

# Najvyššie firemné orgány potrebujú sebareflexiu

Corporate Governance - cesta k efektívnejšiemu fungovaniu

## IGOR ŠULÍK

partner poradenskej skupiny AJG - Amrop Jenewein Group, líder pracovnej skupiny pre Services for Boards v strednej a vo východnej Európe (CEE) a iniciatív pre Corporate Governance think-tanku EPPP - Európske partnerstvo pre personálnu politiku

Pojem Corporate Governance sa do slovenčiny zväčša prekladá ako „správa a riadenie spoločnosti“. Odbornejšie definície ho vymedzujú ako súbor pravidiel, ktoré definujú vzťahy medzi exekutívnym vedením spoločnosti a jej štatutárnymi orgánmi, akcionármi a ostatnými zainteresovanými stranami.

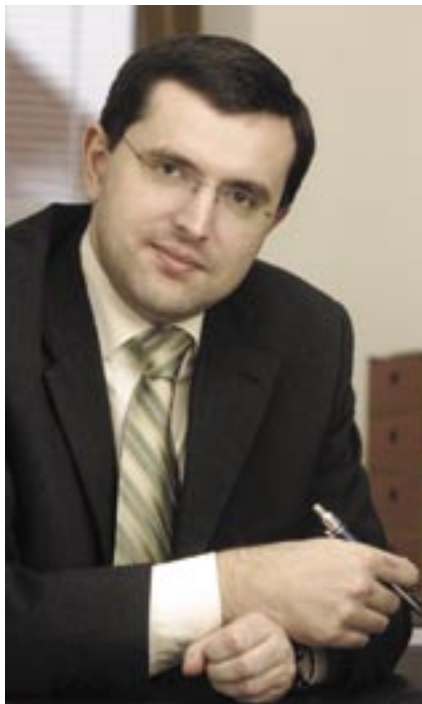
Pri optimalizácii fungovania a zvyšovaní konkurencieschopnosti sa vo všetkých sektoroch vrátane finančníctva do centra pozornosti čoraz častejšie dostáva otázka dobrej správy spoločnosti, tzv. Corporate Governance, a jej hlavný nositeľ - správne orgány (správna rada v anglo-americkom modeli a predstavenstvo a dozorná rada v kontinentálnom modeli). Efektívne zostavené a kvalitne fungujúce správne orgány totiž rozhodujúcou mierou prispievajú k úspechu, zvýšeniu transparentnosti a z hľadiska investorov k návratnosti vlozenej investície.

K nárastu záujmu o otázky dobrej správy spoločnosti viedli pred časom aj pády spoločností ako Enron či World-Com, spôsobené práve nedostatkami v ich správe a vo fungovaní správnych orgánov. Správne orgány sa aj vďaka tomu dostávajú pod drobnohľad ako ešte nikdy predtým. Ich nezávislosť, integrita a efektívnosť by mali byť v centre záujmu akcionárov i ostatných na spoločnosti zainteresovaných skupín. Sú totiž kritickým bodom dosiahnutia maximálnej hodnoty danej spoločnosti.

### Dobrá správa v praxi

Základným východiskom pre Corporate Governance je optimálne zostavenie správnych orgánov. Nemali by byť len zoznamom prominentných, dôležitých, resp. zaslužilých osobností, ale vhodne vybalansovanými tímami odborníkov s rozličnými schopnosťami, znalosťami a skúsenosťami, ktoré spoločnosť môže využiť na dosahovanie strategických zámerov. S tým súvisí jasné definovanie ich úloh a zodpovedností. Len profesionálne zostavené a nasmerované správne orgány vedú spoločnosť takým spôsobom, pri ktorom neustále vyhodnocujú rôzne parametre - obchodný model a stratégiu, výkonnosť, úroveň a spôsob vedenia, líderstvo.

Podobne ako iné procesy aj spôsob fun-



Šulík/Amrop

govania správnych orgánov treba podrobovať hodnoteniu (Board Review). Výkon pravidelných hodnotení sa postupne standardizuje - buď vo forme odporúčaní najlepších praktík v oblasti Corporate Governance, alebo priamo v požiadavkách niektorých spoločností na výkon ich správy. Napríklad od všetkých firiem kótovaných na NYSE burze sa vyžaduje, aby sa ich orgány minimálne raz ročne podrobili hodnoteniu fungovania. Práve tento krok je jedným z účinných spôsobov, pomocou ktorých možno dosiahnuť vyššiu zodpovednosť a efektívnosť.

### Potreba spätnej väzby

Formalizované hodnotenie výkonu správnych orgánov núti ich členov cielene sa venovať analýze vlastného fungovania a hľadaniu spôsobov na zlepšenie správy spoločnosti. Zameraním hodnotenia fungovania správneho orgánu ako tímu možno dosiahnuť, aby si jeho členovia lepšie uvedomili dôležitosť tímovej práce na tejto úrovni. Keďže hodnotenie tímoveho výkonu zahŕňa aj hodnotenie úloh, zodpovedností, prínosu a výkonu jednotlivých členov, jeho súčasťou bývajú aj individuálne hodnotenia.

Komplexné hodnotenie, t. j. hodnotenie správneho orgánu ako tímu a jeho jednotlivých členov, prináša úplný pohľad na fungovanie správnych orgánov spoločnosti a vytvára predpoklady na budúce zlepšenie. Okrem spomínanej vyššej zodpovednosti a efektivity podmieňuje lepšiu

tímovú dynamiku a komunikáciu, jasnejšie vymedzenie úloh a zodpovedností, zhodnotenie silných stránok a príležitostí na zlepšenie a harmonizáciu vzťahov medzi správnymi orgánmi spoločnosti a jej vrcholovým manažmentom.

### Získanie kľúčovej výhody

Maximálny prínos hodnotenia výkonu správnych orgánov spoločnosti predpokladá definovanie jasných cieľov, zvolenie najvhodnejšieho prístupu zohľadňujúceho nielen skúsenosti a potreby daného správneho orgánu, ale aj kultúru danej spoločnosti, stanovy, organizačné a rokovacie poriadky a iné dokumenty, a dôslednú realizáciu hodnotiaceho procesu. Identifikovanie a riešenie oblastí, ktoré bránia nie úplne optimálnemu výkonu správy spoločnosti, môže priniesť výrazné výhody nielen správnejmu orgánu, ale aj spoločnosti a jej akcionárom.

Zavedenie princípov dobrej správy spoločnosti do praxe a ich legislatívna implementácia zvýšia nielen efektívnosť a transparentnosť spoločnosti pôsobiacej v súkromnom sektore, ale môžu pomôcť zlepšiť správu aj štátom kontrolovaných alebo akciových spoločností. V každom prípade však ide o dôležitú otázku, ktorá si vyžaduje neustálu pozornosť. Bez ustavičného skvalitňovania fungovania a reflexie vlastnej činnosti totiž hrozí, že správne orgány spoločnosti ustrnú a nebudú dostatočne flexibilne reagovať na potreby v meniacom sa trhovom prostredí. ■



Ilustrácia: Amrop/SIFA