

Stanovení indikátorů pro měření výkonnosti Corporate Governance v podmínkách České republiky

Marie Dočekalová

Abstrakt: Efektivní Corporate Governance je považována za klíčový prvek dosahování ekonomické výkonnosti. Cílem článku je definování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs) Corporate Governance (CG). Definované ukazatele jasným, srozumitelným a měřitelným způsobem vyjadřují výkonnost CG. K naplnění cíle článku byla provedena rešerše literatury. Byly analyzovány přístupy mezinárodních organizací (IFAC, DVFA, EABIS a UNCTAD) k měření výkonnosti CG. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jež se řídilo cílem popsat současný stav a přístup podniků k problematice CG. Na základě syntézy poznatků bylo navrženo 14 KPIs, které jsou rozděleny do šesti oblastí: Strategie, Efektivnost CG; Korupce & protisoutěžní jednání; Zapojení do politiky & platby veřejným činitelům a institucím; Vztahy se stakeholders a Compliance.

Klíčová slova: Corporate Governance · Česká republika · Výkonnost Corporate Governance · Klíčové ukazatele výkonnosti

JEL Classification: G32 · G33 · C35

1 Úvod

Tento příspěvek vznikl v rámci řešení projektu GAČR P403/11/2085 „Konstrukce metod pro vícefaktorové měření výkonnosti podniku ve vybraných ekonomických činnostech“. Cílem projektu je konstrukce metod pro měření komplexního výkonu podniku ve vybraném odvětví ekonomické činnosti. Komplexní výkonnost podniku se skládá z ekonomické, environmentální a sociální výkonnosti a výkonnosti Corporate Governance² (viz např. Hřebíček & Soukupová, 2008; Hřebíček, Soukupová, Štencel & Trenz, 2011, 2011a; Chvátalová, Kocmanová & Dočekalová, 2011; Kocmanová, Dočekalová, Němeček & Šimberová, 2011; Kocmanová & Dočekalová, 2011, 2012). Prvním krokem v tvorbě alternativního systému měření podnikové výkonnosti je určení relevantních KPIs. Cílem tohoto příspěvku je určení KPIs pro oblast CG. Ukazatele ekonomické výkonnosti zůstanou i nadále v centru zájmů vlastníků a investorů. Nicméně spolu s informacemi o výkonnosti CG, environmentální a sociální vytváří komplexní obraz podniku a mají význam pro ostatní klíčové stakeholders podniku, přináší transparentnost a udržitelnost do podnikání.

V důsledku krachu velkých společností zesílily hlasy volající po přijetí přísnějších ekonomických, finančních a účetních předpisů. Ukázalo se, že orientace na krátkodobé ekonomické výsledky měřené především na základě dat z finančního účetnictví není cestou k dlouhodobému úspěchu podniků. Podniky by si měly vzít z těchto případů ponaučení a neomezovat se pouze na přezkoumávání finančních informací o hospodaření podniků. Dle Evropské Komise (2011) je právě CG jedním z prostředků, kterými je možno omezit orientaci na krátkodobé zájmy a nepřiměřené riskování.

1.1 Definice Corporate Governance

Definice CG v rámci ekonomie existuje celá řada. CG představuje podle definice Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development,

Ing. Marie Dočekalová

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky, Kolení 2906/4, 612 00 Brno, e-mail: docekalova@fbm.vutbr.cz.

² Termín Corporate Governance bývá do češtiny překládán jako „správa a řízení společností“.

OECD) systém, kterým je společnost vedena a kontrolována. Systém definuje distribuci práv a povinností mezi zainteresovanými stranami ve společnosti jako jsou akcionáři, výkonný management, statutární orgány, zaměstnanci a zákazníci, případně další zainteresované osoby. Jedná se o soubor právních a exekutivních metod a postupů, které zavazují především veřejně obchodovatelné společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a těmi osobami, jež ji tvoří. Committee on the financial aspects of corporate governance³ definuje CG jako: „Systém, jímž jsou společnosti řízeny a kontrolovány. Za řízení společností odpovídají statutární orgány. Odpovědnost orgánu zahrnuje stanovení strategických cílů společnosti, vedení sledující realizaci těchto cílů, kontrolu managementu a informování akcionářů o výkonu povinností hospodářského správce“ (Kavaliř, 2005). CG je klíčovým prvkem dosahování ekonomické výkonnosti. Dle Klírové (2001) je úkolem CG: "Posuzovat podnikatelskou výkonnost z širšího pohledu než exekutiva, tj. zvažovat zájmy všech oprávněně zainteresovaných stran, a v tomto směru svojí činností ovlivňovat tvorbu podnikatelské strategie a její implementaci s cílem uspokojovat tyto zájmy." Ayuso & Argandona (2007) zdůrazňují, že v širším smyslu CG zahrnuje vztahy s širokým spektrem zúčastněných stran, jak interních (zaměstnanci), tak externích (zákazníci, dodavatelé, etc.). OECD vytvořila obecná pravidla správného řízení společností - Principy Corporate Governance. Tato pravidla se soustředí na posílení práv akcionářů a ostatních dotčených subjektů (včetně věřitelů), předcházení střetů zájmů, zabránění zneužívání přidružených společností, zpřehlednění pravidel odměňování vedoucích pracovníků a manažerů, zajištění integrity finančního trhu, transparentnost a vymahatelnost stanovených pravidel. Vzhledem k tomu, že pravidla řízení společností jsou úzce spjata s kulturními činiteli (kultura podnikání, právní kultura atd.), jsou pravidla OECD formulována velmi obecně s tím, že až jejich implementace na národní úrovni zohlední veškeré tyto aspekty a umožní vytvoření pravidel nejlépe vyhovujících danému podnikatelskému prostředí. OECD se nicméně snaží podpořit implementaci těchto pravidel na regionální úrovni prostřednictvím tzv. regionálních kulatých stolů, které vytvářejí prostor pro vzájemnou diskusi a výměnu informací mezi experty z veřejné a soukromé sféry a rozhodovacími orgány.

Hlavní principy OECD směřují k:

- zajištění efektivního právního a regulačního rámce pro řádné řízení společností;
- ochraně a usnadnění výkonu práv akcionářů;
- rovnému zacházení vůči akcionářům;
- posílení práv akcionářů;
- zajištění přístupnosti a transparentnosti informací týkajících se společnosti, zejména pokud jde o její finanční situaci, činnost, vlastnictví a řízení společnosti;
- zajištění odpovědnosti dozorčí rady (OECD, 2004).

Český Kodex správy a řízení společností je založen na výše zmíněných Principech OECD a věnuje se oblastem uspořádaných do šesti kapitol, které odpovídají hlavním principům OECD (Komise pro cenné papíry, 2004). Dokumentem významným pro Evropský hospodářský prostor je tzv. Zelená kniha - Rámec EU pro správu a řízení společností vytvořený Evropskou komisí. Dokument uvádí, co je třeba zlepšit ve správě a řízení společností v EU. Zabývá se třemi klíčovými oblastmi:

- fungováním správních rad,
- zapojením akcionářů a
- sledováním a uplatňováním zásad CG dle přístupu „dodržuj nebo vysvětli“ (Evropská komise, 2011).

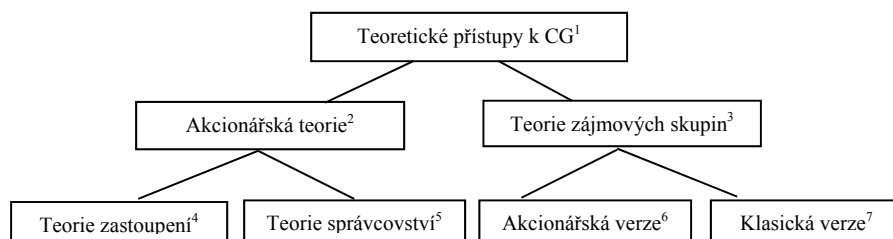
³ Tzv. Cadbury Report.

1.2 Teoretické přístupy k Corporate Governance

Teorie CG můžeme rozdělit dle hlediska „čí zájmy má podnik sledovat“ na teorii akcionářskou a teorii zájmových skupin. Tyto teorie byly postupně rozšiřovány o další přístupy. Schematicky mohou být teoretické přístupy k CG znázorněny pomocí následujícího obrázku 1.

Obrázek 1 Teoretické přístupy k Corporate Governance

Figure 1 Theoretical Approaches to CG



Notes: ¹Theoretical approaches to CG, ²Stockholder theory, ³Stakeholder theory, ⁴Agency theory, ⁵Stewardship theory, ⁶Stockholder version, ⁷Classical version.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Růčková, 2008).

Source: own design based on (Růčková, 2008).

Dle akcionářské teorie je primárním cílem podniků uspokojit zájmy akcionářů. V rámci této teorie vznikly další dvě teorie lišící se v postoji ke konfliktu zájmů akcionářů a manažerů. Dle teorie zastoupení (agency theory) jsou zájmy akcionářů a manažerů ve vzájemném střetu, neboť akcionáři usilují o maximalizaci svého bohatství, manažeři usilují o maximalizaci svého příjmu a mimo-platových výhod (maximalizaci užitku), které nemusí být pro akcionáře přínosné. Teorie správcovství (stewardship theory) vychází z psychologie a sociologie a považuje zájmy akcionářů a manažerů za shodné. Užitek, který manažeři mají z dobrého správcovství a jednání v souladu se zájmy akcionářů je vyšší, než užitek plynoucí ze sledování vlastních (hmotných) zájmů. (Donaldson & Davis, 1991; Růčková, 2008)

Z kritiky akcionářské teorie vznikla teorie zájmových skupin (stakeholder theory), která vedle vztahu manažerů a akcionářů zohledňuje také vztah podniku a dalších stakeholders. Z této teorie vychází idea společenské odpovědnosti firem (Solomon, 2007). U akcionářské verze teorie zájmových skupin je hlavní cílem firmy maximalizace zisku, ale tohoto cíle má být dosaženo prostřednictvím uspokojování zájmů stakeholders. Klasická verze teorie zájmových skupin považuje za primární cíl maximalizaci uspokojení zájmů všech stakeholders. V tomto pojetí již podnik není považován za zhodnocující se investici akcionářů, ale za „investici“ všech zájmových skupin. (Růčková, 2008) Dle extrémních zastánců klasické verze teorie zájmových skupin by vedle „tradičních“ stakeholders měly být za stakeholders považovány také budoucí generace a životní prostředí (Solomon, 2007).

1.3 Modely Corporate Governance

Existují dva základní modely CG, jejich rozdíl může být demonstrován dvěma různými definicemi: „CG se zabývá způsoby jak zajistit dodavatelům financí (zejména akcionářům) návratnost jejich investic“ (Shleifer & Vishny, 1997) a „proces, jímž společnosti reagují na práva a přání zainteresovaných stran (stakeholders)“ (Demb & Neubauer, 1992).

Angloamerický model (též outsider model, shareholders model, jednoúrovňový (monistický) model) akcentuje zájem akcionářů. Jedná se o jednokomorový systém řízení s dvěma hlavními orgány. Správním orgánem je rada ředitelů (board of directors) složená v různém poměru z manažerů

společnosti (executive directors), jež jsou výkonným orgánem a odborníků přizvaných z prostředí mimo společnost (nonexecutive independent directors). Monistický model je v Evropě uplatňován především ve Velké Británii a Španělsku (Kavalíř, 2005; Růčková, 2008). Kontinentálně-evropský model (též insider model, stakeholders model, dvouúrovňový (dualistický) model) více zohledňuje zájmy stakeholders. V tomto modelu dochází k oddělení odpovědnosti za řízení a správu společnosti mezi představenstvo (management board), plnění roli vrcholového managementu, a je tvořené pouze exekutivními členy nebo kombinací exekutivních a neexekutivních členů a dozorčí radu (supervisory board) tvořenou akcionáři a dalšími členy z řad bankéřů, zaměstnanců, vědeckých pracovníků apod. Tento systém je uplatňován např. v Německu a Japonsku (Kavalíř, 2005; Růčková, 2008). V České republice je uplatňován dualistický model řízení a správy společností definovaný Zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

1.4 Výkonnost Corporate Governance

Nalezení definice výkonnosti CG je obtížné. V literatuře se spíše než o výkonnosti CG hovoří o její efektivnosti, přičemž efektivnost CG je chápána jako její vliv na finanční výkonnost (Jungman, 2006). Ukazatele výkonnosti CG (viz tabulka 1) souvisejí obvykle s oblastmi:

- složení a odměňování správní rady,
- korupcí,
- zapojení stakeholders,
- přístupem k hospodářské soutěži,
- politická lobby,
- transparentnost, reporting a etický kodex.

Tabulka 1 Ukazatele výkonnosti CG

Table 1 CG performance indicators

IFAC ¹	DVFA ²	EABIS ³	UNCTAD ⁴ <i>Konference OSN o obchodu a rozvoji</i>
Efektivnost správní rady ⁵ Složení správní rady ⁶ Doba trvání správní rady ⁷ Odměňování správní rady ⁸ Procento zastoupení žen ⁹ Údaj o politice řízení rizik ¹⁰ Zpojení stakeholders ¹¹ Např.: Četnost a způsoby zapoj. stakeholders Rizika soudních sporů, korupce ¹² Např.: Záznamy o porušení etických kodexů a související náklady ¹³ Počet obchodních jednotek analyzovaných z hlediska rizik korupce ¹⁴ Celková hodnota finančních a věcných příspěvků politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím ¹⁵	Příspěvky politickým stranám ¹⁶ Protisoutěžní chování ¹⁷ Korupce ¹⁸ Výdaje na soudní spory ¹⁹	Uplatnění etického kodexu ²⁰ Složení správní rady ²¹ Rovnost a diverzita ²² Reporting a transparentnost ²³ Zapojení stakeholders ²⁴ Protikorupční politika ²⁵	Platby vládě ²⁶ Platby komunitě ²⁷ Počet odsouzení za porušování zákonů souvisejících s korupcí a množství zaplacených pokut ²⁸

Notes: ¹International Federation of Accountants; ²Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management; ³European Academy of Business in Society; ⁴United Nations Conference on Trade and Development; ⁵Board effectiveness; ⁶Board composition; ⁷Board duration; ⁸Board remuneration; ⁹Percent women at board level; ¹⁰Indication of risk management policies and implementation; ¹¹Stakeholder engagement; ¹²Conduct, litigation risks, corruption; ¹³Records of breaches of codes of conduct and the associated costs; ¹⁴Number of business units analyzed for corruption risks; ¹⁵Payments to government(s) and total value of financial and in-kind contributions to political parties, politicians, and related institutions; ¹⁶Contributions to

political parties; ¹⁷Anti-competitive Behaviour; ¹⁸Corruption; ¹⁹Litigation Payments; ²⁰Ethical code deployment; ²¹Board composition, ²²Equality & diversity, ²³Reporting & transparency, ²⁴Shareholder interests, ²⁵Anticorruption policy; ²⁶Payments to Government; ²⁷Voluntary contributions to civil society; ²⁸Number of convictions for violations of corruption related laws or regulations and amount of fines paid.

Zdroj: IFAC, 2012; DVFA, 2007; Cranfield School of Management, 2009; UNCTAD, 2008

Source: IFAC, 2012; DVFA, 2007; Cranfield School of Management, 2009; UNCTAD, 2008)

2 Materiál a metodika

Data byla získána prostřednictvím empirického výzkumu, který probíhal v roce 2011 a 2012 v rámci řešení výzkumného projektu „Konstrukce metod pro vícefaktorové měření výkonnosti podniku ve vybraných ekonomických činnostech“ podporovaného Grantovou agenturou České republiky. Po celou dobu byl výzkum soustředěn na podniky zpracovatelského průmyslu (C dle CZ-NACE). Vzorrek tvoří 79 velkých podniků, tj. podniků s více než 250 zaměstnanci. Z hlediska vlastnictví je u 55,7 % podniků rozhodujícím vlastníkem tuzemský subjekt a u 44,3 % je rozhodujícím vlastníkem zahraniční subjekt.

K naplnění cíle článku, tj. určení relevantních KPIs pro oblast CG byly provedeny tyto po sobě následující kroky:

- analýza přístupu mezinárodních organizací ke stanovení KPIs pro oblast CG (viz tabulka 1),
- empirický výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření,
- syntéza poznatků a návrh KPIs pro měření výkonnosti CG.

Respondenty byli odpovědní manažeři podniků. K otázkám předloženým v dotazníku se vyjadřovali na pětibodové Likertově stupnici od “ne” po “ano” případně uvedli „nevím“.

3 Výsledky a diskuse

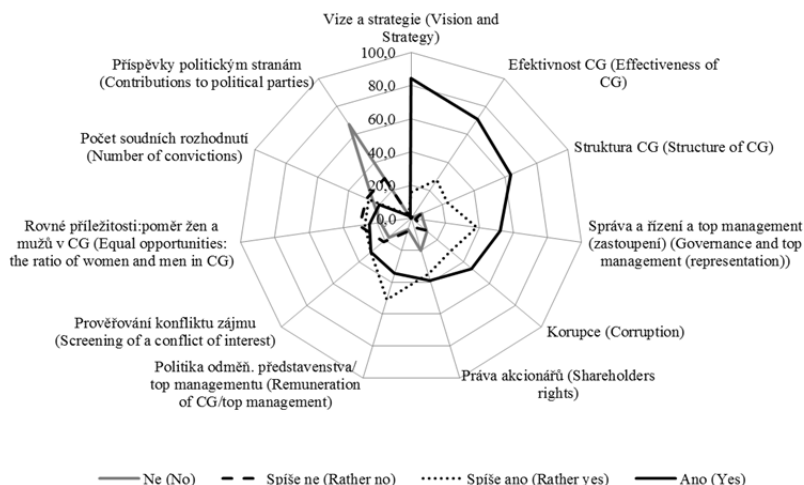
Za základní úkol CG je považováno sledování výkonnosti podniku (94,9%), strategické řízení podniku (86,1 %), jmenování top managementu (68,4 %), sledování výkonnosti managementu (66,2 %) a řízení reportingu (45,3 %). V souvislosti s řízením reportingu bylo zjišťováno, jaké informace pravidelně dostávají členové CG. Vyplývá, že:

- V 98,7 % podnicích je správa a řízení pravidelně informována o ekonomických výsledcích, přičemž v 77,2 % případech je to formou standardních výkazů, v 32,9 % případech členové správy a řízení dostávají pravidelné ekonomické rozbory a v 91,1 % členové správy a řízení dostávají ekonomické rozbory na vyžádání.
- V 84,8 % podnicích je správa a řízení pravidelně informována o výsledcích životního prostředí a odpovědném chování, přičemž v 94,9 % případech se tak děje prostřednictvím dobrovolných výkazů, v 62,0 % případech členové správy a řízení dostávají pravidelné rozbory a v 67,1 % členové správy a řízení dostávají rozbory na vyžádání.

Z výzkumu vyplynulo, že v 70,5 % podnicích správa a řízení podporuje etické chování jejich podniku, přičemž etický kodex existuje v 84,5 % podnicích. Ke zjištění, které indikátory podniky ve zpracovatelském průmyslu považují ve spojení se správou a řízením za důležité, byla vybranému vzorku podniků položena otázka: „Které indikátory/ukazatele jsou považovány za důležité v souvislosti se správou a řízením?“, viz obrázek 2. 84,2 % podniků považuje za důležité ukazatele týkající se vize a strategie. Efektivnost správy a řízení (představenstva) považuje za důležité 71,1 % podniků. Následují ukazatele Struktura správy a řízení (představenstva) (63,5 %) a Správa a řízení a top management (zastoupení) (52,1 %). Ukazatel Korupce považuje za důležitý 46,6 % podniků (30,1 % jej považuje za spíše důležitý). Ukazatel Práva akcionářů je důležitý ve 39,1 % podniků (34,8 % jej považuje za spíše důležitý a 20,3 % za nedůležitý). Politika odměňování představenstva/top managementu je důležitá v 34,8 % podniků (v 50,7 % podnicích je považována za spíše

důležitou). Prověřování konfliktu zájmů je důležité v 30,7 % podniků a stejné procento jej považuje za spíše důležitý. Rovné příležitosti vyjádřené poměrem žen a mužů ve správě a řízení jsou důležité pro 24,7 % podniků. Ukazatel počtu soudních rozhodnutí je důležitý pro 20,3% podniků. Příspěvky politickým stranám jsou v 67,1 % podniků považovány za nedůležitý ukazatel.

Obrázek 2 Významnost ukazatelů souvisejících se správou a řízením podniků zpracovatelského průmyslu (%)
Figure 2 Relevance of CG performance indicators in manufacturing industry (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Source: own processing

Na základě rešerše přístupů mezinárodních organizací ke stanovení KPIs pro oblast CG a empirického výzkumu byl vytvořen soubor KPIs, jenž je rozdělen do šesti oblastí: Strategie, Efektivnost CG, Korupce & protisoutěžní jednání, Zapojení do politiky & platby veřejným činitelům a institucím, Vztahy se stakeholders a Compliance. Aby bylo možné provádět mezipodnikové srovnání (benchmarking), ale i aby podniky mohly zhodnotit trendy v CG, je třeba, aby KPIs nebyly absolutní, ale je třeba konstruovat je jako relativní ukazatele. K relativizaci ukazatelů je, tam kde je to vhodné, použita hrubá přidaná hodnota⁴, neboť cílem efektivní CG by vždy měl být ekonomický úspěch podniku.

1) Strategie:

- Procento dosažených strategických cílů [%] - počet dosažených strategických cílů dosažených za dané období (rok)/celkový počet strategických cílů za dané období (rok) * 100.

2) Efektivnost správy a řízení:

- Složení CG (představenstva)⁵ [%] - počet členů CG jež vykonávají funkci v dalších orgánech společnosti především v kontrolních/celkový počet členů CG * 100;
- Odměňování CG [%]
 - celková roční výše odměn a kompenzací členům CG/celková roční hrubá přidaná hodnota * 100;

⁴ Hrubá přidaná hodnota je rozdíl mezi celkovou produkcí zboží a služeb a spotřebou (hodnota statků a služeb spotřebovaných ve výrobě). Je základem pro výpočet DPH. (Cenia, 2011)

⁵ Účelem tohoto ukazatele je zjistit vztah (tj. závislost resp. nezávislost) členů správy a řízení (představenstva) na kontrolních orgánech podniku (dozorčí rada, výbor pro audit).

⁶ Včetně akcí.

- celková roční výše odměn a kompenzací členům CG/průměrná roční mzda v odvětví * 100;
 - Fluktuace správní rady [%] - počet výkonných ředitelů, kteří odejdou ze správní rady během fiskálního roku/celkový počet členů správní rady na začátku fiskálního roku⁷ * 100;
 - Procento žen v CG [%] - počet žen v CG/celkový počet členů CG * 100;
 - Kvalifikační předpoklady členů CG [%]
 - počet členů CG s manažerským a ekonomickým vzděláním /celkový počet členů CG * 100;
 - počet členů CG se vzděláním v oboru podnikání/celkový počet členů CG * 100.
- 3) **Korupce & protisoutěžní jednání:**
- Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí [počet] - celkový počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí za dané období (rok);
 - Pokuty udělené za protisoutěžní jednání [%] (tj. dohody a postupy, které omezují hospodářskou soutěž) - celková roční výše pokut udělená za protisoutěžní jednání/celková roční hrubá přidaná hodnota * 100.
- 4) **Zapojení do politiky & platby veřejným činitelům a institucím:**
- Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím [%] - (celkové roční příspěvky + hodnota věcných příspěvků)/celková roční hrubá přidaná hodnota * 100.
- 5) **Vztahy se stakeholders:**
- Počet stížností obdržených od stakeholders [počet] - celkový počet stížností obdržených od stakeholders (všemi komunikačními prostředky) za dané období (rok).
- 6) **Compliance:**
- Peněžní hodnota pokut za nedodržení zákonů a předpisů [%] - celková roční výše pokut za nedodržení zákonů a předpisů/celková roční hrubá přidaná hodnota * 100;
 - Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů [počet] - celkový počet nepeněžních sankcí za nedodržení zákonů a předpisů za dané období (rok).

4 Závěr

Navržené KPIs pro měření výkonnosti Corporate Governance by se měly stát spolu s environmentálními, sociálními a ekonomickými KPIs součástí jednoho systému měření celkové výkonnosti. Komplexní měření podnikové výkonnosti je součástí trendu začleňování udržitelnosti do podnikové praxe. Ke zvyšování transparentnosti činností podniků je nutné, aby ukazatele Corporate Governance byly reportovány a zveřejňovány např. prostřednictvím zprávy o udržitelném rozvoji s cílem informovat všechny stakeholders o fungování správy a řízení podniku. Navržené ukazatele splňují požadavky, které jsou na ukazatele výkonnosti obecně kladeny. Jsou objektivní, transparentní, srozumitelné a srovnatelné. Monitorování těchto ukazatelů může odhalit slabá místa ve správě a řízení podniku. Řízením ukazatelů pro měření výkonnosti Corporate Governance a definováním odpovědnosti za ně může dojít k zefektivnění správy a řízení podniku a tedy i k lepším vztahům s akcionáři, větší důvěryhodnosti podniku, zlepšení jeho image a v konečném důsledku i k lepším ekonomickým výsledkům. Předpoklad pozitivního vlivu výkonnosti Corporate Governance na ekonomickou a finanční výkonnost je předmětem dalšího empirického výzkumu.

⁷ Vzorec dle Jungmann (2006). Do odchodů ředitelů se nezapočítává odchod v důsledku smrti nebo odchodu do důchodu.

Literatura

- Ayuso, S., & Argandoña, A. (2007). Responsible corporate governance: Towards a stakeholder board of directors? *IESE Business School Working Paper No. 701*. Dostupné z: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0701-e.pdf>
- Kavalíř, P. (2005). Hodnocení corporate governance v České republice. *Working Paper CES VŠEM*. 2005, č. 14/2005. Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/workingpaper/gf_WPN014.pdf
- Cranfield School of Management. (2009). Sustainable Value EABIS Research Project: Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm. Dostupné z: <http://investorvalue.org/docs/EabisProjectFinal.pdf>
- Cenia. (2011). *Emas - vykazování klíčových indikátorů: Výklad k ustanovením nařízení (ES) č. 1221/2009*. Dostupné z: http://www.cenia.cz/upload/emas/emas_vykazovani_klicovych_indikatoru.pdf
- Demb, A., & Neubauer, F.F. (1992). *The Corporate Board-Confronting The Paradoxes*. New York: Oxford University Press, 1992. 224 s. ISBN 0195070399
- DVFA. (2007). *Key Performance Indicators (KPIs) for Extra-/Non-Financial Reporting*. Dostupné z: http://www.accreditedresearch.com/files/die_dvfa/kommissionen/non_financials/application/pdf/KPIs_Schriftenreihe_Final.pdf
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal Of Management*, 16(1), 49 s. ISSN 0312-8962
- Evropská komise. (2011). *Zelená kniha: rámec EU pro správu a řízení společností*. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:CS:HTML>
- Hřebíček, J., & Soukupová, J. (2008). *Voluntary Company Assessment Report on the linkages between environment, economy and society*. Praha: Ministry of Environment of the Czech Republic, 61s.
- Hřebíček, J., Soukupová, J., Štencl, M., & Trenz, O. (2011). Corporate Key Performance Indicators for Environmental Management and Reporting. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(2), 99-108. ISSN 1211-8516
- Hřebíček, J., Soukupová, J., Štencl, M., & Trenz, O. (2011a). Integration of Economic, Environmental, Social and Corporate Governance Performance and Reporting in Enterprises. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 157-177. ISSN 1211-8516
- Chvátalová, Z., Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2011). Corporate Sustainability Reporting and Measuring Corporate Performance, In: *Environmental Software Systems. Frameworks of eEnvironment. 9th IFIP WG 5.11 International Symposium*. Heidelberg: Springer, 398-406. ISBN 978-3-642-222849
- IFAC. (2012). *Investor demand for environmental, social and governance disclosures: Implications for professional accountants in business*. Dostupné z: <http://viewer.zmags.com/publication/15a83b62#/15a83b62/22>
- Jungman, C. (2006). The effectiveness of corporate governance in one-tier and two-tier board systems-evidence from the UK and Germany. *European Company and Financial Law Review*, 3(4), 426-474.
- Klířová, J. (2001). *Corporate governance: správa a řízení obchodních společností*. Praha: Management Press, 126 s. ISBN 807261052X
- Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2011). Corporate sustainability: Environmental, Social and Corporate performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 203-209.
- Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 60(4), 195-205. ISSN 1211- 8516
- Kocmanová, A., Dočekalová, M., Němeček, P., & Šimberová, I. (2011). Sustainability: Environmental, Social and Corporate Governance Performance in Czech SMEs. In: *The 15th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. Orlando: WMSCI, 94-99. ISBN 978-1-936338-42-9
- Komise pro cenné papíry. (2004). *Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD*. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/KODEX_KCP_2004_pdf.pdf
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
- Růčková, P. (2008). *Corporate Governance v České republice*. Praha: Professional Publishing, 252 s. ISBN 978-80-86946-87-0
- Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

Solomon, J. (2007). *Corporate governance and accountability*. 2. vyd. Hoboken: Wiley, 386 s.

UNCTAD. (2008). *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports*. ISBN 978-92-1-112740-9

Determination of Indicators of Corporate Governance Performance Measurement in the Czech Republic

Marie Dočekalová

Abstract: *Effective Corporate Governance is seen as a key factor in achieving economic performance. This article aims to define key performance indicators (KPIs) of Corporate Governance (CG). Defined indicators in a clear, understandable and measurable way reflect the performance of CG. To meet the objectives of the article, a literature search was performed. Approaches of international organizations (IFAC, DVFA, EABIS and UNCTAD) to measure the performance of CG were analysed. In addition, a questionnaire survey was carried out. The purpose of the questionnaire survey was to describe the current situation and approach of companies to the issue of CG. Based on a synthesis of the knowledge 14 KPIs divided into six areas are proposed: Strategy; Effectiveness of CG; Corruption & anti-competitive behaviour; Involvement in politics & payments to public officials and institutions; Relations with stakeholders; and Compliance.*

Key words: Corporate Governance · Czech Republic · Performance of Corporate Governance · Key performance indicators

JEL Classification: G32 · G33 · C35