

Jak zajistit kvalitní obsazování pozic v orgánech státních firem?

Analýza nominačního zákona, hlavních nedostatků a návrhy na zlepšení

Manažerské shrnutí

Společnosti s majetkovou účastí státu hospodaří s majetkem přesahujícím 1,3 bilionu Kč a mají roční obrat přes 440 miliard Kč. Kvalita řízení těchto podniků má proto zásadní dopad na hospodárnost státu, veřejné finance i důvěru veřejnosti.

Nominační zákon a zřízení Výboru pro personální nominace představují významný krok k profesionalizaci a transparentnosti personálních nominací do řídicích a dozorčích orgánů státních podniků. Analýza potvrzuje, že tento systém posiluje kvalitu nominací do orgánů společností s majetkovou účastí státu. Ze 414 nominací od účinnosti zákona Výbor udělil nedoporučující stanovisko ve 25 případech (6 %) a z toho ve 20 případech bylo stanovisko Výboru ministerstvem respektováno (80 %). Nejčastěji přes nedoporučení Výboru svého nominanta jmenovalo MZe (3 ze 7 nedoporučení), naopak MPO, MV, MZ, MO vždy stanovisko respektovaly.

Ačkoli nominační zákon přinesl značný posun k lepšímu, je zde stále prostor pro zlepšení především v oblasti profesionalizace obsazování pozic v orgánech státních firem a transparentnosti. Tato analýza přináší zhodnocení současných nedostatků fungování nominačního zákona a nabízí konkrétní doporučení, jak tyto nedostatky napravit.

Hlavní problémy a navrhovaná řešení

1. Nízký dosah státu na kvalitní kandidáty

- Dalšímu posílení profesionalizace obsazení funkcí v orgánech státních firem brání „nedostatek lidí“, respektive nedostatečné povědomí nominujících orgánů o možných vhodných kandidátech.
- Doporučujeme proto zřídit **centrální databázi kandidátů**, do které se budou moci hlásit uchazeči o funkce v orgánech státních firem a **zapojit do hledání a výběru kandidátů headhuntingové agentury**, které by měly větší dosah i na kandidáty ze zahraničí.

2. Absence systémového přístupu k výběru kandidátů

- Stát v současné době nemá ucelený a systematický přístup k obsazování pozic v dozorčích radách. Výběr kandidátů není založen na předem stanovených

požadavcích na odborné kompetence, zkušenosti ani na potřeby konkrétní dozorčí rady.

- Doporučujeme proto zavést **povinnost pro ministerstva definovat profily** pro obsazování jednotlivých pozic v dozorčích radách. Tato kritéria by měla zohledňovat zejména **odbornou způsobilost, relevantní praxi a žádoucí rozmanitost** složení dozorčích rad, a umožnit transparentní a srovnatelný výběr kandidátů.

3. Nízká transparentnost a roztříštěnost informací na straně ministerstev

- Informace o nominacích, výběrových řízeních a jmenováních jsou roztříštěná, často neúplná nebo velmi obtížně dohledatelná. Jsou publikována v takových formátech, které nepodávají jednoduchý přehled, nepřinášejí dostatečnou transparentnost a jsou jen špatně dostupná potenciálním kandidátům.
- Doporučujeme proto zřídit jednotný **veřejný portál pro výběrová řízení, nominace a jmenování** do orgánů subjektů s majetkovou účastí státu, vedený pod Úřadem vlády, se strojově čitelnými daty a kompletní dokumentací ke každé obsazované pozici.

4. Výbor pro personální nominace plní „jen“ podpůrnou funkci záchranné sítě

- Výbor pro personální nominace nenaplňuje veškeré funkce, které by potenciálně mohl naplňovat a které OECD ve svých doporučeních navrhuje. Funguje jako orgán, který může přimět k přehodnocení nominace v těch nejzazších případech, nevstupuje však do počáteční fáze procesu nominací.
- Doporučujeme rozšířit roli Výboru pro personální nominace a zapojit ho do procesu formulací profilů jednotlivých pozic představenstva a dozorčích rad. Další možnou cestou je zřízení Výborů pro jmenování u strategických subjektů (jak navrhuje OECD i Kodex správy a řízení společností ČR), který by ministři navrhoval vhodné kandidáty k nominaci.
- Výbor pro personální nominace by měl dále klást větší důraz na konkrétní odůvodnění svých negativních stanovisek, aby měla jeho rozhodnutí větší váhu a mohla sloužit jako vodítko pro nominující ministerstva i do budoucna.

Jak zajistit kvalitní obsazování pozic v orgánech státních firem?

Analýza nominačního zákona, hlavních nedostatků a návrhy na zlepšení

Analýza nominačního zákona a jeho fungování.....	4
Stav podniků s majetkovou účastí státu.....	4
Historie.....	5
Nominační zákon.....	5
Výbor pro personální nominace.....	7
Nominační postup.....	8
Výběrové řízení.....	8
Průběh projednání návrhu nominace.....	9
Fungování Výboru pro personální nominace.....	13
Jednotlivá ministerstva.....	13
Soulad s doporučeními OECD.....	18
A. Transparentnost a zveřejňování nominací.....	19
B. Větší zapojení Výboru pro personální nominace, výbory pro jmenování a externí nezávislí experti.....	20
C. Kritéria výběru členů rad.....	22
D. Databáze kandidátů.....	23
E. Diverzita.....	24
Závěr.....	26
Doporučení.....	26
Změna norem.....	26
Změna praxe.....	27
Zdroje.....	29
Annex.....	30

Tento projekt vznikl za podpory Aliance pro moderní stát, která propojuje dárce, experty, organizace a veřejnou správu. Podpora Aliance je zaměřena na projekty s významnými dopady v oblastech demokracie a bezpečnosti, moderní státní správy a efektivního hospodaření státu. Fond Aliance spravuje Nadace OSF.

Analýza nominačního zákona a jeho fungování

Stav podniků s majetkovou účastí státu

Portfolio subjektů s majetkovou účastí státu (SMÚS) tvořilo k 31.12.2024 celkem 91 subjektů. Jedná se o 38 akciových společností, 1 společnost s ručením omezeným (IKEM), 1 komanditní společnost (GALILEO REAL, k.s.), 53 státních podniků a 1 národní podnik (Budějovický Budvar, n.p.). Vlastnická práva jsou rozdělena pod 9 resortů (ministerstev), z nichž nejvíce společností spravuje Ministerstvo financí.¹

	a.s.	s.r.o.	k.s.	s.p.	n.p.	Celkem
MD	1	0	0	6	0	7
MF*	27	0	1	2	0	30
MK	1	0	0	0	0	1
MO	0	0	0	6	0	6
MMR*	0	0	0	0	0	0
MPO*	5	0	0	15	0	20
MV	0	0	0	2	0	2
MZ	0	1	0	3	0	4
MZe	5	0	0	15	1	21
CELKEM	39	1	1	53	1	91

* NRB, a.s. je dle vlastnických podílů rozdělena mezi 3 resorty (MF, MMR a MPO) vykonávající vlastnická práva. Pro účely této analýzy se započítává pouze jednou pod gesci MPO.

Ministerstvo zemědělství oproti minulému roku snížilo počet státních podniků o tři. U jednoho došlo k úspěšné likvidaci a ostatní dva byly sloučeny se Státním statkem Jeneč. Ředitelství silnic a dálnic, spadající pod Ministerstvo dopravy, změnilo svoji právní formu z příspěvkové organizace na státní podnik a spadá tak nově do této analýzy.

Ke konci roku 2024 tak tvořilo portfolio SMÚS celkem 91 subjektů, z toho 38 strategických, 12 podpůrných a 41 zbytných subjektů (společnosti s majetkovou účastí státu a státní podniky, u kterých se výhledově předpokládá jejich prodej nebo likvidace).

¹ ZPRÁVA O PLNĚNÍ OPATŘENÍ VYPLÝVAJÍCÍCH ZE STRATEGIE VLASTNICKÉ POLITIKY STÁTU K 31. 12. 2023, dostupné zde: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2024/mf-informuje-o-plneni-strategie-vlastnicke-politik-57458>

Historie

Jedním z prvních kroků k zajištění transparentního a veřejného výběru osob do řídicích a dozorčích orgánů veřejně vlastněných podniků bylo zřízení vládního Výboru pro personální nominace z roku 2014, ke kterému došlo [usnesením č. 177](#), o zřízení vládního Výboru pro personální nominace. Jednalo se o poradní orgán vlády, který na základě přijatých hodnotících kritérií posuzoval veškeré nominace osob do dozorčích a řídicích orgánů SMÚS, státních podniků a národního podniku.

V roce 2019 pak byl přijat zákon č. 353/2019 Sb., o výběru osob do řídicích a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon). Zákon nabyl účinnosti 4.1. 2020 a uložil vládě zřídit Výbor pro personální nominace (Výbor). Vláda zřídila Výbor v souladu se zákonem 27.1.2020 a schválila [Statut Výboru](#) a jeho [Jednací řád](#).

Než byl nominační zákon přijat, upravoval výběr osob do řídicích a dozorčích orgánů pouze částečně občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákon o státním podniku, živnostenský zákon a zákon o střetu zájmů.

Výbor pro personální nominace byl ustanoven usnesením vlády České republiky ze dne 27. ledna 2020 č. 82 na základě zákona č. 353/2019 Sb., o výběru osob do řídicích a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon). Jeho činnost dále upravují vládou schválený Statut Výboru a Jednací řád Výboru. Zákonem zřízený Výbor nahradil předchozí vládní Výbor pro personální nominace, který byl ustanoven usnesením vlády ze dne 17. března 2014 č. 177.

Nominační zákon

Deklarovaným cílem přijetí nominačního zákona je zajištění transparentního výběru osob do řídicích a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu na základě objektivních kritérií a pod veřejnou kontrolou. Nový zákon také reaguje na [zprávy BIS](#), kde se od roku 2010 poměrně pravidelně opakují upozornění na *relativně slabou pozici vlastníka usnadňující nehospodárné chování managementu* (BIS 2010, str. 3).

Zákon se tak vztahuje na postup ministerstev v oblasti personálních nominací do řídicích a kontrolních orgánů, a to jak monistické, tak i dualistické koncepce a dopadá tedy na jednatele, statutární ředitele nebo ředitele, členy představenstva, členy správní rady a členy dozorčí rady. Naopak se nevztahuje na výbor pro audit, vzhledem k tomu, že se jedná o specializovaný orgán se speciální zákonnou úpravou. Pokud se v textu zmiňují obecně rady, jedná se jak o dozorčí tak řídicí rady dle nominačního zákona.

Dalším důležitým cílem tohoto zákona je omezení korupčních rizik, díky omezení obsazování pozic ve SMÚS na základě osobních, politických či klientelistických vztahů.

Nastavuje pravidla pro výběrová řízení do řídicích orgánů a nominačních procesů do dozorčích orgánů. Důležitou součástí úpravy je také povinné zveřejňování - nominantů, zápisů z jednání Výborů i povinného odůvodnění odchýlení se od stanoviska Výboru.

Tím mělo dojít k zajištění odborné kontroly hospodaření a odborného vedení, které povede k zamýšleným výsledkům.

Nominační zákon upravuje postup při výběru osob, které mají být ze strany státu navrženy nebo jmenovány do řídicích a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu:

- a) obchodní společnost, v níž má stát majetkovou účast,
- b) státní podnik, nejde-li o státní podnik, jehož právní poměry se dosud řídí zákonem č. 111/1990 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů,
- c) národní podnik a
- d) státní organizace Správa železniční dopravní cesty.

Uplatní se tedy jen v případech, kdy osobu do řídicích nebo dozorčích orgánů navrhuje stát, respektive ministerstvo.

Doporučení

Bylo by vhodné zvážit, zdali zavést obdobný mechanismus, popřípadě rozšířit působnost tohoto zákona i na zdravotnická zařízení, jak doporučuje Sektorová analýza korupce ve zdravotnictví. Ke zvážení do budoucna doporučujeme také zavedení obdobné formy mechanismu i na úrovni velkých měst a krajů, které napomohou transparentnosti, ale nebudou představovat přílišný zásah do práva na samosprávu.

Stejně tak lze uvažovat o obdobném mechanismu nebo rozšíření působnosti i na zdravotní pojišťovny a VZP. Bylo by nutné zavést takový mechanismus, který by odpovídal tomu, že 10 členů dozorčí rady je volených Poslaneckou sněmovnou a 3 členy jmenuje vláda na návrh ministra zdravotnictví. V případě členů volených vládou by bylo možné pravidla nominačního zákona aplikovat poměrně snadno, u těch volených poslaneckou sněmovnou je otázka, zdali je to možné. Nabízí se možnost, že by Výbor pro personální nominace posuzoval kandidáty ještě před tím, než o nich poslanecká sněmovna hlasuje.

Hlavními oblastmi zákona tak jsou:

- Zřízení Výboru pro personální nominace pod Úřadem vlády, který má na starosti posouzení návrhů na nominace osob do řídicích nebo dozorčích orgánů SMÚS.
- Úprava postupu ministerstev při výběru osoby, kterou ministerstvo nominuje, aby stát zastupovala v řídicích a dozorčích orgánech SMÚS.

Nominační proces do svých vnitřních předpisů dosud implementovalo 6 ministerstev, Ministerstvo dopravy a Ministerstvo pro místní rozvoj tak dosud neučinilo, ačkoli se nominační postup i v těch ministerstvech také řídí zákonnou úpravou.²

² ZPRÁVA O PLNĚNÍ OPATŘENÍ VYPLÝVAJÍCÍCH ZE STRATEGIE VLASTNICKÉ POLITIKY STÁTU K 31. 12. 2023, str. 11. Dostupné zde: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2024/mf-informuje-o-plneni-strategie-vlastnicke-politik-57458>

Výbor pro personální nominace

Výbor funguje jako poradní orgán vlády, který posuzuje veškeré nominace osob do dozorcích a řídicích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (stejná působnost jako nominační zákon). Výbor má 5 členů, kteří jsou jmenováni vládou na funkční období 5 let s možností opakování. Členem se může stát jen taková fyzická osoba, která má více než 30 let, je svéprávná, bezúhonná, bezdlužná a nejméně 5 let vykonávala činnosti spočívající v řízení právnických osob, v oboru práva, personalistiky, auditní činnosti, ekonomie anebo ve finanční nebo hospodářské oblasti a není členem politické strany nebo politického hnutí.

Členové si ze svého středu zvolí předsedu a místopředsedu. Za členství náleží odměna, kterou stanovuje vláda usnesením, od počátku fungování Výboru v roce 2020 se tato částka nezměnila a jde o 350 Kč za hodinu. Tato částka, pokud má být obsazen experty, se zdá být poněkud nízká a je tak na zvážení, zdali ji nenavýšit, aby více odpovídala odměnám v soukromém sektoru. Dále členům náleží cestovní náhrady dle zákoníku práce.

Doporučení

Odměna členům Výboru by se měla zvýšit, aby odpovídala současným podmínkám a měla by se automaticky zvyšovat spolu s inflací. Stejně tak by bylo vhodné umožnit Výboru větší časovou dotaci na jednotlivé kandidáty.

Nominační postup

Výběrové řízení

O tom, jak bude nominační postup probíhat rozhoduje také to, zdali se jedná o nominaci do řídicího orgánu nebo do dozorčího orgánu. V případě jmenování do řídicích orgánů je nutné (až na výjimky u naléhavých případů) provádět výběrové řízení a oznámit je nejméně 10 dnů před jejich konáním. Pro samotné výběrové stanovuje zákon jen minimální požadavky. Kromě lhůty pro oznámení se jedná o uvedení podmínek pro výkon funkce. U nominací do dozorčích orgánů není výběrové řízení nutné a ministerstvo může kandidáta přímo nominovat.

Ministerstvo při nastavení výběrového řízení stanoví podmínky pro výkon funkce a přihlédne k významu, charakteru, cílům a velikosti právnické osoby. Jako příklady podmínek zákon uvádí:

- odborné předpoklady,
- příslušný stupeň vzdělání, je-li požadován,
- způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu se zákonem upravujícím ochranu utajovaných informací, je-li požadována,
- znalost cizích jazyků,
- důvěryhodnost,
- manažerské předpoklady,
- znalosti a odpovídající praxe v oboru řízení právnických osob, práva, personalistiky, auditní činnosti, ekonomie, účetnictví anebo finanční nebo hospodářské oblasti
- anebo praxe v oblasti předmětu podnikání nebo činnosti SMÚS.

Uchazeč musí vedle výše zmíněných podmínek splňovat:

- věk alespoň 25 let,
- plná svéprávnost,
- bezúhonnost,
- bezdlužnost,
- podmínky dle jiných právních předpisů.

Je otázkou, zdali je nutné po kandidátech požadovat potvrzení o bezdlužnosti. Dokládání některých dokumentů je poměrně časově náročné a celý proces prodlužuje a stěžuje. Doporučujeme zvážit propojení systému tak, aby veškerá dokumentace byla přístupná Výboru pro personální nominace na základě plné moci od kandidáta.

Přihlášky poté posuzuje nejméně 3 členná výběrová komise nominovaná ministrem a o výběrovém řízení a jeho průběhu se provede písemný záznam.

Výjimka dle §10 (4)

K nominaci bez výběrového řízení došlo hned v několika případech a vždy (dle dostupných informací) na Ministerstvu obrany.

- [Mgr. Jiří Protiva](#) byl jmenován 10.2.2021 Ministerstvem obrany ředitelem státního podniku Lom Praha poté, co se předchozí ředitel vzdal funkce ze zdravotních důvodů.
- [Ing. Petr Novotný](#), byl nominovaný na původní pozici Mgr. Jiřího Protivy, taktéž bez výběrového řízení, z důvodu náhlého uvolnění pozice. Dále byl v roce 2022 nominován do funkce ředitele VOP CZ, s.p.
- [Ing. Marek Špok, Ph.D.](#), který jej řídil už v letech 2014 – 2019. Ministerstvo obrany uplatnilo výjimku kvůli mimořádné strategické roli, kterou VOP CZ, s.p. zastává a současně kvůli jeho nepříznivé ekonomické situaci. Další osobou nominovanou bez výběrového řízení je
- [Ing. Jaroslav Neraď](#), u kterého Ministerstvo obrany výslovně tuto informaci neuvádí, ale vypisuje důvody naléhavosti.
- [Ing. Jiří Kašpárek](#), není možné u něj dohledat informace ohledně nominace a zdali proběhlo výběrové řízení. Na základě [žádosti o informace](#) je možné dovodit, že i Jiří Kašpárek byl jmenován bez výběrového řízení. Tím, že ministerstvo nezveřejnilo tuto informaci porušilo nominační zákon, který ukládá informace o použití výjimky neprodleně zveřejnit.

Doporučení

Možnost nominovat osobu do řídicího orgánu bez výběrového řízení je nyní definována velmi široce: *Povinnost konat výběrové řízení se nevztahuje na naléhavé případy za předpokladu, že ministerstvo svým jednáním tento stav nezpůsobilo a ani jej nemohlo předvídat.* Bylo by vhodné tuto možnost ponechat, ale jasněji definovat v jakých případech může být použita, aby se předešlo jejímu zneužívání.

Průběh projednání návrhu nominace

Nominace předkládají jednotlivá ministerstva, do jejichž gesce daná právnická osoba spadá. Ačkoli ministerstva mohou předložit i více nominací na jednu pozici, zatím k tomu nikdy nedošlo. Ministerstvo zveřejní, dle §13(2) a (3) na svých stránkách údaje o uchazeči, kterého nominuje (jméno, rok narození, funkce na níž je nominován). V případě, že kandidát není do funkce nakonec jmenován odstraňuje většina ministerstev ze svých stránek informace o jeho nominaci. Ačkoli to lze odůvodnit ochranou osobních údajů neúspěšných kandidátů, nemá takové jednání oporu v zákoně.

Návrh obsahuje kromě identifikace nominované osoby také její profesní životopis a informace o výběrovém řízení, včetně podkladů, které uchazeč předložil a záznamu o jeho průběhu. Výbor si také může vyžádat od ministerstva dodatečné podklady nebo informace k nominované osobě.

Výbor projedná nominace do 10 dnů od předložení návrhu a pokud návrh není odmítnut z důvodů nedostatků na straně nominovaného (věk 25 let, svéprávnost, bezúhonnost, bezpečnostní prověrka - pokud je vyžadována, bezdlužnost apod.), zaujme k nominaci

doporučující či nedoporučující stanovisko. Je ke zvážení, zdali by tento proces doložení dokumentů neměl být zautomatizován tak, aby to co je možné, mohl Výbor sám ověřit pomocí propojeného portálu.

Schůze jsou neveřejné a svolávají se podle potřeby tak, aby byly dodrženy zákonné lhůty. Výbor přihlédne k podmínkám pro výkon funkce, které stanovilo ministerstvo, požadavkům stanoveným zákonem nebo zakladatelským právním jednáním právnické osoby a dále k odborným a osobnostním předpokladům navržené osoby pro výkon funkce. Výbor si také může přizvat nezávislou třetí osobu pro posouzení odborných předpokladů.

Z pohovoru se pořizuje písemný záznam, který obsahuje náležitosti dle §15 nominačního zákona:

- a) datum a místo konání pohovoru,
- b) identifikaci nominované osoby,
- c) identifikaci právnické osoby s majetkovou účastí státu a označení orgánu, do kterého je osoba nominována,
- d) průběh pohovoru a
- e) zdůvodněné stanovisko Výboru k návrhu nominace.

Záznam je nejpozději do 5 pracovních dnů od projednání nominace odeslán ministerstvu a poté, co dojde ke jmenování nebo navržení nominované osoby do funkce, zveřejní Výbor záznam a životopis navržené osoby na [svých stránkách](#). Záznam musí obsahovat datum, identifikaci nominované osoby, identifikaci právnické osoby, průběh pohovoru a zdůvodněné stanovisko.

Stanovisko Výboru není pro ministerstvo závazné. To musí pouze odůvodnit jmenování nebo navržení nominované osoby do funkce a přihlédnout ke stanovisku. Ministerstvo zveřejní informaci o jmenování a v případě, že se ministerstvo odchýlí od stanoviska musí zveřejnit vysvětlení, proč dospělo k odlišnému závěru.

V případě, že nedojde ke jmenování nominované osoby, tak se osobní informace o ní na webu Výboru nezveřejňují. Tím je chráněno soukromí neúspěšných uchazečů a dochází ke zveřejňování informací pouze u těch osob, které nakonec ve funkcích usednou (tedy o členech dozorcích a řídicích orgánů státních firem). Jediné ministerstvo, které neúspěšné nominace ponechává na svých stránkách je ministerstvo financí.

Nedoporučující stanoviska

Ministerstva za dobu účinnosti nominačního zákona obdržela nedoporučující stanoviska v celkem 25 případech. Ve dvaceti případech stanovisko bylo respektováno a nominovaná osoba nebyla jmenována či navržena do funkce. V pěti případech se ministerstva od stanoviska Výboru pro personální nominace odchýlila.

V následujícím přehledu uvádíme tu část nedoporučujícího stanoviska, která se vyjadřuje ke kompetencím kandidátů, kteří nakonec byli, i přes negativní stanovisko, jmenováni do funkce.

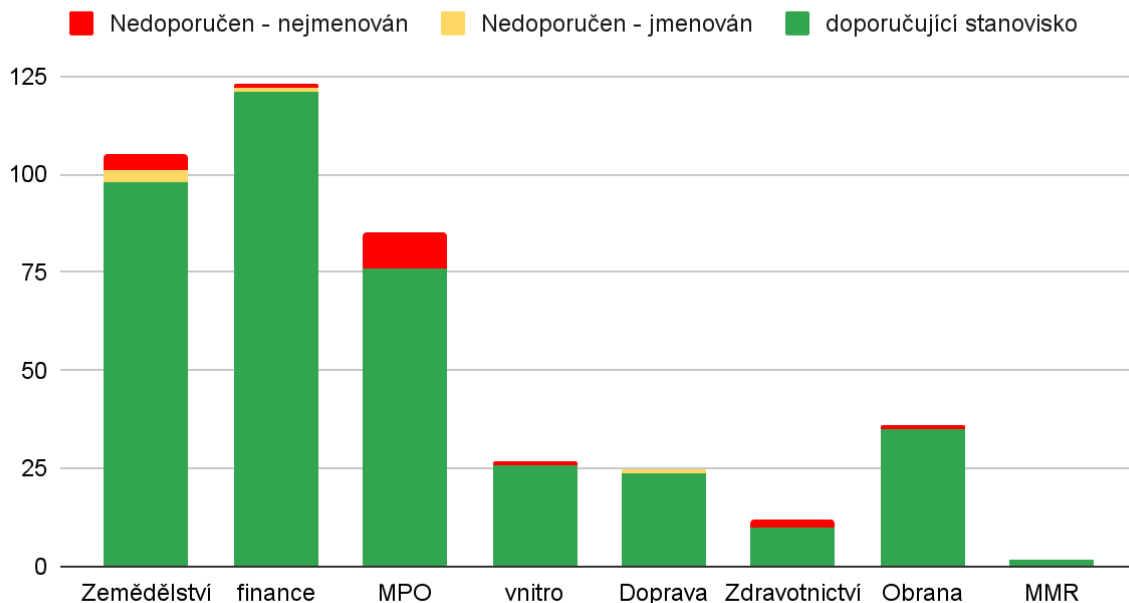
- **Mgr. Karel Janoušek**, nominovaný Ministerstvem zemědělství na člena dozorčí rady Povodí Vltavy, státní podnik:
 - Stanovisko:
 - *V této části pohovoru působil nominant značně nepřesvědčivě, odpovědi na některé otázky členů Výboru byly velmi obecné až zmatečné. Nominant neprokázal relevantní kompetence potřebné pro výkon funkce člena dozorčí rady.*
 - *V této části pohovoru nominant dostatečně neprokázal, že disponuje znalostmi potřebnými k plnění role člena dozorčí rady státního podniku.*
- **Ing. Martin Mareš, DiS**, nominovaný jako člen dozorčí rady Povodí Labe, státní podnik:
 - Stanovisko:
 - *Nominant v této části pohovoru jednoznačně neprokázal, že má ucelenou představu o úkolech dozorčí rady a o svém působení v dozorčí radě státního podniku Povodí Labe, státní podnik. Při odpovědích na dotazy byla patrná celková nedostatečná připravenost a přesvědčivost nominanta.*
- **Bc. Michal Šimek**, nominovaný jako člen správní rady Správy železnic, státní organizace:
 - Stanovisko:
 - *V této části pohovoru (přehled o činnosti právnické osoby, do jejíhož orgány byla osoba nominována) nominant dostatečně neprokázal, že disponuje potřebnou mírou znalostí a zkušeností, nezbytnou pro řádný výkon takto odpovědné funkce, a rovněž ve svých odpovědích byl z věcného hlediska dostatečně přesvědčivý. Nominant rovněž nedisponuje příslušným stupněm vzdělání. Nepodařilo se mu tedy prokázat, že by byl dostatečně připraven pro výkon vysoce odpovědné funkce člena správní rady.*
 - *V této části pohovoru Výbor shledal, že nominant nemá potřebné manažerské zkušenosti, dovednosti a předpoklady.*
- **Mgr. Libor Hoppe**, nominovaný jako člen dozorčí rady Povodí Moravy, státní podnik:
 - Stanovisko:
 - *V této části pohovoru neprokázala nominovaná osoba dostatečné zkušenosti z oblasti vodního hospodářství ani potřebné kontrolní a manažerské dovednosti. Ve svých odpovědích byla značně nekonkrétní.*
- **Ing. Ivan Duda**, nominovaný jako člen dozorčí rady České exportní banky, a.s.:
 - Stanovisko:
 - *U inženýra Dudy Výbor nevedl jediný důvod, proč by neměl být nominovaný. Stanovisko obsahuje pouze standardní text, který je u každého nominovaného totožný.*

S upozorněním nebo s podmínkou

V jednom případě pak Výbor kandidáta doporučil s podmínkou (zbavit se střetu zájmů) a jednou s výhradou (opět nejspíše střet zájmů). V ani jednom z těchto posledně uvedených nebyl problém před jmenováním vyřešen.

- [Mgr. Jaroslav Janáček](#), nominovaný jako předseda Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu, a.s.: stanovisko je totožné, jen je uvedena tato věta:
 - Stanovisko
 - *doporučuje vyslovit s navrhovanou personální nominací souhlas, za podmínky, že se nominant vzdá své dosavadní funkce v dozorčí radě společnosti Výstaviště České Budějovice a.s., a to z důvodu možného střetu zájmů (PGRLF, a.s. je jediný akcionář Výstaviště České Budějovice a.s.).*
 - *Pan Janáček se této funkce nevzdal a byl přesto 22.9.2020 jmenován místopředsedou PGRLF, a.s. a pokračoval v této funkci až do 31.3. 2022. Předsedou dozorčí rady Výstaviště České Budějovice a.s. byl až do 4.4.2022.*
- [Ing. Vít Rous](#), nominovaný jako člen dozorčí rady Povodí Ohře, státní podnik: stanovisko je opět totožné, jen je uvedena tato věta:
 - Stanovisko:
 - *doporučuje vyslovit s navrhovanou personální nominací souhlas, současně však upozorňuje na možný střet zájmů nominované osoby.*
 - Jelikož chybí jakékoliv odůvodnění můžeme se jen domnívat, že toto upozornění je z důvodu, že je jednatelem společnosti, která se zabývá čištěním odpadních vod, revitalizacemi toků, rašelinišť a modrozelenou infrastrukturou.
 - Vít Rous je až dosud jednatelem a jediným společníkem této společnosti.

Stanoviska a jmenování dle resortů



Fungování Výboru pro personální nominace

Výbor se poprvé sešel 11. února 2020 a od pandemie se schází převážně přes online platformu Webex. Od počátku svého působení projednal 414 nominací (z informací od ministerstev získaných dle zákona o svobodném přístupu k informacím). Sám Výbor zveřejnil 372 zápisů z projednání nominací. Vzhledem k tomu, že nezveřejňuje ty zápisy, kdy daná osoba nakonec nebyla jmenována, k čemuž došlo ve 20 případech, mělo by být zveřejněno cca. 394 zápisů (může tam být drobný rozdíl oproti informacím obdržaným na dotaz podle zákona o svobodném přístupu k informacím, vzhledem k časovému odstupu). V několika případech, kdy osoba byla jmenována, však Výbor patrně nezveřejnil svůj zápis a stanovisko.

Jednotlivá ministerstva

Nejčastějším předkladatelem je Ministerstvo financí, které předložilo 123 nominací. Co se týče výběrových řízení do řídicích orgánů, ministerstva zveřejňují informace o výběrových řízeních na úřední desce. Domníváme se, že by bylo vhodnější zveřejňovat informace o takových řízeních v centralizovaném systému, najednou od všech relevantních ministerstev, které mají v gesci subjekty s majetkovou účastí státu. Jednak by to umožnilo potenciálním zájemcům o výběrová řízení do managementu státních firem se o výběrových řízeních snadněji dozvědět a přispělo tedy k vyšší kvalitě uchazečů, jednak by veřejnost získala přehlednější data.

Podle § 13 nominačního zákon pak mají ministerstva zveřejňovat na svých internetových stránkách údaje o uchazeči, jehož nominaci navrhuje a podle § 16 nominačního zákona

informaci o jmenování. Většina ministerstev má na svých stránkách seznamy personálních nominací, ale každé ministerstvo tak činí odlišnou formou. Ministerstvo zdravotnictví ani Ministerstvo pro místní rozvoj informace systematicky nezveřejňují (dva nejméně částí předkladatelé nominací).

Doporučení

Nejvhodnější forma by byla taková, která umožní strojové čtení. Tedy například zveřejnění všech nominací a jmenování na jedné stránce pohromadě tak, aby šlo jednoduše vyhledávat (činí tak Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo dopravy). Ministerstvo vnitra je pak jediné, které zveřejňuje i odůvodnění jmenování, jak předpokládá §16 nominačního zákona.

Praxe jednotlivých ministerstev:

Ministerstvo financí

- [Odkaz](#)
- Ministerstvo financí zveřejňuje každou nominaci v samostatném článku. Nejdříve v souladu s § 13 odst. 2 nominačního zákona zveřejňuje údaje o uchazeči, jehož nominaci navrhuje. Následně článek aktualizuje a podle § 16 nominačního zákona v něm zveřejňuje informaci o jmenování nebo navržení do funkce.
- Zveřejněné informace o jmenování na stránkách MFČR v rozporu s § 16 neobsahují specifické odůvodnění, ale jen odkazují na Výbor pro personální nominace.
- Odůvodnění jmenování bylo poskytnuto pouze v případě Ivana Dudy, kterého Výbor nedoporučil. Nicméně nebylo uvedeno, že byl jmenován navzdory doporučení a odůvodnění neobsahovalo vysvětlení, proč ministerstvo dospělo k odlišnému závěru.
 - **Ivan Duda**
 - „S přihlédnutím k § 11 výše uvedeného zákona Ministerstvo financí vyhodnotilo kandidáta pro tuto funkci jako kompetentního, naplňujícího odborné předpoklady, stupeň vzdělání, důvěryhodnost a odbornou praxi v bankovníctví. Ing. Ivan Duda byl posouzen také Českou národní bankou na základě § 16 odst. 2 písm. b) zákona č. 21/1992 Sb., o bankách a v souladu s obecnými pokyny k posuzování vhodnosti členů vedoucího orgánu a osob v klíčových funkcích (EBA/GL/2017/12) s ohledem na důvěryhodnost, odbornou způsobilost a zkušenosti.”

Ministerstvo průmyslu a obchodu

- [Odkaz](#)
- Ministerstvo průmyslu a obchodu všechny informace o nominacích podle § 13 i § 16 zveřejňuje v průběžně aktualizovaném seznamu, ale nezveřejňuje odůvodnění jmenování,

Ministerstvo zemědělství

- [Odkaz](#)
- Ministerstvo zemědělství vede dva oddělené seznamy, jeden podle § 13, druhý podle § 16, které průběžně aktualizuje.

- Informace o jmenovaných nebo zvolených podle § 16 nominačního zákona neobsahují odůvodnění. Pouze se jednoslovně odkazují na odůvodnění Výboru, které nicméně taky fakticky neexistuje (s ohledem na to, že všichni nominanti dostávají totožné stanovisko).
- Odůvodnění u stanovisek s podmínkou / s výhradou:
 - **Mgr. Jaroslav Janáček**, nominovaný jako předseda Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu, a.s.,
 - Výbor schválil kandidáta pod podmínkou odstranění střetu zájmů, Ministerstvo zemědělství v souladu s § 16 nominačního zákona vysvětlilo, proč dospělo k odlišnému závěru než Výbor. I v tomto případě však absentovalo faktické odůvodnění nominace.
 - „...*Ministerstvo zemědělství netrvá na splnění podmínky stanovené Výborem pro personální nominace, neboť současné působení nominanta ve představenstvu PGRLF, a.s. a v dozorčí radě VČB a.s. nevyhodnotil jako potenciálně rizikové z hlediska možného střetu zájmů, a naopak vnímá současné působení v obou funkcích jako žádoucí posílení kontroly hospodaření dceřiné společnosti PGRLF, a.s.*”
 - **Ing. Vít Rous**, nominovaný jako předseda Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu, a.s.:
 - Výbor doporučil kandidáta s výhradou, že může dojít ke střetu zájmů. Výbor a následně ani ministerstvo se k této poznámce nijak nevyjádřilo a kandidát byl jmenován.
- V případě Výborem nedoporučených kandidátů Ministerstvo zemědělství uvedlo odůvodnění, proč se od stanoviska odchyluje:
 - **Libor Hoppe**, nominovaný jako člen dozorčí rady Povodí Moravy, státní podnik:
 - „*Tato osoba v rámci své dosavadní profesní kariéry prokázala manažerské schopnosti (jednatel několika společností), působí jako místostarosta obce Lipůvky, kde mj. využívá i získané zkušenosti v oblasti životního prostředí a energetiky (bývalý člen Výboru pro ŽP PS PČR a DR spol. Nobility Energy, a.s.).*”
 - **Ing. Martin Mareš, DiS**, nominovaný jako člen dozorčí rady Povodí Labe, státní podnik
 - „*Tato osoba je odborníkem na vodní zákon a problematiku stavebního práva spojenou se stavbami vodních děl, jejichž správa je jednou z hlavních činností státního podniku. O jeho erudici svědčí také členství v pracovní skupině pro stavební legislativu a povolovací procesy Rady vlády pro stavebnictví nebo dohled nad zkouškami zvláštní odborné způsobilosti ve vodním hospodářství. Dlouhodobě úspěšně řídí oddělení státní správy ve vodním hospodářství, kde metodicky usměrňuje vodoprávní úřady nižších stupňů (obce s rozšířenou působností a krajské úřady), které jsou v blízkém kontaktu se správci povodí.*”
 - **Mgr. Karel Janoušek**, nominovaný na člena dozorčí rady Povodí Vltavy, státní podnik:

- „Tato osoba v rámci své dosavadní profesní kariéry prokázala manažerské schopnosti a mnohaleté zkušenosti v řízení pracovních týmů (vedení obce, kraje, mikroregionu), působil jako radní Kraje Vysočina a starosta obce Police, kde mj. využíval získané zkušenosti v oblasti sestavování rozpočtů, administrace staveb v pozemním stavitelství (Asociace krajů ČR).”

Ministerstvo vnitra

- [Odkaz](#)
- Ministerstvo vnitra formou samostatných článků zveřejňuje informace o nominacích podle § 13 i o jmenování podle § 16.
- Ministerstvo vnitra zveřejňuje odůvodnění a jako jediné tak splňuje všechny zákonné požadavky nominačního zákona.

Ministerstvo dopravy

- [Odkaz](#)
- Ministerstvo dopravy zveřejňuje seznam nominovaných na jedné stránce, kde uvádí jak informace o nominacích, stanovisku Výboru a jmenování. Nezveřejňuje odůvodnění samotného jmenování.
- V jednom případě se Ministerstvo dopravy odchýlilo od nedoporučení Výboru:
 - **Bc. Michal Šimek**, nominovaný jako člen správní rady Správy železnic, státní organizace:
 - „Ministerstvo dopravy přesto navrhlo vládě jmenovat Bc. Michala Šimka do správní rady Správy železnic, která dle kompetence dané zákonem č. 77/2002 Sb. plní funkci kontrolního orgánu, nikoliv orgánu řídicího. Z tohoto důvodu Ministerstvo dopravy neshledalo vytýkaný nedostatek manažerských zkušeností za překážku výkonu funkce člena správní rady. Totéž platí i pro dosažený stupeň vzdělání, který pro danou funkci není předepsán. Jako výhodu nominanta ministerstvo shledalo jeho zkušenosti v oblasti fungování organizace z pohledu uživatele infrastruktury (strojvedoucího), jeho zapojením do činnosti správní rady organizace tak dojde k rozšíření pohledu správní rady na fungování a potřeby organizace. Nominant rovněž disponuje zkušeností ze statutárního a dozorčího orgánu společnosti zajišťující provozování městské hromadné dopravy.”

Ministerstvo dopravy do seznamu zahrnuje Richarda Vítku, jmenovaného do řídicího výboru Českých drah, i když jej navrhovalo do funkce Ministerstvo obrany. Ministerstvo obrany záznam o této nominaci na svých internetových stránkách nezveřejnilo. Dle odpovědi z Výboru pro personální nominace k tomu došlo, z následujícího důvodu: „Stát vykonává svá práva jediného akcionáře ve společnosti České dráhy, a.s. prostřednictvím řídicího výboru. Řídicí výbor tvoří tři vládou pověřeni zaměstnanci Ministerstva dopravy (MD) a po jednom vládou pověřeném zaměstnanci Ministerstva financí (MF), Ministerstva obrany (MO), Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) a Ministerstva pro místní rozvoj (MMR). Na základě výše uvedeného byl tedy Ing. Vítek nominován ze strany Ministerstva obrany.”

Ministerstvo obrany

- [Odkaz](#)
- Ministerstvo obrany zveřejnilo informace pouze o 24 nominantech z deklarovaných 36.

Ministerstvo zdravotnictví

- Na svém webu Ministerstvo zdravotnictví zveřejňuje informace dle nominačního zákona pouze v rámci aktualit a nemá tak informace o nominacích na jednom místě.
- Informace o jmenování například [zde](#).

Ministerstvo pro místní rozvoj

- Na webu Ministerstva pro místní rozvoj nebylo možné informace dle § 13 ani § 16 dohledat.
- Ministerstvo pro místní rozvoj vlastní v současné době pouze 33% podíl v Národní rozvojové bance, a.s., který měl od září 2025 přejít na Ministerstvo financí. Ministerstvo pro místní rozvoj by tak do budoucna již nemělo mít žádné povinnosti ve vztahu k Výboru.

Doporučení

Ministerstva tedy více méně své povinnosti plní. Bylo by vhodné, aby se důsledněji zveřejňovaly informace o tom proč danou osobu ministerstva jmenují a proč se v některých případech rozhodla odchýlit od stanoviska Výboru (povinnost dle §16). Především co se týče odůvodnění jmenování, činí tak pouze Ministerstvo vnitra, ale i u něj jsou odůvodnění pouze velmi stručná.

Soulad s doporučeními OECD

OECD

Pro zhodnocení současné právní úpravy nominačního zákona a jeho naplňování můžeme využít [doporučení Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj](#) (OECD). Samotná RIA uvádí: *Cílem státu a jeho orgánů musí tedy být, aby se jejich činnost co nejvíce přiblížila standardům demokratických tržních ekonomik, které jsou vyjádřeny v Doporučeních OECD upravujících vztahy mezi státem a společnostmi s jeho majetkovou účastí a podniky.*³

OECD ve svých metodických pokynech pro správu a řízení státem vlastněných společností 2024 (pokyny) zdůrazňuje roli státu, *jako informovaného a aktivního vlastníka. Jako takový by měl vykonávat svá vlastnická práva tak, aby to odpovídalo právní struktuře jednotlivých společností a na základě míry vlastnictví nebo kontroly. K tomu je mimo jiné zapotřebí, aby nastavil a zachoval strukturovaný proces nominací do výkonných a kontrolních orgánů, který bude transparentní a založený na zásluhách. Stát se má aktivně zapojovat do nominačního procesu a zajistit rovnost pohlaví a dalších forem diverzity všech rad státem vlastněných podniků.*⁴

Pro nominace do dozorčích rad a výkonných pozic vyplývá pět hlavních doporučení:

- A. Transparentnost a zveřejňování nominací**
- B. Zapojení Výboru pro personální nominace a zavedení výborů pro jmenování**
- C. Kritéria výběru členů rad**
- D. Databáze kandidátů**
- E. Diverzita**

³ Závěrečná zpráva o hodnocení dopadů regulace (RIA) k návrhu zákona výběru osob do řídicích a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon). Dostupné zde: <https://odok.gov.cz/portal/veklep/material/KORNAZEBWAAA/>

⁴ Metodické pokyny OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností, vydáno 2024. Dostupné zde:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf, str. 14, II.F, II.F.2

A. Transparentnost a zveřejňování nominací

Aby rady ve SMÚS byly obsazovány opravdu kvalitními lidmi, je nutné nastavit strukturovaný nominační a jmenovací proces, který bude co nejvíce odstíněn od politických vlivů. OECD proto zdůrazňuje, že je nutné nastavit celý proces tak, aby byl maximálně transparentní a jasně strukturovaný a reflektoval konkrétní radu a potřeby společnosti, zhodnotil relevantní dovednosti a zkušenosti kandidátů.

Vzhledem k tomu, že u společností plně vlastněných státem má celý proces nominací a jmenování na starosti výhradně stát, je důležité zajistit, aby členové dozorčích rad zastupovali dlouhodobé zájmy společnosti a státu, a nikoli pouze politické cíle ministra, který má v gesci dané jmenující ministerstvo, případně o krátkodobé cíle vlády.

Proto je nezbytné zajistit maximální transparentnost a to jak v celém nominačním a jmenovacím procesu, tak i transparentnost, co se týče požadavků na kvalifikace potenciálního člena rady SMÚS.⁵

Některé státy, včetně České republiky požadují zveřejnění složení rad společností a dat ohledně rovnosti pohlaví.

Nominační zákon rovněž stanoví jednotlivým aktérům nominačního procesu jisté zveřejňovací povinnosti, zejména:

- oznámení o výběrovém řízení dle § 10,
- údaje o nominovaném uchazeči dle § 13,
- záznam o pohovoru před Výborem obsahující zdůvodněné stanovisko dle § 15,
- informaci o jmenování včetně odůvodnění dle § 16,
- vysvětlení, proč ministerstvo jmenuje člověka, který od Výboru obdržel nedoporučující stanovisko dle §16.

Hodnocení:

Formálně je v ČR požadavek na transparentnost ve většině případů naplněn. Jediná ministerstva, která nezveřejňují informace o nominacích a jmenováních jsou Ministerstvo zdravotnictví a Ministerstvo pro místní rozvoj, která ale mají ve své působnosti jen málo podniků. U MMR se jedná o Národní rozvojovou banku, kde jsou vlastnické podíly rozděleny ještě mezi MF a MPO, u Ministerstva zdravotnictví jde pak o 4 podniky, z toho 2 jsou v likvidaci.

Existují zde však dva hlavní nedostatky. Předně ministerstva neuvádějí odůvodnění jmenování, popřípadě jen velmi stručně, jako v případě Ministerstva vnitra. Dále jsou informace sdílené velmi roztržitě, kdy každé ministerstvo je má na jiném místě a zveřejňuje v různém formátu, což velmi ztěžuje přístup k těmto datům.

⁵ Metodické pokyny OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností, vydáno 2024.

Dostupné zde:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf, str. 54, V.A.5

Druhým nedostatkem v oblasti transparentnosti je nedostatečné zdůvodňování stanovisek ze strany Výboru. Ten v případě doporučujícího stanoviska používá pouze stále stejný text, který jen popisuje, jaká hlediska Výbor zvážil. U nedoporučujících stanovisek pak jen velmi krátce uvede, v jaké oblasti kandidát neprošel, v jednom případě dokonce neuvedl Výbor žádné odůvodnění pro své stanovisko.

Doporučení

Možným řešením, které by posílilo transparentnost a přehlednost všech informací o nominacích je vytvoření společného portálu pro výběrová řízení a nominace do dozorčích a řídicích orgánů SMÚS, kde by byly uvedeny veškeré povinně zveřejňované informace, včetně požadavků na danou pozici, informace o nominaci, stanoviska Výboru, včetně odůvodnění i informace o samotném jmenování. Pokud by společný portál fungoval jako shromaždiště povinně zveřejňovaných informací ministerstvy, pak by nebylo zapotřebí změny zákona, docházelo by však k duplicitnímu zveřejňování. Samostatná databáze, která by nahradila zveřejňování na stránkách ministerstev by pak sice vyžadovala změnu zákona, jednalo by se ale o koncepčnější řešení.

Nastavení přehledné struktury stanovisek Výboru by mohlo přinést nejen větší transparentnost, ale také zajistit, že stanoviska Výboru budou mít vypovídací hodnotu i pro nominující ministerstvo. Jako možné doporučení se tak nabízí zavedení pevné struktury pro stanoviska Výboru, které bude přehlednější a návodné k tomu, aby Výbor opravdu odůvodnil, jak daná osoba naplňuje či nenaplňuje požadavky na danou pozici.

Bylo by vhodné sjednotit také formu, v jaké na svých stránkách ministerstva informace o nominacích a jmenováních zveřejňují. V současné době je systém velmi roztráštěn a neumožňuje snadné dohledávání informací. Ty by měly být zveřejňované v takové podobě, která bude strojově čitelná.

B. Větší zapojení Výboru pro personální nominace, výbory pro jmenování a externí nezávislí experti

OECD a stejně tak i Kodex správy a řízení společností ČR⁶ doporučuje zavést ve strategických společnostech výbory pro jmenování, které budou spolupracovat s dozorčími radami při jmenování vrcholného managementu. Jejich úkolem může být definovat profily generálního ředitele a dalších klíčových manažerů a předkládat doporučení k jejich jmenování. Výbory pro jmenování mohou rovněž pomáhat usměrňovat řízení talentů a přezkoumávat politiky související s výběrem klíčových manažerů.

⁶ Kodex správy a řízení společností ČR. 2018. Dostupné zde: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/kariera-a-vzdelavani/vzdelavani/odborne-studie-a-vyzkumy/2019/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-cr-201-34812>.

Zejména u velkých státních podniků, které působí v hospodářské oblasti, je považováno za dobrou praxi využívat nezávislé odborníky k vedení výběrového řízení na klíčové manažerské pozice. Využití profesionálních personálních agentur či mezinárodní inzerce je dalším prostředkem ke zkvalitnění procesu hledání kandidátů, které mohou napomoci sehnat talentované experty, na které by stát sám nedosáhl.

Hodnocení:

Výbor pro personální nominace u nás dobře funguje co se týče přezkumu nominací, kdy ve většině případů nedoporučení daná osoba není jmenována. Větší zapojení Výboru do procesu nominace a jmenování by mohlo přinést větší transparentnost a profesionalizaci celého procesu. K tomu by však bylo potřeba navýšit počet hodin, které Výbor odpracuje, i jeho hodinovou odměnu.

OECD také doporučuje zřízení výborů pro jmenování. Tomu se věnuje i Kodex správy a řízení společností ČR z roku 2018, na který strategie vlastnické politiky státu několikrát odkazuje. Takový výbor má pomáhat dozorčí nebo správní radě vybírat vhodné kandidáty na volená místa, na základě odborné způsobilosti a zkušeností kandidátů nebo rozmanitosti složení orgánu. Stejně tak by výbor měl pravidelně posuzovat vhodnost členů volených orgánů, aby byla zachována vhodná struktura, velikost složení, rozmanitost a činnost volených orgánů.

Na kodex poté navázala Strategie vlastnické politiky státu z roku 2021, která doporučila zřídit výbor pro jmenování u strategických společností. Ten by měl vytvářet profily na pozice členů orgánů a vyhodnocovat plnění kritérií jednotlivými členy a kandidáty. Ačkoli bylo zřízeno výborů pro jmenování jedním ze sledovaných opatření při pravidelném informování o plnění vlastnické strategie, u žádného z podniků k tomu nedošlo s odůvodněním, že byl zřízen Výbor pro personální nominace při Úřadu vlády. Od roku 2022 už není výbor pro jmenování ani sledovaným bodem. Nutno podotknout, že Výbor pro personální nominace, tak jak v současnosti funguje, vykonává jen část funkcí, které byly navrženy pro výbory pro jmenování, zejména nevytváří profily na pozice členů orgánů.

Doporučení

Nezávislé agentury by mohly mít potenciál, jak najít talenty, na které ministerstva při výběrových řízeních obvykle nedosáhnou, a jak předcházet nominacím na základě známostí. V současné době, pokud víme, není tento postup užíván na žádném resortu.

Máme za to, že pokud nedošlo ke zřízení výborů pro jmenování u jednotlivých SMÚS, měl by Výbor pro personální nominace být zapojen už při nastavování profilů jednotlivých pozic, která ministerstva budou obsazovat. Tím bude zajištěno kvalitní nastavení profilů kandidátů.

C. Kritéria výběru členů rad

Orgány SMÚS by měly být profesionální a měly být složeny tak, aby se v nich mísily osobnosti s různými dovednostmi a zkušenostmi a naplnily potřeby daného podniku v rámci dlouhodobé strategie. Založení nominací na takovýchto explicitních požadavcích na kompetence a hodnocení pravděpodobně povede k profesionálnějším, odpovědnějším a cílevědomějším radám. Aby byly tyto požadované kompetence správně nastavené, měly by samotné rady společností mít možnost doporučit vlastníku požadované profily dovedností a zkušeností uchazečů.

Stát by také neměl jmenovat příliš členů z vnitřku státní správy. Členové rad by měli být voleni a odvolávání nezávisle na volebních a politických cyklech a to pouze na základě jejich dovedností a výkonu funkce. To platí především pro podniky, které se věnují ekonomickým aktivitám a příliš velký počet členů rad ze státní správy by mohl vést ke střetu zájmů a zásahům státu do managementu podniků.⁷

Hodnocení:

Formálně je ČR na velmi dobré cestě, kdy nominační zákon stanovuje transparentní výběrová řízení a přezkum nominantů před Výborem. Pro výběrové řízení zákon ukládá, že mají být nastaveny podmínky na kandidáty. Co se týče dozorčích rad, systém povinné výběrové řízení neukládá. Pozice jsou tak neřídka obsazovány na základě politické příslušnosti, což oslabuje profesionalitu rad.

Doporučení

Stát by měl pro veškeré pozice stanovit potřebné zkušenosti a dovednosti, které pak mohou být transparentně hodnoceny u jednotlivých kandidátů. Stejně tak Výbor pro personální nominace by měl opravdu hodnotit tyto poptávané zkušenosti a dovednosti a transparentně vysvětlit, jak je nominovaná osoba naplňuje. V současné době používá pouze stále stejný text ohledně hodnocených kritérií, která se nemění podle pozice nebo společnosti.

V případě výboru, který fungoval od roku 2014, bylo ve statutu přímo uvedeno, že výbor hodnotí:

- hodnocení ukázkové prezentace (posuzovat se bude obsah, forma, řízení času);
- pracovní zkušenosti/vzdělání (se zaměřením na konkrétní zkušenosti z oboru dle potřeby dozorčí rady, dosavadní úspěchy, relevantní vzdělání, publikační činnost, znalost jazyků dle zaměření konkrétní právnické osoby);
- řízení lidí (posuzovat se bude zejména, jak se nominant umí orientovat na cíl, jaké jsou jeho komunikační dovednosti, schopnost přesvědčit a prosazovat i nepopulární záležitosti, anticipovat);

⁷ Metodické pokyny OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností, vydáno 2024.

Dostupné zde:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf, str. 30, II.C

- osobnostní předpoklady (posuzovat se bude zejména morální a osobní integrita, schopnost vize, proaktivita/schopnost inspirovat, asertivita a sebejistota, schopnost činit rozhodnutí);
- týmová spolupráce (posuzovat se bude zejména schopnost pracovat v týmu, pozitivní přístup, způsob řešení problémů, schopnost řídit krizovou situaci);
- finanční gramotnost (posuzovat se bude zejména zaměření na efektivitu, na hospodárnost, na profitabilitu, schopnost vnímat věci ve finančních souvislostech).

Dnes najdeme ve statutu §3 (4) pouze následující informaci:

- Při posuzování návrhu nominace Výbor přihlíží k podmínkám pro výkon funkce stanoveným příslušným ministerstvem, k požadavkům stanoveným právním předpisem, k požadavkům obsaženým v zakladatelském právním jednání právnické osoby s majetkovou účastí státu a k odborným a osobnostním předpokladům navržené osoby pro výkon funkce. Za tímto účelem provede s navrženou osobou pohovor.

Doporučení

Bylo by vhodné opět výslovně a specificky ve statutu Výboru nastavit hodnocená kritéria, která by byla jak obecná, tak i specifická dle obsazované pozice.

D. Databáze kandidátů

Vlastník by dle OECD měl vytvořit a udržovat databázi kvalifikovaných kandidátů, do které by se zájemci o pozice v radách SMÚS mohli dostat skrze otevřenou soutěž.

V Česku žádná taková databáze neexistuje a jde proto o oblast, kde by bylo vhodné podniknout takové kroky, aby vznikl seznam možných kandidátů, jejich zkušeností a dovedností, ze kterého by vlastník mohl vybírat v případě uvolněného místa v radách. To by mělo přispět i k tomu, že vlastník bude vybírat z většího okruhu kandidátů a bude moci lépe obsazovat podle potřebných kvalit potřebných pro konkrétní pozici.

Doporučení

V ČR neexistuje databáze potenciálních kandidátů. Jde však o poměrně snadné opatření, které by se dalo naplnit bez větších finančních či administrativních nákladů. Samotné zakotvení databáze je už na zvážení. Jedna z možností je, aby databázi vedly jednotlivé resorty, pod které SMÚS spadají. Jako vhodnější se však zdá být centrální databáze vedená pod Úřadem vlády, ze které by mohly, v případě zájmu, čerpat všechny resorty.

E. Diverzita

OECD doporučuje, aby stát při výkonu role vlastníka dohlížel při obsazování rad na rovnost pohlaví a další formy diverzity. Některé státy zavedly povinné kvóty nebo dobrovolné cíle pro participaci žen v dozorčích radách a vysokém managementu státních podniků. Podobným směrem jde i směrnice EU o vyrovnanějším zastoupení v dozorčích radách⁸, které se ale vzhledem k velmi úzkému vymezení okruhu adresátů bude v ČR vztahovat jen na 6 firem (ČEZ, Komerční banka, Moneta Money Bank, Philip Morris, Kofola a Colt CZ Group)⁹. Z toho jediný ČEZ je SMÚS, kde pracuje na vedoucích pozicích pouhých 14,5 % žen.

Hodnocení:

Ačkoli jsou v rámci Zprávy o plnění opatření vyplývajících ze Strategie vlastnické politiky státu ČR analyzována data ohledně zastoupení žen, poměr žen v kontrolních a statutárních orgánech stagnuje nebo spíše klesá. Zatímco ve statutárních orgánech bylo v roce 2024 mužů 129, žen bylo pouze 10. Podobná situace je i v kontrolních orgánech, kde žen bylo 47 a mužů 252. Zastoupení žen v radách společností a v nejvyšším managementu je důležité nejen v zájmu reprezentace, ale stále více výzkumů ukazuje, že větší zastoupení žen ve správních radách společností vede k lepšímu rozhodování, silnější správě a řízení a lepším výsledkům v oblasti životního prostředí, sociálních otázek a správy a řízení (ESG).¹⁰

Doporučení

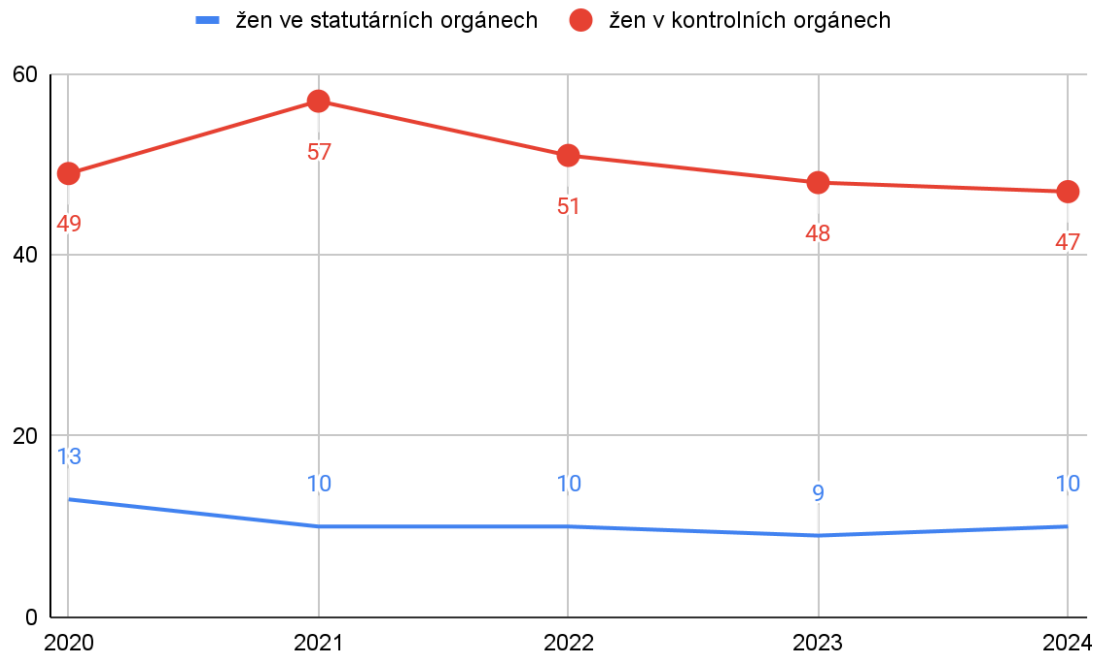
Stát by měl dělat více, aby motivoval více žen, aby se na tyto pozice hlásily a aby zastoupení v radách více odpovídalo české společnosti. Tomu může jednak pomoci vytvoření seznamu kandidátů, tak i větší důraz na diverzitu při nominacích a to jak při volbě kandidáta, tak při jeho zvážení před Výborem pro personální nominace.

⁸ Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2381 ze dne 23. listopadu 2022 o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností a o souvisejících opatřeních, dostupné zde: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32022L2381>

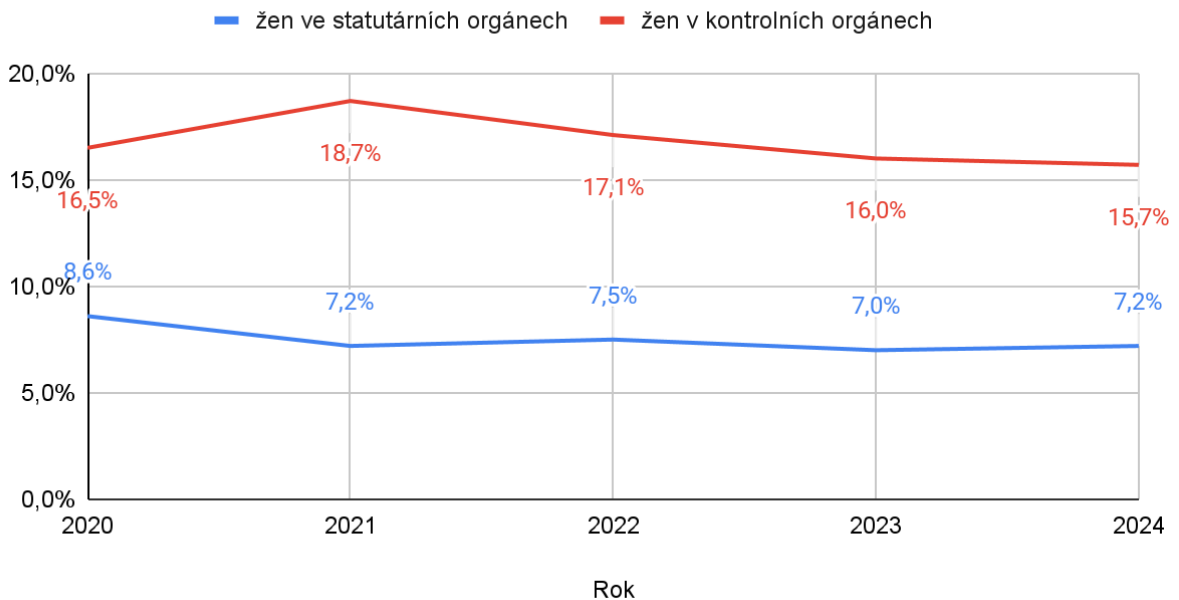
⁹ Deník CZ, EU žádá čtyřicet procent žen v čele firem. V Česku o velkou revoluci nepůjde. Únor 2025. <https://www.denik.cz/ekonomika/zeny-ve-vedeni-ceske-firmy-kvoty.html>

¹⁰ Giulia Ferrari, Valeria Ferraro, Paola Profeta, Chiara Pronzato (2021) Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance, and Stock Market Effects. Management Science 68(8):5618-5643. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4200>

Vývoj počtu žen v rádách SMÚS



Poměr žen v orgánech SMÚS



Závěr

Nominační zákon zavedl do českého prostředí pravidla, která mají zvýšit transparentnost a profesionalizaci nominací do orgánů podniků s majetkovou účastí státu. Výbor pro personální nominace dokázal v řadě případů zabránit nevhodným nominacím, přičemž většina nedoporučujících stanovisek byla ministerstvy respektována. Přesto se v praxi ukazuje několik problémů:

- Výbor nedostatečně odůvodňuje svá stanoviska a používá univerzální texty bez ohledu na konkrétního kandidáta.
- Ministerstva nezveřejňují odůvodnění jmenování a publikují informace roztržitě, v různých formátech a na různých místech.
- Neexistuje databáze kandidátek a kandidátů, která by umožnila širší výběr a systematictější obsazování pozic.
- Úroveň diverzity v radách státních podniků je nízká, zastoupení žen ve vedoucích a kontrolních orgánech spíše stagnuje.
- Politická příslušnost či konexe při nominacích do dozorčích a řídicích orgánů někdy převáží nad kompetencemi a zkušenostmi. To je zvláště problematické při nominacích do orgánů strategických podniků. Větší důraz na transparentnost, důsledné odůvodňování stanovisek Výboru jasné nastavení profilů na jednotlivé pozice v orgánech SMÚS s tímto mělo pomoci.

Česká republika díky nominačnímu zákonu učinila zásadní krok směrem k profesionalizaci a transparentnosti nominací do orgánů podniků s majetkovou účastí státu. Formální rámec je většinou v souladu s doporučeními OECD, ale v praxi přetrvávají nedostatky: nedostatečné odůvodňování rozhodnutí, slabá transparentnost a politické vlivy. Další posílení role Výboru, centralizace zveřejňovaných dat, zavedení databáze kandidátů a důraz na diverzitu jsou klíčové pro to, aby český systém nominací pomohl zajistit profesionální, nezávislé a dlouhodobě odpovědné řízení státních podniků.

Níže nabízíme přehled jednotlivých doporučení.

Doporučení

Změna norem

- Doporučujeme zavést jednotný web pro výběrová řízení a nominace na funkce v řídicích a dozorčích orgánech SMÚS, vedený pod úřadem vlády. Na jednotném webu by informace o výběrových řízeních byly dostupné i zpětně a měl by obsahovat veškeré dokumenty k dané nominaci (výběrové řízení, informaci o nominaci, záznam z jednání Výboru a stanovisko, informaci o jmenování apod.).
- V jednacím řádu Výboru by mělo být jasně stanoveno, že Výbor se v rámci odůvodnění stanoviska musí konkrétně vyjádřit k posuzované odbornosti i osobním předpokladům kandidáta a individuálně odůvodnit své stanovisko. Vhodné by bylo

také zavedení strukturovaného hodnocení kandidátů místo souvislého textu, které by přineslo větší přehlednost a konkrétněji formulovaná odůvodnění stanovisek Výboru.

- Vláda by usnesením měla sjednotit formu zveřejnění u jednotlivých ministerstev. Ta by měla být taková, aby byla jednoduše strojově čitelná a umožnila rychlý přehled a opravdovou transparentnost. Stejně tak by se měl zpřehlednit způsob zveřejnění záznamů z jednání nominačního Výboru tak, aby bylo možné jednotlivá stanoviska snadno dohledat.
- Doporučujeme zavést obdobný mechanismus, popřípadě rozšířit působnost tohoto zákona i na zdravotnická zařízení, jak doporučuje Sektorová analýza korupce ve zdravotnictví. Ke zvážení do budoucna doporučujeme také zavedení obdobné formy mechanismu i na úrovni velkých měst a krajů. Stejně tak by bylo vhodné rozšířit působnost nominačního zákona i na výběr osob jmenovaných vládou do orgánů zdravotních pojišťoven a Všeobecné zdravotní pojišťovny. V souvislosti s tím by samozřejmě bylo nutné navýšit i prostředky alokované na činnost Výboru (a případně jej doplnit o odborníky na tuto problematiku).
- K efektivnímu naplňování účelu Výboru pro personální nominace je zapotřebí věnovat jednotlivým kandidátům větší časovou dotaci, alokovat na činnost Výboru větší prostředky a zvýšit hodinové odměny členů Výboru, které zůstaly stejné od jeho založení v roce 2020. Měly by být jasně nastaveny parametry pro finanční ohodnocení osob, které si Výbor přizve k posouzení odborných předpokladů.
- Měla by se jasněji definovat možnost nominace bez výběrového řízení dle §10 tak, aby nedocházelo k pochybnostem. Informace o tom, že byl kandidát nominován bez výběrového řízení by měla být obsažena jak v informaci o jeho nominaci a jmenování, tak v zápisu z jednání Výboru.

Změna praxe

- Výbor pro personální nominace by měl skutečně odůvodňovat svá stanoviska, jak předpokládá zákon. Doporučujeme zavést standardizovaný systém hodnocení, který bude strukturovaný a přehledný. Je důležité, aby Výbor kvalitně odůvodnil, jak kandidáti naplňují požadavky na pozice v radách společností.
- Strategické společnosti (především ŘSD, SŽ, ČEPS apod.) by měly ustanovit výbor pro jmenování, který bude vytvářet profily na pozice jednotlivých členů orgánů a vyhodnocovat plnění těchto kritérií, tak jak uvádí doporučení OECD a strategie vlastnické politiky státu.
- Výbor pro personální nominace by se měl účastnit už nastavení profilace jednotlivých pozic před samotnou nominací nebo výběrovým řízením a doporučit parametry na vhodného kandidáta. Na základě těchto parametrů by pak posuzoval i finální nominaci.
- Ministerstva by měla v případě dozorčích rad strategických podniků více využívat možnosti předkládat Výboru k posouzení alespoň dvě osoby na funkci.
- Ministerstva by měla zveřejňovat odůvodnění svých jmenování. Zveřejňované informace mají být snadno přístupné a umožnit strojové čtení.
- Výbor by mohl více využívat možnost přizvat třetí nezávislou osobu k posouzení návrhu nominace za účelem posouzení odborných předpokladů navržené osoby. To

je především důležité při nominacích do dozorčích rad, kde neprobíhá výběrové řízení.

- Posílit komunikaci mezi Výborem a ministerstvy v případě nedoporučení kandidáta. Ministerstvo by mělo s Výborem konzultovat a odůvodnit, proč kandidáta jmenuje i přes nedoporučující stanovisko. Výbor by měl ministerstvům poskytnout detailní a skutečně odůvodněné stanovisko, které by ministerstvo mělo náležitě vypořádat.
- Vlastník by měl dát větší důraz na naplňování cílů diverzity v řídicích a dozorčích orgánech SMÚS. Kromě toho, že by stát měl dbát o větší reprezentaci společnosti i v radách společností, diverzita v radách přináší také lepší ekonomické výsledky a efektivnější rozhodování a management.
- Pro získání lepších kandidátů doporučujeme zvážit používání headhuntingových agentur, které mohou mít lepší prostředky a nástroje pro oslovení kvalitních kandidátů na pozice v dozorčích a řídicích orgánech.
- Ministerstva by neměla odstraňovat ze svých stránek informace o tom, že byl kandidát nominovaný na pozici v dozorčím nebo řídicím orgánu, a to ani v případě, že daný kandidát není ve finále jmenovaný. Jediné ministerstvo, které informace ponechává je Ministerstvo financí. Jedná se pouze o prvotní zprávu, že ministerstvo kandidáta nominuje, nikoli o informace o výsledku.
- Úřad vlády by měl, v souladu s doporučením OECD, zavést centrální databázi osob, které jsou vhodnými kandidáty kontrolních i řídicích funkcí SMÚS. Do databáze by se mohli lidé hlásit a byli by přijímáni na základě výběrového řízení.

Zdroje

OECD, 2024. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Dostupné zde:

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html

Strategie vlastnické politiky státu, 2020. Dostupné zde:
<https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2020/vlada-schvalila-strategii-vlastnicke-pol-37573>

Ministerstvo financí, 2025. MF informuje o plnění Strategie vlastnické politiky státu v roce 2024. Dostupné zde:

<https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2025/mf-inf-ormuje-o-plneni-strategie-vlastnicke-politik-61895>

Ministerstvo financí, 2024. MF informuje o plnění Strategie vlastnické politiky státu v roce 2023. Dostupné zde:

<https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2024/mf-inf-ormuje-o-plneni-strategie-vlastnicke-politik-57458>

Ministerstvo financí, 2023. MF informuje o plnění Strategie vlastnické politiky státu v roce 2022. Dostupné zde:

<https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2023/mf-inf-ormuje-o-plneni-strategie-vlastnicke-politik-53564>

Ministerstvo financí, 2022. MF informuje o plnění Strategie vlastnické politiky státu v roce 2021. Dostupné zde:

<https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/majetek-statu/vlastnicka-politika-statu/2022/mf-inf-ormuje-o-plneni-strategie-vlastnic-49302>

Ministerstvo financí, 2021. MF informuje o plnění Strategie vlastnické politiky státu v roce 2020. Dostupné zde:

<https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2021/mf-predlozilo-vlade-zpravu-o-plneni-vlas-41819>

Ministerstvo zdravotnictví, 2020. Sektorová analýza korupce ve zdravotnictví. Dostupné zde:

<https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2020/08/Sektorov%C3%A1-anal%C3%BDza-korupce-ve-zdravotnictv%C3%AD.pdf>

Annex

Nominace, stanoviska a jmenování za jednotlivé resorty. Čísla vychází z žádosti o informace dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

	MZe	MF	MPO	MV	MD	MZ	MO	MMR
Celkem nominací	104	123	85	27	25	12	36	2
doporučující stanovisko	98	121	76	26	24	10	35	2
nedoporučující stanovisko	7	2	9	1	2	2	1	0
jmenováno přes negativní stanovisko	2 (3)	1	0	0	1	0	0	0
nejmenováno přes negativní stanovisko	4	1	9	1	1	2	1	0

Poznámka: Z Ministerstva zemědělství jsme dostali odpověď, že jmenování přes nedoporučující stanovisko byli dva kandidáti. Na jejich webových stránkách jsou však uvedeni tři.

Vývoj počtu žen v radách SMÚS

	2020	2021	2022	2023	2024
Pozic celkem	449	442	432	434	438
Pozic ve statutárních orgánech	152	138	134	133	139
Pozic v kontrolních orgánech	297	304	298	301	299
žen ve statutárních orgánech	13 (8,6 %)	10 (7,2 %)	10 (7,5 %)	9 (7 %)	10 (7,2 %)
žen v kontrolních orgánech	49 (16,5)	57 (18,7 %)	51 (17,1 %)	48 (16 %)	47 (15,7 %)
podíl žen mezi uchazeči na MF	14 %	11 %	4 %	13 %	0 %
podíl žen mezi úspěšnými	17 %	13 %	0 %	11 %	0 %

uchazeči na MF					
-----------------------	--	--	--	--	--

Zdroj:

Zprávy o plnění opatření vyplývajících z informací o plnění Strategie vlastnické politiky státu za roky 2021-2025