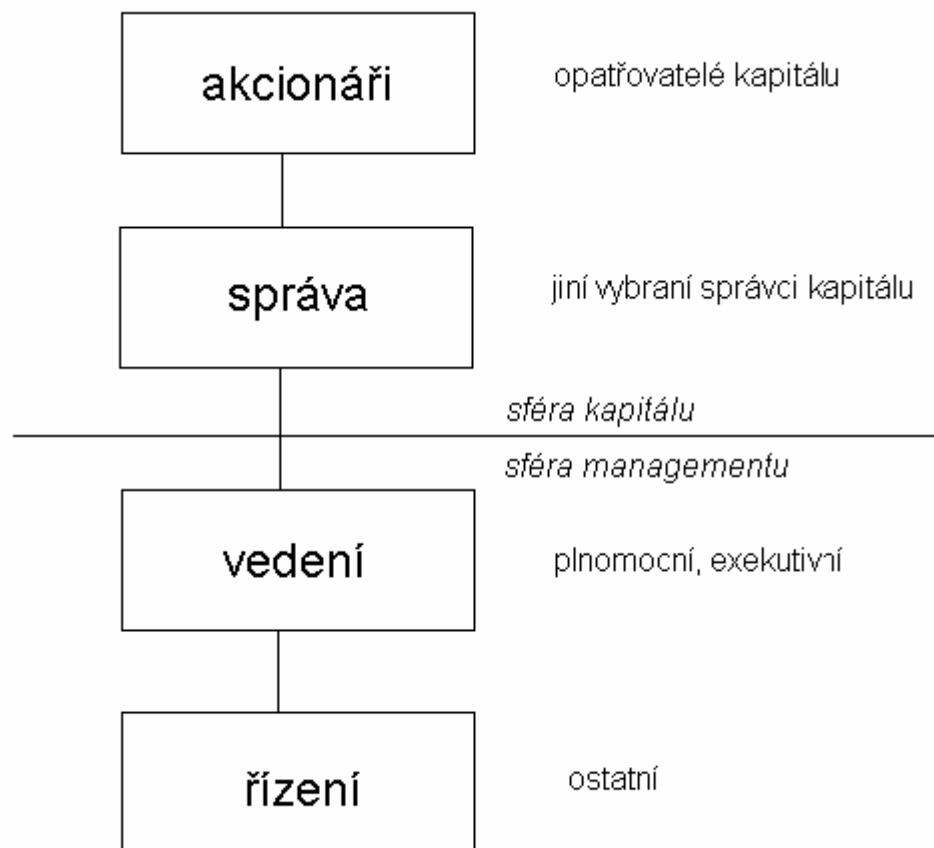
Na stanovy navazují:

- statusy představenstva, dozorčí rady, jednotlivých výborů a status tajemníka,
- rámec a pravidla technicko-organizačního zajištění práce správních orgánů společnosti,
- jednací řády představenstva, dozorčí rady a výborů,
- etický rámec práce správních orgánů (kodex). [16]

Správa korporací nebo v praxi značně rozšířené znění Corporate Governance, je zastřešujícím výrazem pro rámec, v němž podniky vedou svou podnikatelskou činnost. Podnikatelskou správu vykonávají správní rady, u nás představenstva a dozorčí rady. [17]

Česká legislativa vytvořila na německém základu hybrid podle německé i anglosaské předlohy. Český správní model má dvě tělesa, a to představenstvo a dozorčí radu.

Právní prostředí se sblíží s právním pořádkem Evropské unie, a tak se postupně překonávají nedostatky ve správních činnostech.



Obr. 1. Prosté schéma vztahů správy, vedení a řízení

7 ZÁSADY KODEXU SPRÁVY A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI - CORPORATE GOVERNANCE

Kodex správy a řízení společností je vytvořen na Principech OECD Corporate Governance. Dále byly využity jiné materiály včetně Sjednoceného kodexu londýnské burzy (Combined Code of the London Stock Exchange).

Kodex představuje soubor standardů nejlepší praxe, které by měly být přijaty a uplatněny v České republice. Uplatňování kodexu není legislativně zakotveno a proto nelze přijímání Kodexu společnosti nutit. Takový přístup je uplatněn i v jiných zemích. Velká Británie je nejznámější zemí v přístupu uplatňování Kodexu a mnozí na ni pohlížejí jako na evropský vzor dobré praxe správy a řízení společností.

Kodex je konstruován tak, aby společností v České republice ukázal nejlepší praxi s důrazem na transparentnost, poctivost a odpovědnost.

Princip transparentnosti je podstatný pro vztahy mezi podnikateli a těmi, kteří se na jejich úspěchu podílejí. Uveřejňování informací přispívá k efektivnímu fungování tržního hospodářství a dovoluje akcionářům a ostatním (potencionálním investorům, bankéřům apod.), aby společnosti podrobněji zkoumali.

Poctivostí se rozumí přímé jednání, které souvisí s pravdivým poskytováním informací. Všechny pravdivé finanční zprávy pak mají poskytovat řádný a vyvážený pohled na společnost.

Přijetí základních požadavků Kodexu přispěje k odstranění neetického chování a praxe, které v současné v podnikatelském světě převažují a přispěje k přílivu strategických a portfoliových investic.

Principy OECD měly poskytnout vodítko a podnět investorům, burzám, společnostem a ostatním stranám, které mají nějakou roli v procesu dobré správy a řízení společností. Tyto principy měly napomáhat vládám vyhodnotit a zdokonalit právní, institucionální a regulační rámec.

Primárně se zaměřují na veřejně obchodované společnosti, avšak mohly by být též užitečným nástrojem zdokonalení správy a řízení společností, které nejsou obchodovány, tj. jsou v soukromé držbě a státních podniků.

Dodržování principů dobré správy a řízení je důležitým faktorem pro domácí i zahraniční investory. Zahraniční investoři mají obavy z tzv. tunelování a snaží se tak ochránit investice aktivním zapojením do aplikace standardů dobré správy a řízení společnosti.

Kodex správy a řízení je založen na principech OECD. V únoru 2001 Kodex vypracovala skupina tvořena předními odborníky složenou Komisí pro cenné papíry, která byla vedena Jennie Mills a Barry Bird, British Know How Fund. V současnosti je po provedených aktualizacích a doplněních v platnosti 5. konečná verze. [19]

7.1 Zajištění základny pro efektivní rámec správy a řízení společností

Rámec správy a řízení společností by měl podporovat průhledné a efektivní trhy, být konzistentní s vládou zákona a jasně formulovat rozdělení odpovědnosti mezi orgány oblasti dozoru, regulace a vynucování zákona. [6]

7.1.1 Rozvíjení rámce správy a řízení společností s ohledem na jeho dopad na celkovou ekonomickou výkonnost, integritu trhu a podniky

Akciová společnost v hospodářských činnostech je mocnou silou růstu a tudíž právní a regulatorní prostředí má pro celkovou výkonnost hospodářství klíčový význam.

Politici by měli vytvářet dostatečně pružný rámec, který by měl vyhovovat potřebám společností tak, aby vznikaly nové příležitosti k vytváření hodnot a k neefektivnějšímu využití zdrojů. Měli by zvažovat klíčové proměnné ovlivňující fungování trhů a to strukturu podniků, efektivnost seberegulačních systémů a nakládání se střety zájmů. [6]

Při potřebě nových zákonů a vyhlášek, které odstraňují nedokonalosti a selhání trhu je nutnost jejich formulace tak, aby bylo možné je vynucovat a aplikovat stejně na všechny.

7.1.2 Konzistentní, průhledné a vynutitelné právní a regulatorní požadavky

Pravidla správy a řízení společností jsou propojena s oblastí práva a právními předpisy, zejména Obchodním zákoníkem, zákonem o podnikání na kapitálovém trhu, zákony upravujícími postupy v účetnictví, auditu a platební neschopnost, Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce a daňovými zákony.

7.1.3 Jasná formulace odpovědností různých orgánů s ohledem na veřejný zájem

Tento bod zdůrazňuje odpovědnost za regulaci institucí, které mohou svou funkci vykonávat bez střetu zájmů a jejichž rozhodnutí je možné přezkoumat soudy.

V zájmu získání kvalifikovaných odborníků je důležité zajistit náležité ohodnocení v konkurenčním prostředí, které zvýší kvalitu dozoru, vynucování zákonů a předpisů a jeho nezávislost.

7.2 Práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce

7.2.1 Základní práva akcionářů

Základní práva akcionářů tvoří:

- právo na bezpečné metody registrace vlastnictví,
- právo na převod akcií,
- právo dostávat včas a pravidelně příslušné informace o společnosti,
- právo účastnit se valných hromad a hlasovat na nich,
- právo volit a odvolávat členy dozorčí rady a/nebo představenstva,
- právo podílet se na ziscích společnosti a na likvidačním zůstatku,
- právo na odkup akcií ze strany akciové společnosti nebo majoritního akcionáře v případech stanovených zákonem,
- přednostní právo na úpis nově vydávaných akcií. [8]

7.2.2 Účast akcionářů na rozhodování o podstatných změnách ve společnosti a jejich dostatečná informovanost

Jde o následující zněny:

- novelizace stanov nebo zakladatelské smlouvy nebo obdobných základních dokumentů společnosti,
- schválení emise nových akcií,
- mimořádné transakce včetně transferu všech nebo téměř všech aktiv, které mají ve skutečnosti za následek prodej společnosti. [6]

7.2.3 Příležitost akcionářů účastnit se valných hromad a hlasovat na nich

V této souvislosti musejí akcionáři dostat včasné a dostatečné informace o datu, místě a pořadu jednání valných hromad a informace o záležitostech, o nichž se má na valné hromadě rozhodovat. Dále musí být informováni o pravidlech hlasovacích procedur.

Akcionáři musejí dostat příležitost, aby mohli představenstvu a dozorčí radě klást otázky, včetně otázek, které se vztahují k výročnímu externímu auditu. V oblasti správy a řízení se musí akcionářům usnadnit navrhování a volba členů správních orgánů a musejí mít možnost vyjádřit svůj názor na politiku odměňování.

7.2.4 Efektivnost a průhlednost trhů při ovládnutí společnosti

Důležitá je jasná formulace a uveřejnění pravidel a procedur, kterými se řídí převzetí ovládnání společností na kapitálovém trhu a mimořádné transakce (fúze, prodeje podstatných částí aktiv).

Transakce se musí uskutečňovat za průhledné ceny a za poctivých podmínek. Proti převzetí se nesmějí používat nástroje obrany, které chrání management před odpovědností.

7.2.5 Usnadnění výkonu vlastnických práv všem akcionářům

Institucionální investoři, kteří jednají jako správci svěřených prostředků, by měli uveřejňovat svoji politiku v oblasti správy a řízení společností a politiku svého hlasování ve vztahu ke své investici včetně rozhodovacích procedur použití hlasovacích práv. [6]

Institucionální investoři, kteří jednají jako správci svěřených prostředků, musejí uveřejňovat, jak se vypořádávají s podstatnými střety svých zájmů, které by mohly ovlivňovat výkon jejich klíčových vlastnických funkcí ve vztahu ke své investici. [6]

7.2.6 Konzultace problémů akcionáři

Požaduje se, aby akcionáři mohli vzájemně konzultovat problémy, které se týkají jejich základních akcionářských práv. Výjimkou jsou konzultace zaměřené proti zneužití vzájemných konzultací.

7.3 Spravedlivé zacházení s akcionáři

7.3.1 Stejné zacházení se všemi akcionáři téhož druhu

1. V rámci každého druhu akcií téže emise (musí se jednat o zastupitelné akcie stejné jmenovité hodnoty) musejí mít všichni akcionáři stejná práva. Všichni investoři musejí mít ještě před koupí akcií možnost dostat informace o právech spojených se všemi druhy akcií. O všech změnách v hlasovacích právech by dotčení akcionáři měli hlasovat.

2. Minoritní akcionáři musejí být chráněni před přímým nebo nepřímým poškozujícím jednáním akcionářů, kteří společnost ovládají, nebo poškozujícím jednáním, které je v jejich prospěch, a musejí mít efektivní prostředky, jak se domoci odškodnění.

3. Procesní postupy a procedury na valných hromadách musejí umožnit spravedlivé zacházení se všemi akcionáři. Procedury společnosti nesmějí ztěžovat nebo zdražovat uplatňování hlasů. [6]

7.3.2 Zákaz obchodování na základě důvěrných informací a zneužívání obchodů se společností ze strany spřízněných osob k jejich vlastnímu prospěchu

Zákon o podnikání na kapitálovém trhu zakazuje využití důvěrných informací a ukládá o těchto informacích povinnost mlčenlivosti. Povinnost mlčenlivosti pro členy představenstvem a dozorčích rad akciových společností ukládá § 194 odst. 5 ve spojení s § 200 odst. 3 Obchodního zákoníku. [8]

7.3.3 Přímý nebo nepřímý zájem nebo zájem ve prospěch třetích osob

Od členů představenstva, dozorčí rady a od manažerů se musí požadovat, aby představenstvu nebo dozorčí radě sdělili, zda mají přímý nebo nepřímý zájem nebo zájem ve prospěch třetích osob na transakcích nebo záležitostech, které se přímo týkají společnosti.

Pokud ze stanov nebo z usnesení valné hromady nevyplývají další omezení, člen představenstva nesmí:

- podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů,
- zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti,

- účastnit se na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání,
- vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo s obdobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern. [8]

7.4 Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společností

Rámec správy a řízení společnosti musí uznávat zakotvená práva zainteresovaných stran a podporovat aktivní spolupráci mezi společnostmi a zainteresovanými stranami při vytváření bohatství, pracovních míst a finančně zdravých podniků. [6]

7.4.1 Práva zainteresovaných stran

V dlouhodobém zájmu každé společnosti při tvorbě bohatství je posilovat aktivní spolupráci se zainteresovanými stranami. Práva zainteresovaných stran se musí respektovat a zainteresované strany musí mít příležitost se domoci náležitého odškodnění za porušení svých práv.

Zainteresované strany zahrnují velký počet stran, které mají zájem na úspěchu a způsobu fungování nějaké společnosti. Patří sem její zaměstnanci, členové místní komunity, kterým záleží třeba na tom, aby životní prostředí nebylo znečištěné, orgány místní správy a samosprávy, místní podnikatelé, kteří prodávají zboží a služby zaměstnancům společnosti, školy, lékaři atd., a podnikatelé, s nimiž společnost obchoduje, jak dodavatelé, tak odběratelé, a samozřejmě věřitelé.

Společnost by měla vytvořit prostor pro působení mechanismů zaměřených na zvyšování výkonu společnosti za účasti zaměstnanců. Zainteresované strany by měli mít pravidelný a včasný přístup stran k příslušným informacím, které jsou dostatečné a spolehlivé.

Dále musí mít zainteresované strany, včetně jednotlivých zaměstnanců a jejich představitelů možnost volně sdělovat dozorčí radě své obavy ohledně nezákonných nebo neetických postupů.

7.4.2 Rámec řešení platební neschopnosti a účinné vynucování práv věřitelů

Ve vztahu k věřitelům musí společnosti platit včas. Společnosti nesmí považovat opožděné placení nebo neplacení za způsob uspořádání svého toku hotovosti. V případě, že není společnost schopna včas platit, tak musí o tom uvědomit věřitele a navrhnout jiný platební kalendář.

7.5 Uveřejňování a průhlednost

Rámec správy a řízení společnosti musí zajistit, že se budou včas a přesně uveřejňovat všechny podstatné věci týkající se společnosti, včetně finanční situace, výkonnosti, vlastnictví a správy a řízení. [6]

Tuto povinnost upravuje řada právních předpisů, zejména zákon o účetnictví, zákon o podnikání na kapitálovém trhu, zákon o kolektivním investování, zákon o auditorech, obchodní zákoník, zákon o bankách a celá řada podzákonných norem.

7.5.1 Uveřejňování podstatných informací

Uveřejňovat by se měly alespoň:

- finanční a provozní výsledky společnosti - tuto povinnost upravuje zákon o podnikání na kapitálovém trhu a zákon o účetnictví,
- cíle společnosti - toto zákonem upraveno není (zákon upravuje jen výhledy podložené skutečností – předpokládaný vývoj),
- velké vlastnické podíly na akciích a hlasovacích právech,
- 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 - dle zákona o podnikání na kapitálovém trhu se vyžaduje ve výroční zprávě uvedení údajů o přijatých plněních jednotlivými členy orgánů a členy managementu,
- transakce se spřízněnými stranami,
- předvídatelné faktory rizika - tuto povinnost v současnosti zákon výslovně neupravuje, ale lze ji dovodit z generální klauzule ohledně funkce a obsahu výroční a pololetní

zprávy emitenta kótovaného cenného papíru a z požadavku na uvedení výhledu do budoucnosti,

- problémy ve vztahu k zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám - tuto povinnost zákon výslovně neupravuje, platí však totéž, co v předchozím bodě,
- strukturu správy a řízení společnosti a postupy v této oblasti, zejména obsah kodexu správy a řízení společnosti a proces, jímž je aplikován v praxi - tuto povinnost zákon neupravuje.

7.5.2 Uveřejňování finančních a nefinančních informací a provádění auditu

Společnost by měla uveřejňovat finanční a nefinanční informace podle nejvyšších standardů účetnictví.

Výroční audit musí provádět nezávislý, kompetentní a kvalifikovaný auditor s cílem poskytnout představenstvu, dozorčí radě a akcionářům externí a objektivní ujištění, že finanční výkazy správně vyjadřují finanční situaci a výkon společnosti ve všech podstatných ohledech.

7.5.3 Odpovědnost externích auditorů akcionářům

Externí auditoři se musejí zodpovídat akcionářům a mít při provádění auditu vůči společnosti povinnost náležité profesionální péče.

7.5.4 Poctivé, včasné a nákladově efektivní šíření informací

Kanály šíření informací musejí poskytovat poctivý, včasný a nákladově efektivní přístup uživatelů k příslušným informacím. V tomto ohledu lze podle zákona o podnikání na kapitálovém trhu elektronický způsob uveřejňování považovat za dostatečný.

7.5.5 Efektivní přístup zaměřený na kvalitu analýz a rad, které poskytují analytici, obchodníci s cennými papíry, ratingové agentury

Rámec správy a řízení společnosti musí být doplněn o efektivní přístup zaměřený na kvalitu analýz a rad, které poskytují analytici, obchodníci s cennými papíry, ratingové agentury, které jsou významné pro rozhodování investorů a nejsou zatížené střetem zájmů, který by mohl znehodnotit integritu analýz nebo rad.

7.6 Odpovědnost představenstva a dozorčí rady

Rámec správy a řízení musí zajistit strategické vedení společnosti, účinné monitorování managementu ze strany představenstva a dozorčí rady a odpovědnost představenstva a dozorčí rady vůči společnosti a akcionářům. [6]

7.6.1 Dobrá víra a náležitá péče členů představenstva a dozorčí rady

Členové představenstva a dozorčí rady musejí jednat plně informováni, v dobré víře, s náležitou péčí a v nejlepším zájmu společnosti a akcionářů.

7.6.2 Poctivé nakládání se všemi akcionáři

V případech, kdy rozhodnutí představenstva nebo dozorčí rady mohou ovlivnit různé skupiny akcionářů různě, musí představenstvo nebo dozorčí rada nakládat se všemi akcionáři poctivě. [6]

S tímto bodem souvisí i požadavek, aby představenstvo a dozorčí rada dodržovali vysoké etické standardy a samozřejmě musí brát v úvahu zájmy zainteresovaných stran.

7.6.3 Klíčové funkce členů představenstva a/nebo dozorčí rady

Klíčové funkce členů představenstva a/nebo dozorčí rady jsou:

- revize a formulace strategie společnosti, plány velkých akcí, politika vůči riziku, roční plány podnikání a rozpočet; stanovování výkonnostních cílů, monitorování jejich implementace a výkonnosti společnosti, dohled nad velkými výdaji na kapitál, nad akvizicemi a prodeji aktiv,
- monitorování účinnosti postupů společnosti v oblasti správy a řízení a v případě potřeby provádění změn,
- výběr, odměňování, monitorování a v případě nutnosti výměna klíčových osob exekutivy a dohled nad plánováním služebního postupu,
- zajišťování, že odměňování členů dozorčí rady a představenstva bude v souladu s dlouhodobými zájmy společnosti a akcionářů,
- zajišťování formálně řádného a průhledného procesu jmenování a volby členů dozorčí rady a představenstva,

- monitorování a řešení potenciálních střetů zájmů managementu, členů představenstva, dozorčí rady a akcionářů, včetně zneužívání aktiv společnosti a nepravostí v transakcích se spřízněnými stranami,
- zajišťování integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví společnosti včetně nezávislého auditu a funkčnosti příslušných systémů řízení, zejména systému řízení rizika, finančního řízení a kontroly dodržování zákonů a příslušných standardů,
- dohled nad procesem zveřejňování informací a komunikace s okolím. [6]

7.6.4 Objektivní a nezávislý úsudek ve věcech společnosti představenstva a dozorčí rady

Představenstvo a dozorčí rada musí zvažovat pověření dostatečného počtu neexekutivních členů představenstva schopných nezávislého úsudku úkoly tam, kde existuje potenciál pro vznik střetu zájmů. Takové klíčové odpovědnost mohou být např. finanční a nefinanční výkaznictví, přehled o transakcích se spřízněnými stranami, navrhování členů představenstva a dozorčí rady a klíčových členů exekutivy a odměňování členů představenstva a dozorčí rady.

Jestliže jsou představenstvu nebo dozorčí radě zřízeny výbory, tak jejich pravomoci, složení a pracovní postupy musí představenstvo nebo dozorčí rada definovat a zveřejnit.

Členové představenstva a dozorčí rady musejí svým odpovědnostem věnovat dostatek času.

7.6.5 Přístup k přesným, významným a včasným informacím členů představenstva a dozorčí rady

Aby členové představenstva a dozorčí rady mohli dostát svým odpovědnostem musejí mít přístup k přesným, významným a včasným informacím.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALÝZA RESPEKTOVÁNÍ ZÁSAD CORPORATE GOVERNANCE PŘI HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM STÁTU

Důležitým aspektem podnikání je vysoké zhodnocení vloženého kapitálu. Přední podniky poznaly, jak je důležitá profesionalita podnikatelského řízení a jak přitom prospívá odpovědný postoj ke společenským zájmům a etické chování.

V každé společnosti se vyskytují lidé, kteří bezohledně sledují osobní prospěch. Náročná pravidla správy a řízení jsou koncipována tak, aby mohly osoby odpovědné za chod a výsledky podniku soustředit na podnikání a tvorbu hodnot pro majitele vloženého kapitálu. Vypělá správa podniku vrátí vynaložené úsilí nakonec v komerčních hodnotách. [17]

Ministerstvo financí klade důraz na to, aby se společnosti ke Kodexu přihlašovaly a akcionářům ve výroční zprávě vysvětlily, proč ostatní ustanovení nepřijímají a kdy očekávají, že budou s to je přijmout.

Všechna prohlášení společností ohledně Kodexu by měla být nezávisle ověřena, čímž se budou mít společnosti k tomu, aby od svých auditorů požadovaly, aby se takovéto ověřování stalo součástí každoročního auditu.

Komise pro cenné papíry zařadila problém náležité správy a řízení společností do svého plánu činnosti, i když její pravomoc pokrývá jen menší část množiny společností, které by měly Kodex přijmout a řídit se jím. Podle analytických závěrů Světové banky, jsou chabé výsledky mnoha českých společností vysvětlitelné především právě nízkou úrovní jejich správy a řízení.

8.1 Výkon vlastnických práv

Ministerstvo financí vykonává vlastnická práva ve společnostech, ve kterých stát drží majetkový podíl určený k následné privatizaci. Společnosti, ve kterých drží stát více než 40% akcií, jsou označovány jako ovládané společnosti. Z nich jsou k 1.1.2007 čtyři akciové společnosti, nazývané ovládané společnosti strategického významu. Jsou to ČEZ, a. s., ČEPRO, a. s., České aerolinie a. s., MERO ČR, a. s..

Jedná se o subjekty, které mají značný význam pro ekonomiku ČR a zaujímají významné, některé z nich monopolní místo na trhu, kde konkurenční prostředí dosud vyžaduje regulační opatření ze strany státu. Ostatní, tzv. neovládané společnosti, představují cca 4% z

celkové nominální hodnoty akcií v držení Ministerstva financí. Větší význam z hlediska privatizace mají pouze společnosti, u kterých Ministerstvo financí drží 10 a více procent akcií.

Tab. 1. Základní ekonomické ukazatele ve společnostech strategického významu

Název společnosti	Základní kapitál (tis. Kč)	Podíl akcií držených v majetku státu (%)	Počet zaměstnanců	Čistý zisk/ztráta (tis. Kč)	Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (%)	Výnosnost aktiv - ROA (%)
ČEZ, a. s.	59221084	65	31161	25803000	13,5	9,4
ČEPRO, a. s.	5660000	100	840	102588	1,5	0,7
České aerolinie a. s.	8430921	57	5442	-140052	-14,9	-1,2
MERO ČR, a. s.	2735510	100	115	244799	2,9	2,3

8.2 Corporate Governance ve společnosti ČEZ, a. s.

Společnost deklaruje ve výročních zprávách, že vztahy k akcionářům a investorům, stejně jako správa společnosti, vycházejí z doporučení Kodexu pro správu a řízení společností.

Jako jediná společnost vydala zprávu o dodržování pravidel řízení společnosti. Tato zpráva se zaměřuje na otázku nejlepších postupů ve vztahu k jednání valné hromady, jednání dozorčí rady, jednání představenstva a třetím osobám a jiným institucím. Ve zprávě je definováno 48 pravidel Corporate Governance, která jsou hodnocena podle plnění ano či ne a ke každému bodu je připojeno vyjádření společnosti. Společnost splňuje 45 pravidel a 3 pravidla nesplňuje. [9]

V rámci Kodexu správy a řízení společností se zpráva zaměřuje pouze na vybrané problémy, které jsou z větší části stanoveny v právních předpisech a v některých otázkách, které společnost nesplňuje je uvedeno prohlášení společnosti, že podle právních předpisů ČR není vyžadováno.

Společnost ČEZ, a. s., která je jako jediná kotovaná společnost strategického významu nejvíce splňuje požadavky Kodexu správy a řízení společností. Tato skutečnost je dána, právě onou obchodovatelností akcií na burze. Protože na veřejně obchodovatelné společnosti jsou kladeny povinnosti zákonem, které se více či méně objevují v Kodexu.

Nicméně lze nalézt nedostatky ve správě a řízení společnosti, které se objevují i dalších společnostech se strategickým významem. V první řadě bych upozornil na potřebu rozvíjet rámec správy a řízení společnosti a nutnost pohlížet na ustanovení Obchodního zákoníku jako na minimální standardy požadované od všech společností.

Společnost musí na každý pořad jednání valné hromady zařadit bod Diskuse a poskytnout pro takovou diskusi dostatek prostoru.

V souvislosti se zákazem obchodování za základě důvěrných informací bych rád upozornil na probíhající soudní spor s obchodním ředitelem společnosti ČEZ, který je podezřelý z toho, že při obchodování s akcemi ČEZ zneužil vnitřních informací (insider dealing) a vydělal 1,6 mil. Kč. Svoboda po sdělení obvinění odstoupil z představenstva firmy a po obžalobě rezignoval na funkci v řídicím výboru, avšak dále si ponechává křeslo ředitele. [18] Zde je otázkou, zda jsou jeho kroky dostatečné s ohledem na nárok vysokého standardu čestnosti členů správních orgánů.

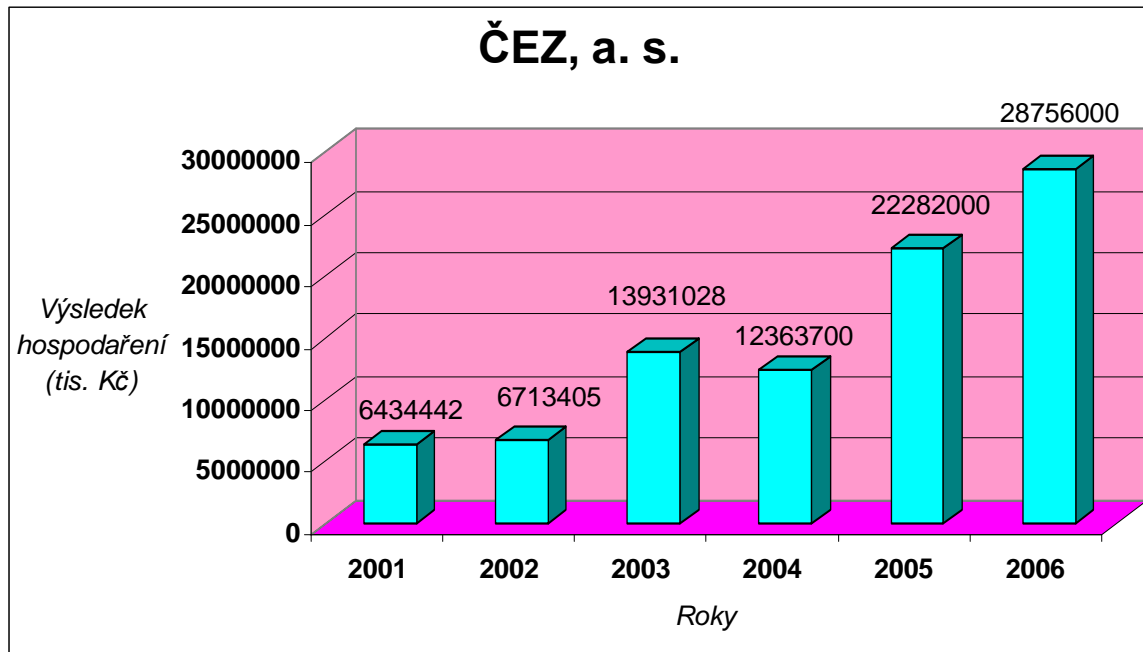
Společnost vyhotovila seznam členů orgánů a zaměstnanců, které lze obecně považovat za zasvěcené osoby disponující vnitřními informacemi.

Za součást nejlepší praxe se považuje oddělení funkce ředitele a předsedy představenstva. V tomto ohledu společnost je v rozporu a obě funkce zastává Martin Roman a nebylo rozhodnutí o spojení funkcí veřejně vysvětleno, které Kodex správy a řízení společnosti stanovuje.

Kodex doporučuje pro zajištění řádné a efektivní administrace procesu správy a řízení společnosti, zejména činnosti představenstva a dozorčí rady zřízení funkce tajemníka společnosti. Zakotvení ve stanovách zřízení funkce tajemníka se považuje za nejlepší praxi správy a řízení společnosti.

Nejlepší mezinárodní praxe zcela jednoznačně vyžaduje, aby většina členů dozorčí rady a představenstva byla nezávislá, tj. aby členové správních orgánů nebyli spřízněni s výkonným vedením nebo s majoritními akcionáři či s těmi, kdo pro společnost pracují, nebo s dceřinou společností či s holdingovou společností, a také aby nebyli úzce propojení osobami podle definice v § 2 písm.f) ZPKT. Kodex doporučuje, splnění tohoto požadavku alespoň u členů dozorčí rady, což je v souladu. Nicméně, kdyby se uplatňoval požadavek i u členů představenstva, tak by vyhověli jen dva členové, kde jeden je předseda představenstva a CEO a druhý je služebně nejmladší.

V rámci plnění kodexu správy a řízení společností se ČEZ, a. s. řídí směrnicemi ČNB o zveřejňování všech podstatných informací. Společnost průběžně plní všechny své zákonné povinnosti k zainteresovaným stranám včetně zaměstnanců, věřitelů a dodavatelů. [10]



Graf 1. Výsledky hospodaření ČEZ, a. s.

8.3 Corporate Governance ve společnosti ČEPRO, a. s.

U společnosti ČEPRO, a. s. je jediným vlastníkem Ministerstvo financí ČR. Tato společnost postrádá jakoukoliv základnu pro efektivní rámec správy a řízení společnosti. Chybí rozdělení odpovědnosti mezi různé orgány a jasná formulace zajištění služby veřejnému zájmu.

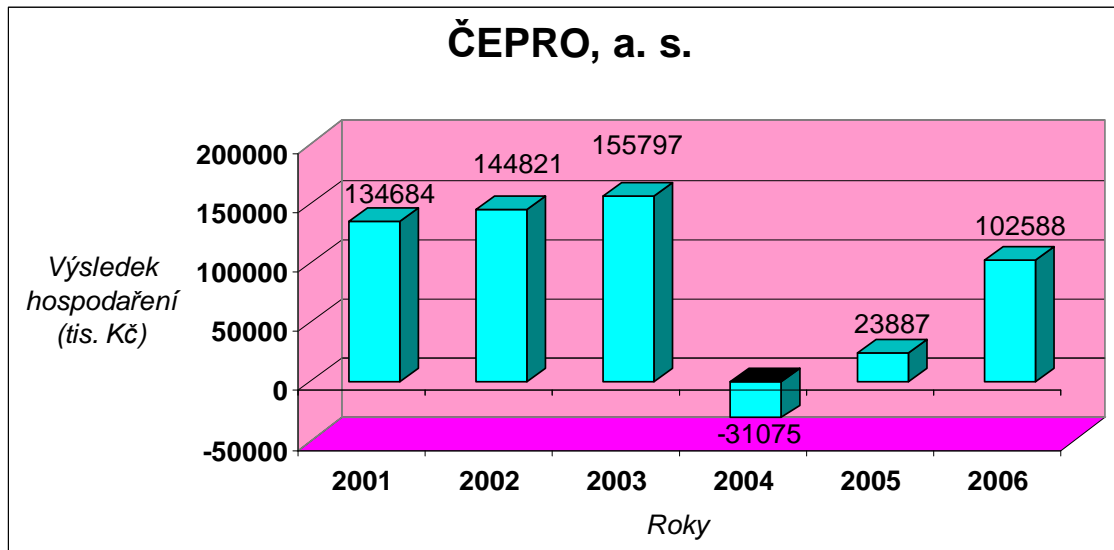
Chybí zveřejňování pololetních zpráv a popis funkcí představenstva a dozorčí rady. Dále společnost nezveřejňuje informace o jednotlivých členech představenstva a dozorčí rady a klíčových manažerech.

Společnost nevyužívá kanálů k šíření informací, nezveřejňuje politiku odměňování. Společnost neakceptuje kapitulu odpovědnosti představenstva a dozorčí rady a nedeklaruje Principy správy a řízení o nezávislosti představenstva a dozorčí rady.

Pro zajištění řádné a efektivní administrace procesu správy a řízení společnosti nezřídila funkci tajemníka společnosti a neustanovila výbor pro audit, výbor pro odměňování a výbor pro jmenování.

Funkci generálního ředitele a předsedy představenstva zastává jediná osoba. Toto rozhodnutí spojení úlohy CEO a předsedy představenstva nebylo veřejně vysvětleno.

Společnost nesplňuje požadavek uveřejňování a průhlednosti. Ve výroční zprávě neuveřejňuje prohlášení, jak aplikuje příslušné Principy správy a řízení, obsažené v Kodexu. [21]



Graf 2. Výsledky hospodaření ČEPRO, a. s.

8.4 Corporate Governance ve společnosti České aerolinie a. s.

Společnost České aerolinie a. s. se na přelomu září a října roku 2004 formou usnesení představenstva o dozorčí rady přihlásila k plnění Kodexu správy a řízení společností založeného na principech OECD.

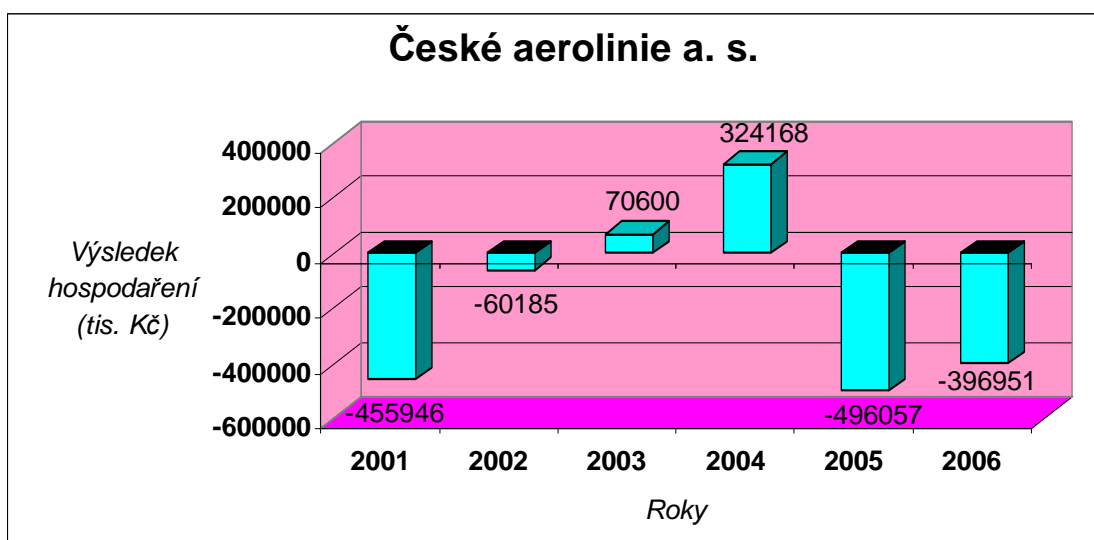
Na základě analyzování míry aplikace Kodexu společnost stanovila oblasti, které je třeba splnit, aby došlo k naplnění ustanovení Kodexu. Šlo o zřízení výborů dozorčí rady a představenstva a zřízení funkce tajemníka společnosti, přijetí pravidel pro odměňování členů představenstva a dozorčí rady, zajištění vzdělávacího programu ke Corporate Governance v ČSA a další úkoly spojené s funkčním plněním konkrétních ustanovení Kodexu.

V roce 2005 byl zřízen výbor pro audit jako společný výbor dozorčí rady a představenstva, výbor pro záležitosti personální, nominační a odměňování a výbor pro strategii jako poradní orgány dozorčí rady a výbor pro řízení rizik. Vznikla i kancelář tajemníka společnosti včetně zřízení funkce tajemníka společnosti. Činnosti jednotlivých výborů a kanceláře se řídí statuty a jednacími řády.

Funkci generálního ředitele a předsedy představenstva zastává jediná osoba. Toto rozhodnutí spojení úlohy CEO a předsedy představenstva nebylo veřejně vysvětleno.

Společnost neuveřejňuje politiku odměňování a podrobnosti ve výroční zprávě. Podle Komise v Plánu postupu se doporučuje, aby společnosti rádně vykazovaly náklady společností a schémata odměňování ve výroční zprávě.

K naplnění dalších ustanovení Kodexu byl zahájen vzdělávací program Corporate Governance pro členy správních orgánů. V dalších krocích by měla naplňovat všechna ustanovení Kodexu, zejména přípravou návrhu etického kodexu, realizovat projekt elektronické podpory správních orgánů a realizovat úpravy stanov pro jednání řádné valné hromady. [22]



Graf 3. Výsledky hospodaření České aerolinie a. s.

8.5 Corporate Governance ve společnosti MERO ČR, a. s.

Stanovy společnosti upravují práva akcionářů, členů představenstva a dozorčí rady. Stanovy vytváří dostatečný rámec správy a řízení práv akcionářů a jejich klíčových funkcí.

Nicméně nesplňuje požadavek uveřejňování ve výročních zprávách prohlášení, jak společnost aplikuje příslušné principy Kodexu. Dále podle doporučení Plánu postupu Komise EU nepopisuje funkce valné hromady a její klíčové pravomoci, funkce představenstva.

Společnost uveřejňuje informace o transakcích s propojenými osobami. Přehledně graficky znázorňuje strukturu propojených osob a vyznačuje jednoznačně identifikovatelné právní vztahy mezi propojenými osobami.

Při uveřejňování informací o jednotlivých členech představenstva a dozorčí rady a klíčových manažerech chybí podle nejvyšších standardů uveřejňování informací údaje, které by pomohli akcionářům ohodnotit zkušenosti jednotlivých členů a manažerů.

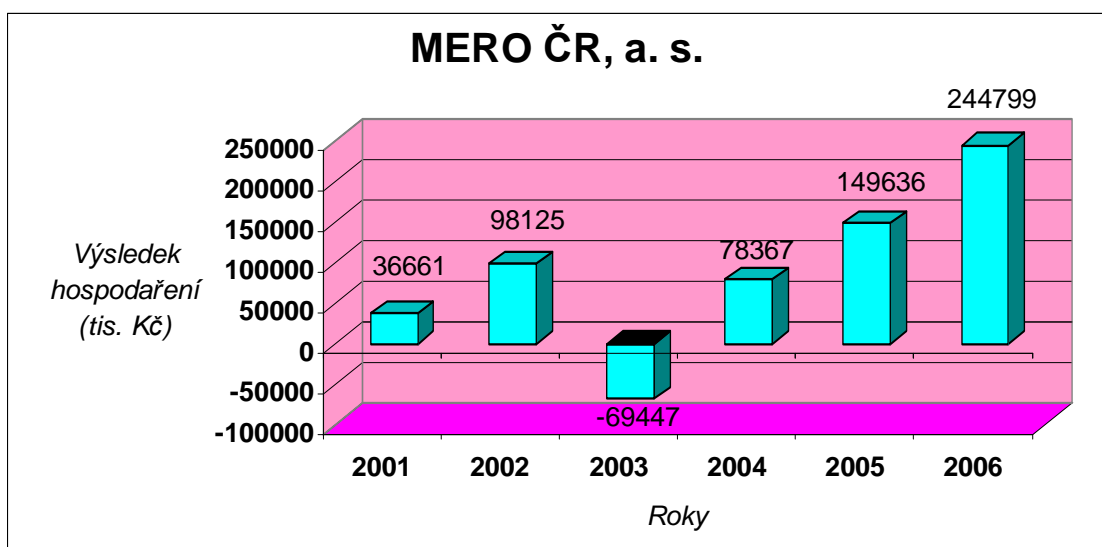
Ve výročních zprávách do roku 2004 společnost uváděla den zápisu či odvolání jednotlivých členů představenstva a dozorčí rady, ale v následujících letech došlo ke zrušení poskytování těchto údajů.

Společnost neuvádí zda členové dozorčí rady a představenstva jsou nezávislí, tj. spříznění s výkonným vedením nebo s majoritními akcionáři či s těmi, kdo pro společnost pracují, nebo s dceřinou společností či s holdingovou společností.

Funkci generálního ředitele a předsedy představenstva zastává jediná osoba. Toto rozhodnutí spojení úlohy CEO a předsedy představenstva nebylo veřejně vysvětleno.

Zlepšení ve správě a řízení společnosti lze zaznamenat v roce 2005, kdy společnost ustanovila sekci interního auditu a funkci tajemníka společnosti. Pro další aplikaci Kodexu by měla společnost ustavit dva různé výbory odpovědné za nezávislý audit společnosti za odměňování a výbor pro jmenování.

Ve svém etickém kodexu společnost MERO ČR a. s. vymezuje základní hodnoty, které jsou zejména vytváření nekorupčního prostředí, důslednost plnění dohod, vědomí společné zodpovědnosti za úspěch firem, trvalé rozvíjení důvěry, týmová práce, otevřenost a srozumitelnost v komunikaci či trvalé zlepšování procesů a výkonů. Etický kodex je uveřejněn a zásady jsou vštěpovány všem zaměstnancům. [20]



Graf 4. Výsledky hospodaření MERO ČR, a. s.

9 CORPORATE GOVERNANCE PRO STÁTEM VLASTNĚNÉ PODNIKY

Podle OECD musí být státy nejlepšími majiteli podniků. Dne 28. dubna 2005 schválilo OECD Směrnici Corporate Governance pro státem vlastněné podniky (Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), která dává konkrétní doporučení zemím k efektivnějšímu řízení.

Směrnice má pomoci státem vlastněným podnikům v konkurenceschopnosti, efektivnosti a transparentnosti. V mnoha zemích zůstávají ve vlastnictví státu velké firmy klíčových sektorů (veřejně užitečných podniků), jako energetický, plynárenský, vodárenský a multiutilitní. V takových podnicích odhalilo studium OECD nevyhovující praktiky, zahrnující stanovení protichůdných společných cílů, nejasného stanovení povinností a neprůhledných procedur jednání. Směrnice vyzývá vlády k:

- zajištění pole působnosti pro státem vlastněné podniky v konkurenci se soukromým sektorem,
- zřetelnému oddělení role státního vlastnictví a jeho regulační funkce,
- zvýšení flexibility ve strukturách kapitálu, aby se státní podniky ocitly v konkurenčním prostředí v oblasti financování.

Dále by se měl stát více informovaným a aktivním podílníkem, tím že:

- zjednoduší centrální odpovědnost ve více efektivní povinnosti uvnitř státní správy,
- odstraní politické překážky v každodenním řízení,
- aplikuje transparentní proces nominace členů výborů, založených na jejich kompetencích a schopnostech. [24]

Stát by měl posílit roli výborů, zlepšit průhlednost, zesílit vnitřní řídicí prvky, odhalit finanční pomoc od státu. Důležité je provedení nezávislé, externí revize, která je založena na mezinárodních normách.

Tato směrnice je doplňkem Principů Corporate Governance OECD, které byly vytvořeny v roce 1999 a revidovány v roce 2004. Principy jsou základním kamenem pro národní zákony v členských i nečlenských zemích OECD. A očekává, že Směrnice bude využívána jako odkaz ke zlepšení činností vlády a státních podniků.

Směrnice Corporate Governance OECD státem vlastněných podniků má poskytnout mezinárodní měřítko vládám, aby stanovily a zlepšily výkon vlastnictví v SOE. Směrnice je postavena na rozsáhlých zkušenostech zemí celého světa a nabízí konkrétní rady státům jako vlastníkům společností. Zlepšení efektivity a transparentnosti v SOEs má značné přínosy zvláště v zemích, kde je významné státní vlastnictví.

V následující kapitole jsem nastínil z anglického originálu odkazy směrnice, které by podle doporučení OECD měla vláda a státní podniky respektovat a zohlednit při své řádné správě. V České republice není tato směrnice implementována. Doporučuji tuto směrnici respektovat a brát jí v úvahu, aby stát a vláda vykonával správu a řízení řádně, efektivně, transparentně a podle nejvyšších mezinárodních standardů.

9.1 Směrnice pro státem vlastněné podniky

9.1.1 Stát ve funkci majitele

Stát by měl působit jako informovaný a aktivní majitel a mít jasnou a konzistentní politiku vlastnictví zajištěnou vládou, která by měla zajistit dozor nad státními podniky, aby byl transparentní, profesionální a efektivní. [24]

A. Vláda by měla definovat a rozvíjet celkové cíle a roli vlády ve státem vlastněných podnicích, což jí má sloužit jako nástroj pro prováděnou politiku vlastnictví.

Jasná politika vlastnictví pomáhá vyhnout se situacím, kdy se SOEs ocitnou v nadměrné samostatnosti v nastavení cílů společnosti. Navíc by se měl stát snažit být konzistentní v politice vlastnictví a vyhnout se příliš častému modifikování celkových cílů.

Jasná, konzistentní a explicitní politika vlastnictví poskytne SOEs, trhu a široké veřejnosti předvídatelné a jasné informace o vlastnických cílech a jeho dlouhodobých závazků. Při rozvíjení a aktualizaci státní politiky vlastnictví by měly vlády využívat veřejných porad. Politika vlastnictví a přidružené cíle společnosti by měli být veřejné listiny přístupné široké veřejnosti a obíhat mezi relevantními ministerstvy, agenturami, výbory SOEs, managementem a vládou. Důležité je i potvrzení politiky vlastnictví významnými státními zaměstnanci a potvrzení společných cílů na setkání akcionářů a vyšším managementem.

B. Vláda by neměla být zapojená do každodenního řízení v SOEs a dovolit managementu plnou autonomii v dosahování definovaných cílů. Stát by měl být primárně aktivní a infor-

movaný vlastník s jasnou a konzistentní strategií vlastnictví a zajistit řádný proces nominace kandidátů do statutárních orgánů. Jeho vlastnické právo a koordinační schopnosti by měly být omezeny pouze na strategické problémy a politiku. Stát by měl veřejně odhalit a specifikovat rozhodnutí spolu s osobami, které mají tuto pravomoc.

C. Stát by měl nechat statutární orgány či výbory vykonávat jejich povinnost a respektovat jejich nezávislost. Při nominacích a volbě by měli vlastníci SOE se zaměřit na možnosti kandidátů, aby vykonávali povinnosti profesionálně a nezávisle. Jak je uvedeno v Principech OECD je důležité, aby tito členové nepůsobili jako zástupci různých volebních stran či obvodů. To znamená, že členové statutárních orgánů a výborů by neměli být řízeni žádnými politickými zájmy při provádění svých povinností ve společnosti.

Jestliže je stát ovládající či jediný majitel, tak má jedinečnou možnost jmenovat a volit členy do společnosti bez souhlasu dalších podílníků. V tomto procesu musí stát minimalizovat možné konflikty zájmu a vyhnout se nadměrnému obsazování členy ze státní správy. Toto je zvláště významné pro částečně vlastněné SOEs a pro SOEs v konkurenčním průmyslovém odvětví.

V některých zemích se rozhodli vyhnout se jmenování nebo volení do SOEs kohokoliv ze zákonodárné moci nebo z dalších úředníků. Tato praxe zbavuje vládu možnosti přímo zasahovat do SOEs nebo podnikového řízení a omezuje státní odpovědnost za rozhodnutí orgánů společnosti.

Volení členů ze zákonodárné moci nebo z dalších úředníků by mělo být možné jen v případech, že splňují všechny nároky a nebudou působit jako prostředek nepatřičného politického vlivu. Veškeré potencionální konflikty zájmů vztahující se ke členovi SOE by měli být ohlášeny. Statutární orgány by neměly reagovat na politické signály dokud je neschválí parlament nebo neprojde specifickými procedurami.

D. Vykonávání vlastnických práv by mělo určeno uvnitř státní správy. Funkce vlastnictví ve státní správě by se mělo jasně určit, zda je vlastnictví vykonáváno vládou nebo ministerstvem hospodářství nebo specifickým sektorem ministerstva.

E. Vlastnické právo by mělo být drženo zastupitelským orgánem jako je Parlament a měli by se jasně ohraničit vztahy s významnými veřejnými institucemi, včetně státních nejvyšších kontrolních institucí. Řada státních orgánů, ministerstva nebo administrativa má různé

role vis-á-vis nějakého SOEs. Pro zvýšení veřejné důvěry o způsobu řízení SOEs je důležité objasnit a vysvětlit tyto různé role široké veřejnosti.

V případě Parlamentu a jeho protokolů a vládních zasedání by se neměly praktikovat specifické procedury jako tajné uzavřené schůzky. Obecně přijatá procedura se může lišit podle ústavního práva a různých parlamentních tradic a rolí. Požadavek na odpovědnost by neměl omezit samosprávu nebo vlastníky při plnění jejich povinností.

E. Odpovědný by měl být Parlament s jasně vymezenými vztahy s veřejnými institucemi, včetně nejvyšších revizních institucí. Vztah s ostatními orgány státní správy by měl být jasně ohraničený. Řada státních orgánů a ministerstva mají různé role ve vztahu k SOEs. Aby stát zvýšil důvěru ve způsob, kterým stát řídí vlastnictví v SOEs, je důležité, aby tyto role jasně vysvětlil i objasnil široké veřejnosti.

Jeho odpovědností by mělo být přímo či nepřímo představovat zájmy široké veřejnosti, tuto roli představuje Parlament. Vlastníci by měli podávat zprávu o vlastním výkonu v souvislosti se státním vlastnictvím a dosažení státních cílů. Tyto zprávy by měly poskytovat kvantitativní a spolehlivé informace o řízení SOEs v zájmu jejich majitelů.

F. Stát jako aktivní majitel by měl vykonávat svá vlastnická práva podle právního uspořádání každé společnosti. Pro vyhnutí se politickému zasahování nebo pasivního státního vlastnictví je důležité zaměřením na efektivní vykonávání vlastnických práv. Doporučením je vykonávat vlastnická práva tak, aby chránila jeho vlastnictví a optimalizovala jeho hodnotu. OECD definovala 4 základní akcionářská práva Principy Corporate Governance:

- účastnit se a volit na valných hromadách,
- získávat významné a dostatečné informace o společnosti,
- volit a odstranit členy,
- schválit mimořádné transakce.

Účinnost a spolehlivost řízení SOE závisí na informovanosti akcionářů a efektivním vykonávání vlastnických funkcí.

9.1.2 Spravedlivé zacházení s akcionáři

Stát by měl zajistit, že další akcionáři nebudou chápat stát jako neprůhledného, nepředvídatelného a nespravedlivého majitele. Stát by měl naopak být příkladný a provádět nejlepší praxi zacházení s menšinovými akcionáři.

A. Zacházení se všemi podílňíky SOEs má být spravedlivé. Je důležité, aby stát nezneužíval svou roli dominantního akcionáře, např. sledováním takových cílů, které nejsou v zájmu společnosti a tím způsobí újmu dalším akcionářům. Vlády by měly omezit použití zlatých akcií a odhalit dohody akcionářů a struktury kapitálu, které dovolují vyšší míru kontroly nad společnostmi.

B. SOEs by měl dodržovat vysokou míru transparentnosti ke všem podílňíkům. Nekótované SOEs by měly dalším podílňíkům poskytovat informace na valných hromadách.

C. SOEs by měly vyvíjet aktivní politiku komunikace a konzultace se všemi podílňíky.

9.1.3 Vztahy s akcionáři

Politika státního vlastnictví by měla klást důraz na význam vztahů s investory pro udržitelné finanční zdraví podniku. Kdekoliv v sektorech ekonomiky existují SOEs, tak mají zásadní dopad na ekonomický vývoj a na společnosti v sektoru, ve kterém jsou aktivní. Vláda by neměla používat SOEs k jiným cílům, které jsou používané v soukromém sektoru.

Principy Corporate Governance OECD doporučují, aby orgány společnosti uplatňovaly vysoké etické normy. V dlouhodobém zájmu SOEs by měla být důvěryhodná a spolehlivá v každodenních operacích s ohledem na její dlouhodobé závazky. SOEs by měly vyvinout vnitřní etické kodexy, které vyhovují normám státu ve kterém společnost působí.

9.1.4 Transparentnost

SOEs by měly uplatňovat vysoké standardy transparentnosti v souladu Principy Corporate Governance OECD.

A. Vlastníci by měli vyvinout konzistentní zpravodajství státních podniků a uveřejnit ročně celkovou zprávu o všech SOEs. Celková zpráva by měla být klíčovým nástrojem prezentace směru vývoje pro širokou veřejnost, Parlament a média. Tato zpráva by měla čtenářům poskytovat jasný pohled na celkový vývoj všech SOEs.

Celková zpráva by měla se soustředit primárně na finanční výkon a hodnotu SOEs. Pří-
nejmenším by měla poskytovat údaje o celkové hodnotě portfolia SOEs. Také by měla za-
hrnovat sdělení o státní politice vlastnictví a informace jak stát implementuje tuto politiku.
Souhrnná zpráva by měla poskytnout hlavní finanční ukazatele zahrnující zisk, cash flow z
operačních aktivit, hrubé investice, čistý příjem na akcii (ROE) a dividendy.

Je nutno zdůraznit, že souhrnné zprávy by neměly duplikovat existující zprávy, např. vý-
roční zprávy Parlamentu. Je užitečné vyvinout webové stránky, kde budou tyto zprávy do-
stupné široké veřejnosti. Webové stránky by mohli poskytovat informace o fungování stát-
ního vlastnictví a o hlavní politice vlastnictví, jako i informace o velikosti, vývoji, výkonu
a hodnotě státního odvětví.

B. SOEs by měly vyvinout účinné procedury interního auditu společnosti, které směřují
přímo do revizního výboru či firemním orgánům. Ve velkých společnostech je nezbytnou
ustanovit vnitřního auditora společnosti. Vnitřní audit je nezávislý orgán, který se zaměřuje
na přidanou hodnotu a zlepšení organizace. Pomáhá společnosti aplikovat její cíle systema-
ticky, disciplinovaně a zlepšit její efektivitu.

Interní auditoři společnosti patří k risk managementu a jsou důležití pro účinný a robustní
transparentnost vnitřních orgánů. Měli by zajišťovat adekvátní aplikaci firemních procedur
a zaručovat informační transparentnost společnosti. Interní auditoři by měli mít neomezený
přístup k ředitelům, členům všech orgánů a kontrolnímu výboru. Měli by se povzbuzovat
konzultace mezi externími a interními auditory společnosti. Dobrou praxí je zahrnutí vnitř-
ní kontrolní zprávy v účetních výkazech.

C. Zejména velké SOEs by měly podléhat každoročnímu nezávislému externímu auditu
založenému na mezinárodních normách. Existence specifických státních kontrolních po-
stupů není náhradou za nezávislý externí audit. U SOEs nejsou nezbytně nutné externí au-
dity nezávislými auditory. Díky specifickému státnímu auditu a kontrolním systémům, se
považují tyto procesy za zaručující jakost a rozsah účetních informací. Nicméně tyto speci-
fické systémy jsou určeny k monitorování veřejných prostředků a rozpočtových zdrojů než
na celkové operace SOE.

D. V zájmu široké veřejnosti by měly být SOEs transparentní obchodní společnosti.
Všechny SOEs by měly odkrýt finanční i nefinanční informace ve shodě s vysokou kvalitou
mezinárodních standardů.

Vysoký stupeň transparentnosti je důležitý pro sledování cílů veřejné politiky. To je zejména důležité v případě, kdy mají významný dopad na státní rozpočet nebo dopad globálního rozsahu.

E. Principy Corporate Governance OECD popisují hlavní prvky zveřejňování pro obchodní společnost. SOEs by minimálně měly vyhovět těmto požadavkům, včetně finančních a hospodářských výsledků podniku, politiky odměn, spřízněných transakcí, struktury dozoru a politiky vlády.

Příklady takových informací:

1. Jasně sdělení veřejnosti cílů společnosti a jejich plnění.

Důležité jsou jasné představy o celkových cílech SOE. Když je stát většinový akcionář nebo ovládá SOE, tak by měly být cíle společnosti jasně sděleny všem dalším investořům, trhu a široké veřejnosti. Tyto závazky pak vedou firemní funkcionáře k vyjasnění cílů a zvýšení manažerských závazků ve sledování těchto cílů.

2. Vlastnictví a hlasovací uspořádání společnosti.

Všechny speciální práva nebo dohody, které deformují vlastnické právo nebo kontrolu SOE, jako zlaté akcie a právo veta, by měly být odhaleny.

3. Všechny rizikové faktory a přijímaná opatření musí vést k řízení rizika.

Velké potíže nastávají, když SOEs provádí ambiciózní strategie bez náležité identifikace, hodnocení a zveřejnění souvisejících rizik. Bez adekvátních zpráv o rizikových faktorech mohou SOE poskytovat falešné údaje o její finanční situaci a celkovém výkonu.

4. Existence finanční pomoci a záruk přijatých od státu.

Měly by se odhalit detaily každé státní dotace nebo podpory přijaté SOE, záruky udělené státem pro operace SOE, stejně jako i závazky, které stát převezme za SOE. Osvědčená metoda je parlamentní kontrola státních záruk.

5. Materiální transakce s přízněnými skupinami (entitami).

Mělo by být odhaleny transakce mezi SOEs a s přízněnými entitami, například přímé investice jednoho SOE v dalších společnostech. Zpráva o transakcích mezi spřízněnými

mi entitami by měla poskytovat takové informace, které poskytnou obraz o poctivosti a přiměřenosti takových transakcí.

9.1.5 Povinnosti členů orgánů SOEs

Orgány SOEs by měly mít autoritu, pravomoc a nestrannost k realizaci svých funkcí strategického vedení a monitorování managementu. Měly by jednat čestně a nést zodpovědnost za jejich činy.

V některých zemích jsou orgány SOE příliš velké, postrádají dohled a nezávislé mínění. Mohou také být zaplaveny nadměrným množstvím členů ze státní správy. Navíc nemusí mít plný rozsah svých práv a tak můžou být snadno přemoženy vrcholovým managementem a entitami vlastníků.

Důležité je, aby SOEs měly silné orgány, které jednají v jejím zájmu a efektivně monitorují management bez nepatřičných politických zásahů. Proto je nezbytné zajistit nezávislost orgánů SOEs a zlepši způsob jejich fungování.

A. Orgány SOEs by měly mít jasný příkaz a konečnou odpovědnost za výkon společnosti. Orgány SOE by v zásadě měla mít stejné povinnosti a závazky uvedené v obchodním právu. V praxi mají členové orgánů sníženou odpovědnost, zvláště v případech jsou-li nominováni státem. Povinnosti členů SOEs by měly být ukotveny v předpisech politiky státního vlastnictví a ve firemních kodexech. Neměl by se dělat žádný rozdíl mezi členy nominovanými státem a členy nominovanými dalšími podílčníky nebo investory.

B. Členové SOE by měli monitorovat management a strategické vedení, jestli vedou společnost směrem stanoveným vládou. Musí mít právo jmenovat a odstranit CEO. V mnoha případech nemají členové přidělena taková oprávnění, aby mohla plně monitorovat management a strategické vedení.

Klíčovou funkcí členů SOE by mělo být jmenování a odvolání CEO. Bez této autority je pro orgány SOE řádně vykonávat své monitorovací funkce a být zodpovědný za výkon SOE.

C. Orgány SOE musí být složeny tak, aby mohly nezávisle a objektivně dohlížet. Nezbytná je nezávislost předsedy představenstva a CEO. Předseda představenstva má klíčovou roli v řízení orgánů, zajišťování aktivního individuálního přístupu členů orgánů ve strategickém vedení SOE.

D. Zastoupení zaměstnance ve správní radě by mělo garantovat efektivní výkon a přispět ke zvýšení informovanosti a nezávislosti.

E. Nezbytné je zřízení specializovaných výborů, které by doplňovaly orgány společnosti ve výkonu jejich funkcí. Zvláštní výbory se odvíjí od společnosti a průmyslového odvětví. Zvláštní výbory tvoří: revizní výbory, výbory odměn, strategické výbory, výbory etiky a risk výbory.

9.2 Corporate Governance ve státem vlastněných podnicích v Polsku

V posledních letech učinilo Polsko důležité kroky ke zlepšení Corporate Governance v SOEs. Vysoce kvalitní Corporate Governance je důležitá v časech transformace polské ekonomiky. Proto Polsko se snažilo citlivě a přesně navrhnout tento Kodex a pomocí něho zakončit úspěšně proces transformace.

Můžeme říci, že si orgány můžou blahopřát pro důraz a zlepšení Corporate Governance. Ministerstvo financí aktivně formulovalo a zvýšilo transparentnost dozoru nad velkou skupinou SOEs. Nicméně recenzí řízení SOEs v Polsku se odhalilo několik klíčových problémů, které by mohly přispět v budoucnu ke zlepšení Corporate Governance SOEs v Polsku. Zjištění jsou založena na Směrnici Corporate Governance pro SOEs. [11]

V Polsku existují potíže ve zpřístupnění informací o SOEs a o jejich ekonomickém výkonu, jako i informace o množství konkrétních druhů SOEs, velikosti státního vlastnictví a hodnotě SOE. Dále by Polsko mělo vykonávat centralizovaný systém dozoru v SOEs.

9.3 Corporate Governance ve státem vlastněných podnicích ve Slovenské republice

System správy a řízení byl ze začátku zaměřený jen na maximalizaci zisku bez ohledu na udržitelnost takového vývoje, ale postupně se zlepšuje. Toto ovlivňují nové zkušenosti z mezinárodního vývoje ve správě a řízení společností a mnohé změny se dějí i změnou legislativního prostředí.

Pozitivní, ale hlavně negativní zkušenosti vedly k formulování určitých zásad, kterými by se měli řídit vztahy mezi společnostmi, výkonným managementem a ostatními zainteresovanými skupinami. Tak jako v jiných zemích se staly Principy OECD východiskem pro tvorbu národních kodexů správy a řízení společností.

Na změny Principů OECD v roce 2004 Slovensko reagovalo návrhem nového kodexu, který byl v roce 2007 zpřístupněn široké veřejnosti. Na aktualizaci spolupracovali zástupci Národní banky SR, Ministerstva financí SR, Ministerstva spravedlnosti SR, Ministerstva hospodářství a Slovenská bankovní asociace. Kodex se vztahuje na všechny společnosti, kterých se cenné papíry obchodují na regulovaném trhu BCPB, ale jeho uplatňování je důležité i ve státních společnostech. [12]

Přestože rámec správy a řízení společností zaručuje, že orgány společnosti efektivně monitorují výkon managementu, akcionářům poskytuje přiměřenou návratnost a předchází konfliktům zájmů, tak některé společnosti aplikaci kodexu obcházejí.

Aby si některé společnosti mohly odškrtnout, že dodržují při své činnosti kodex správy a řízení společnosti, tak ustanovily referenty pro dodržování ustanovení kodexu. Tento referent podává představenstvu zprávy o dodržování principů kodexu. Taková aplikace potvrzuje bezmyšlenkovitý přístup představenstva k řízení společnosti.

Kodex zdůrazňuje potřebu jmenovat nezávislých členů do orgánů společnosti, ale toto naráží na nedostatečný potenciál vyškolených, kompetentních a nezávislých členů orgánů společnosti.

ZÁVĚR

Dobrá Corporate Governance je pro SOEs rozhodující, protože právě ony čelí ještě větším výzvám řízení než soukromé společnosti. SOE obvykle nemůže změnit představenstvo nebo management jejím převzetím a ani obvykle nemůže zbankrotovat.

Odpovědnost a výkon funkcí může být ztěžováno politickou interferencí, uboze definovanými nekomerčními cíli a netransparentností. Silná vnitřní regulace, dobrá transparentnost, nezávislé představenstvo a další nástroje dobrého řízení mohou pomoci SOEs dobře fungovat a vykonávat svou činnost v nejlepším zájmu občanů a dalších podílníků.

Řádný výkon Corporate Governance zavazuje společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a těmi, kdo společnost tvoří, tj. jejími akcionáři, představenstvem a dozorčí radou, výbory, vedením, zaměstnanci, zákazníci i dodavateli.

Zkušenost rozvinutých zemí ukazuje, že úspěch společnosti je závislý na systému procedur a směrnic. Část pravidel pro řádnou správu může být zahrnuta do statutu a řádů společnosti (např. organizační řád). Jiná pravidla je vhodnější vymezit formou samostatných dokumentů (např. jednací řád konkrétního výboru představenstva).

Základním východiskem úspěšné společnosti je vytvoření všech nutných pravidel a postupů pro transparentní správu, respektování práce a doporučení jmenovacího a odměňovacího výboru. Řádná správa je i spojena vzděláváním členů správních orgánů za účelem zvýšení jejich kompetentnosti.

V SOEs je rozpor mezi zájmy státu a zájmy manažerů, pracovníků, občanů a konzumentů. Dobrá Corporate Governance SOE nemůže ignorovat zájmy konzumentů/občanů a zrovna tak jako podnikání nemůže ignorovat zájmy menšinových akcionářů, dodavatelů, věřitelů a pracovníků.

Správa a řízení SOEs by se měla zaměřit na poctivé jednání se zákazníky a transparentním zpravodajstvím pro občany. Jestliže je stát jediný akcionář, tak podléhá malému tlaku na transparentnost. V mnoha případech jsou představenstva a manažeři ovládány politicky jmenovanými kandidáty.

Stát by měl být nejlepším majitelem a působit jako informovaný a aktivní majitel. Dále mít jasnou a konzistentní politiku vlastnictví zajištěnou vládou, aby byla zajištěna transparentnost, profesionálnost a efektivnost.

Proponuji vzít na vědomí Směrnici Corporate Governance pro státem vlastněné podniky a odstranit tak nevyhovující praktiky při správě a řízení SOEs. Směrnice pomůže zlepšit státem vlastněným podnikům konkurenceschopnost, efektivnost a transparentnost. V konečném důsledku dopomůže k tomu, aby stát byl nejlepším majitelem podniků.

CONCLUSION

The appropriate Corporate Governance seems to be crucial for SOEs due to the fact that both of them face even more challenges in management compare to corporations in private sector. SOE is not usually able to change the board of directors or management by its take-over and is not likely to go bankrupt.

Responsibility and functioning can be hindered by political interference, poorly defined noncommercial goals and by non-transparency. The strong inside regulation, proper transparency, the independent board of directors and other tools for efficient management can help SOEs to work properly and work the well-being of citizens and shareholders.

Due to proper performance of Corporate Governance, corporations are bound to keep balance between the organisation itself and its parts – shareholders, the board of directors, the board of supervisors, commissions, management, employees, customers and suppliers.

Expirience of developed countries seems to indicate the fact that companies achievement depends on the procedure and quide system. Some of the standards for proper administrati-on can be involved in companies´ status and rules (e. g. rules of organisation). It is more suitable to determine other rules in a form of single documents (e. g. rules of procedure for particular board of directors´ commissions).

The starting point for successful organisation is to establish rules and procedures for transparent administration, work respect and appointing and rewarding commission´s re-commendation. The proper aministration is also connected with education of administrati-ve bodies´members to increase their competency. In SOEs a clash between state interests and managers, workers, citizens and consumers interests can appear. The appropriate Cor-porate Governance SOE cannot ignore the citizens (consumers) interests like in case of business that cannot omit minority shareholders, suppliers, creditors and workers´interests.

SOEs administration and management should focus on honest customers´ treatment as well as transparent news service for citizens. If the state is the only shareholder it is under less pressure on transparency. Moreover in many cases boards of directors and managers are dominated by politically appointed cantidates.

The state is supposed to be the best proprietor and thus it ought to look like well-informed and active proprietor. In addition to that it should have clear and consistens ownership po-

licy bonded by government to assure transparency, professionalism and efficiency. I would suggest taking into account the Corporate Governance Guide for the state-owned companies and thus removing unsuitable practices in administration and management of SOEs. The guide can help to improve state-owned companies' competitiveness, efficiency and transparency. Finally, as a result it will help the state to become the best organisation proprietor.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HAVLAN, P. *Majetek státu v platné právní úpravě*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde, 2006. 462 s. ISBN 80-7201-578-8.
- [2] NEDOROST, L.SOVÁK, Z. *Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 152 s. ISBN 80-255-791-1.
- [3] HAVLAN, P. *Transformace státního vlastnictví: vybrané problémy*. Brno: Masarykova univerzita, 1992. 126 s. ISBN 80-2100-483-5.
- [4] PLÍVA, S. *Hospodaření s majetkem státu*. 2. vydání. Praha: Beck, 2006. 366 s. ISBN 80-7179-811-8.
- [5] Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod. In *ÚZ - Úplné Znění č. 581: Ústava České republiky; Listina základních práv a svobod podle stavu k 5.9.2006*. Ostrava: Sagit, 2006. ISBN 80-7208-587-5.
- [6] *Kodex správy a řízení společností* [online]. [cit. 2008-02-06]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Kodex_spravy_a_rizeni_spolecnosti_2004.pdf>.
- [7] *Business center.cz: zákon o podnikání na kapitálovém trhu* [online]. [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/-podnikani-na-kapitalovem-trhu/>>.
- [8] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In *Sešit č. 71: : Obchodní zákoník a insolvenční zákon a předpisy související podle stavu k 1.3.2008*. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-446-0.
- [9] *Zpráva o dodržování pravidel řízení společnosti* [online]. [cit. 2008-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/investori/informacni-povinnost-emitenta/560.html>>.
- [10] *CEZ, a. s.: Finanční informace* [online]. [cit. 2008-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/investori/financni-informace.html>>.
- [11] *Ministerstwo Skarbu Państwa: Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Poland* [online]. [cit. 2008-02-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.msp.gov.pl/download.php?s=2&id=670/>>.

- [12] *Zjednotený kódex správy a riadenia spoločností* [online]. [cit. 2008-02-03]. Dostupný z WWW: <http://www.bsse.sk/Content/SK/Emitenti/corp_gov/Kodex_CG.pdf/>.
- [13] MALÝ, K. *Dějiny českého a československého práva do roku 1945*. 3. vydání. Praha: Linde, 2003. 673 s. ISBN 80-7201-433-1.
- [14] HAVLAN, P. *Vlastnictví státu*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 230 s. ISBN 80-2102-351-1.
- [15] *Legis.cz: organizační složka státu* [online]. [cit. 2008-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.pojmy.legis.cz/organizacni-slozka-statu.php/>>.
- [16] KLÍROVÁ, J. *Corporate Governance - správa a řízení obchodních společností*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 127 s. ISBN 80-7261-052-X.
- [17] JIRÁSEK, J. *Podnikatelská správa akciových společností*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001. 126 s. ISBN 80-86419-14-2.
- [18] *Novinky.cz: obchodní ředitel ČEZu Svoboda půjde před soud* [online]. [cit. 2008-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/clanek/135644-obchodni-reditel-cezu-svoboda-pujde-pred-soud.html/>>.
- [19] *Ministerstvo financí ČR: správa majetku* [online]. [cit. 2008-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/fnm_sprava_majetku.html/>.
- [20] *MERO ČR, a. s.* [online]. [cit. 2008-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.mero.cz/>>.
- [21] *ČEPRO a. s.* [online]. [cit. 2008-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceproas.cz/>>.
- [22] *České aerolinie, a. s.* [online]. [cit. 2008-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.csa.cz/cs/portal/company.htm/>>.
- [23] *Organisation for Economic Co-operation and Development* [online]. [cit. 2008-02-16]. Dostupný z WWW: <http://www.oecd.org/home/0,3305,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html/>.
- [24] *European corporate governance institute* [online]. [cit. 2008-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- CEO chief executive officer, generální ředitel.
- ČNB Česká národní banka.
- FNM Fond národního majetku.
- MF Ministerstvo financí.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.
- SOE state owned enterprise, státem vlastněný podnik.
- SOEs state owned enterprises, státem vlastněné podniky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr.1. Prosté schéma vztahů správy, vedení a řízení.....</i>	28
---	----

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Výsledky hospodaření ČEZ, a. s.</i>	43
<i>Graf 2. Výsledky hospodaření ČEPRO, a. s.</i>	44
<i>Graf 3. Výsledky hospodaření České aerolinie a.s.</i>	45
<i>Graf 4. Výsledky hospodaření MERO ČR, a. s.</i>	46

SEZNAM TABULEK

<i>Tab.1. Základní ekonomické ukazatele ve společnostech strategického význam.....</i>	<i>41</i>
--	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Držení akcií ministerstvem financí

PŘÍLOHA P I: DRŽENÍ AKCIÍ MINISTERSTVEM FINANČÍ

Název a.s.	Držení MF	% drže- ní	Základní ka- pitál	Likvida- ce, konkurs
	v tis. Kč		v tis. Kč	
Československá plavba labská, a.s.	0,8	0	2 057 212,00	
Vodovody a kanalizace Zlín, a.s.	1	0	1 030 018,00	
Vodovody a kanalizace Mladá Boleslav, a.s.	1	0	1 018 850,00	
Vodovody a kanalizace Chrudim, a.s.	1	0	918 249,00	
Vodovody a kanalizace Hodonín, a.s.	1	0	790 692,00	
Vodovody a kanalizace Náchod, a.s.	1	0	692 345,00	
Slovácké vodárny a kanalizace, a.s.	1	0	587 239,00	
Vodohospodářská společnost Vrchlice - Maleč, a.s.	1	0	490 349,00	
Vodovody a kanalizace Prostějov, a.s.	1	0	442 148,00	
VaK Bruntál a.s.	1	0	289 336,00	
ZEVETA, a.s. v likvidaci	1	0	263 271,00	likvidace
Geofyzika, a.s.	0,086	0	20 185,15	konkurs
COLORLAK, a.s.	0,83	0	178 543,93	
Česká spořitelna a.s.	130	0	15 200 000,00	
Ústav nerostných surovin a.s.	1	0	63 622,00	
První brněnská strojírna Brno DIZ, a.s.	14,793	0,05	30 125,35	
KOZAK Klatovy a.s.	167	0,08	206 560,00	

ORLIČAN, a.s.	43,75	0,09	48 858,50	
ARMABETON, a.s.	1 878,00	0,13	1 444 521,00	konkurs
LINETA Severočeská dřevařská společnost a.s.	250	0,23	106 545,00	
TRANZA a.s.	1 329,24	0,66	202 809,38	
ČKD Dukla, a.s.	5 380,00	0,7	768 204,00	konkurs
Staviva, a.s. "v likvidaci"	852	0,77	110 106,00	likvidace
H & D IMPORT a.s.	21,06	1	2 107,47	
NISA a.s. v likvidaci	711	1	71 100,00	likvidace
Vodní stavby, a.s.	11 104,80	1,02	1 086 421,20	konkurs
Exico a.s. pro zahraniční obchod v likvidaci	1 043,00	1,16	90 000,00	likvidace
Obchodní zařízení Praha a.s	3 165,00	1,5	211 002,00	konkurs
ZKL - VRL Praha a.s.	2 115,00	1,73	122 075,00	
Vodárenská a kanalizační a.s.	857	0,32	265 367,00	
ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s.	20 812,00	2,25	925 989,00	konkurs
HEXA PLUS, a.s. v likvidaci	2 110,00	3	70 333,00	likvidace
BSS METACO, a.s. v likvidaci	18 759,00	4,35	431 372,00	likvidace
Lada, a.s.	12 100,00	4,56	265 087,00	
TRANSPORTA a.s.	55 460,00	4,64	1 195 445,00	konkurs
ARTIA,a.s. v likvidaci	2 914,00	4,86	60 000,00	likvidace
Západočeské LIKO Plzeň, a.s.	10 210,00	5	204 207,00	konkurs
Cukrovar Mnichovo Hradiště, a.s.	1 882,00	5	37 633,00	
ZPS, a.s.	93 254,00	5,63	1 655 889,00	konkurs
Bukovecké papírny a.s.	4 355,00	5,7	76 395,00	
TOSTA a.s. v likvidaci	21 387,00	7,06	303 146,00	likv.+konkurs

KO-HOLDING, a.s. v likvidaci	23 508,10	5,48	428 930,70	likv.+konkurs
BOTAS a.s.	6 445,32	7,47	86 262,54	
ŠKODA a.s.	822 560,00	8,68	9 479 710,00	konkurs
Marila Rokycany,a.s. - v likvidaci	6 816,00	9,11	74 854,00	likvidace
ESTRELA, a.s.	3 335,00	10	33 354,00	konkurs
UNIMONT Ostrava, a.s.	16 373,00	10	163 734,00	
ROMO a.s.	5 180,00	15,27	33 921,50	konkurs
Agrostroj Prostějov, a.s.	58 459,00	16,74	349 318,00	
Moravskoslezské dřevařské závody, Šumperk a.s.	109 406,00	18	607 809,00	konkurs
MILKO, a.s.	22 449,00	18,38	122 107,00	
PNP Praha, a.s.	21 397,00	21	101 892,00	
ČKD Polyservis,a.s. v likvidaci	1 495,20	22,99	6 503,55	likvidace
TRAMO, a.s.	21 725,00	36,43	59 629,00	konkurs
Severočeské mlékárny, a.s. Teplice	12 326,00	40,78	30 228,00	konkurs
KONAX a.s. - v likvidaci	39 989,00	44,1	90 671,00	likvidace
Ormilk, a.s. v likvidaci	86 028,00	46,99	183 070,00	likv.+konkurs
Unitex a.s.	26 887,00	52	51 707,00	
České aerolinie, a.s.	1 556 980,00	56,92	2 735 510,00	
ČEZ, a.s.	38 694 582,10	65,34	59 221 084,30	
Teplotechna Praha, a.s.	95 345,00	73,52	129 681,00	konkurs
SEVAC, a.s. v likvidaci	167 054,00	78,86	211 849,00	likvidace
HOLDING KLADNO, a.s. "v likvidaci"	7 263 533,00	96,85	7 500 000,00	likvidace
OSINEK, a.s.	12 833 918,00	100	12 833 918,00	

PPP Centrum a.s.	37 469,00	100	37 469,00	
STROJÍRNY TATRA PRAHA, a.s.	62 778,000	100	62 778,000	
PAL a.s.	237 006,00	100	237 006,00	
LETKA, a.s. v likvidaci	1 211 000,00	100	1 211 000,00	likvidace
Dřevařské závody Borohrádek-F, a.s.	48 500,00	100	48 500,00	
Thermal - F, a.s.	439 550,00	100	439 550,00	
Silnice Teplice a.s. v likvidaci	7 347,00	100	7 347,00	likvidace
MERO ČR, a.s.	8 430 921,00	100	8 430 921,00	
ČEPRO, a.s.	5 660 000,00	100	5 660 000,00	
Letiště Praha, a.s.	2 000,000	100	2 000,000	
Celkem 74 a.s.	78 304 679,08		144 705 672,56	

Aktualizováno ke dni: 31. března 2008, Zdroj: odbor 45.