

# CORPORATE GOVERNANCE – DOBRÁ SPRÁVA (PRE) SPOLOČNOSTI

## Cesta k efektívnejšiemu fungovaniu predstavenstiev a dozorných rád a zvýšeniu manažérskej zodpovednosti

*V členských štátoch EÚ vrátane Slovenska sa v poslednom období pomerne často objavuje zdanlivo nový pojem Corporate Governance. V súčasnosti ešte nie je jednoznačne definovaný a do slovenčiny sa zväčša prekladá ako „správa a riadenie spoločnosti“. Odbornejšie definície vymedzujú Corporate Governance ako súbor pravidiel, ktoré definujú vzťahy medzi exekutívnym vedením spoločnosti a jej štatutárnymi orgánmi, akcionármi a ostatnými zainteresovanými stranami.*

Napríklad aj Európska komisia v snahe vyrovnáť sa reakcií americkej legislatívy na škandál v spoločnosti Enron a s vlastnými škandálmi (napr. Ahold či Parmalat) nedávno oznámila novú iniciatívu na prehodnotenie úlohy Corporate Governance a jej následnú legislatívnu úpravu. Komisia by prostredníctvom tejto iniciatívy chcela úspešnejšie bojovať proti podnikovým podvodom a zároveň umožniť vlastníkom lepšiu kontrolu a správu spoločností. Druhou oblasťou a úplne novou aktivitou Európskej komisie a jej iniciatívy v Corporate Governance sú odporúčania na efektívnejšie fungovanie predstavenstiev a dozorných rád a opatrenie na zvýšenie manažérskej zodpovednosti a odmeňovania manažérov.

### Štyri hlavné oblasti

Prvá sada navrhovaných smerníc vyžaduje zmenu definovania úlohy členov predstavenstiev a dozorných rád, ktorí hrajú kľúčovú úlohu pri ochrane spoluúčastníkov, zamestnancov a externých akcionárov proti potenciálnym konfliktom záujmu medzi výkonnými alebo vrchnými riaditeľmi. Odporúčanie zároveň podporuje stanovenie minimálnej normy pre nezávislých non-executive riaditeľov vrátane vyváženého zastúpenia rôznych typov riaditeľov v správnych, riadiacich a kontrolných orgánoch.

Samostatná sústava odporúčaní sa zameriava na poskytovanie väčšieho množstva informácií týkajúcich sa odmeňovania firemných riaditeľov pre akcionárov. Smernica navrhuje konanie v štyroch hlavných oblastiach: zverejnenie odmeňovacej politiky spoločnosti na nasledujúci rok, diskusiu o takomto postupe na valnom zhromaždení akcionárov, odhalenie odmien jednotlivých riaditeľov a schválenie podielových schém a schém podielových opcií na výročnom valnom zhromaždení akcionárov.

Na podporu spomínanej iniciatívy Európska komisia založila oficiálny poradný orgán European Corporate Governance Forum, ktorého členmi sú najvýznamnejší európski experti v oblasti Corporate Governance. Úlohou fóra bude vytváranie najlepších stratégií v oblasti Corporate Governance a zároveň podpora ich implementácie do legislatívy členských krajín a každodennej praxe jednotlivých spoločností.

### Potreba zmeny prístupu

Na Slovensku bola Corporate Governance donedávna nepoznanou témou. V súčasnosti už však mnoho progresívnych vlastníkov a ich reprezentantov objavilo potenciál, ktorý „dob-



Foto: Dušan Knap

rá správa spoločnosti“ poskytuje. Na základe viacročných skúseností AJG v oblasti strategického riadenia napríklad platí, že štruktúra predstavenstiev a dozorných rád musí odrážať strategické ciele a priority (napr. expanziu na nové trhy, predaj spoločnosti, reštrukturalizáciu), na základe ktorých sa musí obsadiť každé miesto. Rozhodnutie o vytvorení týchto orgánov a ich poslaní a štruktúre a ich následné obsadenie je však komplexná problematika. Tuto úlohou by mali byť poverení špecializovaní poradcovia, ktorí dokážu navrhnúť optimálne riešenia vrátane identifikovania a výberu najdôležitejšieho zamestnanca – CEO.

Takýto spôsob zostavovania štatutárných a iných orgánov je v súčasnosti veľmi rozšírený v USA a niektorých starých členských krajinách EÚ, pričom hojne sa využíva aj v iných oblastiach. Na Slovensku v tejto súvislosti problematickou oblasťou ešte vždy ostávajú politické nominácie štátnych zástupcov do sprivatizovaných alebo štátnych spoločností alebo pri obsadzovaní vysokých verejných funkcií. Hoci politické nominácie

nie sú v princípe pre štát a jeho občanov zlé, na základe mnohých konkrétnych príkladov je zrejmé, že by sa dali robiť profesionálnejšie, pričom politická príslušnosť by sa mala viac kombinovať so skúsenosťami kandidátov a s ich profesionálnou a osobnou vhodnosťou a kompetentnosťou.

Na potrebu zmeny prístupu v oblasti Corporate Governance na Slovensku poukazuje aj jedna z posledných hodnotiacich správ Svetovej banky. Správa naznačila jednoznačnú potrebu redefinovania úloh členov predstavenstiev a dozorných rád v slovenských spoločnostiach. Na týchto členov sa totiž kladú čoraz prísnejšie kritériá na nezávislosť a vykonávanie dozoru nad efektívnym a korektným fungovaním spoločnosti. Aj direktíva Európskej komisie o transparentnosti žiada všetky členské štáty, aby vyžadovali od kótovaných spoločností prijatie kódexu Corporate Governance.

### Slovensko má šancu

V súvislosti so správou Svetovej banky iniciovala Burza cenných papierov v Bratislave vznik Stredoeurópskej Asociácie Správy a Riadenia Spoločností (CEGA). Jej členovia by sa mali riadiť podľa zjednoteného kódexu správy a riadenia spoločností, ktorý obsahuje súbor noriem pre predstavenstvá a dozorné rady. Ambíciou asociácie je posilniť verejnú, odbornú aj politickú diskusiu na túto tému, aby dohodnuté pravidlá dodržiavali aj spoločnosti, ktorých akcie nie sú kótované na Burze cenných papierov a aby sa spomínaný kódex stal bežnou súčasťou pri správe a riadení všetkých akciových spoločností.

Slovensko Európska únia vníma ako progresívnu a inovátorskú krajinu, a preto by zavedenie nových spôsobov Corporate Governance do praxe a ich legislatívna implementácia určite zvýšili nielen efektívnosť a transparentnosť súkromného sektora, ale aj napomohli zlepšiť správu štátom kontrolovaných alebo účastníckych spoločností.

Martin Krekáč

Autor je predseda správnej rady Európskeho partnerstva pre personálnu politiku (EPPP) a spoluzakladateľ poradenskej skupiny Amrop Jenewein Group ([www.ajg.sk](http://www.ajg.sk))