

Jasně úkoly pro státní firmy

Ministerstva zveřejní pro každou svěřenou státní firmu specifické a měřitelné zadání, jakým způsobem má firma naplňovat veřejný zájem a strategický cíl státu, pro který byla zřízena.

Popis problému

Česko má přibližně 55 aktivních 100% státem vlastněných firem¹⁷ (patří mezi ně např. České dráhy nebo Lesy ČR)¹⁸ s ročním obratem přes 440 miliard korun a majetkem v hodnotě 1,3 bilionu korun.¹⁹ Pracuje v nich více než 85 000 zaměstnanců.²⁰ Obratem jsou tyto firmy srovnatelné např. s ročními výdaji na zdravotní péči.²¹ V současnosti si ovšem státní firmy mohou žít relativně pohodlným životem, protože často nemají jasné zadání a nezodpovídají se za jeho plnění. Není výjimkou, že strategie rozvoje podniku si zpracovávají podniky samy, aniž by základní směřování nastavoval stát jako vlastník. Zatímco Lesy ČR státu ročně přináší miliardové zisky, environmentální Diama stát naopak miliardami dotuje. Velká suma veřejných peněz plynoucí do státních firem tak není dostatečně kontrolována (strategicky i ve smyslu auditu – NKÚ stále nemůže kontrolovat státní akciové společnosti). Současně neexistuje dostatečná kontrola toho, nakolik státní firmy naplňují veřejné zájmy a strategické cíle státu a nakolik jsou efektivně spravovány. Například problémy České pošty stát neřešil tak dlouho, že nyní musí činit bolestivé a nákladné kroky. Výběrová řízení do managementu státních firem probíhají za zavřenými dveřmi a veřejnost nemá možnost zjistit, zda probíhají profesionálně či jen formálně potvrzují předem vybraného kandidáta.

¹⁷ Autoři se vědomě rozhodli nezahrnout ČEZ, protože jde o firmu kótovanou na burze, z čehož vyplývají dvě důležitá specifika: povinnost ohledu na minoritní vlastníky, kteří očekávají maximalizaci zisku a vyšší úroveň transparentnosti oproti ostatním státním firmám.

¹⁸ Ministerstvo financí: Zpráva o plnění opatření vyplývajících ze Strategie vlastnické politiky státu k 31. 12. 2023. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2024/mf-informuje-o-plneni-strategie-vlastnicke-politik-57458>.

¹⁹ Interní data organizace Datlab.

²⁰ Viz opět Zpráva o plnění opatření vyplývajících ze Strategie vlastnické politiky státu.

²¹ Český statistický úřad. Souhrnné výdaje na zdravotnictví činily 597 miliard v roce 2022. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/struktura-vydaju-na-zdravotni-peci-podle-zdroje-financovani-se-dlouhodobě-prilis-nemeri>.

Navrhované řešení

Navrhované řešení pro zlepšení řízení státních firem v České republice se zaměřuje na posílení strategického řízení, odpovědnosti managementu a zvýšení transparentnosti.²² Vláda schválí stanovení strategických, nejen finančních, cílů pro každou firmu, které budou zveřejněné a aktualizované min. jednou za 4 roky, aby se těmito cíli zabývala každá vláda. Podle těchto cílů ministerstva společně s vedením státní firmy stanoví konkrétní kvantitativní i kvalitativní KPIs²³, od jejichž splnění se budou odvíjet odměny managementu státní firmy. Stanovené KPIs a zpráva o jejich plnění bude jednou za rok zveřejňovaná ve výroční zprávě. Ministerstva dále stanoví proces pravidelného, např. kvartálního reportingu, průběžného vyhodnocování plnění KPIs a stanovování výkonnostních odměn managementu. Vyšší nároky na management státních firem by měl jít ruku v ruce s posílením profesionality, důvěryhodnosti a transparentnosti výběrových řízení. Pro podpoření veřejné kontroly bude zavedena pravidelná prezentace výsledků všech 55 aktivních státních firem před příslušným výborem Poslanecké sněmovny. Zvýší se tak transparentnost a odpovědnost managementu státních firem nejen vůči vlastníkovi, ale i vůči veřejnosti.²⁴

Dopad

Majetek státu, se kterým státní firmy hospodaří, bude díky zavedení jasných zadání a měřitelných cílů daleko efektivněji využíván k naplňování specifických veřejných zájmů, pro které byly firmy zřízeny.

Odpovědnost managementu státních firem bude posílena kontrolou ze strany občanů díky zveřejňování vlastnických politik a cílů i formou prezentace výsledků v Poslanecké sněmovně.

Díky tomuto novému nastavení fungování státních firem bude možné stejné principy měřitelných cílů a transparentnosti zavést i pro 75 firem vlastněných kraji a stovky obecních firem, čímž se ještě významně rozšíří dobrá praxe efektivního využití prostředků plynoucích na zajištění veřejných politik.

²² Světová banka. Corporate Governance of State-Owned Enterprises. 2014. Dostupné z: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf>.

Světová banka. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises. 2021. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2021_581de09d-en.html.

OECD. State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications. 2013. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/state-owned-enterprises_5k4869ckgk7l-en.html.

Zásady řádné správy a řízení společnosti a aktivní účasti v oblasti německé federální vlády. Public Corporate Governance Kodex des Bundes. Dostupné z: https://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_06112024_VIIIIB1FB02032410002004.htm.

²³ Z angličtiny *key performance indicators* – klíčové ukazatele výkonnosti.

²⁴ Srov např. uznávanou dobrou praxí "Annual reviews", které provádí výbory novozélandského parlamentu. Zde např. zpráva z Annual review novozélandských aerolinií před výborem pro dopravu, která obsahuje i odkaz na videozáznam z jednání výboru. Dostupné z: <https://selectcommittees.parliament.nz/v/6/2d09915f-d86e-46f9-2ea6-08dd6d718a5c>.

Doporučení

- **Zavést jasnou vlastnickou strategii všech státních firem**

Do jednoho roku od nástupu do funkce vláda schválí vlastnickou politiku pro všechny aktivní státní firmy, která zejména stanoví dlouhodobé, zpravidla nefinanční cíle.

- **Stanovit a vyhodnocovat plnění konkrétních KPIs**

Ministerstva ve spolupráci s konkrétní státní firmou do 18 měsíců od vzniku vlády stanoví konkrétní a měřitelná KPIs. Tyto indikátory a zpráva o jejich plnění bude pravidelně zveřejňována ve výročních zprávách dané firmy.

- **Prezentace výsledků**

Ředitelé státních firem budou každoročně před příslušným výborem Poslanecké sněmovny prezentovat, jak se jim daří naplňovat vlastnickou politiku a KPIs. Povinnost pravidelného projednání do 1 roku od voleb zavede novela jednacního řádu Poslanecké sněmovny.

- **Profesionální a otevřená výběrová řízení**

Pro nalezení nejschopnějších manažerů a zajištění maximální důvěry uchazečů i veřejnosti budou ministerstva vypisovat profesionální a transparentní výběrová řízení do managementu státních firem. Tyto se mají řídit principy popsány v našem doporučení týkajícího se výběru manažerů dohledových a regulačních úřadů (viz dále v dokumentu) a navázat je na činnost Vládního výboru pro personální nominace.²⁵

²⁵ Členové Vládního výboru pro personální nominace mohou být zapojeni oproti stávajícímu stavu již do výběrových řízení na pozice v managementu státních firem (§ 10–12 nominačního zákona).