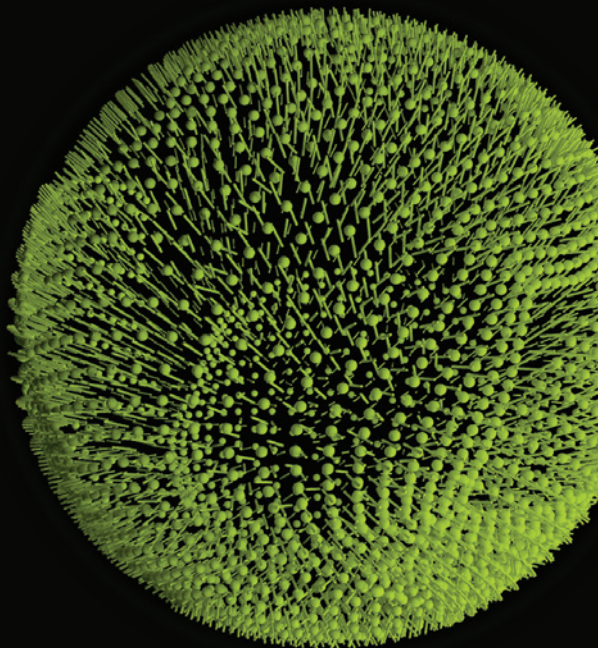


# KODEX SPRÁVY A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ ČR 2018

**Deloitte.**



Czech Institute of Directors



## „Making an impact that matters.“

Deloitte představuje špičku poradenských firem v České republice. Dávno už ale neplatí, že poskytujeme jen daňové, auditní a právní služby nebo finanční poradenství. Klientům pomáháme aplikovat technologie a inovace do jejich každodenního byznysu, radíme, jak řídit rizika a reagovat na výzvy moderní doby.

Naší výhodou jsou mezinárodní zkušenosti i propojení jednotlivých oddělení, díky čemuž se nám daří pokrývat širokou škálu odvětví i služeb a řešit nejkompexnější podnikatelské výzvy. O naše zkušenosti se rádi dělíme s ostatními. Podporujeme a aktivně se zapojujeme do celé řady diskusí s odborníky a vrcholovými manažery firem, se zástupci státní správy, ale také otevíráme možnosti nadaným studentům vysokých škol.

V Deloitte Corporate Governance Centru se pak prolíná prostředí, které kultivuje trh a svými kroky přispívá k pozitivnímu dopadu nejen na ekonomiku, ale na společnost jako celek.

V oblasti správy a řízení mimo jiné provádíme revize systémů správy a řízení, nastavujeme standardy fungování společností, řešíme konkrétní kauzy odpovědností firem, statutárních orgánů či vedoucích pracovníků včetně komplexních forenzních šetření.

### Deloitte Corporate Governance Centrum

Hlavním cílem Deloitte Corporate Governance Centra je informovat o aktuálním vývoji v oblasti správy a řízení společností a spojovat zúčastněné subjekty i odborníky. Firmám či institucím ukazuje cestu, která je kombinací po desetiletí prověřených západních standardů správy s nejnovějšími trendy v řízení. Díky tomu mohou společnosti a instituce dlouhodobě a stabilně fungovat, čímž zvyšují svou důvěryhodnost u obchodních partnerů, možných investorů a dalších dotčených osob.

Centrum reaguje na aktuální vývoj ekonomické i společenské situace, změny legislativy a nová rozhodnutí soudů či orgánů státní správy. Společně s CloD zpracovává a vydává studie mapující stav a vývoj správy a řízení společností v České republice.

Jako předstupeň k uvedení nového Kodexu Centrum podpořilo vytvoření a uvedení oficiálních českých verzí nejnovějších Principů správy a řízení společností zemí G20/OECD a Metodických pokynů OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností.

# KODEX SPRÁVY A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ ČR (2018)

**Deloitte.**  Czech Institute of Directors

Partneři:



Kodex správy a řízení společností ČR (2018)  
Vydal: © 2018 Czech Institute of Directors (CIoD)  
1. vydání, září 2018  
ISBN 978-80-270-4402-3 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-270-4403-0 (elektronická verze)



### Úvodní slovo

Vážené členky a členové statutárních orgánů, milí partneři CloD,

naš institut se stal po 18 letech činnosti dospělým a za svého života si musel projít různými zkouškami. Musel projít epochou velkého zájmu o řádnou corporate governance, ale také obdobím krizí a zavírání očí nad tímto tématem, ať již na úrovni státní či firemní. Hledal si své rodinné zázemí a našel ho nejen mezi svými

členy, ale i dalšími partnery a příbuznými organizacemi - ostatně některé jsou i partnery tohoto Kodexu.

A nyní již CloD skládá maturitu, když Vám přináší Kodex správy a řízení společností ČR, který není jen českou verzí pravidel OECD, ale i dlouhodobě zpracovávanou sbírkou zkušeností z mezinárodního i českého prostředí. Byli jsme ostatně před lety i u prvního pokusu o přenos pravidel OECD do ČR a nemohu nezpomenout hybatele tehdejšího vydání a nestora této oblasti Tomáše Ježka.

Netroufáme si v CloD tvrdit, že řádná corporate governance je jediným garantem úspěchu firem na českém trhu, víme však již dnes (po téměř dvou dekadách práce v této oblasti), že většina těch, kteří řádnou správu a řízení měli pouze jako jakýsi „nice to have“ doplněk firemního života, již na trhu není.

Proto vítáme, že nejen tato základní sbírka pravidel, kterou Vám Kodex nabízí, ale zejména stovky absolventů našich vzdělávacích kurzů, tisíce dalších účastníků našich konferencí a seminářů, nám dávají jasnou zpětnou vazbu o významu tohoto tématu v reálném životě našich firem.

Děkuji ještě jednou nejen všem, kteří na českém Kodexu pracovali, ale i všem našim členům, partnerům a podporovatelům CloD v celé naší zemi.

Kamil Čermák

prezident Czech Institute of Directors

## PŘEDMLUVA



Vážené členky a členové statutárních orgánů, přátelé a všichni příznivci našeho Institutu,

držíte v rukou dokument Kodex správy a řízení společností, jehož vytvoření inicioval Institut členů správních orgánů – Czech Institute of Directors.

Původní ambicí bylo přinést jednoduchý návod, jak být kvalifikovaným členem představenstva, dozorčí či správní rady.

Nezvolili jsme tu nejjednodušší cestu, ba naopak, tu nejtěžší. Náš záměr, navázání na Kodex z roku 2004, který vytvořil

tehdejší předseda Komise pro cenné papíry a nedávno zesnulý Tomáš Ježek, se setkal s nástrahami současné legislativy, evropských směrnic i bankovních regulací. A to byl ten důvod, proč jsme neaktualizovali, ale vytvářeli Kodex zcela od začátku.

Za téměř rok a půl, co jsem měla možnost pracovat na projektu Kodexu, ať už v poradním sboru či pracovní komisi, jsem potkala skvělé odborníky a báječné lidi. Mám velkou radost, jak od začátku tento projekt přijali a vzali za svůj. Přes mnohé diskuse, názorové neshody i různý výklad pojmů jsme měli na mysli společný cíl – vytvoření Kodexu jako odbornou podporu členů správních orgánů. Proto si jich velmi vážím.

Nebudu lhát, že přes moji beraní povahu, neutuchající energii a prvotní nadšení musela být myšlenka vytvoření „manuálu správních orgánů“ modifikována a po dlouhých diskusích celý záměr koncepčně změněn a určitě k lepšímu. A jsem tomu moc ráda, protože mohu ty skvělé lidi potkávat dál, sdílet s nimi myšlenky, diskutovat nad nápady a vytvářet zcela ojedinělý dokument, který zatím není vytvořen v žádné zemi okolo nás, a to navazující Metodiku práce člena správního orgánu. Oba dokumenty, Kodex i Metodiku, budeme pravidelně aktualizovat, stejně jako budeme sledovat trendy v okolních zemích a přinášet vše, co pomůže manažerům v jejich práci.

Musím poděkovat jmenovitě mým kolegům z Deloitte - Dianě Rádl Rogerové a Janu Spáčilovi, kteří celý projekt podpořili nejen finančně, ale především pochopili, jak důležité je takový dokument vytvořit pro český trh.

„Máte-li celou corporate governance a její ověřené mechanismy ve společnosti dobře nastaveny – nepřinese Vám to rychlé zisky. Nemáte-li ji dobře nastavenou – mohou to být pro Vás fatální důsledky včetně krachu a totální ztráty reputace.“ To není má myšlenka, řekl ji jeden z největších odborníků na corporate governance z Deloitte Corporate Governance Centra a já se pod ni dovoluji podepsat také.

Přeji Vám, milí čtenáři, aby tento Kodex byl Vaším průvodcem složité problematiky corporate governance, aby byl Vaším rádcem i pomocníkem při rozhodování a zároveň dokumentem, který podpoří Vaši nelehkou práci člena správního orgánu.

Monika Zahálková  
výkonná ředitelka Czech Institute of Directors



Deloitte Corporate Governance Centra v mnoha zemích světa rozvíjejí řádnou správu a řízení nejen státem vlastněných společností. Podporujeme související dialog a další aktivity týkající se správy a řízení, ať už na úrovni nadnárodních organizací, vlád, korporací, správních orgánů či dalších zainteresovaných subjektů.

Když jsme v roce 2011 zakládali české Corporate Governance Centrum jako další stupeň našich aktivit na poli správ a řízení, začínali jsme stanovením cílů. Vedli jsme diskuzi, zda by jedním z nich nemělo být vytvoření nového českého Corporate Governance Kodexu. Nakonec jsme deklarovali, že aktivity centra by měly napomoci úvahám o vytvoření nového Kodexu, jelikož stanovit si tvorbu nového Kodexu jako „tvrdý“ cíl nám přišlo příliš odvážné.

Zdánlivě nemožné se však podařilo. Základem se stala úspěšná spolupráce CloD a Deloitte Corporate Governance Centra, která přes několik průzkumů stavu správy a řízení v České republice, řadu konferencí, seminářů a vzdělávacích akcí vyústila nejprve v české verze nejnovějších Principů správy a řízení společností zemí G20/OECD a Pokynů OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností a následně vyvrcholila pracemi na přípravě Kodexu a jeho uvedení.

Myšlenka přípravy nového Kodexu se prosadila především díky neúnavné snaze Moniky Zahálkové, výkonné ředitelky CloD. Podařilo se jí nejen získat záštity klíčové pro přijetí dokumentu, sestavit tým pracující na osnově a následné textaci Kodexu, ale také dát dohromady poradní skupinu zastupující širokou paletu institucí zabývajících se corporate governance ať už na straně veřejného sektoru či reprezentujících podnikatelské subjekty. Tento tým postupně přijal myšlenku Kodexu za svou a zásadním způsobem přispěl k tvorbě dokumentu, který je tak výsledkem práce reprezentativní skupiny odborníků pokrývajících oblast správy a řízení firem v České republice.

Kodex byl připravován s ambicí vyvolat diskuzi ohledně správy a řízení firem a nejnovějších trendů s tím, že by se nemělo jednat o statický dokument, který by měl v nezměněné podobě setrvat stejně jako Kodex předešlý, ale který bude za základě započaté diskuze pravidelně přezkoumáván a upravován tak, aby odpovídal reálné situaci a nejnovějším trendům na poli řízení a správy společností.

Věříme, že Kodex nejen přispěje k dalšímu rozvoji řádné správy a řízení firem u nás, ale především že se stane inspirací a najde reálného uplatnění v praxi a jeho uvedení tak bude znamenat mezník v dalším pozitivním vývoji řádné správy a řízení v České republice.

Jan Spáčil

vedoucí českého Deloitte Corporate Governance Centra

## PŘEDMLUVA



Český institut interních auditorů (ČIIA) velmi vítá iniciativu CloD aktualizovat pravidla corporate governance v České republice, a to ze dvou důvodů.

Prvním důvodem je ten, že ČIIA se zavázal kultivovat principy dobré správy a řízení společností již ve svých zakládacích stanovách v roce 1995. Je tomu tak proto, že v rámci ČIIA jsme přesvědčeni, že kvalitní corporate governance a interní audit jsou spojené nádoby. Interní audit nemůže adekvátně fungovat bez dobré správy a řízení společnosti a zároveň věříme, že kvalitní interní audit je klíčovým prvkem corporate governance.

Druhým důvodem je, že původní Kodex, vydaný v roce 2004, již neodpovídá současné legislativě a aktuálním podmínkám finančních trhů a etického podnikání. Z těchto důvodů se ČIIA rozhodl vydání nového Kodexu podpořit a jsme vděční za možnost se stát partnerem tohoto vydání.

Přiložený Kodex správy a řízení společností ČR v sobě vhodně shrnuje více než desetileté zkušenosti finančních trhů a byznysu obecně s fungováním principů corporate governance a některými případy individuálních selhání těchto principů. Jako takový nastavuje aktuální a užitečná pravidla dobré správy a řízení společností.

Velmi oceňuji pečlivou snahu autorů přizpůsobit obecná pravidla OECD české a evropské legislativě tak, aby se Kodex stal nejen etalonem, ale i použitelným manuálem dobré správy a řízení společností.

Tomáš Pivoňka  
prezident Českého institutu interních auditorů





Veřejnosti se dostává do rukou Kodex správy a řízení společností ČR (2018), který si klade za cíl šířit nejlepší praxe založené na standardech G-20/OECD z r. 2015.

Jedná se o další přínosnou publikaci Institutu členů správních orgánů (CloD) k této oblasti a vysoká profesionalita a motivace CloD zajistit co nejvyšší kvalitu Kodexu zasluhují vysokého ocenění.

Jakkoli lze považovat jádro stávajícího národního kodexu governance z r. 2004 za všeobecně nadále platné, od jeho publikování došlo v ČR k různým změnám v prostředí, včetně vstupu do EU.

Pokud jde o ČNB, převzala již v r. 2006 roli integrovaného orgánu dohledu nad národním finančním trhem a klíčové je zapojení ČNB do tvorby regulací na evropské i národní úrovni a dohled nad jejich dodržováním. Další významnou dimenzí je mezinárodní spolupráce na čele se začleněním ČNB do Evropských orgánů dohledu EBA, EIOPA a ESMA. S tím se pojí i zhodnocování takto získávaných poznatků o uplatňovaných praxích governance a informací o připravovaných změnách v regulacích. Jedním z cílů působení ČNB v oblasti governance je prosazování účelné harmonizace regulací na evropské i národní úrovni u funkčních požadavků, které nejsou specifikem určitého odvětví – základní předpoklady řádné správy a řízení společností jsou platné univerzálně: důvěryhodnost a odborná způsobilost členů vedoucích orgánů a dalších osob v klíčových funkcích, vhodné organizační uspořádání a informační a další zabezpečení řádného vedení a každodenního výkonu činností, transparentnost, účinné vnitřní kontrolní mechanismy, atd. ČNB shrnula svá očekávání k oblasti governance v prosinci 2010 vydáním úředního sdělení, které také upřesňuje přístup ČNB k tzv. uznávaným standardům – různým „dobrým praxím“, kodexům, doporučením, odvětvovým standardům atp.

Vzhledem k dopadům, které mohou mít nedostatky či selhání v oblasti governance na naplňování účelu a cílů každé společnosti, je přínosné, pokud se inspirují při jejich rozpoznávání a předcházení nejlepšími praxemi governance i ti, kterým taková povinnost není závazně stanovena. I proto zasluží aktivity CloD na poli governance vysoce ocenit a uzavřít příspěvek přáním, aby se Kodex správy a řízení ČR (2018) stal dalším významným referenčním bodem mezi „best practices“ z oblasti governance a užitečným nástrojem pro co nejširší okruh osob a společností v ČR.

Věra Mazánková,  
zástupce ČNB v Poradním sboru projektu Kodex  
správy a řízení společností ČR (2018); stálý  
zástupce ČNB v expertní skupině Evropského  
orgánu pro bankovníctví (EBA) pro governance  
a v expertní skupině EBA pro audit.

## PŘEDMLUVA



Předkládaný Kodex správy a řízení společností ČR je výsledkem dlouhodobé snahy o modernizaci a standardizaci správy a řízení společností v České republice. Předchozí dva české kodexy corporate governance, vydané v roce 2001 a 2004, byly ve značné míře českými překlady Principů corporate governance OECD a národní specifika reflektovaly spíše okrajově.

Z tohoto důvodu se do širšího povědomí tuzemské veřejnosti dostatečně nedostaly.

Paradigma Kodexu 2018 je jiné. Zásadní změny jsou v jeho koncepci, obsahu a aplikaci.

Koncepce je založena na třech úrovních Kodexu. První úroveň je tvořena obecnými pravidly, která vymezují základní zaměření Kodexu. Druhá úroveň konkrétních pravidel rozpracovává pravidla obecná. Třetí úroveň představuje metodiku, ve které jsou uživatelům k dispozici praktické komentáře a instrukce, jak konkrétně implementovat pravidla Kodexu. Metodika se připravuje jako samostatný dokument, který bude tvořit přílohu Kodexu.

Obsah vychází z nových inspiračních zdrojů Kodexu. Pravidla Kodexu čerpají především z relevantní národní právní úpravy, ze zásad srovnatelných zahraničních kodexů a z praxe mezinárodních standardů corporate governance. Společným jmenovatelem je zde důraz na transparentnost, odpovědnost a dlouhodobý horizont, které jsou důležitými předpoklady korektní správy a řízení společností.

Aplikace spočívá ve dvou samostatných způsobech, prostřednictvím kterých společnosti přistupují ke Kodexu. Pro veřejně obchodované společnosti a společnosti, které mají povinnost uplatňovat určité standardy správy a řízení, platí klasické aplikační pravidlo „*dodržuj nebo vysvětli*“, které nově klade větší důraz na kvalitu vysvětlení odchylek.

Pro ostatní korporace, které by se ke Kodexu rády připojily, ale pravidla hlavních hráčů na trhu pro ně nejsou objektivně vhodná, je vytvořeno zjednodušené aplikační pravidlo „*promysli a dodržuj*“.

Kodex se tak ve velmi konkrétní rovině otevírá širokému okruhu uživatelů.

Z výše uvedeného vyplývá, že Kodex nebude neměnným, ale naopak evolučním dokumentem, který bude pravidelně aktualizován. V současné době se řeší zejména česká implementace novely směrnice o právech akcionářů, která přináší výzvy týkající se transparentnosti odměňování v akciových společnostech, jejichž akcie byly přijaty k obchodování na regulovaném trhu. Členské státy EU musí transponovat požadavky směrnice do 10.06.2019. Aktuálně je proto „na stole“ česká implementace těchto změn a Kodex bude na její výsledky

přiměřeně reagovat. Další plánovanou aktualizací Kodexu je novelizace vnitřní struktury akciových společností s monistickým systémem v zákonu o obchodních korporacích. Z monistického systému by měl být zrušen orgán statutárního ředitele, což je dlouze očekávaný krok směrem ke standardizaci tohoto uspořádání. Nicméně v kontextu Kodexu se bude jednat spíše o formální změnu, protože Kodex se již snaží o preferenci správní rady.

Závěrem bych rád vyjádřil přesvědčení, že Kodex má potenciál přispět ke zlepšení správy a řízení společností, které si ho zvolily za svůj referenční dokument, a zároveň věřím, že Kodex podnítl nový zájem o oblast corporate governance.

Děkuji Czech Institute of Directors a Deloitte za vytvoření skvělého teamu spolupracovníků, kteří text Kodexu permanentně kultivovali a zdokonalovali.

Speciální poděkování patří spoluautorce Kláře Hurychové za zpracování kapitoly o odměňování, Věře Mazánkové z ČNB za otevírání nových regulatorních perspektiv a navrhování způsobů, jak je uchopit, a v neposledním řadě Petru Čechovi za vynalézavá řešení složitých právních problémů.

Daniel Borsík  
autor Kodexu



# OBSAH

Úvodní slovo a předmluva.....	3
Obsah .....	11
Úvod Kodexu .....	15
<b>Kapitola 1 - Práva akcionářů.....</b>	<b>21</b>
<b>Kapitola 2 - Valná hromada.....</b>	<b>23</b>
<b>Kapitola 3 - Volené orgány .....</b>	<b>27</b>
<b>Kapitola 4 - Odměňování.....</b>	<b>31</b>
<b>Kapitola 5 - Představenstvo.....</b>	<b>35</b>
<b>Kapitola 6 - Dozorčí rada .....</b>	<b>37</b>
<b>Kapitola 7 - Spolupráce mezi představenstvem a dozorčí radou .....</b>	<b>39</b>
<b>Kapitola 8 - Správní rada a statutární ředitel .....</b>	<b>41</b>
<b>Kapitola 9 - Výbory .....</b>	<b>43</b>
<b>Kapitola 10 - Konflikt zájmů, insider trading, transparentnost, audit účetní závěrky a uveřejňování informací o správě a řízení společnosti .....</b>	<b>47</b>
<b>Příloha 1 .....</b>	<b>53</b>
<b>Příloha 2 .....</b>	<b>55</b>
Vysvětlení pojmů .....	57
Pracovní komise .....	61
Advisory Board .....	66
Rejstřík spolupracujících institucí.....	67
Doporučená literatura a zdroje informací .....	68



# **KODEX SPRÁVY A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ ČR (2018)**





# ÚVOD

## Účel a charakteristika Kodexu správy a řízení společností ČR (2018)

Cílem **Kodexu správy a řízení společností ČR 2018** (dále též jen „Kodex“) je přinést a pevně zakotvit standardy a osvědčené postupy v duchu transparentnosti, odpovědnosti a dlouhodobé perspektivy. Tyto atributy, které vytvářejí účinný rámec správy a řízení společností prostřednictvím srovnatelné kvality a jednotných principů, přispívají v dlouhodobém horizontu k většímu růstu hodnoty společností, jejich konkurenceschopnosti, udržitelnosti jejich činností a v neposlední řadě ke kultivaci trhu.

Kodex je určen zejména společnostem, které vyhotovují a uveřejňují výroční zprávu emitenta podle § 118 odst. 1 zákona o podnikání na kapitálovém trhu v aktuálním znění (dále jen „**veřejně obchodované společnosti**“), a jiným **společnostem, které mají povinnost uplatňovat určité standardy správy a řízení společností** podle zvláštních právních předpisů, jakož i společnostem, u nichž taková povinnost vyplývá ze zakladatelských dokumentů či z jejich účasti v podnikatelském seskupení.

Zároveň lze Kodex, jeho standardy a osvědčené postupy, doporučit i **širokému okruhu akciových společností a jiných obchodních korporací**, které spojuje snaha zkvalitnit svůj rámec správy a řízení.

Jednotlivé kapitoly Kodexu obsahují **obecná pravidla**, zvýrazněná tučně a **konkrétní pravidla**, uvedená běžným fontem.

**Obecná pravidla** jsou inspirována jak srovnatelnými národními kodexy corporate governance (zejména německým či rakouským kodexem), tak mezinárodními standardy corporate governance (zejména Země G20/OECD Principy správy a řízení společností z roku 2015).

**Konkrétní pravidla** reflektují zejména tuzemskou a evropskou legislativu.

Kodex doplní **metodika**, která poskytne praktické aplikační návody k pravidlům a poslouží jako vodítko pro efektivní implementaci těchto pravidel do praxe. Současně metodika přinese praktické návody a modifikace výše uvedených

## **ÚČEL A CHARAKTERISTIKA KODEXU**

pravidel pro široký okruh obchodních společností, které se ke Kodexu, jako významnému dokumentu a prohlášení, připojují dobrovolně.

Kodex bude, s ohledem na národní a mezinárodní vývoj, evolučním dokumentem s pravidelnou aktualizací. Vydání metodiky můžete očekávat na podzim 2019.

# Způsob a rozsah aplikace Kodexu

Je-li pravidlo Kodexu formulováno **oznamovacím či rozkazovacím způsobem** (společnost „*uveřejní*“/společnost „*vypracuje*“/společnost „*musí*“...), **vyjadřuje povinnost**, k jejímuž splnění zavazuje společnost právní předpis.<sup>1</sup>

V ostatních případech (společnost „*by měla*“) tak vyjadřuje pravidlo Kodexu doporučení, k jehož dodržování se společnosti mohou přihlásit.

## Princip „**Dodržuj nebo vysvětli**“

Veřejně obchodované společnosti a společnosti, které mají povinnost uplatňovat určité standardy správy a řízení, se ke Kodexu přihlašují v duchu principu „**dodržuj nebo vysvětli**“ (*comply or explain*).

Tento princip vyjadřuje, že společnosti, které se ke Kodexu veřejně hlásí, dodržují jeho pravidla, anebo vysvětlí a jasně odůvodní, proč některá pravidla Kodexu nedodržují. Přístup „dodržuj nebo vysvětli“ společnost aplikuje ve vztahu k obecným pravidlům a konkrétním pravidlům Kodexu.

Na metodiku, jako na aplikační návod, se tento přístup neuplatní.

Tyto společnosti vyhotovují a zveřejňují ve výroční zprávě v samostatné části Výkaz o správě a řízení (*Corporate governance statement*) dle čl. 10.9 Kodexu.

## Princip „**Promysli a dodržuj**“

Ostatní společnosti se ke Kodexu připojují na základě principu „**promysli a dodržuj**“ (*think and comply*). Pro tyto společnosti je Kodex inspirací v případech, které mohou být vhodné a přínosné.

Princip „promysli a dodržuj“ ke Kodexu přihlášené společnosti aplikují ve vztahu k obecným pravidlům a konkrétním pravidlům, na metodiku ve smyslu aplikačního návodu se tento přístup neuplatní.

Tyto společnosti by měly vyhotovit a uveřejnit Základní výkaz o správě a řízení (*Basic corporate governance statement*) dle čl. 10.10 Kodexu, kde řádně a účinně vysvětlí, která ustanovení Kodexu a jakým způsobem aplikují ve své praxi.

Základní myšlenkou je, že Kodex přináší pravidla nejlepší praxe (*best practice*), která by měla většina společností dodržovat, ale zároveň ponechává otevřenou možnost přizpůsobit pravidla správy a řízení konkrétním podmínkám a potřebám každé společnosti.

Princip „**dodržuj nebo vysvětli**“ znamená, že společnosti, pro které není

---

<sup>1</sup> V těchto případech je však nutno přihlídnout k tomu, že některé požadavky právních předpisů se pro různé společnosti mohou lišit (například, jde-li o zvláštní právní předpisy vztahující se k činnosti finančních institucí nebo k postavení státem vlastněných společností).

## ZPŮSOB A ROZSAH APLIKACE KODEXU

doporučení pravidel Kodexu vhodným řešením, mají řádně zdůvodnit nesoulad s určitým doporučením.

Princip **„promysli a dodržuj“** sděluje, že společnosti, které nejsou veřejně obchodovány či nemají povinnost uplatňovat určitý standard správy a řízení, mohou využít připravená doporučení a zlepšit tak svou správu a řízení.

Oba uvedené principy nabízejí všem společnostem flexibilitu a umožňují jim tak správu a řízení uzpůsobit podle velikosti, vlastnické struktury či specifík odvětví.

**„Dodržuj nebo vysvětli“** a **„Promysli a dodržuj“** přispívají ke kultuře odpovědnosti a vedou společnosti k tomu, aby věnovaly odpovídající pozornost mechanismům své správy a řízení.

Rozhodnutí o přístupu k implementaci Kodexu je v působnosti volených orgánů konkrétní společnosti.

Aplikace Kodexu nemůže být nadřazena právním předpisům upravujícím věcně shodnou oblast. Zakladatelské právní jednání, smlouva nebo vnitřní předpis může stanovit jiný, vyšší standard, než vyplývá z Kodexu.

Právo společnosti případně zvolit jiný všeobecně uznávaný standard správy a řízení není dotčeno.

Záměrem Kodexu není zasahovat do práv nabytých v dobré víře. Kodex má ambici stát se obecně akceptovaným standardem, který společnosti zavedou do své praxe. Pokud jsou již uzavřené smlouvy v nesouladu s Kodexem, tak společnosti, které postupují dle pravidla „dodržuj nebo vysvětli“, tuto skutečnost řádně vysvětlí dle požadavků čl. 10.9 Kodexu.

### **Kodex v rovině obecných a konkrétních pravidel vstupuje v platnost 1. 1. 2019.**

Společnosti by tedy měly prezentovat, jak Kodex aplikují nebo jak se jím inspirovaly, poprvé ve svých výkazech za rok 2019.

## Vymezení významu některých klíčových pojmů v Kodexu

Pokud Kodex užívá pojem **společnost**, je jím míněna veřejně obchodovaná společnost, dále společnost, která má povinnost uplatňovat určité standardy správy a řízení společností podle zvláštních předpisů, a též jiná obchodní korporace, která se ke Kodexu a jeho dodržování přihlásila nebo připojila.

Hovoří-li se v Kodexu o **voleném orgánu**, míní se tím představenstvo a dozorčí rada nebo správní rada a statutární ředitel.

**Ředitelem** se v Kodexu rozumí výkonný ředitel společnosti (generální ředitel – CEO), jakož i jakákoli další osoba v přímé řídicí působnosti příslušného voleného orgánu společnosti, na kterou tento orgán delegoval podstatnou část své řídicí působnosti.

Pokud Kodex užívá označení **výkonný člen** (*executive member*), rozumí se jím člen voleného orgánu společnosti, který je v důsledku vnitřní dělby působnosti tohoto orgánu pověřen rozhodovat o obchodním vedení společnosti nebo jeho části.

**Nevýkonným členem** (*non-executive member*) Kodex rozumí člena voleného orgánu společnosti, který není v důsledku vnitřní dělby působnosti tohoto orgánu pověřen rozhodovat o obchodním vedení společnosti ani o jeho části.

**Podnikatelským seskupením** (*company group*) Kodex označuje seskupení společností spojených vazbami ovládnání ve smyslu § 74 a násl. zákona o obchodních korporacích.

**Spřízněnou stranou** (*related party*) Kodex rozumí stranu transakce dle definice Mezinárodního účetního standardu IAS 24 - Zveřejnění spřízněných stran, který tvoří přílohu nařízení Komise (ES) č. 1126/2008.



# KAPITOLA 1

## PRÁVA AKCIONÁŘŮ

- 1.1 **Systém správy a řízení společnosti by měl chránit a usnadňovat výkon práv akcionářů a zajistit rovnoprávnost všem akcionářům, včetně menšinových a zahraničních.**
- 1.2 **Společnost zachází se všemi akcionáři vlastníci akcie stejného druhu stejně.**
  - 1.2.1 Podíl na hlasovacích právech spojený s akcií by měl odpovídat podílu na základním kapitálu.
  - 1.2.2 Pokud stanovy připustí hlasovací podíl, který neodpovídá podílu na základním kapitálu, podíl na hlasovacích právech by měl být nejvýše dvojnásobný. Akcie by měly nabýt dvojnásobnou hlasovací sílu jen po svém úplném splacení a nejméně dvouleté účasti akcionáře ve společnosti.
  - 1.2.3 Informace o účasti společnosti v podnikatelském seskupení (včetně případných dohod zakládajících její ovládání) by měly být uveřejněny.
- 1.3 **Společnost by měla sama usilovat o uspokojení práv, které jí vznikly vůči členům jejích volených orgánů, akcionářům či jiným osobám. Pokud se sama těchto práv nedomáhá, neměla by klást překážky či jinak bránit výkonu práva kvalifikovaných akcionářů na podání akcionářské žaloby či jinému obdobnému jednání.**





# KAPITOLA 2

## VALNÁ HROMADA

### **2.1 Akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na valné hromadě.**

- 2.1.1 Akcionáři by měli mít právo hlasovat na valné hromadě.
- 2.1.2 Akcionáři musí mít právo podílet se prostřednictvím valné hromady na rozhodování o nejdůležitějších záležitostech týkajících se existence, činnosti a řízení společnosti.
- 2.1.3 Akcionáři musí mít možnost vykonávat na valné hromadě či ve vztahu k ní svá další práva, především právo požadovat a obdržet vysvětlení, právo uplatňovat návrhy a protináměry, právo dovolávat se neplatnosti usnesení valné hromady a práva kvalifikovaných akcionářů, a to za předpokladu, že splňují zákonné podmínky.

### **2.2 Společnost by měla akcionářům předem sdělit veškeré jí dostupné informace potřebné k výkonu jejich akcionářských práv na valné hromadě.**

- 2.2.1 Akcionářům musí být poskytnuta dostatečná a včasná informace o datu, místě a programu valné hromady.
- 2.2.2 Společnost by měla akcionářům v pozvánce na valnou hromadu vysvětlit pravidla, včetně hlasovacích procedur, kterými se řídí zasedání valné hromady.
- 2.2.3 Společnost by měla akcionářům v pozvánce na valnou hromadu rovněž vysvětlit podmínky, za nichž mohou uplatňovat své návrhy a protináměry.

**2.3 Valná hromada by měla být organizována takovým způsobem, který umožní akcionářům řádnou a účinnou účast na valné hromadě a výkon jejich akcionářských práv.**

- 2.3.1 Akcionáři musí mít možnost hlasovat osobně nebo v zastoupení.
- 2.3.2 Společnost by neměla připustit rozhodování akcionářů mimo zasedání valné hromady (*per rollam*).
- 2.3.3 Společnost by měla umožnit akcionářům hlasovat na zasedání valné hromady s využitím technických prostředků (např. prostřednictvím internetu nebo korespondenčně).
- 2.3.4 Společnost by měla na vlastní náklady zajistit možnost zastoupení akcionářů na valné hromadě jí určenými zástupci (*proxy*). Představenstvo nebo správní rada společnosti v takovém případě zajistí výběr vhodného zástupce akcionářů, který bude vykonávat jejich práva v souladu s jejich pokyny. Akcionáři by měli mít možnost kontaktovat tohoto zástupce během valné hromady.

**2.4 Společnost by měla zajistit na valné hromadě přítomnost všech osob podílejících se na řízení společnosti, dále osob, které se podílely na přípravě návrhů usnesení, o nichž má valná hromada hlasovat, jakož i dalších osob, které mohou akcionářům poskytnout vysvětlení.**

- 2.4.1 Členové volených orgánů se zúčastňují valné hromady.
- 2.4.2 Valné hromady by se měli účastnit ředitelé odpovědní za otázky řízení, jichž se týká pořad valné hromady.
- 2.4.3 Na valné hromadě by měl být přítomen člen výboru pro audit, interní auditor, risk manažer a compliance officer.
- 2.4.4 Auditor, pověřený ověřením účetní závěrky společnosti, by měl mít možnost se účastnit valné hromady.

**2.5 Společnost by měla zajistit zpětnou kontrolu průběhu a rozhodování na valné hromadě.**

- 2.5.1 Společnost vyhotoví zápis z jednání valné hromady nejpozději do

15ti dnů ode dne jejího konání.

- 2.5.2 Společnost nejpozději do 15ti dnů ode dne konání valné hromady uveřejní zápis z jednání valné hromady na svých internetových stránkách. Veškeré dokumenty spojené s jednáním valné hromady, které byly uveřejněny na internetových stránkách společnosti, by měly být dostupné nejméně 10 let po konání valné hromady.
- 2.5.3 Společnost zveřejní na svých internetových stránkách nejpozději do 15ti dnů ode dne konání valné hromady výsledky hlasování o každém z projednávaných návrhů.
- 2.5.4 Společnost by měla po skončení valné hromady poskytnout akcionářům na požádání potvrzení, že jejich hlasy byly společností řádně zaznamenány a započítány. V případě elektronického hlasování by společnost měla zajistit osobám, které hlasovaly, zaslání elektronického potvrzení o přijetí hlasů.

**2.6 Implementace jakýchkoliv nástrojů, které mohou přímo či nepřímo zabránit v převzetí společnosti, nebo je podstatně znesnadnit, by měla podléhat schválení valnou hromadou. Akcionáři by měli být jasným způsobem informováni o důsledcích svého rozhodnutí.**

- 2.6.1 Nástroje zabraňující či podstatně znesnadňující převzetí společnosti by neměly být používány k ochraně členů volených orgánů a ředitelů společnosti před odpovědností za porušení povinností při výkonu funkce či zaměstnání.
- 2.6.2 Přijetí nebo odmítnutí nabídky převzetí společnosti musí být výhradně na rozhodnutí akcionářů. V případě rozhodování akcionářů o nabídce převzetí společnosti musí představenstvo nebo správní rada představit akcionářům vyváženou analýzu výhod a nevýhod, která se bude týkat jak společnosti, tak akcionářů.



# KAPITOLA 3

## VOLENÉ ORGÁNY

**3.1 Členové volených orgánů musí při výkonu své funkce jednat pečlivě a loajálně vůči společnosti (*fiduciary duties*). Členové voleného orgánu by měli vždy přihlídnout k oprávněným zájmům zainteresovaných stran (*stakeholders*) a k trvale udržitelnému rozvoji společnosti jako takové (*sustainable development of society*).**

3.1.1 Členové volených orgánů by měli mít přístup k přesným, relevantním a včasným informacím, a to za účelem zajištění možnosti plnění svých povinností.

3.1.2 Má-li člen voleného orgánu určité odborné znalosti, schopnosti či dovednosti, musí je při výkonu své funkce využít.

3.1.3 Může-li rozhodnutí voleného orgánu působit na různé skupiny akcionářů odlišně, měl by volený orgán jednat spravedlivě vůči všem akcionářům.

3.1.4 Člen voleného orgánu by měl dodržovat vysoké etické standardy, zejména standardy odpovědnosti, poctivosti, spravedlnosti a transparentnosti.

3.1.5 Volené orgány by měly zavést, udržovat a uplatňovat řádné a účinné postupy jednání příslušného orgánu, vést zápisy o přijatých rozhodnutích a tyto zápisy uchovávat po celou dobu existence společnosti.

**3.2 Složení volených orgánů by mělo umožnit výkon působnosti těchto orgánů co nejefektivnějším způsobem. Složení volených orgánů by mělo zohledňovat požadavky kladené na společnost specifiky jejího podnikání a fází jejího vývoje.**

3.2.1 Členové volených orgánů by měli být schopni vykonávat své povinnosti řádně, účinně a s dostatečnou časovou kapacitou po celou dobu výkonu své funkce.

- 3.2.2 Členové volených orgánů společnosti by neměli působit jako členové volených orgánů ve více než čtyřech dalších obchodních korporacích, vyjma působení v obchodních korporacích, které se společností tvoří podnikatelské seskupení.
- 3.2.3 Společnost by měla zabezpečit, že členové volených orgánů jsou průběžně odborně vzděláváni.

**3.3 Společnost by měla vytvořit a uplatňovat řádné a účinné mechanismy pravidelného posuzování důvěryhodnosti, zkušeností a řízení a nezávislosti členů volených orgánů a voleného orgánu jako celku (*assessment of suitability*).**

- 3.3.1 Společnost by měla zajistit posouzení a vyhodnocení naplnění požadavků na důvěryhodnost, znalosti, zkušenosti, řízení a nezávislost kandidátů na členy volených orgánů a voleného orgánu jako celku.
- 3.3.2 Společnost by měla zajistit pravidelné posuzování a vyhodnocování naplňování požadavků na důvěryhodnost, znalosti, zkušenosti, řízení a nezávislost členů volených orgánů a voleného orgánu jako celku.
- 3.3.3 Společnost by měla pro případ, že na základě pravidelného posuzování a vyhodnocování naplňování požadavků na důvěryhodnost, znalosti, zkušenosti, řízení a nezávislost členů volených orgánů a voleného orgánu jako celku zjistí nedostatky, mít nastavena řádná a účinná nápravná opatření.
- 3.3.4 Volené orgány a výbory by měly též pravidelně posuzovat a vyhodnocovat své fungování a výsledky své činnosti.

**3.4 Společnost by měla vytvořit a uplatňovat politiku rozmanitosti ve složení členů volených orgánů, a to zejména s ohledem na kritéria věku, pohlaví, vzdělání a odborných znalostí nebo zkušeností jejich členů (*diversity policy*).<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Některé společnosti mají zákonnou povinnost vytvořit a uplatňovat politiku rozmanitosti (§ 118 odst. 4 písm. l zákona o podnikání na kapitálovém trhu v aktuálním znění).

- 3.4.1 Společnost by měla každoročně hodnotit politiku rozmanitosti, včetně informací o cílech této politiky, o tom, jak je politika uplatňována a jaké výsledky přineslo její uplatňování. Hodnocení by mělo být přístupné veřejnosti ve Výkazu o správě a řízení společnosti.

**3.5 Kandidát nominovaný na funkci člena voleného orgánu by měl mít zkušenosti, vzdělání, vlastnosti a časové možnosti potřebné pro řádný a účinný výkon funkce. Orgán rozhodující o volbě člena voleného orgánu by měl v dostatečném časovém předstihu disponovat podstatnými informacemi o nominovaném kandidátovi.**

- 3.5.1 Výsledky z vykonaného posouzení vhodnosti dle čl. 3.3.1 Kodexu by měla společnost oznámit orgánu, který rozhoduje o volbě kandidátů.
- 3.5.2 Orgánu, který rozhoduje o volbě člena voleného orgánu, by měly být poskytnuty informace o požadovaných odborných a dalších předpokladech pro výkon dané funkce a strukturovaný životopis nominovaného kandidáta nebo kandidátů.
- 3.5.3 Kandidát nominovaný na funkci člena voleného orgánu by se měl zúčastnit zasedání orgánu, který rozhoduje o jeho zvolení.





# KAPITOLA 4

## ODMĚŇOVÁNÍ

- 4.1 Společnost by měla vytvořit a uplatňovat vyvážená a motivační pravidla odměňování členů volených orgánů a ředitelů společnosti. Pravidla odměňování by měla zajistit efektivní propojení zájmů společnosti a zájmů odměňovaných, měla by podporovat obchodní strategii společnosti a přispívat k dlouhodobé prosperitě a udržitelnosti společnosti. Pravidla odměňování by měla být jasná, srozumitelná, transparentní a komplexní a měla by zahrnovat předem stanovená, jednoznačná a měřitelná kritéria.**
- 4.1.1 Odměna členů volených orgánů a ředitelů společnosti by měla zohledňovat požadavek přiměřenosti a neměla by podněcovat odměňované k podstupování nepřiměřeného rizika.
- 4.1.2 Odměna výkonných členů volených orgánů a ředitelů by se měla skládat z pevné a pohyblivé složky, které by měly být ve vzájemně vyváženém poměru.
- 4.1.3 Kritéria pro stanovení výše pohyblivé složky odměny by měla být jednoznačná, úplná a různorodá a měla by být navázána především na kvalitu výkonu funkce odměňovaného a touto kvalitou ovlivněné hospodářské výsledky společnosti (*pay for performance*). Kvalita výkonu funkce by měla být v rámci výkonnostních kritérií posuzována zejména z dlouhodobého hlediska. Pohyblivá složka odměny by neměla být nepřiměřeně závislá na krátkodobých hospodářských výsledcích společnosti.
- 4.1.4 Odměnu nevýkonných členů volených orgánů by měla tvořit pouze pevná složka. Pokud společnost těmto členům přiznává právo i na pohyblivou složku odměny, tato složka by neměla být navázána na hospodářské výsledky společnosti.
- 4.1.5 Společnost by měla v rámci smluvních vztahů s výkonnými členy volených orgánů a řediteli sjednat své právo nepřiznat nárok na pohyblivou složku odměny či jakoukoli její část (*malus*).

- 4.1.6 Společnost by měla v rámci smluvních vztahů s výkonnými členy volených orgánů a řediteli sjednat své právo požadovat vrácení pohyblivé složky odměny či jakékoli její části, na kterou již odměňovanému vznikl nárok a která mu již byla poskytnuta (*claw-back*).
- 4.1.7 Společnost by měla nastavit pravidla pro odklad vzniku nároku na pohyblivou složku odměny výkonných členů volených orgánů a ředitelů či jakékoli její části, a to alespoň o 3-5 let (*deferred remuneration*).
- 4.1.8 Společnost by měla stanovit nejvyšší přípustnou výši pohyblivé složky odměny výkonných členů volených orgánů a ředitelů či jakékoli její části (*remuneration cap*).
- 4.1.9 Je-li součástí pohyblivé složky odměny výkonných členů volených orgánů a ředitelů odstupné či jiné plnění spojené s předčasným ukončením výkonu funkce ve společnosti (*severance pay*), měla by být kritéria pro jeho poskytnutí nastavena tak, aby toto plnění nepředstavovalo odměnu za manažerské selhání, zejména aby nebylo poskytnuto, porušil-li odměňovaný své povinnosti při výkonu funkce (*reward for failure*).
- 4.1.10 Odstupné či jiné plnění, spojené s předčasným ukončením výkonu funkce výkonného člena voleného orgánu nebo ředitele, by nemělo přesáhnout dvojnásobek jeho celkové roční odměny a nemělo by svou hodnotou přesáhnout plnění, na které by mu jinak vznikl nárok do skončení sjednané doby výkonu funkce.
- 4.1.11 Jsou-li součástí pohyblivé složky odměny výkonných členů volených orgánů a ředitelů opční programy, měla by být kritéria poskytování těchto odměn měřitelná, dlouhodobá a udržitelná a neměla by podněcovat příjemce odměny k takovému jednání, které by uměle navyšovalo hodnotu účasti ve společnosti vztahující se k těmto odměnám.
- 4.1.12 Opční programy, s nimiž je spojeno nabytí účasti ve společnosti, by pro výkonné členy volených orgánů a ředitele měla vždy schvalovat valná hromada společnosti.

- 4.1.13 Realizační cena opce v rámci opčního programu by měla být navázána na vývoj vhodného burzovního indexu, který do svého výpočtu zahrnuje vývoj tržních cen akcií jiných společností, působících ve shodném či obdobném odvětví jako společnost.
- 4.1.14 Opční program by měl stanovit dobu minimálně 6 měsíců, po kterou není odměňovaný oprávněn uplatnit opce na akcie, které mu náleží v rámci opčního programu (*vesting period*).
- 4.1.15 Opční program by měl stanovit dobu minimálně 6 měsíců, po kterou není odměňovaný, který nabyl akcie v rámci opčního programu, oprávněn s těmito akciemi disponovat (*retention period*).
- 4.1.16 Opční program by měl stanovit nejvyšší přípustný počet akcií, který může odměňovaný nabýt najednou uplatněním svých opčních práv, a nejvyšší přípustný počet akcií nabytých v rámci opčního programu, se kterými může odměňovaný najednou disponovat.



# KAPITOLA 5

## PŘEDSTAVENSTVO

### **5.1 Představenstvo je odpovědné za řízení společnosti v jejím zájmu.**

5.1.1 Stěžejní rozhodnutí, týkající se především základního zaměření obchodního vedení společnosti, musí být přijata kolektivním rozhodnutím celého představenstva.

5.1.2 Představenstvo je odpovědné za řádnou a účinnou realizaci rozhodnutí, kterou učinilo v rámci řízení společnosti.

5.1.3 Představenstvo by mělo dbát o to, aby jeho rozhodnutí nebyla přijímána pod vlivem jednoho člena nebo úzké skupiny jeho členů, anebo pod nepřípustným vlivem jiných osob.

### **5.2 Představenstvo by mělo zajistit vytvoření a uplatňování řádného a účinného organizačního uspořádání společnosti.**

### **5.3 Představenstvo by mělo zajistit vytvoření a uplatňování řádného a účinného systému vnitřní kontroly, který zahrnuje jak kontroly po linii řízení, tak vnitřní kontroly procesů, řízení rizik, compliance a interní audit.**

### **5.4 Představenstvo by mělo mít alespoň tři členy.**



# KAPITOLA 6

## DOZORČÍ RADA

### **6.1 Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti.**

6.1.1 Dozorčí rada by měla mít předpoklady na řádný a účinný výkon svého dohledu nad představenstvem a společností.

6.1.2 Dozorčí rada by měla dohlížet na to, aby rozhodnutí představenstva nebyla přijímána pod vlivem jednoho člena nebo úzké skupiny členů představenstva, anebo pod nepřipustným vlivem jiných osob.

### **6.2 Dozorčí rada by měla mít alespoň tři členy a dostatečný počet jejích členů by měl být nezávislý.**

6.2.1 Člen dozorčí rady by měl být považován za nezávislého pouze tehdy, nemá-li obchodní, rodinné či jiné vztahy se společností, jejím většinovým akcionářem nebo vedením společnosti, nebo/a neovlivňují-li ho další okolnosti, které mohou vytvořit střet zájmů zhoršující jeho úsudek. K hodnocení nezávislosti člena dozorčí rady by měla společnost uplatňovat kritéria obsažená v příloze 1 Kodexu.

6.2.2 Valné hromadě by měly být zpřístupněny dostatečné důvody, na základě kterých orgán nebo osoba nominující kandidáta jako nezávislého člena dozorčí rady došla k závěru, že konkrétní kandidát by měl být považován za nezávislého.

### **6.3 Společnosti, ve kterých volí členy dozorčí rady i zaměstnanci, by měly zabezpečit řádný a účinný výkon práva svých zaměstnanců volit členy dozorčí rady a možnost být zvolen za člena dozorčí rady.**

6.3.1 Členové dozorčí rady volení zaměstnanci musí mít stejné povinnosti a odpovědnost jako všichni ostatní členové dozorčí rady.

6.3.2 Členové dozorčí rady volení zaměstnanci by měli pravidelně informovat o svojí činnosti ostatní zaměstnance společnosti.

- 6.3.3 Společnost by měla mít nastaveny mechanismy, které umožní nezávislost členů dozorčí rady volených zaměstnanci na managementu společnosti a při řešení konfliktu zájmů.
- 6.3.4 Volba a odvolání členů dozorčí rady volených zaměstnanci se řídí volebním řádem, který připraví a schválí představenstvo po projednání se zaměstnanci nebo odborovou organizací a radou zaměstnanců, působí-li ve společnosti.



# KAPITOLA 7

## SPOLUPRÁCE MEZI PŘEDSTAVENSTVEM A DOZORČÍ RADOU

### 7.1 Představenstvo a dozorčí rada by měly úzce spolupracovat v zájmu společnosti.

7.1.1 Představenstvo a dozorčí rada by měly s dostatečným předstihem vzájemně koordinovat hlavní strategie a významné změny ve směřování řízení společnosti. Stav implementace těchto strategií a změn v řízení by měl být pravidelně projednáván.

7.1.2 Stanovy by měly vymezit stěžejní rozhodnutí představenstva zásadního významu, která podléhají předchozímu schválení dozorčí radou. Stěžejními rozhodnutími jsou myšlena taková rozhodnutí, která zahrnují významné změny majetkové struktury společnosti a zásadním způsobem ovlivní její finanční nebo příjmovou situaci.

7.1.3 Dozorčí rada by měla průběžně sledovat přijímání ostatních důležitých rozhodnutí a v případě potřeby poskytovat představenstvu k nim svá stanoviska.

### 7.2 Představenstvo by mělo poskytovat dozorčí radě periodicky a včasné srozumitelné informace o všech relevantních skutečnostech především ve vztahu ke strategii, plánování, vývoji podnikání, hospodářským výsledkům, rizikovým událostem a systému vnitřní kontroly včetně řízení rizik, interního auditu a compliance ve společnosti a ve společnostech, které tato společnost ovládá.

7.2.1 V případě, že dojde k výjimečným událostem negativně ovlivňujícím hospodářskou situaci společnosti či její další činnost, představenstvo by mělo bezodkladně informovat předsedu dozorčí rady. Dozorčí rada by měla být navíc okamžitě informována o jakýchkoli událostech, které mohou mít závažný negativní vliv na ziskovost, likviditu společnosti nebo dosahování účelu existence společnosti.

- 7.2.2 Dokumentace a podklady potřebné pro jednání dozorčí rady by měly být k dispozici členům dozorčí rady v dostatečném časovém předstihu před zasedáním dozorčí rady.
- 7.2.3 Představenstvo by mělo být odpovědné za informování dozorčí rady. To by nemělo zbavovat dozorčí radu povinnosti starat se o to, aby měla přiměřené informace k dispozici.

# KAPITOLA 8

## **SPRÁVNÍ RADA A STATUTÁRNÍ ŘEDITEL**

**8.1 Ve společnosti, která zvolila monistický systém vnitřní struktury, je správní rada orgánem, který určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho výkon.**

8.1.1 Správní radě přísluší veškerá působnost, kterou zákon nesvěřuje valné hromadě či statutárnímu řediteli.

8.1.2 Správní rada je vždy oprávněna svolat valnou hromadu.

8.1.3 Předseda správní rady by neměl být současně statutárním ředitelem společnosti.

8.1.4 Společnost by měla stanovami svěřit správní radě působnost k volbě statutárního ředitele.

8.1.5 Statutárnímu řediteli náleží působnost obchodně vést společnost, tj. rozhodovat o otázkách jejího každodenního řízení, a zastupovat společnost.

**8.2 Správní rada a statutární ředitel jsou odpovědní za řízení společnosti v jejím zájmu.**

8.2.1 Stěžejní rozhodnutí, týkající se především základního zaměření obchodního vedení společnosti, musí být přijata kolektivním rozhodnutím celé správní rady

8.2.2 Správní rada je společně se statutárním ředitelem odpovědná za řádnou a účinnou realizaci rozhodnutí, které učinila v rámci řízení společnosti.

8.2.3 Správní rada a statutární ředitel by měli dbát o to, aby jejich rozhodnutí nebyla přijímána pod vlivem jednoho člena nebo úzké skupiny jejích členů, anebo pod nepřípustným vlivem jiných osob.

**8.3 Správní rada by měla zajistit vytvoření a uplatňování řádného a účinného organizačního uspořádání společnosti.**

**8.4 Správní rada by měla zajistit vytvoření a uplatňování řádného a účinného systému vnitřní kontroly, zahrnujícího kontroly po linii řízení, vnitřní kontroly procesů, řízení rizik, compliance a interní audit.**

**8.5 Správní rada by měla mít alespoň tři členy.**

**8.6 Působnost správní rady by měla být rozdělena mezi výkonné a nevýkonné členy.**

8.6.1 Minimálně polovina členů správní rady by měla být nevýkonná.

8.6.2 Většina z nevýkonných členů správní rady by měla být nezávislá. Člen správní rady by měl být považován za nezávislého pouze tehdy, nemá-li obchodní, rodinné či jiné vztahy se společností, jejím většinovým akcionářem nebo vedením společnosti, které vytvářejí střet zájmů zhoršující jeho úsudek. Hodnocení nezávislosti člena správní rady by měla společnost uplatňovat kritéria obsažená v příloze 1 Kodexu.

8.6.3 Valné hromadě by měly být zpřístupněny dostatečné důvody, na základě kterých osoba nominující kandidáta jako nezávislého člena správní rady došla k závěru, že konkrétní kandidát by měl být považován za nezávislého.

# KAPITOLA 9

## VÝBORY

**9.1 Pokud rozsah podnikání společnosti vyžaduje, aby agenda voleného orgánu byla prováděna menší skupinou, než je celý volený orgán, volené orgány by měly zřídit expertní výbory (*committees*). Volený orgán s řídicí působností zřizuje výkonné výbory (*executive committees*), volený orgán s kontrolní působností zřizuje nevýkonné výbory (*non-executive committees*).**

9.1.1 Výbory by měly mít alespoň tři členy.

9.1.2 Členové výborů by měli být dostatečně způsobilí a zkušení z hlediska zajištění řádného a účinného výkonu činností, které jsou v působnosti daného výboru.

9.1.3 Volené orgány by měly být dle svého uvážení oprávněny samy projednávat agendu svěřenou do působnosti výborů.

9.1.4 Předseda výboru by měl pravidelně informovat o činnosti výboru daný volený orgán.

9.1.5 Členové výborů by měli mít přístup k přesným, relevantním a včasným informacím, a to za účelem zajištění možnosti plnit své povinnosti.

9.1.6 Výbory by měly zavést, udržovat a uplatňovat postupy jednání příslušného výboru, vést zápisy o přijatých rozhodnutích a tyto zápisy uchovávat po celou dobu existence společnosti.

**9.2 Dozorčí rada nebo správní rada by měly za účelem zvýšení efektivity své činnosti zřídit jako nevýkonné výbory, především výbor pro jmenování, výbor pro odměňování, výbor pro rizika a výbor pro audit.<sup>3</sup>**

9.2.1 Nevýkonné výbory měly by být tvořeny z většiny nevýkonnými členy dozorčí rady nebo správní rady.

---

<sup>3</sup> Některé společnosti mají zákonnou povinnost zřídit tyto výbory (např. § 8c zákona o bankách v aktuálním znění nebo § 44 zákona o auditorech v aktuálním znění).

9.2.2 Pokud není přiměřené tyto nevýkonné výbory zřizovat, měla by zastávat působnost výborů sama dozorčí rada nebo správní rada.

**9.3 Výbor pro jmenování (*nomination committee*) by měl zejména vybírat, posuzovat vhodnost a navrhopvat ke schválení dozorčí radě nebo správní radě kandidáty na místa ve volených orgánech.**

9.3.1 Výbor pro jmenování při posuzování vhodnosti kandidátů dle čl. 3.3.1 Kodexu by měl brát do úvahy též vyváženost odborné způsobilosti a zkušenosti a rozmanitost složení daného orgánu jako celku. Výbor by měl navrhnout popis činností a schopností požadovaných pro konkrétní funkci a odhadnout předpokládaný časový rozsah závazků spojených s výkonem funkce.

9.3.2 Výbor pro jmenování by měl pravidelně a alespoň jednou ročně posuzovat vhodnost jednotlivých členů volených orgánů a volených orgánů jako celku dle čl. 3.3.2 Kodexu a podávat příslušnému orgánu o tomto posuzování zprávy. Při posuzování by měl hodnotit zejména strukturu, velikost, složení, rozmanitost a činnost volených orgánů a předkládat těmto orgánům doporučení ohledně jakýchkoliv změn.

9.3.3 Výbor pro jmenování by měl vykonávat svou činnost mimo jiné za účelem, aby rozhodování obsazovaného orgánu neovládala jediná osoba nebo malá skupina osob způsobem, který by škodil zájmům společnosti.

9.3.4 Rozhoduje-li valná hromada či dozorčí rada o volbě či odvolání člena voleného orgánu, členové výboru pro jmenování by měli být přítomni.

**9.4 Výbor pro odměňování (*remuneration committee*) by měl připravovat návrhy rozhodnutí dozorčí nebo správní rady týkající se odměňování členů volených orgánů společnosti a měl by příslušnému orgánu společnosti v těchto záležitostech poskytovat potřebnou podporu.**

9.4.1 Výbor pro odměňování by měl při přípravě návrhů rozhodnutí týkajících se odměňování zohledňovat požadavky stanovené v části 4.1.

9.4.2 Rozhoduje-li valná hromada o záležitostech týkajících se odměňování členů volených orgánů a ředitelů, členové výboru pro odměňování by měli být přítomni.

**9.5 Výbor pro rizika (*risk committee*) by měl především poskytovat podporu dozorčí radě nebo správní radě pro celkový současný a budoucí přístup společnosti k riziku, její strategii v oblasti rizik a akceptované míře rizika a být tomuto orgánu nápomocen při provádění kontroly nad realizací uvedené strategie osobami s řídicí pravomocí.**

9.5.1 Výbor pro rizika by měl mít odpovídající přístup k informacím o rizikové situaci společnosti, k osobě odpovědné za výkonné řízení rizik nebo funkci řízení rizik, pokud je taková samostatná funkce zřízena.

9.5.2 Výbor pro rizika by měl definovat povahu, objem, formát a četnost informací týkajících se rizik, které požaduje získávat.

**9.6 Výbor pro audit (*audit committee*) by měl poskytovat podporu dozorčí radě či správní radě v otázkách týkajících se činností externího auditora společnosti a systému vnitřní kontroly.**

9.6.1 Ve vztahu k činnostem externího auditora by měl výbor zejména:

- a) doporučovat externího auditora, který bude splňovat nároky na nezávislost a bude mít potřebnou kvalifikaci, kompetence a systém řízení kvality;
- b) posuzovat nezávislost a důvěryhodnost externího auditora, přičemž by měly být brány v úvahu i veřejně dostupné informace ohledně kvality jiných auditů prováděných auditorem společnosti;
- c) sledovat proces povinného auditu;
- d) informovat dozorčí radu nebo správní radu o výsledku povinného auditu a jeho poznatcích získaných ze sledování procesu povinného auditu;
- e) informovat dozorčí radu nebo správní radu, jakým způsobem povinný audit přispěl k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví;
- f) posuzovat a schvalovat poskytování jiných služeb než povinný audit externím auditorem.

- 9.6.2 Ve vztahu k systému vnitřní kontroly by měl výbor zejména:
- a) sledovat postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a předkládat doporučení k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví;
  - b) sledovat účinnost vnitřní kontroly;
  - c) sledovat účinnost systému řízení rizik;
  - d) sledovat účinnost interního auditu a jeho funkční nezávislost, je-li funkce interního auditu zřízena.
- 9.6.3 Výbor pro audit by měl mít možnost na svá jednání zvát členy jiných výborů nebo volených orgánů nebo management společnosti.
- 9.6.4 Externí auditor by měl mít možnost požádat o účast na jednání výboru pro audit. Výbor pro audit by měl jednat s externím auditorem i bez přítomnosti členů představenstva a zaměstnanců společnosti.



# KAPITOLA 10

## KONFLIKT ZÁJMŮ, INSIDER TRADING, TRANSPARENTNOST, AUDIT ÚČETNÍ ZÁVĚRKY A UVEŘEJŇOVÁNÍ INFORMACÍ O SPRÁVĚ A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

**10.1 Společnost by měla vytvořit a uplatňovat řádnou a účinnou politiku předcházení, identifikace a řízení konfliktu zájmů osob ve společnosti.**

10.1.1 Politika by měla zahrnovat zejména:

- a) povinnost osob ve společnosti vyhnout se, pokud je to možné, činnostem, které by mohly vyvolat konflikt zájmů;
- b) prezentaci příkladů případů, které běžně vyvolávají konflikty zájmů;
- c) povinnost dotčených osob okamžitě ohlásit stanoveným způsobem jakoukoli záležitost, která může vyvolat konflikt zájmů;
- d) povinnost osob zdržet se jednání v záležitostech, ve kterých vzniká těmto osobám konflikt zájmů;
- e) úpravu transakcí se spřízněnými stranami společnosti;
- f) způsoby, kterými společnost řeší případné nedodržení této politiky.

**10.2 Všechny transakce mezi společnostmi na jedné straně a členem jejího voleného orgánu a ředitelem nebo osobou jim blízkou nebo jinou spřízněnou stranou s takovým členem, ředitelem či společnostmi na straně druhé by měly být uskutečněny za tržní ceny a obchodních podmínek obvyklých mezi nezávislými subjekty.**

10.2.1 Společnost by měla určit a specifikovat významné transakce se spřízněnými stranami, které musí vždy schvalovat valná hromada.

Společnost by měla při definování těchto transakcí zohlednit zejména vliv, který mohou mít informace o těchto transakcích na ekonomická rozhodnutí akcionářů společnosti, a riziko, které tyto transakce představují pro společnost a její akcionáře, kteří nejsou spřízněnou stranou, včetně menšinových akcionářů.

- 10.2.2 Společnost by měla informovat o významných transakcích se spřízněnými stranami na svých internetových stránkách, a to nejpozději v době jejich uzavření. Oznámení by mělo obsahovat alespoň informace o povaze vztahu se spřízněnou stranou, jméno spřízněné strany, datum a hodnotu transakce a další informace nezbytné k posouzení, zda je transakce spravedlivá a přiměřená z pohledu společnosti a akcionářů, kteří nejsou spřízněnou stranou, včetně menšinových akcionářů.

### **10.3 Společnost musí zavést, udržovat a uplatňovat postupy pro předcházení obchodování zasvěcených osob (*insider trading*) a pro uveřejňování vnitřních informací (*inside information*).**

- 10.3.1 Společnost by měla nastavit řádná a účinná pravidla pro jednání zasvěcených osob, aby nemohlo dojít ke zneužívání vnitřních informací.
- 10.3.2 Společnost zajistí, aby vnitřní informace byly uveřejněny způsobem, který k nim umožní rychlý a nediskriminující přístup a úplné, správné a včasné posouzení informací ze strany veřejnosti.
- 10.3.3 Společnost nesmí uveřejnění vnitřních informací spojit nebo spojovat s uváděním svých činností nebo produktů na trh.

### **10.4 Společnost by měla bezodkladně na svých internetových stránkách uveřejnit informaci o změně ve struktuře akcionářů, pokud se dozví, že podíl akcionáře na všech hlasovacích právech překročil nebo klesl pod prahové hodnoty 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 75% nebo 90%.<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> Oznamovací povinnost ohledně podílů na hlasovacích právech mají ty společnosti, jejichž akcie byly přijaty k obchodování na evropském regulovaném trhu (§ 122 odst. 1 zákona o podnikání na kapitálovém trhu v aktuálním znění).

**10.5 Společnost by měla dbát na to, aby její správa a řízení byly transparentní. Za tímto účelem by měla uvádět veškeré relevantní informace týkající se její činnosti, správy a řízení ve výroční zprávě, případně též v pololetní zprávě.**

10.5.1 Účetní závěrka nebo konsolidovaná účetní závěrka by měla být sestavena pod dohledem výkonných členů volených orgánů a posouzena nevýkonnými členy volených orgánů. Pololetní zprávy by měly být před uveřejněním předloženy nevýkonným členům volených orgánů.

10.5.2 Společnost by měla ve výroční zprávě nebo konsolidované výroční zprávě uvést adekvátní analýzu stavu podnikání a hlavní finanční a nefinanční rizika, kterým je společnost vystavena, a rovněž nástroje, kterými jsou tato rizika řízena.

10.5.3 Účetní závěrka, výroční zpráva nebo konsolidovaná výroční zpráva by měly být uveřejněny na internetových stránkách společnosti nejméně po dobu 10 let.

**10.6 Společnost by měla uveřejnit nefinanční informace, které umožní pochopit její výkonnost, postavení a dopady činnosti na okolní prostředí. Tyto informace by měly být poskytovány ve srozumitelné formě širokému okruhu zainteresovaných stran.<sup>5</sup>**

10.6.1 Společnost by měla uvést nefinanční informace týkající se zejména otázek životního prostředí, sociálních a zaměstnaneckých otázek, respektování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství. Měla by přitom popsat svůj obchodní model, uplatňovaná opatření a jejich výsledky, hlavní rizika nepříznivých dopadů a způsob jejich řešení a klíčové ukazatele výkonnosti, které se vztahují k příslušné podnikatelské činnosti. Informace v jednotlivých oblastech lze nahradit vysvětlením, proč nebyly uvedeny.

10.6.2 Nefinanční informace by měly zahrnovat informace o významných

---

<sup>5</sup> Některé společnosti mají zákonnou povinnost uvádět nefinanční informace (§ 21 odst. 2 a § 32f zákona o účetnictví v aktuálním znění).

obchodních vztazích společnosti včetně dodavatelských řetězců, klientů nebo investic.

- 10.6.3 Společnost by měla uvést nefinanční informace ve výroční zprávě nebo konsolidované výroční zprávě.

### **10.7 Společnost by měla komunikovat s akcionáři a veřejností především prostřednictvím vyhrazené části svých internetových stránek.**

- 10.7.1 Společnost by měla uveřejnit kontaktní údaje na oddělení vztahů s investory na svých internetových stránkách.

- 10.7.2 Společnost by zde měla uveřejnit v dostatečném předstihu kalendář základních pravidelných finančních a účetních publikací, konání valné hromady či jiné analytické zprávy.

- 10.7.3 Společnost by zde měla současně uveřejnit i všechny informace s dopadem na investory, které byly uveřejněny prostřednictvím jiných médií.

- 10.7.4 Společnost by v souladu s čl. 10.3.2 Kodexu měla prostřednictvím svých internetových stránek uveřejňovat též vnitřní informace a jejich zásadní změny.

### **10.8 Audit účetní závěrky musí být proveden dle pravidel vycházejících z mezinárodně uznávaných standardů pro audit.**

- 10.8.1 Dozorčí rada nebo správní rada, případně v součinnosti s výborem pro audit, je-li zřízen, by měla zajistit, aby veškeré další obchodní vztahy mezi společností a externím auditorem provádějícím nebo zvažovaným pro provedení auditu účetní závěrky, jako jsou například konzultační služby, nebránily nezávislosti auditora. Dále by měla zajistit, aby auditor neprodleně informoval předsedu dozorčí rady či správní rady a předsedu výboru pro audit o všech skutečnostech, které by mohly ohrožovat jeho nezávislost, jež se objeví v průběhu auditu, pokud nejsou okamžitě eliminovány.

- 10.8.2 Výbor pro audit by měl před doporučením auditora jím navrhovaného k provedení auditu účetní závěrky dozorčí nebo

správní radě požádat auditora o prohlášení o všech profesních, finančních nebo jiných vztazích, které mohou existovat mezi auditorem a osobami s ním propojenými, jakož i mezi členy jeho volených orgánů a vedoucími auditory na jedné straně a auditovanou společností a členy jejich volených orgánů na straně druhé. Prohlášení by dále mělo obsahovat rozsah všech služeb poskytovaných společností v předchozím hospodářském roce a rovněž uvádět, které služby byly smluvně dohodnuty pro následující rok.

- 10.8.3 Při přípravě návrhu na doporučení externího auditora k provedení auditu účetní závěrky by měl výbor pro audit brát rovněž v úvahu, zda auditor pravidelně podstupuje nebo provádí procesy pro zabezpečení kvality výkonu svých činností.

**10.9 Společnost, která se ke Kodexu přihlašuje v duchu pravidla „dodržuj nebo vysvětli“, by měla každý rok uveřejnit ve výroční zprávě samostatnou část Výkaz o správě a řízení. Výkaz by měl obsahovat minimálně informace uvedené v příloze 2 tohoto Kodexu.**

- 10.9.1 V případě odchýlení se od doporučení Kodexu by měla společnost jednoznačně uvést, od kterých konkrétních doporučení se odchýlila, a u každého případu takového odchýlení by měla:
- a) vysvětlit způsob, jakým se od doporučení odchýlila;
  - b) popsat důvody pro toto odchýlení;
  - c) popsat způsob, jakým bylo rozhodnutí odchýlit se od doporučení ve společnosti přijato;
  - d) v případě, že je toto odchýlení časově omezené, uvést, kdy se společnost začne podle vlastního předpokladu daným doporučením řídit;
  - e) případně popsat opatření, jež bylo přijato namísto nedodrženého doporučení, a vysvětlit, jak toto opatření dosahuje základního cíle daného doporučení či Kodexu jako celku, anebo objasnit, jakým způsobem toto opatření přispívá k řádné a účinné správě a řízení společnosti.
- 10.9.2 Výše uvedené body by měly být dostatečně srozumitelné, přesné a obsáhlé, aby akcionáři, jiní investoři a další zainteresované strany

mohly posoudit, jaké důsledky má toto odchylení od dotčeného doporučení.

- 10.9.3 Vysvětlení odchylek by mělo být prezentováno srozumitelně a takovým způsobem, aby je mohli akcionáři, jiní investoři a další zainteresované strany snadno nalézt. Za tímto účelem lze vysvětlení např. uvádět ve stejném pořadí, v jakém jsou za sebou uvedena doporučení v Kodexu.

#### **10.10 Společnost, která se ke Kodexu připojuje v duchu pravidla „promysli a dodržuj“, by měla každý rok uveřejnit Základní výkaz o správě a řízení.**

- 10.10.1 Základní výkaz o správě a řízení by měl obsahovat minimálně:
- a) informaci o tom, kde je Kodex veřejně přístupný;
  - b) jasný a srozumitelný popis správy a řízení této společnosti řazený dle tematických okruhů vymezených kapitolami tohoto Kodexu;
  - c) informace o tom, která ustanovení Kodexu společnost aplikuje;
  - d) informace o způsobu, jakým společnost tato ustanovení aplikuje ve své praxi.

#### **10.11 Za obsah a uveřejnění výkazů by měly odpovídat volené orgány společnosti.**

#### **10.12 Každý akcionář by měl mít právo vyžadovat bližší informace týkající se souladu nebo nesouladu s doporučeními v Kodexu.**

# PŘÍLOHA 1

Za nezávislého by měl být člen orgánu považován jen v případě, že splňuje **kritéria nezávislosti** podle doporučení Komise 2005/162/ES ze dne 15. února 2005 o úloze nevýkonných členů správní rady nebo členů dozorčí rady a o výborech správní nebo dozorčí rady společností kótovaných na burze, které požadují minimálně:

- a) nebýt výkonným členem voleného orgánu společnosti nebo propojené společnosti a nevykonávat tuto funkci v předchozích pěti letech;
- b) nebýt zaměstnancem společnosti nebo propojené společnosti a nebýt jím v předchozích třech letech kromě případů, kdy nevýkonný člen správní rady nebo člen dozorčí rady není členem vrcholového vedení a byl do správní nebo dozorčí rady zvolen v rámci systému zastoupení zaměstnanců, zajišťujícího odpovídající ochranu proti nespravedlivému propouštění a jiným formám nespravedlivého zacházení;
- c) nedostávat a ani v minulosti neobdržet od společnosti nebo propojené společnosti významnou doplňkovou odměnu, kromě odměn za výkon funkce nevýkonného člena voleného orgánu. Taková doplňková odměna se týká především účasti na akciovém opčním programu společnosti nebo jakémkoli dalším programu odměn souvisejících s výkonem; to se netýká přijímání pevně stanovených částek podle důchodového plánu (včetně odložených odměn) za předchozí práci ve společnosti (za předpokladu, že tato odměna není žádným způsobem podmíněna pokračující prací ve společnosti);
- d) nebýt většinovým akcionářem ani ho žádným způsobem nezastupovat;
- e) nemít v současné době ani v průběhu předešlého roku významný obchodní vztah se společností nebo propojenou společností, a to ani přímo, ani jako partner, akcionář, člen voleného orgánu nebo řídicí pracovník orgánu. Obchodní vztahy se týkají i postavení významného dodavatele zboží nebo služeb (včetně finančních, právních nebo poradenských služeb), významného zákazníka nebo organizací, které od společnosti nebo skupiny, ve které je společnost členem, dostávají významné příspěvky;
- f) nebýt v současné době ani během předchozích tří let partnerem nebo zaměstnancem současného nebo předchozího externího auditora společnosti nebo propojené společnosti;
- g) nebýt výkonným členem voleného orgánu v jiné společnosti, ve které je nevýkonným členem voleného orgánu výkonný člen voleného orgánu dotčené společnosti, a nemít žádné jiné významné vazby s výkonnými členy voleného orgánu dotčené společnosti prostřednictvím účasti v jiných společnostech nebo orgánech;
- h) nezasedat ve voleném orgánu ve funkci nevýkonného člena po dobu delší než dvanáct let;
- i) nebýt osobou blízkou výkonného člena voleného orgánu, ani osob ve funkcích a postaveních uvedených v bodech a) až h).





## PŘÍLOHA 2

Výkaz o správě a řízení by měl obsahovat minimálně tyto informace:

- a) informaci o tom, kde je Kodex veřejně přístupný;
- b) prohlášení o shodě s doporučeními Kodexu založenými na principu „dodržuj nebo vysvětli“;
- c) popis hlavních rysů systémů vnitřní kontroly a řízení rizik společnosti ve vztahu k procesu finančního výkaznictví;
- d) popis činnosti valné hromady a její klíčové působnosti, popis práv akcionářů a toho, jak jsou tato práva vykonávána, pokud tyto skutečnosti nejsou plně upraveny zákonem;
- e) složení a činnost volených orgánů a jejich výborů;
- f) popis politiky rozmanitosti uplatňované na volené orgány;
- g) údaje o akciích nebo obdobných cenných papírech představujících podíl na společnosti ve vlastnictví členů orgánů nebo ředitelů podle čl. 10.4. Kodexu veškeré informace v souvislosti s dodržováním Kodexu správy a řízení společnosti stanovené právními předpisy, které se na společnost vztahují<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Např. § 118 odst. 4 písm. j) a odst. 5 větvi a písm. c), d), e), g) a h) a § 118 odst. 6 zákona o podnikání na kapitálovém trhu v aktuálním znění.



# VYSVĚTLENÍ POJMŮ

**akciová opce (stock options)** - finanční instrument, jež odměňovanému poskytne právo zakoupit po splnění určitých podmínek určitý počet akcií akciové společnosti za předem stanovenou cenu (realizační cenu)

**akciový opční program** - kompenzační program, založený na odměňování osob v akciových společnostech, jejichž akcie byly přijaty k obchodování prostřednictvím akciových opcí

**assessment of suitability** - posuzování vhodnosti kandidátů na funkci nebo funkcionářů ve společnosti

**audit committee** - výbor pro audit

**Basic corporate governance statement** - základní výkaz o správě a řízení

**claw-back** - mechanismus, na jehož základě musí odměňovaný za určitých podmínek vrátit společnosti určitou výši pohyblivé složky odměny, která mu společností již byla vyplacena

**committees** - výbory volených orgánů společnosti

**compliance** - soulad činnosti společnosti s právními a vnitřními předpisy, přičemž součástí jsou vždy mechanismy monitoringu a prevence případného nesouladu

**compliance officer** - osoba pověřená výkonem compliance

**comply or explain** - „dodržuj nebo vysvětli“ je aplikační pravidlo Kodexu, které vyžaduje, že společnost dodržují pravidla Kodexu, anebo vysvětlí a jasně odůvodní, proč některá jeho pravidla nedodržují

**Corporate governance statement** - výkaz o správě a řízení

**corporate governance** - správa a řízení společnosti

**deferred remuneration** - odložená variabilní složka odměny

**diversity policy** - politika rozmanitosti ve složení orgánů společnosti

**dualistický systém vnitřní struktury** - organizační struktura společnosti vyznačující se jedním orgánem, který kumuluje řídicí a kontrolní funkci

**evropský regulovaný trh** - trh s investičními nástroji obdobný regulovanému trhu, který je uveden v seznamu regulovaných trhů členského státu Evropské unie

**executive committees** - výkonné výbory

**fiduciary duties** - „fiduciární povinnosti“ jsou povinnosti pečlivosti a loajality osob, kterým byl svěřen majetek nebo pravomoc, vůči oprávněné osobě (typicky fiduciární povinnosti člena voleného orgánu obchodní korporace vůči obchodní korporaci)

**inside information** - vnitřní informace společnosti

## VYSVĚTLENÍ POJMŮ

**insider** - „zasvěcená osoba“ je osoba, která má přístup k vnitřním informacím společnosti

**insider trading** (též insider dealing) - „obchodování zasvěcené osoby“ představuje situaci, když osoba disponuje vnitřní informací a použije ji při nabytí nebo zcizení finančních nástrojů, jichž se informace týká, na svůj vlastní účet nebo na účet třetí osoby, přímo nebo nepřímo

**interní audit** - funkce zabezpečující nezávislou a objektivní kontrolu výkonu činnosti společnosti a předkládání doporučení k zajištění nápravy zjištěných nedostatků

**kontrola po linii řízení** - kontrola a hodnocení činnosti ředitelů společnosti

**malus** - mechanismus, který společnosti umožňuje snížit hodnotu celé pohyblivé složky odměny s odloženou splatností nebo její části ještě před jejím převedením

**monistický systém vnitřní struktury** - organizační struktura společnosti vyznačující se odděleným řídicím a kontrolním orgánem

**nomination committee** - výbor pro jmenování

**non-executive committees** - nevýkonné výbory

**obchodní korporace** - obchodní společnost a družstvo

**pay for performance** - odměna za výkon

**per rollam** - rozhodování akcionářů mimo zasedání valné hromady

**proxy** - zastoupení akcionářů na valné hromadě určenými zástupci společnosti

**realizační cena (exercise price)** - peněžní částka, kterou je odměňovaný povinen zaplatit za akcii v případě, že svou akciovou opci uplatní

**regulovaný trh** - trh s investičními nástroji organizovaný licencovaným organizátorem regulovaného trhu, na kterém se obchoduje pravidelně a který má stanovená pravidla pro přijímání investičních nástrojů k obchodování na regulovaném trhu, pravidla obchodování na regulovaném trhu a pravidla přístupu na regulovaný trh

**remuneration cap** - nastavení maximálního limitu odměn

**remuneration committee** - výbor pro odměňování

**retention period** - „retenční doba“ je doba, po kterou není odměňovaný, který nabyl akcie v rámci opčního programu, oprávněn s těmito akciemi disponovat

**reward for failure** - odměna za selhání

**risk committee** - výbor pro rizika

**risk manažer** - osoba pověřená výkonem risk managementu

**řízení rizik** - systém rozpoznávání a řízení rizik spojených s činností společnosti

**severance pay** - „odstupné“ jsou platby spojené s předčasným ukončením funkce ve společnosti

**stakeholders** - „zainteresované strany“ jsou ti, jejichž oprávněné zájmy jsou nebo budou ovlivněné společností

**sustainable development of society** - trvale udržitelný rozvoj lidské společnosti (společnosti jako takové)

**think and comply** - „promysli a dodržuj“ je aplikační pravidlo Kodexu, které znamená, že společnosti, které se nepřihlašují ke Kodexu dle pravidla „dodržuj nebo vysvětli“, se mohou připojit ke Kodexu tím, že se inspiroují jeho ustanoveními v případech, které jsou pro ně vhodné a přínosné

**veřejně obchodovaná společnost** - společnost, která emitovala akcie, dluhopisy nebo jiné investiční papíry přijaté k obchodování na regulovaném trhu a vyhotovuje a uveřejňuje výroční zprávu podle § 118 odst. 1 zákona o podnikání na kapitálovém trhu v aktuálním znění

**vesting period** - „vázací doba“ je doba, po kterou není odměňovaný oprávněn uplatnit opce na akcie, které mu náleží v rámci opčního programu

**vnitřní kontrola** - kontrolní mechanismy pro jednotlivé procesy a systémy, včetně mechanismů vnitřní finanční kontroly



## PRACOVNÍ KOMISE

Instituce	Jméno	Funkce
Czech Institute of Directors	Ing. Monika Zahálková	manažerka projektu
Deloitte Corporate Governance Centrum ČR	Mgr. Bc. Jan Spáčil, LL.M.	člen pracovní komise
Právnická fakulta Univerzity Karlovy	JUDr. Petr Čech, LL.M., Ph.D.	člen pracovní komise
Právnická fakulta Univerzity Karlovy	Mgr. Daniel Borsík	člen pracovní komise
Právnická fakulta Univerzity Karlovy	JUDr. Bc. Klára Hurychová, Ph.D.	odborná asistentka
Czech Institute of Directors	Ing. Petr Fiman, CSc.	člen pracovní komise
Czech Institute of Directors	JUDr. Irena Trunečková	členka pracovní komise





## PRACOVNÍ KOMISE



### **Ing. Monika Zahálková, manažerka projektu**

Ing. Monika Zahálková vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze. Více než 16 let pracuje v pozici výkonné ředitelky Czech Institute of Directors – Institutu členů správních orgánů. Je autorkou několika vzdělávacích programů pro členy správních orgánů i poradenských projektů v oblasti corporate governance. Právě její iniciativou byla myšlenka vytvoření nového Kodexu, na který naváže Metodika práce člena správního orgánu. I díky jejím kontaktům v OECD se podařilo získat záštity těch nejrespektovanějších autorit v oblasti corporate governance.



### **Mgr. Bc. Jan Spáčil, LL.M., člen pracovní komise**

Mgr. Bc. Jan Spáčil, LL.M. je vedoucím partnerem advokátní kanceláře Ambruz & Dark Deloitte Legal a zároveň vede české Deloitte Corporate Governance Centrum. Dlouhodobě se věnuje problematice řádné správy a řízení nejen v podnikatelském prostředí a souvisejících odpovědností řídicích osob, pravidelně také na toto téma publikuje. Jako advokát se vedle specializace na obchodní právo se zaměřením na komplexní projekty akvizic, přeměn společností a restrukturalizací zabývá především právní odpovědností firem a jejich managementu včetně odpovědnosti trestněprávní. Vystudoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity a obor daňové poradenství na Podnikatelské fakultě VÚT v Brně, následně získal prestižní titul LL.M. na Nottingham Trent University. Po řadu let působí ve funkci předsedy správní rady Transparency International ČR.



### **JUDr. Petr Čech, LL.M., Ph.D., člen pracovní komise**

JUDr. Petr Čech, LL.M., Ph.D. je odborným asistentem na katedře obchodního práva Právnické fakulty Univerzity Karlovy. Vedle toho působí jako counsel v advokátní kanceláři Glatzová & Co. V minulosti zastával pozici ředitele legislativního a právního odboru Komise pro cenné papíry, působil jako člen, resp. předseda senátu rozkladové komise České národní banky, vykonával funkci předsedy dozorčí rady organizátora mimoburzovního trhu – společnosti RM - Systém a byl asistentem soudkyně Nejvyššího soudu či poradcem Ministra spravedlnosti ČR.



### **Mgr. Daniel Borsík, člen pracovní komise**

Mgr. Daniel Borsík je absolventem Právnické fakulty Univerzity Komenského v Bratislavě a současně studentem doktorského studijního programu Teoretické právní vědy, obor Obchodní právo Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Pracovní zkušenosti sbírá na různých compliance pozicích v bankovním sektoru. Profesionálně se zaměřuje především na oblast corporate governance, práva obchodních korporací, práva kapitálového trhu a zejména práva kolektivního investování. Těchto oblastí se týká i jeho vědecký výzkum.



### **JUDr. Bc. Klára Hurychová, Ph.D., odborná asistentka**

JUDr. Bc. Klára Hurychová, Ph.D. je absolventkou Právnické fakulty Univerzity Karlovy a Národohospodářské fakulty VŠE v Praze. Působila jako advokátní koncipientka a členka legislativního odboru Ministerstva spravedlnosti ČR. Aktuálně působí jako odborná asistentka na katedře obchodního práva Právnické fakulty Univerzity Karlovy. V rámci své odborné činnosti se zaměřuje na právo obchodních korporací (především corporate governance) a na problematiku compliance. Podílela se na publikaci několika učebnic a dalších monografií [např. Obchodní korporace v judikatuře českých a zahraničních soudů, Odměňování exekutivy akciových společností, Compliance programy (nejen) v České republice]. Pravidelně přednáší na téma obchodního práva a publikuje v odborných periodících.



### **Ing. Petr Fiman, CSc., člen pracovní komise**

Ing. Petr Fiman, CSc. vystudoval Českou zemědělskou univerzitu a je absolventem exekutivních programů na IMD, Harvard Business School a INSEAD. Pracoval ve farmaceutickém průmyslu, v akademické sféře a v podnikatelském sdružení. Svou mezinárodní pracovní kariéru začal v roce 1991 ve společnosti Norsk Hydro ASA. Od roku 2002 je viceprezidentem společnosti Electric Powersteering Components Europe, působící v automobilovém průmyslu. Oblasti corporate governance se věnuje od roku 1996, členem řídicího výboru CloD je od roku 2005. Petr se věnuje také mentoringu a je mentorem v prestižním programu Odyssey.

**JUDr. Irena Trunečková, členka pracovní komise**

JUDr. Irena Trunečková vystudovala Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze, specializaci obchodní právo, řízení a správa společnosti. Od roku 2007 pracovala ve Skupině ČEZ, kde byla zodpovědná za realizaci corporate governance v zahraničních akvizicích. V letech 2014-2017 působila ve Sberbank, věnovala se systému vnitřních předpisů banky a měla na starosti vztahy s dozorčí radou, akcionáři a regulátorem. V současné době pracuje ve společnosti Honeywell, kde odpovídá za správu majetkových účastí.

# ADVISORY BOARD

Instituce	Jméno	Funkce
Ministerstvo financí ČR	Mgr. Ondřej Landa	náměstek ministra pro řízení právní sekce
Ministerstvo financí ČR	Mgr. Veronika Peřinová	ředitelka odboru strategické společnosti a investiční pobídky
Ministerstvo spravedlnosti ČR	Bc. Daniel Lála	odbor legislativní
Ministerstvo spravedlnosti ČR	Mgr. Lucie Slavíková	odbor legislativní
Česká národní banka	Ing. Věra Mazánková	sekce regulace a mezinárodní spolupráce na finančním trhu
Burza cenných papírů Praha, a.s.	Ing. Jiří Opletal	zástupce generálního ředitele
Burza cenných papírů Praha, a.s.	Mgr. Luboš Mazanec	člen výboru pro kotaci
Český institut interních auditorů z.s.	Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA, CRMA	prezident ČIIA
Hospodářská komora ČR	Ing. Karina Kubelková, Ph.D., MBA	vedoucí oddělení analýz
Hospodářská komora ČR	JUDr. Markéta Schormová	expert legislativy
Svaz průmyslu a dopravy ČR	Radek Špicar, M. Phil.	viceprezident Svazu
Asociace penzijních společností ČR	Ing. Marie Zemanová	viceprezidentka APS ČR
Komora auditorů ČR	Ing. Jiří Pelák, Ph.D.	první viceprezident KAČR
Ústav státu a práva AV ČR, PRK Partners s.r.o. advokátní kancelář	Doc. JUDr. Bohumil Havel, Ph.D.	vědecký pracovník, of counsel

# REJSTŘÍK SPOLUPRACUJÍCÍCH INSTITUCÍ

## **Czech Institute of Directors**

Na Ořechovce 67  
Praha 6  
[www.ciod.cz](http://www.ciod.cz)

## **Deloitte**

Karolinská 2  
Praha 8  
[www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

## **Ministerstvo financí ČR**

Letenská 15  
Praha 1  
[www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)

## **Ministerstvo spravedlnosti ČR**

Vyšehradská 16  
Praha 2  
[portal.justice.cz](http://portal.justice.cz)

## **Česká národní banka**

Na Příkopě 28  
Praha 1  
[www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)

## **Burza cenných papírů Praha, a.s.**

Rybná 14  
Praha 1  
[www.pse.cz](http://www.pse.cz)

## **Hospodářská komora ČR**

Na Florenci 15  
Praha 1  
[www.komora.cz](http://www.komora.cz)

## **Svaz průmyslu a dopravy ČR**

Freyova 11  
Praha 9  
[www.spcr.cz](http://www.spcr.cz)

## **Český institut interních auditorů**

Karlovo náměstí 3  
Praha 2  
[www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

## **Komora auditorů ČR**

Opletalova 55  
Praha 1  
[www.kacr.cz](http://www.kacr.cz)

## **Asociace penzijních společností ČR**

Rumunská 1  
Praha 2  
[www.apfcr.cz](http://www.apfcr.cz)

## **Právnická fakulta Univerzity Karlovy**

nám. Curieových 7  
Praha 1  
[www.prf.cuni.cz](http://www.prf.cuni.cz)

## **PRK Partners s.r.o. advokátní kancelář**

Jáchymova 2  
Praha 1  
[www.prkpartners.cz](http://www.prkpartners.cz)

## **Ústav státu a práva AV ČR**

Národní 18  
Praha 1  
[www.ilaw.cas.cz](http://www.ilaw.cas.cz)

# DOPORUČENÁ LITERATURA A ZDROJE INFORMACÍ

1. Země G20/OECD Principy správy a řízení společností (2017)  
Dostupné z: <http://www.cginstitut.cz/cs/dokumenty/>
2. Metodické pokyny OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností (2017)  
Dostupné z: <http://www.cginstitut.cz/cs/dokumenty/>
3. The UK Corporate Governance Code (2016)  
Dostupné z: <http://www.ecgi.global/content/codes>
4. German Corporate Governance Code (2017)  
Dostupné z: <http://www.ecgi.global/content/codes>
5. Austrian Code of Corporate Governance (2015)  
Dostupné z: <http://www.ecgi.global/content/codes>
6. Le code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (2018)  
Dostupné z: <http://www.ecgi.global/content/codes>
7. Le Code belge de gouvernance d'entreprise (2009)  
Dostupné z: <http://www.ecgi.global/content/codes>
8. ICSA, GC100, and QCA - Guidance Note - MAR Dealing Code and Policy Document (2016)  
Dostupné z: <https://www.icsa.org.uk/knowledge/resources/mar-dealing-code>
9. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v aktuálním znění
10. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) v aktuálním znění
11. Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu v aktuálním znění
12. Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách v aktuálním znění
13. Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech) v aktuálním znění
14. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v aktuálním znění
15. Nařízení Komise (ES) č. 1126/2008 ze dne 3. listopadu 2008, kterým se přijímají některé mezinárodní účetní standardy v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1606/2002
16. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 596/2014 ze dne 16. dubna 2014 o zneužívání trhu (nařízení o zneužívání trhu)
17. Doporučení Komise 2005/162/ES ze dne 15. února 2005 o úloze nevýkonných členů správní rady nebo členů dozorčí rady a o výběrech správní nebo dozorčí rady společností kótovaných na burze
18. Doporučení Komise ze dne 9. dubna 2014 o kvalitě podávání zpráv o správě a řízení společností (zásada „dodržuj nebo vysvětli“) (2014/208/EU)
19. Obecné pokyny orgánu EBA k řádným zásadám odměňování (2015)  
Dostupné z: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/remuneration/guidelines-on-sound-remuneration-policies>
20. Obecné pokyny orgánu EBA k vnitřnímu systému správy a řízení (2017)  
Dostupné z: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-internal-governance-revised-#>
21. Obecné pokyny orgánů EBA a ESMA k posuzování vhodnosti členů vedoucího orgánu a osob v klíčových funkcích (2017)  
Dostupné z: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/joint-esma-and-eba-guidelines-on-the-assessment-of-the-suitability-of-members-of-the-management-body#>

*Správně nastavená corporate governance je garancí čestnosti, transparentnosti a zodpovědnosti.*

**Czech Institute of Directors – Institut členů správních orgánů je nezávislou neziskovou organizací, která byla založena v roce 1998 podle vzoru britského Institute of Directors. Snaží se prosazovat celosvětově ověřené standardy – Best Practice – do správy a řízení společností v České republice.**

**Je partnery těm, kteří chtějí dobře a efektivně řídit společnost.**

## Co Institut dělá

Zabývá se corporate governance nebo také správou a řízením společností. Jedná se o soubor mechanismů, procesů a vztahů, kterými se společnosti kontrolují a řídí. Struktury a zásady správy a řízení společností určuje rozdělení práv a povinností mezi členy představenstva, dozorčí rady, managementu, věřitelů či akcionářů a zahrnuje pravidla a procesy, jak tuto společnost správně a efektivně řídit.

## Proč je vhodné dodržovat standardy corporate governance?

- 1) Zaručí efektivní správu a řízení společnosti
- 2) Výrazně posílí pozitivní reputaci společnosti
- 3) Sníží rizika členům správních orgánů společnosti
- 4) Zvýší hodnotu společnosti na trhu
- 5) Posílí konkurenceschopnost společnosti

## 3 pilíře moderní corporate governance

UVĚDOMIT SI

PŘESVĚDČIT SE

POSUNOUT SE

### 1. Program Corporate Governance

Prvním krokem je poznat celý rozsah správného fungování společnosti a rizik, kterým vrcholoví manažeři dnes čelí. Pro tento krok byl vytvořen speciální vzdělávací Program Corporate Governance, který je primárně určen členům správních orgánů, zástupcům nejvyššího managementu a všem, kteří se o problematiku corporate governance zajímají. Účelem tohoto programu je znalost veškerých legislativních, finančních a vztahových norem, který člen správního orgánů musí znát.

### 2. Analýza corporate governance

Druhým krokem je Analýza corporate governance, jejímž cílem je detailní posouzení stávajícího stavu corporate governance ve společnosti v souladu s novým Kodexem správy a řízení společností ČR (2018), právními předpisy, evropskými směrnicemi a světovými trendy.

### 3. Akční plán

Třetím krokem je vypracování takzvaného Akčního plánu, tedy souhrnu návodů a doporučení ke zjištěnému stavu.

Vydal: © 2018 **Czech Institute of Directors** (CioD)

[www.ciod.cz/dokumenty](http://www.ciod.cz/dokumenty)

1. vydání, září 2018

ISBN 978-80-270-4402-3 (tištěná verze)

ISBN 978-80-270-4403-0 (elektronická verze)