



rodinných firmách sa stáva, že potomkovia nechcú prevziať ich riadenie. Vtedy môže zasiahnuť externý profesionál. Ide o fiduciárne služby, ktoré pre rodinnú firmu dokáže zaistiť korporatívny poskytovateľ. Viac prezrádza partner advokátskej kancelárie Havel & Partners a partner One Family Office David Neveselý, ktorý hovorí, že až v pätine rodinných firiem na Slovensku sa deti do jej života nezapoja.

#### Ako definujete fiduciárne služby?

Tieto služby zahŕňajú podporu pri správe rodinného majetku či komplexnú správu majetku v situáciách, keď deti nemajú záujem alebo schopnosti riadiť firmu alebo spravovať majetok. Ide o vytvorenie vhodných majetkových štruktúr, vyhľadanie profesionálnych správcov a manažérov, nastavenie kontroly a reportingu, ako aj zabezpečenie pravidelnej komunikácie s rodinou.

#### Do akej miery možno zapojiť externých ľudí?

V prvom stupni ide o neformálne poradenstvo, napríklad externí poradcovia v investičnej rade či v inom orgáne rodinnej štruktúry. Druhým stupňom je externý odborník vo formálnych kontrolných orgánoch. Najvyšším stupňom sú výkonné orgány na úrovni holdingu alebo nadačného fondu. Odlišnou témou sú výkonné funkcie v rámci konkrétnych firiem, teda konateľ, CEO alebo CFO či iné. Tu už nejde o fiduciárne služby, ale o HR.

#### Ktoré úrovne využívajú firmy najčastejšie?

Prvé dve, teda poradný hlas v neformálnych poradných orgánoch alebo externého poradcu v pozícii formálneho kontrolného orgánu, napríklad revízora v nadačnom fonde. Súvisí to s tým, že rodinné firmy nie sú často zvyknuté pustiť do výkonných funkcií ľudí mimo firmy. Hoci aj to sa mení. Čoraz viac rodín má skúsenosť s interim manažermi alebo s profesionálnymi manažermi, ktorých si v rámci rodinnej firmy vychovali.

#### Ako prebieha ich výber?

Výber a preverovanie osôb, ktoré sa majú zapojiť do správy rodinného majetku, musí stáť na dlhoročných skúsenostiach

# Keď firmu riadi externý manažér

## Rodinné firmy na Slovensku sa čoraz viac otvárajú manažérom z externého prostredia

Peter Scherhauser



David Neveselý

Je partnerom a spoločníkom Havel & Partners a partnerom One Family Office. Vyštudoval Právnickú fakultu Karlovej univerzity v Prahe. Je expertom na oblasť medzigeneračného transferu kapitálu, nastavuje daňovo efektívne pravidlá v koncernoch aj rodinných holdingoch.

a profesionálnej sieti kontaktov. Súčasťou procesu by mala byť aj dôkladná analýza profesionálnych skúseností, referencií a hodnotového nastavenia a ich zhoda s hodnotovým rámcom rodiny.

#### Čoho sa majitelia firiem najviac boja?

Obavy súvisia so stratou kontroly, s nedostatkom lojality a možným odchýlením od vízie a hodnôt. Ďalšou

obavou je riziko zneužitia informácií, úniku know-how či poškodenia firmy. Predísť sa tomu dá nastavením transparentných procesov, pravidiel a kompetencií aj robustným kontrolným mechanizmom. Dôležité je pravidelné vyhodnocovanie výkonu podľa vopred stanovených kritérií a vhodne nastavený motivačný systém odmeňovania. Kľúčové je však budovanie dôvery.

#### Kde dávajú fiduciárne služby najväčší zmysel?

Najmä v rodinách, ktoré chcú zaistiť dlhodobú profesionálnu podporu v otázkach správy majetku. A takisto tam, kde rodina vníma, že bude potrebovať podporu pri riadení celej štruktúry, aby ju udržala v nastavených rámcoch. Pokiaľ ide o zapojenie profesionálnych manažérov, je to najmä v odvetviach, ktoré vyžadujú špecifické technické alebo odborné znalosti. Tu môže byť pre rodinných príslušníkov bez daného vzdelania a skúseností náročné riadiť firmu.

#### Ako zabezpečiť kontrolu poskytovateľa fiduciárnych služieb?

Systém kontroly a reportingu závisí od potrieb rodiny. Základným princípom je transparentnosť a pravidelnosť, ako aj nastavenie eskalačných mechanizmov a pravidelné stretnutia s členmi rodiny.

#### Aké sú náklady na fiduciárne služby?

Náklady zahŕňajú odmeny pre poradcov, na implementáciu kontroly a reportingu. Závisí to od veľkosti firmy či holdingu. Nižšie sumy sa pohybujú od desiatitisícov eur ročne. Je potrebné tieto náklady vnímať ako investíciu do dlhodobej stability a prosperity firmy. 📌