



## Vážení čtenáři,

po roce jsem opět na řadě s úvodníkem do našeho časopisu. Loni jsem se loučil slovy pánů Voskovce a Wericha: „Na shledanou v lepších časech“ a doufal jsem, že ony dobré časy jsou nedaleko. Bohužel, nastaly jen částečně. Máme nového pana prezidenta, což většina z nás spojuje právě s vzývanými „lepšími časy“.

Ale, co dál? Podívám-li se do naší branže, tak mám pocit, že jde v podstatě o nedosažitelné přání. Myšlenky, které unikají z Ministerstva financí, nás spíše směřují na druhou stranu. Tu slyšíme, že zrušíme výjimky, které obsahuje zákon o dani z příjmů (a ne, že by je nebylo potřeba „probrat“). Tu zase, že zvýšíme na dvojnásobek daň z nemovitých věcí a vyšším výběrem „vyfutrujeme“ státní rozpočet (opět budou daňově zatíženi ti, kteří mají majetek a starají se o něj). Ondy nás zase informace ujišťují, že musíme zvýšit sazby DPH, abychom snížili deficit státního rozpočtu (když si vzpomenu, že do roku 2004 jsme měli sníženou sazbu daně ve výši 5 % u drtivé většiny všech služeb, tak přemýšlím, proč to nejde i v současné době).

A co se děje v realu? Nevíme. Vláda pětikoalice, do které jsme vkládali velké naděje, se ujala řízení našeho státu koncem roku 2021. A výsledek v oblasti daňových zákonů? Dovolím si konstatovat, že je v podstatě nulový. Škoda.

A tak témata březnového BDO News řeší situace, do kterých nás vystavuje každodenní praxe.

V prvním článku se Petr Linx zamýšlí nad vedlejšími plněními, která jsou spojená s pronájmem nemovitostí, a to z pohledu DPH. S popisovanou situací se potkává většina podnikatelů. Ať z pohledu pronajímatelů, nebo z pohledu nájemců. Petr ve svém článku upozorňuje, že se může radikálně změnit zavedená praxe, kdy se plnění spojená s nájmem nemovitostí považují za samostatná zdanitelná plnění. Uvidíme, s jakým názorem přijde Generální finanční ředitelství ve své Informaci.

Michal Proks se ve svém článku zabývá stravováním na pracovních cestách. Opět jde o téma, které trápí většinu zaměstnavatelů. Jsem rád, že pro jednu z vítězil rozum nad nejasností daňového zákona a koordinační výbor odsouhlasil jednoduchý postup při uplatňování stravování jako daňového nákladu.

Kolega Jiří Svoboda z BDO Legal ve svém článku rozebírá, co to je „černá“ stavba. Uvádí v něm, že se jedná nejen o stavby nepovolené (u nichž např. chybí stavební povolení), ale i o stavby neoprávněné, tj. stavby postavené na cizím pozemku bez souhlasu jeho vlastníka. A na závěr článku upozorňuje na situaci, kdy stavby, u kterých není znám vlastník, propadnou po 31. 12. 2023 státu.

Rád bych také upozornil na článek Ivana Kováře, který se týká nástupnictví ve firmách a jeho plánování.

A, co říci na závěr? Snad jen, abychom každoroční práce na účetních závěrkách, na zpracování daňových přiznání k dani z příjmů a splnění dalších zákonných povinností zvládli v tomto období bez zbytečného stresu a nervozity.

Igor Pantůček

Partner

## OBSAH

- Vedlejší plnění spojená s pronájmem nemovitostí - nový vývoj v oblasti DPH
- Stravování na pracovní cestě
- Černé stavby a přechod soukromých nemovitostí na stát
- Očekávané změny v oblasti investičních pobídek
- 30 Inspirativních: Krize jako nová šance
- Přípravovaná legislativa a informace orgánů státní správy
- Přehled našich plánovaných seminářů
- Novinky v BDO

## BDO V ČESKU

- Audit, daně, účetnictví & mzdové poradenství, právo, IT a znalectví
- Více než 500 odborníků
- 61 certifikovaných daňových poradců,
- 36 certifikovaných auditorů,
- 7 certifikovaných znaleckých expertů, 8 advokátů
- 6 kanceláří v České republice

Naše webová stránka:





# VEDLEJŠÍ PLNĚNÍ SPOJENÁ S PRONÁJMEM NEMOVITOSTÍ – NOVÝ VÝVOJ V OBLASTI DPH

V oblasti DPH zůstává otázka vedlejších plnění při pronájmu nemovitostí nevyřešena po dlouhá léta. Nyní však dochází ke změně, která může mít negativní dopad na mnoho pronajímatelů.

Byli jsme zvyklí na to, že jsme v tuzemsku příliš nereflektovali vývoj judikatury a správce daně většinou toleroval tři přístupy ke stanovení režimů DPH pro plnění spojená s pronájmem nemovitosti.

## 1. PLNĚNÍ MIMO PŘEDMĚT DANĚ

Tento zvláštní koncept byl a stále je hojně využíván zejména územními samosprávnými celky. Je to dáno i skutečností, že stále dostupná informace k § 36 odst. 11 (nyní již odst. 13) byla určena především pro obce. Nicméně ji hojně využíval i soukromý sektor.

V čem tkví její podstata? V případě přefakturace výdajů nájemci jeho jménem a na jeho účet v režimu 1:1 (bez navýšení) přes rozvahové účty se dle zmíněné informace nemusí odvádět DPH. Samozřejmě nárok na odpočet není povolen.

Tento koncept je výhodný zejména pro menší obce a pronajímatele díky jednoduchému účtování a snadnému výpočtu obrátu.

Dle mého názoru je právě podmínka, že se musí jednat o výdaje, které jsou vynaloženy pronajímatelem jménem a na účet nájemce, ve většině případů těžko splnitelná. Také je velmi problematické doložit, že se nejedná o vedlejší plnění, které by mělo sdílet režim plnění hlavního (viz dále). To potvrzuje i Nejvyšší správní soud ve svém rozsudku č. [2 Afs 345/2016 - 34](#) z roku 2017, ve kterém zamítl aplikaci tohoto režimu u přefakturace havarijního pojištění.

## 2. VEDLEJŠÍ PLNĚNÍ

Vedlejší plnění má v evropské, ale i v tuzemské judikatuře poměrně jasné obrysy, což potvrzuje také [oficiální odpověď Ministerstva financí ČR na otázku Svazu měst a obcí ČR ohledně uplatňování DPH u nájmu hrobového místa a u poskytování služeb s tím spojených](#).

V tomto stanovisku MFČR opakuje podmínky dle ustálené judikatury, kdy se má jednat o vedlejší plnění z pohledu DPH:

- ▶ Plněním, které je pro jeho příjemce (nájemce hrobového místa) zásadní a které je z jeho hlediska jednoznačným cílem transakce, je vlastní nájem hrobového místa. Poskytování s ním spojených služeb představuje plnění od vlastního nájmu sice oddělitelná, která ale rozhodně nelze považovat za účel transakce. Tato plnění nicméně představují prostředek k získání lepšího prospěchu z plnění spočívajícím v nájmu hrobového místa, a to za co nejlepších podmínek.
- ▶ Částka požadovaná za služby spojené s nájmem hrobového místa sice ve své podstatě nepředstavuje pouze úhradu za služby týkající se pronajatého hrobového místa, ale i podíl nájemce hrobového místa na správě, údržbě a řádném provozu celého pohřebiště. Poskytování předmětných služeb spojených s nájmem hrobového místa však zcela jistě úzce souvisí s vlastním nájmem hrobového místa.
- ▶ Běžný nájemce hrobového místa nemá možnost zvolit si poskytovatele služeb spojených s nájmem hrobového místa.
- ▶ Běžný nájemce hrobového místa nemá možnost vybrat si z nabízených, resp. poskytovaných služeb spojených s nájmem hrobového místa jen ty služby, které skutečně chce a bude využívat, ani nemůže rozhodovat o intenzitě poskytování těchto služeb. Nájemce hrobového místa tak ve vazbě na nájem hrobového místa hradí určitý balík „souvisejících“ služeb bez ohledu na to, zda se všechny tyto služby vztahují k jím pronajatému hrobovému místu a zda všechny tyto služby skutečně využívá, resp., zda všechny tyto služby využívat chce. Vazba mezi oběma druhy služeb je tak poněkud volnější, toto však nic nemění na úzké provázanosti a vzájemné souvislosti celého souboru poskytovaných služeb.
- ▶ Tato provázanost a vzájemná souvislost obou druhů služeb se navíc zvyšuje v případě, že smluvní podmínky nájemci hrobového místa neumožňují čerpat pouhý samotný nájem hrobového místa bez čerpání s ním spojených služeb.

Je zřejmé, že výše uvedené podmínky jsou splněny ve většině nájemních vztazích, tj. nikoli pouze ve vztahu k nájmu hrobového místa.

Generální finanční ředitelství v současnosti připravuje informaci v obdobném znění. Její účinnost je plánována od 1. 4. 2023. Z toho vyplývá, že by finanční správa neměla řešit minulost.

Hlavním principem vedlejšího plnění je, že přebírá režim DPH plnění hlavního. V praxi to znamená to, že by všechna vedlejší plnění spojená s pronájmem nemovitosti byla buď osvobozená bez nároku na odpočet nebo zdanitelná v základní sazbě daně.

### 3. SAMOSTATNÁ PLNĚNÍ

V případě, že se nebude jednat o vedlejší plnění, bude mít každé plnění související s pronájmem nemovitosti samostatný režim DPH.

Jako pěkný příklad samostatného plnění lze uvést poskytování internetového připojení.

Vedlejší plnění by totiž nemělo být cílem samo o sobě. Nájemce má určitě více nabídek a není odkázán pouze na jednu nabídku od pronajímatele. V některých případech lze stejný přístup aplikovat i u úklidových služeb.

U několika plnění nabízených pronajímatelem společně s nájmem nemovitosti je však hranice mezi vedlejším plněním a samostatným plněním velmi tenká. Bude záležet na nastavení transakcí, znění smluvní dokumentace a samozřejmě na skutečném stavu věci.

Jsem toho názoru, že vše spěje k tomu, že plátcí budou ve většině situací postupovat dle druhé varianty. To znamená, že poskytovaná plnění pronajímatelem v souvislosti s nájmem nemovitosti se budou posuzovat jako vedlejší plnění k plnění hlavnímu - pronájmu nemovitosti.

Přístup dle principu hlavního a vedlejšího plnění bude mít několik negativních dopadů. U zdaňovaných pronájmů dojde ke zdražení plnění, u kterých je nyní uplatňovaná snížená sazba daně. U osvobozených pronájmů dojde ke zhoršení krátkého koeficientu u pronajímatelů a někde také k povinnosti upravovat odpočet DPH uplatněný v minulosti u provedených technických zhodnocení.

Je možné, že po vydání informace dojde ještě k diskusím, zda-li se režim vedlejšího plnění bude týkat pouze služeb, nebo se má aplikovat i na dodávky zboží (např. elektriny). Avšak z mého pohledu nevidím důvod, proč by se závěry ustálené judikatury měly lišit.

Na závěr si dovoluji upozornit, že z pohledu DPH je vždy stěžejní skutečný stav věci. Umělé nastavování dvou smluv na samotný pronájem a samostatné poskytování souvisejících plnění může být v nějakých případech posouzeno jako zneužití práva.

Rádi vám budeme asistovat při nastavení vašich smluvních podmínek nájmemních vztahů, aby se předešlo jakýmkoli sporům se správcem daně.



Petr Linx  
[petr.linx@bdo.cz](mailto:petr.linx@bdo.cz)



## STRAVOVÁNÍ NA PRACOVNÍ CESTĚ

**V průběhu minulého roku potvrdilo Generální finanční ředitelství výklad, který má příznivý daňový dopad v oblasti stravování na pracovních cestách. Pro zaměstnavatele je to krok pozitivním směrem.**

Stravování na pracovních cestách je v českém prostředí typicky řešeno prostřednictvím cestovních náhrad. Jejich součástí je stravné, na něž mají zaměstnanci nárok, přesáhne-li doba pracovní cesty určitý počet hodin. Výše stravného vychází ze zákoníku práce a prováděcích předpisů, částky se každoročně mění. Náklady na poskytování stravného jsou daňově uznatelné, u zaměstnance stravné nepodléhá dani, avšak jen do výše zákonných limitů. Nad jejich rámec jde o zdanitelný příjem ze závislé činnosti.

V praxi se však setkáváme i s případy, kdy stravování hradí přímo zaměstnavatel. A to buď tak, že stravování je součástí ubytovací služby (např. polopenze v hotelu), vzdělávací akce (občerstvení na školení) nebo si je zaměstnanci hradí sami a tyto výdaje (účty z restaurací) následně zaměstnavatel proplácí. Může také jít o případy, zaměstnavatel objedná catering v rámci uspořádání interních či zákaznických akcí.

Občerstvení na školení je jako daňový výdaj upraveno pokynem GFŘ D-59. Také ubytování se snídaní se standardně účtovalo do daňových výdajů, byť výslovná úprava chyběla. Naopak velmi kontroverzní bylo proplácení "úctenek" z restaurací. Někteří z klientů uplatňovali tyto výdaje daňově do výše stravného dle zákoníku práce a částku nad rámec vylučovali z nákladů jako reprezentaci. Složitost tohoto postupu se násobila ve chvíli, kdy v některých dnech limit cestovních náhrad nebyl překročen a v některých ano. Další komplikace vznikla, pokud "útratu" za celý tým hradil jen jeden ze zaměstnanců. Co se týká firemních akcí, končil catering obvykle v nedaňových nákladech.

S ohledem na nejasnou právní úpravu bylo výše uvedené téma předmětem koordinačního výboru č. 593/18.05.22. GFŘ v něm akceptovalo výklad, že **daňově uznatelné jsou veškeré náklady na zajištění stravování (tj. veškerého jídla a všech nápojů) zaměstnanců na pracovní cestě**, pokud má toto stravování charakter snídaně, oběda anebo večeře, a to bez ohledu na formu stravování (menu, bufet atd.). Není tak tedy nutné zabývat se otázkou, kolik

stravování stálo a jakou formu mělo. Podstatné je, že se zaměstnanec účastní pracovní cesty a vynaložené výdaje jsou plně daňově uznatelné.

**Výjimkou jsou excesivní situace**, kdy je zřejmé, že způsob stravování má převážně charakter odměňování zaměstnance a je nepřiměřený s ohledem na okolnosti pracovní cesty.

Závěrem doplňujeme, že na straně zaměstnance se stravování na pracovní cestě nedaní.



Michal Proks  
[michal.proks@bdo.cz](mailto:michal.proks@bdo.cz)



## ČERNÉ STAVBY A PŘECHOD SOUKROMÝCH NEMOVITOSTÍ NA STÁT

Níže se dočtete, že černou stavbou není pouze stavba nepovolená stavebním úřadem, ale i stavba, která je umístěna na pozemku třetí osoby bez jejího souhlasu. Podrobněji se černým stavbám budeme věnovat níže. V závěru článku pak upozorníme na to, že ke konci letošního roku přejdou na stát ty nemovité věci, které se považují za opuštěné.

Termín „černá stavba“ se zpravidla používá pro stavby, které jsou postaveny bez potřebného opatření stavebního úřadu (např. územní rozhodnutí, stavební povolení...) či jsou prováděny v rozporu s tím, co stavební úřad povolil. Nepochybujeme o tom, že jsme se všichni s nějakou černou stavbou již v minulosti setkali.

V rámci těchto černých staveb však můžeme rozlišovat dvě základní skupiny, které blíže definují, v čem vlastně spočívá nedostatek takové stavby. Zaprvé se jedná o nepovolené stavby, zadruhé o neoprávněné stavby. Ač se to na první pohled nemusí zdát, nejedná se o totožné pojmy.

Termínem **nepovolená stavba** označujeme takové stavby, které jsou postaveny bez opatření stavebního úřadu (např. stavební povolení), anebo stavební úřad stavbu povolil, ale stavba byla provedena s podstatnými odchylkami od povoleného projektu. Typickými příklady jsou situace, kdy stavebník napřed postaví stavbu a teprve následně „vyřídí papíry“ či v rámci novostavby rozšíří půdorys stavby nebo přidá další patro.

Termínem **neoprávněná stavba** pak označujeme ty stavby, které stavebník postavil na pozemku, který není v jeho vlastnictví nebo nemá oprávnění na tomto pozemku stavět, případně takové oprávnění měl, ale následně jej pozbyl. Příkladem může být vedení inženýrských sítí napříč pozemky, které nejsou ve vlastnictví stavebníka a stavebník nemá od vlastníků těchto pozemků souhlas k uložení těchto sítí.

Výše uvedený souhlas třetích osob s umístěním stavby doporučujeme vždy provést co možná nejpřísnější, rigidní formou; například zřízením věcného břemene. Není totiž vyloučeno, že třetí osoba svůj původní souhlas s umístěním stavby odvolá, čímž se původně perfektní stavba stane (neoprávněnou) černou stavbou.

Zkráceně řečeno, zatímco termín **nepovolená stavba** se vztahuje k povolení stavby (stavebním úřadem), termín **neoprávněná stavba** se vztahuje k vlastnickým právům a právu stavět na daném pozemku.

Při posuzování, zda je nějaká stavba černá či nikoliv, musí stavební úřad obě tyto kategorie zkoumat a na obě musí být odpovězeno kladně. Hypoteticky je možné si představit situaci, že za černou bude označena také stavba, kterou stavební úřad povolil, nicméně část této stavby bude stát na cizím pozemku bez souhlasu vlastníka. Takto by tedy existovala stavba, která sice je povolena stavebním úřadem, ale není oprávněná. Proto je nutné dojít k závěru, že taková stavba je stavbou černou a stavební úřad musí nařídit její odstranění.

Dojde-li stavební úřad k závěru, že je stavba nepovolená či neoprávněná (či obojí), je povinen zahájit řízení o odstranění stavby. V rámci tohoto řízení je povinen poučit vlastníka stavby o tom, že předmětnou stavbu je možné na žádost dodatečně povolit. Dovozuje se, že stavební úřad je povinen takovou stavbu povolit, pokud vlastník stavby prokáže, že stavba:

- není umístěna v rozporu s územně-plánovací dokumentací,
- není prováděna či provedena na pozemku, kde to zvláštní právní předpis zakazuje nebo omezuje,
- není v rozporu s obecnými požadavky na výstavbu nebo s veřejným zájmem chráněným zvláštním právním předpisem.

Dodatečné povolení černých staveb za obdobných podmínek bude umožněno i v režimu nového stavebního zákona, který nabude účinnosti 1. 7. 2023.

Častým neduhem černých staveb je také to, že není znám jejich vlastník. V tomto ohledu upozorňujeme na to, že 31. 12. 2023 uplyne lhůta, ve které mohou nedostatečně identifikovaní vlastníci staveb provést svou řádnou

identifikaci a udržet si tak své vlastnictví. Zjednodušeně řečeno totiž občanský zákoník stanoví, že po 31. 12. 2023 uplyne lhůta, po které opuštěné nemovitosti připadají státu.

Že se nejedná o ojedinělý problém dokazuje statistika Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, dle které se k 1. 2. 2020 v ČR evidovalo 174 040 pozemků a 5 353 staveb s nedostatečně identifikovaným vlastníkem. U těchto nemovitostí hrozí jejich přechod na stát.

Doporučujeme tedy udělat podrobnou inventuru jak firemního, tak rodinného nemovitého majetku a případné nedostatky vbrzku řešit. Seznam nedostatečně identifikovaných vlastníků naleznete zde:

<https://www.uzsvm.cz/seznam-nedostatecne-identifikovanych-vlastniku>.

Pochopitelně jsme vám při řešení jak černých staveb, tak nedostatečně identifikovaného vlastnictví kdykoliv rádi k dispozici.



Jiří Svoboda  
[jiri.svoboda@bdo.cz](mailto:jiri.svoboda@bdo.cz)



## OČEKÁVANÉ ZMĚNY V OBLASTI INVESTIČNÍCH POBÍDEK

Pokud v blízké budoucnosti zvažujete větší investici např. v oblasti výroby, může se vám vyplatit počkat si na novelu zákona o investičních pobídkách a souvisejícího vládního nařízení. Avšak s ohledem na aktuální ekonomickou situaci a potřebný výběr daní nelze čekat převratné změny, které by znamenaly výrazné zatraktivnění investičních pobídek, v rámci kterých je nejčastěji uplatňována právě sleva na dani z příjmů.

Vláda v nejbližší době projedná novelu obou předpisů, kterou připravilo Ministerstvo průmyslu a obchodu („MPO“).

Zcela zásadní změnou v zákoně o investičních pobídkách bude skutečnost, že poskytnutí investičních pobídek bude opět schvalovat MPO (s výjimkou strategické investiční akce). Na základě novely zákona účinné od září 2019 veškeré žádosti v současnosti schvaluje vláda. Tím se proces udělování investičních pobídek výrazně zpomalil. Navíc ani není zřejmé, podle jakých kritérií vláda pobídky přiděluje. Zdá se, že to musí být projekty v oblasti elektromobility, výroby čipů apod. Očekávaná novela zákona o investičních pobídkách má tedy zrychlit jejich udělování.

Kromě zákona o investičních pobídkách bude novelizováno Nařízení vlády č. 221/2019 Sb. („Nařízení vlády“).

Novela Nařízení vlády má za úkol zpřísnit podmínky pro udělení pobídky a na druhou stranu poskytnout vyšší podporu projektům právě v oblasti výroby nebo skladování energie z obnovitelných zdrojů, zvyšování energetické účinnosti nebo snižování energetické náročnosti budov. Pro tento účel je zavedena nová příloha (příloha č. 4 Nařízení vlády). Tyto výrobky se nově přidávají k výrobkům s tzv. strategickým významem pro ochranu života a zdraví osob (příloha č. 2 Nařízení vlády), na které lze již nyní získat dotaci na pořízení dlouhodobého majetku až ve výši 20 %.

A jak se tedy podmínky pro poskytnutí investiční pobídky zpřísní? Nařízení vlády v roce 2019 zavedlo jako jednu ze základních podmínek tzv. přidanou hodnotu. Aby investiční projekt splnil podmínku přidané hodnoty, je v současnosti nutné plnit následující:

- ▶ minimálně 80 % zaměstnanců má alespoň průměrnou mzdu v kraji (**nově 100 % zaměstnanců**) a zároveň
- ▶ podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním dosahuje v místě realizace investiční akce nejméně 10 % a příjemce investiční pobídky spolupracuje s výzkumnou organizací (zapsanou v seznamu výzkumných organizací) v oblasti výzkumu a vývoje a náklady na tuto spolupráci činí minimálně 1 % uznatelných nákladů (**nově 2 %**), nebo
  - podíl výzkumných a vývojových pracovníků dosahuje na počtu zaměstnanců příjemce investiční pobídky nejméně 2 % (**nově 3 %**)
  - nebo příjemce investiční pobídky pořídil strojní zařízení využívané převážně v oblasti výzkumu a vývoje, a to nejméně ve výši 10 % uznatelných nákladů plánovaných v rámci pobídkového projektu (musí se jednat o nový majetek pořízený nejdříve 2 roky před žádostí o investiční pobídky a nad rámec uznatelných nákladů).

Novela Nařízení vlády tedy navýší procentní podmínky (viz výše údaje v závorkách). Dále bude nutné tuto přidanou hodnotu plnit téměř v celé České republice. Dle současného stavu je nutné ji plnit pouze v tzv. rozvinutých regionech (kam nepatří např. Ústecký kraj, okres Bruntál a mnoho dalších okresů).

Dle původního očekávání má novela Nařízení vlády vejít v účinnost již v dubnu 2023, zatímco novela zákona o investičních pobídkách až v druhé polovině roku 2023 (z důvodu časově náročnějšího schvalovacího procesu).



Hana Veselá  
[hana.vesela@bdo.cz](mailto:hana.vesela@bdo.cz)



30  
LET

Přečtěte si příběhy českých firem, jejich majitelů či ředitelů. A nechte se inspirovat tím, jak smýšlejí o svém podnikání, jak zvládají kritické chvíle, jak dokážou růst i v těžkých dobách a jak se jim je mnohdy podaří využít pro svůj prospěch.

Forbes  
SPECIÁL



## KRIZE JAKO NOVÁ ŠANCE

V roce 2022 jsme oslavili 30. výročí BDO na českém trhu. Toto výročí není jen o nás a naší značce, je především o našich lidech, kteří BDO reprezentují, o klientech, kteří nám důvěřují, a také o jejich příbězích, které jsou s nimi spojené a kterými my žijeme.

Společně s Forbes Česko, jejich skvělou redakcí a nápaditým produkčním týmem, představujeme online speciál "30 INSPIRATIVNÍCH" příběhů našich klientů, o které jsme se chtěli se všemi podělit.

Přejeme vám příjemné čtení a všem našim klientům, strategickým či obchodním partnerům děkujeme za spolupráci a za důvěru.

NA JAKÉ PŘÍBĚHY SE V TÉTO SEKCI MŮŽETE TĚŠIT?



### **BPP, EUROFOAM TP: NESMÍTE BÝT Z PĚNY. FIRMU SPÁLIL POŽÁR, PŘESTO NEPŘIŠLA O JEDINÉHO KLIENTA**

Plán, vize a strategie jsou pro podnikání důležité, ale nesmí se přeceňovat. Nic totiž nejde naplánovat stoprocentně a určitá míra improvizace a emoční rozhodování jsou kořením podnikání. Svě o tom ví Radek Sedlák, jehož výrobní areál požár během několika minut promění v popel. Firmu na zpracování "molitanu" pro nábytkářský průmysl dokázal vybudovat znovu a nepřišel přitom o jediného zákazníka.

### **KÄRCHER: KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST. PANDEMIE VYSTŘELILA ČESKÝ KÄRCHER TÉMĚŘ K MILIARDĚ**

Pro mnohé firmy byla pandemie těžkou zkouškou a některé ji nepřežily. Pro společnost, která vyčistila tváře amerických prezidentů na památníku Mount Rushmore, fasádu českého Národního divadla nebo ulice během karlovarského filmového festivalu, však znamenala velkou příležitost. Hygiena byla na prvním místě. Prodej zboží určeného pro domácnosti se v té době zvýšil o čtyřicet procent.

### **Z-TRADE: RODINNOU FIRMU MUSEL PŘEVZÍT, I KDYŽ SE NA TO NECÍTIL. NAKONEC ZDOVNÁSOBIL JEJÍ OBRAT**

Zbyšek Zálíš mladší rodinnou společnost vede už od svých 27 let. Tehdy přitom rodičům oznámil, že ještě není připravený rodinný byznys převzít. Pár měsíců poté se však jemu i celé rodině převrátil život vzhůru nohama, když jeho otce při jízdě na kole srazilo auto a skončil v kómatu v nemocnici. Bez přípravy tak musel převzít otěže rodinného podnikání, kterou však dokázal přijmout jako výzvu, která ve finále přinesla firmě úspěch.

### **CEIP ADVISOR: VĚTŠINA ČESKÝCH PODNIKATELŮ NEODHADNE ČAS, KDY FIRMU PRODAT, ŘÍKÁ ONDŘEJ BENÁČEK**

Zaměřují se především na akvizice průmyslových výrobních a servisních firem, které mají potenciál se posunout dál. Většinu svých investic realizují převzetím od jejich zakladatelů, často od vlastníků, kteří narazili na určité limity, ať už to byl čas, peníze či energie. Jejich byznysy pak transformují z hlediska řízení i provozu tak, aby mohly dále růst. Jaké jsou jejich zkušenosti?



## PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ: KDO JE DALŠÍ NA ŘADĚ?

Úspěšní vlastníci a šéfové firem vědí, že potřebují plánovat a otevřeně komunikovat o tom, jak zajistit kontinuitu a vedení společnosti do budoucna.

Předat kontrolu někomu jinému nebývá vůbec snadné - to platí v životě a možná ještě více v podnikání. Ať už se jedná o vlastnictví, řízení nebo jinou významnou roli, je důležité, abychom se nejen naučili "pustit", když je to nutné, ale také zajistit, aby byl k dispozici někdo se správnými znalostmi a dovednostmi, kdo je připraven, ochoten a schopen převzít otěže.

Přijetí některého z osvědčených přístupů k plánování nástupnictví ve firmě zajistí nejen to, že bude správná osoba dobře připravena převzít důležitou roli a pokračovat v jejím vykonávání, ale musí být také ztotožněna s vizí a cíli, aby dokázala firmu dále rozvíjet.

### CO JE PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ?

Při úvahách o plánování nástupnictví se často vybaví rodinné podniky. I když je to pro rodiny jistě klíčová otázka, je důležité, aby všechny podniky uvažovaly a plánovaly další generaci vedení.

Plánování nástupnictví lze rozdělit na dvě části: Nástupnictví ve vlastnictví a nástupnictví ve vedení. Ačkoli vhodná osoba pro každou z těchto rolí může být skutečně stejná, je stejně pravděpodobné, že stejná nebude - a vaše plánování by to mělo odrážet.

V obou případech by váš plán měl zmapovat, kdo a co je zapotřebí, aby se vaše budoucí plány mohly uskutečnit. Ať už plánujete podnik opustit, nebo jej předat další generaci, plán nástupnictví zajistí, že budete mít ve správný čas k dispozici správné procesy a lidi.

Podniky, které to dělají dobře, mají několik klíčových charakteristik: Silná a efektivní komunikace a dobré postupy řízení. Chápou, že plánování nástupnictví založené na předpokladech je odsouzeno k neúspěchu, a dbají na to, aby probíhaly nezbytné rozhovory s příslušnými lidmi - aby se dosáhlo jasnosti a vzájemného porozumění.

Chápou také průnik mezi plánem nástupnictví, dalšími obchodními plány a osobním plánem majetku, bohatství a pozůstalosti - jak a kde se překrývají a kde je třeba je sladit. Mezi další obchodní plány patří strategický plán, plány rozvoje talentů a lidských zdrojů a celkový rámec řízení podniku i rodiny.

### KLÍČOVÉ OTÁZKY PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ, KTERÉ JE TŘEBA ZVÁŽIT

Bez ohledu na velikost nebo fázi podnikání existuje několik klíčových otázek, které jsou společné všem malým a středním podnikům, pokud jde o plánování nástupnictví a kontinuity.

#### PŘEDBĚŽNÉ PLÁNOVÁNÍ ODCHODU

Zásadní je zejména znalost strategie odchodu a plánování jejího dosažení. Žádný majitel podniku nechce dospět do bodu, kdy je připraven odejít nebo předat vedení, ale zjistí, že nemá k dispozici ty správné lidi, kteří by byli schopni roli převzít.

#### PŘENOS ZNALOSTÍ

Mnoho majitelů a vedoucích pracovníků si ponechává příliš mnoho důležitých znalostí ve svých hlavách. Pokud by se s nimi náhle něco stalo, tyto znalosti odejdou s nimi a firma tak zůstane v neudržitelné pozici. Je důležité, aby k přenosu znalostí došlo dříve, než bude pozdě - a to nejen ústně zamýšlenému nástupci/nástupcům, ale i v písemné formě včetně zdokumentovaných procesů a důležitých formálních dokumentů.

#### IDENTIFIKACE BUDOUCÍCH VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Správná osoba, která má nahradit majitele, manažera nebo jinou klíčovou funkci v podniku, nemusí být vždy zřejmou nebo předpokládanou volbou. A naopak, osoba, kterou označíte za ideálního nástupce, nemusí sdílet vaše nadšení pro podnikání, nebo firemní hodnoty. Při posuzování potenciálních nástupců buďte objektivní a po jejich identifikaci se ujistěte, že mají znalosti, profesní schopnosti a také vůli se dále rozvíjet, aby mohli vykonávat příslušnou roli. Pro plánování nástupnictví je zásadní co nejdříve rozpoznat vhodné vůdčí osobnosti ve vaší firmě, nebo začít včas řešit jejich nedostatky.

#### ROZVOJ A UDRŽENÍ NÁSTUPCŮ

Jakmile majitelé podniku věnují čas a úsilí rozvoji nové generace vedoucích pracovníků, může být lákavé nabídnout jim podíl v podniku jako metodu jejich udržení. Tento přístup není bezcenný, je však opatřen "varovnou" nálepkou. Pečlivě zvažte budoucí dopady takového kroku a to, zda jste učinili i vše ostatní, abyste si tyto klíčové lidi udrželi. Staráte se o ně, jak nejlépe umíte? Je kultura vašeho pracoviště taková, aby v ní chtěli dlouhodobě zůstat? Komunikujete s nimi otevřeně a pravidelně o svých plánech a jejich cílech?

## KROKY K OSVĚDČENÉMU PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ

I když je pravda, že žádné dva podniky nejsou stejné, pokud jde o zavedení osvědčeného přístupu k plánování nástupnictví, existují kroky, které by měly podniknout všechny firmy.

### ZMAPUJTE SI „TERÉN“

Zapojte příslušné zainteresované strany ve vašem podniku a získejte přehled o současném stavu.

- ▶ Jaké jsou například současné role a odpovědnosti jednotlivých klíčových osob?
- ▶ Jaké jsou vaše a jejich budoucí plány, a to jak profesní, tak osobní?
- ▶ Jaké máte vy a oni představy o budoucnosti podniku a jejich rolích?
- ▶ Jak jsou v souladu se strategickými a provozními plány podniku?

To je ideální příležitost k navázání otevřené a jasné komunikace ohledně plánování nástupnictví s příslušnými osobami ve vaší firmě.

### IDENTIFIKUJTE NEDOSTATKY A POTŘEBNÁ OPATŘENÍ

"Mezery", o kterých zde hovoříme, jsou rozdíly mezi současným stavem a vašimi cíli a strategií. V této fázi se snažíte identifikovat opatření, která pomohou tyto dvě oblasti sladit. Máte ve firmě správné lidi, nebo budete muset nějaké přijmout? Jaký rozvoj potřebují, aby se posunuli na vyšší úroveň? Máte popisy pozic pro jednotlivé role ve vašem podniku? Jsou časové rámce spojené s vašimi cíli realistické, nebo je bude třeba upravit?

### PŘIPRAVTE SI PLÁN K DOSAŽENÍ VAŠICH CÍLŮ

Na základě všech dosud získaných informací rozdělte své cíle do tří kategorií: Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Vytyčte si cestu k dosažení každého z těchto cílů, a to zejména politiku a vývojové nebo přechodové milníky na této cestě - to tvoří základ vašeho plánu nástupnictví. Při realizaci plánu budete muset být flexibilní, abyste se mohli přizpůsobit nepředvídaným okolnostem (například odchodu potenciálního budoucího vedoucího pracovníka), ale zůstaňte odpovědní za zastřešující cíle.

Podniky, které k plánování nástupnictví přistupují na základě osvědčených postupů, mohou hledět do budoucnosti s větší jistotou, protože vědí, že mají k dispozici správné lidi a procesy, které zajistí kontinuitu, dosáhnou svých cílů a budou pokračovat v jejich odkazu.

## 30 INSPIRATIVNÍCH



[30inspirativnich.forbes.cz](http://30inspirativnich.forbes.cz)

## KYIV RYSING

Unikátní publikace o ukrajinské minulosti, současnosti a budoucnosti.

ČÍST VÍCE







# INFORMACE ORGÁNŮ STÁTNÍ SPRÁVY

## MINISTERSTVO FINANČÍ ČR

### Finanční zpravodaj číslo 3/2023

Sdělení ke Smlouvě mezi vládou České republiky a vládou Hongkongu - zvláštní administrativní oblasti Čínské lidové republiky o zamezení dvojímu zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu v návaznosti na Mnohostrannou úmluvu o implementaci opatření k boji proti snižování daňového základu a přesouvání zisků ve vztahu k daňovým smlouvám.

Seznam států uvedených na unijním seznamu jurisdikcí nespolupracujících v daňové oblasti schváleném Radou Evropské unie.

Více informací

### Finanční správa má novou generální ředitelku

Generální finanční ředitelství, které stojí v čele Finanční správy (dále GFŘ), bude mít od 1.3.2023 novou generální ředitelku. Bude jí Simona Hornochová, kterou do funkce jmenuje ministr financí Zbyněk Stanjura. Nová šéfka Finanční správy vzešla vítězně z výběrového řízení, které vyhlásilo Ministerstvo financí letos 3. ledna dle služebního zákona.

Více informací

### Informace k podpisu smlouvy o zamezení dvojímu zdanění s Kamerunem

Ministerstvo financí ČR oznamuje na základě informací obdrženy ze ZÚ ČR v Abuje, že dne 7. února 2023 byla v Yaoundé podepsána Smlouva mezi Českou republikou a Kamerunskou republikou o zamezení dvojímu zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu.

Více informací

## MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR

### Sněmovna schválila novelu zákona Lex Ukrajina. Přinese lepší zacílení podpory a jednodušší administrativu

Humanitární dávka se nově naváže na životní minimum, bude možné o ni žádat pouze on-line a dostanou ji jen ti, co ji opravdu potřebují. Novelu musí ještě schválit Senát a podepsat prezident. Solidární příspěvek zůstane do letošního června nezměněn.

Více informací

### Projekt EURES+3Z Up! zkvalitní služby Úřadu práce a atraktivní pracovní trh nejen pro zahraniční pracovníky

Služby Úřadu práce ČR pomůže do budoucna zlepšit nový projekt EURES+3Z Up!. Poskytované aktivity v oblasti zaměstnanosti se zásluhou projektu stanou dostupnější také cizincům, včetně držitelů dočasné ochrany, kteří do České republiky utíkají před válkou na Ukrajině. Součástí projektu bude digitalizace vybraných služeb úřadů práce a také rozvoj mezinárodní spolupráce.

Více informací

## FINANČNÍ SPRÁVA

### K povinnosti OSVČ podat daňové přiznání elektronicky

V souvislosti s rozšířením okruhu osob, kterým se datové schránky zřizují „automaticky“ (resp. bez ohledu na vůli osoby, které je datová schránka zřizována) ze zákona, ke kterému došlo k 1. lednu 2023, může především u OSVČ dojít k nejasnostem při podávání daňových přiznání a k chybnému podání (listinnou namísto elektronickou formou).

Více informací

### Upozornění k tiskopisům 2022

Upozornění k tiskopisům přiznání k dani z příjmů fyzických osob za zdaňovací období kalendářního roku 2022 je vyvolané nejen legislativní úpravou zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, ale i novelizací zákonů souvisejících. Došlo například dočasně ke zvýšení částky, kterou lze v úhrnu odečíst od základu daně v rámci uplatnění nezdanitelné části základu daně ve formě bezúplatného plnění (daru). Za zdaňovací období roku 2022 lze podle § 15 odst. 1 ZDP od základu daně odečíst hodnotu bezúplatného plnění v úhrnu nejvýše 30 % ze základu daně. V DAP DPFO lze zmíněnou částku uplatnit na ř. 46 (ve zkráceném formuláři DAP DPFO na ř. 25).

V § 35ba odst. 1 písm. a) ZDP byla základní sleva na poplatníka pro rok 2022 zvýšena na částku 30 840 Kč. V DAP DPFO lze zmíněnou částku uplatnit na ř. 64, resp. na ř. 36 u zkráceného formuláře DAP DPFO. Více [ZDE](#).

**Stanovisko k podání nezletilého - Smí nezletilá osoba samostatně (tj. bez zákonného zástupce) jednat při správě daní?**

**Přehled změn a novinek na rok 2023**

Více informací

## ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ A KANCELÁŘ ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ

Osoby v invalidním důchodu mohou získat výchovné až poté, co jim vznikne nárok na starobní důchod

Poživatelé invalidního důchodu nemají nárok na výchovné. Nárok na zvýšení důchodu jim může vzniknout až ve chvíli, kdy jim je přiznán starobní důchod nebo se invalidní důchod automaticky v jejich 65 letech transformuje na starobní důchod. V článku je uveden přehled nejčastějších možných situací včetně příkladů.

Více informací

**Zaměstnavatelé zpozorněte: Již brzy do svých datových schránek obdržíte informace o změnách v pojistném pro rok 2023**

V souvislosti s dřívějším odchodem do důchodu tzv. zdravotnických záchranářů a členů jednotek hasičského záchranného sboru podniku se zavádí pro jejich zaměstnavatele vyšší odvod pojistného. Od února 2023 budou mít zaměstnavatelé možnost uplatnit slevu na pojistném za specifické skupiny zaměstnanců. Veškeré potřebné informace se zaměstnavatelé dozvědí prostřednictvím svých datových schránek.

Více informací

Už rok mohou OSVČ využívat službu Informace o zaplacených zálohách na důchodové pojištění OSVČ na ePortálu ČSSZ, která nahradila rozesílání tzv. inventur pohledávek

Více informací

## OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST

**Program VIRTUÁLNÍ PODNIK - vyhlášení se již blíží**  
Cílem výzvy je podpořit využívání digitálních technologií v českých podnicích a zvýšit tak úroveň digitalizace, případně automatizace, která povede ke zlepšení vnitropodnikových firemních procesů. S dotačním programem Virtuální podnik lze koupit hardware a software do firmy o více než polovinu levněji. Například servery, kancelářské počítače a software, bezpečnostní systémy, QR čtečky nebo cloudové služby a modemy. Příjem žádostí bude spuštěn v průběhu března.

Více informací

PŘEHLED INFORMACÍ  
S ODKAZY



ZVEME VÁS

**PŘEHLED VŠECH AKCÍ:**  
Details, podmínky,  
registrace



**NESTIHLI JSTE NAŠE SEMINÁŘE?**

**Lean Six Sigma - zvyšování efektivity nejen ve výrobě**

Seminář o problematice zvyšování efektivity nejen ve výrobě prostřednictvím Lean a Six Sigma metodik.



Napište nám na [events@bdo.cz](mailto:events@bdo.cz) a my vám pošleme záznam.

**PUBLIKACE  
KYIV RYSING**

Rádi bychom vám představili unikátní publikaci, která je součástí pro-bono projektu „KYIV RYSING“.

Publikace KYIV RYSING podporuje to, co bylo zřejmé již před invazí. Skutečnost, že Ukrajina zaujímá klíčové postavení v globálních dodavatelských a distribučních řetězcích, pokud jde o produkci potravin, infrastrukturu a logistiku.

Na této knize pracovalo 140 konzultantů [Kyiv Consulting](#), dceřiné společnosti BDO. Těší se obrovské podpoře ukrajinského lidu i samotné ukrajinské vlády. Do dnešního dne si publikaci zakoupilo 140 000 lidí a stala se tak nejprodávanější knihou na Ukrajině v roce 2022. Vám ji nyní nabízíme v elektronické podobě:

- ▶ [ZDE](#) se dozvíte více o projektu [KYIV RYSING](#) a můžete si přečíst jednotlivé kapitoly knihy.
- ▶ [ZDE](#) je pak celá kniha k dispozici ke stažení v pdf verzi.

**INTERNATIONAL  
WOMEN'S DAY  
REPORT**

V BDO máme všichni stejný společný cíl, naše PROČ: Lidé pomáhají lidem. Naši motivací je pomáhat lidem dostat se tam, kde chtějí být - ať už jsou to naši kolegové, klienti nebo ostatní lidé v komunitách, jichž jsme součástí. To je nedílnou součástí naší kultury BDO. Report k Mezinárodnímu dni žen se zabývá tímto tématem a také ukazuje, co to znamená v praxi - prostřednictvím rozhovorů s ženami z BDO po celém světě, které se dělí o své zkušenosti a vysvětlují, co pro ně rovnost znamená.

Report si přečtete [ZDE](#).

**ROZDÍLNÉ POJETÍ  
ŠKODY V CIVILNÍM  
A TRESTNÍM ŘÍZENÍ**

Článek [Lukáše Křístka](#), partnera [BDO Znalex](#) na téma „Rozdílné pojetí škody v civilním a trestním řízení“ na příkladu a judikatuře ukazuje rozdíly v ocenění v rámci civilního a trestního práva a následně zevšeobecní jednotlivé rozdíly. Najdete ho na 31 straně souboru (strana 29 publikace) [ZDE](#).

**DAŇ Z PŘÍJMU  
PŘI PRODEJI  
NEMOVITOSTI**

Daň z příjmu při prodeji nemovitosti: Jak je daň vysoká, kdo ji platit nemusí a za jakých podmínek? Odpovědi na tyto otázky najdete v článku, který pro E15 připravila [Monika Lodrová](#)

Celý článek najdete [ZDE](#).

**DAŇOVÉ SLEVVY,  
KTERÉ VÁM  
UŠETŘÍ PENÍZE**

Letos si Češi odečtou z daní více peněz než loni. Slevy na poplatníka a školovné jsou totiž vyšší, u darů zase byla prodloužena platnost mimořádného "covidového" limitu. Daňoví experti radí, co všechno vám sníží daňovou povinnost a kolik vám loni poskytnutá finanční pomoc Ukrajině ušetří peněz.

Celý článek si přečtete [ZDE](#).

**DIGITÁLNÍ  
TRANSFORMACE  
VE FIRMÁCH**

Automatizace nám může pomoci k větší efektivitě, a tedy i produktivitě. Nastává tedy ve financích věk robotů? Jak ve firmě správně nastavit tzv. digital mindset? A co to znamená process mining a task mining? [Tomáš Kubiček](#) o možnostech digitální transformace ve firmách.

Rozhovor si můžete poslechnout [ZDE](#).