ZMLUVA O VÝKONE FUNKCIE AKO NÁSTROJ CORPORATE GOVERNANCE V ŠTÁTOM SPOLUVLASTNENÝCH OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTIACH

Mgr. Simona Škovirová

Ústav štátu a práva
Slovenská akadémia vied
simona.skovirova@flaw.uniba.sk

Zmluva o výkone funkcie ako nástroj corporate governance v štátom spoluvlastnených obchodných spoločnostiach

Článok sa zaoberá zmluvou o výkone funkcie ako osobitným nástrojom corporate governance v obchodných spoločnostiach s majetkovou účasťou štátu. Autor najskôr vymedzuje pojem corporate governance a jeho špecifiká v prostredí štátom vlastnených spoločností, pričom poukazuje na prepojenie verejného záujmu a trhovej efektivity a na relevantné medzinárodné a národné štandardy. V nadväznosti na to analyzuje zmluvu o výkone funkcie ako nástroj, prostredníctvom ktorého možno konkretizovať kontrolnú, motivačnú a informačnú funkciu vo vzťahu k členom orgánov spoločnosti, s osobitným dôrazom na nastavenie systému odmeňovania a jeho naviazanie na kľúčové výkonnostné ukazovatele. Cieľom článku je posúdiť, či súčasný právny rámec v Slovenskej republike poskytuje dostatočné predpoklady na to, aby zmluva o výkone funkcie mohla plniť úlohu efektívneho nástroja správy a riadenia týchto spoločností.

Agreement on the Performance of Director's Function as a Corporate Governance Tool in State-Owned Enterprises

This article examines the director's service agreement as a specific corporate governance instrument in state-owned enterprises. The author first outlines the concept of corporate governance and its particularities in the state-owned enterprises context, highlighting the intersection of public interest and market efficiency, as well as relevant international and national standards. Building on this framework, the article analyses the director's service agreement as a tool through which the control,

motivational, and informational functions vis-à-vis members of corporate bodies can be concretised, with particular attention to remuneration design and its linkage to key performance indicators. The aim of the article is to assess whether the current legal framework in the Slovak Republic provides a sufficient basis for the director's service agreement to function as an effective governance instrument in these companies.

Kľúčové slová: corporate governance, zmluva o výkone funkcie, obchodné spoločnosti s majetkovou účasťou štátu

Key words: corporate governance, director's service agreement, state-owned enterprises

https://doi.org/10.46282/afi.2026.2.03

Úvod

Corporate governance predstavuje významný mechanizmus zabezpečenia efektívneho a zodpovedného riadenia obchodných spoločností. Jeho význam sa osobitne prejavuje v prípade obchodných spoločností, v ktorých má majetkovú účasť štát, keďže v týchto subjektoch dochádza k stretu súkromnoprávnych prvkov obchodných spoločností s verejnoprávnymi prvkami vyplývajúcimi z postavenia akcionára, resp. spoločníka. Štát ako akcionár alebo spoločník obchodnej spoločnosti nesleduje iba ekonomické ciele, resp. maximalizáciu zisku obchodnej spoločnosti, ale zároveň nesie zodpovednosť za efektívne a transparentné nakladanie s majetkom, ktorý má verejný charakter.

Problematika správy a riadenia štátom vlastnených obchodných spoločností je riešená aj na medzinárodnej úrovni. OECD označuje svoje odporúčania pre správu obchodných spoločností s majetkovou účasťou štátu (ďalej len „SOE“)[1] za jeden z hlavných medzinárodných

[1] Obchodnou spoločnosťou s majetkovou účasťou štátu považujeme obchodnú spoločnosť, ktorá vznikla na základe ustanovení Obchodného zákonníka (primárne akciová spoločnosť alebo spoločnosť s ručením obmedzeným), kde ako akcionár, resp. spoločník vystupuje štát. Na rozdiel od štátneho podniku, podľa zákona č. 111/1990 Zb. o štátnom podniku, obchodná spoločnosť s majetkovou účasťou štátu má vlastný majetok, zatiaľ čo v prípade štátneho podniku podľa ustanovenia § 6 ods. 1 zákona o štátnom podniku, tento majetok iba spravuje, ktorý mu bol zverený pri jeho založení.

štandardov corporate governance SOE.[2] Tieto odporúčania zdôrazňujú najmä profesionalizáciu vlastníckej funkcie štátu, transparentnosť, zodpovednosť orgánov spoločnosti a jasné rozdelenie kompetencií medzi štátom ako vlastníkom a manažmentom spoločnosti.

Jedným z významných nástrojov corporate governance je úprava postavenia osôb, ktoré vykonávajú riadiace a kontrolné funkcie v obchodnej spoločnosti. Právny poriadok Slovenskej republiky upravuje osobitný právny inštitút zmluvy o výkone funkcie člena orgánu obchodnej spoločnosti, ktorá predstavuje základný rámec pre vymedzenie vzájomných práv a povinností medzi spoločnosťou a členom jej orgánu. Hoci sa tento inštitút tradične skúma najmä z pohľadu obchodného práva, jeho význam možno vnímať širšie, ako nástroj, prostredníctvom ktorého možno realizovať princípy riadneho riadenia spoločnosti.

V prípade SOE nadobúda zmluva o výkone funkcie osobitný význam. Nejde totiž iba o individuálny kontrakt upravujúci podmienky výkonu funkcie a odmeňovanie člena orgánu, ale potenciálne aj o mechanizmus, prostredníctvom ktorého možno zabezpečiť kontrolu výkonu funkcií, nastavenie výkonnostných kritérií, transparentnosť rozhodovacích procesov a zodpovednosť voči spoločnosti.

Cieľom tohto článku je analyzovať zmluvu o výkone funkcie ako osobitný nástroj corporate governance v SOE a posúdiť, či súčasná právna úprava poskytuje dostatočný rámec na naplnenie požiadaviek kladených na správu a riadenie týchto spoločností**.**

1 Corporate governance ako východisko skúmania postavenia zmluvy o výkone funkcie

1.1 Správa a riadenie štátom spoluvlastnených spoločností

Corporate governance alebo správa a riadenie vo všeobecnosti predstavuje systém pravidiel, ktorými sa riadia a kontrolujú obchodné spoločnosti,[3] pričom v prostredí SOE nadobúda tento koncept špecifický

[2] OECD (2024), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024, [online] OECD Publishing, Paris, s. 3, [cit. 25.08.2026] dostupné na: 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.

[3] ŠTENGLOVÁ, I. *Podstata, nástroje a metody regulace corporate governance a její role v korporačním právu (hard law, soft law, autonomní regulace); včetně popisu statu quo (národního i OECD principů)*. In: HAVEL, B. a kol. *Corporate governance na pomezí zákona a soft law*. Praha: Wolters Kluwer, 2022, s. 5.

rozmer prepojenia verejného záujmu a trhovej efektivity. Zatiaľ čo pri „klasických“ obchodných spoločnostiach je hlavným cieľom maximalizácia zisku pre spoločníkov, resp. akcionárov, pri SOE sa nevyžaduje vždy iba maximalizácia zisku, ale sledujú sa aj verejnoprospešné záujmy a štát ako akcionár by mal zabezpečovať transparentnú a zodpovednú správu ním vlastnených právnických osôb, teda SOE, s vysokým stupňom profesionality.[4]

Reguláciu corporate governance môžeme prerozdeliť do troch skupín, a to a) hard law (právne predpisy); b) soft law (kódexy a odporúčania); c) vnútornú reguláciu SOE (zakladateľské dokumenty a interné predpisy).[5] Vo všeobecnosti, nie len v podmienkach Slovenskej republiky, medzi základné právne nástroje patria obchodné zákonníky a civilné kódexy, ktoré definujú základné povinnosti členov orgánov, ako je konanie s odbornou starostlivosťou[6], resp. konanie s náležitou starostlivosťou.[7]

Významnú úlohu však zohráva soft law, reprezentované najmä Princípmi OECD pre správu a riadenie spoločností. Tieto princípy, opakovane revidované, sa stali základom pre soft law kódexy dobrej správy v konkrétnych štátoch, napríklad českého Kódexu z roku 2018[8], ale aj slovenského Kódexu prijatého Slovenskou asociáciou Corporate Governance (ďalej len „SACG“) v roku 2016[9]. SACG sa napokon venovala aj coporate governance priamo v prípade SOE, a to konkrétne Kódexom správy spoločností s majetkovou účasťou štátu na Slovensku

[4] Slovenská asociácia Corporate Governance, Kódex správy spoločností na Slovensku, 2016, [online], s. 8, [cit. 20.08.2026] dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2019/10/web_kodex_2016_02.pdf.

[5] ŠTENGLOVÁ, I. *Podstata, nástroje a metody regulace corporate governance a její role v korporačním právu (hard law, soft law, autonomní regulace); včetně popisu statu quo (národního i OECD principů)*. In: HAVEL, B. a kol. *Corporate governance na pomezí zákona a soft law*. Praha: Wolters Kluwer, 2022, s. 6–10.

[6] Ustanovenia § 135a a § 194 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník.

[7] S pojmom „náležitá starostlivosť“ pracuje znenie nového Občianskeho zákonníka, kde je definované v čl. 11ods. 1, že „*Náležitou starostlivosťou je starostlivosť všeobecne vyžadovaná v prípadoch daného druhu. Kto sa verejne alebo v styku s inou osobou prihlási k určitej profesijnej odbornosti, vyžaduje sa od neho pri konaní v rámci tejto odbornosti náležitá starostlivosť, ktorá je s takouto odbornosťou spojená“* – čl. 11 Občianskeho zákonníka, ktorý bol schválený Národnou radou Slovenskej republiky dňa 1.10.2026, [online] [cit. 22.10.2026] dostupné na: https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=590283.

[8] Kodex správy a řízení společností ČR, 2018, [online] [cit. 12.08.2026] dostupné na: https://msp.gov.cz/web/msp/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-cr-2018.

[9] Slovenská asociácia Corporate Governance, Kódex správy spoločností na Slovensku, [cit. 12.08.2026] dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2019/10/web_kodex_2016_02.pdf.

z roku 2018.[10] Pre SOE sú kľúčové najmä Guidelines OECD on Corporate Governance of State-Owned Enterprises[11], ktoré vo všeobecnosti sa zaoberajú princípmi dobrej správy SOE[12], a zároveň okrem iného odporúčajú, aby štát stanovil štruktúrované a transparentné pravidlá pre menovanie členov správnych orgánov a predchádzal politickým vplyvom.[13]

Transparentný proces výberu osôb do orgánov SOE je dôležitým prvkom prevencie správneho riadenia a nehospodárneho nakladania s verejnými prostriedkami. V Českej republike bol tento proces formalizovaný zákonom č. 353/2019 Sb. (tzv. nominačný zákon). Tento zákon zriadil „*Výbor pre personálne nominácie*“[14], ktorý posudzuje odbornú spôsobilosť a kandidátov. Proces výberu na základe tohto zákona zahŕňa povinné výberové konanie pre členov riadiacich orgánov (napr. predstavenstvo), ktoré musí byť verejne oznámené aspoň 10 pracovných dní vopred.[15] Zákon ustanovuje základné podmienky pre kandidátov, ako je vek minimálne 25 rokov, plná svojprávnosť, bezúhonnosť a bezdĺžnosť voči štátu.[16] Ďalej sa ustanovuje zákaz konkurencie, aby sa zabránilo konfliktom záujmov pri výkone funkcie v mene štátu.[17] V prípade vymenovania osoby so záporným stanoviskom nominačného výboru musí zodpovedná osoba toto nominovanie písomne odôvodniť a zverejniť.[18]

---

[10] Slovenská asociácia Corporate Governance, Kódex správy spoločností s majetkovou účasťou štátu na Slovensku, [online], 2018 [cit. 20.08.2026], dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2021/07/K%C3%B3dex-pre-SOE_2018_zalomen%C3%BD.pdf.

[11] OECD (2024), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*, [online] OECD Publishing, Paris, [cit. 25.08.2026] dostupné na: 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.

[12] Tamtiež, s. 6.

[13] Tamtiež, s. 14.

[14] § 3 ods. 1 zákona č. 353/2019 Sb. o výběru osob do řídících a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon).

[15] § 10 ods. 3 zákona č. 353/2019 Sb. o výběru osob do řídících a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon.

[16] § 11 ods. 2 zákona č. 353/2019 Sb. o výběru osob do řídících a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon).

[17] § 14 ods. 2 zákona č. 353/2019 Sb. o výběru osob do řídících a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu ustanovuje presné podmienky zákazu konkurencie, pričom v zmysle uvedeného ustanovenia, nominovaná osoba nesmie k dňu menovania a ani po celú dobu výkonu funkcie podnikať v predmetu činnosti SOE, byť členom štatutárneho alebo kontrolného orgánu obchodnej spoločnosti s rovnakým alebo obdobným predmetom podnikania ako dané SOE alebo zúčastňovať sa na podnikaní obchodnej spoločnosti s rovnakým alebo obdobným predmetom podnikania ako SOE.

[18] § 16 zákona č. 353/2019 Sb. o výběru osob do řídících a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon).

V podmienkach Slovenskej republiky nenachádzame samostatnú zákonnú úpravu obdobných pravidiel ako v prípade Českej republiky. Celé to ostáva v réžii konkrétnych obchodných spoločností. Najčastejšie sa stretávame s prípadmi, kedy ministerstvo vydá určité pravidlá pre spoločnosti, kde vystupuje ako akcionár.[19] Máme však za to, že zákonná úprava v tomto prípade predstavuje istejší a účinnejší spôsob organizácie takýchto vzťahov, a to aj z dôvodu aplikácie na všetky SOE bez rozdielu, do pôsobnosti ktorého ministerstva spadá.

Na Slovensku je implementácia princípov corporate governance v SOE vnímaná ako prebiehajúci proces. Hoci bol prijatý Kódex správy spoločností s majetkovou účasťou štátu na Slovensku, doktrína a judikatúra sa s týmito princípmi vyrovnávajú postupne.

1.1 Zmluva o výkone funkcie ako nástroj corporate governance

Zmluvu o výkone funkcie možno v kontexte corporate governance vnímať nielen ako právny nástroj upravujúci vzájomné práva a povinnosti medzi obchodnou spoločnosťou a členom jej orgánu, ale aj ako nástroj konkretizácie a praktickej realizácie princípov riadneho spravovania spoločnosti. Jej význam spočíva predovšetkým v tom, že umožňuje prispôsobiť všeobecné pravidlá, ktoré sú stanovené právnymi predpismi, stanovami alebo inými vnútornými predpismi spoločnosti, konkrétnemu postaveniu člena orgánu a potrebám danej spoločnosti.

Zmluva o výkone funkcie v slovenskom právnom poriadku predstavuje inominátnu zmluvu,[20] ktorej základné atribúty nachádzame v Obchodnom zákonníku. Tieto atribúty nachádzame definované v § 66 ods. 6 Obchodného zákonníka, pričom zmluva o výkone funkcie musí mať písomnú formu a musí byť schválená valným zhromaždením.[21] Zatiaľ čo zákonná úprava vymedzuje základný rámec výkonu funkcie

[19] Ako príklad uvádzame Ministerstvo financií Slovenskej republiky, ktoré na svojej webovej stránke publikovalo „*Smernicu o postupe Ministerstva financií Slovenskej republiky na výberovom konaní na obsadenie funkcie člena predstavenstva akciovej spoločnosti s majetkovou účasťou štátu v pôsobnosti Ministerstva financií Slovenskej republiky“,* [online], [cit. 19.08.2026] dostupné na: https://www.mfsr.sk/files/archiv/63/Znenie_IRA_6_2025_na_web.pdf.

[20] PINTÉROVÁ, D. § 66 [Právne postavenie orgánov a členov orgánov spoločnosti]. In: LUKÁČKA, P., HUČKOVÁ, R., KUBINEC, M. a kol. *Obchodný zákonník. Komentár*. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2025, s. 322.

[21] Ustanovenie § 66 ods. 6 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

a stanovuje základné povinnosti člena orgánu[22], zmluva o výkone funkcie vytvára priestor na ich bližšiu konkretizáciu.[23] Môže tak upravovať nielen samotné podmienky výkonu funkcie, ale aj spôsob plnenia informačných povinností, mechanizmy hodnotenia výkonu, pravidlá odmeňovania, povinnosti súvisiace s predchádzaním konfliktu záujmov či ďalšie povinnosti, relevantné z hľadiska riadenia a kontroly spoločnosti. Práve táto možnosť individualizácie predstavuje jeden z dôvodov, pre ktoré možno zmluvu o výkone funkcie považovať za nástroj corporate governance.

V slovenskom právnom prostredí je zmluva o výkone funkcie vnímaná aj ako kľúčový zdroj informácií pre výkon akcionárskych práv. Podľa slovenskej judikatúry[24] má každý spoločník právo byť informovaný o činnosti spoločnosti, čo zahŕňa aj právo nahliadať do manažérskych zmlúv a zmlúv o výkone funkcie[25]. Tento prístup je dôležitý najmä v SOE, kde je verejná kontrola nad výkonom moci štatutárnych orgánov nevyhnutná. Akcionár (štát) prostredníctvom zmluvy nastavuje systém poskytovania informácií, ktoré mu umožňujú efektívny monitoring výkonnosti.

Osobitný význam má uvedená funkcia zmluvy v SOE. V týchto spoločnostiach totiž nemožno výkon funkcie posudzovať výlučne z hľadiska dosahovania hospodárskeho výsledku. Od osôb pôsobiacich v orgánoch spoločnosti sa zároveň očakáva transparentné, zodpovedné a profesionálne konanie pri nakladaní s majetkom spoločnosti, na ktorom má štát majetkový záujem. Zmluva o výkone funkcie preto môže predstavovať jeden z mechanizmov, prostredníctvom ktorého možno všeobecné požiadavky kladené na správu spoločnosti premietnuť do konkrétnych povinností jednotlivých členov jej orgánov.

Z pohľadu corporate governance by bolo možné definovať niekoľko funkcií, resp. úloh zmluvy o výkone funkcie. Medzi najdôležitejšie je možné zaradiť kontrolnú, motivačnú a už načrtnutú informačnú. Ich

[22] S odvolaním sa na ustanovenia § 135a a § 194 Obchodného zákonníka v zmysle vykonávania funkcie s odbornou starostlivosťou.

[23] ŠTENGLOVÁ, I. *Podstata, nástroje a metody regulace corporate governance a její role v korporačním právu (hard law, soft law, autonomní regulace); včetně popisu statu quo (národního i OECD principů)*. In: HAVEL, B. a kol. *Corporate governance na pomezí zákona a soft law*. Praha: Wolters Kluwer, 2022, s. 8–9.

[24] Napr. Rozsudok Najvyššieho súdu SR zo dňa 5. 4. 2002, sp. zn. 2 Obo 222/2001 (publikovaný v Zbierke rozhodnutí pod R 10/2003): *„Každý spoločník má právo byť informovaný o činnosti spoločnosti, vrátane zmlúv, ktoré uzatvára za účelom výkonu svojej činnosti, manažérske zmluvy a pracovné zmluvy nevynímajúc.*

[25] Rozsudok Najvyššieho súdu SR zo dňa 5. 4. 2002, sp. zn. 2 Obo 222/2001 (publikovaný v Zbierke rozhodnutí pod R 10/2003).

„prítomnosť“ sa preukáže najmä vtedy, ak zmluva neobsahuje iba formálne vymedzenie výkonu funkcie a odmeňovania, ale vytvára konkrétne mechanizmy, prostredníctvom ktorých možno výkon člena orgánu priebežne sledovať a vyhodnocovať.[26]

Kontrolná funkcia zmluvy môže spočívať najmä v možnosti stanoviť konkrétne povinnosti člena orgánu (aj nad rámec zákona) vo vzťahu k informovaniu spoločnosti a jej orgánov o výkone funkcie. Zmluva môže napríklad vymedziť rozsah a pravidelnosť informovania, povinnosť poskytovať informácie o plnení strategických cieľov alebo povinnosť upozorniť na skutočnosti, ktoré môžu mať významný vplyv na hospodárenie spoločnosti.[27] Takto nastavené povinnosti môžu znižovať informačnú nerovnováhu medzi osobami vykonávajúcimi riadiacu funkciu a orgánmi vykonávajúcimi kontrolu.

S kontrolnou funkciou úzko súvisí aj funkcia motivačná. Zmluva o výkone funkcie môže vytvárať väzbu medzi odmeňovaním člena orgánu a dosahovaním vopred stanovených cieľov. V prípade SOE je dôležité, aby kritériá hodnotenia neboli založené výlučne na dosahovaní zisku, ale zohľadňovali aj dlhodobejšie ciele spoločnosti a ich plnenie.[28] Prostredníctvom kľúčových výkonnostných informácií (ang. Key Performance Indicators, ďalej len „KPI“)[29] možno jednotlivé ciele konkretizovať a následne ich využívať ako podklad na hodnotenie výkonu a prípadne aj na určenie variabilnej časti odmeny.

Z uvedeného vyplýva, že význam zmluvy o výkone funkcie z pohľadu corporate governance nespočíva iba v samotnej existencii zmluvného vzťahu medzi spoločnosťou a členom jej orgánu. Rozhodujúci je predovšetkým jej obsah a spôsob, akým sú v nej konkretizované požiadavky na výkon funkcie. Zmluva sa tak môže stať nástrojom, ktorý prepája právnu zodpovednosť člena orgánu s mechanizmami kontroly, motivácie a transparentnosti. V SOE je táto funkcia osobitne významná,

---

[26] OECD (2024), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024, [online], OECD Publishing, Paris, s. 14 a 21, [cit. 25.08.2026], dostupné na: 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.

[27] Slovenská asociácia Corporate Governance, Kódex správy spoločností s majetkovou účasťou štátu na Slovensku, 2018, [online], s. 23, [cit. 20.08.2026], dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2021/07/K%C3%B3dex-pre-SOE_2018_zalomen%C3%BD.pdf.

[28] Tamtiež.

[29] KPI vo všeobecnosti predstavujú „*zásadné, kvantifikovateľné meradlá pokroku smerom k požadovanému výsledku. Pomáhajú organizáciám zistiť, či ich úsilie prináša výsledky, efektívne alokovať zdroje a zamerať sa na zlepšenia tam, kde sú najdôležitejšie.*“ In: What is a Key Performance Indicator (KPI)?, [online], [cit. 05.09.2026]. dostupné na: https://www.kpi.org/kpi-basics/.

keďže umožňuje premietnuť požiadavky spojené s profesionálnym a zodpovedným výkonom funkcie do individuálneho postavenia konkrétneho člena orgánu.

2 Odmeňovanie ako súčasť zmluvy o výkone funkcie

Jednou z významných oblastí, ktoré možno prostredníctvom zmluvy o výkone funkcie upraviť a ktoré zároveň predstavujú významný prvok z pohľadu corporate governance, je odmeňovanie člena orgánu spoločnosti. Odmeňovanie v tomto kontexte nemožno vnímať iba ako ekonomické protiplnenie za výkon funkcie. Spôsob jeho nastavenia môže zároveň ovplyvňovať motiváciu člena orgánu, jeho rozhodovanie a mieru zosúladenia jeho záujmov so záujmami spoločnosti.[30]

Práve zmluva o výkone funkcie vytvára priestor na individualizáciu pravidiel odmeňovania konkrétneho člena orgánu. Zatiaľ čo právna úprava ustanovuje základný rámec postavenia člena orgánu a pravidlá týkajúce sa výkonu jeho funkcie, zmluvná úprava môže bližšie konkretizovať podmienky poskytovania odmeny a prípadných ďalších plnení. Z pohľadu corporate governance je preto významné nielen to, či je člen orgánu odmeňovaný, ale predovšetkým spôsob, akým je jeho odmeňovanie nastavené.

V prípade SOE nadobúda táto otázka osobitný význam. Odmeňovanie členov orgánov by totiž malo zohľadňovať potrebu zabezpečenia dostatočnej motivácie a profesionality osôb pôsobiacich v orgánoch spoločnosti, zároveň však musí rešpektovať požiadavku hospodárneho a transparentného nakladania s majetkom spoločnosti. Zmluva o výkone funkcie tak môže predstavovať priestor, v ktorom sa tieto požiadavky premietnu do konkrétnych podmienok výkonu funkcie.[31]

Z hľadiska štruktúry odmeňovania možno rozlišovať medzi pevnou a variabilnou zložkou odmeny. Pevná zložka predstavuje odmenu za samotný výkon funkcie, zatiaľ čo variabilná zložka môže byť viazaná na splnenie vopred určených podmienok alebo výkonnostných kritérií. Práve väzba variabilnej časti odmeny na konkrétne kritériá umožňuje

[30] ŠTENGLOVÁ, I. *Podstata, nástroje a metody regulace corporate governance a její role v korporačním právu (hard law, soft law, autonomní regulace); včetně popisu statu quo (národního i OECD principů)*. In: HAVEL, B. a kol. *Corporate governance na pomezí zákona a soft law*. Praha: Wolters Kluwer, 2022, s. 6.

[31] Slovenská asociácia Corporate Governance, Kódex správy spoločností s majetkovou účasťou štátu na Slovensku, 2018, [online] s. 23, [cit. 20.08.2026], dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2021/07/K%C3%B3dex-pre-SOE_2018_zalomen%C3%BD.pdf.

prostredníctvom zmluvy o výkone funkcie vytvoriť určitý motivačný mechanizmus. V tejto súvislosti možno za významný prvok považovať využitie KPI.[32] Ich prostredníctvom možno v zmluve konkretizovať očakávania spojené s výkonom funkcie a následne posudzovať ich splnenie.

Takto nastavený systém umožňuje prepojiť odmeňovanie člena orgánu s výkonom jeho funkcie. Zmluva o výkone funkcie pritom nemusí upravovať iba samotnú výšku odmeny, ale aj spôsob jej určovania, podmienky vzniku nároku na variabilnú zložku, spôsob vyhodnotenia splnenia stanovených cieľov a prípadne aj dôsledky ich nesplnenia. Zmluvná úprava tým vytvára väzbu medzi výkonom funkcie a odmenou, ktorú člen orgánu za tento výkon získava.

Pri nastavovaní takéhoto systému však vzniká otázka, do akej miery možno jednotlivé výkonnostné kritériá objektívne a jednoznačne vyhodnotiť. Ak sú podmienky získania variabilnej odmeny formulované príliš všeobecne alebo ponechávajú príliš široký priestor na subjektívne posúdenie, môže sa oslabiť ich motivačná aj kontrolná funkcia.[33] Naopak, jasne definované a overiteľné kritériá môžu prispieť k transparentnejšiemu vyhodnocovaniu výkonu člena orgánu.

Odmeňovanie tak predstavuje jednu z konkrétnych oblastí, prostredníctvom ktorých môže zmluva o výkone funkcie napĺňať svoju funkciu nástroja corporate governance. Jeho význam nespočíva iba v určení ekonomického nároku člena orgánu, ale aj v možnosti vytvoriť prostredníctvom zmluvných podmienok väzbu medzi výkonom funkcie, plnením cieľov spoločnosti a odmenou za ich dosiahnutie[34]. V prípade SOE je pritom osobitne významné nastavenie takých mechanizmov, ktoré spájajú individuálnu motiváciu člena orgánu s dlhodobým záujmom spoločnosti a zároveň zachovávajú požiadavku transparentného a hospodárneho nakladania s majetkom.

[32] OECD (2024), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024, [online], OECD Publishing, Paris, s. 15 a 53, [cit. 25.08.2026], dostupné na: 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.

[33] OECD (2024), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024, [online], OECD Publishing, Paris, s. 63, [cit. 25.08.2026], dostupné na: 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.

[34] ŠTENGLOVÁ, I. *Podstata, nástroje a metody regulace corporate governance a její role v korporačním právu (hard law, soft law, autonomní regulace); včetně popisu statu quo (národního i OECD principů)*. In: HAVEL, B. a kol. *Corporate governance na pomezí zákona a soft law*. Praha: Wolters Kluwer, 2022, s. 8–10.

ZÁVER

Zmluva o výkone funkcie predstavuje v prostredí SOE viac než len individuálnu zmluvu upravujúcu podmienky výkonu funkcie a odmeňovanie. Jej kontrolná, motivačná a informačná funkcia jej dávajú potenciál stať sa reálnym nástrojom corporate governance, najmä ak je odmeňovanie viazané na jasné a overiteľné KPI a ak zmluva zabezpečuje dostatočné informačné toky smerom k akcionárovi. Povinnosti dohodnuté v zmluve o výkone funkcie dopĺňajú zákonnú požiadavku konania s odbornou starostlivosťou v zmysle obchodného zákonníka, ich nesplnenie tak môže zakladať zodpovednosť člena orgánu za škodu. Zmluva teda nepôsobí len preventívne a motivačne, ale tvorí aj právny základ na vyvodenie zodpovednosti.

Súčasná slovenská právna úprava však tento potenciál plne nevyužíva. Na rozdiel od českého nominačného zákona, ktorý formalizuje proces výberu členov orgánov a nastavenie ich zmlúv na zákonnej úrovni, slovenská prax zostáva odkázaná na internú reguláciu jednotlivých spoločností a ministerstiev. Kým teda potenciál zmluvy o výkone funkcie ako nástroja corporate governance je nesporný, jeho reálne naplnenie závisí od toho, či bude tento nástroj podopretý záväzným a jednotným legislatívnym rámcom, alebo či zostane ponechaný na neistú a nejednotnú vôľu jednotlivých akcionárov štátu. Stojí teda za zváženie prijatie osobitného zákona, aj podľa vzoru českého nominačného zákona, ktorý by na zákonnej úrovni zaviedol jednotný proces výberu členov orgánov SOE. Týmto spôsobom by sa zabezpečili rovnaké štandardy transparentnosti a profesionality, tak ako to vyžadujú medzinárodné štandardy corporate governance a národný kódex správy spoločností.

Zoznam zdrojov

1. HAVEL, B. a kol. Corporate governance na pomezí zákona a soft law. Praha: Wolters Kluwer, 2022, 276 s., ISBN 978-80-7676-557-3.
2. KODEX správy a řízení společností ČR 2018 [online]. Praha: Czech Institute of Directors, 2018 [cit. 12.08.2026]. Dostupné na: https://msp.gov.cz/web/msp/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-cr-2018
3. LUKÁČKA, P., HUČKOVÁ, R., KUBINEC, M. a kol. *Obchodný zákonník. Komentár*. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2025, 1904 s., ISBN 978-80-7699-013-5.

4. MINISTERSTVO FINANCIÍ SR. *Smernica o postupe Ministerstva financií Slovenskej republiky na výberovom konaní na obsadenie funkcie člena predstavenstva akciovej spoločnosti s majetkovou účasťou štátu* [online]. Bratislava: MF SR, 2025 [cit. 19.08.2026]. Dostupné na: https://www.mfsr.sk/files/archiv/63/Znenie_IRA_6_2025_na_web.pdf
5. Občiansky zákonník, ktorý bol schválený Národnou radou Slovenskej republiky dňa 1.10.2026, [online] [cit. 22.10.2026]. Dostupné na: https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/DocumentPreview.aspx?DocID=590283
6. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024 [online]. Paris: OECD Publishing, 2024 [cit. 25.08.2026]. ISBN 978-92-64-56907-2. Dostupné na: https://doi.org/10.1787/18a24f43-en
7. Rozsudok Najvyššieho súdu Slovenskej republiky z 5. apríla 2002, sp. zn. 2 Obo 222/2001, publikovaný pod č. R 10/2003 v Zbierke stanovísk Najvyššieho súdu a rozhodnutí súdov Slovenskej republiky.
8. SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA CORPORATE GOVERNANCE. Kódex správy spoločností s majetkovou účasťou štátu na Slovensku [online]. Bratislava: SACG, 2018 [cit. 20.08.2026]. Dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2021/07/K%C3%B3dex-pre-SOE_2018_zalomen%C3%BD.pdf
9. SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA CORPORATE GOVERNANCE. Kódex správy spoločností na Slovensku [online]. Bratislava: SACG, 2016 [cit. 12.08.2026]. Dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2019/10/web_kodex_2016_02.pdf
10. KPI.ORG. What is a Key Performance Indicator (KPI)? [online] [cit. 05.09.2026]. Dostupné na: https://www.kpi.org/kpi-basics/
11. Zákon č. 111/1990 Zb. o štátnom podniku v znení neskorších predpisov.
12. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
13. Zákon č. 353/2019 Sb. o výběru osob do řídících a dozorčích orgánů právnických osob s majetkovou účastí státu (nominační zákon), ve znění pozdejších předpisů.