

**Pro informaci členů vlády České republiky**

**Věc: "Informace o stavu plnění Zásad odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů obchodních společností s majetkovou účastí státu nad 330/0, včetně státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem"**

Důvod předložení:

Předložení informace si vyžádala vláda ČR svým usnesením č. 159 ze dne 22. února 2011

Obsah:

I. Předkládací zpráva II.  
Informace

Předkládá: Ing. Miroslav Kalousek  
ministr financí

## II.

### Předkládací zpráva

Usnesení vlády ČR č. 159 ze dne 22. února 2010 k "Zásadám odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů obchodních společností s majetkovou účastí státu nad 33%, včetně státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem" (dále jen Zásady), uložilo ministru financí ve spolupráci s členy vlády v bodě III.2. předkládat vládě každoročně do 31. října počínaje rokem 2010 informaci o stavu plnění Zásad, tj. informovat vládu o stavu odměňování ve společnostech, státních podnicích a některých organizačních složkách státu, kterých se Zásady budou týkat.

Zásady mimo jiné stanovily pro ministerstva tyto povinnosti:

Identifikovat společnosti a označit vedoucí zaměstnance, na něž se Zásady vztahují,

Provést ocenění jednotlivých funkcí,

Stanovit maximální roční příjem u jednotlivých funkcí,

Stanovit roční a střednědobou variabilní složku příjmu a stanovit další práva,

vztahující se k dané funkci, které lze ocenit,

- Zajistit transparentnost v odměňování, tzn., aby:

a) byl systém odměňování projednáván kontrolními orgány,

b) ministerstva mohla ovlivnit znění pracovních a obdobných smluv, stejně jako stanovení krátkodobých a střednědobých cílů, které jsou základem pro výpočet odměn.

Vytypované resorty, které mají ve své působnosti společnosti, na něž se Zásady vztahují: Ministerstvo financí, Ministerstvo dopravy, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra a Ministerstvo zemědělství. V přímé působnosti těchto ministerstev bylo identifikováno celkem 28 společností. Na návrh Ministerstva obrany, byla schválena vládou ČR výjimka v zachování stávajícího systému odměňování u ředitelů čtyř společností (od roku 2011 tří společností) s platností do 31. prosince 2011 a to usnesením vlády ČR č. 697 ze dne 29. září 2010. Ve zbylých 25 společnostech se Zásady vztahují na 134 manažerských pozic.

V současné době probíhá implementace Zásad. Lze shrnout, že se implementace nachází v první fázi, tj. ministerstva mají většinou k dispozici nezávislé ocenění jednotlivých manažerských pozic. V další fázi se předpokládá, že jednotlivá ministerstva provedou úpravy mezd u manažerů u nichž jejich výše překročila výši referenčních platů, dále stanoví krátkodobé i střednědobé cíle pro jednotlivé společnosti, které budou následně rozpracovány pro konkrétní manažery. Jde o složité procesy zvláště tam kde rozhodování o zájmech státu (prostřednictvím svých zástupců) na valné hromadě musí být konsensuální s ostatními akcionáři.

Dle informací z jednotlivých resortů se kterými byla informace projednána se očekává plná implementace v průběhu roku 2011.

**Vládě je navrhováno, vzít materiál "Informace o stavu plnění Zásad odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů obchodních společností s majetkovou účastí státu nad 33 %, včetně státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem" na vědomí.**

### III.

## **"Informace o stavu plnění Zásad odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů obchodních společností s majetkovou účastí státu nad 33%, včetně státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem".**

### **1. Úvod**

Vláda ČR se v roce 2009 rozhodla zabývat se tématem mezd manažerů podniků se státním podílem s cílem sjednotit přístup k odměňování v těchto společnostech. Za tímto účelem byla vytvořena speciální pracovní komise, která zpracovala "Návrh Zásad odměňování vedoucích zaměstnanců a členů orgánů obchodních společností s majetkovou účastí státu nad 33%, včetně státních podniků a jiných státních organizací zřízených zákonem nebo ministerstvem" (dále jen "Zásady"). Zásady byly vládou přijaty Usnesením vlády č. 159 v únoru 2010. V rámci usnesení vlády č. 159, byl uložen v části III. Bod 2. úkol ministru financí ve spolupráci s členy vlády předkládat vládě každoročně do 31. října počínaje rokem 2010 informaci o stavu plnění Zásad, tj. informovat vládu o stavu odměňování ve společnostech, státních podnicích a některých organizačních složkách státu, kterých se Zásady budou týkat, jimi dosažených cílech a o plnění podmínek určujících výši odměn a jejich strukturu.

### **2. Základní pravidla a povinnosti stanovené zásadami**

Zásady mimo jiné stanovily pro ministerstva tyto povinnosti:

- a) Identifikovat společnosti (obchodní společnosti, státní podniky nebo i jiné státní organizace zřízené zákonem), na něž se vztahují tyto Zásady.
- b) V těchto společnostech označit vedoucí zaměstnance, na které se tyto Zásady vztahují.
- c) Provést ocenění jednotlivých pozic tzv. referenčním příjmem a to ve spolupráci s odborným konzultantem.
- d) Stanovit maximální roční příjem u každé jednotlivé pozice.
- e) Stanovit roční variabilní složku příjmu (min. 20 % z maximálního ročního příjmu).
- f) Stanovit střednědobou variabilní složku příjmu (min. 30 % z maximálního ročního příjmu).
- g) Stanovit další práva, vztahující se k dané funkci, které lze ocenit (max. 10 % z maximálního ročního příjmu), a které mj. obsahují i pravidla pro opuštění funkce.
- h) Zajistit transparentnost v odměňování, tzn., aby
  - byl systém odměňování projednáván kontrolními orgány,
  - ministerstva mohla ovlivnit znění pracovních a obdobných smluv, stanovení krátkodobých a střednědobých cílů, jež jsou základem pro výpočet odměn.

### 3. Stav implementace zásad

#### 3.1. Oblast působnosti

Bylo konstatováno, že Zásady se vztahují na působnost těchto ministerstev: Ministerstvo financí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo dopravy, Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra,

Uvedená ministerstva identifikovala celkem 28 společností v přímé působnosti s tím, že po úspěšné implementaci těchto Zásad, bude v další fázi provedena identifikace a implementace Zásad i u dceřiných společností. Na návrh Ministerstva obrany byla schválena vládou ČR výjimka v zachování stávajícího systému odměňování u ředitelů 3 společností s platností do 31. prosince 2011 a to usnesením vlády ČR Č. 697 ze dne 29. září 2010. Ve zbylých 25 společnostech se Zásady vztahují na 134 manažerských pozic.

#### Ministerstvo financí - 10 společností (55 funkcí resp. pozic)

- \* (5) ČEPRO a.s.
- \* (4) MERO, a.s.
- \* (5) ČSA, a. s.
- \* (10 ) ČEZ, a.s.
- \* (5) Letiště Praha, a.s.
- \* (5) ČEB, a.s.
- \* (5) EGAP, a.s.
- \* (5) KORADO, a.s.
- \* (6) Státní tiskárna cenin, s.p.
- \* (5) Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.

#### Ministerstvo zemědělství - 8 společností (29 pozic)

- \* (5) Lesy České republiky, s. p.
- \* (4) Povodí Labe, s.p.
- \* (4) Povodí Vltavy, s.p.
- \* (4) Povodí Ohře, s.p.
- \* (4) Povodí Odry, s.p.
- \* (2) Povodí Moravy, s.p.
- \* (4) Budějovický Budvar, n.p.
- \* (2) Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s.

Ministerstvo dopravy - 4 společnosti (34 pozic)

- \* (13 České dráhy, a.s.
- \* (10 Správa železniční dopravní cesty, s.o.
- \* (7) Řízení letového provozu, s.p.
- \* (4 ČD Cargo, a.s.

Ministerstvo průmyslu a obchodu - 2 společnosti ( 10 pozic)

- \* (5) ČEPS, a. s .
- \* (5) OTE, a.s.

Ministerstvo vnitra - 1 společnost (6 pozic)

- \* (6) Česká pošta, s.p.

Ministerstvo obrany - 3 společnosti (19 pozic)

- \* (9) VOP-026 Štenberk, s.p.
- \* (6) LOM PRAHA, s.p.
- \* (4 Vojenské lesy a statky ČR, s

Celkem 28 společností a 153 pozic

### **3.2 Stav implementace v jednotlivých resortech**

#### Ministerstvo financí (55 pozic)

MF ČR zajistilo stanovení referenčního příjmu u všech pozic smlouvou se společností Industrial Advisors, s.r.o., která využila k této činnosti služeb společnosti HayGroup a svých osobních informací a relací v podobných zahraničních firmách, spolu s posouzením známých relací v rámci České republiky.

V návaznosti na takto stanovené referenční příjmy, bylo provedeno posouzení stávajících příjmů a smluv, vyjma společnosti ČEZ, a.s. a Korado, a.s. Celkově bylo zjištěno, že u 20 pozic překračují současné příjmy referenční příjmy konstruované odborným konzultantem ve smyslu Zásad. V některých případech bylo zjištěno, že se jedná o násobné překročení. Ministerstvo předpokládá, že tyto výrazné odchylky dořeší nejpozději do konce roku 2011.

Ministerstvo provedlo kontrolu stanov příslušných společností a připravilo návrh jejich úprav resp. doplnění tak, aby byly v souladu se Zásadami. Ve společnostech, kde je ministerstvo jediným akcionářem byly tyto úpravy stanov realizovány k 30.6.2010 (rozhodnutím jediného akcionáře učiněným v působnosti valné hromady formou notářského zápisu). Ve společnostech, kde se koná valná hromada - byla na řádných valných hromadách konaných v červnu 2010 (ČEZ, ČSA) schválena obdobná změna stanov. U společnosti KORADO, a.s. valná hromada i dozorčí rada neschválila navržené úpravy ministerstva a to s ohledem na nízký akcionářský podíl, jenž má v této společnosti. Ve společnostech ČEB, EGAP a ČMZRB jsou úpravy stanov připraveny.

Při implementaci Zásad se ukazuje významná komplikace při aplikaci Zásad u společnosti ČEZ, a.s., neboť v dozorčí radě této společnosti není členem žádný zaměstnanec ministerstva. Z tohoto důvodu nemá ministerstvo přístup k údajům o odměňování vedoucích zaměstnanců, včetně konstrukce těchto smluv. Ministerstvo předpokládá, že najde se společností ČEZ, a.s. do konce roku způsob řešení, který umožní aplikovat za současné situace Zásady i v této společnosti.

#### Ministerstvo zemědělství (29 pozic)

Za účelem implementace Zásad vypsal ministerstvo veřejnou zakázku v rámci projektu "Vytvoření a implementace systému odměňování vedoucích pracovníků organizací rezortu Ministerstva zemědělství". Cílem projektu je navrhnout nový systém odměňování nejvyššího vedení organizací řízených, zřízených či zakládaných ministerstvem.

Veškeré další kroky vyplynou až v rámci realizace tohoto projektu, jehož konečný termín ministerstvo předpokládá nejpozději do 30.9.2011.

#### Ministerstvo dopravy (34 pozic)

Nezávislou odbornou konzultační společností HayGroup byla provedena analýza ohodnocení manažerských pozic. Z provedené analýzy vyplynulo, že případná změna manažerské smlouvy z titulu výše mzdy, připadá v úvahu pouze u jedné pozice z celkově zkoumaných 34 manažerských pozic.

Pro významnou část manažerů platí, že při dodržení pravidla 50-20-30 (Gedná se o strukturu odměn, tj. fixní mzda max. 50 %, roční odměna min. 20 %, střednědobá odměna min. 30 %) bude nezbytné, část jejich základní mzdy přesunout do variabilní složky.

Předsedovi správní rady SŽDC s.o. a předsedům dozorčích rad ČD, a.s. a ČD Cargo, a.s. bylo uloženo vypracovat smluvní podmínky odměňování vedoucích zaměstnanců, spadajících do pravidel Zásad. Obdobný přístup je aplikován u Řízení letového provozu, s.p. V současné době jsou tyto činnosti ještě rozpracovány.

#### Ministerstvo průmyslu a obchodu (10 pozic)

Nezávislými odbornými konzultanty MC Triton, s.l.o. a HayGroup, s.l.o. byla provedena analýza a ohodnocení manažerských pozic u společnosti OTE, a.s. Stanovy

byly upraveny v obou sledovaných společnostech ČEPS, a.s. a OTE, a.s. Střednědobé a krátkodobé cíle jsou s platností od 1. 1. 2011 zahrnuty do smluv o výkonu funkce člena představenstva u společnosti ČEPS, a.s. U společnosti OTE, a.s. budou střednědobé a krátkodobé cíle odměn projednány na valné hromadě do konce června 2011. Jedná se o jednoho člena představenstva, který dosahuje příjmu vyššího než je uvedeno v Zásadách v bodu 2.

U státních podniků v zakladatelské působnosti MPO je doloženo čestnými prohlášeními ředitelů, že jejich roční příjmy, včetně funkčních požitků nedosahují částky 1,8 mil. Kč.

#### Ministerstvo vnitra (6 pozic)

Ministerstvo vnitra zadalo v březnu 2010 úkoly plynoucí z Usnesení vlády č. 159 přímo České poště, s.p., která vybrala k ocenění pozic společnost M.C. Triton, spol. s LO S.L.O., ve spolupráci se společností HayGroup. Na základě provedené analýzy byly ministrem stanoveny maximální mzdy s tím, že následně Česká pošta, s. p. provedla úpravu manažerských smluv. Zároveň byly stanoveny krátkodobé a střednědobé cíle pro vrcholové vedení České pošty, s.p.

V rámci implementace Zásad byly částečně splněny úkoly ve vztahu ke členům dozorčí rady, tzn. že členové dozorčí rady pobírají za výkon své funkce fixní složku odměny a ve stejné výši i variabilní složku odměny. Variabilní složka odměny je vázána na zhodnocení plnění kritérií stanovených zakladatelem jednou ročně. Pokud se členům dozorčí rady vyplácejí odměny, budou akceptovány Zásady v odstavci 8. c), aby minimálně 30 % z celkového ročního nákladu na pozici bylo vyplaceno po 3 letech v návaznosti na vyhodnocení konkrétních kritérií.

#### Ministerstvo obrany (19 pozic)

Ministerstvo obrany v rámci přípravy Zásad, uplatnilo připomínky, zdůvodňované specifickými podmínkami vojenských opravárenských podniků a dosavadními zkušenostmi z jejich řízení, které však nebyly akceptovány s tím, že lze využít režimu výjimek, které Zásady připouštějí. Z tohoto důvodu Ministerstva obrany předložilo žádost o výjimku, která byla schválena vládou ČR usnesením č. 697 ze dne 29. září 2010 a která spočívá v zachování stávajícího systému odměňování u ředitelů 4 společností (od roku 2011 tří společností) s platností do 31. prosince 2011.

Ministerstvo obrany při stanovení výše referenčních mezd nevyužilo služeb nezávislého konzultanta s tím, že o výši mezd a způsobu odměňování zmíněných společností rozhodl ministr obrany na základě návrhu zodpovědného organizačního útvaru.

V rámci implementace Zásad považuje ministerstvo za problematické požadavky na stanovení kritérií nefinančního charakteru, při nichž se dle ministerstva nelze vyhnout "subjektivismu" a stanovení pravidla 50-20-30, které dle jejich názoru neodpovídá specifikům vojenských opravárenských podniků.

Motivace ředitelů státních podniků resortu obrany je založena na jednotných, dlouhodobě "platných a objektivně měřitelných ekonomických parametrech (zisk a

produktivita práce z přidané hodnoty), které jsou jednoduše ověřitelné. Je stanovena základní mzda a maximálně dosažitelný limit roční variabilní odměny. Pro jednotlivé složky maximálně dosažitelného ročního příjmu platí v r. 2011 pravidlo 70,6 - 29,4 - O. Pokud jde o odměňování nižších manažerských pozic, bylo ředitelům státních podniků uloženo aplikovat principy Zásad u vedoucích zaměstnanců, jejichž maximální celkový roční příjem včetně variabilních složek by mohl přesáhnout 1,8 mil. Kč. Dle sdělení ředitelů není předpoklad, že by celkový roční příjem manažerů v roce 2011 přesáhl uvedený limit.

### **3.3 Závěr**

V současné době probíhá implementace Zásad a je již zřejmé, že je třeba přistupovat k jednotlivým podnikům i funkcím (pozicím) individuálně s ohledem na velikost podniku, jeho postavení na trhu, společensko ekonomické dopady jeho činnosti na národní hospodářství i na strukturu obyvatelstva a je třeba přiměřeně respektovat i platnost již uzavřených smluv a názory ostatních akcionářů. Přesto je zřetelná snaha všech rezortů dospět k principům, které Zásady sledovaly a je již dnes viditelný posun v transparentnosti systému odměňování.

Navrhuje se proto i zvážení zda se má vláda touto problematikou nadále zabývat, zvláště když vezmeme v úvahu, že se současné platy budou i nadále vyvíjet v souvislosti s organizačními změnami podniků, s vývojem struktury jejich činností, vývojem trhů a s dalšími aspekty, které nelze přehlížet.