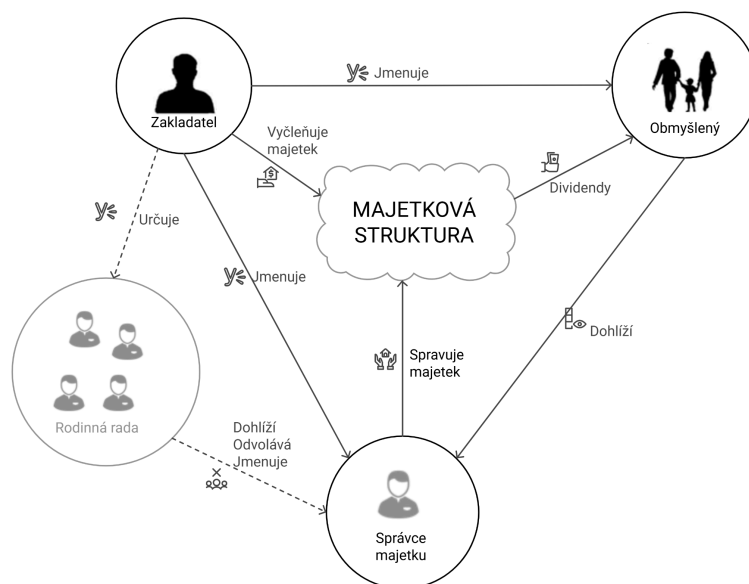


# Organizační struktura rodiny



## 1. Zakladatel

- Určuje původní směřování rodiny, často autor první verze rodinné ústavy.
- Vybírá správce, nastavuje hodnoty, mentálně formuje další generaci.
- Jeho hlas má v počáteční fázi velmi silnou váhu, ale ústava zajišťuje přechod k kolektivnímu rozhodování.

## 2. Rodinná rada

- Zajišťuje implementaci rodinné ústavy do praxe.
- Tvoří most mezi **rodinou a správcem majetku** (např. family office).
- Často se schází 1–4x ročně.
- Má možnost navrhnout změny v ústavě, řešit spory, a vést debaty o strategii.

## 3. Rodinné shromáždění

- Nejvyšší poradní a schvalovací fórum všech členů rodiny.
- Schvaluje zásadní změny ústavy, volí radu, podílí se na vizi a hodnotách.
- Může mít i vzdělávací roli – workshopy, mentoring, zvaní expertů.



#### 4. Správce (trustee / executive)

- Odpovědný za dodržování vůle zakladatele a rozhodnutí rady.
  - Může být profesionální family office, právník, nebo bankovní správce.
  - Řídí aktiva, provádí reporting, investiční strategii, rozděljuje prostředky.
  - Stará se o rodinný majetek ve prospěch rodiny
  - Pokud se jedná o správce v pozici správce svěřenského fondu, tak alespoň jeden ze správců svěřenského fondu nesmí být ani zakladatelem ani beneficentem. Pokud je správce zakladatelem nebo beneficentem, nemůže jednat samostatně.
- 



#### 5. Beneficienti

- Osoby oprávněné čerpat z výnosů rodinného majetku.
  - Jejich práva a povinnosti jsou obvykle popsány v rodinné ústavě nebo ve statutu svěřenského fondu.
  - Jsou povzbuzováni k zodpovědnému přístupu a zapojení.
- 



#### 6. Rodinný majetek

- Může být držen různými způsoby v majetkové struktuře:
- **Holdingová společnost**
  - **Svěřenský fond / trust**
  - **Nadace / private foundation**
  - Správa obvykle probíhá přes profesionály (family office) s dohledem rodinné rady.
-

# Rodinná ústava (Family Constitution)

---

Rodinná ústava je písemný dokument, který vyjadřuje **hodnoty, cíle a pravidla** rodiny týkající se majetku, podnikání a mezigenerační spolupráce. Nemá právní závaznost (není to zákonný dokument jako např. smlouva nebo zakladatelský list), ale má **vysokou morální autoritu** a bývá velmi respektována.

## Hlavní účel:

- Posílení soudržnosti mezi členy rodiny.
  - Udržení majetku pohromadě přes generace.
  - Vyjasnění práv a odpovědností členů rodiny.
  - Prevence konfliktů.
  - Podpora vzdělávání a aktivního zapojení potomků.
- 

## Typické náležitosti rodinné ústavy:

- 1. Rodinné hodnoty a poslání**
  - Co rodina považuje za důležité (např. podnikavost, vzdělání, filantropie, tradice).
  - Proč a za jakým účelem má být majetek udržován.
- 2. Vize a cíle rodiny**
  - Kam se rodina chce jako celek ubírat (např. udržet podnik, diverzifikovat investice, věnovat se charitě, podporovat rozvoj nové generace).
- 3. Struktura vlastnictví a řízení majetku**
  - Přehled právních struktur (holdingy, trusty, nadace).
  - Kdo má rozhodovací pravomoci a jaké jsou kontrolní mechanismy.
- 4. Práva a povinnosti členů rodiny**
  - Kdo má nárok na výnosy, kdo může být zapojen do podnikání nebo family office.
  - Podmínky pro vstup do rodinného podniku (např. vzdělání, praxe mimo rodinnou firmu).
- 5. Rodinné orgány**
  - Pravidla fungování rodinné rady, shromáždění, jejich pravomoci a odpovědnosti.
  - Procesy hlasování, přijímání rozhodnutí a řešení sporů.
- 6. Nástupnictví a vzdělávání nové generace**
  - Jak jsou mladší členové připravováni na odpovědnost.
  - Mentoring, rodinné vzdělávací programy.

## 7. Komunikace a transparentnost

- Jak se členové informují o důležitých otázkách (např. výroční zpráva, rodinné setkání).

## 8. Filantropie a společenská odpovědnost

- Zásady dárcovství, nadační aktivity, CSR.

## 9. Pravidla pro změny rodinné ústavy

- Kdo může navrhnout změny.
- Jak probíhá schvalovací proces (např. 2/3 většina rodinné rady nebo shromáždění).

---

17

### Frekvence aktualizace:

- **Doporučení:** jednou za **3–5 let**, nebo **při zásadních změnách** (např. generační výměna, prodej firmy, změny ve struktuře majetku).
- **Kdo to má na starosti:**
  - Typicky **rodinná rada** ve spolupráci s právními a poradenskými odborníky.
  - **Koordinátor** nebo předseda rodinné rady často dohlíží na celý proces.
- Může být ustavena i "**komise pro ústavu**", která připraví návrh změn.

---

### ● Nejčastější chyby v rodinných ústavách

Při tvorbě nebo správě rodinné ústavy často dochází k těmto pochybením:

- Ústava je příliš obecná a neurčitá, bez konkrétních pravidel.
- Není jasně stanoven proces její aktualizace.
- Chybí ustanovení o nástupnictví a vzdělávání nové generace.
- Rodinní členové nebyli zapojeni do její tvorby, čímž klesá její legitimita.
- Ústava není komunikována nebo sdílena napříč rodinou.
- Neexistují mechanismy pro řešení sporů.
- Dokument je jednorázově vytvořen a dále se nevyvíjí.

# Na co nezapomenout při řízení rodinného majetku?

---

- **Strategie & vize rodiny**

Měj jasno v tom, proč majetek držíte pohromadě: zachování dědictví, podpora dalších generací, filantropie. Vize by měla být sdílená a hodnotově ukotvená, nejen technická.

- **Rodinná ústava a pravidla řízení**

Rodinná ústava definuje pravidla hry. Musí být živá, pravidelně aktualizovaná a srozumitelná pro všechny generace. Zahrnuje nástupnictví, vzdělávání, zapojení nové generace a transparentní postupy.

- **Struktura řízení (governance)**

Určete jasně role a pravomoci jednotlivých aktérů: zakladatel, rada, shromáždění, správce, beneficianti. Důležité jsou také kontrolní mechanismy a odpovědnost.

- **Family Office nebo profesionální správa**

Zvaž zapojení interního nebo externího family office, pokud je majetek větší. Ten zajistí správu investic, právní a daňovou agendu, reporting a administrativu.

- **Investiční strategie a diverzifikace**

Stanov si investiční mandát, rizikový profil a dlouhodobé cíle. Diverzifikuj napříč třídami aktiv a zvaž likviditu i generační horizonty.

- **Výchova a zapojení dalších generací**

Nové generace nejsou jen beneficianti – jsou budoucí správci. Dbej na vzdělávání, finanční gramotnost a praktické zapojení.

- **Právní a daňová struktura**

Zajisti vhodnou právní formu správy majetku – holding, svěřenský fond, nadace. Řeš dědictví, ochranu majetku a daňové dopady.

- **Rizika a krizové scénáře**

Buď připraven na smrt klíčové osoby, rodinný konflikt, ekonomický propad i nástupnictví. Měj pojistky a krizové plány.

- **Reporting & transparentnost**

Zaveď pravidelný, přehledný reporting. Transparentnost posiluje důvěru mezi členy rodiny a zlepšuje rozhodování.

- **Rodinná soudržnost**

Investuj do vztahů – pravidelná setkání, workshopy, rituály. Soudržná rodina je ten největší rodinný asset.

# IPS – Investment Policy Statement

(Prohlášení o Investiční Politice)

---

IPS je samostatný **strategický dokument**, na který odkazuje rodinná ústava. Tento dokument stanovuje:

- investiční cíle,
- rizikový profil,
- investiční limity,
- alokační rámce,
- a pravidla řízení portfolia.

Je to **dohoda mezi vlastníkem majetku a investičním správcem** (interním nebo externím), která jasně vymezuje očekávání, odpovědnosti a pravidla hry.

---

## Co IPS typicky obsahuje?

### 1. Základní informace

- Identifikace investora (např. rodina, trust, nadace).
- Osoby zodpovědné za rozhodování.

### 2. Investiční cíle

- Dlouhodobé cíle (uchování bohatství, růst, výnos, výplaty pro beneficienty).
- Časový horizont (např. mezigenerační).

### 3. Tolerovaná rizika

- Rizikový profil rodiny.
- Přístup k volatilitě, ztrátám, likviditě.

### 4. Alokační rámec

- Strategická alokace (např. 60 % akcie, 30 % dluhopisy, 10 % alternativy).
- Přípustná odchylka.
- Zakázané investice (např. z etických důvodů).

### 5. Likvidita a výběry

- Jaké výběry se plánují? (např. podpora členů rodiny, náklady na správu).
- Minimální likvidní rezerva.

### 6. Výnosová očekávání

- Jaký je cílový roční výnos.
- Jak se bude měřit výkon (benchmarky).

### 7. Etická, ESG nebo náboženská kritéria (je-li relevantní)

### 8. Pravidla pro reporting a revize

- Jak často probíhá přezkum portfolia.
  - Kdo má přístup k informacím.
-

### Kdo IPS vytváří?

- **Zakladatel nebo rodinná rada**
- Ve spolupráci s:
  - investičními poradci,
  - family office,
  - právníkem,
  - daňovým expertem.

V ideálním případě se na jeho tvorbě **spolupracuje se všemi klíčovými stranami**, aby vznikl dokument reflektující hodnoty a potřeby celé rodiny.

---

### Kdo se jím musí řídit?

- **Investiční správci** (interní nebo externí asset manažeři).
- **Family office.**
- **Členové rodinné rady**, pokud se podílejí na schvalování investic.

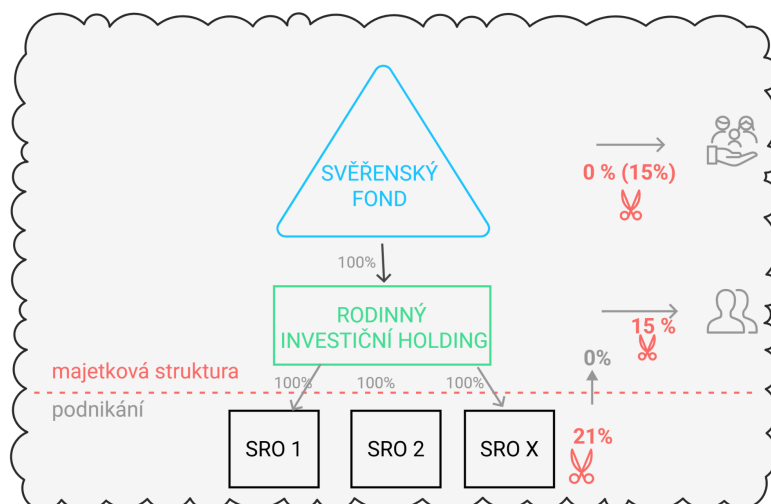
Pro ostatní členy rodiny (beneficienty) slouží IPS jako **nástroj transparentnosti** – aby věděli, jaký je přístup k majetku a proč se investice realizují určitým způsobem.

---

### Jak často se IPS aktualizuje?

- Obvykle **1× ročně**, nebo pokud nastane:
  - změna cílů,
  - změna v rodinné struktuře,
  - zásadní změna na trzích,
  - změna správce.

# Optimální majetková a daňová struktura



V této variantě je majitelem veškerého investičního a podnikatelského majetku rodiny Svěřenský fond. Svěřenský fond vlastní rodinný investiční holding (ideálně a.s.). Tento investiční holding vlastní jednotlivé firmy (ideálně s.r.o.). Těchto s.r.o. firem může být libovolné množství.

- Výhody této majetkové struktury:
  - majetek se každou novou generací nedělí
  - nová generace nemusí vyplácet sourozence
  - rodina o majetek nemůže přijít díky exekuci a podobně
  - nikdo z rodiny si nemůže na majetek dělat nárok - majetek patří svěřenskému fondu, který vlastní sám sebe.
- Nevýhody
  - vytvořená struktura nemusí časem vyhovovat, změna může být náročná nebo nemožná.

Veškeré podnikání se děje na v jednotlivých s.r.o. firmách. Zisk těchto firem se daní klasicky 21%. Této dani se nedá vyhnout. Dividendy z těchto s.r.o. firem se posílají bez daně rodinnému investičnímu holdingu. Zde se kumulují. Rodinný investiční holding může vyplatit dividendy fyzickým osobám (externím investorům, pokud existují), ty dividendy daní klasicky daní z dividend 15%.

Pokud rodinný investiční holding **nebude vyplácet dividendy** svému majoritnímu vlastníkovi svěřenskému fondu, tak potom svěřenský fond může posílat platbu rodině

(obmyšleným) ze svého majetku (z podstaty). Tato **platba obmyšleným se za těchto okolností nedaní 15% sazbou daně z dividend**. Vytvoření takové struktury je náročný proces a je potřeba spolupracovat s profesionálními právními a účetními firmami, které mají s tvorbou takové struktury zkušenosti. V ČR i v EU existují judikáty, ve kterých finanční úřad takovou strukturu úspěšně napadl, protože ji považoval za účelovou strukturu s cílem vyhnout se dani z dividend. Proto je potřeba takovou strukturu udělat velmi pečlivě s tím, že platba nulové daně z platby obmyšleným je vedlejší výsledek vytvořené struktury. Je potřeba mít přesvědčivý (pravdivý) příběh, proč se tato struktura vytvořila. Důvodem takové struktury nemůže být záměr neplatit daň z dividend.



Ing. Petr Vít, MBA, EFA



728 709 084



[petr@investice-vit.cz](mailto:petr@investice-vit.cz)



[petr-vit-efa](https://www.linkedin.com/in/petr-vit-efa)