

Vysoká škola ekonomická v Praze
FAKULTA FINANCÍ A ÚČETNICTVÍ
katedra finančního účetnictví a auditingu

Obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTÍ SE ZAMĚŘENÍM
NA VÝBOR PRO AUDIT
Disertační práce

Doktorand: Ing. Robert Jurka

Školitelka: doc. Ing. Jaroslava Roubíčková, CSc.

Praha 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem doktorskou disertační práci na téma „Správa a řízení společností se zaměřením na výbor pro audit“ zpracoval samostatně. Použitou literaturu a další prameny jsem uvedl v seznamu literatury.

V Praze dne 28. května 2018

.....

Robert Jurka

Poděkování

Rád bych poděkoval své školitelce paní doc. Ing. Jaroslavě Roubíčkové, CSc., za veškeré rady, podněty, připomínky a konzultace, jakož i za odborné směrování při mém studiu.

Mnohokrát také děkuji své rodině a všem svým blízkým za podporu, kterou mi poskytovali při zpracování této práce i v průběhu celého studia.

Seznam použitých zkratk:

CEO	Chief executive officer
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	Committee of Sponsoring of the Treadway Commission
CSR	Corporate social responsibility
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FRC	Rada pro účetní výkaznictví
FTSE	Financial Times Stock Exchange
IA	Interní audit
IAA	Institut interních auditorů
IIRC	International Intergrated Reporting Council
Kodex	Kodex správy a řízení společnosti
LDDS	Long Distance Discount Services
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
Principy	Principy správy a řízení společnosti G20/OECD
PŘÍSPORG	Příspěvková organizace
ROSC	Reports on the Observance of Standards and Codes
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SRD II	Shareholder Rights Directive II
SVZ	Subjekt veřejného zájmu
UK	Velká Británie
UK CG Code	UK Corporate Governance Code
USA	Spojené státy americké
VŘKS	Vnitřní řídicí a kontrolní systém
VÚJ	Velká účetní jednotka
ZDP	Zákon o daních z příjmů

Obsah

Úvod	7
1. Formulace problému a stanovení cílů.....	9
1.1 Cíle a hypotézy	9
1.2 Metodologie práce.....	10
2. Základní koncepční otázky správy a řízení společností (corporate governance)	11
2.1 Definice corporate governance.....	12
2.2 Teoretické základy corporate governance	13
2.2.1 Akcionářská teorie.....	14
2.2.2 Teorie zájmových skupin	17
2.3 Modely správy a řízení společností.....	19
2.3.1 Angloamerický model	20
2.3.2 Evropský kontinentální model.....	21
2.3.3 Japonský model	25
3. Historický vývoj corporate governance.....	25
3.1 Důvody vzniku corporate governance.....	27
3.2 Historie vývoje corporate governance v zemích OECD	27
3.3 Historie vývoje corporate governance v EU.....	28
3.4 Historie vývoje corporate governance ve Velké Británii	29
3.5 Historie vývoje corporate governance v České republice	36
4. Vliv účetních skandálů na corporate governance.....	40
4.1 Příklady účetních skandálů.....	40
4.2 Reakce na účetní skandály.....	46
5. Vývoj corporate governance.....	48
5.1 Corporate governance v zemích OECD	48
5.2 Corporate governance v EU	48
5.3 Corporate governance ve Velké Británii	51
5.4 Corporate governance v České republice	54
6. Výbory správních orgánů	60
6.1 Výbor pro audit	60
6.2 Další výbory	66
7. Postavení interního a externího auditu v souvislosti se správou a řízením společností	67
7.1 Role interního auditu	67
7.2 Role externího auditu	71
8. Výsledky empirických výzkumů v souvislosti s výborem pro audit.....	72
9. Analýza vybraných společností v České republice a ve Velké Británii	74

9.1 Stanovení výběru společností	74
9.2 Jmenování externího auditora.....	75
9.2.1 Jmenování externího auditora v České republice	75
9.2.2 Jmenování externího auditora ve Velké Británii	77
9.3 Výbory pro audit	78
9.3.1 Výbor pro audit v České republice.....	78
9.3.2 Výbor pro audit ve Velké Británii	79
9.4 Výroční zprávy společností s výborem pro audit	80
9.4.1 Výroční zprávy společností v České republice.....	80
9.4.2 Výroční zprávy společností ve Velké Británii.....	82
9.4.3 Zpráva o výboru pro audit ve výroční zprávě.....	82
9.5 Zasedání výboru pro audit	84
9.5.1 Počet zasedání výboru pro audit v České republice	84
9.5.2 Počet zasedání výboru pro audit ve Velké Británii	85
9.6 Členové výboru pro audit.....	86
9.6.1 Informace o členech výboru pro audit v České republice	86
9.6.2 Informace o členech výboru pro audit ve Velké Británii	87
9.7 Funkční období členství ve výborech pro audit.....	88
9.7.1 Funkční období členství ve výborech pro audit v České republice	88
9.7.2 Funkční období členství ve výborech pro audit ve Velké Británii	89
9.8 Odměňování členů výboru pro audit	89
9.8.1 Odměňování členů výboru pro audit v České republice.....	90
9.8.2 Odměňování členů výboru pro audit ve Velké Británii.....	91
10. Výbory pro audit u vybraných krajských nemocnic za rok 2016.....	92
11. Další formy výzkumu	96
11.1 Koncepce dotazníkového šetření.....	96
11.2 Dotazníkové šetření v rámci CZECH TOP 100 a krajských nemocnic.....	98
11.3 Dotazníkové šetření v rámci Komory certifikovaných účetních	110
12. Návrh dotazníku na hodnocení člena výboru pro audit.....	111
Závěr.....	115
Seznam použitých zdrojů	118
Seznam obrázků	131
Seznam tabulek.....	132
Seznam grafů.....	134
Seznam společností z CZECH TOP 100.....	134

Úvod

Problematika corporate governance neboli implementace pravidel dobré správy a řízení společností je ve světě předmětem zájmu již delší dobu. Otázky související s corporate governance obecně vyvstávají všude tam, kde je ve společnosti odděleno vlastnictví od managementu, tedy kde vlastník a manažer v jedné osobě předá část svých pravomocí jiné osobě. Oddělení vlastnictví společnosti od vedení společnosti vytváří nezbytnou podmínku pro vznik problematiky správy a řízení společností. Již v roce 1776 napsal Adam Smith v knize Bohatství národů:

„Vzhledem k tomu, že ředitelé společností spravují peníze jiných lidí, a nikoliv své vlastní, není možné předpokládat, že budou na ně dohlížet tak, s jakou společníci v soukromém spolupodílnictví dohlíží na svůj vlastní majetek.

Poněvadž však členové představenstev takových (podílnických, akciových) společností spravují spíše peníze cizí než vlastní, nelze dost dobře očekávat, že je budou střežit s touž úzkostlivou bdělostí, s jakou často střeží své peníze společníci společnosti soukromé. Tak jako správci boháčů, i oni rádi péči o drobnější věci považují za něco, co se nesnáší se ctí jejich pána, a velmi snadno si tuto péči odpouštějí. Vedení takové společnosti musí se proto vždy vyznačovat větší či menší nedbalostí a rozhazovačností.“

Jedním z důvodů pro nárůst významu corporate governance ve světě byly změny ve způsobu řízení společností, ke kterým došlo převážně v devadesátých letech minulého století. Dalším důvodem byla ztráta důvěry investorů po účetních skandálech typu Maxwell Communication, Bank of Credit and Commerce International, Polly Peck WorldCom, Enron, Parmalat, Tyco, AIG v souvislosti s pochybením managementu těchto společností. Tyto chyby spočívaly například v nesprávném způsobu řízení nebo kontroly společností, používání operací v účetnictví, které vedly k nadhodnocení tržeb, zisků nebo aktiv těchto společností, zakrývání některých ztrátových transakcí, vyvádění aktiv z účetnictví společnosti do daňových rájů nebo k jiné manipulaci s účetními výkazy.

Aby bylo možné obnovit důvěru investorů, veřejnosti a jiných subjektů, bylo nezbytné přijmout nová pravidla a opatření, která by pomohla zamezit těmto negativním dopadům selhání jednotlivců, skupin či systému. Takováto pravidla nebo opatření tedy vycházejí především z legislativy a různých kodexů jednotlivých zemí, připravených zpravidla

regulátory finančních trhů, profesními komorami apod. Jeden z nejvíce propracovaných systémů správy a řízení společností mají v současné době především Austrálie, Velká Británie, Kanada, Japonsko, USA.¹

Se zpožděním za vyspělými zeměmi se rozvíjí výzkum této problematiky v České republice, a to jak na akademické půdě, tak v nekomerční či komerční sféře. V České republice není tématu corporate governance věnována dostatečná pozornost, přestože ani naše země nebyla ušetřena skandálů spojených se správou a řízením firem (například pád Investiční a poštovní banky). V České republice převládá financování podniků nadále prostřednictvím bankovních úvěrů, tudíž kapitálový trh zde není dostatečně rozvinutý. Z tohoto důvodu nemá kapitálový trh v České republice takový vliv na správu společností jako v některých jiných zemích. Tuto skutečnost do jisté míry nahrazují zahraniční vlastníci tuzemských subjektů, kteří při řízení společností zavádějí postupy obvyklé v rámci skupiny (například v rámci společnosti založí různé výbory včetně výboru pro audit).

V rámci správy a řízení společností mají důležité místo výbory pro audit.

Tato disertační práce vznikla s cílem rozšířit aktuální poznání výborů pro audit v České republice a jejich fungování. Dalším cílem bylo porovnání stavu corporate governance a výborů pro audit v České republice a ve Velké Británii. Za tímto účelem byla provedena rešerše odborné literatury, odborných zdrojů a relevantních výzkumů.

Úvodní kapitola osvětluje výzkumný záměr práce, popisuje vědecký problém, uvádí výzkumné otázky, stanovuje cíle práce a představuje použité metody. V další kapitole jsou uvedeny základní koncepční otázky corporate governance, představeny základní modely správy a řízení společností. Ve třetí kapitole je nastíněn historický vývoj corporate governance v České republice a v zahraničí. Čtvrtá kapitola pojednává o účetních skandálech velkých zahraničních firem a následných reakcích na tyto skandály. Následující kapitola seznamuje se současným vývojem corporate governance v České republice a v zahraničí. Šestá kapitola se zabývá vývojem corporate governance především v oblasti výborů pro audit, dále jsou představeny další výbory ve společnosti. Sedmá kapitola seznamuje s postavením interního a externího auditu ve správě a řízení společností. Osmá kapitola představuje výsledky empirických výzkumů v souvislosti s výborem pro audit. Samotný výzkum je součástí deváté, desáté

¹ Studie World Corporate Governance Index (WCGI) provedená v roce 2017 společností Saha rating.

a jedenácté kapitoly. Ve dvanácté kapitole je představen návrh dotazníku na hodnocení členů výboru pro audit. Poslední kapitola shrnuje hlavní závěry práce.

1. Formulace problému a stanovení cílů

Předkládaná disertační práce se zabývá důležitým tématem corporate governance u nás a ve světě a problematikou výborů pro audit v České republice a ve Velké Británii, důvody vzniku těchto výborů v rámci společností.

V disertační práci je čerpáno z dostupných odborných publikací, a to jak domácích, tak zahraničních autorů, které se zaměřují obecně na oblast výborů pro audit. Ke specifickému tématu corporate governance neexistuje velké množství ucelených, relevantních zdrojů, které by tuto problematiku komplexně postihovaly. Práce tak čerpá rovněž z odborných přednášek na dané téma a neveřejně publikovaných materiálů. Mezi další zdroje práce patří rovněž právní normy platné v České republice a v zahraničí.

1.1 Cíle a hypotézy

Cílem disertační práce je komplexním způsobem popsat strukturu vlastnictví společností ve světě a definovat roli výboru pro audit ve správě a řízení společností. Dále představit důvody, které vedly k zavedení corporate governance ve světě, a popsat jeho význam a fungování zejména na základě britského modelu, který je v současné době pravděpodobně nejpropracovanějším systémem správy a řízení společností ze všech. Společnost by měla dbát na to, aby její správa a řízení byly transparentní. Za tímto účelem by měla také uvádět veškeré relevantní informace týkající se její činnosti a správy a řízení² ve své výroční zprávě.

Součástí práce je porovnání rozsahu a způsobu informování o činnosti výborů pro audit ve výročních zprávách na vzorku velkých společností v České republice (dále jen ČR) a ve Velké Británii (dále jen UK). Pro účely porovnání s ČR byly za UK vybrány britské společnosti z FTSE 100 (zahrnuje sto společností s nejvyšší tržní kapitalizací, které sídlí v UK a jejichž akcie se obchodují na londýnské burze London Stock Exchange). V UK představuje výbor pro audit jednu ze standardních částí společnosti, přestože u těchto velkých společností není přímá povinnost zřídit výbor pro audit. Jelikož počet srovnatelných společností kotovaných na pražské burze je malý, byly v rámci výzkumu zvoleny firmy z žebříčku CZECH

² To znamená i v případě činnosti výboru pro audit ve společnosti.

TOP 100. Jedná se o nejvýznamnější výrobní a obchodní společnosti se sídlem v České republice. Na základě dobrovolné účasti společností v tomto v žebříčku lze předpokládat vysokou kvalitu informací, které o sobě zveřejňují společnosti z CZECH TOP 100 v rámci výroční zprávy. Hlavním cílem studie výročních zpráv společností z CZECH TOP 100 bylo poskytnout informaci o dodržování pravidel a požadavků na správu a řízení společnosti v souvislosti s výborem pro audit (pokud byl v dané společnosti zřízen) a porovnat způsob a míru informovanosti se společnostmi z FTSE 100.

Principy dobré správy a řízení společností jsou důležité i v rámci veřejné správy. Při výzkumu výborů pro audit jsem se proto v druhé fázi zaměřil na vybrané nemocnice s právní formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným, ve kterých má přímo či nepřímo podíl kraj (územní samosprávný celek).

Vzhledem k výše uvedenému byly stanoveny následující výzkumné cíle a praktické závěry disertační práce takto:

1. Analyzovat stav výboru pro audit v rámci corporate governance u velkých firem a dále u vybraných nemocnic, jejichž vlastníkem je přímo či nepřímo kraj v ČR.
2. Provést srovnání mezi výbory pro audit v rámci corporate governance u velkých firem v ČR a v UK.

Na základě výzkumného cíle byly stanoveny tyto hypotézy:

- a) Předpokládám, že v rámci CZECH TOP 100 velkých firem má výbor pro audit jmenováno více než 50 firem.³
- b) Předpokládám, že všechny krajské nemocnice (obchodní korporace, jejichž vlastníkem je přímo či nepřímo kraj) mají výbor pro audit.

1.2 Metodologie práce

Pro dosažení cílů byly zvoleny metody analýzy, syntézy a komparace. Dále byla využita dotazníková šetření a práce s konkrétními daty.

³ Dle stanoviska Financial Reporting Council z roku 2018 není v UK povinnost vytvářet výbor pro audit v rámci 100 největších společností, které jsou kotované na londýnské burze (viz FTSE 100). Nicméně všech 100 britských společností z FTSE 100 se přesto rozhodlo založit výbor pro audit.

Dotazníkové průzkumy s deseti otázkami souvisejícími s výborem pro audit byly zaslány jednak společnostem v rámci CZECH TOP 100, jednak krajským nemocnicím. Oběma skupinám dotázaných byly položeny stejné otázky. Vybrané údaje získané z dotazníkového výzkumu z CZECH TOP 100 byly porovnány s údaji největších společností se sídlem ve Velké Británii. Cílem zkoumání bylo zjistit stav, činnost, funkčnost výborů pro audit u vybraných subjektů a ověřit způsob spolupráce výboru pro audit s ostatními odděleními v rámci dané organizace.

Poslední skupinou, která byla oslovena prostřednictvím dotazníku, byli členové Komory certifikovaných účetních⁴. Tato skupina byla vybrána z toho důvodu, že výbor pro audit pracuje i s podklady, které připravilo nebo zpracovalo účetní oddělení. Je žádoucí, aby fungovala dobrá spolupráce mezi výborem pro audit a účetním oddělením. V rámci dotazníku byly položeny tři otázky, které se zaměřily na praxi účetních spojenou s činností výboru pro audit.

Zpětná vazba získaná v rámci dotazníků mi mimo jiné pomohla při úpravě návrhu dotazníku pro hodnocení práce člena ve výboru pro audit.

2. Základní koncepční otázky správy a řízení společností (corporate governance)

První zmínky o corporate governance se objevují od 18. století. Danému tématu se vedle Adama Smithe věnoval například Keynes (1931), Berle a Means (1932), Dahrendorf (1959), Burnham (1962), Crosland (1959, 1962), Kresner a Dalton (1985), Cochran a Wartick (1988). Problematika corporate governance se zpočátku zaměřovala pouze na vybrané oblasti, jako byly například právní legislativa spojená s fungováním společností, vzájemné vztahy orgánů ve společnostech, nezávislost členů v jednotlivých orgánech společností (Shleifer a Vishny, 1997), případně jak řešit konflikty vznikající z titulu různých zájmů akcionářů společností (Post - Preston - Sachs, 2002).

Dle Trickera bylo:

- 19. století stoletím podnikatelů,

⁴ Komora certifikovaných účetních je profesní organizace s mnohaletou tradicí (založena v roce 1999) sdružující odborníky v účetní profesi – <http://www.komora-ucetnich.cz/cze/informace-komory>.

- 20. století stoletím managementu a
- 21. století stoletím správy (governance) (Tricker, 2009).

2.1 Definice corporate governance

Moderní pojetí corporate governance představuje interdisciplinární obor, který spojuje správu a řízení společností z pohledu práva, ekonomie, finančního účetnictví, manažerského účetnictví, interního auditu a externího auditu, daní a jiných oblastí. Právě vzhledem k interdisciplinárnímu charakteru se lze setkat s různým výkladem pojmu corporate governance.

Například Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (2005) rozumí termínem corporate governance:

„Postupy a procesy, podle kterých je organizace řízena a kontrolována. Struktura správy společnosti zdůrazňuje rozdělení práv a odpovědnosti mezi různé součásti organizace, jako jsou členové představenstva, manažeři, akcionáři a jiné zainteresované osoby, a stanovuje pravidla a postupy pro rozhodovací procesy.“ (OECD, 2004, online)

Podle jiné definice, uvedené v Cadbury report (1992), je:

„corporate governance systém, podle kterého jsou společnosti řízeny a kontrolovány. Představenstva jsou odpovědná za správu svých společností. Úlohou majitelů je jmenovat členy představenstva a auditory a ubezpečit se o tom, že společnost má vhodnou strukturu správy. Do odpovědnosti představenstva patří stanovení strategických cílů společnosti, její vedení tak, aby těchto cílů dosáhla, dozor nad vedením společnosti a podávání zpráv majitelům o jejich vedení. Úkony konané představenstvem podléhají zákonům, nařízením a rozhodnutím majitelů na valné hromadě.“ (Report of the Committee, 1992, online)

V České republice je pojem corporate governance nejednotně překládán do českého jazyka. Objevují se výrazy jako správa a řízení společností, správa společností, správa korporací a jiné.

Pojem corporate governance definuje Ministerstvo financí České republiky (2004) následovně:

„Corporate governance představuje právní a výkonné metody a postupy, které zavazují především veřejně obchodovatelné společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a těmi, kdo ji tvoří, tj. akcionáři, statutárními orgány, výkonným managementem, zaměstnanci a zákazníky, případně dalšími zainteresovanými osobami (stakeholders).“ (MF ČR, 2004, online)

2.2 Teoretické základy corporate governance

Základem teoretického přístupu k problematice corporate governance je zkoumání vztahů mezi vlastníky (akcionáři) a vrcholovými manažery, kteří jsou najímáni vlastníky, aby spravovali a řídili společnost.

V literatuře je možno nalézt různé teoretické přístupy ke corporate governance. Nejčastěji se teorie řízení a správy společností člení na dvě základní skupiny, a to na akcionářskou teorii a teorii zájmových skupin.

Nejstarší teorií je akcionářský přístup (the shareholder approach), který se zaměřuje na skupinu investorů – akcionářů. Dle akcionářské teorie je hlavním cílem podniků uspokojit zájmy akcionářů. Zájmy ostatních skupin investorů jsou podle této teorie lépe chráněny než zájmy akcionářů. Jiní autoři dělí tuto teorii ještě na dvě další, a to na teorii zastoupení a na teorii správcovství, jejichž cílem je uspokojit zájmy akcionáře, ale liší se pohledem na zájmy a cíle manažera.

Teorie zájmových skupin (stakeholders theory) vznikla jako odpověď na akcionářský model, který se převážně zabýval pouze vztahem mezi akcionáři a manažery. Na rozdíl od akcionářské teorie se zaměřuje na více skupin, v rámci nichž jsou akcionáři pouze jednou z nich. Jednotlivým skupinám se říká zájmové skupiny (stakeholders). Také ostatní skupiny je nutné uspokojit, jelikož něčím firmě přispěly. Někteří dělí teorie zájmových skupin na akcionářskou verzi a klasickou verzi. (Čvančarová a kol., 2014)

Znázornění teoretických přístupů ke corporate governance tak, jak jsou popsány výše, představuje níže uvedený obrázek.

Obrázek č. 1: Teoretické přístupy ke corporate governance



Zdroj: Čvančarová a kol., 2014, vlastní zpracování

2.2.1 Akcionářská teorie

Dle akcionářské teorie je primárním cílem podniků uspokojit zájmy akcionářů. V rámci této teorie vznikly dva přístupy lišící se v postoji ke konfliktnosti zájmů akcionářů a manažerů, a to teorie zastoupení a teorie správcovství.

Teorie zastoupení

Při vysvětlování vztahů mezi vlastníky a manažery se často vychází z tzv. teorie zastoupení (agency theory). Dle tohoto přístupu jsou zájmy akcionářů a manažerů zpravidla ve vzájemném střetu, neboť akcionáři usilují o maximalizaci svého bohatství, zatímco manažeri usilují o maximalizaci svého příjmu a maximalizaci užitku, který nemusí být pro akcionáře přínosný. (Králíček, Molín, 2014) Management společnosti (agent) zpravidla preferuje krátkodobé cíle, zatímco vlastník (principál) spíše cíle dlouhodobé. Tato teorie se opírá o poměrně jednoduchý předpoklad, že lidé mají zpravidla tendenci jednat ve svém vlastním zájmu.

Při spravování a řízení společnosti tak vzniká vztah mezi principálem a agentem:

- Principál jako vlastník společnosti najímá management, aby jeho jménem řádně řídil a spravoval společnost. Principál přitom očekává, že agent bude řídit a spravovat společnost v jeho nejlepším zájmu.
- Agent neboli pověřená osoba je členem managementu, který řídí společnost. Sleduje své zájmy, které však nemusí být v zájmu principála.

Základem vztahu principál – agent je tedy přesunutí rozhodování, které by za normálních okolností bylo v rukách vlastníků, nikoli agenta. Jelikož se obě strany snaží o maximalizaci užitku, může nastat situace, kdy agent nebude jednat v zájmu principála. Vlastníci společnosti tak musí vynakládat nemalé prostředky, aby snížili riziko odlišných zájmů. Mezi tyto prostředky patří například náklady na:

- monitorování výkonu manažerů,
- audit společnosti,
- řízení nákladů na platy, bonusy a akciové plány manažerů,
- náklady na zřízení a fungování správních orgánů společnosti.

Obecně se tyto náklady označují jako náklady zastoupení ⁵(agency costs, Králíček, Molín, 2014).

Oddělení vlastnictví od řízení společnosti vyvolává informační asymetrii mezi managementem a vlastníky, kdy principál není schopen kontrolovat všechny akce podnikané agentem. Často dochází k manipulaci účetních výsledků ze strany agentů v jejich prospěch. Spolehlivost účetních výkazů je v těchto případech snižována, neboť neodrážejí reálné výsledky společnosti, a stávají se tak pro rozhodování investorů méně relevantními.

Konflikty zájmů mezi principály a agenty je možné nalézt v různých oblastech, přičemž společnými jmenovateli jsou zpravidla konflikty týkající se (Butler, 1989):

⁵ V užším pojetí se pod náklady na zastoupení rozumí ztráty, které vznikají z těchto příčin: a) podvodné jednání agenta, nadměrná spotřeba agenta, neschopnost agenta, lhostejnost agenta (Vliv teorie zastoupení na teorii podnikových financí, Marek, 2007).

a) **úsilí** (jádrum konfliktu je zde snaha agentů maximalizovat své úsilí v procesu dosahování cílů principálů, tedy zhodnocovat jejich vlastnictví v podobě podílu na korporaci⁶);

b) **kariérního výhledu agentů** (jádrum konfliktu je způsob motivování agentů v období předcházejícím jejich odchodu z korporace). V době předcházející odchodu agenta z korporace, ať již je to kvůli nástupu do důchodu, či z jiného důvodu, mohou manažeři ztrácet motivaci pro sledování zájmů principálů;

c) **averze k riziku** (jádrum konfliktu je zde rozdílná míra averze k riziku ze strany agentů a principálů). Zájmem principálů, jakožto portfoliových investorů s neutrální averzí k riziku, bývá v modelovém případě rozptýlené vlastnické struktury zhodnocení jejich podílu na korporaci. Agenti, kteří mají zpravidla vyšší míru averze k riziku, mají přitom zájem zachovat či zvýšit svoje benefity, setrvat v korporaci co nejdéle a nedopustit úpadek korporace, který by pro ně znamenal konec působení v korporaci i případné další následky. V případě koncentrované vlastnické struktury však může dojít i k opačné situaci, kdy je menší averze k riziku na straně agenta (manažera);

d) **poddlužení** (tento konflikt úzce souvisí s konfliktem averze k riziku a týká se způsobu financování dané korporace). Agenti, kteří mají větší averzi k riziku, se mohou obávat rizika spojeného s dluhovým financováním korporace, tedy vyššího dluhu a placení úroků. Z tohoto důvodu nemusí být korporace optimálně financována. Dluhové financování je přitom za určitých okolností méně nákladné a v jistých případech by mohl větší podíl dluhu přispět dokonce k ziskovosti korporace. (Kalouda, 2006) Z pohledu principálů by mohl být tím pádem i výhodnější;

e) **problému výplaty dividend** (jádrum konfliktu je využití zisků korporace). Agenti, kteří mají averzi k riziku, mohou navrhnout v rámci valné hromady společnosti reinvestovat zisky korporace místo toho, aby je distribuovali směrem k principálům, přestože ti by mohli tento kapitál využít účelněji. (Butler, 1989)

K tomu, aby byly alespoň částečně vyřešeny problémy odlišných zájmů managementu a vlastníků, je tedy potřeba vytvořit kvalitní systém správy a řízení společnosti, stejně jako zajištění efektivního dohledu nad aktivitami výkonného managementu. Je třeba stanovit pravomoci a odpovědnost dozorčích i statutárních orgánů a je nezbytné zajistit, aby vedení společnosti konalo s ohledem na zájmy vlastníků. Cílem corporate governance v tomto bodě je

⁶ Viz také článek Vliv teorie zastoupení na teorii podnikových financí (Marek, 2007).

potom posílení a ochrana práv investorů, stejně jako obnovení důvěry investorů v podnikatelské prostředí, tolik důležité pro celkové fungování tržní ekonomiky.

Teorie správcovství

Teorie správcovství (stewardship theory) vznikla původně jako kritika teorie zastupitelnosti a nabízí jiný pohled na manažera (Davis, Schoorman a Donaldson, 1997, Růžičková, 2008). Tato teorie vychází jak z psychologie, tak také ze sociologie a považuje zájmy akcionářů a manažerů za podobné. Dle této teorie existuje vztah mezi úspěchem organizace a zájmy vlastníka. Užitek, který mají manažeři z dobrého správcovství a jednání v souladu se zájmy akcionářů, je vyšší nežli užitek, který plyne ze sledování vlastních (hmotných) zájmů. (Pavláková Dočekalová, 2014)

Manažer má podle této teorie, vedle maximalizace užitku (např. ve formě finančních prostředků), zájem o úspěch a možnost osobního růstu. Užitek, který mají manažeři ze správcovství společností a jednání v souladu se zájmy akcionářů, je vyšší nežli užitek ze sledování vlastních zájmů. Tato teorie tedy nevidí manažera jakožto jedince maximalizujícího svůj užitek na úkor ostatních, ale jako jedince uvnitř kolektivu dalších manažerů a zaměstnanců.

Davis, Schoorman a Donaldson (1997) uvádějí dvě základní skupiny faktorů, které odlišují teorii správcovství od teorie zastupitelnosti, a to psychologické a situační faktory. Mezi psychologické faktory patří motivace, sounáležitost s organizací a potřeba moci. Mezi situační faktory patří filozofie managementu a kultura země, ve které manažeři působí. (Čvančarová a kol., 2014)

2.2.2 Teorie zájmových skupin

V akcionářském přístupu je hlavním cílem maximalizace bohatství akcionáře, v případě teorie zájmových skupin je situace komplikovanější. Existuje několik definic pojmu zájmových skupin. Často je za zájmovou skupinu považován každý jednotlivec nebo skupina, která může ovlivnit firmu nebo může být firmou ovlivněna.

Dle Donaldsona a Prestona (1995) může být zájmová skupina určena pomocí skutečných nebo potenciálních škod nebo přínosů, které pocítí jako důsledek jednání nebo absence jednání skupiny. Mezi nejčastěji zmiňované zájmové skupiny patří manažeři, akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, další investoři (např. banky – poskytovatelé

úvěrů nebo držitelé obligací), státní a místní orgány, místní komunita, široká veřejnost. (Čvančarová a kol., 2014)

Tyto skupiny dělí někteří autoři na primární zájmové skupiny a sekundární zájmové skupiny. Primární zájmové skupiny mají formálnější smluvní vztah se společností (např. zaměstnanci, dodavatelé). Mezi sekundární zájmové skupiny patří například okolí společnosti. Blíže přibližuje skupiny obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Schéma jednotlivých zájmových skupin



Zdroj: Kabeš, 2013

Akcionářská verze

Podle této teorie je hlavním úkolem analýza vlivu uspokojení jednotlivých skupin na výkonnost firmy. Tato teorie přebírá z akcionářského přístupu cíl maximalizace bohatství akcionáře. Dále se však tato teorie zabývá také způsobem, jak tento cíl naplnit, a to pomocí uspokojování zájmů jednotlivých zájmových skupin. Pokud se například firma bude více věnovat svým zaměstnancům, bude to mít vliv na výsledky společnosti. Pokud se bude dále věnovat i dodavatelům, vzniknou dlouhodobé vztahy. Toto má mimo jiné vliv na zvyšování hodnoty akcií, což je v zájmu akcionářů.

Klasická verze

Klasická verze teorie zájmových skupin opouští koncept maximalizace tržní hodnoty akcií. Za hlavní cíl považuje maximalizaci uspokojení zájmů všech stakeholderů. V tomto pojetí již podnik není považován za zhodnocující se investici akcionářů, ale za investici, která zhodnocuje investice všech zájmových skupin (Malý, Theodor a Peklo, 2002. Růčková, 2008). Dle některých zastánců klasické teorie zájmových skupin by vedle „tradičních“ stakeholders měly být za stakeholders považovány také budoucí generace a životní prostředí. (Solomon, 2007)

Tabulka č. 1: Přehled základních znaků a režimů corporate governance dle jednotlivých teorií

Teorie	Klíčový znak	Režim corporate governance
Teorie zastoupení	Vlastnictví nebo kontrola	Kontrola, monitoring, odměna na základě výkonu
Teorie nákladů	Orientace řízení na transakce a náklady	Formální a neformální pravidla a struktura
Teorie organizace	Práva a povinnosti akcionářů	Prostředky a kompetence organizace

Zdroj: Clarke, Chanlat, 2009

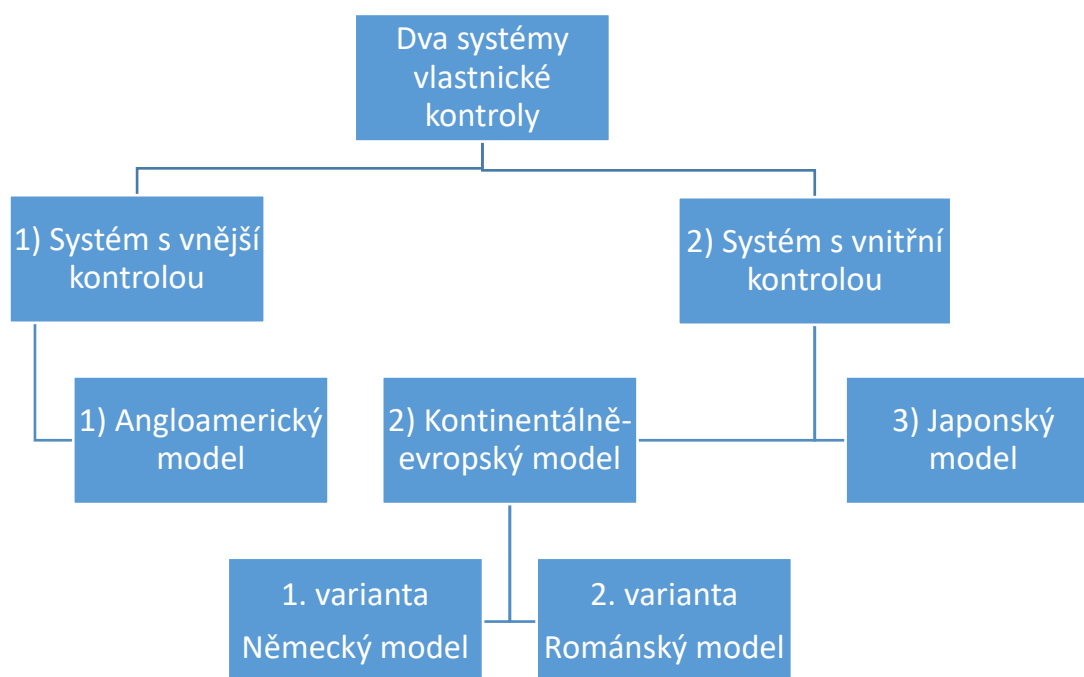
2.3 Modely správy a řízení společností

V průběhu let se vyprofilovaly dva hlavní systémy správy a řízení společností, a to na jedné straně jednoúrovňový model (monistický, angloamerický, outsider control systém), na druhé straně dvouúrovňový model (dualistický, kontinentální, německo-románsko-japonský, insider control systém). Členění systémů vlastnické kontroly je přehledně znázorněno na obrázku č. 3. Shodné u obou modelů je, že vrcholným orgánem společnosti je valná hromada. Oba modely se liší v mnoha aspektech jako například:

- strukturou vlastníků,
- řídicími orgány, řízením a kontrolou manažerů,

- způsobem financování,
- právní úpravou.

Obrázek č. 3: Členění systémů vlastnické kontroly do modelů



Zdroj: Čvančarová a kol., 2014

Tyto dva systémy představují zpravidla dvě extrémní situace. Ve skutečnosti však budou jednotlivé státy většinou naplňovat znaky z obou systémů, přičemž některé z nich budou mít blíže k jednoúrovňovému systému a některé naopak k dvouúrovňovému systému.

2.3.1 Angloamerický model

U angloamerického modelu, neboli tedy u **jednoúrovňového modelu**, je typickou situací, že je vlastnictví společnosti zpravidla rozptýlené mezi velké množství menších akcionářů. Tento model často existuje v zemích, kde je rozvinutý kapitálový trh, na němž společnosti získávají kapitál na burze. Hlavním cílem akcionářů je maximalizace užitku vlastníků společnosti, tj. akcionářů (tzv. *Shareholder Value Theory*). Cílem managementu společnosti by mělo být respektování a sledování zájmu vlastníků, kterým je zejména výnosnost akcie, a to prostřednictvím růstu dividend nebo kurzu akcie.

V případě jednoúrovňového modelu je vedle valné hromady důležitá správní rada společnosti (board of directors), kde dochází ke koncentraci jednak řídicí funkce (výkonní ředitelé) a jednak kontrolní funkce (nevýkonní ředitelé). Největší pravomoci má generální ředitel (Chief executive officer – dále jen CEO).

Výhody systému je možné v rámci jednoúrovňového modelu shrnout následovně (Roubíček, 1998):

- dochází zde k pravidelnému tržnímu oceňování firem na základě kurzu akcií;
- systém je zde velice pružný a rychle eliminuje neefektivní společnosti;
- společnosti mají k dispozici širokou škálu zdrojů ke svému financování.

Mezi nevýhody u jednoúrovňového modelu naopak patří (Roubíček, 1998):

- systém je při nefunkčnosti nebo prudkých změnách na kapitálovém trhu nestabilní;
- je zde prostor pro spekulativní akcionáře, kteří cílí pouze na krátkodobý zisk formou nákupu a prodeje akciových podílů;
- je zapotřebí vynaložit značné finanční prostředky na regulace zaměřené proti zneužívání interních informací společnosti, tzv. insider trading;
- v tomto systému jsou neexekutivní ředitelé, jakožto nezávislý kontrolní orgán, nedostatečně funkční.

Jednoúrovňový model je nejrozšířenější formou správy řízení společností ve světě. Namátkou je možno jmenovat například tyto země: Velká Británie, Spojené státy americké (dále jen USA), Kanada, Austrálie, Nový Zéland, Francie, Švédsko, Finsko, Itálie, Belgie, Lucembursko, Irsko, Španělsko.

2.3.2 Evropský kontinentální model

Evropský kontinentální model, neboli **dvouúrovňový model**, vychází z teoretického přístupu, podle kterého je hlavním cílem společnosti kromě maximalizace užitku akcionářů rovněž respektování zájmů všech zúčastněných stran na činnosti společnosti, například zaměstnanců, věřitelů, dodavatelů, odběratelů, odborů, veřejnosti (tzv. *stakeholder theory*).

Tento systém nespohlhá na působení kapitálových trhů a větší význam přikládá regulaci a kontrole společnosti. U tohoto modelu je vedle řídicího orgánu (představenstvo) zřízena dozorčí rada. Skládá se ze zástupců akcionářů, ze zaměstnanců nebo dalších osob. Dozorčí rada je orgán, který má kontrolní funkci, dohlíží na představenstvo. Ideálně by dozorčí rada měla být nezávislá na představenstvu. V praxi bohužel tato skutečnost často není splněna, například z důvodu, že představenstvo může v některých případech ovlivnit výběr členů dozorčí rady.

Výhody systému je možné v rámci dvouúrovňového modelu shrnout následovně (Roubíček, 1998):

- systém poskytuje předpoklady k zabezpečení stabilního okolí společnosti, a to formou kooperačního soužití;
- systém není náchylný k výkyvům na kapitálových trzích;
- systém motivuje konstituenty, aby prosazovali dlouhodobější cíle;
- kontrolu společnosti zde provádějí přímo její vlastníci;
- díky úzkým vazbám na finanční sektor je zde předpoklad snazšího překonávání přechodných finančních potíží.

Mezi nevýhody u dvouúrovňového modelu naopak patří (Roubíček, 1998):

- vzhledem k nepružnosti ve změnách vlastnictví a kvůli koncentrovanému vlastnictví nejsou využívány funkce kapitálového trhu, a potenciálně tedy dochází k neefektivní alokaci kapitálu;
- společnosti jsou nepružné vůči změnám na trhu;
- je zde příliš silná vyjednávací pozice zaměstnanců a odborů vůči vlastníkům společností;
- křížové vlastnictví společností a bankovní vlastnictví nefinančních společností může vyvolat konflikt zájmů jednotlivých subjektů.

Mezi země, kde se dvouúrovňový model používá, patří například: Česká republika, Německo, Rakousko, Chorvatsko, Polsko, Slovinsko, Japonsko, Dánsko, Nizozemsko.

Pro srovnání jsou níže uvedeny rozdíly mezi angloamerickým a kontinentálně – evropským modelem:

Tabulka č. 2: Základní charakteristiky modelů vlastnické kontroly

Charakteristika	Angloamerický model	Kontinentálně-evropský model	
		Varianta: Německý model	Varianta: Románský model
orientace	tržně orientovaný	bankovně orientovaný	síťově orientovaný
země - představitelé	USA, Velká Británie, Austrálie, Kanada, Nový Zéland	Německo, Rakousko, Švýcarsko, Holandsko, Norsko, Švédsko, Dánsko, Finsko	Francie, Itálie, Španělsko, Belgie
převažující koncept firmy	instrumentální (prostředek k tvorbě hodnoty pro akcionáře)	institucionální (koalice zájmových skupin)	institucionální
hlavní podnikatelská forma	veřejná nebo soukromá akciová společnost	veřejná nebo soukromá akciová společnost	veřejná nebo soukromá akciová společnost
právní systém	zvykové právo	občanské právo	občanské právo
hlavní aktéři	akcionáři (zejména institucionální) rada ředitelů management burzy cenných papírů vládní agentury konzultační firmy samoregulační organizace	akcionáři banky správní orgán (představenstvo a dozorčí rada) management zaměstnanci, resp. odbory ostatní stakeholderi	akcionáři banky správní orgán management rodiny stát
správní orgán	jednoúrovňový - rada ředitelů	dvouúrovňový – představenstvo a dozorčí rada	obecně jednoúrovňový, ve Francii volitelný
složení správního orgánu	prezident výkonní ředitelé nevýkonní ředitelé	představenstvo – vrcholný management dozorčí rada – představitelé akcionářů a zaměstnanců	prezident výkonní ředitelé nevýkonní ředitelé
hlavní zájmové skupiny k vykonávání vlivu na manažerské rozhodování	akcionáři	obecně oligarchické skupiny včetně zástupců zaměstnanců, dále (hlavně v Německu) průmyslové banky	finanční holdingy, vláda, rodiny, obecně oligarchické skupiny
vlastnická struktura	institucionální investoři individuální investoři	finanční podniky (hlavně banky) nefinanční podniky bohaté rodiny	stát nefinanční podniky institucionální investoři rodiny
vlastnická koncentrace	nízká	střední nebo vysoká (velmi vysoká v Německu)	vysoká
regulatorní rámec	zákony parlamentu; pravidla stanovená samoregulačními organizacemi; komise pro cenné papíry burzy cenných papírů	zákony (o akciových společnostech, o burze CP, obchodní zákoník atd.); regulační agentura pro CP; burzy cenných papírů	zákony (o akciových společnostech, obchodní zákoník atd.); kodexy dobré praxe; komise pro CP; burzy cenných papírů

požadavky na zveřejňování informací	velice přísné a obsáhlé; zveřejňování širokého rozsahu informací buď v roční zprávě, anebo v programu roční valné hromady	relativně přísné, ale méně než v USA; zveřejňování širokého rozsahu informací buď v roční zprávě, anebo v agendě pro valnou hromadu; přísný režim zpřístupnění informací	relativně přísné, ale méně než v USA; zveřejňování širokého rozsahu informací buď v roční zprávě, anebo v agendě pro valnou hromadu
interakce mezi hlavními aktéry	hlasovací práva akcionářů; volba v zastoupení; monitorování výkonnosti korporace	vydávání akcií v doručitelské formě; nakupování akcií prostřednictvím bank; hlasování bank o uložených německých akciích; zákaz volby poštou; volba je možná pouze osobně nebo prostřednictvím depozitní banky	podobně jako u německé varianty
akce korporace vyžadující souhlas akcionářů (valné hromady)	volba ředitelů; jmenování auditorů; fúze a převzetí; restrukturalizace; doplňky ke stanovám; zřízení plánů akciových opcí	volba dozorčí rady; jmenování auditorů; potvrzení akcí dozorčí rady za rok; potvrzení akcí představenstva za rok; fúze a převzetí; alokace čistého zisku; kapitálové oprávnění; doplňky ke stanovám; restrukturalizace; souhlas se sdružením poboček	volba ředitelů; jmenování auditorů; fúze a převzetí; alokace čistého zisku; doplňky ke stanovám; restrukturalizace
charakteristický rys modelu	přísná regulace insider trading	povinná reprezentace zaměstnanců v dozorčí radě	akcie s násobnými hlasovacími právy
význam akciových a obligačních trhů	vysoký	střední nebo vysoký (zákonný a regulatorní předsudek proti nebankovním financím)	střední nebo slabý
existuje trh pro kontrolu korporací	ano, rozvinutý	v modelu se nevyužívá	v modelu se nevyužívá
odměňování založené na výkonnosti	vysoké	nízké	střední
časové období ekonomických vztahů	krátkodobé	dlouhodobé	dlouhodobé

silné stránky	tržní orientace dynamická; kapitál plynulý; rozsáhlá internacionalizace; pružnost, rychlé vyřazování neefektivních společností; široká možnost volby zdrojů financování	průmyslová strategie dlouhodobá; velmi stabilní kapitál (nenáchylný k výkyvům na trzích); stabilní okolí korporace; snazší překonávání přechodných finančních potíží; robustní procedury správy vlastníky	podobně jako v případě německé varianty
slabé stránky	zranitelnost a tržní nestabilita; nepřiměřenost; krátkodobost vlivem spekulativních investorů; nákladná regulace insider trading; nedostačující kontrolní funkce nevykonných ředitelů	těžší internacionalizace; nedostatečná flexibilita vůči změnám; potenciálně neefektivní alokace kapitálu; neadekvátní investice do nových odvětví; silná vyjednávací pozice zaměstnanců	podobně jako u německé varianty

Zdroj: Čvančarová a kol., 2014, vlastní zpracování

2.3.3 Japonský model

Dalším z modelů v rámci systému s vnitřní kontrolou je japonský systém, jehož základy byly položeny v souvislosti s obnovou země po druhé světové válce. Vyznačuje se dobrými vztahy mezi jednotlivými skupinami, tj. zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, odběratelé, banky. Důležitý je také aktivní dohled státu. Primárním cílem není zisk nebo maximalizace hodnoty pro akcionáře, ale především růst společnosti a podílu na trhu. Správní orgán je zpravidla jednoúrovňový, rada ředitelů s dominujícími interními členy a menším počtem externích členů. Ještě v roce 2009 více jak polovina kotovaných společností neměla v radě ani jednoho externího ředitele. (Nakamoto, 2009)

3. Historický vývoj corporate governance

Základy správy společností se objevily již v průběhu 14. století v německy mluvících zemích, a to díky zastoupení německé hanzy, která měla výhradní postavení v obchodu v rámci Baltského moře. Hanza fungovala na principu kooperace významných evropských měst v obchodních záležitostech. Na přelomu 16. a 17. století se začaly objevovat obchodní společnosti, které zakládali obchodníci v různých částech Evropy za účelem obchodu s koloniemi v Asii a Americe. Tyto společnosti stály na širokém kapitálovém základě a často

měly silnou ochranu státu, z čehož plynula řada privilegií, jako například monopolní postavení v zahraničním obchodu.

První obchodní společnosti byly založeny na samém počátku 17. století, a to v Anglii (britská Východoindická společnost, založena roku 1600) a v Nizozemí (nizozemská Východoindická společnost, založena roku 1602). Tyto společnosti sloužily ke shromažďování kapitálu potřebného pro obchodní výpravy do vzdálených kolonií (podnikání s bavlnou, hedvábím, kořením apod.). Později vznikaly další obchodní společnosti jako například francouzská Západoindická společnost či nizozemská Západoindická společnost. (Králíček, Molín, 2014) Na rozvoj obchodu měla vliv i tzv. tulipánová horečka, která proběhla v Nizozemsku v letech 1634 – 1637.

Zpočátku byly obchodní společnosti chráněny státem a měly výsadní práva na zahraniční obchod. V roce 1692 však vyšel v Anglii zákon zakazující členům obchodních společností provozovat obchodní činnost ve více společnostech. Společníci za obchodní činnost svých společností nesli plnou odpovědnost, čili zde neplatil princip omezeného ručení. Postupně se měnily podmínky a způsob, jakým obchodní společnosti fungovaly, a pomalu se začaly přibližovat dnešním koncepcím. Na přelomu 17. a 18. století se začalo obchodovat s převoditelnými obchodními podíly.

Důležitým mezníkem v historii správy společností byl tedy anglický zákon z roku 1692, který členům obchodní společnosti znemožnil zabývat se obchodní činností mimo „jejich“ společnost. Na konci 17. století začaly společnosti shromažďovat kapitál v podobě akcií, se kterými začali obchodovat specializovaní zprostředkovatelé. Tyto transakce byly často doprovázeny burzovními podvody, na které britský parlament v roce 1719 reagoval zavedením zákona, který znesnadnil zakládání nových společností a zabránil jednání vedoucímu k poškození veřejnosti. Teprve v 18. století se dá například u francouzské Mississippské společnosti či britské Jihomořské společnosti nalézt zmínka o správě společností (Hučka, Malý, Okrouhlica, 2007)

Posunem v čase se dostáváme do století devatenáctého, ve kterém industrializace a průmyslová revoluce způsobily největší změny související se zakládáním akciových společností. Dalším mezníkem ve vývoji obchodních společností v Anglii se stal Joint Stock Companies Act, přijatý v roce 1844. Tento zákon mimo jiné stanovil zřízení rejstříku akciových společností, přiznal jim právní subjektivitu a vymezil rozdíl mezi veřejnými a akciovými

společnostmi. Stal se rovněž velice zásadním pro vývoj problematiky corporate governance. Na něj dále navázalo přijetí zákona o omezeném ručení akcionářů v roce 1855. Až do tohoto roku ručili akcionáři celým svým majetkem za závazky společnosti. Schválením zákona o omezeném ručení akcionářů však došlo ke změně postavení společníků akciové společnosti vůči věřitelům společnosti, ke zrušení plné odpovědnosti společníka. Akciové společnosti s omezeným ručením musely ke svému názvu nově připojit dodatek „limited“. Do té doby omezovala podnikání skutečnost, že vlastníci společností ručili celým svým majetkem, soukromým i vloženým do podnikání. K těmto dvěma zákonům přibyl ještě zákon o slučování společností z roku 1862, čímž se definitivně otevřel prostor k bouřlivému rozvoji podnikání jak v Anglii, tak prakticky po celém světě, neboť se znění těchto zákonů rychle šířilo i do dalších zemí světa. Zákony se staly vzorem pro podobnou legislativu v zemích pod britským vlivem jako například v Indii, Austrálii, Jižní Africe, Singapuru, na Novém Zélandu, ale i v řadě dalších vyspělých zemí světa v daném období (Německo, Francie, Rakousko-Uhersko). V Německu, Francii a Rakousko-Uhersku měly ovšem obdobné zákony stanovující pravidla, jak řídit a kontrolovat společnosti, ještě striktnější charakter.

3.1 Důvody vzniku corporate governance

Na počátku byl předmětem zkoumání corporate governance především vznik kapitálových společností, dále transakce s podniky typu fúze, akvizice atd. Později se předmětem zájmu corporate governance stala spíše problematika lepší kontroly vrcholného managementu firem, prevence a řešení problémů vzniklých v souvislosti se správou a řízením společností či účinnější fungování auditu.

3.2 Historie vývoje corporate governance v zemích OECD

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj⁷ (dále jen OECD) je unikátní fórum, na kterém vlády spolupracují na řešení hospodářských, sociálních a ekologických problémů globalizace. OECD stojí v čele úsilí v různých oblastech, jako je například správa a řízení podniků, informační ekonomika a výzvy spojené se stárnutím populace atd.

⁷ Členské země OECD jsou: Austrálie, Rakousko, Belgie, Kanada, Chile, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Island, Irsko, Izrael, Itálie, Japonsko, Korea, Lucembursko, Mexiko, Nizozemsko, Nový Zéland, Norsko, Polsko, Portugalsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Velká Británie a Spojené státy americké.

Principy správy a řízení společností zemí skupin G20⁸ a OECD (dále jen Principy) pomáhají regulátorům trhu vyhodnotit a zlepšit právní, regulační a institucionální rámec pro řízení podniků. Poskytují také vodítko pro burzy, investory, korporace, které hrají roli v procesu vytváření dobré správy a řízení společností. Principy byly poprvé vydány v roce 1999 a staly se mezinárodním měřítkem pro corporate governance⁹.

Od prvního zveřejnění v roce 1999 se Principy staly mezinárodním standardem pro tzv. policy makers (tvůrce politik), investory, společnosti a další zainteresované subjekty po celém světě. Byly rovněž přijaty jako jeden z klíčových standardů zdravých finančních systémů Rady pro finanční stabilitu a tvoří základ pro zprávy Světové banky o dodržování norem a kodexů¹⁰ v oblasti corporate governance (správa a řízení společností).

3.3 Historie vývoje corporate governance v EU

Přestože právo obchodních společností a kodexy správy spadají do pravomoci jednotlivých členských států, zabývají se od roku 2000 různé politické iniciativy na úrovni EU na změně standardů správy a řízení společností. Společným cílem je podporovat zvyšování hospodářského růstu a snižování neefektivity trhu. Přes určité rozdíly v hospodářství a právní legislativě mezi 28 zeměmi EU je snaha v rámci EU o sjednocení pravidel správy a řízení společností. Důležitými předpisy ohledně práva společností bylo přijetí směrnice¹¹, na základě které došlo ke zjednodušení třetí a šesté směrnice upravující fúze a rozdělení. Jedním z výstupů byla příprava třech Zelených knih ke corporate governance problematice, zveřejněných:

- v roce 2003 (Sdělení Komise Radě a Evropskému parlamentu – Modernizace práva společností a efektivnější řízení podniků – plán postupu),
- dále v roce 2010 („Správa a řízení podniku ve finančních institucích a politika odměňování“) a

⁸ G20 je skupina největších ekonomik světa představovaná ministry financí a guvernéry centrálních bank, tj. členy 19 států a Jednotného vnitřního trhu Evropské unie. Členové jsou: Jihoafrická republika, Argentina, Brazílie, Kanada, Mexiko, Spojené státy americké, Indonésie, Saúdská Arábie, Indie, Čína, Japonsko, Jižní Korea, Rusko, Turecko, Evropská unie, Francie, Německo, Itálie, Velká Británie, Austrálie.

⁹ Principy byly schváleny skupinou G20.

¹⁰ Jedná se o Reports on the Observance of Standards and Codes.

¹¹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2007/63/ES ze dne 13. listopadu 2007, kterou se mění směrnice rady 78/855/EHS a 82/891/EHS, pokud jde o požadavek na zprávu nezávislého znalce v případě fúze nebo rozdělení akciových společností. V roce 2009 byla dále přijata směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/109/ES ze dne 16. září 2009, kterou se mění směrnice Rady 77/91/EHS, 78/855/EHS a 82/891/EHS, a směrnice 005/56/ES, pokud jde o požadavky na předkládání zpráv a na dokumentaci v případě fúzí a rozdělení.

- v roce 2011 („Rámec EU pro správu a řízení společností“).

Zelená kniha o společnostech kotovaných na burze v roce 2011 se zabývala problematikou správních rad, akcionářů, pravidly „comply or explain“, hodnocení managementu, angažovanosti akcionářů apod. (CFA Institute, 2016)

3.4 Historie vývoje corporate governance ve Velké Británii

Historie corporate governance je významně spojena s Velkou Británií, která ovlivnila vývoj správy a řízení společností i v jiných zemích. Přehled vybraných předpisů a dalších dokumentů z konce a přelomu minulého století v oblasti správy a řízení společností je uveden v následující tabulce:

Tabulka č. 3: Vývoj nejdůležitějších předpisů v oblasti správy a řízení společností

<i>Předpis</i>	<i>rok vydání</i>
Cadburyho zpráva	1992
Greenburyho zpráva	1995
Hampelova komise	1995
Turnbullova zpráva	1999
Combined Code	2000
Turnbullova zpráva	2000
Higgssova zpráva	2003
Revised Combined Code	2003

Zdroj: Kisingerová, Nový, 2005, vlastní zpracování

• Cadburyho zpráva

V roce 1991 zemřel mediální magnát Robert Maxwell a vyšetřování odhalilo rozsáhlou zpronevěru majetku penzijních fondů, které společnost Maxwell Communication vlastnila. Současně s krachem banky Bank of Credit and Commerce International, která vydávala neprůhledné finanční výkazy, to vedlo ke zřízení vyšetřovací komise, v jejímž čele stanul sir Cadbury, s úkolem navrhnout opatření, která by navrátila důvěru v akciové společnosti (Králíček, Molín, 2014). Sir Cadbury udával směr zkoumání komise a při této práci využíval své bohaté zkušenosti z manažerských postů řady společností jako například Bank of England nebo IBM UK. Na založení výboru se podílela i londýnská burza London Stock Exchange

V roce 1992 komise vydala zprávu pod názvem Report on the Financial Aspects of Corporate Governance (Zpráva o finančních aspektech správy a řízení společností), zpráva je však spíše známa pod názvem Cadbury Report (Cadburyho zpráva).

Tato zpráva obsahující „best practice“ z roku 1992 se zabývá aspekty správy a řízení. Informační otevřenost, poctivost, zodpovědnost v rámci správy a řízení jsou hlavními principy, které zpráva vyzdvihuje. Pilířem zprávy je, že korporace má mít kompetentní správní radu¹²(ideálně osoby z akademického prostředí, členy neziskových organizací), jejíž členové mají právní odpovědnost za řízení podniku, ale přitom jsou oproštěni od podnikatelských vztahů. (Report of the Committee, 1992, online)

Základními principy Cadburyho zprávy jsou (Fiala, 2002, online):

- Platnost pro všechny. Přestože se zpráva vztahovala zejména na společnosti kotované na londýnské burze, Cadburyho komise navrhla doporučení, aby se jí v rámci možností řídily všechny společnosti.
- Podmínka „dodržuj nebo vysvětli“ („*comply or explain*“). Tento princip zdůrazňuje, že společnosti nejsou zcela povinny dodržovat navržená pravidla. Mají však povinnost veškeré důvody, které je k nedodržení vedly, uvést a vysvětlit ve své výroční zprávě.
- Potřeba zveřejňování informací. Cadburyho zpráva vznikla na základě potřeby prosadit plošné zveřejňování informací investorům. Pokud totiž mají investoři, regulátoři, věřitelé, finanční analytici k dispozici úplné a pravdivé informace o jejich činnosti, mají možnost ovlivnit způsob, jakým se společnosti vedou.
- Potřeba kontroly a rovnováhy. Každá společnost potřebuje jak dobře fungující kontrolu, tak také rovnováhu moci, a to především na úrovni správních orgánů. Cílem je, aby nikdo neměl možnost prosazovat libovolná rozhodnutí bez případného odporu.
- Potřeba jasné odpovědnosti. Cílem Cadburyho zprávy bylo vnést pravidla a řád do odpovědnosti správních orgánů.

¹² Obvyklé členění správní rady je a) správní orgán složený z exekutivních ředitelů (nastává u manažerského vlastnictví firmy), b) správní orgán s převahou exekutivních ředitelů (neexekutivní ředitelé existují, ale jsou v menšině, typické pro Velkou Británii), c) správní orgán s převahou neexekutivních ředitelů (typické pro společnosti kotované v USA). Odlišení na výkonné (exekutivní) ředitele a vnější (neexekutivní) ředitele pochází z anglosaského prostředí.

- Potřeba nezávislosti. Členové správních orgánů musí být složeni z převážně nezávislých neexekutivních ředitelů. Zpráva zdůrazňuje roli členů správního orgánu, kterými nejsou výkonní manažeři společnosti a kteří jsou na této společnosti nezávislí (independent non-executive directors). Kromě toho je třeba, aby byli zcela nezávislí na managementu společnosti a naprosto oproštěni od jakýchkoliv podnikatelských vztahů, jež by mohly nezávislost jejich rozhodování ovlivnit. To však nic nemění na skutečnosti, že všichni ředitelé nabývají z hlediska práva stejné povinnosti i odpovědnost.

- Výbor pro odměňování členů představenstva se musí skládat z většiny neexekutivních ředitelů. Vedení společnosti by mělo dále jmenovat výbor pro audit obsahující minimálně tři neexekutivní ředitele.

- Komise dále navrhla ustavit nominační výbor, a to z neexekutivních ředitelů, pro navrhování kandidátů na pozice exekutivních ředitelů, a výbor pro audit.

Cadburyho zpráva přinesla vzorové stanovy. Společnosti, které se přihlásily k dodržování principů obsažených v Cadburyho zprávě, byly považovány za transparentnější.

- **Greenburyho zpráva**

Cadburyho zpráva zvýšila ve Velké Británii zájem o corporate governance, a tak byly v blízké době sestavovány další komise, které se touto oblastí zabývají.

V roce 1995 vyšla zpráva Director's Remuneration (Odměňování členů rady ředitelů¹³), která byla sepsána komisí pod vedením sira Richarda Greenburyho. Výše odměn ve společnostech byla v té době předmětem kritiky ze strany veřejnosti. Tato zpráva doporučovala zveřejňování příjmů vrcholového vedení, definovala kodex principů činnosti rady ředitelů a doporučovala zavedení nezávislých výborů pro odměňování – požadovala ustanovení výboru pro odměňování sestaveného z neexekutivních členů. (Greenbury, 1995) Odměna výkonných ředitelů by měla být více spojena s výkonem těchto osob. Výbor doporučil každoroční vypracovávání zprávy o dodržování výborem uvedených pravidel pro odměňování, kterou má připravit výbor pro odměňování.

¹³ Board of Directors

- **Hampelova komise**

Komise pod vedením sira Ronalda Hampela byla ustanovena v listopadu 1995 (tato komise byla částečně sponzorována ze strany London Stock Exchange, Confederation of British Industry a Institute of Directors). Komise měla za cíl analyzovat dopady zavedení doporučení předchozích komisí a odstranit případné nedostatky. (Klírová, 1998)

Výbor na počátku prohlásil, že je nutné omezit regulační zatížení podniků. Oproti Cadburyho a Greenburyho zprávě se tento dokument více zaměřil na zvyšování hodnoty podílů akcionářů, kterou brala jako svůj hlavní cíl. Dle této komise se totiž rovnováha mezi prosperitou a odpovědností podniků příliš posunula ve prospěch druhé z nich. Předchozí dvě zprávy se více zaměřovaly na předcházení zneužití ze strany managementu.

Dle zprávy Hampelovy komise má být řízení společností v konečném důsledku záležitostí správní rady s cílem prosadit o něco volnější a obecněji definovaný soubor doporučení než zákonných pravidel. Vedení je sice odpovědné za vztahy i s ostatními zájmovými skupinami, zodpovědnost vedení je však primárně vůči akcionářům, při rozhodování vedení je nutné preferovat především zájmy akcionářů.

Hampelova zpráva přehodnocuje pozici a roli exekutivních a neexekutivních ředitelů a dále upravuje požadavky na složení správní rady a výborů. Významným požadavkem je, aby společnost měla většinu svých neexekutivních ředitelů současně nezávislých a aby tyto nezávislí ředitelé tvořili alespoň jednu třetinu správní rady. (Committee on Corporate Governance, 1998)

Zpráva této komise doporučila, aby generální ředitel a předseda správní rady byly dvě různé osoby, nicméně konkrétní rozhodnutí je opět nutné ponechat na rozhodnutí konkrétní společnosti. Dále uvedla, kdy je možné sloučit funkci generálního ředitele s funkcí předsedy správní rady a kdo může být označen za jejího nezávislého člena. (Committee on Corporate Governance, 1998). Jednoúrovňový model řízení společností je dle této komise optimální.

Dále zpráva navrhla, aby akciovým společnostem bylo doporučeno vypracovat prohlášení o tom, jak naplňují principy řádné správy. Akciové společnosti by měly investorské veřejnosti prokazovat, jak kodex aplikují, a obhajovat každou podstatnější odchylku od něj. (Committee on Corporate Governance, 1998)

- **Combined Code**

Na práci Hampelovy komise navázal další výbor, který ve spolupráci s londýnskou burzou vypracoval tzv. sjednocený kodex (Combined Code), který mimo jiné zahrnoval shrnutí dosavadních zpráv a doporučení, po revizi nedostatků. (The Combined Code, 2000, online)

Tento kodex se stal povinným pro všechny společnosti kotované na londýnské burze, které měly povinnost být v souladu s požadavky Combined Code. Pod dohledem Rady pro účetní výkaznictví a podle zákona o finančních službách a trzích z roku 2000 dodržuje Hampelovu zásadu, že akcionáři jsou rozhodujícími osobami dobrého řízení společností (toto si má vynutit spíše trh než zákon).

Dle kodexu je společnost povinna podat zprávu o tom, jak uplatňuje pravidla a doporučení v Combined Code, s tím, že forma nebo obsah této části prohlášení je na každé společnosti.

Kodex, který je pravidelně aktualizován, zavedl principy corporate governance v těchto oblastech (The Combined Code, 2000, online):

- ředitelé a správní rada,
- odměňování ředitelů,
- odpovědnost a audit,
- vztah k akcionářům.

Správní rada nese odpovědnost za úspěch společnosti. Rada pro účetní výkaznictví nastaví efektivní systém opatření s cílem identifikovat a řešit rizika společnosti. Kodex rozlišuje dvě skupiny ředitelů. První skupinou jsou exekutivní ředitelé, kteří jsou zapojeni do běžného chodu firmy. Druhou skupinou jsou neexekutivní ředitelé, kteří například rozhodují o odměňování exekutivních ředitelů.

Dle Kodexu nesmí pozici předsedy a pozici CEO zastávat jedna osoba. Ředitelé by měli být odměňováni tak, aby to bylo pro ně motivující.

Kodex dále například posiluje princip finančního výkaznictví. Společnost by měla prezentovat vyvážené a srozumitelné hodnocení své finanční pozice včetně výhledu do

budoucná. Dále je nutné nastavit takový systém interní kontroly ve společnosti, který ochrání aktiva společnosti a také investici akcionářů společnosti. Jmenování výboru pro audit a nastavení vhodných vztahů s auditory společnosti jsou dalšími oblastmi, kterými se zabývá kodex. (The Combined Code, 2000, online)

- **Turnbullova zpráva**

Předcházející Hampelova komise byla kritizována, jelikož její členové byli výhradně členové správních orgánů z podnikové sféry. Jimi vydaný sjednocený kodex využíval místo omezujících pravidel a závazných požadavků volné principy. Vedení společnosti se zodpovídá pouze akcionářům, proto by při rozhodování mělo preferovat jejich zájmy. Aby byl sjednocený kodex úspěšně implementován, byla ustanovena další komise, tentokrát pod vedením Nigela Turnbulla.

Správní rada by měla udržovat zdravý systém vnitřní kontroly s cílem chránit investice akcionářů a aktiva společnosti. Dle této zprávy ředitelé poskytnou informaci, z čeho se skládá systém jejich interní kontroly. Dále musí pravidelně přezkoumat efektivitu kontroly. Pokud společnost nenastavila systém interní kontroly, ředitelé se musí pravidelně zabývat jeho potřebnostmi.

- **Higgsova zpráva**

Higgsova zpráva především přezkoumala roli neexekutivních členů správních orgánů a kontrolních výborů. Má poněkud jiný pohled než předcházejí zpráva a je určitě normativnější. Jejím cílem bylo posílit ustanovení Combined Code. (Higgs, 2003)

Role výše uvedených orgánů a neexekutivních členů správních orgánů je v Higgsově zprávě určena takto:

- Podílejí se na firemní strategii.
- Monitorují výkonnost exekutivního vedení společnosti.
- Jsou odměňováni dle efektivy interní kontroly.
- Rozhodují o odměňování exekutivních ředitelů.
- Podílejí se na nominaci vyššího managementu

Konkrétně Higgsova zpráva navrhuje, aby (Higgs, 2003):

- se nejméně polovina představenstva (s výjimkou předsedy) skládala z neexekutivních členů představenstva;
- se neexekutivní členové setkali samostatně alespoň jednou za rok, aby diskutovali o společnosti;
- se potenciální neexekutivní členové ujistili, že disponují znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a časem, aby mohli vykonávat své povinnosti s náležitou péčí;
- byly publikovány podmínky odměňování stanovené výborem pro odměňování.

Správní rada by měla hodnotit svou výkonnost, výkonnost svých výborů a individuálních ředitelů aspoň jednou ročně. Tajemník společnosti (General Secretary¹⁴) zajišťuje přípravu zasedání správních orgánů, administrativně zajišťuje jednání správních orgánů, dbá o soulad výkonu funkcí jednotlivých členů správních orgánů s platnými právními předpisy.

Prvky těchto doporučení byly řádně sestaveny Radou pro účetní výkaznictví a zveřejněny v březnu 2006 jako doporučení o správné praxi z Higgsovy zprávy, ale většina návrhů dosud nebyla formálně začleněna do kombinovaného kodexu (i když navrhovaný podíl neexekutivních členů představenstva ve správní radě byl zvýšen z „ne méně než třetiny“ na polovinu ve verzi z roku 2003).

- **Revised Combined Code 2003**

Tato významná revize se týká zejména oddělení rolí předsedy správní rady a CEO. Předseda by měl splňovat kritéria nezávislosti při jmenování, ale neměl by poté být brán jako nezávislý v případě řešení vyváženosti členů rady. Rada by měla sestávat minimálně z poloviny neexekutivních ředitelů. Kodex definuje nezávislost v souladu s Higgsovou zprávou. Kandidáti na členy správní rady by měli být vybíráni z širšího spektra osob. Rada, její výbory a ředitelé by měli být podrobeni každoročnímu zhodnocení výkonnosti. Oproti Higgsově zprávě revidovaný kodex dovoluje předsedovi předsedat nominačnímu výboru, s výjimkou případu, kdy komise zvažuje jmenování jeho nástupce.

¹⁴ V České republice existuje Český institut tajemníků obchodních společností, viz www.governance.cz.

3.5 Historie vývoje corporate governance v České republice

V rámci České republiky je corporate governance oborem stále relativně novým. Tato disciplína postrádá v naší zemi hlubší historický vývoj a souvislosti a je upravena převážně v příslušných zákonných předpisech, kterými jsou:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, v platném znění (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění,
- zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech, v platném znění,
- zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, v platném znění,
- zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, v platném znění,
- zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob, v platném znění,

Principy corporate governance v České republice dále upravuje především Kodex správy a řízení společnosti (dále jen Kodex), založený na principech OECD. První verze Kodexu vznikla v roce 2001 na základě podnětu tuzemské Komise pro cenné papíry, má podobu doporučujících pravidel. Základními principy, na nichž je založen, jsou:

- osobní odpovědnost vedení,
- poctivost a transparentnost v jednání vedení,
- kontrola vedení ze strany akcionářů, veřejnosti, státu.

Kodex podporuje otevřený přístup k uveřejňování informací, který dovoluje různým subjektům (akcionářům, potenciálním investorům, zaměstnancům, věřitelům aj.) získat detailnější informace o společnosti. Poctivost vyžaduje, aby všechny finanční výkazy společností byly pravdivé a poskytovaly řádný a vyvážený pohled na společnost. Přijetí těchto pravidel přispívá k odstranění některých prvků neetického chování a k obnově morálky v rámci podnikání.

Kodex je rozdělen do šesti kapitol s komentářem ke každé z nich:

1. Zajištění základny pro efektivní rámec správy a řízení společností
2. Práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce
3. Spravedlivé zacházení s akcionáři

4. Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společností
5. Uveřejňování a průhlednost
6. Odpovědnost představenstva a dozorčí rady (MF ČR, 2004, online)

Principy obsažené v Kodexu mají pouze doporučující charakter, ale některé se již staly součástí českého právního systému. Ačkoliv je Kodex určen primárně pro společnosti obchodované na burze cenných papírů, mohou se k nim přihlásit i další společnosti.

Vývoj ve světě ukázal potřebu novelizovat kodex z roku 2001, a proto v roce 2004 vznikla nová verze připravená převážně v souladu s principy OECD.

Poslední kontrola dodržování principů správy a řízení společností OECD byl zpracován v České republice v roce 2002. Experti ze Světové banky a Mezinárodního měnového fondu ohodnotili Českou republiku následovně:

Tabulka č. 4: Stav dodržování Principů správy a řízení společností OECD v ČR

Stupnice hodnocení: 1 – dodržuje se; 2 – dodržuje se do značné míry; 3 – dodržuje se částečně; 4 – podstatně se nedodržuje; 5 – nedodržuje se

PRINCIP HODNOCENÍ	
Kapitola I. Práva akcionářů	
I. A. Základní práva akcionářů	2
I. B. Právo účastnit se na rozhodování o zásadních změnách ve společnosti	3
I. C. Právo být řádně informován o valných hromadách, účastnit se jich, hlasovat na nich	3
I. D. Uveřejňování kapitálových struktur a uspořádání umožňující kontrolovat společnost v takové míře, která není úměrná vlastnictví akcií	3
I. E. Efektivní a průhledné fungování trhu	1
I. F. Požadavek vážení nákladů a výnosů výkonu hlasovacích práv	5
Kapitola II. Spravedlivé zacházení s akcionáři	
II. A. Stejné zacházení se všemi akcionáři téže třídy	3
II. B. Obchodování na základě zasvěcených informací a zneužívání obchodů ve vlastní prospěch by měly být zakázány	4
II. C. Uveřejňování podstatného zájmu členů představenstva, dozorčí rady i manažerů na transakcích nebo záležitostech, jež se týkají společnosti	4
Kapitola III. Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společnosti	
III. A. Respekt k zákonným právům zainteresovaných stran	4
III. B. Odškodnění za porušení práv	3

III. C. Mechanismy zaměřující se na zvyšování výkonu za účasti zainteresovaných stran	3
III. D. Přístup k příslušným informacím	2
Kapitola IV. Uveřejňování a průhlednost	
IV. A. Včasné a přesné uveřejňování důležitých informací	3
IV. B. Příprava informací, audit a uveřejňování dle nejvyšších stand., účetnictví, uveřejňování auditu	4
IV. C. Výroční audit vypracovaný nezávislým auditorem	2
IV. D. Kanály šíření informací umožňující včasný a nákladově efektivní přístup uživatelů k informacím	2
Kapitola V. Odpovědnost představenstva a dozorčí rady	
V. A. Informované jednání, jednání v dobré víře, s náležitou péčí a péčí, v nejlepším zájmu akcionářů	3
V. B. Poctivé nakládání s každou skupinou akcionářů	3
V. C. Dodržování zákona a ohled na zájmy zainteresovaných stran	3
V. D. Plnění klíčových funkcí (formulace strategie společnosti, výběr managementu a jeho monitorování, navrhování členů představenstva a dozorčí rady, monitorování konfliktů zájmů, včetně zneužívání aktiv společnosti a nepravostí v transakcích se spřízněnými stranami, integrita postupů v účetnictví, auditu a správě informací)	3

Zdroj: Příloha Kodexu správy a řízení společnosti, www.mfcr.cz

Poslední ekonomická krize v ČR měla mimo jiné vliv na corporate governance v tuzemských společnostech. Šetření nákladů ve společnostech mimo jiné zasáhlo dobrovolné orgány (výbory) společnosti, které Kodex správy a řízení doporučuje zavádět vedle povinných orgánů jako součást řádné správy a řízení společností. Jedná se například o:

- výbor pro audit,
- výbor pro jmenování členů statutárního a dozorčího orgánu,
- výbor pro odměňování těchto členů.

Tyto výbory, pokud jsou nezávislé na vedení společnosti, výrazně napomáhají při kontrole dodržování zákonných podmínek ve společnosti, působí preventivně proti korupci, praní špinavých peněz či jiné formě hospodářské nebo jiné kriminality.

První výbory pro audit začaly vznikat v polovině devadesátých let (v bankách, pojišťovnách, v energetických a telekomunikačních společnostech. (Müllerová, Králíček, 2017) Zákonnou povinnost zřízovat výbor pro audit stanovil poprvé v České republice zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů (dále jen zákon o auditorech).

Czech Institute of Directors ve spolupráci s Deloitte Corporate Governance Centrum provedl průzkum správy a řízení českých společností za rok 2012. Mimo jiné se zaměřil na

zjištění, jak společnosti účastníci se průzkumu implementovaly výše uvedené výbory v rámci řízení a správy společnosti. Výsledky byly překvapivé:

Tabulka č. 5: Orgány ve společnostech

	2009	2012
Výbor pro audit	52,38 %	41,30 %
Interní audit	95,24 %	76,92 %
Výbor pro jmenování	16,67 %	5,13 %
Výbor pro odměňování	23,81 %	12,82 %

Zdroj: Zpráva o stavu správy a řízení společností v České republice v roce 2012/Report on the State of Corporate governance in the Czech Republic in 2012, Deloitte a Czech Institute of Directors, internetová stránka Deloitte, vlastní tabulka autora.

Průzkum ukázal, že ve srovnání s rokem 2009 překvapivě výrazně klesl počet společností, které měly tyto výbory jako součást řízení a správy společnosti.

Výbor pro audit

V případě výboru pro audit často docházelo dle výše uvedeného průzkumu u společností k porušování zákona o auditorech, který ukládal výbor povinně vytvořit v případě splnění určitých podmínek. U dvou třetin společností byl tento výbor postaven na úroveň ostatních orgánů společnosti. Jedna třetina společností má tento orgán podřízený představenstvu či dozorčí radě. U většiny společností počet členů nepřesahoval počet tří členů.

V této souvislosti byl zajímavý názor České národní banky, který zazněl v dubnu 2012 v rámci kulatého stolu na téma návrhů Evropské komise k regulaci auditu. Česká národní banka se přiklonila k názoru, aby výbor pro audit nebyl orgánem společnosti z důvodu neproporcionálního postavení vůči jiným výborům. Současně banka požadovala upřesnit roli, působnost a odpovědnost výboru a také to, aby většina členů výboru měla dostatečnou odbornost.

Výbor pro jmenování

Přestože rozhodnutí výboru mají často povahu jen doporučení (například dozorčí radě společnosti), mohou napomoci nezávislosti při rozhodování při obsazování důležitých pozic ve společnosti.

Výbor pro odměňování

V případě odměňování managementu a jiných členů orgánů je nadále preferován postup, kdy manažeři jsou odměňováni spíše na základě krátkodobých výsledků než dlouhodobých. Tyto společnosti tak nedodržují jedno ze základních doporučení dobré správy a řízení podniku, které spočívá v nastavení odměn na základě splnění dlouhodobých cílů společnosti.

4. Vliv účetních skandálů na corporate governance

Na vývoj corporate governance ve světě měly velký vliv účetní skandály v USA nebo v jiných zemích, které se odehrály na přelomu 20. a 21. století, a s tím spojená ztráta důvěry ze strany investorů. Pro tuto část byly vybrány konkrétní případy v následujících společnostech:

4.1 Příklady účetních skandálů

Pád společnosti Enron

Společnost Enron patřila mezi největší americké společnosti a zaměstnávala přes 22 tisíc zaměstnanců. Podnikala v energetickém průmyslu, hlavní činností bylo obchodování s elektřinou a zemním plynem a jejich distribuce, stavěla elektrárny v USA i ve světě. Vznikla spojením dvou energetických společností – Northern Natural Gas Company a Houston Natural Gas. Po jejich spojení se celý holding přejmenoval na Enron. Několikrát byla zvolena nejinnovativnější společností ve svém odvětví. Ve vedení této společnosti byl Kenneth L. Lay. Jeho hlavní vizí byla deregulace trhu s energiemi. Jen v letech 1997 až 2001 vydělala firma více než 2 miliardy USD. Lay byl od založení Enronu předsedou správní rady a zároveň generálním ředitelem. Finance ve společnosti měl na starosti Richard Kinder, který ze společnosti brzy odešel. Richarda Kindera nahradil na pozici finančního ředitele Andrew Fastow.

Další osobou, která měla vliv na pád společnosti Enron, byl Jeffrey Skilling, který přišel do Enronu ze společnosti McKinsey jako konzultant, později se stal výkonným ředitelem divize Enron Finance Corporation. Jeffrey Skilling se ve společnosti zaměřil na obchodování s pohonnými deriváty, kterými ovlivňoval hospodářské výsledky společnosti. Používal metody účtování o budoucích dodávkách energie a služeb, ačkoliv nebylo jisté, že budou realizovány. Zcela tak bylo opomenuto riziko nedosažení záúčtovaných výnosů v době podpisu smlouvy. Často tak docházelo k účtování výnosů, které ale nebyly uskutečněny. Touto cestou docházelo

ke zvyšování tržní hodnoty akcií společnosti na burze, neboť data, která společnost poskytovala burze a analytikům, od počátku obsahovala výnosy, které se neuskutečnily nebo se pravděpodobně neměly uskutečnit. V únoru 2001 funkci generálního ředitele převzal od Kennetha Laye, který odešel do důchodu, Jeffrey Skilling. Ten se ale této funkce v srpnu daného roku nečekaně vzdal z osobních důvodů.

Skilling prosadil ve společnosti tzv. účetní model market-to-market. Tento účetní model je založen na stanovení hodnoty drženého majetku na základě jeho tržní hodnoty. Je často využíván na kapitálovém trhu, který je značně likvidní. Tato metoda dovoluje podnikům ukrývat dluhy, jelikož u některých komodit, jako je například ropa, je těžké určit jednotnou tržní cenu. Pro Enron byl tento model nevhodný a byl zaveden za účelem krytí ztrát. Možnost účtovat market-to-market, umožnila společnosti Enronu americká Komise pro cenné papíry.

Různými transakcemi docházelo k velkému nárůstu zadlužení společnosti. Cash flow společnosti se stále postupně zhoršovalo. Společnost začala v roce 2001 vyšetřovat Komise pro cenné papíry. Kontrola zjistila, že společnost nadhodnotila výnosy o více než 586 milionů dolarů a Andrew Fastow se snažil zničit všechny důkazy před vyšetřováním. Společnost uskutečnila několik velmi ztrátových investic, jako například do indické Dabholské elektrárny, která se měla stát největší plynovou elektrárnou na světě. Společnost vyhlásila bankrot v prosinci 2001. Akcie postupně padaly z 90 dolarů v roce 2000 až na cenu pod jeden americký dolar.

V průběhu vyšetřování se přišlo na další podvody ze strany vedení společnosti. Hlavním cílem podvodů bylo zachování vysokých cen akcií Enronu, z nichž mělo vedení firmy díky motivačním programům vysoké bonusy. V účetnictví společnosti byly zachyceny transakce za ještě neuskutečněné obchody, zakládaly se dceřiné firmy, které na sebe převzaly účetní závazky, a zakrývaly tak skutečnou výši dluhů Enronu.

Zakladatel Kenneth L. Lay byl obviněn ve více než deseti bodech, zahrnujících například defraudaci a insider trading. V roce 2006 byl odsouzen k odnětí svobody na 45 let.¹⁵ Jeffrey Skilling byl odsouzen k odnětí svobody na 24 let a 4 měsíce nepodmíněně, následně byl tento trest v červnu 2013 snížen na základě dohody Skillingových právníků s americkým ministerstvem spravedlnosti. Nejnižší trest dostal bývalý finanční ředitel Andrew Fastow, který byl obžalován mimo jiné z praní špinavých peněz, zpronevěry a podvodů. Fastow byl odsouzen

¹⁵ Nástupu do vězení se nedožil, neboť v tom samém roce zemřel na srdeční zástavu ve věku pouhých 64 let.

k 6-ti letům odnětí svobody¹⁶. Nízký trest obdržel Andrew Fastow díky spolupráci s orgány činnými v trestním řízení (propuštěn byl v prosinci 2011).

Jednalo se o největší účetní podvod až do pádu jiné americké společnosti, a to WorldComu v roce 2002. Podvod, který ovlivnil tisíce zaměstnanců společnosti nebo investorů do akcií této společnosti.

Dalším subjektem, který byl zažalován, byla například auditorská společnost Arthur Andersen, která patřila celosvětově mezi tzv. Velkou pětku auditorských a poradenských společností. Společnost Arthur Andersen řádně neplnila svoji funkci nezávislého auditora společnosti. Společnost byla v souvislosti s vyšetřováním uznána vinnou za ztěžování při vyšetřování případu Enron a za zničení dokumentů v souvislosti s touto společností. Konkurenti Arthura Andersen, společnosti Deloitte & Tohmatsu a Ernst & Young, jednali s Arthurem Andersenem o možném převzetí, ale z jednání odstoupili. Ztráta důvěry a skutečnost, že tuto auditorskou společnost žalovalo velké množství subjektů o náhradu škody (odhadovalo se, že nároky na škody mohly dosáhnout až pěti miliard dolarů, společnost Arthur Andersen sama nabídla uhradit okolo 750 milionu dolarů), znamenaly, že v souvislosti s Enronem musela ukončit činnost i tato velká auditorská a poradenská společnost.

Pádem Enronu přišli akcionáři o majetek za více než 60 miliard USD.

Kauza WorldCom

Americká společnost WorldCom podnikala v oblasti telekomunikací a internetu. Společnost založili Murray Walron a William Rector v roce 1983 jako LDDS (Long Distance Discount Services), od roku 1989 byla kotovaná na americké burze. Společnost několikrát změnila svůj název, po fúzi se společností Advantage Companies Inc. se přejmenovala na LDDS WorldCom, později na WorldCom.

Společnost rychle rostla díky nákupům nebo fúzím s jinými společnostmi, tuto strategii podporoval Bernard Ebbers, který byl výkonným ředitelem společnosti od roku 1985. Bernard Ebbers při nákupu jiných společností často postupoval velmi agresivně, za krátkou dobu WorldCom pořídil více než 60 konkurenčních společností. Největší fúzí bylo spojení se společností MCI v hodnotě okolo 37 mld. USD, dalšími fúzemi byly například ty se

¹⁶ Nízký trest obdržel Andrew Fastow díky spolupráci s orgány činnými v trestním řízení. Propuštěn byl v prosinci 2011.

společnostmi Williams Technology Group, MFS Communications Company. Díky těmto akvizicím docházelo k neúměrnému zadlužování společnosti. Společnost získávala financování prostřednictvím úvěrů, dále vydávala dluhopisy. Největší emisí společnosti byl prodej dluhopisů z roku 2001 ve výši přesahující 11 mld. USD s úrokem 8,3 % p. a. Tato emise patřila mezi největší v dějinách USA.

Společnost vedla dvojí účetnictví, přičemž výsledky pro investory cíleně zkreslovala. Například náklady účtovala jako investice, aby vylepšila hospodářský výsledek společnosti. Dále společnost účtovala neexistující výnosy, podváděla při ocenění majetku. Účetně sice vykazovala zisk, ve skutečnosti společnost dosahovala velkých ztrát.

Podvody ve společnosti odhalila americká Komise pro cenné papíry, která v roce 2002 požádala společnost o informace ohledně jejího účetnictví. Současně Komise pro cenné papíry oslovila auditora společnosti, firmu Arthur Andersen, aby poskytla informace ohledně účetnictví společnosti WorldCom včetně používaných účetních metod. Auditor společnosti Arthur Andersen potvrdil ve svém stanovisku, že WorldCom vede řádně své účetnictví a dále že účetní metody používané touto společností jsou v souladu s názorem auditora.

Na základě narůstajících problémů odstoupil CEO Bernard Ebbers a na jeho místo přišel John Sidgmore. Společnost začala mít velký problém s hotovostí, ratingové společnosti S&P Moody's a Investors Service jí na základě negativních zpráv z trhu o hospodaření společností podstatně snížily rating společnosti.

V červnu 2002 odhalilo interní oddělení společnosti nesrovnalosti ve výši dosahující skoro 4 mld. USD. O této skutečnosti byl informován nový auditor společnosti, KPMG, který nahradil původního auditora Arthura Andersena. Komise pro cenné papíry zažalovala WorldCom pouhý den poté, co firma zveřejnila nesrovnalosti v účetnictví za 4 miliardy dolarů. Od té doby manka v účetních knihách postupně narostla na sedm, pak devět až nakonec na jedenáct miliard dolarů USD.

Společnost potřebovala uhradit jeden z úvěrů přesahujících 7 mld. USD, v červenci 2002 požádala o soudní ochranu před věřiteli. V roce 2003 vyšlo najevo, že velká část aktiv společnosti byla kryta úvěry ve výši přesahující 40 mld. USD. Současně docházelo k odpisu velké části aktiv a k novému přecenění stávajících aktiv. Jestli před těmito kroky dosahovala

celková aktiva společnosti přes 100 mld. USD, po odpisech a přecenění byla tato aktiva snížena až o 80 mld. USD, a to ještě nebylo poslední snížení.

Na základě šetření se zjistilo, že zadluženost společnosti činila přes 30 miliard USD a hospodářský výsledek nadhodnotila o několik miliard dolarů. Dále bylo zjištěno, že Bernard Ebbers si bral pro osobní potřebu úvěry, které mu poskytla společnost WorldCom, ve výši přesahující 400 mil. USD. Po tomto zjištění se akcie postupně propadly z ceny okolo 60 dolarů z maxima dosáhnutého v roce 1999 až na 0,2 dolaru za akcii poté, co společnost požádala o ochranu před věřiteli. Společnost vyhlásila bankrot.

Jednalo se o největší krach americké společnosti, výše ztrát přesáhla 11 miliard dolarů. Hlavním viníkem krachu byl podle výroku poroty Bernard Ebbers. Celkem bylo v této kauze obviněno šest manažerů. Kromě Ebberse se všichni obvinění přiznali a souhlasili, že budou s vyšetřovateli spolupracovat. Bernard Ebbers byl shledán vinným například z podvodu, falšování dokumentů a odsouzen k 25 letům nepodmíněně¹⁷.

Podle dohody měl WorldCom zaplatit půl miliardy dolarů do zvláštního fondu. Z něj pak byli částečně odškodněni mimo jiné i investoři, kteří kvůli účetnímu skandálu přišli o svůj majetek. Odhaduje se, že kvůli krachu firmy přišli akcionáři o majetek ve výši 180 miliard dolarů.

Parmalat

Firma Parmalat byla založena v roce 1961. Zakladatelem společnosti byl Ital Calisto Tanzi, který ve věku 22 let založil závod na pasterizaci mléka v italské Parmě, Parmalat. Postupně společnost přidávala do sortimentu další mléčné produkty, pečivo, nápoje, díky čemuž postupně rostla.

Finanční situace společnosti se zhoršovala, v roce 1988 Parmalat téměř zkrachoval díky expanzivní politice, kterou zahájil Parmalat na počátku 90. let minulého století. Konkurenční Kraft Foods měl zájem odkoupit akcie zadlužené společnosti. K převzetí Parmalatu však nedošlo díky pomoci ze strany italských veřejných finančních rozpočtů.

¹⁷ Ve vězení skončila i další bývalá manažerka společnosti Betty Vinsonová. Troy Normand, který měl na starosti účetnictví ve společnosti, dostal podmíněný trest.

V roce 1989 společnost vstoupila na milánskou akciovou burzu. Získaný kapitál zakladatel společnosti použil například na skupování menších mlékárenských podniků po celém světě.

Parmalat začal být aktivní také v médiích, cestovním ruchu a sportu, především ve fotbale a ve formuli 1. V době největšího rozkvětu v roce 2002 společnost zaměstnávala více než 36 tisíc lidí ve 30 zemích světa, tržní kapitalizace společnosti dosáhla 3,7 miliardy eur.

Expanze koncernu se vymkla kontrole. Většina zahraničních akvizic společnosti byla ztrátových. A čím více společností se nakupovalo, tím více rostlo zadlužení celého koncernu. Akvizice byly financovány dluhy. Nové peníze na nákup konkurentů převážně na americkém trhu získávala společnost také z různých finančních derivátů. Svoji zadluženost řešil koncern především vydáváním dluhopisů. První emise se uskutečnila v roce 1995, do roku 2003 následována více než 30 dalšími emisemi dluhopisů s celkovou hodnotou převyšující 5 miliard USD. Podle pozdějšího zjištění americké Komise pro cenné papíry dostávali investoři v tuto dobu informace o podnikání společnosti, které neodpovídaly skutečnosti.

V průběhu roku 2003 překvapivě oznámil finanční ředitel Fausto Tonna novou emisi dluhopisů v hodnotě 300 milionů EUR. Tento záměr překvapil trh, který se začal obávat o finanční stabilitu koncernu. Fausto Tonna byl donucen Tanzim k rezignaci. Nový finanční ředitel koncernu Alberto Ferraris, který nastoupil po Tonnovi, brzy zjistil velké nesrovnalosti v hospodaření společnosti (celkový dluh společnosti odhadoval na více než dvojnásobný, než byl vykazován v rozvaze).

Koncem roku 2003 společnost nebyla schopna uhradit poměrně malý dluh, přestože jedna z dceřiných společností měla mít peněžní prostředky ve výši 4 miliard USD v bance na Kajmanských ostrovech. Definitivní konec učinila Bank of America, která odmítla provést autorizaci dokumentů souvisejících s investicemi Bonlatu. Dceřiná kajmanská společnost žádné finanční prostředky neměla, veškerá aktiva společnosti existovala jen na papíře.

Trh reagoval výrazným propadem cen akcií, rychle rostla nedůvěra ve finanční zdraví společnosti. V prosinci 2003 společnost požádala o ochranu před věřiteli. V čele koncernu skončil zakladatel Tanzi a finanční ředitel. Italský premiér nařídil vyšetřování. Dluhy společnosti dosáhly 14,3 mld. EUR a byly až osmkrát vyšší, než firma uváděla ve svém účetnictví. Současně společnost nadhodnotila aktiva o více než 16 miliard USD.

Po vypuknutí skandálu byl vzat do vazby zakladatel společnosti Calisto Tanzi. Spolu s Tanzim bylo obviněno dalších 16 osob. Obvinění byli z falšování účetnictví, účetních výkazů,

finančních podvodů a klamání regulátorů italského akciového trhu. Calisto Tanzi a Fausto Tonny našli zahraniční ratingové agentury, které jim potvrzovaly zisky.

Za podvody byl odsouzen zakladatel Tanzi k 10 rokům vězení. Ostatní vrcholoví manažeři a bankéři byli soudem osvobozeni.

Do společnosti byli dosazeni odborníci v čele s Enricem Bondim, kterého jmenovala italská vláda. Bondi se snažil snížit dluhy společnosti, dostat zpět co nejvíce prostředků od bank, které podporovaly Tanziho. Italská vláda současně rozhodla o ochraně před věřiteli po dobu dvou let.

V rámci šetření vyšlo najevo, že selhala jak interní, tak externí kontrola. Auditor společnosti, Grant Thornton, neprováděl řádně audit, partneři této společnosti se současně spolupodíleli na vytváření části offshorové struktury koncernu.

Po restrukturalizaci v roce 2005, dva roky po vypuknutí skandálu, se firma dokázala z nesnází vymanit a vrátit se na milánský akciový trh. K tomuto jí pomohly i peněžní náhrady získané od bank. Jedna z nich, finanční dům Morgan Stanley, zaplatila Parmalatu náhradu škody ve výši 187 mil. USD.

4.2 Reakce na účetní skandály

Americká vláda rychle reagovala na ztrátu důvěry v souvislosti s účetními skandály. V roce 2002 došlo ke schválení zákona Sarbanes-Oxley Act (*The Public Accounting Reform and Investor Protection Act 2002* (Králíček, Molín, 2014), který byl podepsán prezidentem Bushem. Tento předpis se stal zásadním dokumentem, který výrazně ovlivnil podnikání vybraných firem a správu a řízení společností. Zákon dopadl na americké společnosti a jejich zahraniční pobočky registrované u Komise pro cenné papíry, ale také na podniky se sídlem mimo USA, pokud jsou kotované na akciových trzích v USA. Znamenal také velkou regulaci účetnictví, auditu a dalších poradenských služeb. Daný zákon stanovil například i nová pravidla a povinnosti v oblasti účetních výkazů, vnitřních kontrolních systémů společností, povinnost vytvářet výbor pro audit u společností registrovaných u Komise pro cenné papíry.

Dle amerického zákona Sarbanes-Oxley (dále jen SOX) z roku 2002 musí všechny společnosti obchodované na amerických burzách ustavit stálý výbor pro audit. Současně nesmí členové výboru pro audit zastávat žádnou funkci ve výkonném managementu. SOX ukládá Komisi pro cenné papíry (Securities and Exchange Commission – SEC) přijmout pravidla, podle kterých společnosti musí deklarovat, zda jejich výbor pro audit má minimálně jednoho

člena, který je finančním expertem. Pravidla SEC tedy společností nařizují uvést, zda mají alespoň jednoho finančního experta, a pokud tomu tak není, vysvětlit, proč ne. Za finančního experta se považuje odborník na účetnictví či jinou oblast financí (DeFond a Zhang, 2014). Jednotlivé burzy ve světě ve vlastních standardech uvádí další specifické požadavky na členy výboru pro audit. Další významná regulační nařízení v této oblasti se týkají odpovědnosti za výběr externích auditorů a schválení neauditních služeb s cílem posílit nezávislost auditora. Kromě požadavků na výbor pro audit se SOX zabývá i nastavením systému vnitřní kontroly a požadavky na řízení a monitoring. SEC vyjmenovává pravidla a kritéria, které rámec vnitřních kontrol musí splňovat. Kontrolní rámce COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) a COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) tyto podmínky splňují. SOX dopadá na management společností, který musí například potvrdit závěry o efektivitě vnitřních kontrolních mechanismů společnosti. (Ďurianová, 2014) Ve výroční zprávě společnosti musí management uvést hodnocení efektivnosti struktury a procesů vnitřní kontroly v oblasti účetního výkaznictví. Toto hodnocení musí potvrdit i auditor společnosti.

Vliv SOX ovlivnil i další trhy. Např. evropské regulační úřady na něj zareagovaly již v roce 2006. Od té doby mají všechny subjekty veřejného zájmu (SVZ)¹⁸ povinnost vytvořit výbor pro audit, jehož úlohou je monitorování účetního výkaznictví, interního a externího auditu bez ohledu na to, zda má společnost pouze představenstvo nebo i dozorčí radu (Velte a Stiglbauer, 2011). Po přijetí regulačního rámce pro audit na evropské úrovni se tato pravidla začala v jednotlivých členských zemích uplatňovat různým způsobem. Kromě jmenování minimálně jednoho specialisty na účetnictví nebo audit do výboru je dnes ve všech zemích EU vyžadováno, aby většina členů výboru byli nezávislí odborníci. Členské státy však mají možnost udělit výjimku z tohoto pravidla v případě, že všichni členové výboru pro audit jsou zároveň členy dozorčí rady v dvoustupňovém (německém) modelu. Vždy je ale vyžadováno, aby výbor jako takový disponoval odbornými znalostmi o příslušném odvětví¹⁹, které jsou důležitým doplňkem k finanční odbornosti minimálně jednoho člena výboru. Takováto kombinace znalostí má zajistit adekvátní kvalitu řízení podniků ve všech členských státech EU.

¹⁸ V České republice zveřejňuje seznam subjektů veřejného zájmu Rada pro veřejný dohled nad auditem (www.rvda.cz). K 31. prosinci 2016 bylo v České republice celkem 150 subjektů veřejného zájmu.

¹⁹ Velkým problémem je, jak změřit tyto příslušné znalosti a jak tyto znalosti ověřit v případě mnoho oborového podnikání společnosti.

5. Vývoj corporate governance

5.1 Corporate governance v zemích OECD

Současný vývoj corporate governance v OECD je mimo jiné spojený s revizí OECD Principů corporate governance z roku 2004. Základy této revize byly postaveny na široce sdíleném srovnání s tím, že vysoká úroveň transparentnosti, odpovědnosti, dohled nad správními orgány, dodržování práv akcionářů a respektování role všech hlavních zúčastněných stran jsou součástí základů správně fungující správy a řízení společnosti. Tyto základní hodnoty byly zachovány a posíleny tak, aby odrážely zkušenosti od roku 2004 a zajistily pokračující vysokou kvalitu, relevanci a užitečnost Principů. V roce 2015 došlo k druhé revizi Principů.

Hlavní revidované principy OECD směřovaly k:

- zajištění efektivního právního a regulačního rámce pro řádné řízení společností;
- ochraně výkonu práv akcionářů;
- rovnému zacházení vůči akcionářům;
- posílení práv vůči akcionářům;
- zajištění přístupnosti a transparentnosti informací týkajících se společnosti;
- zvýšení odpovědnosti dozorčí rady (OECD, 2004).

Další revize Principů byla schválena 8. července 2015 Radou OECD a následně 15. až 16. listopadu 2015 představiteli států G20 na Summitu v Antalyi. Daná verze zohledňuje aktuální vývoj v dané oblasti. Tyto Principy jsou používány skupinou Světové banky ve více než 60 zemích po celém světě. Rovněž slouží jako základ pro pokyny pro správu a řízení společností, které vydal Basilejský výbor pro bankovní dohled.

5.2 Corporate governance v EU

Prostředí corporate governance výrazně ovlivňuje i Evropská komise, která zpracovala ke konci roku 2012 akční plán, který stanoví postup v oblasti práva obchodních společností a správy a řízení společností.

Hlavní prvky akčního plánu lze rozdělit na tyto čtyři hlavní oblasti:

1. zvýšení transparentnosti mezi společnostmi a akcionáři, které zahrnovalo především tyto kroky:
 - zvyšování požadavků na transparentnost společností, pokud se jedná o rozmanitost zastoupení v jednotlivých správních radách a postupy pro řízení rizik,
 - zlepšování kvality dokumentů týkajících se řízení společností,
 - poskytnutí více informací ohledně akcionářů.
2. větší a snadnější zapojení akcionářů do správy a řízení společností, které se zaměřilo
 - širší transparentnost v rámci politiky odměňování a individuálních odměn členů správních orgánů; právo akcionářů na hlasování o politice odměňování a zprávě o odměňování,
 - větší dohled akcionářů nad transakcemi mezi jednotlivými spřízněnými stranami,
 - ověření dopadů vlastnictví na společnosti prostřednictvím zaměstnaneckých akcií.
3. podpora růstu a konkurenceschopnosti podniků se sídlem v EU se zaměřením na:
 - usnadnění přeshraničních fúzí,
 - srozumitelná pravidla EU pro přeshraniční rozdělení,
 - informační kampaň o statutu evropské akciové společnosti / evropské družstevní společnosti,
 - opatření cílená na skupiny společností, tj. uznání koncepce zájmu skupiny a větší transparentnost, pokud jde o strukturu skupin.
4. zahájení rekodifikace důležitých právních předpisů týkajících se společností s cílem sloučit významné směrnice v oblasti práva společností do jednoho dokumentu a zvýšit srozumitelnost daného předpisu.

Zvyšující se požadavky na corporate governance v Evropské unii se promítly v různých právních předpisech²⁰. V roce 2013 Evropská komise zveřejnila dva legislativní záměry týkající se přímo správy a řízení společností:

- společnosti by o sobě měly poskytovat více informací a posílit tak transparentnost,
- více zapojit akcionáře do správy a řízení společností – prostřednictvím valné hromady společnosti by akcionáři mohli například rozhodovat o politice odměňování členů představenstva.

Jedním z trendů evropské legislativy je snaha zvýšit transparentnost v souvislosti s auditem. EU vydala v oblasti auditu následující předpisy:

- *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014, kterou se mění směrnice 2006/43/ES o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.*
- *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES.*

Záměrem uvedené legislativy je:

- nastavit přísnější požadavky na auditory, kteří provádějí povinný audit u SVZ;
- nastavit profesní a etická pravidla a požadavky na auditory;
- nastavit náročnější pravidla při výběru auditora včetně ověření jeho nezávislosti;
- povinná rotace auditorů po uplynutí stanovené doby;
- zvýšit kvalitu prováděného auditu;
- poskytnout více informací v souvislosti s procesem auditu;
- posílit vztah mezi auditorem a výborem pro audit;
- stanovit pravidla pro veřejný dohled nad kvalitou auditu;
- stanovit základní pravidla na výbor pro audit;

²⁰ Například v Directive on Corporate Governance, Basel II, Basel III, Solvency III.

- posílit vztah mezi auditorem a výborem pro audit u SVZ;
- zvýšit konkurenci na auditorském trhu.²¹

Dalším legislativním krokem bylo schválení směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2017/828 v květnu 2017 týkající se podpory dlouhodobého zapojení akcionářů (SRD II – Shareholder Rights Directive II). Cílem je zlepšit postavení a práva akcionářů společností kotovaných na burze. Jednalo se o reakci na nedostatky ve správě a řízení evropských společností kotovaných na burze, a to nedostatečným zapojením akcionářů a nedostatečnou transparentností. Největší změny souvisí s usnadněním výkonu práv akcionářů, se zvýšením transparentnosti institucionálních investorů a odměňování členů orgánů společnosti a také s transakcemi se spřízněnými stranami. Směrnicí dochází k zefektivnění corporate governance velkých společností, vyššímu propojení akcionářů se správou společnosti a zvýšení transparentnosti. Na druhou stranu dochází ke zvýšení administrativních nákladů v souvislosti s reportingem²² a nastavení vnitřních mechanismů obchodních společností, zejména správců aktiv a institucionálních investorů na straně druhé. Členské státy EU budou mít 24 měsíců ode dne vstupu směrnice v platnost, aby nová pravidla uvedly v účinnost (Urbanec, Nymburský, 2017).

5.3 Corporate governance ve Velké Británii

Regulační rámec Velké Británie pro firemní řízení se skládá například z:

- Companies Act;
- Disclosure and Transparency Rules London Stock Exchange;
- UK Stewardship Code for institutional shareholders;
- Takeover Code.

Právní a správní předpisy stanoví základní pravidla chování a transparentnosti, přičemž se dále využívá praxe samoregulace jako prostředek k udržení dobré správy řízení společností. Velký vliv na stav corporate governance ve Velké Británii má londýnská burza (například

²¹ Evropská unie se snažila touto legislativou zvýšit konkurenceschopnost na auditorském trhu, který je ovládán společnostmi Velké čtyřky. V praxi však především SVZ přecházejí mezi čtyřmi největšími auditorskými společnostmi, proto daný záměr nepřinesl kýžený efekt.

²² Cílem reportingu je vytvořit komplexní systém informací a ukazatelů charakterizujících činnosti společností ve srozumitelné a uživatelsky přístupné podobě. Pomáhá zlepšit informovanost a komunikaci mezi vlastníky, manažery, zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami (Fibířová, Šoljaková, 2010).

prostřednictvím pravidel Corporate Governance for Main Market and AIM Companies vydaných londýnskou burzou).

Dalším důležitým předpisem je UK Corporate Governance Code (dále jen UK CG Code). Tento kodex se skládá z pěti částí:

- vedení,
- působnost,
- odpovědnost,
- odměňování,
- vztahy s akcionáři.

Velká Británie má v současné době jeden z nejvíce propracovaných systémů správy a řízení společností. UK CG Code je soubor zásad řádné správy a řízení společností, který se zaměřuje na společnosti kotované na londýnské burze. Na ni dohlíží tzv. Rada pro účetní výkaznictví (Financial Reporting Council – dále jen FRC). Kodex přijímá principy, které jsou založené na obecných zásadách osvědčených postupů (general guidelines of best practice).

V roce 2012 uplynulo dvacet let od zpracování zprávy zabývající se problematikou corporate governance ve Velké Británii (tzv. Cadburyho zprávy). Vysokou prioritou v letech 2012 a následujících bylo zvýšení transparentnosti mezi společnostmi a akcionáři. Toto bylo zdůrazněno například přijetím Companies Act, implementací 2012 UK CG Code.²³ Současně v roce 2012 oznámila FRC dílčí změny týkající se verze 2012 UK CG Code, jako například:

- společnosti z FTSE 350 seznamu mají provést výběrové řízení na externího auditora, a to nejméně jednou za deset let, s cílem zajistit vysokou kvalitu a efektivitu prováděného auditu,
- výbor pro audit je povinen poskytovat akcionářům informace, čím se zabýval v konkrétním roce a jak akcionáři mají posuzovat účinnost externího auditu,
- představenstvo je povinno potvrdit, že výroční zpráva a účetní závěrka jako celek jsou správné, vyvážené a srozumitelné,

²³ Také organizace International Integrated Reporting Council (dále jen IIRC) zvýšila požadavky na reporting vybraných britských společností.

- společnosti jsou povinny poskytnout detailnější vysvětlení akcionářům, proč se případně rozhodly neřídit některými ustanoveními UK CG Code.

V roce 2013 společnost Grant Thornton provedla průzkum stavu corporate governance ve Velké Británii (Grant Thornton and Manifest, 2013). Tento průzkum se zabýval výročními zprávami 298 společností ze seznamu FTSE 350 za účetní rok končící kdykoliv v období mezi červnem 2012 a dubnem 2013. Toto šetření se zabývalo i stavem výborů v britských společnostech:

Tabulka č. 6: Výbory v britských společnostech v roce 2013

	FTSE 350 společností
Splňují alespoň minimální standardy určené pro výbor pro audit	94 %
Splňují alespoň minimální standardy určené pro výbor pro odměňování	92 %
Splňují alespoň minimální standardy určené pro výbor pro jmenování	96 %

Zdroj: Grant Thornton and Manifest – The Proxy Voting Agency, Developments in Corporate governance 2013

Průzkum se zaměřil dále na společnosti, které nesplňují požadavky corporate governance. Mezi nejčastější oblasti, které společnosti nesplňují, patří:

- nedostatečná nezávislost ředitelů,
- nesplnění standardů určených pro výbor pro odměňování,
- spojení pozic předsedy představenstva a generálního ředitele v jednu.

V roce 2017 uplynulo 25 let od zprávy připravené pod vedením sira Adriana Cadburyho. Princip přístupu „comply or explain“, který byl uveden v daném dokumentu, výrazně ovlivnil corporate governance ve Velké Británii. V únoru 2017 oznámila FRC plány na komplexní přezkum britského kodexu správy a řízení společností. V této souvislosti oslovila širokou odbornou veřejnost o zaslání připomínek a návrhů, jak vylepšit UK CG Code verzi roku 2016 a UK Stewardship Code verzi z roku 2012. Očekává se, že v průběhu roku 2018 dojde k aktualizaci obou kodexů na základě zpracování obdržených připomínek a návrhů.

V roce 2017 FRC provedla průzkum stavu corporate governance u anglických společností za období 2016. Průzkum se zaměřil i na ověření splnění minimálních standardů stanovených pro jednotlivé výbory. Jak z tabulky vyplývá, přes pravidelné zvyšování náročnosti požadavků na správu a řízení společností díky aktualizacím kodexů, nadále vysoké procento společností splňuje alespoň minimální požadavky určené pro výbory společností:

Tabulka č. 7: Výbory v britských společnostech v roce 2016

	FTSE 350 společnosti
Splňují alespoň minimální standardy určené pro výbor pro audit	97 %
Splňují alespoň minimální standardy určené pro výbor pro odměňování	95 %
Splňují alespoň minimální standardy určené pro výbor pro jmenování	99 %

Zdroj: (Financial Reporting Council – Development in corporate governance and stewardship 2016)

5.4 Corporate governance v České republice

Czech Institute of Directors ve spolupráci s Deloitte Corporate Governance Centrum provedl průzkum správy a řízení českých společností za rok 2015 (Zpráva o stavu správy a řízení společností v České republice v roce 2015). Na otázku, zda by mělo dojít k aktualizaci Corporate Governance Kodexu z roku 2004, 20 % respondentů označilo jako postačující stávající Kodex. Dále si 45 % společností přálo průběžnou aktualizaci dokumentu pro některé významné společnosti. Dalších 14 % respondentů uvedlo, že by měl být tento dokument aktualizovaný a závazný pro všechny. Pro 22 % společností byl tento dokument postačující dokument ve formě doporučení, který by měl ale reflektovat aktuální hospodářskou situaci a změny právních předpisů. Kritizována byla skutečnost, že poslední aktualizace Kodexu je z roku 2004. Zcela odlišná situace je například v Německu, kde vládní komise pro corporate governance každý rok doporučuje úpravy německého corporate governance kodexu, tak aby reflektoval poslední vývoj v problematice správy a řízení společností.

Kodex správy a řízení společnosti vydala Komise pro cenné papíry již v roce 2004 a od té doby se stále nedařilo připravit jeho aktualizaci. Proto byl překlad Principů OECD/G20 v roce 2016 tolik důležitým dílčím krokem pro další rozvoj řádné správy a řízení společností v České republice. Dle Principů neexistuje jednotný model funkční správy a řízení společností,

je ale možné definovat několik společných prvků, které model dobré správy tvoří. A právě o tyto prvky se Principy opírají. Neupřednostňují žádnou z konkrétních struktur správních orgánů a výraz „správní orgán“ tak, jak je použit v Principech, v sobě zahrnuje různé národní modely struktur správních orgánů. (Czech Institute of Directors, 2016)

Principy jakožto dokument se skládají ze šesti samostatných kapitol, a to konkrétně:

I) Zajištění základů pro efektivní rámec správy a řízení společností;

II) Práva akcionářů a rovnocenné zacházení s nimi, klíčové funkce vlastníků;

III) Institucionální investoři, trhy s cennými papíry a jiní zprostředkovatelé;

IV) Úloha zainteresovaných stran;

V) Zveřejňování informací a transparentnost;

VI) Odpovědnosti správních orgánů. (Czech Institute of Directors, 2016)

V roce 2018 došlo k dalšímu důležitému kroku ve věci modernizace správy a řízení společností v České republice. Czech Institute of Directors připravil nový pracovní návrh tuzemského Kodexu správy a řízení společností, jelikož verze z roku 2004 již neodpovídá realitě. Na novém Kodexu spolupracoval Czech Institute of Directors s Deloitte Legal a Právnickou fakultou Univerzity Karlovy. Dále se diskusí účastnili například Ministerstvo financí ČR, Česká národní banka, Burza cenných papírů Praha, Český institut interních auditorů. (Czech Institute of Directors, 2018)

Cílem Kodexu správy a řízení společností ČR založený na Principech OECD (2018) je přinést standardy a osvědčené postupy, které vytvářejí účinný rámec správy a řízení společností. Kvalitní správa a řízení společností přispívají v dlouhodobém horizontu k větší konkurenceschopnosti společnosti a udržitelnosti její činnosti. Tento Kodex je určen zejména společnostem, které vyhotovují a uveřejňují výroční zprávu emitenta podle § 118 odst. 1 písm. a) zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Dále je tento Kodex určen jiným společnostem, které mají povinnost uplatňovat uznávané standardy správy a řízení společností podle zvláštních právních předpisů. Zároveň ho lze doporučit i širšímu okruhu akciových společností, které spojuje snaha zkvalitnit svůj rámec správy a řízení.

Kodex je rozdělen na obecná pravidla, konkrétní pravidla a metodiku, která obsahuje aplikační návody. Konkrétní pravidla vychází z tuzemské a evropské legislativy, mezinárodních trendů a současně reflektují stávající praxi. Kodex bude v budoucnu opět aktualizován v závislosti na vývoji na mezinárodní i domácí scéně. Kodex je napsán tak, že některé části jsou povinné s ohledem na právní legislativu, zbývající části jsou dobrovolné a k jejich dodržování se společnosti mají přihlásit.

Kodex vychází z přístupu „dodržuj nebo vysvětli“. Společnosti, které se ke Kodexu přihlášily, mají dodržovat jeho pravidla, anebo vysvětlit, proč některá z těchto pravidel nedodržují. Soulad s Kodexem společnosti vykazují na úrovni pravidel, která mají doporučující charakter. Kodex současně přináší pravidla nejlepší dostupné praxe (best practice), která by měla většina společností dodržovat. Zároveň ponechává prostor přizpůsobit pravidla správy a řízení konkrétním potřebám každé společnosti. Společnosti mohou objektivně zdůvodnit nesoulad s konkrétním doporučením Kodexu. Přístup „dodržuj nebo vysvětli“ tak nabízí všem společnostem flexibilitu, neboť jim umožňuje správu a řízení upravit podle své velikosti, vlastnické struktury či specifík daného odvětví.

Níže jsem vybral některé kapitoly z pracovního dokumentu Kodexu ve verzi roku 2018²⁴ (Czech Institute of Directors, 2018):

Kapitola III – Volené orgány

Společnost by nově měla podporovat tzv. diversity policy, tj. různorodost členů z hlediska jejich věku, pohlaví, vzdělání a odborných znalostí nebo zkušeností jednotlivých členů. Společnost musí současně zamezit zneužití interních informací pro obchodování zasvěcených osob (insider trading) nebo pro uveřejňování interních informací (inside information). Společnost by měla nastavit taková pravidla a postupy, které znemožní zneužívání vnitřních informací.

Kapitola IV – Odměňování

Tato kapitola stanovuje nová pravidla v rámci odměňování v rámci společnosti. Společnost by měla vyhotovit zprávu o odměňování s informací o veškerých odměnách, které

²⁴ Czech Institute of Directors předpokládal v únoru 2018, že finální dokument Kodexu 2018 představí veřejnosti v průběhu 2. čtvrtletí 2018.

byly poskytnuty nebo byly splatné v průběhu posledního účetního období jednotlivým členům volených orgánů a ředitelům společnosti, včetně nově přijatých a bývalých členů těchto orgánů nebo ředitelů společnosti. Tato zpráva by měla být projednána na valné hromadě a mělo by o ní být hlasováno. Zpráva o odměňování by měla být k dispozici prostřednictvím webových stránek, a to alespoň po dobu 10 let. Společnost by měla připravit vyvážená motivační pravidla o odměňování členů volených orgánů a ředitelů společností, tato pravidla by měla být předem známá. Odměna těchto osob by se měla stanovit ve formě pevné složky a pohyblivé složky, které by měly být vzájemně vyvážené. Pohyblivá složka odměny by neměla být nepřiměřeně odvislá na krátkodobých hospodářských výsledcích společnosti. Společnost by měla mít právo nepřiznat členovi volených orgánů nebo řediteli odměnu ve formě pohyblivé složky. Společnost by měla současně nastavit maximální výši pohyblivé složky u výkonných členů volených orgánů a ředitelů či jakékoli její části.

Kapitola V – Představenstvo

V této kapitole je mimo jiné zdůrazněno, že představenstvo by mělo být zodpovědné za fungování společnosti v souladu s právními a vnitřními předpisy (compliance), dále by mělo přijmout vhodná opatření pro řízení rizik vzniklých z podnikání společnosti (risk management). Dalším z úkolů představenstva je výběr ředitelů společnosti včetně jejich kontroly.

Kapitola VI – Dozorčí rada

Nová kapitola je věnována dozorčí radě. Většina členů dozorčí rady by měla být nezávislá. Za nezávislého člena by se měl považovat ten, kdo nemá žádné obchodní, rodinné či jiné vazby se společností, jejím většinovým akcionářem nebo vedením společnosti, které vytvářejí střet zájmů zhoršující jeho úsudek.

Kapitola VII – Spolupráce mezi představenstvem a dozorčí radou

Mezi členy dozorčí rady a představenstvem by nemělo docházet ke střetu zájmů. Dozorčí rada by měla plnit funkci kontroly představenstva. Představenstvo by mělo poskytovat dozorčí radě pravidelně veškeré informace o všech důležitých skutečnostech týkajících se společnosti, a to například včetně informací o rizicích, strategii společnosti, vývoji v podnikání. Představenstvo by mělo dále poskytovat informace o společnostech, které daná společnost ovládá.

Kapitola VIII – Správní rada a statutární ředitel

Ve společnosti, která používá monistický systém, je správní rada klíčovým orgánem správy a řízení společnosti. Tato rada určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon. Správní rada by měla mít alespoň tři členy, její působnost by měla být rozdělena na výkonné a nevýkonné členy, přičemž většina členů by měla být nevýkonná. Správní rada je oprávněna svolávat valnou hromadu, dále by měla mít působnost k volbě statutárního ředitele. Statutární ředitel vede společnost a rozhoduje o každodenním řízení společnosti. Správní rada a ředitel jsou společně zodpovědní za řádnou a efektivní realizaci rozhodnutí, která učinili v rámci správy a řízení společnosti.

Kapitola IX – Výbory

Za účelem zvýšení efektivity své činnosti by dozorčí rada nebo správní rada měly v odůvodněných případech zřídit expertní výbory (committees) jako například výbor pro jmenování, výbor pro odměňování, výbor pro rizika, výbor pro audit. Výbory by měly mít vždy alespoň tři členy a měly by být tvořeny výlučně nevýkonnými členy. Členové výboru musí být dostatečně odborně způsobilí. Členové výboru by si měli zvolit předsedu, který bude pravidelně informovat dozorčí radu nebo správní radu o činnosti výboru.

Výbor pro jmenování (nomination committee) by měl vybírat a navrhopvat kandidáty na místa ve volených orgánech společnosti. Tyto návrhy by měl předkládat ke schválení příslušnému orgánu společnosti. Tento výbor by měl zajistit, aby rozhodování o výběru členů orgánu neovládala jedna osoba nebo malá skupina osob způsobem, který by poškozoval společnost.

Výbor pro odměňování (remuneration committee) by měl navrhopvat odměny pro jednotlivé členy volených orgánů a ředitelů společnosti, měl by připravit návrh způsobu odměňování ve společnosti.

Výbor pro rizika (risk committee) by měl posuzovat vztah společnosti k riziku, stanovit strategii, jak čelit jednotlivým rizikům, sledovat aktuální i budoucí přístup společnosti k riziku. Výbor pro rizika by měl kvantifikovat jednotlivá rizika, pokud je to možné, a poskytovat poradenství dozorčí radě nebo správní radě.

Výbor pro audit (audit committee) by měl poskytovat podporu dozorčí radě nebo správní radě především v oblasti interní a externí kontroly společnosti. Výbor pro audit může být zřízen i jako samostatný orgán společnosti, měl by se zaměřit na účinnost vnitřní kontroly, systému řízení rizik, sledovat postup sestavování účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky. Ve vztahu k externímu auditu by měl výbor pro audit navrhnout vybrání externího auditora²⁵, posuzovat nezávislost auditora a sledovat proces povinného auditu. Současně by měl výbor pro audit posuzovat a schvalovat poskytování ostatních služeb externím auditorem²⁶.

Kapitola X – Transparentnost, externí audit a reporting

Společnost by měla poskytovat transparentně veškeré informace týkající se správy a řízení společnosti, a to ideálně ve výroční zprávě, případně v pololetní zprávě. Ve výroční zprávě, případně v konsolidované výroční zprávě by společnost měla zhodnotit své podnikání, uvést hlavní finanční i nefinanční rizika včetně opatření, která mají za cíl snížit či eliminovat tato rizika. Součástí zprávy by měly být i nefinanční údaje týkající se zaměstnanosti, životního prostředí, sociálních otázek, opatření proti korupci, úplatkařství či podvodům.

Auditor by měl být nezávislý na společnosti. Externí audit společnosti by měl být připraven dle mezinárodních auditorských standardů. Součástí výstupů ze strany auditora by měl být (vedle zprávy auditora) dopis vedení (tzv. management letter), ve kterém by auditor mimo jiné upozornil vedení společnosti na slabé stránky společnosti a rizika. Tento dopis by měl být předložen i předsedovi dozorčí rady nebo správní rady a předsedovi výboru pro audit, současně by měl být projednán v rámci příslušné rady nebo výboru pro audit.

Společnost by měla v rámci posílení transparentnosti uveřejnit na svých webových stránkách Výkaz o správě a řízení (corporate government statement), a to po dobu alespoň 10 let. V rámci „comply or explain“ by společnost měla detailně vysvětlit a odůvodnit, proč se odchýlila od některých doporučení Kodexu a jaká opatření plánuje v dané věci zavést.

²⁵ Dle zákona o auditorech výbor pro audit doporučuje externího auditora dozorčí radě s tím, že toto doporučení řádně odůvodní. Valná hromada společnosti jmenuje externího auditora.

²⁶ V rámci připomínkového řízení ke Kodexu pro rok 2018 jsem navrhnul, aby členové výboru pro audit podléhali pravidelnému hodnocení (obdobně jako je to například u výborů pro audit v UK nebo v USA). Můj návrh byl přijat, a měl by se tak objevit ve finální podobě Kodexu.

6. Výbory správních orgánů

6.1 Výbor pro audit

Ve správě a řízení společností hrají důležitou roli různé výbory se svým zaměřením, jedním z nich je výbor pro audit. Společně s účinným systémem vnitřní kontroly přispívá výbor pro audit například ke snížení finančních a operačních rizik, rizika nedodržení předpisů.

Hlavním záměrem, který vedl ke zřízení výborů pro audit, je zvýšení nezávislosti auditora na auditované společnosti a kvality provádění vlastního auditu. (Mejzlík, L., 2016)

Skutečnost, že společnost založí výbory, by měla napomoci k zajištění nezávislého dohledu nad procesem sestavování účetní závěrky, nezávislého dohledu nad procesem sestavování konsolidované účetní závěrky a nezávislého dohledu nad procesem účetního výkaznictví, sledování účinnosti systému řízení rizik, vnitřních kontrol, vnitřního auditu a prováděním povinného auditu.

Výbory pro audit a úprava jejich činnosti doznaly v posledním období řadu významných změn. I zákonná úprava v ČR je podřízena povinnosti zpracovat příslušné předpisy Evropské unie v rámci lokální legislativy²⁷. Ve směrnících a nařízeních Evropské unie jsou zakotveny základní podněty k těmto subjektům a jejich povinnostem. Jedná se o Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES a dále směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014, kterou se mění směrnice 2006/43/ES o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.

²⁸Povinnost zřídit výbory pro audit je stanovena zákonem o auditorech.

²⁷ Povinnost zřídit výbor pro audit pro vybrané subjekty byl zaveden zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech, který nabyl účinnosti dne 14. dubna 2009. Zákon o auditorech mimo jiné provedl transpozici 8. směrnice o povinném auditu (směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek, o změně směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS, a o zrušení směrnice Rady 84/253/EHS).

²⁸ V této souvislosti nebylo například jasné ustanovení přechodného ustanovení čl. 41 odst. 3 Nařízení, které upravuje pravidla pro uzavírání/prodlužování smluv mezi auditorem a subjektem veřejného zájmu u smluvních vztahů existujících již před platností Nařízení. Dle stanoviska prof. JUDr. Jana Dědiče zveřejněného na webových stránkách RVDA se čl. 41 odst. 3 Nařízení vztahuje na smluvní vztahy u smluv existujících po dobu kratší než jedenáct let před nabytím platnosti Nařízení.

Vybrané oblasti působení výboru pro audit jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 8: Vybrané oblasti působení výboru pro audit

Úlohou výboru pro audit je sledování:	• účinnosti vnitřní kontroly a systému řízení rizik; • účinnosti vnitřního auditu a zajišťuje jeho funkční nezávislost, je-li funkce vnitřního auditu zřízena; • postupu sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a předkládá řídicímu nebo kontrolnímu orgánu doporučení k zajištění integrity systému účetnictví a finančního výkaznictví; • procesu povinného auditu, přitom vychází ze souhrnné zprávy o systému zajištění kvality.
Výbor pro audit rovněž s řádným odůvodněním doporučuje:	• auditora kontrolnímu orgánu s tím, že toto doporučení řádně odůvodní²⁹
Výbor pro audit posuzuje:	• nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti; • poskytování neauditorských služeb subjektu veřejného zájmu statutárním auditorem a auditorskou společností; • zda bude auditorská zakázka předmětem přezkumu řízení kvality auditorské zakázky jiným statutárním auditorem vykonávajícím auditorskou činnost vlastním jménem a na vlastní účet nebo auditorskou společností podle čl. 4 odst. 3 první pododstavec nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014.

²⁹ V některých jiných zemích (například ve Velké Británii) výbor pro audit přímo vybírá auditora. Bohužel úprava v České republice omezila roli výboru pro audit při volbě výběru auditora.

Výbor pro audit schvaluje:	• poskytování jiných neauditorských služeb; • zprávu o závěrech výběrového řízení ve výběrovém řízení v souladu s čl. 16 nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014; • další působnosti podle tohoto zákona nebo přímo použitelného předpisu EU upravujícího specifické požadavky na povinný audit subjektů veřejného zájmu.
Výbor pro audit se vyjadřuje:	• k výpovědi závazku od smlouvy o povinném auditu nebo o odstoupení od smlouvy od povinného auditu podle § 17a odst. 1 zákona o auditorech.
Výbor pro audit informuje:	• kontrolní orgán o výsledku povinného auditu a jeho poznatcích získaných ze sledování procesu povinného auditu; • kontrolní orgán, jakým způsobem povinný audit přispěl k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví.
Výbor pro audit rozhoduje o:	• pokračování provádění povinného auditu auditorem podle čl. 4 odst. 3 druhý pododstavec nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014.
Výbor pro audit projednává:	• s auditorem rizika ohrožující jeho nezávislost a ochranná opatření, která byla auditorem přijata s cílem tato rizika zmírnit.

Zdroj: § 44a) zákon o auditorech (vlastní zpracování)

Výbor pro audit nenese odpovědnost za celkové fungování subjektu ani nenahrazuje odpovědnost statutárního orgánu subjektu za fungování subjektu. Současně vznik výboru pro audit neznamena přenesení odpovědnosti kontrolního orgánu za dohled nad výkonem působnosti statutárního orgánu subjektu na jiný orgán či výbor.

Výbory pro audit v České republice povinně zakládají jen určité subjekty, a to kategorie SVZ za předpokladu, že jsou splněny legislativou určené podmínky, a dále některé subjekty s majetkovou účastí státu, které nejsou subjektem veřejného zájmu. Za subjekty veřejného zájmu jsou podle § 1 a) zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů („zákon o účetnictví“), považovány od 1. ledna 2016 tyto účetní jednotky:

„Za subjekt veřejného zájmu je považována účetní jednotka, která má sídlo v České republice a je:

- obchodní společností a je emitentem investičních cenných papírů přijatých k obchodování na evropském regulovaném trhu;*
- bankou podle zákona upravujícího činnost bank nebo spořitelním a úvěrním družstvem podle zákona upravujícího činnost spořitelních a úvěrních družstev;*
- pojišťovnou nebo zajišťovnou podle zákona upravujícího činnost pojišťoven a zajišťoven;*
- penzijní společností podle zákona upravujícího důchodové spoření nebo doplňkové penzijní spoření;*
- zdravotní pojišťovnou.*

Výbor pro audit zřizuje účetní jednotka, která není subjektem veřejného zájmu a která je:

a) obchodní korporací, která je velkou účetní jednotkou a ve které organizační složka státu, územní samosprávný celek, dobrovolný svazek obcí nebo městská část hlavního města Prahy nakládá samostatně nebo společně s jinou organizační složkou státu, územním samosprávným celkem, dobrovolným svazkem obcí nebo městskou částí hlavního města Prahy podílem na hlasovacích právech představujícím více než 50 % všech hlasů v obchodní korporaci;

b) obchodní korporací, která je konsolidující účetní jednotkou, která na konsolidovaném základě překračuje k rozvahovému dni alespoň 2 hraniční hodnoty uvedené v § 1b odst. 3 zákona o účetnictví a ve které organizační složka státu, územní samosprávný celek, dobrovolný svazek obcí nebo městská část hlavního města Prahy nakládá samostatně nebo společně s jinou organizační složkou státu, územním samosprávným celkem,

dobrovolným svazkem obcí nebo městskou částí hlavního města Prahy podílem na hlasovacích právech představujícím více než 50 % všech hlasů v obchodní korporaci;

c) státním podnikem, který je velkou účetní jednotkou;

d) národním podnikem, který je velkou účetní jednotkou;

e) státní organizací Správa železniční dopravní cesty nebo

f) obchodní korporací, která je velkou účetní jednotkou, je-li její ovládající osobou účetní jednotka uvedená v písmenech a) až d), rozhodne-li tak její ovládající osoba.“

Definice SVZ prošla několika změnami v období mezi léty 2009 až 2016. Jako určité české specifikum lze označit původní relativně širokou definici SVZ uvedenou v § 2a zákona o auditorech, s účinností do konce roku 2015. Evropská směrnice požaduje do tohoto pojmu zahrnout všechny kotované společnosti, banky a pojišťovny a umožňuje členským státům zahrnout i další subjekty. Pro českou úpravu platilo navíc rozšíření o spořitelny a úvěrní družstva, penzijní fondy a investiční fondy, obchodníky s cennými papíry, depozitáře a provozovatele vypořádacích systémů, dále obchodní korporace a konsolidující celky s průměrným počtem zaměstnanců, za bezprostředně předcházející období, nad 4000. Od 1. ledna 2016 byl ze zákona o auditorech vypuštěn §2a, který definoval SVZ. Současně byl do zákona o účetnictví doplněn § 1a, který nově definoval SVZ od 1. ledna 2016. Do kategorie SVZ dle zákona o účetnictví již nespádají investiční společnosti, obchodníci s cennými papíry, centrální depozitář a obchodní korporace s více než 4000 zaměstnanci³⁰. Výjimky z povinnosti zřídit výbor pro audit u SVZ řeší dále § 44b zákona o auditorech.

Zákon o auditu uvádí, že má-li subjekt veřejného zájmu nejvyšší orgán, je pak tento povinen členy výboru pro audit jmenovat. Pokud subjekt nemá nejvyšší orgán nebo nejvyšší orgán subjektu veřejného zájmu nejmenuje členy výboru pro audit, jsou za členy výboru pro audit považováni nevykonní členové kontrolního orgánu.

Výbor pro audit má nejméně tři členy. Předseda je zvolen členy výboru pro audit nebo kontrolním orgánem. Předsedou se stává ten, kdo získá nadpoloviční většinu hlasů. Předseda výboru pro audit musí být nezávislý. Nejméně jeden člen výboru pro audit musí být osobou,

³⁰ Dle původní definice subjektů veřejného zájmu bylo celkem evidováno 428 subjektů k 31. 12. 2015. Po novele zákona zůstává v této kategorii 150 subjektů k 1. 1. 2016 (Zpráva o činnosti Rady pro veřejný dohled nad auditem za rok 2016).

kteřá je nebo byla statutárním auditorem nebo osobou, jejíž znalosti anebo dosavadní praxe a kvalifikace v oblasti účetnictví zajišťují předpoklad řádného výkonu funkce člena výboru pro audit, a to s ohledem na odvětví, ve kterém účetní jednotka působí, tento člen musí být vždy nezávislý. Dále musí platit, že většina členů výboru pro audit musí být nezávislá a odborně způsobilá³¹. Pokud jde o praktickou aplikaci ustanovení § 44 odst. 4 zákona o auditorech, ve znění pozdějších předpisů, doporučuje se při jmenování členů výboru pro audit postupovat tak, aby většina členů výboru pro audit byla nezávislá a zároveň odborně způsobilá. Ačkoli není nezávislost členů výboru pro audit v zákoně o auditorech taxativně vymezena, je třeba ji chápat obdobně jako v případě nezávislosti auditora. Nezávislý člen výboru pro audit nemá obchodní, rodinné či jiné vztahy k dotyčnému subjektu veřejného zájmu nebo subjektům ve skupině či k vedení, které by mohly vést ke střetu zájmů zhoršujícímu jeho úsudek jako člena výboru pro audit. Při posouzení nezávislosti člena výboru pro audit je vhodné vycházet z 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 kotovaných na burze. Třebaže není toto doporučení právně závazné, představuje evropský pohled na posuzování těchto otázek nezávislosti.³²

Délka funkčního období není legislativně stanovena, ale bývá uvedena ve stanovách nebo ve smlouvách o výkonu funkce členů výboru pro audit. S ohledem na praktické fungování a kontinuitu činnosti výboru pro audit bývá stanovena v rozmezí tří až šesti let. Členové výboru pro audit mohou být znovu jmenováni pro další období. O jmenování členů výboru pro audit, délce funkčního období, příp. možnosti jeho prodloužení, po řádném zhodnocení činnosti jednotlivých členů výboru pro audit, rozhoduje valná hromada, resp. nejvyšší orgán subjektu. K obměňování jednotlivých členů výboru pro audit by nemělo docházet jednorázově, ale postupně.

K dalším povinnostem výboru pro audit patří i vyhotovení zprávy o činnosti, ve které výbor pro audit zhodnotí svoji činnost ve vztahu k činnostem uvedeným v zákoně o auditorech. Zprávu o činnosti poskytne výbor pro audit Radě pro veřejný dohled nad auditem pro řádné

³¹ Splnění podmínky odborné způsobilosti nečiní problém u vybraných tuzemských subjektů. V rámci průzkumu 96 zpráv o činnosti výboru pro audit, který provedla RVDA za rok 2016, vyplynulo, že 94 subjektů (98 %) uvedlo, že plní zákonné požadavky týkající se odborné způsobilosti.

³² V rámci průzkumu 96 zpráv o činnosti výboru pro audit, který provedla RVDA za rok 2016, vyplynulo, že 91 subjektů (95 %) uvedlo, že plní zákonné požadavky týkající se nezávislosti.

plnění jejích povinností vyplývajících z nařízení (posuzuje činnost výborů pro audit). Zprávu o činnosti zpracovává výbor pro audit jednou ročně.

Mezi další povinnosti SVZ dle zákona o auditu patří zveřejnění seznamu členů výboru pro audit na jeho internetových stránkách.

Působnost výboru pro audit by měla být vymezena formou vnitřního předpisu, který určí například jeho účel, pravomoci, složení, zasedání, odpovědnost, informační povinnosti, popř. další pravomoci a působnost, a to nejméně v rozsahu stanoveném zákonem o auditorech a vnitřními předpisy daného subjektu. Mezi povinné vnitřní předpisy patří statut výboru pro audit. Mezi doporučené vnitřní předpisy výboru pro audit patří jednací řád³³, který určuje vnitřní strukturu výboru pro audit a jeho fungování, nebo roční harmonogram prací výboru.

6.2 Další výbory

Zatímco výbor pro audit je povinný pro vybrané subjekty (SVZ) dle zákona o auditorech, tak další výbory nejsou upraveny v tuzemské legislativě. Výbor pro odměňování pomáhá ve společnosti nastavit politiku odměňování. Tento výbor vyhodnocuje nastavení pravidel odměňování mimo jiné ve vztahu k podstupovaným rizikům, navrhuje nebo schvaluje významné změny v oblasti dlouhodobé i krátkodobé strategie odměňování. Navrhuje nebo schvaluje odměny členům orgánů nebo výborů. Tyto výbory napomáhají zabránit situaci, kdy společnost ovládá jeden člověk nebo úzká skupina osob takovým způsobem, který není v zájmu společnosti. Zpravidla má výbor tři členy a je poradním orgánem dozorčí rady, přičemž většina členů výboru musí být nezávislá.

Dalším výborem, který se doporučuje zřídit ve společnosti, je výbor pro jmenování. Tento výbor napomáhá zabránit situaci, kdy společnost ovládá jeden člověk nebo úzká skupina osob takovým způsobem, který není v zájmu společnosti. Zpravidla má výbor tři členy a je poradním orgánem dozorčí rady, přičemž většina členů výboru musí být nezávislá.

Tento výbor má mimo jiné na starosti výběr a návrh kandidátů na místa ve volených orgánech společnosti (například představenstvo, dozorčí rada), vypracovává postup pro volbu

³³ Například jednací řád výboru pro audit společnosti O2 Czech Republic a.s z 1. 9. 2014 má celkem tři stránky. Jednací řád této společnosti upravuje zásady jednání výboru pro audit společnosti O2 Czech Republic a.s. a je závazný pro všechny členy výboru pro audit i další osoby, které se zúčastní zasedání výboru pro audit. Více na https://www.o2.cz/_pub/c8/33/f0/132494_966433_VA_jednaci_rad_01._09._2014.pdf

nových členů těchto orgánů, definici požadavků a kritérií na vybranou pozici. Dále hodnotí členy daného orgánu, způsob jejich práce, odbornost, zkušenost. Vyjadřuje se k velikosti daného orgánu, jeho složení, struktuře. Frekvence setkání výboru pro jmenování je zpravidla jednou až dvakrát ročně.

V současné době tyto výbory bohužel nejsou standardní součástí společnosti v tuzemsku.

7. Postavení interního a externího auditu v souvislosti se správou a řízením společnosti

Interní audit je důležitou součástí správy a řízení společnosti, externí audit ovlivňuje corporate governance. Pro výkon interního i externího auditu je mimo jiné důležitá osoba i osobnost auditora.

7.1 Role interního auditu

Definice interního auditu dle Rámce profesní praxe interního auditu (Český institut interních auditorů):

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost, zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.“³⁴

Podle Českého institutu interních auditorů poskytují interní auditoři orgánům společnosti a jejich vedení, včetně stakeholderů, poradenství a ujištění v oblasti rizik a příležitostí, se kterými se společnost setkává.

Cílem interního auditu je:

- spolehlivost a integrita finančních a provozních informací,

³⁴ Překlad z definice mezinárodního Institutu interních auditorů (IIA).

- dodržování zákonů, nařízení a kontraktů,
- ochrana majetku,
- hospodárné a účinné operace.

Primární odpovědností interního auditu je posuzování adekvátnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému (dále „VŘKS“). Interní audit zjišťuje, zda zavedený VŘKS poskytuje přiměřenou záruku toho, že záměry a cíle organizace budou realizovány účinně a hospodárně.

Interní audit je jednou z částí společnosti, a je tedy zpravidla prováděn zaměstnanci dané společnosti. To jej výrazným způsobem odlišuje od auditu externího, který provádějí odborníci stojící mimo danou společnost. Každopádně by však měl být interní audit nezávislý na exekutivě společnosti. Primárním úkolem interního auditu je vždy sledovat kvalitu a účinnost firemních řídicích procesů, pomocí nichž se ovládají známá podnikatelská rizika, a na základě uskutečněných auditů potom podávat správnímu orgánu včasné a objektivní informace o kontrolních a řídicích systémech dané společnosti. (Klírová, 2001). Interní audit tedy provádí kontroly v rámci všech oddělení společnosti a dohlíží na to, aby byla daná společnost řízena v souladu s platnými předpisy, zákony a ujednáními. Závěry zpráv interního auditu předává vedení společnosti a zároveň s nimi předkládá také různá doporučení a návrhy nutných opatření. Výstupy interního auditu jsou předkládány rovněž výboru pro audit, který sleduje především postupy vedení týkající se sestavování účetní závěrky.

V případě malých a středních podniků, u kterých je vytvoření vlastního oddělení interního auditu příliš nákladnou variantou, dochází k outsourcování služeb interního auditu od různých poradenských společností. Tato varianta je tedy pro společnost méně nákladná, ale přináší také určité nevýhody. Mezi ty největší patří neznalost prostředí dané společnosti.

Obrázek č. 4: Role interního auditu

Role interního auditu		
	Tradiční	Moderní
	Policiant	Poradce
Autorita	Formální	Neformální
Zdroj autority	Podnikové předpisy	Osobní schopnosti, zkušenosti
Zaměření (hledisko)	Auditní	Podnikatelské
Založena	Na činnostech	Na procesech
Usiluje o	Víceleté pokrytí auditem	Kontinuální pokrytí rizika
Metodologie	Politiky, činnosti a jednání v souladu	Cíle, strategie a procesy řízení rizika
Převažuje	Hledisko finančního účetnictví	Zákaznické hledisko
Osobní perspektiva	Kariérní auditor	Možnost zastávání manažerských pozic

Zdroj: Interní audit a kontrola, J. Dvořáček.

V následující tabulce je srovnání externího a účetního auditu:

Tabulka č. 9: Srovnání externího a interního auditu

	Externí audit	Interní audit
Cíl	nezávislé ověření účetní závěrky a výroční zprávy účetní jednotky a vyjádření objektivního názoru na ně s cílem zvýšení důvěryhodnosti zveřejňovaných účetních informací	zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace
Uživatelé	uživatelé účetních informací (stakeholders), tj. vlastníci podniku, potenciální investoři, banky, věřitelé, zaměstnanci, stát, respektive úřady státní správy	členové představenstva, vrcholový management a další řídicí zaměstnanci podniku ³⁵

³⁵ Výčet uživatelů výstupů z interního auditu by mohl být doplněn o kontrolní orgány, výbor pro audit.

Povinnost provést audit	stanovena zákonem či obdobnou normou právní regulace	obecně neexistuje, ale zpravidla je to povinné pro banky a pojišťovny, veřejnou správu, dobrovolně pak pro velké společnosti
Začlenění auditora do společnosti	externí auditor stojí mimo organizaci (nesmí být vlastníkem nebo zaměstnancem dané společnosti)	interní auditor je zpravidla zaměstnancem společnosti
Požadavek na nezávislost auditora	stanoven zákonem a etickým kodexem, nezávislost na auditované společnosti	nezávislost na auditovaných činnostech
Předmět auditu	činnosti s vazbou na účetní závěrku a výroční zprávu	všechny činnosti uvnitř podniku
Prevence a odhalování podvodů	podvody s dopadem na výsledek hospodaření účetní jednotky, aktiva a majetková podstata podniku, jedná se o tzv. sekundární funkci auditu	zaměřena proti jakýmkoliv podvodům
Frekvence auditu	periodicky	průběžně

Zdroj: Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu, V. Králíček, J. Molín.

Řada empirických studií odhalila, že výbory pro audit při výkonu své monitorovací role částečně spoléhají právě na interní audit (např. Gramling a Hermanson, 2006). Vlivu výboru pro audit na kvalitu interního auditu bylo doposud věnováno méně empirických studií než například v případě externího auditu. Tato oblast výzkumu v poslední době nabývá na významu. (Lenz a Hahn, 2015)

V tomto případě se kvalita posuzuje podle intenzity komunikace mezi výborem pro audit a interním auditem, u které se předpokládá, že povede k vyšší efektivitě a účinnosti v souladu s principy „štíhlého“ (lean) auditu (Lenz a Hahn, 2015). Smyslem monitorovacího procesu je využít synergií a zamezit duplicitě auditu v souladu s principem efektivity. Podařilo se prokázat výraznou kladnou korelaci mezi finanční odborností výboru pro audit (Adel a Maissa, 2013, případně odborností předsedy výboru pro audit (Zaman a Sarens, 2013),

nezávislosti výboru pro audit (Zaman a Sarens, 2013) a frekvencí schůzek výboru pro audit (Adel a Maissa, 2013) a intenzitou sdílení.

Předpokládá se interakce mezi výborem pro audit a interním auditem, která se obvykle posuzuje společně se vztahy s externím auditorem v rámci „třístranné spolupráce“. V rámci jednostupňového modelu řízení se nevyskytují problémy s aktivním zapojením výboru pro audit do organizace interního auditu (velikost týmu, frekvence schůzek a výběr členů) a jeho vlivem na velikost a využití rozpočtu na interní audit (včetně možného outsourcingu nebo zaměření auditní činnosti).

7.2 Role externího auditu

Další oblastí zájmu je vliv výboru pro audit na kvalitu externího auditu. Jedním z úkolů výboru pro audit je zvyšování kvality účetního výkaznictví a interního auditu a vyhodnocování činnosti externího auditora.

Teorie zastupování předpokládá, že napsat objektivní auditní zprávu a zajistit adekvátní kvalitu auditu může pouze externí auditor, který není závislý na managementu společnosti a který má zároveň příslušnou úroveň odborných znalostí. Jeho závěry pak mají zásadní dopad na monitorovací činnost výboru pro audit. Je-li ale kladen důraz na poradní funkci, kterou externí audit plní ve vztahu k výboru pro audit (teorie správcovství), lze říct, že činnost externího auditora výrazně přispívá k plnění konzultační role výboru pro audit.

Kromě odbornosti je důležitá i nezávislost externího auditora. Jelikož výbor pro audit nese odpovědnost za výběr a mandát auditora, tradiční modely zastupování (DeAngelo, 1981) předpokládají větší kompetence a nezávislost u „velké 6“ auditorských firem. Další přístup k hodnocení nezávislosti auditora bere na zřetel odměnu za audit a také odměny za služby, které s auditem přímo nesouvisí. Rozsah mandátu auditora, který je obvykle doplněn i o schválené neauditní služby poskytované stejnou firmou (např. daňové poradenství), má pro posouzení nezávislosti auditora zásadní význam (DeFond a Zhang, 2014). Řada empirických studií předpokládá, že nezávislost auditora roste s vyšší cenou jeho služeb. Pokud není z konkurenčních důvodů částka za audit dostatečně velká, má auditor motivaci generovat pro sebe další příjmy z poskytovaných nebo budoucích neauditních služeb. Auditor se může při ověřování účetních výkazů dostat do závislého postavení vůči společnosti v případě příslibu dalších odměn nad rámec auditu.

Také tímto se vysvětluje, proč musí výbor pro audit dle SOX zákona a evropské regulace z roku 2014 schvalovat i neauditní služby ve snaze zamezit negativnímu vlivu managementu na kvalitu externího auditu. Na kvalitu externího auditu mají vliv okolnosti, za kterých byly auditní služby mezi auditorem a klientem s pomocí výboru pro audit vyjednány.

8. Výsledky empirických výzkumů v souvislosti s výborem pro audit

Teorie zastupování vykresluje management zpravidla ve špatném světle, teorie správcovství předpokládá, že se členové výboru pro audit budou chovat jako „řádní správci“ a navážou úzkou spolupráci s managementem, interními i externími auditory (Velte a Stiglbauer, 2011). Výbor pro audit tak nehraje především roli monitorovací, ale konzultační. Kvalitní výkon monitorovací funkce výboru pro audit totiž dle teorie správcovství ulehčuje práci externího auditora.

V literatuře se ekonomická potřeba výborů pro audit většinou zdůvodňuje teorií vztahu mezi zmocnitelem a zástupcem (Jensen a Meckling, 1976), podle které výbor pro audit snižuje asymetrii informací mezi managementem a investory. Výbor také hraje významnou monitorovací roli, co se týče nezávislosti externího auditora, včetně dalších neauditních služeb, případně i co se týče zajišťování adekvátních interních zdrojů pro audit (např. v rámci rozpočtu).

Kromě vlivu výboru pro audit na kvalitu řízení společnosti se některé empirické studie zabývají i firemními výsledky (např. Chen a Li, 2013). Jelikož má výbor pro audit významný vliv na účetní výkaznictví a kvalitu interního i externího auditu, společnosti s efektivně fungujícím výborem pro audit by měly být v lepší pozici pro správné rozhodování ve finančních záležitostech. Investoři by pak měli mít v proces účetního výkaznictví více důvěry.

Složení výboru pro audit a zdroje mu vyhrazené tak mohou mít zásadní dopad na výsledky společnosti (Dao a kol., 2013). Složením výboru pro audit se zabývají studie často s protichůdnými výsledky. Co se týče rozmanitosti složení výboru, podařilo se zjistit pozitivní vliv věku a pohlaví (Qi a Tian, 2012). U velikosti výboru byly zjištěny jak pozitivní (Madi

a kol., 2014; Haji, 2015), tak negativní (Kent a Stewart, 2008) dopady. Větší počet členů výboru pro audit má negativní dopad na sdílení informací mezi členy. (Adel a Maissa, 2013)³⁶

V poslední době dochází ke zveřejňování nefinančních informací o společnosti (např. ohledně společenské odpovědnosti firmy, dodržování předpisů). Hodnotu společnosti v očích zainteresovaných stran lze v rámci corporate social responsibility (dále jen CSR) zvyšovat jmenováním osob s CSR zkušenostmi do výboru pro audit (de Villiers a kol., 2011). Dosavadní výzkum se touto otázkou zabývá pouze ve výjimečných případech. V budoucnu budou muset výbory pro audit kvůli rostoucím nárokům zainteresovaných stran věnovat mnohem více času dohledu nad nefinančním reportingem³⁷. Pro tuto oblast existuje celá řada různých doporučení, včetně rámcových principů Mezinárodní rady pro integrované výkaznictví (IIRC)³⁸. Ve většině zemí navíc není externí hodnocení nefinančních zpráv nezávislou osobou (např. externím auditorem nebo poradcem) závazné, čímž vzniká riziko neobjektivnosti (Simnett a Huggins, 2015; Cohen a Simnett, 2015). Výbor pro audit by zároveň měl prosazovat i dobrovolný externí audit nefinančních zpráv s cílem posílit důvěru zainteresovaných stran v jejich kvalitu. (Velte, 2017)

Odměny pro členy výboru pro audit založené na pobídkách jsou klasickým nástrojem řešení střetu zájmů mezi managementem a investory (Lynch a William 2012, Velte, 2017). Z pohledu teorie zastupování nelze systém odměňování managementu automaticky aplikovat na členy výboru pro audit kvůli vyššímu riziku střetu zájmů. Na druhou stranu odměna složená výhradně z fixních složek je jen malou pobídkou pro zvyšování kvality práce výboru v zájmu akcionářů. Relativně malý počet empirických studií se soustředí na dopad odměny pro členy výboru ve formě akcií (případně opcí). Rickling a Sharma (2013) a Sengupta a Zhang (2015) poukazují na obecně kladný dopad kompenzace formou akcií, zatímco Campbell a kol. (2015) došli k závěru, že dopad takovéto kompenzace je naopak negativní. Je také nutno poznamenat, že v některých zemích zákony dávají jen omezenou možnost odměny formou akcií (např.

³⁶ Jelikož dle průzkumu RVDA za rok 2016 byl výbor pro audit v ČR zpravidla jen tříčlenný (86% z vybraných subjektů s výborem pro audit mělo tři členy), nezdá se, že sdílení informací mezi členy výboru by bylo problémem právě u tuzemských subjektů.

³⁷ Zákon o účetnictví a zákon o podnikání na kapitálovém trhu ve shodě s evropským právem (Evropská směrnice č. 2014/95/EU byla do českého práva přenesena s účinností od 1. ledna 2017) stanoví některým společnostem povinnost uvádět v jejich výročních zprávách (ve směrnici obecně označovaných jako „management report“) vybrané nefinanční informace – například vztah společnosti k životnímu prostředí, boji proti korupci, sociálním a zaměstnaneckým otázkám.

³⁸ Webové stránky IIRC: <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

v Německu jsou akciové opce pro členy dozorčích rad a výborů pro audit zcela zakázány)³⁹. (Velte, 2017)

Výbory pro audit jsou dlouhou dobu předmětem empirického výzkumu v oblasti správy a řízení společností, který se zaměřuje převážně na kapitálový trh v USA (například z důvodu snadné dostupnosti údajů, vlivu SOX legislativy). Domnívám se, že zjištění vycházející z amerického jednostupňového systému řízení společností nelze vždy jednoduše aplikovat na ekonomickou situaci v jiných zemích a jiných režimech řízení společnosti. Na druhou stranu dosavadní studie nabízí velmi cenné informace pro budoucí výzkum, který by bylo vhodné zaměřit více na společnosti se sídlem v EU.

9. Analýza vybraných společností v České republice a ve Velké Británii

9.1 Stanovení výběru společností

V rámci praktické části disertační práce zkoumána situace firem z žebříčku CZECH TOP 100 za rok 2016.⁴⁰ Jedná se o nejvýznamnější výrobní a obchodní společnosti se sídlem v České republice. Tento žebříček každoročně sestavuje Sdružení CZECH TOP 100, a to od roku 1994 ve spolupráci s předními odborníky. Jeden ze žebříčků řadí společnosti podle jejich velikosti, kdy hodnotícím kritériem je výše celkových tržeb dosažených za účetní období. Dle informací uvedených na webových stránkách sdružení dosahuje celková výše tržeb 100 největších firem přes 2,5 bilionu korun za rok 2016. Jelikož účast v této soutěži je na dobrovolné bázi, nemusí žebříček obsahovat všechny společnosti, které by jinak splnily podmínky pro umístění mezi největšími společnostmi v České republice dle výše obrátu⁴¹. Kompletní seznam společností, které byly předmětem šetření, je uveden v příloze.

³⁹ V České republice je vhodné ošetřit činnost člena výboru pro audit písemnou smlouvou o výkonu funkce, která bude kromě vymezení povinností a odpovědnosti obsahovat ustanovení o způsobu určení jeho odměny. Odměňování by mělo být fixní, bez pohyblivé složky závislé na výsledku hospodaření společnosti, aby nebyla ohrožena nezávislost člena výboru. Ze stejného důvodu se domnívám, že není vhodné odměňovat činnost člena výboru pro audit prostřednictvím akcií společností.

⁴⁰ Jak již bylo uvedeno, počet společností kotovaných na pražské burze je malý. Proto byly v rámci průzkumu raději vybrány firmy z žebříčku CZECH TOP 100. Na základě dobrovolné účasti společností v tomto žebříčku lze předpokládat vysokou kvalitu informací, které o sobě zveřejňují společnosti z CZECH TOP 100.

⁴¹ Například společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. s obrátem 17,1 miliardy Kč nebyla zahrnuta do žebříčku, jelikož pravděpodobně nesouhlasila s účastí v průzkumu CZECH TOP 100.

Ze seznamu CZECH TOP 100 jsem vyloučil společnosti Bosch Group ČR a Veolia Voda ČR⁴², jejichž účetní výkazy nejsou samostatně k dohledání. U ostatních společností byla provedena analýza výročních zpráv sestavených za rok 2016.

Hlavním cílem studie výročních zpráv je poskytnout informaci o dodržování pravidel a požadavků na správu a řízení a povinný audit, které byly diskutovány v teoretické části práce. Analýza se zaměřuje na volbu auditorské společnosti pro účely povinného auditu v rámci sledovaných firem, na výbory pro audit a na rozsah poskytnutých informací ve výročních zprávách těchto společností ohledně výboru pro audit. V této části jsou rozebrány i charakteristiky výborů pro audit zřizovaných společnostmi CZECH TOP 100 pro rok 2016.

Výsledky za společnosti z CZECH TOP 100 jsou porovnány s výsledky obdobných britských společností z FTSE 100 (zahrnuje sto společností s nejvyšší tržní kapitalizací, které sídlí ve Velké Británii a jejichž akcie se obchodují na londýnské burze London Stock Exchange).

9.2 Jmenování externího auditora

Byla provedena analýza tuzemských výročních zpráv společností z CZECH TOP 100 za rok 2016 z hlediska volby auditora s následujícími výsledky:

9.2.1 Jmenování externího auditora v České republice

Tabulka č. 10: Auditoři společností z CZECH TOP 100

Auditor	Počet auditovaných společností z CZECH TOP 100
Velká čtyřka⁴³ celkem	78
- PwC	26
- KPMG	23
- EY	16
- Deloitte	13
Ostatní společnosti	20
Bez informace*	2

* Výroční zpráva nebyla ke 2. 4. 2018 zveřejněna/dohledána v obchodním rejstříku.

Zdroj: Vlastní zpracování informací z výročních zpráv společností z CZECH TOP 2016

⁴² V obchodním rejstříku jsem nenalezl společnosti s uvedeným názvem.

⁴³ Do Velké čtyřky patří v ČR následující auditorské společnosti: PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o., KPMG Česká republika Audit, s.r.o., Ernst & Young Audit, s.r.o., Deloitte Audit s.r.o.

Graf č. 1: Auditoři firem z CZECH TOP 100 v rozdělení na Velkou čtyřku a ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Graf č. 2: Auditoři firem z CZECH TOP 100 v rozdělení na společnosti z Velké čtyřky a ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z analýzy vyplývá, že 78 % společností z CZECH TOP 100 se rozhodlo využít služeb auditora z velké 4 (PwC, KPMG, EY, Deloitte), 20 % společností si vybralo auditory mimo

velkou 4 a u 2 % subjektů nebyly k 6. 4. 2018 k dispozici informace o auditorovi dané společnosti (společnost nebyla dohledána v obchodním rejstříku).

Nejvíce společností z CZECH TOP 100 audituje PwC, jejíž služby využilo 26 společností. Dále následuje KPMG s 23 společnostmi z CZECH TOP 100, 16 klientů má společnost EY. Poslední firma z velké 4, společnost Deloitte, audituje celkem 13 společností z CZECH TOP 100.

Auditorskému trhu velkých společností v České republice nadále dominují auditoři z velké 4, pouze 20 společností z CZECH TOP 100 si zvolilo za svého auditora firmu, která nepatří do velké 4.

9.2.2 Jmenování externího auditora ve Velké Británii

Dle průzkumu provedeného FRC⁴⁴ v roce 2016 ohledně vývoje auditu ve Velké Británii vyplývá, že auditorský trh v rámci TOP 100 největších britských společností (FTSE 100) je značně vychýlen ve prospěch auditorských firem z Velké čtyřky. Celkem 98 % společností z FTSE bylo auditováno společnostmi z Velké čtyřky. Zbylé dvě společnosti z FTSE 100 auditovali v jednom případě BDO UK, v druhém případě GRANT THORNTON UK. Ve Velké Británii tak nadále pokračuje dominance Velké čtyřky jako auditora mezi největšími společnostmi z FTSE 100. Za poslední 4 roky došlo jen k nepatrnému snížení podílu z 99 % na 98 % firem, které jsou auditovány firmou z Velké čtyřky.

Tabulka č. 11: Auditoři ve firmách z FTSE 100 za rok 2016⁴⁵

Auditor	Počet auditovaných společností z FTSE 100
Velká čtyřka celkem	98
Ostatní společnosti	2
Bez informace	0

Zdroj: Průzkum FRC za rok 2016⁴⁶, vlastní zpracování informací.

⁴⁴ Financial Reporting Council - dostupné z: <https://www.frc.org.uk>.

⁴⁵ Největším auditorem společností z FTSE 100 za rok 2017 byla společnost PwC UK (audit 40 společností z FTSE 100), následovaná společnostmi KPMG UK (audit 24 společností), Deloitte UK (audit 20 společností), EY UK (audit 14 společností), BDO UK (audit jedné společnosti), auditor u jedné společnosti nebyl zatím znám. Společnost Sports Direct (auditovaná společnost Grant Thornton UK) vypadla ze seznamu FTSE 100 – dostupné z <https://big4accountingfirms.com/ftse-100-auditors-list/>.

⁴⁶ V případě auditu společností z FTSE 350 dominovala v UK v roce 2016 opět Velká čtyřka. BDO UK auditovalo pouze 5 společností a Grant Thornton UK jen 4 společnosti z FTSE 350 - dostupné z <https://www.frc.org.uk/getattachment/915c15a4-dbc7-4223-b8ae-cad53dbcca17/Developments-in-Audit-2016-17-Full-report.pdf>

Při srovnání auditorského trhu velkých společností v České republice a ve Velké Británii tak vyplývá, že v České republice jsou auditorské zakázky rozděleny mezi více auditorských společností. Procentní podíl Velké čtyřky v České republice na největších společnostech dosahoval 78 %, zatímco ve Velké Británii 98 %. Z analýzy Šindeláře (2017) ohledně auditorů tuzemských subjektů veřejného zájmu vyplynulo, že společnosti tvořící Velkou čtyřku zabírají přibližně 85 % trhu v ČR a že tento podíl zůstal v čase (mezi lety 2011 - 2014) neměnný. Je zřejmé, že snaha snížit podíl auditorů z Velké čtyřky v ČR nebo v UK na auditu největších společností zatím nepřináší výsledky⁴⁷.

9.3 Výbory pro audit

Další část průzkumu se zaměřila na stav výborů pro audit v České republice a ve Velké Británii.

9.3.1 Výbor pro audit v České republice

Byla provedena analýza výročních zpráv CZECH TOP 100 za rok 2016 z hlediska existence výboru pro audit v průběhu roku 2016. Z celkového počtu 100 sledovaných společností pouze 19 subjektů zřídilo výbor pro audit a uvedlo tuto informaci ve své výroční zprávě. Zbylých 79 společností tak nemělo ve sledovaném období zřízen výbor pro audit, ve dvou případech nebyla výroční zpráva zveřejněna/dohledána. Výsledky průzkumu výročních zpráv naznačují, že zřizování výboru pro audit nadále není rozšířenou praxí v českých společnostech. Přestože by zřízení výboru pro audit přispělo mimo jiné ke zvýšení kvality účetního výkaznictví, lze se domnívat, že výbor pro audit je u českých společností stále vnímán jako zbytečná byrokratická zátěž.

Tabulka č. 12: Zřizování výboru pro audit ve firmách z CZECH TOP 100

Výbor pro audit v roce 2016	Počet společností z CZECH TOP 100
Zřízen	19
Nezřízen	79
Bez informace*	2

* Výroční zpráva nebyla k 6. 4. 2018 zveřejněna/dohledána v obchodním rejstříku.

Zdroj: Vlastní zpracování informací z výročních zpráv společností CZECH TOP 2016

⁴⁷ Navzdory reformám systému zadávání veřejných zakázek na audit, které zavedly EU i Velká Británie, se podíl čtyř největších auditorů společností z FTSE 350 zvýšil z 95% na 98% v posledních pěti letech. Sacha Romanovitch, managing partner Grant Thornton UK, řekla pro Financial Times v roce 2017, že „v prostoru dominují čtyři hráči a nezdá se, že by se změnila chuť na auditorském trhu“ - <https://www.accountancydaily.co/grant-thornton-pulls-out-bidding-ftse-350-audits>.

Přehled subjektů s výborem pro audit dle informací z výročních zpráv je následující:

Tabulka č. 13: Přehled subjektů s výborem pro audit z CZECH TOP 100 v průběhu r. 2016

Společnost	Subjekt veřejného zájmu v roce 2016 ⁴⁸	Ostatní
1. ŠKODA AUTO a.s.		•
2. ČEZ, a.s.	•	
3. AGROFERT, a.s.		•
4. UNIPETROL, a.s.	•	
5. O2 Czech Republic a.s.	•	
6. ČEPS, a.s.	•	
7. Česká pošta s.p.		•
8. ČD Cargo a.s.	•	
9. Philip Morris ČR a.s.	•	
10. Lesy České republiky, s.p.		•
11. NET4GAS s.r.o.	•	
12. České dráhy, a.s.	•	
13. Metrostav a.s.		•
14. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	•	
15. Severočeské doly a.s.		•
16. ČEPRO, a.s.		•
17. Globus ČR, k.s.		•
18. T-Mobile Czech Republic a.s.		•
19. Krajská zdravotní a.s.		•

Zdroj: Rada pro vzájemný dohled a/nebo výroční zprávy společností z CZECH TOP 100⁴⁹

9.3.2 Výbor pro audit ve Velké Británii

Společnost Spencer Stuart vydala v roce 2016 publikaci *UK Board Index* zabývající se stavem corporate governance v UK za rok 2016. Jednou ze sledovaných oblastí byl výbor pro audit u velkých společností se sídlem v UK.

⁴⁸ Společnosti, které jsou subjektem veřejného zájmu, mají povinnost zřídit výbor pro audit. Společnosti ve sloupci *Ostatní* mají výbor pro audit zřízen ve většině případů dobrovolně (s výjimkou například u společnosti Krajská zdravotní a.s., která sice není subjektem veřejného zájmu, ale subjektem s majetkovou účastí státu s povinností zřídit výbor pro audit). Některé společnosti se rozhodly zrušit výbor pro audit v průběhu roku 2016 - například se stalo u společnosti ŠKODA AUTO a.s.

⁴⁹ Do výčtu společností s výborem pro audit byly zahrnuty i ty společnosti z CZECH TOP 100, které měly zmínku o výboru pro audit v rámci výroční zprávy dané společnosti jen v části Zpráva auditora. Jelikož auditorské společnosti používají v některých případech předem připravené šablony při psaní zpráv auditora, nelze teoreticky vyloučit ani situaci s chybnou informací o výboru pro audit ve zprávě auditora, pokud byla použita nevhodná šablona při psaní těchto zpráv.

Tabulka č. 14: Zřizování výboru pro audit ve firmách z FTSE 100

Výbor pro audit v roce 2016	Počet společností
Zřízen	100
nezřízen	0

Zdroj: UK Board Index, Spencer Stuart

V UK zřídilo výbor pro audit celých 100 % společností z FTSE 100. V této věci jsem kontaktoval britskou autoritu Financial Reporting Council s dotazem, zda pro britské společnosti z FTSE 100 vyplývá přímo povinnost zřídit výbor pro audit. Z odpovědi vyplynulo, že anglické společnosti z FTSE 100 nemusí povinně zřizovat výbor pro audit.⁵⁰

V českém prostředí není zřízení výborů pro audit v žádném případě automatické, přestože tento výbor představuje jeden z účinných nástrojů kontroly. Celých 100 % britských společností z FTSE 100 má výbor pro audit, přestože nemají přímo povinnost tento výbor zřídit, zatímco u obdobného vzorku českých společností má výbor pro audit pouze 19 % společností. Lze konstatovat, že výbor pro audit zatím není standardní součástí corporate governance společností z CZECH TOP 100.

9.4 Výroční zprávy společností s výborem pro audit

Výroční zpráva je vizitka každé společnosti. Jednotlivé společnosti v nich každý rok představují výsledky své činnosti a jiné důležité informace. Součástí výročních zpráv jsou také údaje, které souvisejí se správou a řízením společnosti. Výzkum se zaměřil na rozsah výročních zpráv u společností, které mají výbor pro audit, a dále na délku zprávy o činnosti výboru pro audit ve výroční zprávě daných společností.

9.4.1 Výroční zprávy společností v České republice

Byla provedena analýza rozsahu výročních zpráv společností z CZECH TOP 100 za rok 2016, které mají výbor pro audit.

Tabulka č. 15: Rozsah výročních zpráv společností s výborem pro audit za rok 2016

Společnost	počet stran výroční zprávy
ŠKODA AUTO a.s.	116
ČEZ, a.s.	332
AGROFERT, a.s.	92

⁵⁰ Viz část z odpovědi britského Financial Reporting Council ze dne 2. května 2018: ... *The UK Disclosure and Transparency Rules (DTR) require a listed company to have a body responsible for various audit matters. While this could be the board as you can see all FTSE100 companies and in fact most Code companies set up a specific audit committee.*

UNIPETROL, a.s.	207
O2 Czech Republic a.s.	261
ČEPS, a.s.	258
Česká pošta s.p.	128
ČD Cargo a.s.	150
Philip Morris ČR a.s.	134
Lesy České republiky, s.p.	116
NET4GAS s.r.o.	91
České dráhy, a.s.	225
Metrostav a.s.	133
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	174
Severočeské doly a.s.	164
ČEPRO, a.s.	144
Globus ČR, k.s.	50
T-Mobile Czech Republic a.s.	176
Krajská zdravotní, a.s.	213

Zdroj: Výroční zprávy společností z CZECH TOP 100

Délka výročních zpráv společností z CZECH TOP 100, které mají výbor pro audit a zveřejnily výroční zprávu, činila za 19 subjektů celkem 3 164 stran, což v průměru činilo 166 stran v roce 2016. Nejdelší výroční zprávu měla společnost ČEZ, a.s., která dosahovala 332 stran. Druhá v pořadí O2 Czech Republic a.s. měla 261 stran výroční zprávy, jen o 3 strany méně měla výroční zpráva společnosti ČEPS, a.s. Přes 200 stran ještě měly výroční zprávy společností České dráhy, a.s., UNIPETROL, a.s., T-Mobile Czech Republic a.s. Naopak nejméně informací o sobě poskytla společnost Globus ČR, k.s., která měla 50 stránek. Celkem jedenáct společností má rozsah výroční zprávy menší, než je průměr 166 stránek na společnost.

Aktuální přístup v corporate governance klade důraz na detailní informování o správě a řízení společnosti ve výroční zprávě. Jsem toho názoru, že některé společnosti nedostatečně poskytují informace o své činnosti a corporate governance ve své výroční zprávě. 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 a správy a řízení ve výroční zprávě.⁵¹

⁵¹ Pracovní návrh Kodexu správy a řízení společností ČR založený na Principech OECD (2018) doporučuje poskytovat dané informace nejen ve výroční zprávě, případně ale též v pololetní zprávě.

9.4.2 Výroční zprávy společností ve Velké Británii

Podle průzkumu společnosti GRANT THORNTON (2017) činila délka výročních zpráv společností z FTSE 100⁵², které mají výbor pro audit, v roce 2016 v průměru 199 stran⁵³. Nejkratší výroční zprávy připravovaly IT společnosti, které měly v průměru 136 stran. Nejdelší výroční zprávy mělo z daného vzorku společností pět bank, v průměru dosahovaly 352 stran.

Jak vyplynulo z průzkumů, sledované společnosti se sídlem v České republice poskytují ve svých výročních zprávách v průměru o sobě méně informací (průměr 166 stránek) oproti obdobným britským společnostem (průměr 199 stránek). Rozdíl v průměrném počtu stránek výroční zprávy činil 33 stránek ve prospěch britských společností. Britské společnosti v průměru poskytují o sobě více informací (např. i v souvislosti se správou a řízením společností).

Oproti českým společnostem je standardní součástí britských výročních zpráv například část týkající se činnosti jednotlivých výborů společnosti (výbor pro audit, výbor pro odměňování⁵⁴, výbor pro jmenování apod.). V této souvislosti by bylo žádoucí, aby jedním z best practice v rámci České republiky bylo detailní zveřejňování informací v rámci výroční zprávy, které souvisejí se správou a řízením společností.

9.4.3 Zpráva o výboru pro audit ve výroční zprávě

Podle průzkumu společnosti GRANT THORNTON UK z roku 2016 činila délka zprávy o činnosti výboru pro audit za kalendářní / hospodářský rok v průměru 4,4 stránky ve výročních zprávách anglických společností (údaj z žebříčku FTSE 350 největších britských společností).

Výzkum se zaměřil na rozsah zprávy o činnosti výboru pro audit u společností z CZECH TOP 100, které mají výbor pro audit. Rozsah stránek o výboru pro audit ve výroční zprávě byl rozdělen do těchto skupin:

- 0 stránka – 1,0 stránka včetně
- 1,0 stránka – 2,0 stránky včetně

⁵² Průměrná délka výročních zpráv společností z FTSE 350 za rok 2017 činila 169,5 stránky - viz <https://www.granthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/corporate-governance-review-2017.pdf>.

⁵³ Průměrná délka výročních zpráv společností z FTSE 100 za rok 2017 činila 206 stránek oproti 199 stránkám za rok 2016 – viz <https://www.granthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/corporate-governance-review-2017.pdf>.

⁵⁴ Například jen zpráva o výboru pro odměňování má v rámci výroční zprávy v průměru 20 stránek u společností z FTSE 350 (Corporate Governance Review 2017, Grant Thornton UK).

- Více než 2 stránky o výboru pro audit ve výroční zprávě dané společnosti.

Tabulka č. 16: Počet stran o výboru pro audit ve výroční zprávě

Společnost	Počet stran o výboru pro audit ve výroční zprávě		
	0 – 1,0 stránka včetně	1,0 – 2,0 stránky včetně	2,0 – a více stránek
ŠKODA AUTO a.s.	•		
ČEZ, a.s.			•
AGROFERT, a.s.	•		
UNIPETROL, a.s.			•
O2 Czech Republic a.s.		•	
ČEPS, a.s.			•
Česká pošta s.p.	•		
ČD Cargo a.s.			•
Philip Morris ČR a.s.			•
Lesy České republiky, s.p.	•		
NET4GAS s.r.o.	•		
České dráhy, a.s.	•		
Metrostav a.s.	•		
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	•		
Severočeské doly a.s.	•		
ČEPRO, a.s.	•		
Globus ČR, k.s.	•		
T-Mobile Czech Republic a.s.	•		
Krajská zdravotní, a.s.	•		
Celkem	13 x	1 x	5 x

Zdroj: Výroční zprávy společností z CZECH TOP 100

Nejdelší zprávu o auditu ve své výroční zprávě měly společnosti UNIPETROL, a.s., ČEPS, a.s., ČD Cargo a.s., Philip Morris ČR a.s. a ČEZ, a.s. Více než polovina sledovaných subjektů (celkem 13 společností) poskytla informaci o svém výboru do 1 stránky včetně. Společnosti se sídlem v České republice dostatečně neinformují o činnosti výboru pro audit během roku v rámci výroční zprávy.

Zatímco v UK byl v roce 2016 rozsah informací o výboru pro audit v průměru 4,4 stránky výroční zprávy u FTSE 100⁵⁵, v ČR některé společnosti neinformují vůbec nebo jen v rozsahu jedné věty o výboru pro audit.

⁵⁵ Jako zajímavá informace se může jevit údaj o průměrném rozsahu zprávy o výboru pro audit v rámci výročních zpráv společností z FTSE 350, který dokonce činil v roce 2017 4,8 stránky, o 0,2 stránky více oproti roku 2016 (Corporate Governance Review 2017, Grant Thornton UK).

9.5 Zasedání výboru pro audit

Počet zasedání výboru není legislativně stanoven, ale výbor pro audit by se měl sejít minimálně 3× ročně, aby mohl splnit zákonné požadavky související s jeho činností. Maximální počet setkání se bude odvíjet od velikosti subjektu, řešení oblastí apod. Jednotlivá plánovaná zasedání by měla být vhodně zkoordinována i s ostatními orgány, odbory, odděleními dané účetní jednotky tak, aby se nastavila vzájemná spolupráce zejména v klíčových oblastech, kterými jsou např. oblasti řízení rizik, výkaznictví, vnitřního auditu apod. Z každého jednání by měl být vyhotoven písemný zápis. Pravidelná jednání Výboru pro audit by se měla konat v souladu s platnými právními a vnitřními předpisy jak dané účetní jednotky, tak výboru pro audit. Program každého jednání by měl být doplňován podle aktuálních požadavků nebo významných zjištěných skutečností.

9.5.1 Počet zasedání výboru pro audit v České republice

Tabulka č. 17: Počet zasedání výboru pro audit za rok

Společnost	Počet schůzek za rok
ŠKODA AUTO a.s.	Neuvedeno
ČEZ, a.s.	4
AGROFERT, a.s.	Neuvedeno
UNIPETROL, a.s.	6
O2 Czech Republic a.s.	4
ČEPS, a.s.	2
Česká pošta s.p.	4
ČD Cargo a.s.	Neuvedeno
Philip Morris ČR a.s.	Neuvedeno
Lesy České republiky, s.p.	Neuvedeno
NET4GAS s.r.o.	Neuvedeno
České dráhy, a.s.	4
Metrostav	Neuvedeno
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	Neuvedeno
Severočeské doly a.s.	Neuvedeno
ČEPRO, a.s.	Neuvedeno
Globus ČR, k.s.	Neuvedeno
T-Mobile Czech Republic a.s.	Neuvedeno
Krajská zdravotní, a.s.	Neuvedeno

Zdroj: Výroční zprávy společností z CZECH TOP 100

Většina společností neposkytla údaj o počtu schůzek výboru pro audit, což potvrzuje následující graf:

Graf č. 3: Informace o počtu zasedání výboru pro audit



Z přehledu vyplývá, že společnosti s výborem pro audit zpravidla nezveřejňují ve svých výročních zprávách informaci o počtu schůzek výboru pro audit během roku. Celých 68 % společností tento údaj neposkytly. Čestnými výjimkami byly společnosti UNIPETROL, a.s., O2 Czech Republic a.s., ČEPS, a.s., Česká pošta s.p., ČEZ a.s. a České dráhy, a.s. Nejčastěji se scházeli členové výboru pro audit společnosti UNIPETROL, a.s., a to celkem 6x během roku. Naopak na druhé straně z hlediska četnosti schůzek výboru pro audit během roku byla společnost ČEPS, a.s., jelikož se členové sešli pouze 2x. Nejvíce subjektů, které poskytly informace o počtu schůzek, uvedlo, že se daný výbor sešel 4x za rok. Celkem 13 subjektů neuvedlo žádnou informaci o počtu schůzek.

Lze souhlasit s tím, že četnost schůzek by měla odpovídat potřebám a požadavkům jednotlivé společnosti. Dle informace Rady pro veřejný dohled nad auditem je maximální počet zasedání výboru pro audit obvykle stanoven na 7 za rok, čehož ale nedosáhla ani jedna ze společností, která poskytla údaj o počtu schůzek výboru pro audit během roku.⁵⁶

9.5.2 Počet zasedání výboru pro audit ve Velké Británii

Průměrný počet schůzek výboru pro audit u britských FTSE 150⁵⁷ činil 5,1 schůzek za rok (SPENCER STUART, 2016), u společností z FTSE 350 činil 4,7 schůzek za rok. (UK GRANT THORNTON, 2016). V případě britských FTSE 150 bylo rozpětí počtu schůzek tohoto výboru dva až 14 schůzek za rok.

⁵⁶ Dále viz také tabulky č. 36 a č. 37 ve věci počtu zasedání výboru pro audit na základě informací z dotazníku.

⁵⁷ Údaj o počtu schůzek výboru pro audit z FTSE 100 za rok 2016 neměl autor práce k dispozici.

9.6 Členové výboru pro audit

V rámci výzkumu vybraných výročních zpráv za rok 2016 byla pozornost dále zaměřena na zjištění počtu členů ve výborech pro audit u daných společností a dále o počtu žen mezi členy těchto výborů.

9.6.1 Informace o členech výboru pro audit v České republice

Tabulka č. 18: Informace o počtu členů výboru pro audit zřizovaných firmami z CZECH TOP 100

Společnost	Počet členů výboru pro audit
ŠKODA AUTO a.s.	Neuvedeno
ČEZ, a.s.	5 (jedna pozice neobsazena)
AGROFERT, a.s.	Neuvedeno
UNIPETROL, a.s.	3
O2 Czech Republic a.s.	3
ČEPS, a.s.	3
Česká pošta s.p.	3
ČD Cargo a.s.	3
Philip Morris ČR a.s.	3
Lesy České republiky, s.p.	3
NET4GAS s.r.o.	5
České dráhy	3
Metrostav	3
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	3
Severočeské doly a.s.	Neuvedeno
ČEPRO, a.s.	3
Globus ČR, k.s.	Neuvedeno
T-Mobile Czech Republic a.s.	Neuvedeno
Krajská zdravotní, a.s.	Neuvedeno

Zdroj: Výroční zprávy společností z CZECH TOP 100

Většina subjektů uvedla ve výroční zprávě informaci o počtu členů výboru pro audit. Výbor pro audit má mít nejméně tři členy podle § 44 odst. 7 zákona o auditorech. Z tabulky vyplývá, že společnosti tuto možnost plně využívají a mají zpravidla právě tři členy ve výboru pro audit. Vyšší počet členů výboru by mohl přispět k širšímu pokrytí oblastí kontrolovaných výborem pro audit. Společnosti NET4GAS s.r.o. a ČEZ, a.s., mají pět osob ve výboru pro audit, přičemž u společnosti ČEZ, a.s., byla obsazena 4 místa z 5.

Tabulka č. 19: Informace o počtu žen mezi členy výboru pro audit zřizovaných firmami z CZECH TOP 100

Společnost	Počet žen ve výboru pro audit
ŠKODA AUTO a.s.	Neuvedeno
ČEZ, a.s.	1
AGROFERT, a.s.	Neuvedeno
UNIPETROL, a.s.	0
O2 Czech Republic a.s.	0
ČEPS, a.s.	0
Česká pošta s.p.	0
ČD Cargo a.s.	0
Philip Morris ČR a.s.	0
Lesy České republiky, s.p.	0
NET4GAS s.r.o.	0
České dráhy, a.s.	1
Metrostav a.s.	0
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	0
Severočeské doly a.s.	Neuvedeno
ČEPRO, a.s.	0
Globus ČR, k.s.	Neuvedeno
T-Mobile Czech Republic a.s.	Neuvedeno
Krajská zdravotní, a.s.	Neuvedeno ⁵⁸

Zdroj: Výroční zprávy společností z CZECH TOP 100

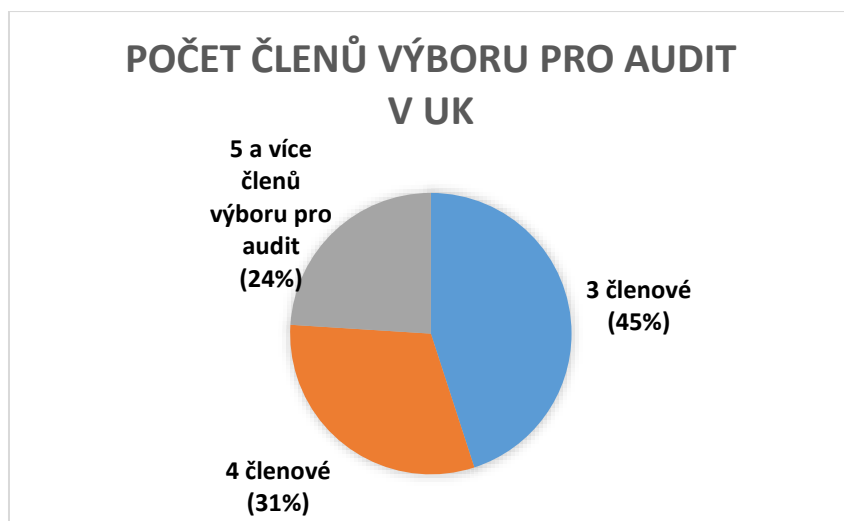
Výbory pro audit jsou v současné době složeny převážně z mužů. Ze zkoumaných údajů ve vzorku výročních zpráv byly ženy ve výborech pouze ve dvou společnostech, ČEZ, a.s., a České dráhy, a.s. Žádná ze společností neměla ženu na pozici předsedkyně výboru pro audit dle zkoumaných výročních zpráv.

9.6.2 Informace o členech výboru pro audit ve Velké Británii

Podle 2017 KPMG Audit Committee Handbook činil počet členů výboru pro audit:

⁵⁸ Subjekt veřejného zájmu zveřejní dle zákona o auditorech na svých internetových stránkách seznam členů výboru pro audit; u těchto osob uvede takové údaje, které se zapisují u členů kontrolního orgánu do obchodního rejstříku. Například Krajská zdravotní, a.s., má dle své webové stránky mezi členy výboru pro audit jednu ženu. Tuto informaci ovšem společnost neuvedla ve výroční zprávě, která byla předmětem šetření.

Graf č. 4: Počet členů výboru pro audit v UK



Celých 45% společností má 3 členy výboru pro audit, méně než třetina společností má 4 členy, 24% společností má 5 a více členů výboru pro audit⁵⁹. Dle zprávy PwC UK činil počet žen na pozici předsedkyně výboru pro audit méně než 5 % ze vzorku FTSE 100 společností za rok 2016 (PwC UK, 2016).

9.7 Funkční období členství ve výborech pro audit

9.7.1 Funkční období členství ve výborech pro audit v České republice

Délka funkčního období není legislativně stanovena, ale bývá uvedena ve stanovách nebo ve smlouvách o výkonu funkce členů výboru pro audit. S ohledem na praktické fungování a kontinuitu činnosti výboru pro audit bývá zpravidla stanovena v rozmezí tří až šesti let. K výměně jednotlivých členů výboru pro audit by nemělo docházet jednorázově, ale postupně.

Tabulka č. 20: Informace o délce funkčního období výboru pro audit zřizovaných firmami z CZECH TOP 100

Společnost	Délka funkčního období
ŠKODA AUTO a.s.	Neuvedeno
ČEZ	4
AGROFERT, a.s.	Neuvedeno

⁵⁹ Dle britského Guidance on Audit Committee (April 2016) od Financial Reporting Council musí být výbor pro audit v UK u vybraných společností nejméně tříčlenný. Pouze v případě malých společností (tj. menších, než je FTSE 350) musí mít výbor pro audit alespoň dva členy – viz <https://www.frc.org.uk/getattachment/6b0ace1d-1d70-4678-9c41-0b44a62f0a0d/Guidance-on-Audit-Committees-April-2016.pdf>.

UNIPETROL, a.s.	3
O2 Czech Republic a.s.	5
ČEPS, a.s.	4
Česká pošta s.p.	4
ČD Cargo a.s.	Neuvedeno
Philip Morris ČR a.s.	3
Lesy České republiky, s.p.	Neuvedeno
NET4GAS s.r.o.	Neuvedeno
České dráhy, a.s.	5
Metrostav a.s.	Neuvedeno
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	Neuvedeno
Severočeské doly a.s.	Neuvedeno
ČEPRO, a.s.	Neuvedeno
Globus ČR, k.s.	Neuvedeno
T-Mobile Czech Republic a.s.	Neuvedeno
Krajská zdravotní, a.s.	Neuvedeno

Zdroj: Výroční zprávy společností z CZECH TOP 100

Délka funkčního období výboru pro audit ve vzorku sledovaných společností, které daný údaj uvedly ve výroční zprávě, činí 3 až 5 let. Členové výboru pro audit mohou být znovu jmenováni pro další období. O jmenování členů výboru pro audit, délce funkčního období, příp. možnosti jeho prodloužení, po řádném zhodnocení činnosti jednotlivých členů výboru pro audit rozhoduje valná hromada, resp. nejvyšší orgán subjektu.

Společnosti, které poskytly údaj o délce funkčního období výboru pro audit ve své výroční zprávě, postupují v souladu s doporučenou délkou období v rozmezí tří až šesti let.

9.7.2 Funkční období členství ve výborech pro audit ve Velké Británii

Nepodařilo se mi najít v odborné literatuře údaj o průměrné délce činnosti člena ve výboru pro audit ve FTSE 100. Pro srovnání činila průměrná doba délky činnosti člena ve výboru pro audit obdobně velkých společností ve Švýcarsku 5,6 let. (Deloitte, 2015)

9.8 Odměňování členů výboru pro audit

Ohledně způsobu odměňování členů výboru pro audit není ve světě shoda. Systém odměňování členů výborů se na různých zemích liší a zatím nebylo v tomto bodě dosaženo všeobecného konsenzu.

9.8.1 Odměňování členů výboru pro audit v České republice

Tabulka č. 21: Informace o odměňování členů výboru pro audit v rámci společností z CZECH TOP 100

Společnost	Celková roční výše odměn za členy výboru pro audit v Kč
ŠKODA AUTO a.s.	Neuvedeno
ČEZ, a.s.	730 000 (4 členové)
AGROFERT, a.s.	Neuvedeno
UNIPETROL, a.s.	888 000 (3 členové)
O2 Czech Republic a.s.	630 697 (3 členové)
ČEPS, a.s.	Neuvedeno
Česká pošta s.p.	Neuvedeno
ČD Cargo a.s.	Neuvedeno
Philip Morris ČR a.s.	Neuvedeno
Lesy České republiky, s.p.	Neuvedeno
NET4GAS s.r.o.	Neuvedeno
České dráhy, a.s.	Neuvedeno
Metrostav a.s.	0
ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	Neuvedeno
Severočeské doly a.s.	Neuvedeno
ČEPRO, a.s.	Neuvedeno
Globus ČR, k.s.	Neuvedeno
T-Mobile Czech Republic a.s.	Neuvedeno
Krajská zdravotní, a.s.	Neuvedeno

Zdroj: Výroční zprávy společností z CZECH TOP 100

Většina společností neuvedla informaci o výši odměn, které vyplatila členům výboru pro audit. Výjimkou byly společnosti UNIPETROL, a.s., O2 Czech Republic a.s. a ČEZ, a.s., které zveřejnily alespoň souhrnnou informaci ohledně výše odměn přiznaných členům výboru pro audit.⁶⁰

⁶⁰ Z hlediska transparentnosti by bylo dle mého názoru vhodnější, aby společnost poskytla ve své výroční zprávě detailnější informaci v souvislosti s odměnami členům výboru pro audit (například forma odměny – peněžní či nepeněžní, opční plány, jiné benefity vedle odměny, průměrná částka odměny na jednoho člena výboru pro audit, typ smlouvy uzavřené s členem výboru pro audit).

V souvislosti s odměnami členů výboru pro audit se dlouhou dobu řešilo jejich zdanění na straně člena výboru a dále i daňová uznatelnost nákladů u společnosti, která vyplácí tyto odměny. Zdanění odměny člena výboru pro audit vychází ze stanoviska Generálního finančního ředitelství ze začátku roku 2016, které bylo projednáno k dané problematice v rámci Koordinačního výboru v souvislosti s návrhem příspěvku od paní JUDr. Ing. Dany Trezziové.⁶¹ Podle § 6 odst. 10 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZDP“), jsou funkčními požitky odměny za výkon funkce a plnění poskytovaná v souvislosti se současným nebo dřívějším výkonem funkce i v jiných orgánech a institucích. Za příjem z funkčního požitku se považují také odměny za výkon funkce v blíže neurčených orgánech, tj. i za výkon funkce ve výboru pro audit. Plnění v podobě funkčního požitku se zdaňuje podle § 6 odst. 1 písm. a) bod 2 ZDP, bez ohledu na:

- právní předpis, který upravuje vzájemná práva a povinnosti člena výboru pro audit a subjektu veřejného zájmu;
- smluvní typ, který vzájemná práva a povinnosti člena výboru pro audit a subjektu veřejného zájmu zakládá⁶²;
- způsob výkonu práce a vyplacení odměny za ni;
- skutečnost, že člen výboru pro audit je nevýkonným členem kontrolního orgánu subjektu veřejného zájmu nebo třetí osobou.

Pro daňové posouzení není podstatné, že na jmenovanou funkci členové výboru pro audit případně uzavřou se subjektem veřejného zájmu příkazní smlouvy upravující výkon jejich funkcí. (Trezziová, 2016)⁶³

9.8.2 Odměňování členů výboru pro audit ve Velké Británii

Dle průzkumu PwC UK činily roční odměny za výbor pro audit v rámci FTSE 100 za rok 2016:

⁶¹ TREZZIOVÁ, D. (2016), Koordinační výbor ze dne 20.1.2016, č. 459/16.09.15 Zdanění odměny člena výboru pro audit

⁶² Činnost člena výboru je vhodné ošetřit například písemnou smlouvou o výkonu funkce člena výboru, která bude vedle vymezení povinností a odpovědnosti obsahovat například i ustanovení o způsobu určení jeho odměny.

⁶³ Odměna člena výboru pro audit je při splnění všech ZDP stanovených podmínek daňově uznatelným nákladem pro subjekt s výborem pro audit dle §24 odst. 1 ZDP, který danou odměnu vyplácí členovi výboru – viz závěry ze stanoviska Generálního finančního ředitelství k problematice výboru pro audit v rámci Koordinačního výboru ze dne 20.1.2016.

Tabulka č. 22: Výše roční odměny člena výboru pro audit v rámci FTSE 100

Pozice	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil
Předseda výboru pro audit	15 000 liber	22 000 liber	30 000 liber
Člen výboru pro audit	8 000 liber	11 000 liber	20 000 liber

Zdroj: PwC UK – FTSE 100, Non-Executive Director fees in 2016⁶⁴

V případě předsedy výboru pro audit byl medián výše roční odměny skoro 700 000 Kč, u člena výboru pro audit se medián roční odměny blížil částce 350 000 Kč.⁶⁵

Výše odměn vyplácených členům výboru pro audit je na osobu vyšší v UK než v ČR, kde se roční průměrná výše odměny člena výboru pohybovala v rozmezí 182 500 Kč – 296 000 Kč (jedná se o hrubý odhad průměrné částky roční odměny člena výboru pro audit u společností UNIPETROL, a.s., O2 Czech Republic a.s. a ČEZ, a.s. z údaje o celkové roční odměně za všechny členy výboru pro audit).

10. Výbory pro audit u vybraných krajských nemocnic za rok 2016

Principy dobré správy a řízení společností jsou důležité i v rámci veřejné správy. V rámci výzkumu výborů pro audit jsem se proto v druhé fázi zaměřil na vybrané nemocnice s právní formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným, ve kterých má přímo či nepřímo podíl kraj (územní samosprávný celek České republiky). Cílem bylo ověřit stav výborů pro audit u těchto subjektů.

Dle § 44c zákona o auditorech:

„Výbor pro audit zřizuje účetní jednotka, která není subjektem veřejného zájmu a která je:

a) obchodní korporací, která je velkou účetní jednotkou a ve které organizační složka státu, územní samosprávný celek, dobrovolný svazek obcí nebo městská část hlavního města Prahy nakládá samostatně nebo společně s jinou organizační složkou státu, územním samosprávným celkem, dobrovolným svazkem obcí nebo městskou částí

⁶⁴ PwC UK (2016). *FTSE 100, Non-Executive Director fees in 2016* – viz <https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/assets/ftse-100-review-of-ned-fees-january-2016.pdf>.

⁶⁵ Pro přepočtení odměn byl použit kurz ČNB ze dne 30. 12. 2016 = 31,586 Kč/GBP.

hlavního města Prahy podílem na hlasovacích právech představujícím více než 50 % všech hlasů v obchodní korporaci....“

Ze zveřejněných údajů, tj. webových stránek krajů, z výročních zpráv a/nebo z webových stránek těchto společností, jsem se snažil zjistit, zda dané nemocnice zřídily výbor pro audit. S ohledem na nedostatek informací nelze vyloučit, že v níže uvedené tabulce nemusí být uvedeny všechny nemocnice, kde je vlastníkem kraj s více než 50 % podílem na hlasovacích právech společnosti.

Tabulka č. 23: Přehled vybraných nemocnic, kde je vlastníkem kraj (přímo či nepřímo)

Kraj jako vlastník	Název nemocnice nebo holdingu, kde kraj vlastní více než 50 %	Výbor pro audit – stav k 31. 12. 2017	Počet členů výboru pro audit	Účetní jednotka dle 31. 12. 2015
Ústecký kraj	Krajská zdravotní, a.s. Součástí akciové společnosti jsou tyto nemocnice*: Děčín, o.z. Ústí nad Labem, o.z. Teplice, o.z. Most, o.z. Chomutov, o.z.	ano	3	VÚJ
Liberecký kraj	Krajská nemocnice Liberec a.s. Nemocnice Česká Lípa, a.s.	ano ano	3	VÚJ VÚJ
Královéhradecký kraj	Zdravotnický holding Královéhradeckého kr., a.s. Akciová společnost vlastní tyto nemocnice: Oblastní nemocnice Trutnov a.s. Oblastní nemocnice Náchod a.s. Oblastní nemocnice Jičín a.s. je Městská nemocnice, a.s., Dvůr Králové n. Labem	není povinnost není povinnost není povinnost není povinnost není povinnost		není VÚJ není VÚJ VÚJ není VÚJ není VÚJ
Pardubický kraj	Nemocnice Pardubického kraje, a.s. Součástí akciové společnosti jsou tyto nemocnice*: Pardubice Chrudim Ústí nad Orlicí Litomyšl Svitavy	ano	3	VÚJ
Kraj Vysočina	Nemocnice Jihlava, příspěvková organizace Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková org. Nemocnice Nové Město na Moravě, přísp. org.	není povinnost není povinnost není povinnost		PŘÍSPORG PŘÍSPORG PŘÍSPORG
Jihočeský kraj	Nemocnice České Budějovice a.s. Nemocnice Strakonice, a.s.	ano ano	3 3	VÚJ VÚJ

	Nemocnice Jindřichův Hradec a.s.	ano	3	VÚJ
	Nemocnice Písek a.s.	ano	3	VÚJ
	Nemocnice Tábor, a.s.	ano	3	VÚJ
	Nemocnice Dačice, a.s.	není povinnost		není VÚJ
	Nemocnice Prachatic, a.s.	není povinnost		není VÚJ
Plzeňský kraj	Nemocnice Plzeňského kraje, a.s. Nemocnice následné péče Svatá Anna, s.r.o. Domažlická nemocnice, a.s. Nemocnice následné péče Horažďovice, s.r.o. Klatovská nemocnice, a.s. Rokycanská nemocnice, a.s. Stodská nemocnice, a.s.	zřízen v r. 2018	3	není VÚJ není VÚJ není VÚJ VÚJ není VÚJ není VÚJ
Karlovarský kraj	Karlovarská krajská nemocnice, a.s. Součástí akciové společnosti jsou tyto nemocnice*: Nemocnice v Karlových Varech Nemocnice Cheb Sokolov	ano	3	VÚJ
Středočeský kraj	Oblastní nemocnice Kladno, a.s., nem. Stř.kr. Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s., n. S.kr. Oblastní nemocnice Kolín, a.s., nemocnice Středočeského kraje Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s., nemocnice Stř. kraje Oblastní nemocnice Příbram, a.s.	nezřídila nezřídila nezřídila není povinnost nezřídila		VÚJ VÚJ VÚJ není VÚJ VÚJ
Hlavní město Praha	Městská nemocnice následné péče	není povinnost		PŘÍSPORG
Moravskoslezský kraj	Nemocnice s poliklinikou Havířov, přís. org. Nemocnice s poliklinikou Karviná-Ráj, přís. org. Nemocnice Třinec, příspěvková organizace Nemocnice ve Frýdku-Místku, přís. org. Sdružené zdravotnické zařízení Krnov, př. org. Slezská nemocnice v Opavě, př. org. Bílovecká nemocnice, a.s.	není povinnost není povinnost není povinnost není povinnost není povinnost není povinnost není povinnost		PŘÍSPORG PŘÍSPORG PŘÍSPORG PŘÍSPORG PŘÍSPORG PŘÍSPORG není VÚJ
Olomoucký kraj	Nemocnice Olomouckého kraje, a.s. <i>Pozn.: Olomoucký kraj sdružil své nemocnice v Přerově, Prostějově a Šternberku v rámci společnosti Nemocnice Olomouckého kraje, a.s. Tato společnost podepsala smlouvu na jejich pronájem se Středomoravskou nemocniční, a.s. (dceřinou společností firmy Agel), která od 1. 7. 2007 tyto nemocnice řídí a spravuje.</i>	není povinnost		není VÚJ
Zlínský kraj	Krajská nemocnice T. Bati, a.s. Uherskohradišťská nemocnice a. s. Vsetínská nemocnice a.s. Kroměřížská nemocnice a.s.	ano ano není povinnost není povinnost	3 3	VÚJ VÚJ není VÚJ není VÚJ
Jihomoravský	Nemocnice Znojmo, příspěvková organizace	není povinnost		PŘÍSPORG

kraj	Nemocnice Kyjov, příspěvková organizace	není povinnost	PŘÍSPORG
	Nemocnice Vyškov, příspěvková organizace	není povinnost	PŘÍSPORG
	Nemocnice Břeclav, příspěvková organizace	není povinnost	PŘÍSPORG
	Nemocnice Tišnov, příspěvková organizace	není povinnost	PŘÍSPORG
	Nemocnice Ivančice, příspěvková organizace	není povinnost	PŘÍSPORG
	Nemocnice Hustopeče, příspěvková organizace	není povinnost	PŘÍSPORG
	Nemocnice TGM Hodonín, přís. org.	není povinnost	PŘÍSPORG
	Nemocnice Milosrdných bratří Letovice, př.org.	není povinnost	PŘÍSPORG

Pozn.: VÚJ = velká účetní jednotka dle zákona o účetnictví, PŘÍSPORG = příspěvková organizace., *=jednotlivé nemocnice nejsou účetní jednotkou

Zdroj: Webové stránky krajů nemocnic nebo nemocnic, případně výroční zprávy společností, vlastní zpracování

Dle dané tabulky následující kraje splnily, v souladu se zákonem o auditorech, povinnost zřídit výbor pro audit u nemocnic vybraných pro účely mého šetření. Jednalo se o obchodní korporaci, která je velkou účetní jednotkou a ve které kraj má podíl na hlasovacích právech představující více než 50 % všech hlasů v dané korporaci:

- Ústecký kraj;
- Liberecký kraj;
- Pardubický kraj;
- Jihočeský kraj;
- Karlovarský kraj;
- Zlínský kraj.

Kraj Vysočina, Hlavní město Praha, Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj, Zlínský kraj nemají výbor pro audit u těch společností (nemocnic), které mají formu příspěvkové organizace nebo se nejedná o velkou účetní jednotku dle zákona o účetnictví. Tento postup je v souladu se zákonem o auditorech.

V případě Královéhradeckého kraje se domnívám, že společnost Zdravotnický holding Královéhradeckého kraje, a.s., nemá povinnost zřídit výbor pro audit, jelikož není velkou účetní jednotkou. Přestože Oblastní nemocnice Náchod a.s. je velkou účetní jednotkou, vlastníkem není v daném případě kraj, ale Zdravotnický holding Královéhradeckého kraje, a.s. (proto Oblastní nemocnice Náchod a.s. nemusí mít zřízen výbor pro audit).

Společnost Nemocnice Olomouckého kraje, a.s., vlastněná Olomouckým krajem, není velkou účetní jednotkou, a proto nemá povinnost zřídit výbor pro audit. Tento subjekt pronajal nemocnice v Přerově, Prostějově a Šternberku společnosti Středomoravská nemocniční, a.s. (dceřiná společnost skupiny Agel – tato skupina má zřízený výbor pro audit).

Plzeňský kraj zřídil výbor pro audit ve společnosti Nemocnice Plzeňského kraje, a.s., dodatečně, a to v průběhu března 2018 se zpětnou účinností k 1. 1. 2018. Dle dostupných informací k 31. 3. 2018 Středočeský kraj zatím nezřídil výbor pro audit ve svých nemocnicích, přestože tyto subjekty splnily podmínku pro založení výboru pro audit dle zákona o auditorech.⁶⁶

11. Další formy výzkumu

Pro další formu výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Cílem zkoumání bylo zjistit stav, činnost, funkčnost výborů pro audit u vybraných subjektů a ověřit způsob spolupráce výboru pro audit s ostatními odděleními v rámci dané organizace.

11.1 Koncepce dotazníkového šetření

Jak společností v rámci **CZECH TOP 100**, tak i **vybraným krajským nemocnicím** byl v rámci výzkumu zaslán dotazník s otázkami souvisejícími s výborem pro audit. Oběma skupinám dotázaných byly položeny stejné otázky. Dotazník byl poslán prostřednictvím e-mailu s odkazem na webovou adresu, na které bylo možné zodpovědět dané otázky. Jelikož v některých případech bylo obtížné získat kontaktní informace, byl tento e-mail zaslán na jednu z následujících adres:

- e-mail vybraného člena výboru pro audit, pokud dle dostupných informací byl v dané společnosti založen daný výbor a z webové stránky společnosti nebo jinou cestou bylo možné zjistit e-mailovou adresu daného člena,

⁶⁶ V případě, že subjekt veřejného zájmu svou povinnost nesplní a nezřídí výbor pro audit, zákon o auditorech, stejně jako jím implementovaná směrnice 2006/43/ES, žádnou jednotnou sankci dopadající na všechny subjekty veřejného zájmu nestanoví. Možnou sankcí je tedy nutné vyvozovat jednak ze zvláštních právních předpisů, jimiž jsou jednotlivé typy subjektů veřejného zájmu povinny se řídit, a jednak z případné interpretace zákonné úpravy orgánem, který by ve věci rozhodoval, vždy na základě konkrétních okolností případu. Vyloučit nelze ani případnou odpovědnost za škodu v důsledku porušení právní povinnosti zřídit výbor pro audit, vznikla-li někomu škoda – viz odpověď Komory auditorů České republiky <https://www.kacr.cz/Data/Methodika/Na%20pomoc%20auditor%C5%AFm/1.dotaz.pdf>.

Dle mého názoru lze tento výklad obdobně použít na společnost, která není subjektem veřejného zájmu, ale nesplnila povinnost zřídit výbor pro audit.

- e-mail osoby převážně z ekonomického nebo finančního oddělení daného subjektu, případně z managementu společnosti, s žádostí o přeposlání e-mailu příslušné osobě v rámci společnosti,
- kontaktní e-mail, případně kontaktní formulář daného subjektu, pokud byl k dispozici,
- jinou cestou.

Dotazník obsahoval žádost o poskytnutí informací z těchto oblastí:

- porozumění podnikatelské činnosti a chodu společnosti,
- znalost účetních výkazů a klíčových finančních otázek společnosti,
- informovanost členů výboru pro audit ohledně rizik a procesů vnitřních kontrol společnosti,
- součinnost členů při zasedáních výboru pro audit,
- vazby výboru pro audit na ostatní výbory ve společnosti,
- počtu a délky zasedání výboru pro audit během roku,
- pozvání managementu k účasti na zasedáních výboru pro audit během roku,
- spolupráci výboru pro audit s externím auditorem,
- spolupráci výboru pro audit s interním auditem.

Poslední skupinou, která byla oslovena prostřednictvím dotazníku, byli členové **Komory certifikovaných účetních**. Tato skupina byla vybrána z toho důvodu, že výbor pro audit pracuje i s podklady, které připravilo nebo zpracovalo účetní oddělení. Je žádoucí, aby fungovala dobrá spolupráce mezi výborem pro audit a účetním oddělením. V rámci dotazníku byly položeny tři otázky:

- Setkala/setkal jste se někdy s problematikou výboru pro audit?
- Byl ve společnosti, kde působíte / kterou účtujete, zřízen výbor pro audit?
- Pokud v dané společnosti byl zřízen výbor pro audit, měla společnost povinnost založit tento výbor ze zákona?

11.2 Dotazníkové šetření v rámci CZECH TOP 100 a krajských nemocnic

V případě společností z CZECH TOP 100 přišlo celkem 10 odpovědí s tím, že někteří neodpověděli na všechny otázky. Míra odpovědí dosáhla 10 % (10 odpovědí ze 100 možných).

V případě krajských nemocnic přišly 4 odpovědi, míra odpovědí ze 14 krajů (včetně Prahy) dosáhla 28,5 %.

Otázka č. 1: Rozumí členové výboru pro audit přiměřeným způsobem podnikatelské činnosti a chodu společnosti?

Všichni členové výboru pro audit mají velmi dobré znalosti modelu podnikání a s ním spojených rizik.

Tabulka č. 24: Odpovědi na otázku č. 1 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1 = téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
2 = příležitostně/podprůměrně,	0.00%	0
3 = někdy/průměrně	0.00%	0
4 = většinou/nadprůměrně	44.44%	4
5 = vždy/zcela uspokojivě	44.44%	4
n/a	11.11%	1
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 25: Odpovědi na otázku č. 1 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	0.00%	0
1 = téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
2 = příležitostně/podprůměrně,	25.00%	1
3 = někdy/průměrně	25.00%	1
4 = většinou/nadprůměrně	50.00%	2
5 = vždy/zcela uspokojivě	0.00%	0
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Členové výboru by měli dobře znát chod společnosti a současně mít dostatečné informace o podnikatelské činnosti subjektu, ve kterém působí v rámci auditního výboru. Na první otázku, zda členové výboru pro audit přiměřeným způsobem rozumí podnikatelské činnosti a chodu společnosti, přišlo celkem 13 odpovědí. Z toho bylo 9 společností, které patří do CZECH TOP 100⁶⁷, a 4 odpovědi přišly od nemocnic spravovaných přímo či nepřímo krajem.

V případě odpovědí z CZECH TOP 100 měla většina nadprůměrné znalosti o chodu společnosti a o podnikatelské činnosti subjektu. 4 dotázaní odpověděli, že většinou mají tyto znalosti, a 4 dotázaní vždy mají tyto znalosti.

V případě nemocnic byla škála odpovědí o něco širší. Nejvíce odpovědí (tj. přesně 2) přišlo s hodnocením, že členové výboru většinou rozumí přiměřeným způsobem podnikatelské činnosti a chodu společnosti. Varianty, že členové výboru mají příležitostně nebo někdy tyto znalosti, obdržely po jednom hlasu.

Otázka č. 2: Znalost účetních výkazů

Výbor pro audit má velmi dobrou znalost účetních výkazů a klíčových finančních otázek společnosti, např. jak srovnávat výsledky s předchozími obdobími a očekáváními trhu, znalost rozhodujících účetních zásad a metod a komplexních transakcí.

Tabulka č. 26: Odpovědi na otázku č. 2 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	10.00%	1
1 = téměř nikdy/nedostatečně,	0.00%	0
2 = příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
3 = někdy/průměrně	10.00%	1
4 = většinou/nadprůměrně	30.00%	3
5 = vždy/zcela uspokojivě	50.00%	5
TOTAL		10

Zdroj: Vlastní zpracování

⁶⁷ Jedna osoba z CZECH TOP 100, která vyplnila dotazník, se rozhodla neodpovědět na otázku č. 1.

Tabulka č. 27: Odpovědi na otázku č. 2 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	0.00%	0
1 = téměř nikdy/nedostatečně,	0.00%	0
2 = příležitostně/podprůměrně	25.00%	1
3 = někdy/průměrně	25.00%	1
4 = většinou/nadprůměrně	50.00%	2
5 = vždy/zcela uspokojivě	0.00%	0
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Polovina z dotázaných v rámci CZECH TOP 100 uvedla, že členové výboru mají zcela uspokojivé znalosti účetních výkazů. Druhým nejpočetnějším hodnocením bylo, že tito členové mají většinou znalosti účetních výkazů.

U nemocničních výborů pro audit neobdrželo nejlepší hodnocení žádný hlas, dva hlasy byly pro o jeden stupeň horší hodnocení členů výboru pro audit z hlediska znalosti účetních výkazů.

Otázka č. 3: Znalost členů výboru pro audit ohledně rizik/vnitřních kontrol společnosti

Členové výboru pro audit mají vynikající znalost ohledně systému řízení rizik a systému vnitřních kontrol v dané organizaci.

Tabulka č. 28: Odpovědi na otázku č. 3 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	10.00%	1
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	30.00%	3
většinou/nadprůměrně	40.00%	4
vždy/zcela uspokojivě	20.00%	2
TOTAL		10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 29: Odpovědi na otázku č. 3 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	0.00%	0
téměř nikdy/nedostatečně	25.00%	1
příležitostně/podprůměrně	25.00%	1
někdy/průměrně	25.00%	1
většinou/nadprůměrně	25.00%	1
vždy/zcela uspokojivě	0.00%	0
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednou z činností výboru pro audit je také posouzení účinnosti procesu vnitřní kontroly a řízení rizik. Z tohoto důvodu byly předmětem šetření znalosti členů výboru týkající se systému řízení rizik a systému vnitřních kontrol v dané organizaci.

Jak vyplynulo z odpovědí, převážná většina má většinou nebo vždy vynikající znalosti v oblasti řízení rizik a vnitřních kontrol v dané organizaci.

Ve skupině nemocnic nedostala žádný hlas varianta, která předpokládala vynikající znalosti v dané oblasti, po jednom hlasu obdržela čtyři nižší hodnocení.

Otázka č. 4: Součinnost při zasedáních výboru pro audit

Všichni členové výboru pro audit se aktivně a efektivně podílejí na zasedáních výboru.

Tabulka č. 30: Odpovědi na otázku č. 4 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	11.11%	1
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	11.11%	1
většinou/nadprůměrně	22.22%	2
vždy/zcela uspokojivě	55.56%	5
Other (please specify)	0.00%	0
TOTAL		9

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka č. 31:** Odpovědi na otázku č. 4 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	0.00%	0
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	0.00%	0
většinou/nadprůměrně	50.00%	2
vždy/zcela uspokojivě	50.00%	2
Other (please specify)	0.00%	0
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že jednotliví členové výboru pro audit se zpravidla aktivně zajímají o dění ve svém výboru. Ať v případě vzorku společností z CZECH TOP 100, nebo z nemocnic, žádná odpověď nebyla pro variantu příležitostného nebo žádného zapojení členů výboru do práce tohoto orgánu. Je zřejmé, že do výboru pro audit jsou voleni členové, kteří mají zájem o chod a kontrolu společnosti.

Otázka č. 5: Vazba na ostatní výbory ve společnosti

Výbor pro audit je odpovídajícím způsobem organizačně propojen s ostatními výbory společnosti (pokud jsou ve společnosti založeny – např. s výborem pro rizika, výborem pro odměňování) a odpovědnosti a kompetence těchto výborů jsou jasně vymezeny.

Tabulka č. 32: Odpovědi na otázku č. 5 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	44.44%	4
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	11.11%	1
někdy/průměrně	0.00%	0
většinou/nadprůměrně	33.33%	3
vždy/zcela uspokojivě	11.11%	1
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 33: Odpovědi na otázku č. 5 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	75.00%	3
téměř nikdy/nedostatečně	25.00%	1
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	0.00%	0
většinou/nadprůměrně	0.00%	0
vždy/zcela uspokojivě	0.00%	0
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládá se, že výbor pro audit koordinuje svoji činnost s dalšími interními výbory (např. s výborem pro řízení rizik), pokud tyto výbory jsou součástí struktur dané společnosti. Koordinace a vzájemná spolupráce výborů je důležitá například z toho důvodu, aby omezila nebo zabránila případným duplicitám v činnostech nebo i nečinnostech výborů a pokryla klíčová rizika nebo oblasti podnikání dané společnosti.

U méně než poloviny společností z CZECH TOP 100, které zodpověděly dotazník, je výbor pro audit většinou nebo vždy odpovídajícím způsobem organizačně propojen s ostatními výbory společnosti (pokud jsou ve společnosti založeny) a odpovědnosti a kompetence těchto výborů jsou jasně vymezeny.

V případě nemocnic byla nejčastější odpověď, že spolupráce výboru pro audit s ostatními výbory se neaplikuje. Je možné se domnívat, že v těchto subjektech nejsou tyto dobrovolné výbory zatím zřízeny. V jednom případě byla tato spolupráce označena za nedostatečnou.

Otázka č. 6: Počet a délka zasedání výboru jsou dostatečné.

Počet a délka zasedání výboru jsou dostatečné.

Tabulka č. 34: Odpovědi na otázku č. 6 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	11.11%	1
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	11.11%	1
někdy/průměrně	33.33%	3
většinou/nadprůměrně	0.00%	0
vždy/zcela uspokojivě	44.44%	4
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 35: Odpovědi na otázku č. 6 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	0.00%	0
téměř nikdy/nedostatečně	25.00%	1
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	0.00%	0
většinou/nadprůměrně	25.00%	1
vždy/zcela uspokojivě	50.00%	2
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Na dotaz v této části, zda počet a délka zasedání výboru jsou dostatečné, odpověděly 4 subjekty kladně, tzn. počet a délka zasedání výboru jsou vždy dostatečné. U nemocnic takto ohodnotily dva ze čtyř subjektů.

Otázka č. 7: Počet zasedání výboru pro audit během roku

Počet zasedání výboru pro audit během roku:

Tabulka č. 36: Odpovědi na otázku č. 7 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1x	0.00%	0
2x	25.00%	2
3x	0.00%	0
4x	25.00%	2
5x	12.50%	1
Více než 5x za rok	37.50%	3
TOTAL		8

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 37: Odpovědi na otázku č. 7 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1x	0.00%	0
2x	25.00%	1
3x	25.00%	1
4x	50.00%	2
5x	0.00%	0
Více než 5x za rok	0.00%	0
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplynulo z výše uvedených kontrol výročních zpráv společností z CZECH TOP 100, počet schůzek výboru během roku se pohyboval v rozmezí 2–6 schůzek za rok u subjektů, které poskytly danou informaci.

Polovina subjektů z CZECH TOP 100 v dotazníku označila, že zasedání výborů ve společnosti probíhají 5x nebo i více než 5x za rok. Dva subjekty uvedly, že se výbory pro audit scházejí pololetně, u dvou subjektů probíhají čtvrtletní zasedání výborů. V této souvislosti je zajímavé porovnat údaj o počtu schůzek výboru s kapitolou 9.5.1 této práce, kde pouze u výroční zprávy společnosti UNIPETROL, a.s. byl počet schůzek výboru vyšší než 5x za rok.⁶⁸

V případě nemocnic byla četnost schůzek výboru pro audit v průběhu roku o něco nižší, dva subjekty se scházely čtvrtletně, jeden pololetně a jeden 3x do roka.

Otázka č. 8: Pozvání managementu k účasti na zasedáních výboru pro audit během roku

Je požadována účast managementu v rámci výboru pro audit, je-li to třeba pro projednání bodů/otázek?

⁶⁸ Dále je také zajímavé porovnat četnost schůzek výboru pro audit na základě těchto dotazníků s informací o počtu schůzek dle výročních zpráv v části 9.5.1. V případě odpovědí z dotazníků byl počet schůzek i pět a více.

Tabulka č. 38: Odpovědi na otázku č. 8 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	11.11%	1
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	22.22%	2
většinou/nadprůměrně	22.22%	2
vždy/zcela uspokojivě	44.44%	4
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 39: Odpovědi na otázku č. 8 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	0.00%	0
téměř nikdy/nedostatečně	25.00%	1
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	50.00%	2
většinou/nadprůměrně	25.00%	1
vždy/zcela uspokojivě	0.00%	0
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Výbor pro audit může na své zasedání přizvat i jiné osoby jako například členy představenstva, členy dozorčí rady, zaměstnance, externí zástupce jako například auditory apod. Výbory pro audit využívají možnost pozvat management na svá zasedání. Celkem 4 společnosti zvou management pravidelně na každé své jednání⁶⁹. Některé z nemocnic tuto možnost využívají, četnost návštěv je ale v průměru nižší.

⁶⁹ Výbor pro audit může na své zasedání přizvat i jiné osoby. Mohou to být členové dozorčí rady, představenstva, zástupci externího auditora, popř. vyžaduje-li to povaha projednávaných věcí, i vedoucí zaměstnanci nebo jiní odborníci. Na druhou stranu výbor pro audit může být vyzván k účasti na jednáních jiných orgánů, výborů apod.

Otázka č. 9: Spolupráce s externím auditorem

Výbor pro audit aktivně spolupracuje s externím auditorem ohledně rozsahu prací auditora, auditních zjištění a dalších relevantních záležitostí.

Tabulka č. 40: Odpovědi na otázku č. 9 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	11.11%	1
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	11.11%	1
někdy/průměrně	11.11%	1
většinou/nadprůměrně	22.22%	2
vždy/zcela uspokojivě	44.44%	4
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 41: Odpovědi na otázku č. 9 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	0.00%	0
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	0.00%	0
většinou/nadprůměrně	25.00%	1
vždy/zcela uspokojivě	75.00%	3
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednou z klíčových činností výboru pro audit je spolupráce výboru s externím auditorem. Zákon o auditorech klade na výbor pro audit celou řadu požadavků v oblasti povinného auditu, dále osoby statutárního auditora a auditorské společnosti. Z těchto důvodů je žádoucí úzká spolupráce těchto subjektů ohledně rozsahu prací auditora, auditních zjištění a dalších relevantních záležitostí apod.

Na otázku, jak výbor pro audit aktivně spolupracuje v těchto oblastech, přišly odpovědi s více než nadprůměrným výsledkem ohledně míry této spolupráce. V součtu za obě skupiny 7 společností bylo velmi spokojeno ohledně aktivní spolupráce s externím auditorem.

Otázka č. 10: Spolupráce s interním auditem

Výbor pro audit aktivně spolupracuje s interním auditem a řeší zjištění interního auditu.

Tabulka č. 42: Odpovědi na otázku č. 10 u CZECH TOP 100

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	10.00%	1
téměř nikdy/nedostatečně	0.00%	0
příležitostně/podprůměrně	10.00%	1
někdy/průměrně	10.00%	1
většinou/nadprůměrně	20.00%	2
vždy/zcela uspokojivě	50.00%	5
TOTAL		10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 43: Odpovědi na otázku č. 10 u krajských nemocnic

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
n/a	50.00%	2
téměř nikdy/nedostatečně	25.00%	1
příležitostně/podprůměrně	0.00%	0
někdy/průměrně	0.00%	0
většinou/nadprůměrně	0.00%	0
vždy/zcela uspokojivě	25.00%	1
TOTAL		4

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako u předešlé otázky směřoval dotaz na kvalitu spolupráce výboru pro audit, tentokrát ale ve vztahu k internímu auditu.

Dle získaných odpovědí u CZECH TOP 100 dochází převážně k úzké spolupráci výboru pro audit a interního auditu. V případě nemocnic je spolupráce výboru s interním auditem v průměru na nižší frekvenci.

11.3 Dotazníkové šetření v rámci Komory certifikovaných účetních

Další část mého průzkumu se zaměřila na skupinu účetních z Komory certifikovaných účetních, která byla oslovena prostřednictvím webové stránky této komory. Tato komora má více než 1 000 členů. Celkem přišlo 9 odpovědí, tj. méně než 1% členů této komory zodpovědělo dané dotazníkové šetření. Dotazník pro certifikované účetní byl odlišný od dotazníku, který byl zaslán v rámci firem z CZECH TOP 100 a nemocnic, měl celkem 3 otázky:

Otázka č. 1:

Setkala/setkal jste se někdy s problematikou výboru pro audit?

Tabulka č. 44: Odpovědi na otázku č. 1

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
ANO	44.44%	4
NE	55.56%	5
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina certifikovaných účetních v odpovědi na otázku uvedla, že se ve své praxi zatím nesetkala s problematikou výboru pro audit. Domnívám se, že jedním z důvodů malé zkušenosti certifikovaných účetních s výbory pro audit může být jejich malé rozšíření v praxi u společností se sídlem v České republice.

Otázka č. 2:

Byl ve společnosti, kde působíte / kterou účtujete, zřízen výbor pro audit?

Tabulka č. 45: Odpovědi na otázku č. 2

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
ANO	22.22%	2
NE	77.78%	7
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Polovina z certifikovaných účetních, kteří se někdy setkali s problematikou výboru pro audit, působí ve společnosti nebo ji účtuje, ve které byl zřízen výbor pro audit.

Otázka č. 3:

Pokud v dané společnosti byl zřízen výbor pro audit, měla společnost povinnost založit tento výbor ze zákona?

Tabulka č. 46: Odpovědi na otázku č. 3

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
ANO	22.22%	2
NE	0.00%	0
TATO OTÁZKA SE MĚ NETÝKÁ	77.78%	7
TOTAL		9

Zdroj: Vlastní zpracování

Nevýhodou je malý počet odpovědí. Výše uvedené odpovědi naznačují, že hlavním důvodem pro založení výboru pro audit je zákonná povinnost výbor pro audit zřídit. V České republice zatím není rozšířená praxe dobrovolně vytvářet výbory ve společnosti.

12. Návrh dotazníku na hodnocení člena výboru pro audit

Hodnocení činnosti výboru pro audit a práce člena výboru pro audit by mělo být jednou ze standardních částí hodnocení jiných orgánů a výborů ve společnosti s cílem posoudit jejich výkonnost, efektivitu a ověřit stávající nastavení procesů včetně návrhu na jejich zlepšení. V některých zemích je pravidelné hodnocení orgánů doporučeno, nebo dokonce nařízeno. Zpětná vazba získaná v rámci hodnocení může mimo jiné ukázat na slabá místa nebo na určité neefektivnosti v systému. Součástí každého hodnocení by měly být také návrhy na doporučení, jak tyto oblasti zlepšit nebo napravit. Za účelem zvýšení objektivity hodnocení nebo podpory při prosazování některých návrhů na zlepšení může být hodnocení podpořeno i účastí externích odborníků v některých případech.

V rámci zkoumané literatury jsem objevil mnoho dokumentů na hodnocení činnosti výboru pro audit nebo jeho členů, které se velmi liší, co se týče rozsahu a předmětu hodnocení. Hodnocení výboru pro audit by dle mého názoru mělo zahrnovat mimo jiné tyto oblasti:

- hodnocení činnosti výboru jako celku za uplynulé období (například kalendářní nebo hospodářský rok),
- hodnocení práce člena výboru jednak formou vlastního ohodnocení, jednak ze strany předsedy výboru nebo jiné třetí osoby,
- informace o vzdělávání člena výboru pro audit nutném nebo vhodném v souvislosti s výkonem činnosti ve výboru, plán na vzdělávání na další období,
- hodnocení procesů spojených s fungováním výboru pro audit,
- hodnocení vztahů výboru pro audit s jinými orgány a výbory,
- návrhy člena výboru na zlepšení činnosti výboru nebo spolupráce s jinými subjekty,
- návrh na stanovení odměny člena výboru pro další období.

Níže navrhuji některé oblasti, které by mohly být součástí hodnocení činnosti výboru pro audit a člena výboru pro audit za příslušné období (zpravidla kalendářní nebo hospodářský rok příslušné společnosti). Významným zdrojem návrhu se staly dotazníky vypracované zahraničními poradenskými firmami (např. EY, Assessing the performance and effectiveness of the audit committee: a practical guide and toolkit, 2017 Edition), které se ale velmi liší ohledně rozsahu a formy dotazníku. Tyto dotazníky jsou volně dostupné na internetu⁷⁰.

Tabulka č. 47: Návrh vybraných oblastí hodnocení činnosti výboru pro audit a člena výboru pro audit

Hodnocená oblast	Příklady některých otázek
Složení výboru	Je stávající složení členů výboru dostačující a pokrývající veškeré oblasti a nároky, které jsou nebo mají být předmětem činnosti výboru? Jsou nějaká rizika, která nejsou nebo nemůžou být pokryta ze strany výboru pro audit a měla by být?
Znalost členů výboru	Rozumí členové výboru přiměřeným způsobem podnikatelské činnosti a chodu společnosti?

⁷⁰ EY - [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Assessing-the-performance-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017/\\$FILE/EY-Assessing-the-performance-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Assessing-the-performance-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017/$FILE/EY-Assessing-the-performance-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017.pdf).

PwC - <https://www.pwc.co.uk/communities/audit-committee-effectiveness-tool.pdf>.

Deloitte - <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-audit-committee-effectiveness.pdf>

KPMG - <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/Markets/aci-handbook.pdf>.

	Mají členové znalost ohledně přijatelné úrovně rizika pro společnost a systému řízení rizik? Chápu členové výboru dostatečně rizika podléhající jeho dohledu? Rozumí členové výboru účetním výkazům, klíčovým finančním otázkám a jiným relevantním účetním informacím? Existují chybějící znalosti či zkušenosti, které by byly užitečné, aby je člen výboru měl?
Vzdělávání	Vzdělávají se členové výboru tak, aby si udržovali a zlepšovali své znalosti, potřebné pro řádné členství ve výboru? Je proškolení členů výboru adekvátní požadavkům na člena výboru pro audit? Jsou vždy včas a dostatečně proškoleni noví členové výboru pro audit?
Činnost výboru během roku Plán činnosti výboru na další období Statut výboru pro audit	Existuje strukturovaná agenda činnosti výboru, která se má projednat na každém zasedání během roku? Mají členové výboru dostatek podkladů a informací připravených na jednotlivé zasedání? Existují zápisy z každého zasedání výboru včetně jasného vymezení případných povinností a určení osob odpovědných za jejich splnění či vyřešení? Jsou nějaké oblasti v souvislosti s agendou výboru pro audit, které se dlouhodobě nedaří uspokojivě vyřešit? Jsou četnost a termíny schůzí výboru vhodné? Jsou členové výboru řádně připraveni na jednotlivé zasedání? Mají členové výboru pro audit dostatek času na plnění svých odpovědností a povinností? Podílejí se všichni členové výboru pro audit aktivně a efektivně na zasedáních výboru? Přispívají někteří členové výboru více než ostatní?
Spolupráce s jinými orgány a výbory	Je výbor odpovídajícím způsobem organizačně propojen s ostatními orgány a výbory společnosti (pokud jsou ve společnosti založeny – např. s výborem pro rizika, výborem pro odměňování)? Jsou odpovědnosti a kompetence těchto orgánů a výborů jasně vymezeny? Je naplánován dostatek času na schůzky s vedením, interním auditem, jinými výbory nebo orgány? Brání někdy účast určitých osob na schůzi výboru diskusi? Existují oblasti, kde by bylo vhodné zapojit osobu nebo jiný subjekt stojící uvnitř společnosti?

	Má výbor pro audit dostačující podporu ze strany vedení společnosti? Má výbor pro audit dostačující podporu ze strany jiných orgánů či výborů? Mají členové k dispozici dostatečné zdroje na zaplacení přiměřené odměny poradci, pokud si potřebují nechat nezávisle poradit v souvislosti s činností výboru pro audit?
Spolupráce s auditem	Je spolupráce s externím a interním auditorem efektivní a dostačující? Je naplánován dostatek času na schůzky s externím a interním auditorem? Má výbor pro audit dostačující podporu ze strany auditora? Existuje nějaké známé riziko v souvislosti s nezávislostí externího auditora? Lze nějak zlepšit spolupráci s externím nebo interním auditorem ze strany výboru? Monitoroval a přezkoumal výbor pro audit účinnost interního auditu? Monitoroval a přezkoumal výbor pro audit účinnost externího auditu? Monitoroval a přezkoumal výbor pro audit nezávislost externího auditu?
Spolupráce s jinou externí stranou	Existují oblasti, kde by bylo vhodné zapojit osobu nebo subjekt stojící mimo společnost?
Sebehodnocení	Funguje komunikace mezi členy výboru? Existují oblasti, které potřebují zlepšit v souvislosti s mým působením ve výboru pro audit? Existují témata, kterými bych se chtěl/a více zabývat v rámci výboru? Cítím podporu ze strany předsedy/předsedkyně výboru? Cítím podporu ze strany managementu? Existují oblasti, které by pomohly výboru pro audit v jeho činnosti? Existují témata, kterými by se měl výbor více zabývat?
Návrh na odměnu ze strany člena výboru pro další období	Cítím se dostatečně ohodnocen v souvislosti se svým působením ve výboru pro audit? Cítím se dostatečně ohodnocen v souvislosti s rizikem, které na sebe přebírám v souvislosti s působením ve výboru pro audit? Jaká jsou má očekávání ohledně výše odměny pro další období?

Zdroje: Vlastní tabulka, vlastní zpracování

Závěr

Předmětem zkoumání této disertační práce bylo popsat strukturu vlastnictví společností v ČR a ve světě a dále definovat roli výborů pro audit v rámci správy a řízení společností. Zaměřil jsem se na analýzu stavu výborů pro audit u velkých firem se sídlem v ČR a u vybraných nemocnic, jejichž vlastníkem je přímo či nepřímo kraj v ČR.

Výbory pro audit a úprava jejich činnosti doznaly v posledním období řady významných změn. Jednalo se například o nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014, o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES, a dále směrnici Evropského parlamentu a Rady 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014, kterou se mění směrnice 2006/43/ES, o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek. Povinnost zřídit výbory pro audit je stanovena zákonem o auditorech. Výbory pro audit povinně zakládají jen určité subjekty, a to kategorie SVZ za předpokladu, že jsou splněny podmínky zákona o auditorech a zákona o účetnictví, a dále například některé subjekty s majetkovou účastí státu, které nejsou subjektem veřejného zájmu.

K důležitému kroku ve věci modernizace správy a řízení společností v ČR došlo v roce 2018, kdy Czech Institute of Directors připravil pracovní návrh nového Kodexu správy a řízení společností (verze z roku 2004 již neodpovídá realitě). Finální dokument by měl být představen veřejnosti v průběhu 2. čtvrtletí roku 2018. V rámci připomínkového řízení jsem navrhnul, aby členové výboru pro audit podléhali pravidelnému hodnocení (obdobně jako je to například u výborů pro audit v UK nebo v USA). Můj návrh byl přijat a měl by se tak objevit ve finálním dokumentu Kodexu.

Součástí mé práce byly dotazníkové průzkumy k výborům pro audit. Jak společností v rámci CZECH TOP 100, tak i vybraným nemocnicím byl v rámci výzkumu zaslán dotazník s deseti otázkami souvisejícími s výborem pro audit. Oběma skupinám dotázaných byly položeny stejné otázky. Vybrané údaje získané z dotazníkového výzkumu z CZECH TOP 100 byly porovnány s údaji největších společností se sídlem ve Velké Británii, která má v současné době jeden z nejvíce propracovaných systémů správy a řízení společností. Třetí dotazník byl kratší, měl tři dotazy, a byl poslán členům Komory certifikovaných účetních. Zpětná vazba získaná v rámci dotazníků mi mimo jiné pomohla při úpravě návrhu dotazníku pro hodnocení práce člena ve výboru pro audit.

Přestože je výroční zpráva vizitkou společnosti, jen málo společností bylo ochotno o sobě poskytnout více informací (například o výboru pro audit, pokud byl založen). Až na výjimky výroční zpráva neobsahuje standardní informace spojené s výborem pro audit, jako je seznam členů výboru, počet schůzek výboru pro audit v rámci roku, informace o závažných zjištěních, kterými se zabýval výbor pro audit, informace o výši odměn pro členy výboru, informace o délce funkčního období aj.

V případě výborů pro audit byl stanoven cíl analyzovat stav výborů pro audit u vybraných nemocnic, jejichž vlastníkem je přímo či nepřímo kraj v ČR. V rámci předložené práce jsem se dále zabýval těmito výzkumnými cíli:

a) Analyzovat stav výboru pro audit v rámci corporate governance u velkých firem a dále u vybraných nemocnic, jejichž vlastníkem je přímo či nepřímo kraj v ČR.

b) Provést srovnání mezi výbory pro audit v rámci corporate governance u velkých firem v ČR a v UK.

Na základě výzkumného cíle byly stanoveny tyto hypotézy:

1. Předpokládám, že v rámci CZECH TOP 100 velkých firem má výbor pro audit jmenováno více než 50 firem.

2. Předpokládám, že krajské nemocnice (obchodní korporace, jejichž vlastníkem je kraj) mají výbor pro audit.

Ad 1. Byla formulována hypotéza, že v rámci CZECH TOP 100 velkých firem má výbor pro audit jmenováno více než 50 firem. V českém prostředí není zřízení výborů pro audit v žádném případě automatické, přestože tento výbor představuje mimo jiné jeden z účinných nástrojů kontroly. Všechny 100 % britských společností z FTSE 100 má výbor pro audit, zatímco u obdobného vzorku českých společností z CZECH TOP 100 má výbor pro audit pouze 19 % společností. V rámci srovnání stavu výborů pro audit u velkých společností se sídlem v ČR a v UK jsem dospěl k závěru, že v ČR dochází k založení výboru zpravidla jen výjimečně dobrovolně. Jiná situace je v UK, kde výbor pro audit představuje jednu ze standardních částí společnosti. Tuzemské společnosti si zatím dostatečně neuvědomují význam a přínos výboru pro audit. Tyto závěry opírám o zjištění, že výbor pro audit mělo podle informací uvedených ve výročních zprávách za rok 2016 pouze 19 společností sledovaných v rámci CZECH TOP

100. Na základě šetření tak v rámci CZECH TOP 100 velkých firem nemá výbor pro audit více než 50 firem.

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že **první hypotéza nebyla potvrzena.**

Ad 2. Principy dobré správy a řízení společností jsou důležité i pro společnosti, ve kterých má podíl stát nebo územní samosprávný celek (případně jiný obdobný subjekt). V rámci výzkumu jsem se zaměřil na nemocnice a jejich výbory pro audit. Zajímala mě otázka, zda nemocnice založily výbory pro audit v souladu s legislativou. Tuto skutečnost jsem ověřil na vybraných krajských nemocnicích, které přímo či nepřímo vlastní kraj. Předpokládal jsem, že tyto subjekty splnily zákonné podmínky pro vznik tohoto výboru.

Na základě šetření bylo zjištěno, že ne všechny nemocnice splnily zákonné podmínky pro vznik výborů. Dobrou zprávou je, že některé subjekty si to uvědomily alespoň dodatečně a podnikly kroky k dodatečnému založení výboru pro audit. Mezi nemocnicemi jsou ale i subjekty, které nadále nemají výbor pro audit, přestože jim to legislativa stanovuje. Bylo tak potvrzeno, že některé nemocnice nesplnily podmínku vzniku výboru pro audit.

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že **druhá hypotéza byla vyvrácena.**

V souvislosti s prací se také domnívám, že v České republice obecně není doceněna práce členů ve výboru pro audit ze strany společností. Jeden z přínosů disertační práce vidím v upozornění na nedostatečné finanční ohodnocení práce členů ve výborech pro audit, které se zdaleka nepřibližuje výši odměn vyplácených členům výborů společnostmi se sídlem ve Velké Británii. Na druhou stranu by výše odměny měla být stanovena i na základě hodnocení práce člena výboru pro audit, k čemuž zpravidla ve firmách nedochází. Hodnocení činnosti výboru pro audit a práce člena výboru pro audit by mělo být jednou ze standardních částí hodnocení jiných orgánů a výborů ve společnosti s cílem posoudit jejich výkonnost, efektivitu a ověřit stávající nastavení procesů včetně návrhu na jejich zlepšení. V některých zemích je pravidelné hodnocení orgánů doporučeno, nebo dokonce nařízeno. Zpětná vazba získaná v rámci hodnocení může mimo jiné ukázat na slabá místa nebo na určité neefektivnosti v systému. Součástí každého hodnocení by měly být také návrhy na doporučení, jak tyto oblasti zlepšit nebo napravit. Za účelem zvýšení objektivity hodnocení nebo podpory při prosazování některých návrhů na zlepšení může být hodnocení podpořeno i účastí externích odborníků v některých případech. V této souvislosti jsem se pokusil navrhnout část dotazníku k hodnocení

člena výboru pro audit s ohledem na zahraniční literaturu k dané věci. Významným zdrojem návrhu se staly dotazníky vypracované zahraničními poradenskými firmami.

V poslední době dochází u některých subjektů ke zveřejňování nefinančních informací o společnosti (tzv. nefinanční reporting). Ve většině zemí není zatím povinné hodnocení tohoto reportingu nezávislou osobou (např. externím auditorem), čímž vzniká riziko neobjektivnosti. V budoucnu lze očekávat, že výbory pro audit (u společností s tímto typem reportingu) budou muset věnovat této problematice mnohem více času, což bude zvyšovat nároky na odbornost členů výboru pro audit.

Jsem toho názoru, že budoucnost výboru pro audit by měla být spojena s vyšší mírou informovanosti. Zatímco není nutné, aby výbor pro audit zveřejňoval vše, co řeší v průběhu roku, minimálně informace ze strany tohoto výboru spojená s analýzou činnosti a funkčnosti výboru pro audit za příslušné účetní období, doplněná o přehled významných zjištění a rizik (včetně návrhu opatření, která mají za cíl snížit či eliminovat tato zjištění a rizika), o informaci k účinnosti vnitřní kontroly společnosti, k hodnocení kvality a procesu provedeného externího auditu ve společnosti, k posouzení nezávislosti auditora, k odměňování auditora apod., může pomoci zvýšit důvěru stávajících vlastníků, budoucích investorů a jiných osob jak vůči výboru pro audit, tak i vůči společnosti jako celek.

Ve své práci jsem se pokusil přiblížit výbor pro audit jako orgán/výbor, který může s účinným systémem vnitřní kontroly a ve spolupráci s dalšími subjekty uvnitř i vně firmy (například s externím auditem) významně přispět ke snížení podnikatelských a jiných rizik spojených s činností společnosti a ke zvýšení kvality účetního výkaznictví. Rozsah této práce si vyžádal, abych uvažované souvislosti uváděl stručněji, než by si vyžádaly. Jsem si vědom, že problematika výboru pro audit je obsáhlá a moje disertační práce nemohla zachytit všechny aspekty týkající se této oblasti. Přesto doufám, že tato práce poskytla širší přehled o této problematice a mohla by posloužit jako inspirace pro další výzkum v této oblasti.

Seznam použitých zdrojů

Vědecké publikace a odborné články:

1. ABBOTT, L., PARKER, S. (2000). *Auditor selection and audit committee characteristics*. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 19, pp. 47–66.
2. ABBOTT, L., PARKER, S. & PETERS, G.F. (2010). *Serving two masters: the association between audit committee internal audit oversight and internal audit activities*. Accounting Horizons, 24, 1–24.
3. ADEL, B. & MAISSA, T. (2013). *Interaction between audit committee and internal audit. Evidence from Tunisia*. The IUP Journal of Corporate Governance, 12, 59–80.
4. ALDAMEN, H., DUNCAN, K., KELLY, S., McNAMARA, R. & NAGEL, S. (2011). *Audit committee characteristics and firm performance during the global financial crisis*. Accounting and Finance, 52, 971–1000.
5. ALLEGRINI, M., GRECO, G. (2013). *Corporate boards, audit committees and voluntary disclosure. Evidence from Italian listed companies*. Journal of Management & Governance, 17, 187–216.
6. ALVES, S. 2013. *The impact of audit committee existence and external audit on earnings management*. Journal of Financial Reporting & Accounting, Vol. 11 Iss 2 pp. 143–165
7. ANDERSON, U.L., CHRIST, M.H., JOHNSTONE, K.M. & RITTENBERG, L.E. (2012). *A post-SOX examination of factors associated with the size of internal audit functions*. Accounting Horizons, 26, 167–191.
8. AUDITOR (č.1/2016): *diskusní příspěvek ing. Jiřího Nekováře, prezidenta Rady pro veřejný dohled nad auditem v ČR (RVDA) na besedě Kulatý stůl RVDA s auditory, pořádaný v prosinci 2015*
9. BALSAM, S., KRISHNAN, J., and YANG, J.S. 2003, *Auditor Industry Specialization and Earnings Quality*. Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 22, No. 2: pp. 71–97.
10. BAXTER, P. and COTTER, J. 2009, *Audit committees and earnings quality*. Accounting and Finance, 49, pp. 267–290.
11. BARKER, ROGER, M, 2010, *Corporate governance, competition, and political parties: explaining corporate governance change in Europe*. New York: Oxford University Press. ISBN 0199576815.
12. BCPP (2016): *Hlavní stránka. Vybrané emise*. [online], [cit. 2018-03-03]. Praha, Burza cenných papírů Praha. Dostupné z: <http://www.bcpcz.cz>.

13. BRICK, I.E. & CHIDAMBARAN, N.K. (2010). Board meetings, committee structure, and firm value. *Journal of Corporate Finance*, 16, 533–553.
14. BRUYNSEELS, L. & CARDINAELS, E. (2014). The audit committee: management watchdog or personal friend of the CEO? *The Accounting Review*, 89, 113–145.
15. BUTLER, H. N. *The Contractual Theory of the Corporation*. George Mason Law Review. 1989, roč. 11, č. 4.
16. CAMERAN, M, PRENCIPE, A. AND TROMBETTA, M. (2016). *Mandatory Audit Firm Rotation and Audit Quality*. *European Accounting Review* Vol. 25, Iss. 1: 35–58.
17. CAMPBELL, J.L., HANSEN, J., SIMON, C.A. & SMITH, J.L. (2015). *Audit committee stock options and financial reporting quality after the Sarbanes-Oxley act of 2002*. *Auditing*, 34, 91-120.
18. CFA INSTITUTE (2016). Corporate governance policy in the European Union, [online], [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: file:///C:/Users/User/Downloads/CorporateGovernancePolicyintheEU-DPitt-Watson%20(1).pdf
19. CHEN, F. & LI, Y. (2013). *Voluntary adoption of more stringent governance policy on audit committees: theory and empirical evidence*. *The Accounting Review*, 88, 1939-1969.
20. CHIEN, W.-W., MAYER, R.W. & SENNETTI, J.T. (2010). *Audit committee effectiveness in the largest us public hospitals. An empirical study*. *Accounting & Taxation*, 2, 107-127.
21. CLARKE, T.; CHANLAT, J. (2009). *European Corporate Governance*, Routledge. ISBN 0-20387589-3.
22. COHEN, D.A. & ZAROWIN, P. (2010). *Accrual-based and real earnings management activities around seasoned equity offerings*. *Journal of Accounting and Economics*, 50, 2–19.
23. COHEN, J.R., HOITASH, U., Krishnamoorthy & Wright, A.M. (2014). *The effect of audit committee industry expertise on monitoring the financial reporting process*. *The Accounting Review*, 89, 243-273.
24. COHEN, J.R. & SIMNETT, R. (2015). *CSR and assurance services: a research agenda*. *Auditing*, 34, 59-74.

25. COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE (1998). *Final Report*. London: c 1997 The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Ltd., 1998. ISBN 1 86089 034 2. [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel21.pdf>

26. CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS (2016). *Země G20/OECD Principy správy a řízení společností. V originálu vydala OECD v angličtině a francouzštině pod názvy: G20/OECD Principles of Corporate Governance, Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCD* c [2015] OECD, Czech Institute of Directors 2016, ISBN 978-80-270-0636-6

27. CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS (2016). *Vyjádřete se k novému Kodexu správy a řízení společností ČR založeného na Principech OECD (2018)*, [online], [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.cginstitut.cz/cs/vyjadrete-se-k-novemu-kodexu-spravy-a-izeni-spolecnosti-od-13-2-do-9-3-2018-na-nasem-webu/>

28. ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORU (2018). *Leták k internímu auditu* [online], [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: http://www.interniaudit.cz/download/Letak_IA.pdf

29. ČNB (2009). *Odpovědi k dotazům týkajícím se zákona o auditorech* [online], [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/faq/odpovedi_k_dotazum_tykajicim_se_zakona_o_auditorech.pdf

30. ČVANČAROVÁ, Z., HUČKA, M., KUBÍČEK, A., MALÝ, M. (2014). *Mezinárodní správa společností*. Praha: BECK, 2014. 474 s. ISBN 978-80-7400-482-7

31. DAO, M., HUANG, H.-W. & ZHU, J. (2013). *The effects of audit committee members' age and additional directorships on the cost of equity capital in the USA*. European Accounting Review, 22, 607-643.

32. DAVIES, P. L. (2000). The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Powers. Conference on Company Law Reform in OECD Countries: *A Comparative Outlook of Current Trends* [online], [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/30/1857291.pdf>.

33. DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. The Academy of Management Review, 22, 20-47.

34. DeANGELO, L.E. (1981a). *Size and audit quality*. Journal of Accounting and Economics, 3, 183-199.

35. DECHOW, P.M., GE, W. & SCHRAND, C. (2010). *Understanding earnings quality: A review of the proxoxies, their determinants and their consequences*. Journal of Accounting and Economics, 50, 344-401.
36. DeFOND, M. & ZHANG, J. (2014). *A review of archival auditing research*. Journal of Accounting and Economics, 58, 275-326.
37. DELOITTE [online], stránky s tematikou corporate governance, [online], [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/topics/czech-center-for-corporate-governance.html>
38. DELOITTE – CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS (2013). *Zpráva o stavu správy a řízení společností v České republice v roce 2012*, [online], [cit. 2018-03-28]. Praha, Deloitte.
39. DELOITTE – CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS (2014). *Zpráva o stavu správy a řízení společností v České republice v roce 2013*, [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: http://www.deloitte.cz/assets/pdf/Corporate_Governance_2013.pdf
40. DELOITTE – CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS (2016). *Zpráva o stavu správy a řízení společností v České republice v roce 2015*, [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/Zprava-o-stavu-spravy-a-rizeni-spolecnosti-v-Ceske-republice-v-roce-2015.pdf>
41. DELOITTE – CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS (2018). *Kodex správy a řízení společností ČR založený na Principech OECD (2018) – verze 2.1. pro připomínkové řízení*. [cit. 2018-05-26]. Dostupné z: <http://www.cginstitut.cz/cs/pripravujeme-novy-kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-cr-bude-k-dispozici-ve-2-ctvrtleti-2018/>
42. DELOITTE SWITZERLAND (2015). *Audit committees in Switzerland*. [online], [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/audit/ch-en-audit-audit-committees-in-switzerland.PDF>
43. DONALDSON, L., & DAVIS, J. H. (1994). Boards and company performance. Research challenges the conventional wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2, 151-160.

44. DUDOVÁ, T. (2016). *Správa a řízení společností a její vztah ke kvalitě auditu*. Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta financí a účetnictví, Katedra finančního účetnictví a auditingu.
45. ĎURIANOVÁ, G. (2014). *Průkaznost účetnictví v podmínkách ICT*. Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta financí a účetnictví, Katedra finančního účetnictví a auditingu.
46. DVOŘÁČEK, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-805-3
47. EVROPSKÁ KOMISE (2012). *Modernisation of Company Law and Enhancement of Corporate Governance*. [online], Brussels, European Commission.
48. EVROPSKÁ KOMISE (2014). *Modernisation of Company Law and Enhancement of Corporate Governance*. [online], Brussels, European Commission, [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/index_en.htm
49. EY (2017). *Assessing the performance and effectiveness of the audit committee: a practical guide and toolkit, 2017 Edition*, [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Assessing-the-performace-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017/\\$FILE/EY-Assessing-the-performace-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Assessing-the-performace-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017/$FILE/EY-Assessing-the-performace-and-effectiveness-of-the-audit-committee-May-2017.pdf)
50. FIALA, Z. (2012). *Ekonom, Cadbury podpořil reformy*. © 1996-2017 Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNED.cz. ISSN 1213-7693. 28. 11. 2002. [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-11919340-cadbury-podporil-reformy>
51. FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. (2010). *Reporting*. 3. rozšíř. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 221 s, ISBN 978-80-247-2759-2
52. FINANCIAL REPORTING COUNCIL (2016). *Guidance on Audit Committees* [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.frc.org.uk/getattachment/6b0ace1d-1d70-4678-9c41-0b44a62f0a0d/Guidance-on-Audit-Committees-April-2016.pdf>
53. FINANCIAL REPORTING COUNCIL (2017). *Development in corporate governance and stewardship 2016*. [online], [cit. 2017-05-25] Dostupné z: <https://www.frc.org.uk/accountants/corporate-reporting-review>
54. FINANCIAL REPORTING COUNCIL (2017). *Development in audits 2016/17*. [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z <https://www.frc.org.uk/getattachment/915c15a4-dbc7-4223-b8ae-cad53dbcca17/Developments-in-Audit-2016-17-Full-report.pdf>

55. GHOSH, A., MARRA, A. & MOON, D. (2010). *Corporate boards, audit committees, and earnings management: preand post-SOX evidence*. Journal of Business Finance & Accounting, 37, 1145–1176.
56. GOH, B.W. (2009). *Audit committees, boards of directors, and remediation of material weaknesses in internal control*. Contemporary Accounting Research, 26, 549–579.
57. GRAMLING, A.,D. & HERMANSON, D. (2006). *What role is your internal audit function playing in corporate governance?* Internal Auditing, 21, 37-39.
58. GRANT THORNTON (2013): *Corporate Governance Review 2012*. [online], London, Grant Thornton, c2013, [cit. 13. 8. 2014]. Dostupné z: <https://www.grantthornton.co.uk>.
59. GRANT THORNTON (2013). *Corporate governance review 2013*, [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2013/ftse-350-corporate-governance-review-2013.pdf>
60. GRANT THORNTON (2015). *Corporate governance review 2015*, [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2015/uk-corporate-governance-review-and-trends-2015.pdf>
61. GRANT THORNTON (2017). *Corporate governance review 2017*, [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/corporate-governance-review-2017.pdf>
62. GREENBURY, R. (1995). *Report of a Study Group*. In: University of Cambridge. *Further corporate governance reports*. © University of Cambridge 2014. [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://cadbury.cjbs.archios.info/report/further-reports>
63. HAJI, A.A. (2015). *The role of audit committee attributes in intellectual capital disclosures. Evidence from Malaysia*. Managerial Auditing Journal, 30, 756-784.
64. HERMANSON, D.R. & RITTENBERG, L. (2003). *Internal audit and organizational governance*. Institute of internal auditors research foundation. Altamonte Springs 2003.
65. HIGGS, D., *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. London: January 2003. [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.ecgi.org/codes/documents/higgsreport.pdf>
66. HUANG, X.B. & WATSON, L. (2015). *Corporate social responsibility research in accounting*. Journal of Accounting Literature, 34, 1-16.

67. HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. (2007). *Správa společnosti*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, 2007, 272 s

68. IDNES (2002). *Další účetní skandál hýbe světovými trhy*, [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/dalsi-ucetni-skandal-hybe-svetovymi-trhy-f1d-/ekonomika.aspx?c=A020626_213334_ekonomika_was

69. IDNES (2002). *Potrestat Enron bude těžké*, [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/potrestat-enron-bude-tezke-ddt-/ekoakcie.aspx?c=A011129_221916_ekoakcie_was

70. ITTONEN, K., MIETTINEN, J. & VÄHÄMAA, S. (2010). *Does female representation on audit committees affect audit fees?* Quarterly Journal of Finance and Accounting, 49, 113-139.

71. JIRÁSEK, J. A. Corporate Governance, *Od kontroly k podnikání*. In Corporate Governance – Aktuální problémy teorie a podnikové praxe. Praha : Prospektrum, 2006. ISBN 80-86419-14-2.

72. JENSES, M. C. & MECKLING, W.H. (1976). *Theory of the firm. Managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3, 305-360.

73. JOHL, S., SUBRAMANIAM, N. & ZAIN, M.M. (2012). *Audit committee and CEO ethnicity and audit fees: Some Malaysian evidence*. The International Journal of Accounting, 47, 302-332.

74. JOHNSTONE, K., LI, C. & RUPLEY, K.H. (2011). *Changes in corporate governance associated with the revelation of internal control material weaknesses and their subsequent remediation*. Contemporary Accounting Research, 28, 331-383.

75. KABEŠ, J. (2013). *Corporate governance v družstvu*. Dipl. práce. Brno: Masarykova univerzita, 2013. [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/210424/esf_m/?id=248969

76. KALOUDA, F. (2006). *Základy firemních financí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006

77. KANG, W.S., KILGORE, A. & WRIGHT, S. (2011). *The effectiveness of audit committees for low- and mid-cap firms*. Managerial Auditing Journal, 26, 623–650.

78. KENT, P. & STEWART, J. (2008). *Corporate governance and the disclosure by Australian companies of the impact of international financial reporting standards*. Accounting and Finance, 48, 649–671.
79. KENT, P., ROUTLEDGE, J. & STEWART, J. (2010). *Innate and discretionary accruals quality and corporate governance*. Accounting and Finance, 50, 171–195.
80. KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005, 422 s., ISBN 8071798479
81. KLÍROVÁ, J. Corporate Governance (2001). *Správa a řízení obchodních společností*. Praha: ManagementPress, 2001. ISBN 80-7261-052-X.
82. KLÍROVÁ, J. HN (1998). *Firmám chybí "kodex řádné správy"* © 1996-2017 Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNE.D.cz ISSN 1213-7693. 9. 7. 1998 [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-955742-firmam-chybi-kodex-radne-spravy>
83. KOMISE PRO CENNÉ PAPIŘY (2004). *Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD*. Praha. ISBN 80-239-3471-6.
84. KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY (2018), *Dotaz k výboru pro audit*, [online], [cit. 2018-05-25]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/Data/Metodika/Na%20pomoc%20auditor%C5%AFm/1.dotaz.pdf>
85. KRISHNAN, J., WEN, Y. & ZHAO, W. (2011). *Legal expertise on corporate audit committees and financial reporting quality*. The Accounting Review, 86, 2099-2130.
86. KRÁLÍČEK, V., MOLÍN, J. (2014). *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*, Praha: Wolters Kluwer, a.s., 1. vyd. 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3
87. KUSNADI, Y., LEONG, K.S., SUWARDY, T. & WANG, J. (2015). *Audit committees and financial reporting quality in Singapore*. Journal of Business Ethics (online first).
88. LEE, G. & FARGHER, N. (2013). *Companies' use of whistle-blowing to detect fraud: An examination of corporate whistle-blowing policies*. Journal of Business Ethics, 114, 283-295.
89. LENZ, R. & HAHN, U. (2015), *A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities*. Managerial Auditing Journal, 30, 5-33.

90. LI, J., MANGENA, M. & PIKE, R. (2012). *The effect of audit committee characteristics on intellectual capital disclosure*. The British Accounting Review, 44, 98-110.
91. LOUKIL, L. (2014), *Audit committees and audit fees. An empirical study in large French listed companies*. Journal of Accounting, Business & Management, 21, 36-53.
92. LYNCH, L.J. & WILLIAMS, S.P. (2012), *Does equity compensation compromise audit committee independence? Evidence from earnings management*. Journal of Managerial Issues, 3, 293-320.
93. MADI, H.K., ISHAK, Z. & MANAF, N.A.A. (2014). *The impact of audit committee characteristics on corporate voluntary disclosure*. Procedia, 164, 486-492.
94. MALÝ, M.; THEODOR, M.; PEKLO, J. (2002). *Řízení a správa společností corporate governance*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 111 s.
95. MAREK, P (2007). *Vliv teorie zastoupení na teorii podnikových financí*. [online], [cit. 2018-03-30]. Český finanční a účetní časopis. 2007. sv. 2, č. 2, s. 6-16. ISSN 1802-2200.
96. MEJZLÍK, L. (2016). *VŠE o....výborech pro audit*. Hospodářské noviny [online], [cit. 2018-03-30]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65484550-vse-o-vyborech-pro-audit>
97. MFČR. *Kodex správy a řízení společnosti - Corporate Governance*. © 2005-2013. 30.6.2004. [online], [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/archiv/transformacni-institute/agenda-byvaleho-fnm/sprava-majetku/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-corpor>
98. MÜLLEROVÁ, L, KRÁLÍČEK, V. (2017). *Auditing pro manažery*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 3. vyd., 25 s. ISBN 978-80-7552-768-4
99. NAKAMOTO, M. (2009). *Corporate Governance rules divide Japan*, Financial Times, 26 May 2009.
100. OECD. *Glossary of Statistical Terms. Corporate Governance*. [online], Paris, Organization for Economic Corporation and Development. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>
101. OECD. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. [online], [cit. 2018-03-25]. Paris, Organization for Economic Corporation and Development Dostupné z: <http://www.oecd.org/corporate>

102. PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, M. (2014). *Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku* [online]. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská, 2014.
103. POST, J. E., PRESTON, L. E. – Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder, Management and Organizational Wealth*. Redwood, Stanford University Press, 2002
104. PwC UK (2016). *FTSE 100, Non-Executive Director fees in 2016*. [online], [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/assets/ftse-100-review-of-ned-fees-january-2016.pdf>
105. QI, B. & TIAN, G. (2012). *The impact of audit committees' personal characteristics on earnings management: Evidence from China*. The Journal of Applied Business Research, 28, 1331-1344.
106. RADA PRO VEŘEJNÝ DOHLED NAD AUDITEM (2016). Publikace [online], [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.rvda.cz/publikace>
107. RADA PRO VEŘEJNÝ DOHLED NAD AUDITEM (2016). *Zpráva o činnosti Rady pro veřejný dohled nad auditem za rok 2016*. Dostupné z: <https://www.rvda.cz/publikace>
108. REPORT OF THE COMMITTEE OF THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE (1992). London. ISBN 0 85258 913 1. [online]. Dostupné z: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
109. RIZZOTTI, D. & GRECO, A.M. (2013). *Determinants of board of statutory auditor and internal control committee diligence: A comparison between audit committees and the corresponding Italian committees*. The International Journal of Accounting, 48, 84-110.
110. ROUBÍČEK, L.: *Corporate Governance*. Ostrava: VŠB-TU, 1998. ISBN 80-7078-592-6.
111. ROSS, S. A. (1973). *The economic theory of agency. The principal's problem*. American Economic Review, 63, 134-139
112. ROUBÍČKOVÁ, J., JURKA, R. *Audit Committees in Corporate Governance: Selected Issues in the Czech Environment*. In *New Trends in Finance and Accounting - Proceedings of the 17th Annual Conference on Finance and Accounting*. Švýcarsko: Springer International Publishing, 2017, s. 453--460. ISBN 978-3-319-49558-3.
113. ROYCHOWDHURY, S. (2006). *Earnings management through real activities manipulation*. Journal of Accounting and Economics, 42, 335–370.

114. RUSTAM, S., RASHID, K. & ZAMAN, K. (2013). *The relationship between audit committees, compensation incentives and corporate audit fees in Pakistan*. Economic Modelling, 31, 697-716.
115. RŮČKOVÁ, P., 2008. *Corporate Governance v České republice*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-87-0.
116. SAHA RATING (2017). *World corporate governance index*, [cit. 2017-05-25]. Dostupné z <http://www.saharating.com/~saharati/en/world-corporate-governance-index/>
117. SIMNETT, R. & HUGGINS, A.L. (2015). *Integrated reporting and assurance: where can research add value?* Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 6, 29-53.
118. SMITH, A. (2002). *Bohatství národů*. Liberální institut; ISBN: 80-86389-15-4
119. SULTANA, N. (2015). *Audit committee characteristics and accounting conservatism*. International Journal of Auditing, 19, 88-102.
120. SUN, J., LIU, G. & LAN, G. (2011). *Does female directorship on independent audit committees constrain earnings management?* Journal of Business Ethics, 99, 369–382.
121. SHLEIFER, A. – VISHNY, R. W. (1997). *A Survey of Corporate Governance*. Journal of Finance, 1997, roč. 52, č. 2, s. 737-783.
122. SOLOMON, J. a SOLOMON, A. (2004). *Corporate governance and accountability*. New York: John Wiley. ISBN 0470843659.
123. SPENCER STUART (2016). *UK Board Index*, [online], [cit. 2018-05-26]. Dostupné z: https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ukbi_2016.pdf?la=en
124. ŠINDELÁŘ, M. (2017). *Analýza oligopolu na auditorském trhu v České republice*. Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta financí a účetnictví, Katedra finančního účetnictví a auditingu.
125. THE COMBINED CODE (2000). *Derived by the Committee on Corporate Governance from the Committee's Final Report and from the Cadbury and Greenbury Reports*. May 2000, [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code.pdf
126. TREZZIOVÁ, D. (2016). *Koordinační výbor ze dne 20.1.2016, č. 459/16.09.15 Zdanění odměny člena výboru pro audit*, [online], [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-prispevky-kv-kdp/Zapis_KV-KDP_2016-01-20.pdf
127. TRICKER, B. (2009) *Corporate governance: principles, policies, and practices*. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, ISBN 9780199552702.

128. URBANEC, D, NYMBURSKÝ, O (2017). *Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/828 ze dne 17. 5. 2017, kterou se mění směrnice 2007/36/ES, pokud jde o podporu dlouhodobého zapojení akcionářů*, [cit. 2017-07-25] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/smernice-evropskeho-parlamentu-a-rady-eu-2017828-ze-dne-17-5-2017-kterou-se-meni-smernice-200736es-pokud-jde-o-podporu-dlouhodobeho-zapojeni-akcionaru-106590.html>
129. VELTE, P (2017). *The link between audit committees, corporate governance quality and firm performance: a literary review*. Corporate Ownership & Control.
130. VELTE, P. & STIGLBAUER, M. (2011). *Impact of audit committees with independent financial experts on accounting quality. An empirical analysis of the German capital market*. Problems and Perspectives in Management, 9, 17-33.
131. ZAMAN, M. & SARENS, G. (2013). *Informal interactions between audit committees and internal audit functions. Exploratory evidence and directions for future research*. Managerial Auditing Journal, 28, 495-515.

Publikační činnost doktoranda:

JURKA, R., ROUBÍČKOVÁ, J. Možnosti využití blockchainu v účetnictví a auditu: rešerše literatury. Český finanční a účetní časopis.	článek v recenzovaném časopise	2018
ROUBÍČKOVÁ, J., JURKA, R. Corporate governance a udržitelný vývoj podniku, Ekonom	článek v recenzovaném sborníku	2018
ROUBÍČKOVÁ, J, JURKA, R. Audit Committees in Corporate Governance: Selected Issues in the Czech Environment. In: New Trends in Finance and Accounting – Proceedings of the 17th Annual Conference on Finance and Accounting. Švýcarsko: Springer International Publishing, 2017, s. 453–460. ISBN 978-3-319-49558-3.	příspěvek ve sborníku z konference s mezinárodní účastí	2017
JURKA, R. Novinky v corporate governance v České republice a v Evropské komisi v roce 2013. In: PROCHÁZKA, D. (ed.). The 15th Annual Doctoral Conference FFA. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2014, ISBN 978-80-245-2028-5.	příspěvek ve sborníku z konference s mezinárodní účastí	2014
JURKA, R. Postoj společností v České republice a ve Velké Británii v letech 2012–2013 ke corporate governance. Český finanční a účetní časopis. 2014. sv. 9, č. 3, s. 165–176. ISSN 1802–2200.	článek v recenzovaném časopise	2014
JURKA, R. Vývoj corporate governance v ČR a v Evropské komisi v roce 2012. In: PROCHÁZKA, D. (ed.). The 14th Annual Doctoral Conference of the Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2013, ISBN 978-80-245-1935-7.	příspěvek ve sborníku z konference s mezinárodní účastí	2013
JURKA, R. Úvod do corporate governance. In: PROCHÁZKA, D. (ed.). The 13th Annual Doctoral Conference of the Faculty of	příspěvek ve sborníku	2012

Finance and Accounting, University of Economics, Prague. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2012, s. 559–565. ISBN 978-80-245-1869-5.	z konference s mezinárodní účastí	
---	---	--

Vybrané legislativní normy

1. 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 kotovaných na burze
2. Směrnice 2006/43/ES o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek
3. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU ze dne 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS Text s významem pro EHP
4. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES
5. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/56/EU ze dne 16. dubna 2014, kterou se mění směrnice 2006/43/ES o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek
6. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
7. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
8. Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů
9. Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
10. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
11. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Teoretické přístupy ke corporate governance

Obrázek č. 2: Schéma jednotlivých zájmových skupin

Obrázek č. 3: Členění systémů vlastnické kontroly do modelů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled základních znaků a režimů corporate governance dle jednotlivých teorií

Tabulka č. 2: Vývoj nejdůležitějších předpisů v oblasti správy a řízení společností

Tabulka č. 3: Stav dodržování Principů správy a řízení společností OECD v ČR

Tabulka č. 4: Výbory v britských společnostech v roce 2013

Tabulka č. 5: Výbory v britských společnostech v roce 2016

Tabulka č. 6: Vybrané oblasti působení výboru pro audit

Tabulka č. 7: Organizační začlenění interního auditu

Tabulka č. 8: Role interního auditu

Tabulka č. 9: Srovnání externího a interního auditu

Tabulka č. 10: Auditoři společností z CZECH TOP 100

Tabulka č. 11: Auditoři firem ve firmách z FTSE 100 za rok 2016

Tabulka č. 12: Zřizování výboru pro audit ve firmách z CZECH TOP 100

Tabulka č. 13: Přehled subjektů s výborem pro audit z CZECH TOP 100 v průběhu r. 2016

Tabulka č. 14: Zřizování výboru pro audit ve firmách z FTSE 100

Tabulka č. 15: Rozsah výročních zpráv společností s výborem pro audit za rok 2016

Tabulka č. 16: Počet stran o výboru pro audit ve výroční zprávě

Tabulka č. 17: Počet zasedání výboru pro audit za rok

Tabulka č. 18: Informace o počtu členů výboru pro audit zřizovaných firmami z CZECH TOP 100

Tabulka č. 19: Informace o počtu žen mezi členy výboru pro audit zřizovaných firmami z CZECH TOP 100

Tabulka č. 20: Informace o délce funkčního období výboru pro audit zřizovaných firmami z CZECH TOP 100

Tabulka č. 21: Informace o odměňování členů výboru pro audit v rámci společností z CZECH TOP 100

Tabulka č. 22: Výše roční odměny člena výboru pro audit v rámci FTSE 100

Tabulka č. 23: Přehled vybraných nemocnic, kde je vlastníkem kraj (přímo či nepřímo)

Tabulka č. 24: Odpovědi na otázku č. 1 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 25: Odpovědi na otázku č. 1 u krajských nemocnic

Tabulka č. 26: Odpovědi na otázku č. 2 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 27: Odpovědi na otázku č. 2 u krajských nemocnic

Tabulka č. 28: Odpovědi na otázku č. 3 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 29: Odpovědi na otázku č. 3 u krajských nemocnic

Tabulka č. 30: Odpovědi na otázku č. 4 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 31: Odpovědi na otázku č. 4 u krajských nemocnic

Tabulka č. 32: Odpovědi na otázku č. 5 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 33: Odpovědi na otázku č. 5 u krajských nemocnic

Tabulka č. 34: Odpovědi na otázku č. 6 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 35: Odpovědi na otázku č. 6 u krajských nemocnic

Tabulka č. 36: Odpovědi na otázku č. 7 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 37: Odpovědi na otázku č. 7 u krajských nemocnic

Tabulka č. 38: Odpovědi na otázku č. 8 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 39: Odpovědi na otázku č. 8 u krajských nemocnic

Tabulka č. 40: Odpovědi na otázku č. 9 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 41: Odpovědi na otázku č. 9 u krajských nemocnic

Tabulka č. 42: Odpovědi na otázku č. 10 u CZECH TOP 100

Tabulka č. 43: Odpovědi na otázku č. 10 u krajských nemocnic

Tabulka č. 44: Odpovědi na otázku č. 1

Tabulka č. 45: Odpovědi na otázku č. 2

Tabulka č. 46: Odpovědi na otázku č. 3

Tabulka č. 47: Návrh vybraných oblastí hodnocení činnosti výboru pro audit a člena výboru pro audit

Seznam grafů

Graf č. 1: Auditoři firem z CZECH TOP 100 v rozdělení na Velkou čtyřku a ostatní

Graf č. 2: Auditoři firem z CZECH TOP 100 v rozdělení na společnosti z Velké čtyřky a ostatní

Graf č. 3: Informace o počtu zasedání výboru pro audit

Graf č. 4: Počet členů výboru pro audit v UK

Seznam společností z CZECH TOP 100

ŠKODA AUTO, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ČEZ a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

AGROFERT, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Energetický a průmyslový holding, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

FOXCONN CZ s.r.o. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

UNIPETROL, a.s. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ALPIQ ENERGY SE, 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Continental Barum s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ČEPRO, a.s. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Innogy Česká republika a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Tesco Stores ČR a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

MOL Česká republika, s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

České dráhy, a.s. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

GECO, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

O2 Czech Republic a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Porsche Česká republika s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

METROSTAV a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

T-Mobile Czech Republic a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

PHOENIX lékarenský velkoobchod, s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Siemens s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Globus ČR, k.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

BILLA, spol. s .r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

BOSCH DIESEL, s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

AT Computers a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Pražská energetika a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Automotive Lighting s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Česká pošta, s.p., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

AVAST Software s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Alza.cz, 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Iveco Czech Republic, a.s. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

METALIMEX a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Shell Czech Republic a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ŠKODA TRANSPORTATION a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Tank ONO, s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ABB s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

EUROVIA CS, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

AAA AUTO International a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Pražská plynárenská a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

DEK a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Ferona a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

PHARMOS a.s. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

SWS a.s. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Philip Morris ČR a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Lesy České republiky, s.p. 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Severočeské doly a.s, 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Toyota Tsusho Europe S.A., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

FAST ČR a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

WITTE Nejdek spol. s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

KIEKERT-CS s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

DEZA a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

CENTROPOL ENERGY a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Pražské vodovody a kanalizace a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

DHL Express (Czech Republic) s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

PHOENIX lékárenský velkoobchod s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/>

Česká telekomunikační infrastruktura a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Robert Bosch, spol. s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ČEPS, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

AVAST Software s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Alza.cz, 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Alliance Healthcare s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Česká lékárna holding a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

W.A.G. Payment solutions, a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

EP ENERGY TRADING a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

GasNet, s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Adient Czech Republic k.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Continental HT Tyres s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

SAZKA a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Ferona a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Imperial Tobacco ČR, s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ČD Cargo a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Continental výroba pneumatik s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Johnson Controls Autobaterie spol. s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

NET4GAS s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

ViaPharma s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Bidfood Czech Republic s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

CARBOUNION HOLDING a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Sev. en EC a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

IKEA Česká republika s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

HP Invest a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

JUTA a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Pražská teplárenská a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Miele technika s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Brembo Czech s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

PREOL a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

HENKEL ČR spol s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Volvo Group Czech Republic s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

BORGERS CS spol s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

dm drogerie markt s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

GRAMMER CZ s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Sokolovská uhelná, právní nástupce a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Glencore Agriculture Czech s..ro., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

LETIŠTĚ PRAHA a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Krajská zdravotní a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Fehrer Bohemia s.r.o., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Mountfield a.s., 2016. Výroční zpráva. [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)