

Jak efektivně motivovat vrcholové manažery?

Mgr. Markéta Vaňasová

Mgr. Jan Vozár

Bc. Lenka Rigo

27. dubna 2016

SAMAK
právo  daně

Obsah

I. Zaměstnanecké benefity

1. Členění zaměstnaneckých benefitů
2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody

II. Motivace vázaná na výsledky

1. Výkonnostní odměňování
2. Stínové akcie

III. Majetková participace na společnosti

1. Implementace opčních plánů
2. Časové milníky opčních plánů
3. Využití opčních práv





SAMAK
právo  daň

I. Zaměstnanecké benefity

1. Členění zaměstnaneckých benefitů

- Výhody sociální povahy;
- Výhody zkvalitňující využívání volného času;
- Výhody mající vztah k práci;
- Výhody spojené s postavením zaměstnance ve společnosti;



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody

- Home office;
- Sick day(s);
- Služební automobil pro soukromé účely;
- Zajištění stravování ze strany zaměstnavatele, stravenky;
- Pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu funkce u členů statutárních orgánů / vedoucích zaměstnanců;



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Home office

- V české legislativě není výslovně upraveno;
- + časová flexibilita;
- + úspora času za cestu do zaměstnání;
- + úspora nákladů (cestovních nákladů i nákladů na provoz kanceláře);
- + spokojenost a větší produktivita práce zaměstnanců;



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Home office

- ztráta bezprostředního kontaktu s kolegy;
- náročnost na sebekázeň a sebeorganizaci zaměstnanců;
- administrativní zátěž při výpočtech pracovních právních nároků zaměstnanců pracujících z domova;
- ztráty kontroly nad pracovními výkony zaměstnanců;
- ztížení ochrany obchodního tajemství a důvěrných informací zaměstnavatele;



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Sick days

- Zaměstnavatel ze zákona poskytuje náhradu mzdy od 4. – 14. dne pracovní neschopnosti; nenáleží však za první tři dny pracovní neschopnosti -> řešeno prostřednictvím poskytování benefitu „sick day(s)“;
- Běžně poskytováno na 3-5 dní, bez nutnosti předkládání potvrzení o pracovní neschopnosti;
- Lze čerpat jednotlivě i vcelku;
- Musí být zakotveno ve vnitřním předpisu, kolektivní smlouvě a/nebo individuální smlouvě včetně bližší specifikace pravidel čerpání;



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Automobil pro soukromé účely

- Pojištění firemního vozu – zaměstnavatel jako vlastník vozidla;
- Na firemní automobil nelze sjednat dohodu o hmotné odpovědnosti -> pouze obecná odpovědnost za svěřené předměty = zaměstnanec odpovídá pouze za bezprostředně způsobenou škodu;
- Odpovědnost zaměstnance (nezpůsobil-li úmyslně nebo pod vlivem návykových látek) –do 4,5 násobku průměrné měsíční mzdy;
- Zaměstnavatel povinen projednat výši požadované náhrady škody se zaměstnancem do 1 měsíce od vzniku -> sepsání dohody o způsobu náhrady škody



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Automobil pro soukromé účely z pohledu daní z příjmů

Zaměstnavatel

- náklady na provoz automobilu daňově uznatelné (PHM, opravy, odpisy apod.) kromě nákladů na PHM a případně parkování v případě soukromých jízd (pokud hradí zaměstnavatel)

Zaměstnanec

- zdanitelný příjem - 1 % z vstupní ceny vozidla včetně DPH za každý měsíc používání, nejméně však 1.000 Kč
- vstupuje do vyměřovacího základu pro platbu sociálního a zdravotního pojištění
- platí i v případě financování vozidla formou leasingu



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Zajištění stravování vs. Stravenky

- Zaměstnavatel je povinen ve smyslu § 236 ZPr umožnit zaměstnancům stravování;
- Umožnění stravování = zaměstnavatel musí dát zaměstnanci přestávku na oběd v zákonné délce + v přiměřeném dosahu od pracoviště musí být k dispozici příslušné stravovací zařízení (pro větší komfort -možno i přímo v budově zaměstnavatele, př. jídelna s mikrovlnou troubou)
- Rozhodne-li se zaměstnavatel zaměstnancům přispívat na stravování - bližší podmínky se sjednávají ve vnitřním předpisu či kolektivní smlouvě – zde pak určité daňové aspekty;



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Zajištění stravování z pohledu daní z příjmů

Zaměstnavatel

- daňově uznatelné jsou náklady na provoz stravovacího zařízení
- daňově neuznatelné jsou náklady na hodnotu potravin

Zaměstnanec

- osvobozeno od daně z příjmů

Problematika DPH

Pokud bude zaměstnanci poskytnuto jídlo bezúplatně, měla by být odvedena DPH z výše celkových nákladů vynaložených na poskytnutí stravovací služby.

Doporučujeme proto stanovit alespoň symbolickou úplatu zaměstnanců za poskytované obědy (je možné i 1 Kč).



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Stravenky z pohledu daní z příjmů

Zaměstnavatel

- 55 % ceny stravenky daňově uznatelný náklad (včetně 55 % provize)
- max. nominální hodnota stravenky 108 Kč (pro rok 2016)
- podmíněno přítomností zaměstnance v práci alespoň tři hodiny
- stravenky nejsou poskytovány, pokud vznikl nárok na stravné

Zaměstnanec

- osvobozeno od daně z příjmů

Srážky ze mzdy

- zaměstnancům je obvykle strháváno „zbývajících“ 45 %
- částka se strhává z čisté mzdy



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu funkce u členů statutárních orgánů / vedoucích zaměstnanců

- Zaměstnanecký benefit spočívající ve sjednání pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu funkce člena statutárního orgánu /vedoucího zaměstnance, a to na náklady společnosti / zaměstnavatele.
- Sjednáním tohoto pojištění u členů statutárních orgánů dojde k omezení jejich odpovědnosti ve smyslu § 159 NOZ a § 53, odst. 1 ZOK.
- Sjednáním pojištění u vedoucích zaměstnanců dojde k omezení rozsahu, v jakém jsou povinni nahradit zaměstnavateli škodu (tj. 4,5 násobku průměrného měsíčního výdělku tohoto zaměstnance u škody způsobené nedbalostním jednáním zaměstnance).



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu funkce u členů statutárních orgánů / vedoucích zaměstnanců z pohledu daní z příjmů

Zaměstnavatel:

Podmínky pro daňovou uznatelnost:

- pojištění uzavře zaměstnavatel svým jménem
- pojištění se vztahuje pouze na škody týkající se zaměstnavatele
- u vedoucích pracovníků nárok sjednán v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu apod.

Zaměstnanec

- pokud jsou splněny výše uvedené podmínky, nejedná se o zdanitelný příjem



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Vzdělávání zaměstnance

- **Odborný rozvoj zaměstnanců:**

- ***odborná praxe absolventů škol*** – zaměstnavatel je povinen zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat

2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Vzdělávání zaměstnance

- **zvyšování kvalifikace** - zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření; zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele
- **prohlubování kvalifikace** - prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování; účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat



2. Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody (pokrač.)

Vzdělávání zaměstnance z pohledu daní z příjmů

Zaměstnavatel:

- daňově uznatelné, pokud se jedná o vzdělávání související s předmětem činnosti zaměstnavatele

Zaměstnanec:

Osvobozeno od daně z příjmů za následujících podmínek:

- jedná se o nepeněžní plnění
- jedná se o odborný rozvoj zaměstnance



SAMAK
právo  daň

II. Motivace vázaná na výsledky

1. Výkonnostní odměňování - druhy

Základem je:

- **vhodná struktura** - kombinace finančních a kvalitativních ukazatelů
- **jednoznačná smluvní úprava** - neumožňující vícero výkladů

Druhy

1. Finanční ukazatele

- Obrat, EBIT/EBIDTA, tržby, náklady, cash-flow společnosti (její části)

2. Cílové ukazatele

- Navýšení výrobních kapacit, expanze na nové trhy, otevření nových provozoven apod.
- V oblasti retailu např. „TNZ“, obrat prodejny

3. Obchodní ukazatele

- Získání nových klientů, navýšení počtu zakázek, efektivita kampaní, úspěšnost projektů



2. Zakotvení výkonnostních odměn

- Odměna musí být sjednána v pracovní/kolektivní smlouvě, nebo ve smlouvě o výkonu funkce či určena ve mzdovém výměru
- **Pracovní/kolektivní smlouva, smlouva o výkonu funkce**
 - Odměna je sjednána dohodou stran, nelze jednostranně měnit
 - Smlouva o výkonu funkce - § 59 odst. 3 ZOK – pokud není odměna sjednána v souladu se ZOK, platí, že je výkon funkce bezplatný
- **Mzdový výměr/vnitřní předpis zaměstnavatele**
 - Odměna určena jednostranně, lze jednostranně změnit – nutnost oznámení zaměstnanci nejpozději v den změny
 - zaměstnavatel si nemůže počínat libovolně – nadále musí být zachovány pracovně – právní principy (př. zákaz diskriminace)



3. Nároková x nenároková odměna

- Vhodné jednoznačně stanovit, zda je odměna nároková či nenároková
- **Nároková složka mzdy**
 - při splnění konkrétně definovaných podmínek je zaměstnavatel povinen zaměstnanci odměnu vyplatit
 - zaměstnanec **může** poskytnutí takové složky vymáhat
 - rozhodnutí zaměstnavatele o přiznání má pouze **deklaratorní povahu**
- **Nenároková složka mzdy**
 - příslib poskytnutí odměny, který není konkrétně definován a jehož přiznání a výše záleží na uvážení zaměstnavatele
 - zaměstnanec **nemůže** poskytnutí takové složky vymáhat
 - rozhodnutí zaměstnavatele o přiznání má **konstitutivní povahu**
- Odměna je součástí mzdy a musí být dodržovány stejné principy – např. za stejnou (obdobnou) práci přísluší všem srovnatelným zaměstnancům stejná odměna



4. Stínové akcie

- Zaměstnanec získá **hypotetické akcie**, jejichž kurs se vyvíjí podle společností stanovených pravidel – např. výkonnosti firmy ve srovnání s průměrem v oboru, podle růstu zisku, tržního podílu apod.
- Zaměstnanec nezískává skutečné akcie, ale určitá práva ekonomického charakteru (např. dividendy), nezískává hlasovací a jiná akcionářská práva „neekonomického“ charakteru
- Stínové akcie se případně mohou přeměnit v akcie skutečné s oprávněními řádného akcionáře, a to za předem stanovených podmínek
- Hodnota stínové akcie k okamžiku uplatnění opce je, po odečtení realizační ceny, v podstatě peněžním bonusem zaměstnance



5. Akcie vs. stínové akcie – daňové aspekty

	Akcie	Stínové akcie
Nákup	<ul style="list-style-type: none">• zdanitelný příjem – rozdíl mezi tržní a realizační cenou• zaměstnanec zdaní v rámci své mzdy• podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění	<ul style="list-style-type: none">• zdanitelný příjem – rozdíl mezi tržní a realizační cenou• zaměstnanec zdaní v rámci své mzdy• podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění
Držba	<ul style="list-style-type: none">• druh příjmu – dividenda• srážková daň 15 %, sráží zaměstnavatel• nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění	<ul style="list-style-type: none">• druh příjmu – odměna• zaměstnanec zdaní v rámci své mzdy• podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění



5. Akcie vs. stínové akcie – daňové aspekty

	Akcie	Stínové akcie
Prodej třetímu subjektu	<ul style="list-style-type: none">• osvobozeno od daně z příjmů, pokud držba déle než 3 roky nebo pokud úhrn příjmů nepřesáhne 100.000 Kč• nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění	<ul style="list-style-type: none">• nelze prodat třetímu subjektu
Zpětný odkup zaměstnavatelem	<ul style="list-style-type: none">• osvobozeno od daně z příjmů, pokud držba déle než 3 roky nebo pokud úhrn příjmů nepřesáhne 100.000 Kč• nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění	<ul style="list-style-type: none">• nelze osvobodit• základ daně – rozdíl mezi prodejní cenou a cenou pořízení• podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění



SAMAK
právo  daň

III. Majetková participace na společnosti

1. Důvody implementace opčních plánů

1. Generační obměna
2. Zainteresování vedoucích pracovníků
3. Udržení stávajících zaměstnanců
4. Přilákání nových klíčových zaměstnanců
5. Další
 - posílení firemní identity
 - posílení soudržnosti koncernu apod.



2. Základní typy opčních plánů

▪ s faktickou koupí akcií

- A. Koupě akcií za zvýhodněnou cenu (event. s restrikcemi)
- B. Opce na koupi akcií (event. s dalšími restrikcemi po odkupu)

▪ bez faktické koupě akcií

- C. Finanční odměna ve vazbě na vývoj ceny akcií, viz. stínové akcie

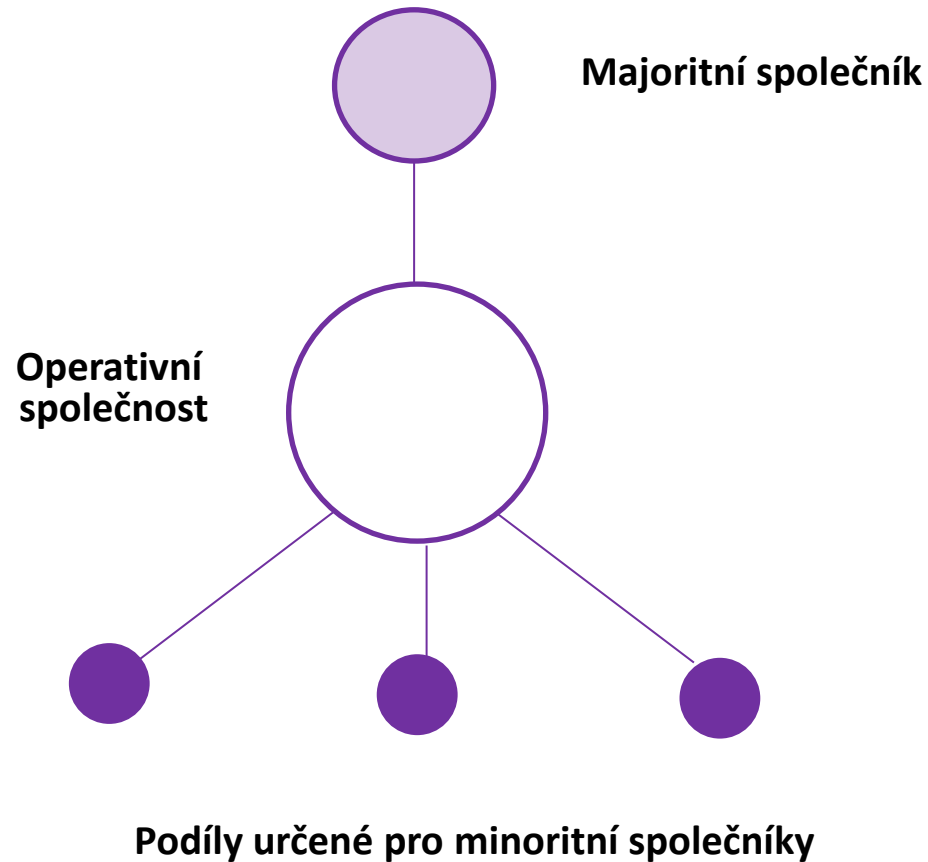


3. Implementace opčních plánů

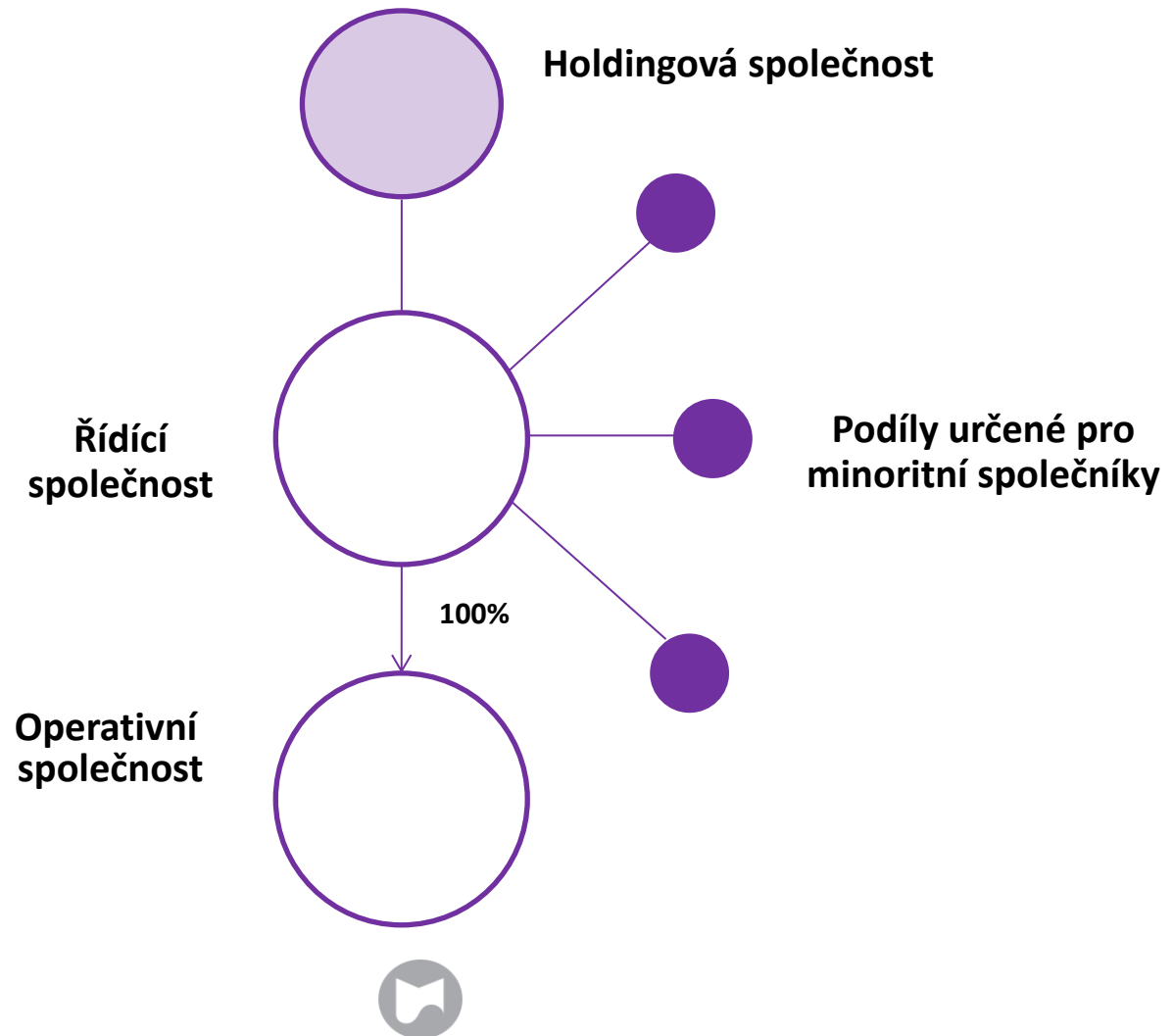
- **Opční plány se mohou ve své struktuře lišit**
- **Při jejich vytváření je nutné zohlednit následující skutečnosti:**
 - Cíle, kterých chce společnost dosáhnout
 - Okruh vybraných osob, kterých se plán týká
 - Druh akcie / podílu, jež se nabývá
 - Časová omezení, tj. kdy vzniká nárok na podpis opční smlouvy, od kdy, příp. do kdy je možno opci uplatnit
 - Ke kterému dni a jakým způsobem se stanovuje cena akcií
 - Na jaký celkový objem akcií je subjekt oprávněn uplatnit opci



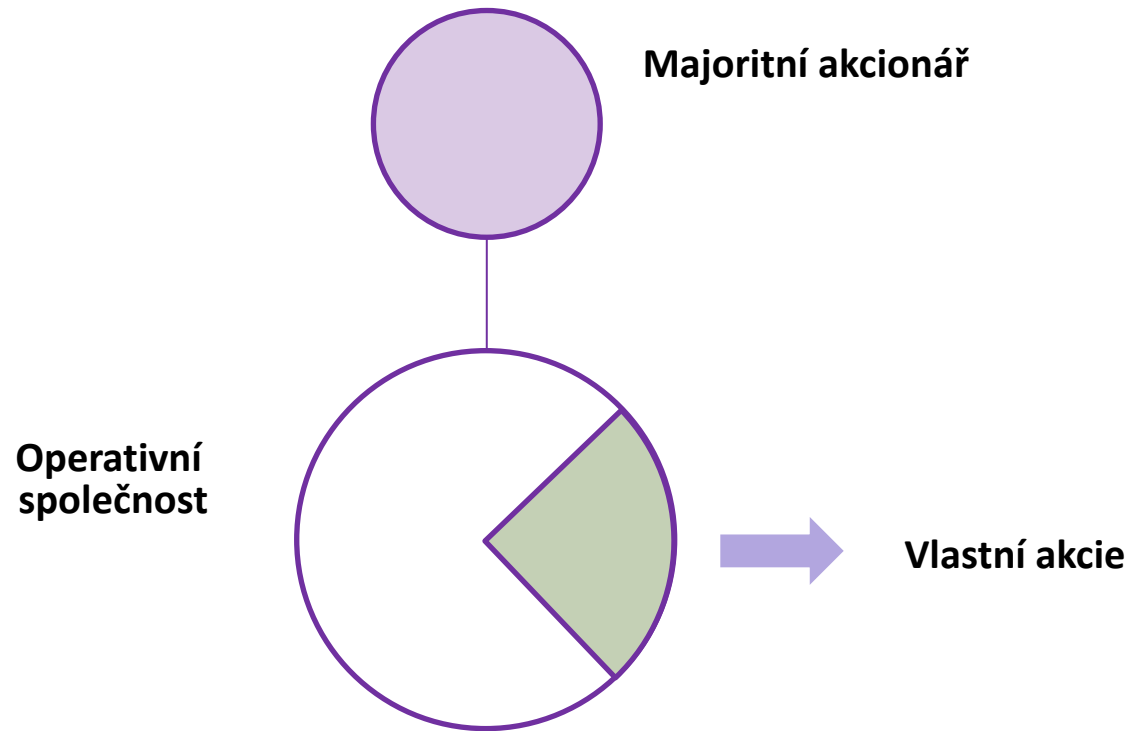
4. Přizpůsobení struktury společnosti



4. Přizpůsobení struktury společnosti



4. Přizpůsobení struktury společnosti



5. Koupě akcií za nižší cenu než tržní

- Beneficiant má **možnost nabýt určený počet akcií za cenu nižší než skutečná** (tržní) i bezúplatně, a to za stanovených podmínek (výkonnost jeho či společnosti , atd.)
- Základní výhoda programu – **nabytí akcií je okamžité**
- Motivační efekt spočívá v růstu hodnoty a dividendovém výnosu akcií, které beneficiant drží a případně v dosažení podmínek, za kterých je oprávněn akcie prodat
- Beneficiant uzavírá smlouvu o koupi podílu či úpisu akcií
- Vztahy mezi společníky jsou upraveny smlouvou



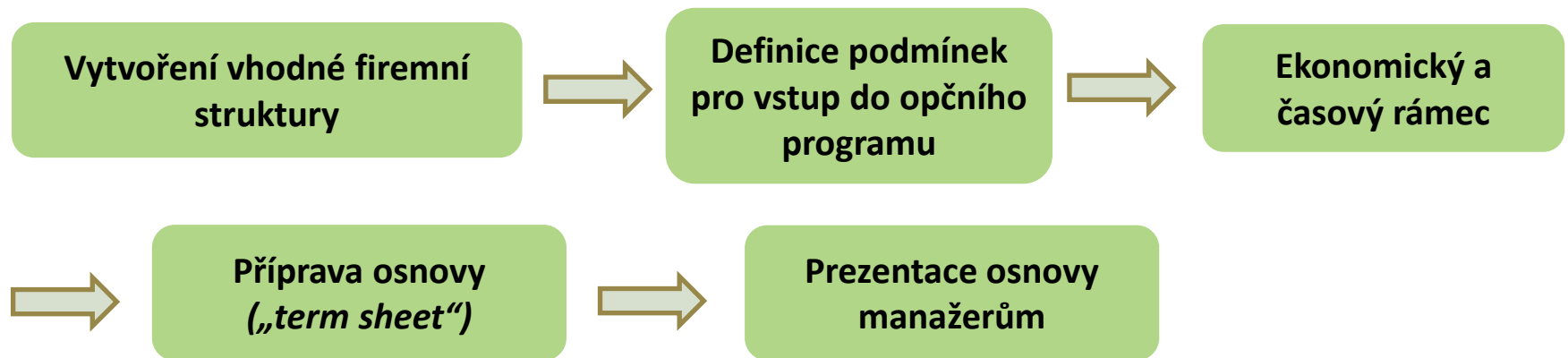
6. Koupě za nižší cenu než tržní – daňové aspekty

- zaměstnanci vzniká nepeněžní příjem z rozdílu mezi tržní cenou a cenou pořízení
- zdaní se v rámci mzdy v kalendářním měsíci, ve kterém byly akcie nakoupeny
- podléhá odvodu sociálního a zdravotního pojištění
- v případě nákupu od zahraničního subjektu (v rámci holdingu) – nepeněžní příjem zdaní zaměstnanec v rámci daňového přiznání
- nepodléhá odvodu sociálního a zdravotního pojištění
- při prodeji je nabývací cenou pořizovací cena + výše již zdaněného nepeněžního příjmu (eliminace dvojího zdanění)

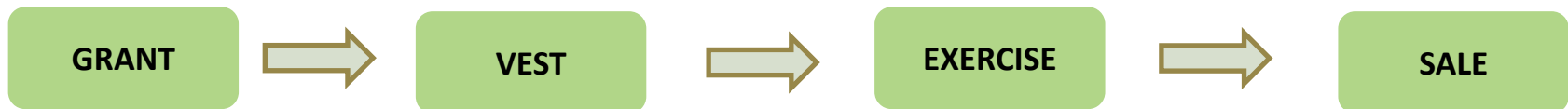


7. Implementace opčních plánů - harmonogram

Fáze I - Příprava



Fáze II - Realizace



8. Časové milníky opčního plánu

1. „Grant“ – udělení, přislíbení opce

- zaměstnanci je udělena opce na nákup akcií / podílu
- stanovení podmínek pro případný budoucí nákup akcií / podílu

2. „Vest“ – dospělost, splnění podmínek pro využití opce

- po určité době (např. odpracovaných letech) a splnění dalších podmínek pro využití opce vzniká zaměstnanci nárok přistoupit k samotnému využití opce
- možnost využití lze omezit časově shora
- ke splnění podmínek může docházet i postupně



9. Časové milníky opčního plánu (pokr.)

3. „Exercise“ – využití, uplatnění opce

- vlastní koupě vymezeného počtu akcií / podílu od zaměstnavatele, po splnění podmínek využití, a to za předem stanovenou realizační cenu
- lze stanovit jako automatické právo pro případ významných transakcí se společností/podnikem zaměstnavatele či jiného subjektu ve skupině, jehož akcií / podílu se opční plán týká

4. „Sale“ – prodej akcií

- zaměstnanec může získané akcie / podíl ihned či kdykoliv v budoucnu prodat
- následné dispozice s akciemi / podílem mohou být případně omezeny určitými restrikcemi



10. Akcionářská dohoda

Zákonná úprava

- Vzájemný vztah se řídí společenskou smlouvou a zákonem

Závazek stran k uzavření budoucí akcionářské dohody

- Forma smlouvy o smlouvě budoucí
- Nepraktické z pohledu vymahatelnosti

Akcionářská dohoda jako součást opčního plánu

- Vzájemná práva a povinnosti upravena přímo v opční smlouvě
- Účinnost je vázána splnění odkládací podmínky, kterou je nabytí podílu



11. Typické instituty akcionářských dohod

Řízení společnosti

- Rozhodovací kvóra valné hromady, schválení podnikatelského plánu
- Omezení jednatelského oprávnění, nominace členů statutárního orgánu
- „Dead lock“
- Financování společnosti

Práva spojená s podílem

- Hlasovací práva, právo na podíl na zisku
- Zvyšování základního kapitálu, přednostní úpis akcií



12. Typické instituty akcionářských dohod

Společný exit ze společnosti

- „Drag along“
- „Tag along“

Ukončení působení manažera ve společnosti

- Good leaver
- Bad leaver



13. Daňové aspekty opčních plánů

	Z pohledu zaměstnance	Z pohledu zaměstnavatele
Grant	<ul style="list-style-type: none">• bez daňových dopadů	<ul style="list-style-type: none">• náklady na spravování a provoz opčního plánu jsou obecně daňově uznatelné, jelikož zaměstnanec
Vest		<ul style="list-style-type: none">(i) má na tento benefit nárok vyplývající z pracovní smlouvy, vnitřních předpisů apod., a(ii) tyto náklady souvisí s ekonomickou činností/zdanitelnými příjmy zaměstnavatele



13. Daňové aspekty opčních plánů

	Z pohledu zaměstnance	Z pohledu zaměstnavatele
Exercise	<ul style="list-style-type: none">• zdanitelný příjem – rozdíl mezi tržní a prodejní cenou akcií• podléhá odvodu sociálního a zdravotního pojištění	<ul style="list-style-type: none">• ztráta z vypořádání prodeje akcií zaměstnanci není daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele
Sale	<ul style="list-style-type: none">• osvobozeno od daně z příjmů, pokud držba déle než 3 roky nebo pokud úhrn příjmů nepřesáhne 100.000 Kč• nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění	<ul style="list-style-type: none">• obecně bez daňového dopadu• pokud se jedná o zpětný odkup zaměstnavatelem, náklady jsou daňově uznatelné

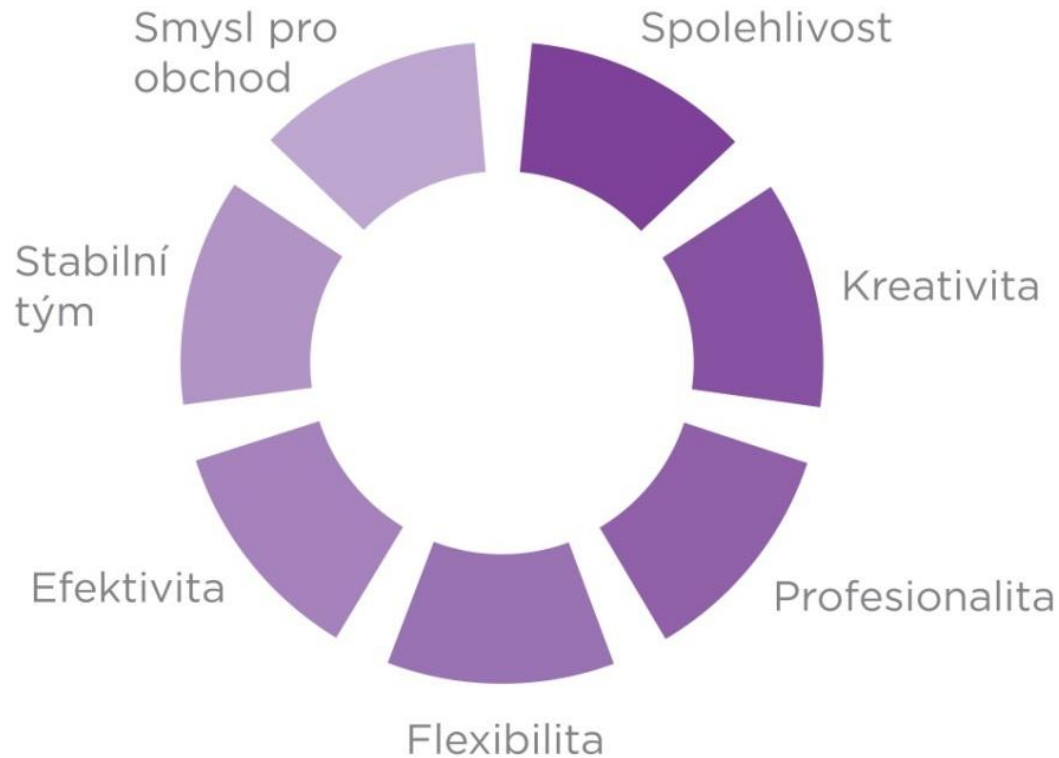


14. Daňový režim pohledem NSS

- Důležité rozhodnutí NSS ze dne 30. 1. 2012, č.j. 2 Afs 58/2011-67
- Uplatnění opčního práva bývalým členem dozorčí rady ČEZ a.s.
- *Je-li zaměstnanci poskytnuto zaměstnavatelem opční právo na nákup určitého množství akcií, pak zdanitelný příjem ve smyslu § 3 odst. 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, **nevznikne již poskytnutím tohoto opčního práva ze strany zaměstnavatele, nýbrž až jeho využitím ze strany zaměstnance**, tedy nákupem konkrétního množství akcií. Výše tohoto příjmu je pak dána rozdílem mezi celkovou tržní cenou koupených akcií v době realizace nákupu a garantovanou cenou, za niž jsou akcie nakoupeny.*



Děkujeme za pozornost!





SAMAK
právo daně

SAMAK právo & daně

Mgr. Jan Vozár

Mgr. Markéta Vaňasová

Bc. Lenka Rigo

Purkyňova 74/2

110 00 Praha 1

Tel.: +420 605 865 904

+420 730 519 343

+420 211 222 274

E-mail: jan.vozar@samak.cz

marketa.vanasova@samak.cz

lenka.rigo@samak.cz

SAMAK
právo daně