

# NEEXEKUTÍVNI RIADITELIA MÔŽU ZLEPŠIŤ VÝKON AJ NAŠICH FIRIEM

Systém, ktorým sú zväčša obchodné spoločnosti vedené a kontrolované (po angl. Corporate Governance alebo skrátene Governance), zohráva kľúčovú úlohu pri formovaní ich smerovania a úspechu. Základom efektívneho riadenia spoločnosti je predstavenstvo – skupina odborníkov poverená dohľadom nad strategickými rozhodnutiami a zabezpečením dlhodobej udržateľnosti. Že vyhľadávaniu a výberu členov predstavenstva treba venovať veľkú pozornosť, je pomerne známe. Menej sa už v našich končinách hovorí o význame nezávislých členov predstavenstva – tzv. Non-executive Directors (NEDs). Ich prítomnosť dodáva tomuto správnomu orgánu cenný rozmer, pretože do rozhodovacieho procesu vnáša objektivitu, nezávislosť a rôzne expertné pohľady.

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amrop

**Matej Taliga,**  
Amrop Partner

Na Slovensku zatiaľ nemáme bohaté skúsenosti s budovaním takýchto štruktúr, hoci v západnom anglosaskom prostredí sú viac ako bežné. Práve neexekutívni riaditelia a ich skúsenosti sú vítaným poradným orgánom predstavenstiev. Slovensko dodnes nemá vytvorený legislatívny rámec na zaradenie správnych orgánov tohto typu do svojej štruktúry. Avšak jestvuje možnosť dobrovoľne vytvárať takéto nezávislé poradné „advisory boards“. Múdri majitelia a top manažéri každej firmy sa ani nemusia tak hlboko zamyslieť, aby prišli na to, akú pridanú hodnotu dokážu takíto seniorní lídri priniesť.

Pozrime sa preto bližšie na úlohu, význam a zodpovednosť NEDs, čiže nevykonných či nezávislých riaditeľov v správe a riadení spoločnosti, pričom sa väčšmi zameriame na ich vplyv na transparentnosť, zodpovednosť a celkovú výkonnosť spoločnosti.

## Ako znie definícia NEDs?

Neexekutívni riaditelia sú osoby, ktoré sa nepodieľajú na každodennej činnosti a bežných rutinných aktivitách spoločnosti. Sú však členmi jej správnych orgánov a ponúkajú externý a nezávislý pohľad na riadenie. Zvyčajne sa odlišujú od výkonných riaditeľov, ktorí sú aktívne a naplno zapojení do riadenia organizácie a jej tímov a každodenných záležitostí. Hlavným cieľom NEDs je konať v najlepšom záujme akcionárov a zainteresovaných strán a poskytovať rozhodujúcu kontrolu a rovnováhu pri strategickom rozhodovaní výkonných a štatutárnych orgánov.

Neexekutívni riaditelia sú väčšinou lídri vyzretí skúsenosťami, ktorí prinášajú špecifický súbor znalostí prepojený s určitou – často aktuálnou – potrebou spoločnosti, ktorá si ich najíma. Dôvodom ich vstupu do orgánov spoločnosti môže byť napríklad blížiaci sa fúzia, IPO, teda vstup na burzu, alebo istá forma reštrukturalizácie.

## Aké sú hlavné úlohy NEDs?

### ➤ Nezávislý dohľad

Neexekutívni riaditelia zohrávajú kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní nezávislosti a objektívnosti spravovania spoločnosti. Ich nezapájanie sa do každodennej činnosti im umožňuje posudzovať rozhodnutia ostatných členov bez zaujatosti, čo podporuje zdravé a transparentné rozhodovacie prostredie. Tento dohľad pomáha predchádzať konfliktom záujmov a zabezpečuje, aby sa rozhodnutia prijímali v najlepšom záujme spoločnosti a jej zainteresovaných strán.

### ➤ Strategické usmernenie

NEDs sa podieľajú na definovaní a úpravách celkovej stratégie spoločnosti. Ich externý pohľad im umožňuje posúdiť trendy v odvetví, dynamiku trhu a vznikajúce riziká, čím poskytujú cenné poznatky, ktoré dopĺňajú prevádzkové znalosti výkonnej časti orgánov spoločnosti. Aktívnou účasťou na strategických diskusiách neexekutívni riaditelia pomáhajú formovať dlhodobú víziu a ciele spoločnosti.

### ➤ Riadenie rizík

Neexekutívni riaditelia sú nápomocní pri dohľade nad riadením rizík spoločnosti. Prinášajú rôzne odborné znalosti využiteľné na identifikáciu a posúdenie potenciálnych rizík a ponúkajú širší pohľad na otázky, akou je napríklad dodržiavanie

právnych predpisov, volatilita trhu či geopolitické faktory. Ich úloha pri kontrole postupov riadenia rizík zvyšuje schopnosť spoločnosti účinne predvídať a zmierňovať problémy.

### ➤ CSR teda spoločenská zodpovednosť firiem

Neexekutívni riaditelia často presadzujú iniciatívy v oblasti CSR. Zameriavajú sa na udržateľné a etické obchodné postupy, čím prispievajú k záväzku spoločnosti k sociálnej a environmentálnej zodpovednosti. Takýto dôraz na CSR nielenže zodpovedá vyvíjajúcim sa spoločenským očakávaniam, ale tiež zvyšuje reputáciu spoločnosti a dôveru zainteresovaných strán.

### ➤ Odmeňovanie vedúcich pracovníkov

Neexekutívni riaditelia sa aktívne podieľajú na určovaní odmeňovania riadiacich pracovníkov, čím zabezpečujú spravodlivý a transparentný proces. Táto zodpovednosť pomáha odmeňovanie riadiacich pracovníkov previazať s dlhodobou výkonnosťou spoločnosti a zabraňuje nadmernému alebo nezaslúženému odmeňovaniu. Kontrolou a schvaľovaním balíkov odmeňovania neexekutívni riaditelia podporujú osobnú zodpovednosť a zároveň zodpovedné správanie spoločnosti.

## Aký je hlavný prínos NEDs?

**Posilnená nezávislosť spravovania spoločnosti.** Tým, že sa spoločnosť rozhodne pre angažovanie vybraného lídra na pozíciu neexekutívneho riaditeľa, zvyšuje celkovú nezávislosť svojho spravovania a riadenia. Táto nezávislosť je pre účinný dohľad kľúčová, pretože zabraňuje neprimeranému vplyvu a podporuje vyvážený rozhodovací proces. Akcionári a ostatné zain-

teresoované strany majú väčšiu dôveru v orgány spoločnosti, v ktorých je prítomný aj pohľad nezávislých hlasov.

**Efektívne spravovanie a riadenie rizík.** Neexekutívni riaditelia prinášajú špecializované zručnosti a rôzne skúsenosti, ktoré prispievajú k efektívnemu riadeniu a riadeniu rizík. Ich schopnosť kriticky hodnotiť strategické plány a opatrenia na zmiernenie rizík v rozhodovacom procese posilňuje princíp obozretnosti, čím sa znižuje pravdepodobnosť ich prehliadania.

**Zvyšovanie dôvery v orgány spoločnosti od zainteresovaných strán.** Prítomnosť neexekutívnych riaditeľov posilňuje dôveru zainteresovaných strán. Investori, zamestnanci a zákazníci budú s väčšou pravdepodobnosťou dôverovať spoločnosti s orgánmi, v ktorých sú nezávislé hlasy schopné vyvodit' zodpovednosť voči výkonnému manažmentu. Táto dôvera je neoceniteľná pri udržiavaní pozitívnych vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami.

**Prispôsobivosť a inovácie.** Neexekutívni riaditelia často pochádzajú z rôznych profesijných oblastí, čo im poskytuje bohaté skúsenosti a variabilitu perspektívy. Táto rozmanitosť zvyšuje schopnosť spoločnosti prispôbiť sa meniacim sa podmienkam na trhu a podporuje inovácie. Zahnutie neexekutívnych riaditeľov s rozmanitými znalosťami v danom odvetví pomáha spoločnosti zvládať výzvy a využívať nové príležitosti.

**Krízový manažment.** V čase krízy je prínos neexekutívnych riaditeľov obzvlášť cenný. Ich nestrannosť a vonkajší pohľad môžu spoločnosť previesť cez turbulentné časy a ponúknuť pevnú ruku pri rozhodovaní a krízovom riadení. Táto odolnosť je nevyhnutná na udržanie dobrého mena spoločnosti a na zotavenie sa z neúspechov.

## Aké majú NEDs zodpovednosti?

### 1. Fiduciárne povinnosti

Neexekutívni riaditelia sú viazaní fiduciárnymi povinnosťami konať v najlepšom záujme spoloč-



nosti a zainteresovaných strán. Táto povinnosť zahŕňa lojalitu, obozretnosť a nevyhnutnosť vyhýbať sa konfliktom záujmov.

### 2. Finančný dohľad

Neexekutívni riaditelia zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri dohľade nad finančným zdravím spoločnosti. Kontrolujú finančné výkazy a audítorské správy a zabezpečujú, aby boli finančné postupy transparentné a v súlade s predpismi.

### 3. Komunikácia so zainteresovanými stranami

Budovanie a udržiavanie vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami vrátane akcionárov, regulačných orgánov a biznis komunitou je ďalšou zodpovednosťou neexekutívnych riaditeľov. Efektívna komunikácia podporuje dôveru a transparentnosť.

### 4. Plánovanie nástupníctva

Neexekutívni riaditelia sa aktívne podieľajú na plánovaní nástupníctva, čím sa v prípade potreby zabezpečuje dostatok kvalifikovaných osôb na obsadenie kľúčových výkonných funkcií. Tento proaktívny prístup prispieva k dlhodobej stabilite spoločnosti.

Úloha neexekutívnych riaditeľov v riadení spoločnosti je nezastupiteľná. Poskytovaním nezávislého dohľadu, prispievaním k strategickým rozhodnutiam a aktívnou účasťou na riadení rizík prispievajú NEDs k celkovej efektívnosti a udržateľnosti spoločnosti. Ich úloha presahuje rámec dodržiavania právnych predpisov a zahŕňa záväzok k etickým obchodným postupom, dôvere zainteresovaných strán a dlhodobému vytváraniu hodnoty.

Keďže spoločnosti čelia čoraz zložitejšiemu a dynamickejšiemu podnikateľskému prostrediu, význam neexekutívnych riaditeľov pri podpore dobrého riadenia, zodpovednosti a zodpovedných podnikateľských postupov neustále rastie. Uznanie a využitie potenciálu neexekutívnych riaditeľov je kľúčom k budovaniu odolných a úspešných organizácií v 21. storočí aj na Slovensku.

[www.amrop.sk](http://www.amrop.sk)

Wishing you peace,  
happiness & prosperity  
this holiday season!



Amrop