

## **Rozmanitost ve složení dozorčích rad akciových společností**

David Němeček

4. ročník PF UK

### **1. Resumé**

Problematika obsazování dozorčích rad akciových společností je záležitostí, která se řeší mnoho let, na mnoha úrovních. Nejvíce diskutovaným tématem v tomto směru je bezesporu vyváženost z pohledu pohlaví, kdy muži v dozorčích radách napříč celou Evropou mají drtivou převahu. Evropská unie i samotné členské státy postupně do svých právních řádů přijímají pravidla, která mají tento problém vyřešit. Mimo to, se však s rozmanitostí v dozorčích radách pojí i národnostní diverzifikace či věková limitace členů těchto orgánů.

V článku si rozebereme jaký je aktuální stav napříč Evropou a zejména, jak některé členské státy EU dosahují vyrovnanému zastoupení v dozorčích radách. Dále se krátce pozastavíme nad národnostní diverzifikací a věkovým omezením členů dozorčích orgánů.

### **2. Dozorčí rada v českém právním prostředí**

Působnost dozorčí rady stanovuje zákon o obchodních korporacích ve svém § 201. Z ustanovení mimo jiné plyne, že dozorčí radu zřizuje společnost, určí-li tak společenská smlouva nebo jiný právní předpis. My se budeme zabývat dozorčí radou akciové společnosti, tudíž se nás týká varianta druhá, tedy obligatorní zřízení dozorčí rady v podobě dualistického systému dle § 396, odst. 1, téhož zákona.

Dozorčí rada v tomto případě dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. S tímto úkolem se pojí nemalé množství úkolů, které mohou být ovlivněny například na základě zásad schválenými valnou hromadou. Důležité je však říci, že dozorčí rada je v zásadě nezávislý orgán odpovědný pouze valné hromadě.

Jak to ovšem je ve skutečnosti? Je české akciové prostředí založené spíše na monistickém nebo dualistickém systému? Při pohledu do obchodního rejstříku na největší 3 akciové společnosti podle tržeb<sup>1</sup>, ŠKODA AUTO a.s., ČEZ, a.s. a AGROFERT, a.s.<sup>2</sup>, zvolily všechny tři zmíněné společnosti dualistický systém. A to z opodstatněných důvodů. U tak velkých korporací je zřejmé, že kontrola společnosti vyžaduje mnohem větší míru kontroly. Soustředme se však na obsazení těchto tří dozorčích rad. Začneme prvním zmíněným, světoznámou „škodovkou“. Automobilka si do svého kontrolního orgánu jmenovala až 9 členů. Z důvodu zahraničního vlastníka se jedná o osoby jak s českou tak i německou národností. Je tu však jedna zajímavost, ač upřímně pro mnohé to překvapivé nebude, neb všech 9 členů dozorčí rady Škoda Auto a.s. jsou muži. Polostátní ČEZ má ve své dozorčí radě dokonce 12 členů a ano, hádáte správně, všichni jsou to muži. Posledním zmíněným je akciovka AGROFERT, který má pouze 3 členy, avšak se zastoupením jedné ženy.

Shrňme si výsledek, u tří největších akciových společností, co se týče tržeb, je z 24 členů dozorčích rad 1 žena. Nerozhodl jsem se však psát tento článek, abych prosazoval větší ženské zastoupení, píši jej, abychom se zamysleli nad možnostmi, které přinášejí jak rozmanitost ohledně pohlaví, ale také věku nebo národnosti. Níže bych rád rozebral výhody či nevýhody, které s sebou přináší některé možnosti osazení kontrolních orgánů akciových společností a zejména bych se rád soustředil na případné, zejména pozitivní, důsledky pro oně akciové společnosti.

### **3. Rozmanitost z pohledu pohlaví**

---

<sup>1</sup> Data dostupné na: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam\\_největš%C3%ADch\\_českých\\_firem\\_podle\\_tržeb](https://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_největš%C3%ADch_českých_firem_podle_tržeb)

<sup>2</sup> Veškeré údaje dostupné na: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Jak jsme si výše ukázali, je běžné, že zastoupení žen v akciových společnostech je relativně řídké. Jaký to však může mít vliv na korporaci a její fungování?

Na podzim roku 2012 Evropská komise představila návrh směrnice<sup>3</sup>, jejímž cílem bylo dosáhnout vyšší rovnováhy zastoupení žen v orgánech společností. Návrh požadoval po státech, aby při procesu obsazování vedoucích pozic orgánů korporací byla nastavena transparentní kritéria výběru a další opatření, která by měla zaručit nejpozději do roku 1. května 2020 alespoň 40 % vyrovnanost mezi muži a ženami v dozorčích radách. Dle důvodové zprávy k výše zmíněné směrnici, je 85 procentní obsazenost v dozorčích radách ve prospěch mužů napříč Evropou. Ač v posledních letech členské státy více či méně vyvíjí úsilí na to, aby se zastoupení v těchto orgánech alespoň přiblížilo rovnosti, výsledku nejsou příliš dobré. Směrnice v této podobě nakonec schválena nebyla. Dnešní podoba ustoupila od fixních kvót a prosazuje rovnost v zastoupení mírnější formou. Cílem zůstává, aby podíl méně zastoupeného pohlaví (v tomto případě jednoznačně žen) v kontrolních orgánech dosáhl do 1.1. 2020 alespoň 40 %. Specifické postavení pak mají společnosti ovládané státem, ve kterých by tato hranice měla být dosažena již do 1.1. 2018. Směrnice nabádá i jaké nástroje užít. Mimo jiné doporučuje stanovit předem daná kritéria při výběrových řízeních, která by měla mít antidiskriminační charakter. Otázkou zůstává, zdali by stát měl v těchto oblastech zasahovat. Kritika oponuje zejména svobodou výběru členů orgánů společností. Stát by neměl vstupovat do výlučných vod společností a měl by hledat jiné nástroje, jak vyrovnat zastoupení pohlaví v kontrolních orgánech.

Každopádně z nejnovějších průzkumů<sup>4</sup> vyplývá, že situace se nezlepšuje, ba naopak – v dozorčích radách 250 společností v České republice ženám připadlo v roce 2014 pouze 13 % pozic. Z evropského hlediska, jsou statistiky pro ženy o něco příznivější a to z pohledu obecného, tedy „board members“,

---

<sup>3</sup> Návrh Směrnice Evropského Parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních /\* COM/2012/0614 final - 2012/0299 (COD) \*/

<sup>4</sup> Průzkum vyplývá z výsledků platformy Byznys pro společnost. Dostupné z [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm)

kde ženy zaujímají 23% z největších korporací<sup>5</sup>. Dle výzkumu OECD<sup>6</sup> je na tom nejlépe Norsko, kde ženy obsazuje bezmála 40 % křesel orgánů společností. Další v žebříčku stojí Švédsko s 20 % a Francie, kteří ztrácí pár procentních bodů. Naopak v celosvětovém žebříčku propadá překvapivě Německo, Japonsko a Nizozemsko, kde ženy obsazují méně jak 5 % vedoucích pozic. Zajímavý zůstává fakt, že pouze Španělsko, Island, Francie, Nizozemsko, Belgie a Itálie prosadily zákony, které si kladou za cíl prosadit rovnost v zastoupení.

#### **4. Situace ve Francii**

Ve Francii byl prosazen zákon<sup>7</sup>, dle kterého mají veřejně vyčtené společnosti, ale také společnosti, které mají více jak 500 zaměstnanců nebo tržby za poslední 3 roky vyšší 50 milionů EUR, do svých vedoucích orgánů „posadit“ 20 % žen do roku 2014 a 40 % do roku 2017. Tento požadavek se dle zákona uplatní i na některé státem vlastněné společnosti. Velmi přísné jsou i sankce za nedodržení těchto pravidel – je možné zneplatnit jmenování členů orgánů nebo těmto členům odebrat odměny. Na druhou stranu, menších společností se tato norma nedotkne, což je samozřejmě kritizováno těmi, kteří se budou muset zákonem řídit. Dále kritika směřuje k reálné možnosti najít dostatek žen, ve výše zmíněných termínech, které by mohly zastat tak důležité funkce. Názor se opírá zejména o data, která říkají, že společnosti s vyšším základním kapitálem více než 1 miliarda EUR v roce 2014 nominovaly do těchto funkcí 56 % žen, avšak s výsledkem pouhých 30 % zastoupení žen. Společnosti se základním kapitálem přes 150 milionů EUR v roce 2014 nominovaly dokonce 68 % žen s konečným výsledkem pouhých 24,9 %<sup>8</sup>.

#### **5. Situace v Nizozemsku**

Jak již je zmíněno výše, Nizozemsko se zařazuje mezi státy, které jsou na tom nejlépe, co se týče vyváženosti obsazení orgánů společností z pohledu pohlaví. Tuto skutečnost lze nejlépe demonstrovat na tzv. European Gender Equality

---

<sup>5</sup> Údaje od Evropské komise; Strategic Engagement For Gender Equality. Dostupné z [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic\\_engagement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic_engagement_en.pdf)

<sup>6</sup> Údaje od OECD. Dostupné z <http://www.oecd.org/newsroom/genderonlyoneintenboardmembersoftopcompaniesarewomenfindsoecd.htm>

<sup>7</sup> Law n° 2014-873, ze 4. srpna 2014

<sup>8</sup> Data z „Observatoire de la parité dans les conseils d’administration, chair in governance, Burgundy Business School.“

Indexu (dále jen „EGEI“), který stanoví maximální skóre na 100 bodů, s tím, že Nizozemsko mělo v roce 2010 skóre ve výši 69.7 bodů. Pro srovnání průměrné skóre v rámci EU je 54 bodů. Již zmíněná Francie zavedla do svého právního řádu tzv. kvóty. Holanďani se rozhodli pro mírnější řešení a stanovili pouze cíl v podobě 30 % zastoupení žen v dozorčích radách do roku 2016. Nejedná se však o kvótu jako u Francie, jelikož společnosti nejsou za nedodržení postihovány. V případě, že však tuto hranici neuspokojí, musí vydat zprávu a vysvětlení ohledně této záležitosti. Toto pravidlo se neuplatní na společnosti, které splní alespoň 2 ze tří kritérií: (i) majetek společnosti nepřevyšuje 17,5 milionů EUR, (ii) zisk za fiskální rok je nižší než 35 milionů EUR a (iii) společnost má méně než 250 zaměstnanců. Ačkoliv zákon nestanoví žádné sankce za nedodržení, podíl žen v dozorčích radách od účinnosti tohoto zákona, vzrostl o 1,4 % na 11,2 %<sup>9</sup>. Samotné Nizozemsko vyslovilo nesouhlas s výše zmíněnou směrnicí, respektive s její částí o 40 % kvótě.

## 6. Situace v Německu

Ačkoliv je Německo v mnoha směrech vedoucím státem v rámci EU, v EGEI<sup>10</sup> se umísťuje pod evropským průměrem. Zajímavé je, že v německém Bundestagu „sedí“ 36,5 % žen, což je relativně hodně. Naopak v dozorčích radách je podíl žen pouze 18,9 % žen (ve výkonných orgánech je pouze 5,8 % žen). V prosinci roku 2014 byl po mnoha nezdarech přijat zákon, který požaduje alespoň 30 % zastoupení žen v dozorčích radách od roku 2016<sup>11</sup>.

## 7. Důvody pro vyváženost

Tato záležitost je často charakterizována jako čistě politický, respektive sociální problém. Může však mít i ekonomické dopady na konkrétní společnost. JUDr. Lucie Josková, Ph.D., LL.M., ve svém článku<sup>12</sup> na téma zastoupení žen v dozorčích radách akciových společností prosazuje názor, že jakákoliv různorodost podporuje kreativitu a inovaci. Dalším silným názorem je fakt, že velká část vzdělané populace zůstává nevyužitá ve věci řízení společností. Velké výzkumy z počátku tisíciletí poměřovaly, jaký vliv má

<sup>9</sup> European parliament; The policy on gender equality in the Netherlands, str. 10.

<sup>10</sup> Dostupné z <http://eige.europa.eu/content/gender-equality-index#/country/DE>

<sup>11</sup> European parliament; The policy on gender equality in Germany, str. 13.

<sup>12</sup> Lucie Josková: Budou mít akciové společnosti lepší dozorčí rady? (K účasti žen ve vedení společností), [Obchodněprávní revue 7-8/2013, s. 203]

diverzita pohlaví na výkon společností. Projekt od Kirshnan and Park z roku 2005 ukázal pozitivní vztah mezi diverzitou a finanční výkonností. Zmíněný průzkum sledoval 679 společností z celkových Fortune 1000. Na druhou stranu například průzkum od Rose z roku 2007 neshledal žádné pojitko mezi rozmanitostí a výkonností. Je tedy zřejmé, že čistě statistické údaje nemohou obstát jako obhajoba vyváženosti pohlaví.

Zůstává nám tedy čistě politicko-sociální důvod pro podporu vyrovnání zastoupení pohlaví v orgánech, respektive dozorčích radách společností. Je jasné, že ženy mají stejná práva jako muži a mohou se ucházet o stejné pozice (samozřejmě až na určité výjimky). Co je však dle mého zcela nepřijatelné, aby stát zasahoval například do výběrových řízení a určoval, jaká kritéria má společnost zvolit při výběru svých zástupců. Je nezbytné, aby si pracovní trh určoval v tomto směru své vlastní podmínky, a i přesto věřím, že k většímu vyrovnání zastoupení společnosti nakonec sami dojdou, neb to pro ně bude mít příznivé dopady zejména z pohledu médií a reprezentace.

## **8. Rozmanitost z pohledu věku a národnosti**

Mimo jednoznačně nejhlásitější případ rozmanitosti z pohledu pohlaví, je nutné posuzovat, zdali by věk či sociální postavení člena dozorčí rady nemohly mít pozitivní dopad na výkonnost tohoto orgánu společnosti. Nikdo asi nebude rozporovat, že zkušenost se váže s věkem. Je však běžné, že společnosti stanoví věkový limit pro členy svých orgánů. Důvodů k tomuto omezení může být víc než dost, například vitalita členů orgánů nebo naopak nedostatečné zkušenosti spojené s nízkým věkem.

Zejména u členů dozorčích rad se očekává vyšší míra zkušeností a znalostí. V tomto případě je tedy zcela ospravedlnitelné, aby pro členy dozorčích rad byl stanoven věkový limit se spodní hranicí. Naopak omezení horní hranice je často doporučována. Dokument s názvem „Staff regulations, rules and instructions applicable to officials of the organisations“<sup>13</sup> z dílny OECD v rámci rad pro organizace doporučuje omezit věk na 65 let.

---

<sup>13</sup> Data od OECD; Staff regulations, rules and instructions applicable to officials of the organisation; str. 45. Dostupné z [https://www.oecd.org/careers/Staff\\_Rules\\_en.pdf](https://www.oecd.org/careers/Staff_Rules_en.pdf)

Dalším a posledním tématem je národnostní zastoupení v dozorčích radách. Zejména v nadnárodních korporacích je zvykem, aby v dozorčích radách měla zastoupení osoba s původem obdobným jako sídlo společnosti. Podíváme-li se do obchodního rejstříku k ŠKODA AUTO a.s., zjistíme, že z 9 členů dozorčí rady je 5 cizinců, zejména z Německa. Důvod je zcela zřejmý a to v podobě jediného akcionáře německého Volkswagenu. Vlastník si tím zajišťuje přímou kontrolu nad svými dcerami, ale zároveň nechává prostor pro účast tuzemských zástupců pro lepší koordinaci. U ostatních dvou společností, tedy ČEZ a.s. a AGROFERT a.s. jsou všichni členové Češi. Ovšem, jedná se o české akciové společnosti, které však mají – především ČEZ – silný přeshraniční dopad. Bylo by tedy důvodné, aby dozorčí rady podobných společností doplnili osoby se zahraničním původem.

Ze zahraniční publikace zabývající se corporate governance mj. vyplývá, že z hlediska politického je národností diverzifikace hodnotná z důvodu stále se rozšiřující globalizace a vlivu více států na jednu společnost. Z hlediska společnosti, je vyzdvihována zejména vyšší výkonnost orgánů.

## 9. Prameny

1. Štenglová, I., Havel, B., Cileček, F., Kuhn, P., Šuk, P.: Zákon o obchodních korporacích. Komentář. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2013, ISBN: 978-80-7400-480-3
2. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In Beck-online [právní informační systém]
3. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In Beck-online [právní informační systém]
4. Kees Van Veen, Ilse Marsman: How international are executive boards of European MNCs? Nationality diversity in 15 European countries, Faculty of Economics and Business, University of Groningen, 2007
5. G20/OECD Principles of corporate governance, 2015, ISBN 9789264236882

