

# 14 HYBRIDNÍ MODEL PRÁVNICKÝCH OSOB A JEHO VÝZNAM PŘI GENERAČNÍ OBMĚNĚ

doc. JUDr. Bohumil Havel, Ph.D.

## 14.1 Úvodem o „rodinné firmě“ a nástupnictví

Již z pouhého pohledu na téma dalších úvah je zjevné nejen to, že normativních modelů, které jsou pro generační nástupnictví využitelné, je mnoho a dají se různě kombinovat,<sup>429</sup> ale také to, že české civilní právo je v tomto ohledu velmi otevřené a nabízí snad skoro vše, co si lze racionálně představit. Problémem či prubířským kamenem správně nastavené generační obměny v rodinné firmě (viz dále) tak není ani tak normativní regulativ jako takový, jako spíše jeho složité daňové implikace, a zejména pak psychologické a vztahové otázky budoucí správy majetku. Rozhodnutí o konkrétním řešení proto není rozhodnutím právním, ale spíše lidským a manažerským, což by měl vnímat a ctít každý právník, který se k tomuto složitému procesu odborně přiblíží.

Jakkoliv se skoro každý střeoevropský právník ještě ošije, firma již dávno není pouze slovem pro formální označení jména/názvu podnikatele (§ 423 a násl. obč. zák.),<sup>430</sup> ale je to širší korporační pojem, jehož základy najdeme v ekonomické teorii firmy. I ve zdejších úvahách proto v tomto kontextu operuji se slovem firma jako se souhrnným pojmem označujícím jakýkoliv subjekt, který podniká s využitím synergického efektu mnoha firemních složek a který slouží svým beneficentům. Jde-li pak o firmu rodinnou, lze si pod ní představit mnohé a existuje celá řada možných přístupů k jejímu věcnému, obchodnímu, behaviorálnímu či legislativnímu uchopení.<sup>431</sup>

<sup>429</sup> Srov. např. SERVUS, S., ELISCHER, D., HORÁČEK, T. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018, s. 31 a násl., s. 171 a násl., nebo WIESEHAHN, A. (Hrsg.) *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen*. 2. Auflage. Springer, 2020, s. 71 a násl., s. 151 a násl.

<sup>430</sup> Ve slovenském právu se užívá „obchodné meno“ – § 8 OBZ.

<sup>431</sup> V češtině srov. např. MACHEK, O. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, 2017, s. 11 a násl., nebo dříve KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Praha: CPRESS, 2008.

Ostatně snaze o nalezení jejího obsahu neuniklo ani širší právo unijní<sup>432</sup> a později na něj se odvolávající české právo, když v rámci *soft law*<sup>433</sup> normuje takto:

Rodinným podnikem je **rodinná obchodní korporace** nebo rodinná živnost.

1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny **přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace**; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. **Za rodinnou obchodní korporací se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.**
2. Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.
3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii nebo sourozenci.

Myslím, že se mohu k tomuto pojetí připojit a ve shodě s jinými při širším chápání rodinné firmy zdůraznit tři činitele, které se vzájemně v různé míře setkávají a rodinnou firmu spoluurčují – **rodinné vlastnictví / zapojení rodiny / rodinná loajalita**.<sup>434</sup> Při úvaze o rodinné firmě tak nejde pouze o plochou úvahu právní (vlastnictví), ale o širší sociální skutečnost. Lze myslím říci, že rodinná firma je pohyblivým statkem, jehož náplň a cíl úzce souvisí s filozofií a obživou určité rodiny, a to i když se tak např. děje v x-té generaci a mezi beneficienty a rodinnou firmou již není přímý vlastnický vztah. Musíme vnímat, že řadu rodinných firem spravují rodinné či jiné nadace či nadační/svěřenské fondy, ve kterých sice rodina beneficent-sky působí, nicméně samotná správa rodinného majetku je svěřena odborníkům. Současně se však řada rodinných firem do této fáze teprve dostává, resp. její zakladatelé dnes hledají cesty pro vhodné a motivující nástupnictví, při kterém by se minimalizovaly možné tranzitní ztráty. Cest, jak toho dosáhnout, je mnoho, stejně jako okolností, které konkrétní volbu ovlivňují.

<sup>432</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en).

<sup>433</sup> <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/>.

<sup>434</sup> Navazují zde na F-PEC škálu – RAU, S. R., ASTRACHAN, J. H., SMYRSNIOS, K. X. *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/227935201\\_The\\_F-PEC\\_Scale\\_of\\_Family\\_Influence\\_Construction\\_Validation\\_and\\_Further\\_Implication\\_for\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/227935201_The_F-PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory), v češtině pak MACHEK, O., op. cit., s. 13.

## 14.2 Co volbu ovlivňuje?

Od účinnosti nového občanského zákoníku uplynulo 10 let a myslím, že již lze říci, že jsme překonali období lidové tvořivosti, tedy tu fázi aplikace psaného práva, kdy si každý myslel, že znovu objeví kolo či vymyslí něco, co zatím nikdo v Evropě neukázal či nedokázal. Stejně jako se to ukázalo v oblasti obchodních korporací, i ve světě právnických osob a správy cizího majetku se nakonec výklad ustálil na modelech, které již česká praxe znala, nebo došlo k inspiraci v zahraničí v tom, co je tam známé, užívané a vyzkoušené. Samo normativní řešení se ukázalo nejen jako životaschopné, ale také jako plastické, což dalo velký prostor autonomii vůle. Lze dnes současně myslím říci, že jediné, co spíše neobstálo a fakticky to v mnoha aspektech vylučuje její běžnější užití, je regulace nadace, zejména pak nadačního kapitálu (§ 335 a násl. obč. zák.) či limitace při poskytování nadačních příspěvků (§ 353 a násl.). Právní řád ale jinak nabízí již vyzkoušené normativní zázemí, které není složité, tedy funkcionality konkrétních řešení jsou pochopitelné a modifikovatelné. Důvěryhodnost práva, resp. jeho nesložitosť a předvídatelnost, což jsou významné faktory ovlivňující volbu nástroje nástupnictví, je myslím v oblasti právnických osob dnes již dostatečná a netvoří proto *per se* překážku.

Nahlédneme-li do publikovaných komentářů k fundacím, obchodním korporacím nebo správě cizího majetku, lze myslím konstatovat, že dostatečně rozvinutá je rovněž sféra interpretace, což rovněž silně volbu nástroje nástupnictví ovlivňuje. Doktrína běžně vysvětluje, jak se který normativní nástroj chová, popisuje rovněž doprovodné instrumenty, které právo výslovně nenormuje, ač je nepopírá, jako např. akcionářské dohody, *letter of wishes*, rodinné ústavy apod. Dílčí interpretační problémy lze nalézt v některých oblastech překryvu svěřenských fondů (či darování pro případ smrti) a dědického práva, nicméně volatilita možných normativních nástrojů nabízí využitelné alternativní řešení.

Mnohdy, zpravidla vždy, ovlivňuje volbu cesty nástupnictví nejen normativní rámec, ale zejména možná daňová zátěž. Dnes lze obecně říci, že daňová regulace možných variant nástupnictví prošla vývojem a v zásadě sleduje racionální řešení snad s možnou výjimkou pro přidružené fondy (§ 349 a násl. obč. zák.), jejichž regulace je z tohoto důvodu obtížně využitelná. Platí však, a to opakovaně akcentuje mj. Nejvyšší správní soud, že cíle nástupnictví mají být jasné a transparentní, nikoliv pouze „daňově optimalizační“, protože pak zde hrozí jejich recharakterizace a daňové neuznání. A logicky lze dodat, že každé nástupnictví předpokládá transakční náklady, jen je dobré je znát, předpokládat a případně internalizovat.

Významným činitelem při volbě nástupnictví je rovněž nacionalita výsledných struktur, ať již se o ní uvažuje z různých důvodů. K otázce rozhodného práva, které jinak řeší § 73 ZMPS, se ostatně již vyjádřil i Nejvyšší soud ČR,<sup>435</sup> stejně jako

<sup>435</sup> Ve smyslu § 73 ZMPS (ve znění pozdějších předpisů) se otázky vzniku, trvání a zániku svěřenského fondu a jeho správy primárně posuzují podle právního řádu určeného zakladatelem ve statutu svěřenského fondu, popřípadě v jiné listině plnící obdobnou funkci vyžadované zakladatelem určeným

k uznávání zahraničních trustových struktur.<sup>436</sup> Navíc, při volbě struktury, u které může dojít k odlišení formálního a skutečného sídla, je dobré rovněž vnímat možné insolvenční důsledky vyvěrající z možné aplikace COMI.<sup>437</sup> Lze uvažovat, že při případném úpadku svěřenského fondu, který je podle mého soudu možný,<sup>438</sup> bude účastníkem řízení, byť majetkově na účet svěřenského fondu, svěřenský správce a že i v jeho případě bude rozhodné COMI ve vztahu ke správě fondu.

*Last, but not least* zmíním vlivného činitele rodinné kultury (loajality) a očekávání toho, kdo rodinnou firmu vytvořil a hledá své nástupce. V zásadě lze říci, že pokud nebude tato část úvah řádně vydiskutována, bude obtížné nalézt řešení, které by mělo a mohlo vyhovovat, protože mezi přáním a konečným produktem je velmi zrádná propast, jejíž překlenutí tkví v pochopení a nalezení řešení, která budou (v zásadě) vyhovovat, nebudou projevem exhibice poradců, budou transparentní a „otec zakladatel“ bude upozorněn na možné nereverzibilní změny a celková rizika.

## 14.3 Účel využitelných struktur

Jak již nastíněno, normativních struktur nabízí české právo velmi mnoho, nicméně při nastavení nástupnictví hraje rovněž roli to, že jeho cílem zpravidla není jen předání kontroly nad majetkem, ale rovněž snaha o dlouhodobé zabezpečení rodiny,

---

právním řádem. Pouze tehdy, neurčí-li zakladatel, jakým právem se svěřenský fond řídí, anebo nelze-li takového právního řádu použít [např. proto, že takový institut neupravuje, nebo proto, že by se účinky jeho použití zjevně přičily veřejnému pořádku, anebo proto, že by se to jevilo nepřiměřeným a odporujícím rozumnému a spravedlivému uspořádání vztahu účastníků (§ 4 a § 24 odst. 1 ZMPS)], se použije takový právní řád, s nímž svěřenský fond nejúžejí souvisí. Při posouzení, s jakým právním řádem svěřenský fond nejúžejí souvisí, vezme soud v úvahu zejména kritéria demonstrativně vypočtená v § 73 odst. 2 ZMPS (usnesení Nejvyššího soudu ČR ze dne 20. 12. 2022, sp. zn. 27 Cdo 1929/2022).

<sup>436</sup> Srov. např. RONOVSÁ, K., PIHERA, V. Nástroje správy rodinného majetku v novém soukromém právu. In DOBROVOLNÁ, E., HAVLÍK, D., KRÁLÍK, M. (eds.) *Pocta Jiřímu Spáčilovi*. Praha: C. H. Beck, 2023, s. 291 a násl., dále pak uvádí Nejvyšší soud ČR „Svěřenský fond [...] se řídí právem určeným zakladatelem, pokud určené právo fond upravuje nebo jinak lze ustanovení tohoto práva pro něj použít (§ 73 odst. 1 ZMPS). [...] TIMMER TRUST je zapsán v obchodním rejstříku Lichtenštejnského knížectví [...] Podle čl. 897 lichtenštejnského Personen-und Gesellschaftsrecht (PGR) [...] Treuhänderschaft nemá právní osobnost [...] Správce vykonává správu majetku s účinky erga omnes. Při změně správců přirůstají automaticky práva a povinnosti novému správci [...] Svěřený majetek není součástí osobního majetku správce, nýbrž představuje oddělený majetek, který je oddělen od osobního majetku (jmění) jak správce, tak zakladatele...“ (usnesení Nejvyššího soudu ČR ze dne 29. 11. 2022, sp. zn. 21 Cdo 1007/2022).

<sup>437</sup> *Centrum of Main Interest* – „Místem, kde jsou soustředěny hlavní zájmy dlužníka, je místo, ze kterého dlužník své zájmy pravidelně spravuje a které je zjištělné třetími osobami.“ – čl. 3 odst. 1 nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2015/848 ze dne 20. 5. 2015 – srov. např. přehled vývoje in RINGE, G. in BORK, R., VAN ZWIETEN, K. (eds.) *Commentary on the European Insolvency Regulation*. 2. vydání. Oxford: OUP, 2022, s. 131 a násl.

<sup>438</sup> HAVEL, B. Úvahy k procesní pozici konkurzní (insolvenční) masy (českého svěřenského fondu). In *Pocta profesorovi Milanu Ďuricovi. Neštandardné legislatívne zásahy štátu v neštandardných situáciách*. Banská Bystrica: Belianum, 2023, s. 202 a násl. a tam uvedená literatura.

udržitelnost budoucích příjmů a mnohdy rovněž filantropii či dobročinnost. Lze proto zdůraznit, že při volbě konkrétního nástroje je třeba jasně projevít (formulovat) účel celé struktury, protože to pak vymezení rovněž její detail. Zákon obecně stanoví, že právnickou osobu lze ustavit ve veřejném nebo soukromém zájmu (§ 144 obč. zák.), což lze přičítat i tomu, že konstrukce občanského zákoníku předpokládá dopad i na subjekty veřejného práva (§ 20 odst. 2).<sup>439</sup> Účelem zřizovatel manifestuje svůj zájem na existenci právnické osoby, což se následně realizuje v rámci její činnosti (podnikání). Současně se odlišuje veřejná prospěšnost (§ 145 obč. zák.) a (soukromá) dobročinnost (§ 306 obč. zák.). Lze obecně předpokládat, že účelem zavedení veřejné prospěšnosti byla snaha občanského zákoníku umožnit vznik soukromých subjektů, které budou za případně zvýhodněných podmínek (veřejně prospěšný daňový poplatník) sledovat obecnou podporu (obecné blaho), tedy mohou tím i podpořit či nahradit roli státu. Takto koncipovaný účel je myslím potřebné koncepčně odlišit od dobročinnosti, která nesleduje obecné blaho, ale individuálně či skupinově vymezený cíl.<sup>440</sup> Jakkoliv se mohou oba tyto účely potkávat (charita, filantropie), nelze je bez dalšího zaměňovat, např. nelze říci, že by snad měla být dobročinnost podskupinou veřejné prospěšnosti – vždy bude záležet na konkrétním vymezení účelu či účelů, které lze rovněž kombinovat.

Úvaha o přesném vymezení účelu a jejich stratifikaci je potřebná nejen pro samotný směr celé struktury (rodinné firmy), ale rovněž pro naplnění fiduciárních povinností (včetně péče řádného hospodáře) a také pro interpretační rámec vytvořené právnické osoby. Je-li účelem celé struktury správa rodinného majetku a konkrétní dobročinnost, je to stále účel ryze soukromý a zájem třetích osob je omezený. Je-li naopak účelem struktury veřejná prospěšnost, vstupuje mezi beneficienty široké spektrum třetích osob, což v obou případech mění nejen požadavek na loajalitu (komu se slouží), ale také na pečlivost (např. úvaha o podstoupitelném riziku). Vložíme-li do celé struktury rovněž účel podnikatelský, zaznamenáme samozřejmě další posuny.<sup>441</sup> Současně se tímto detailem může modifikovat míra následné modifikovatelnosti účelu zakladatelem právnické osoby či jejími orgány, resp. se může její interpretace více naklánět k objektivizovanému výkladu.<sup>442</sup>

<sup>439</sup> Takto to pravděpodobně chápe i RONOVSÁ, K. in LAVICKÝ, P. a kol. *Občanský zákoník. Obecná část*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 548.

<sup>440</sup> Shodně RONOVSÁ, K., *ibidem*.

<sup>441</sup> Viz např. v otázce aplikace pravidla podnikatelského úsudku – viz např. HAVEL, B. *Komericializace právnických osob? (K použitelnosti pravidla podnikatelského úsudku nejen ve světě fondací)*. *Právník*. 2015, č. 11, s. 947 a násl., nebo RONOVSÁ, K. *Lze využít business judgment rule ve světě fondací?* In EICHLEROVÁ, K. (ed.) *Rekodifikace obchodního práva – pět let poté. Svazek I. Pocta Stanislavě Černé*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019, s. 49 a násl.

<sup>442</sup> Srov. RONOVSÁ, K., HAVEL, B. *Povaha a pravidla výkladu (nejen) zakladatelských právních jednání soukromých korporací*. *Právní rozhledy*. 2016, č. 18, s. 611 a násl.

## 14.4 Typologie využitelných struktur

Občanský zákoník, zdá se, počítá se všemi možnými eventualitami, proto nejenže chápe účel široce, jak zmíněno, ale rovněž nabízí velmi širokou plejádu typů právnických osob rozkročených mezi korporace a fundace. Navíc normativní regulace vyvěrá z ustavovací svobody, tedy ctí autonomii vůle při volbě konkrétního nástroje a jeho dalšího nastavení, byť samozřejmě nikoliv paušálně, protože složitější struktury vykazují vyšší míru kogentních norem. Při volbě konkrétní právnícké osoby je proto dobré brát v potaz, že např. úprava nadací vykazuje vyšší míru kogentnosti než úprava nadačních fondů či ústavu, nebo že je úprava akciového práva kogentnější než např. úprava osobních společností. Současně se však umožňují různé kombinace jednotlivých typů právnických osob, ať již podle občanského zákoníku, nebo rovněž s využitím obchodních korporací, což má samozřejmě různé průměry také do koncernového práva apod.

Je nicméně logické, že při generační obměně se nestaví na zelené louce, protože předávané bohatství zpravidla tkví mj. v podnikatelských subjektech, tedy ve správě akcií či podílů, přičemž se zpravidla jedná o složitější holdingové struktury, které se nakonec stékají do rukou ultimativního vlastníka. Proto se základní úvaha skládá z rozhodnutí, zda se budou jen tyto akcie/podíly někam přesouvat, či zda se bude jinam alokovat rovněž např. nemovitý majetek nebo se bude celá struktura jinak měnit. Navíc je s touto úvahou zpravidla také spojeno řešení konkrétní správy, tedy zda např. budou beneficianti výslovně do řízení právníckých osoba zapojení, či zda bude zvolen profesionální model správy atd.

Logika občanského zákoníku, jak již zmíněno, nabízí pro správu cizího majetku nejen obecná pravidla v § 1400 a násl., která dopadají na správu bez ohledu na její právní titul, ale také konkrétní právnícké osoby či non-subjektivní nástroje. Lze proto volit mezi přísněji regulovanou nadací nebo volnějšími nadačním fondem či ústavem na straně jedné a mezi obchodními korporacemi na straně druhé; alternativně k fundaci (zejména nadačnímu fondu) je samozřejmě také bezsubjektivní svěřenský fond. Zpravidla se tyto struktury vertikálně propojují, přičemž na vrchním stupni stojí fundace či svěřenský fond a teprve pod nimi pak obchodní korporace nebo jiné právnícké osoby (např. spolky), a to v různých kombinacích. Nesmíme současně opomíjet, že se nelze soustředit pouze na samotné právnícké osoby, ale také na smluvní a dědické aspekty (darování pro případ smrti,<sup>443</sup> závěť, dědická smlouva, odkaz či příkaz a samozřejmě také zákonná ochrana nepominutelných dědiců) a rovněž na roli doprovodné (interní) dokumentace (akcionářské dohody, *family charters*, *founder's wishlist*, *family mission statement* apod.).<sup>444</sup>

<sup>443</sup> Srov. např. kriticky přijímané závěry rozhodnutí Krajského soudu v Praze čj. 102 Co 9/2023 – viz také <https://www.pravniprostor.cz/judikatura/obcanske-pravo/judikat-mesice-darovani-pro-pripad-smrti-usneseni-ks-v-praze-cj-102-co-92023-102>.

<sup>444</sup> Srov. také GRUNA, M., RONOVSÁ, K. Governance around family wealth: How to preserve a long-term value for families? *Trusts & Trustees*. 2024, roč. 30, č. 1, s. 29–36. Dostupné z: <https://>

Zajímavou otázkou jsou přidružené fondy podle § 349 a násl. obč. zák., které se však zatím nevyužívají pro jejich daňovou nefunkčnost. Pihera a v reakci na něj i Ronovská<sup>445</sup> dovozují, že přidružený fond lze vytvořit rovněž ve formě přidruženého svěřenského fondu s tím, že § 349 obč. zák. je *lex specialis* k § 1453 odst. 3 obč. zák. Jakkoliv je tento výklad korektní a možný (např. i pro dikci § 352 odst. 2 obč. zák.), lze k němu mít výhrady. Předně zákon v § 349 obč. zák. nestanoví možnost, aby nadace spravovala svěřenský fond, ale pouze předpokládá možnost správy přidruženého fondu (jiného nástroje) – cizího majetku, který by jinak mohl být do nadace vložen, čímž se rozsah spravovatelného majetku do určité míry omezuje. Koncepce § 349 obč. zák. myslím nepředpokládá speciální úpravu vůči § 1453 obč. zák., protože pokud bychom to takto četli, pak vlastně jakákoliv možná správa vymezeného majetku může tvořit *lex specialis*, což podle mého soudu nebyl smysl a účel § 349 obč. zák. Dále pak mám za to, že cílem § 349 obč. zák., a zejména pak § 352 odst. 1 obč. zák. nebylo vytvořit oddělené vlastnictví, jak je předvídáno u svěřenského fondu, ale přímou správu nadace, aniž by tím bylo dotčeno vlastnické právo někoho jiného. V tomto bych pak spatřoval rovněž smysl a účel § 1453 odst. 2 obč. zák., který reaguje na majetkovou (a nefyzickou) povahu právnické osoby a při „ztrátě“ vlastnického práva uvnitř svěřenského fondu předpokládá výslovnou úvahu zákonodárce o tom, jaká právnická osoba se správou může zhostit.

## 14.5 Modifikace využitelné fundace

Volnost právního řádu však nenacházíme jen v samotné volbě konkrétního nástroje, ale zejména v podpoře autonomie vůle při jeho vnitřním nastavení. Právní řád tak umožňuje, aby se zákonná kostra fundace modifikovala, byť jak naznačeno, snadněji tak lze učinit u nadačního fondu než u nadace. Změny lze nastavit v otázce řízení fundace, pravidel pro správu majetku, v nastavení určení a vlivu beneficentů, či lze posílit či naopak potlačit roli „mrtvé ruky zakladatele“ pro podporu rodinného účelu fundace. Limitů je jistě mnoho,<sup>446</sup> pro potřeby zdejších úvah však zmíním zejména to, že by autonomně nastavený model neměl rušit podstatu fundace, tedy by např. neměla být nastavena práva a povinnosti beneficentů natolik emancipovaně

academic.oup.com/tandt/article/30/1/29/7425602.

<sup>445</sup> „S ohledem na dikci komentovaného ustanovení („smlouvou lze nadaci svěřit do správy jako přidružený fond majetek způsobilý být předmětem vkladu do nadace“) lze mít za to, že přidružený fond může mít i charakter svěřenského fondu, pokud budou splněny podmínky § 1448 a násl. Povaha svěřenského fondu tuto možnost nevylučuje, neboť i zde jde o určitý majetek zakladatelem vyčleněný (osamostatněný) ke zvolenému účelu a svěřený pod správu jiné osoby (nadaci), blíže viz komentář k § 1448 a násl. Shodně Pihera In: Spáčil a kol. 2021 s. 1550.“ RONOVSKÁ, K. in LAVICKÝ, P. a kol. *Občanský zákoník. Obecná část. 2.* vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 1172.

<sup>446</sup> Srov. např. PIHERA, V., RONOVSKÁ, K. Fundační principy a hranice jejich flexibility. K otázce možnosti dodatečných změn podmínek fungování svěřenských fondů a fundací. *Právník*. 2018, č. 9, s. 705–722.

a silně, že by se tím *de facto* vytvářel (majetkový) podíl (účást) obdobný podílu v korporaci. Cílem fundace je správa hypostazovaného majetku, nikoliv správa majetku skrze *quasi* podílovou účast zakladatelů.

Na druhé straně se nebrání různým kombinacím, které např. odliší správu majetku od rozhodovacích pravomocí. Německá doktrína přišla s fundačním konceptem *Doppelstiftung* nebo s korporační modifikací *Stiftung & Co. KG*, což jsou struktury odlišující vliv a kapitál, a to využitím kombinace právnických osob – je třeba říci, že důvodem pro jejich vznik byly spíše důvody daňové. Model *Doppelstiftung* zajišťuje oddělení majetkových a rozhodovacích práv v podnikající korporaci: rodinná nadace v ní získává většinu hlasovacích práv, daňově zvýhodněná nadace získává většinu podílů, a tím zpravidla i většinu zisku a má sledovat veřejně prospěšný účel, případně se jinak odliší samotná správa majetku od řízení podnikatelských aktivit. Tento participační model udrží majetek v rukou rodiny a současně nepovede k narušení odborné správy podnikatelských aktivit, jehož kontinuita tak bude zachována a odstíněna např. i od sporů uvnitř rodiny apod., a samozřejmě využívá možnosti různých druhů podílů v navazujících korporacích. *Stiftung & Co. KG* navazuje na zkušenosti s *GmbH & Co.KG* a jedná se o komanditní společnost, kde roli komplementáře přebírá nadace, tedy udržuje svým jménem a svou strukturou správu, přičemž umožňuje investorům podnikatelsky na výsledku společnosti participovat.<sup>447</sup>

Z českého práva je zjevné, že i české civilní právo je těmto modelům částečně otevřené, byť model nadace v pozici komplementáře § 307 odst. 2 obč. zák. zapovídá,<sup>448</sup> a bude tak zpravidla záležet na daňových okolnostech (např. využití konstrukce veřejně prospěšného poplatníka).<sup>449</sup>

## 14.6 Modifikace využitelné korporace

Z povahy věci je zřejmé, a bylo to již i zmíněno, že celkové nastavení rodinných struktur sice využívá fundací, ale silně rovněž čerpá z korporačního práva – fundace zpravidla hrají roli holdingové hlavy s tím, že zbytek entit leží v různých stupních pod nimi. I zde je třeba při volbě konkrétního řešení zvážit řadu okolností, protože využití korporace v celé struktuře vede nejen k zachování provozu (a i např. prodejnosti) klíčového závodu samotného, ale také k aplikaci pravidel *corporate*

<sup>447</sup> Srov. SCHIFFER, K. J. in WIESEHAHN, A. (Hrsg.) *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen*. 2. Auflage. Springer, 2020, s. 171 a násl.

<sup>448</sup> Ale vedení obchodní společnosti nadace převzít může (§ 307 odst. 1).

<sup>449</sup> Veřejně prospěšným poplatníkem pro účely zákona o daních z příjmů je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem a stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. Veřejně prospěšným poplatníkem však není mj. obchodní korporace, [...] rodinná fundace, kterou se rozumí nadace nebo nadační fond, které dle svého zakladatelského jednání slouží k podpoře zakladatele nebo osob blízkých zakladateli nebo jejíž činnost směřuje k podpoře osob blízkých zakladateli (§ 17a zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).



*governance*, existenci residuálního nároku nebo zvýšených požadavků na ochranu věřitelů. Ponechá-li se profesionální správa v rukou orgánů korporace, lépe se také pracuje s rizikem a pravidlem podnikatelského úsudku.

Vliv rodiny na správu korporací se může dít jistě i tak, že 100 % účasti bude držet rodinná fundace, nicméně to je velmi ploché řešení, které neumožní čerpat výhody daňového režimu a vnitřní rodinné diverzifikace (zejména při větším počtu členů rodiny a beneficentů). Jak již bylo částečně ukázáno u *Doppelstiftung*, lze rovněž všechny podíly v korporaci převést na profesionálního správce a čerpat tak jen ekonomický efekt této správy,<sup>450</sup> bez přímého vlivu rodiny. Zpravidla je však účelem transferu rodinného bohatství nejen celou strukturu profesionálně vést a uchovat, ale také motivovat (některé) členy rodiny k přímé účasti v ní a rovněž kombinovat její účel. I proto se velká část pravidel neocitá nutně ve statutárních dokumentech, jako jsou zakladatelská právní jednání, ale zrcadlí se v doprovodné a interní dokumentaci, jak popsáno výše.

Nastavení korporační správy stojí na míře a kvalitě zapojení členů rodiny, resp. těch, kdo mají otěže správy rodinného majetku převzít. Pokud se zvolí cesta „pouhého“ beneficentství, pak se jejich role promítne spíše do některých z orgánů vrcholové fundace, případně do dozorčích či poradních orgánů korporace.<sup>451</sup> Pokud by však účelem nastavení bylo i přímé zapojení členů rodiny do řízení firmy, nabízí se přímá společnická účast, a to nejen s využitím běžných forem účasti, ale také specifických druhů podílů, kmenových listů či akcií nastavených tak, aby to odpovídalo nejen potřebám a účelu strukturace majetku, ale také např. veřejnoprávní regulaci – není jistě překvapivé, že se výše podílů někdy strukturuje tak, aby nepřesáhla hranici 25 % podle § 4 odst. 1 zákona č. 37/2021 Sb., o evidenci skutečných majitelů (ostatně tento zákon je mnohdy širší součástí úvah, protože jedním s častých cílů je také ochrana soukromí rodiny). České právo také nabízí různou variaci s hlasovacími právy,<sup>452</sup> vysílacími právy, právem na zisk, společnou správou podílů či s pravidly o převoditelnosti účasti, stejně jako nabízí různé jiné cenné papíry, s kterými lze některé právo na plnění spojit. Vývoj judikatury a doktríny k těmto otázkám velmi pokročil a přinesl velkou míru benevolence, proto lze její limity hledat spíše v očekávání a chtění těch, kdo celou strukturu nastavují, resp. kdo ji mají následně realizovat.

<sup>450</sup> Srov. mj. tzv. *orphan entity*, kde všechny podíly spravuje svěřenský správce – v ČR využito např. v § 25 zákoně č. 284/2023 Sb., o preventivní restrukturalizaci, byť v jiné souvislosti.

<sup>451</sup> Nabízí se také zanesení těchto osob mezi příjemce zisku podle § 34 odst. 1 věta poslední z. o. k., tedy mimo společnickou pozici.

<sup>452</sup> Srov. také např. „multiple-vote shares“ means shares belonging to a distinct and separate class and that carry higher voting rights than another class of shares with voting rights on matters to be decided at the general meeting of shareholders.“ (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022PC0761>).

## 14.7 Závěr

Nelze myslím výslovně uzavřít, zda a jaké české právo má/nemá výslovné limity pro možné hybridní formy poctivé správy majetku s přihlédnutím na generační obměnu, a to nejen proto, že samo právo se neustále vyvíjí, ale i proto, že se rozvíjejí praktické zkušenosti předávání majetku. Lze však říci, že máme v českém civilním právu velmi široké spektrum nástrojů či jejich kombinací, jejichž limity lze nacházet spíše v praxeologickém nastavení a očekávání než v samotné literě zákona. Klíčem pro dobré nastavení není nutně přesná analýza zákona, ale spíše vydiskutované zadání, které bude zrcadlit nejen právní standardy, ale zejména dobré a funkční rodinné vztahy, přesně vymezený účel celé strukturace, jasné nastavení profesionální správy podniku či daňově rozumné řešení, vše pod deštníkem uchování a rozvinutí rodinného bohatství a rodinných hodnot. Právní zázemí je zde jen nosičem řešení, nikoliv jeho účelem.