

**TOMASZ BUDZIAK**



# JAKĄ PRZYSZŁOŚĆ MA POLSKI BIZNES RODZINNY?

Demografia – Sukcesja – Kadry – Prawo – Migracje



**Partnerem publikacji jest Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych**



**Inicjatywa  
Firm  
Rodzinnych**

# **Jaką przyszłość ma polski biznes rodzinny?**

**Wpływ zmian pokoleniowych i demograficznych  
na biznes rodzinny**

**Demografia – Sukcesja – Kadry – Prawo – Migracje**

**Tomasz Budziak**

Managing Partner KBA sp. z o.o., polskiego członka Nexia International globalnej sieci firm doradczych i księgowych (8. miejsce na świecie wg „International Accounting Bulletin”). Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Autor wielu książek i publikacji na temat biznesu rodzinnego oraz wartości firm. Doradca i członek organów wielu polskich i zagranicznych firm rodzinnych. Kierownik i ekspert projektów wsparcia dla firm rodzinnych, w tym na Ukrainie w latach 2015–2018 oraz w Polsce w latach 2019–2021. Uczestnik konsultacji procesów legislacyjnych dotyczących biznesu rodzinnego: zarząd sukcesyjny i fundacja rodzinna.

# Spis treści

Wprowadzenie .....	4
Biznes rodzinny w Polsce i na świecie .....	6
Wiek rządzi biznesem rodzinnym .....	11
Sukcesja zarządzania i kontroli – test trwałości i jakości biznesu oraz rodziny .....	12
Etapy życia a trwałość rodzinnego biznesu .....	13
Trzy kapitały firm rodzinnych .....	15
Starzenie się społeczeństwa a biznes rodzinny .....	18
Demografia jako wymiar i wyzwanie dla biznesu rodzinnego .....	22
Klimat wokół prywatnego kapitału – czy sprzyja sukcesji? .....	26
Dotychczasowe rozwiązania legislacyjne adresowane do rodzin przedsiębiorców .....	27
W trakcie – ustawa o fundacjach rodzinnych .....	29
Postulowane nowe rozwiązanie pod nazwą „Powiernik Rodzinny” – w oparciu o rozwiązanie hiszpańskie .....	32
Braki wykwalifikowanej siły roboczej – co można zrobić? .....	35
Krajowy kapitał ludzki .....	35
Imigracyjny kapitał ludzki .....	36
Legalizacja pobytu cudzoziemców .....	38
Podsumowanie .....	40

## WPROWADZENIE

Trwająca już ponad rok pandemia stała się testem wytrzymałości i sprawności dla wszystkich elementów gospodarki i społeczeństwa. Zakłócenia w ruchu ludności i towarów, obawy i frustracje, huśtawki nastrojów społecznych, inwestorów i zarządzających biznesami, zmuszają do ponownego analizowania starych kwestii w oczekiwaniu potwierdzenia lub zanegowania dotychczasowych odpowiedzi, ale i skłaniają do stawiania nowych pytań.

Ostatnie dostępne statystyki Eurostatu (ukazane w Tabeli 1) pokazują, że jako całość, polska gospodarka okazała się „żywna” na tle innych krajów i znajduje się powyżej średniej podstawowych wskaźników. Na następnej stronie przedstawiony jest wybór ostatnio dostępnych wskaźników dla całej Unii Europejskiej i Polski oraz naszych najważniejszych unijnych sąsiadów: Czech i Niemiec.

W przypadku Polski, o ile wskaźniki związane z wartością produktu krajowego wyglądają nieźle, to niepokojące są sygnały i porównania z rynkiem pracy. Okazuje się, że z powodu wzrostu kosztów pracy tak Czechy, jak i Polska szybko tracą atut napędzający obie gospodarki. Trend ten ujawnił się już przed pandemią, choć ta wcale znacząco go nie wyhamowała. Z jednej strony to wyraz coraz większej zamożności pracowników tych krajów, który napędza wzrost konsumpcji (szczególnie w Polsce). Jednak z drugiej strony trzeba pilnować, aby szedł on w parze z wydajnością pracy, bo tylko w ten sposób gospodarki obu naszych krajów utrzymają konkurencyjność. Jednak w przypadku Polski szczególnie niepokojący jest utrzymujący się wysoki poziom bezrobocia wśród młodzieży poniżej 25. roku życia, a więc osób wchodzących na rynek pracy. W tym miejscu pojawia się ważna bariera wzrostu polskiej gospodarki: brak polityki sukcesji pokoleń. Z jednej strony mamy malejące liczebnie roczniki wchodzące na rynek pracy, a z drugiej – rynek pracy nieoferujący tej młodzieży atrakcyjnego zatrudnienia. Czy dziwić

się, że tak wielu młodych myśli o wyjeździe? Politycy cieszą się, że więcej Polaków wraca, niż wyjeżdża – ale na razie nie ujawniają danych o strukturze wiekowej wyjazdów i powrotów. Liczebnie mniej młodych wyjeżdża, bo jest ich po prostu mniej. Wracające roczniki są za to liczniejsze i łatwiej im wejść z powrotem na polski rynek pracy, mając w CV zatrudnienie za granicą.

Utrzymująca się dobra kondycja polskiej gospodarki wynika w dużej mierze z jej struktury, w której znaczna część PKB jest wytwarzana przez zdekcentrowaną, dużą liczbę, niezależnych podmiotów z dobrze zmotywowanymi, prywatnymi właścicielami, działającymi w wielu branżach z nastawieniem na eksport. Dominują wśród nich biznesy rodzinne. Od ich kondycji, odporności i zdolności do rozwoju zależy kontynuacja wzrostu. Od polityki państwa na każdym ze szczebli, zależą warunki funkcjonowania. To nie tylko polityka podatkowa, czy przemysłowa, ale jakość i sprawność instrumentów prawnych, działania kształtujące rynek pracy w obliczu zmian demograficznych, edukacja i przygotowanie zawodowe młodzieży na potrzeby krajowego biznesu, a nie na emigrację.

W niniejszym raporcie najpierw przybliżona będzie rola i potencjał polskich firm rodzinnych. Choć dominują w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, to wraz z upływem czasu, coraz więcej z nich ma szansę dojrzeć do wielkości dużych, międzynarodowych graczy. Tak jak stało się to w Niemczech.

Kolejnym ważnym aspektem, mającym szczególne znaczenie dla rozwoju i trwałości biznesu rodzinnego jest zrozumienie, jak mocno i bezpośrednio wpływa nań demografia: zarówno w skali makro (trendy migracyjne i zasobność rynku pracy), jak i mikro (kondycja i potencjał rodziny przedsiębiorców oraz ich kluczowych współpracowników). Sukcesja to nie tylko przekazanie majątku, ale przede wszystkim umiejęt-

ności zarządzania nim w sposób produktywny i twórczy. To ważne, aby sukcesorzy, czyli kolejne pokolenia przedsiębiorców umieli kontynuować wartości i wiedzę poprzedników, jak i prowadzić biznes i dostosowywać go do nowych warunków.

W dalszej części raportu przedstawione będą możliwe działania regulacyjne, adresowane do

firm rodzinnych i rynku pracy, w celu ułatwienia procesów sukcesyjnych i uzupełniania braków na rynku pracy.

Ostatnią część niniejszego raportu stanowi Podsumowanie, gdzie niecierpliwi czytelnicy znajdą główne refleksje i wnioski.

**Tabela 1.** Analiza Głównych Europejskich Wskaźników Gospodarczych (wybór)

	2020 Q1	2020 Q2	2020 Q3	2020 Q4	2021 Q1
<b>PKB Q/Q-4%</b>					
<b>UE</b>	-2,7	-13,8	-4,0	-4,4	-1,2
<b>Czechy</b>	-1,8	-8,5	-3,7	-8,1	-5,9
<b>Niemcy</b>	-2,2	-11,2	-3,8	-3,3	-3,1
<b>Polska</b>	2,0	-7,9	-2,0	-2,7	-1,4
<b>Indeks kosztu pracy Q/Q-4%</b>					
<b>UE</b>	4,0	3,9	1,8	3,3	-
<b>Czechy</b>	6,5	7,1	6,1	9,8	-
<b>Niemcy</b>	4,4	3,9	1,7	3,5	-
<b>Polska</b>	9,0	5,5	4,7	7,3	-

	2020 M6	2020 M7	2020 M8	2020 M9	2020 M10	2020 M11	2020 M12	2021 M1	2021 M2	2021 M3	2021 M4
<b>Bezrobocie łącznie</b>											
<b>UE</b>	7,3	7,7	7,8	7,8	7,6	7,4	7,4	7,4	7,4	7,3	7,3
<b>Czechy</b>	2,6	3,0	2,7	2,8	3,2	3,0	3,0	3,2	3,2	3,3	3,4
<b>Niemcy</b>	4,3	4,4	4,5	4,5	4,5	4,6	4,6	4,5	4,5	4,5	4,4
<b>Polska</b>	3,4	3,4	3,3	3,3	3,2	3,2	3,2	3,1	3,1	3,1	3,1
<b>Bezrobocie – wiek &lt;25</b>											
<b>UE</b>	17,6	18,1	18,3	17,5	17,0	16,9	17,1	17,4	17,3	17,1	17,1
<b>Czechy</b>	8,8	9,9	7,6	8,3	8,9	9,0	10,6	11,3	8,9	10,3	8,3
<b>Niemcy</b>	6,2	6,3	6,5	6,5	6,6	6,6	6,5	6,4	6,3	6,1	6,0
<b>Polska</b>	10,7	11,1	11,2	11,3	12,7	13,6	13,8	14,2	14,8	13,9	12,6
<b>Bezrobocie – wiek ≥25</b>											
<b>UE</b>	6,4	6,7	6,9	6,9	6,8	6,6	6,5	6,6	6,5	6,5	6,4
<b>Czechy</b>	2,3	2,6	2,4	2,5	2,9	2,6	2,7	2,8	2,9	2,9	3,1
<b>Niemcy</b>	4,1	4,2	4,3	4,3	4,3	4,3	4,4	4,4	4,3	4,3	4,2
<b>Polska</b>	2,9	2,9	2,8	2,7	2,6	2,5	2,5	2,3	2,4	2,4	2,5

Źródło: Eurostatistics, *Data for short-term economic analysis*, 06/2021, release date: 14/06/2021, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/12873697/KS-BJ-21-006-EN-N.pdf>.

## Biznes rodzinny w Polsce i na świecie

- ➔ Firmy rodzinne to reguła, nie wyjątek, choć dopiero niedawno polskie państwo zaczęło rozpoznawać ich specyfikę.
- ➔ Państwo, gospodarka i społeczeństwo powinny być głęboko zainteresowane, aby firmy rodzinne dobrze prosperowały, a przede wszystkim, aby kryzysy wywoływane przez zmiany pokoleniowe nie stanowiły istotnej przeszkody w procesie budowania rodzinnego kapitału.
- ➔ Wskaźniki giełdowe notowanych spółek rodzinnych tak w Polsce, jak i w Niemczech, wskazują na ich większą odporność na kryzysy. W tym na ten wywołany przez COVID-19.

Przez wieki nie było innych firm niż rodzinne. Dopiero handel dalekomorski skłonił kupców do łączenia się w spółki w celu rozproszenia ryzyka. Z czasem spółki dotyczące jedynie pojedynczych statków przekształciły się w organizacje finansujące i rozkładające ryzyko zakładania kolonii<sup>1</sup>. Dopiero w drugiej połowie XX wieku, korporacje zaczęły dominować nad biznesem rodzinnym, choć wiele dzisiejszych korporacji ma rodzinne korzenie, jak np. J.P. Morgan czy Rockefellerowie (Standard Oil Trust)<sup>2</sup>.

Elementem odróżniającym firmy rodzinne od nierodzinnych jest decydująca rola członków rodziny we własności i zarządzaniu (kontrola), a w konsekwencji sukcesja w ramach kręgu pokrewieństwa lub powinowactwa. Przekazanie firmy kolejnym pokoleniom pozwala zachować rodzinny charakter przedsiębiorstwa. W Unii Europejskiej firmy rodzinne stanowią ponad 60% wszystkich firm i zatrudniają około 50%

wszystkich zatrudnionych<sup>3</sup>. W zdecydowanej większości gospodarek europejskich dominują firmy z sektora małych i średnich firm, stąd większość firm rodzinnych również należy do tego sektora.

Według ostatnich dostępnych danych przygotowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>4</sup> aż 99,8% wszystkich polskich przedsiębiorstw stanowią firmy od mikro do średnich. Nie będzie wielkiego błędu utożsamienie tego sektora z firmami rodzinnymi, a jak dalej będzie to widoczne w niniejszym raporcie, biznes rodzinny to także firmy większych rozmiarów i niebojące się rynku kapitałowego. Ostatnie, dostępne dane na temat struktury wkładu w polski PKB pochodzą z 2017 roku.

I prezentują się następująco

- 30,2% – mikroprzedsiębiorstwa,
- 8,1% – małe przedsiębiorstwa,
- 10,7% – średnie przedsiębiorstwa,
- 23,2% – duże przedsiębiorstwa,
- 27,8% – pozostałe działy gospodarki.

Czyli małe i średnie firmy, w większości rodzinne lub potencjalnie rodzinne, dostarczają ponad 2/3 wkładu wszystkich przedsiębiorstw w polskie PKB. Zatrudniają 6,8 mln pracowników, czyli 68% pracujących w sektorze przedsiębiorstw. Firmy rodzinne są solą polskiej gospodarki i stale rosną. Część z nich przeszła już do kategorii dużych przedsiębiorstw. Coraz więcej notowanych jest także na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, o czym szerzej w dalszej części raportu.

<sup>1</sup> **Brytyjska Kompania Wschodnioindyjska** (ang. *British East India Company*, początkowo **Angielska Kompania Wschodnioindyjska** – *English East India Company*, potocznie **John Company**) – korporacja z siedzibą w Londynie, zrzeszająca angielskich inwestorów, działająca od 1600 r. oraz

**Holenderska Kompania Wschodnioindyjska** (niderl. *Vereenigde Oostindische Compagnie*, VOC; dost. „Zjednoczona Kompania Wschodnioindyjska”) – powstała 20 marca 1602 r.

<sup>2</sup> Standard Oil Trust został podzielony w 1911 r. na trzydzieści cztery niezależne przedsiębiorstwa. Obecnie istniejące to Chevron i ExxonMobil.

<sup>3</sup> Ekspertyza – ułatwienie dla firm rodzinnych wprowadzonych w pięciu krajach Unii Europejskiej, sporządzona przez dr. hab. Jana Klimka, prof. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, stanowiąca załącznik do *Informacji o wynikach kontroli „Bariery prawne w rozwoju firm rodzinnych w Polsce”*, przygotowanej przez Najwyższą Izbę Kontroli w 2018 roku.

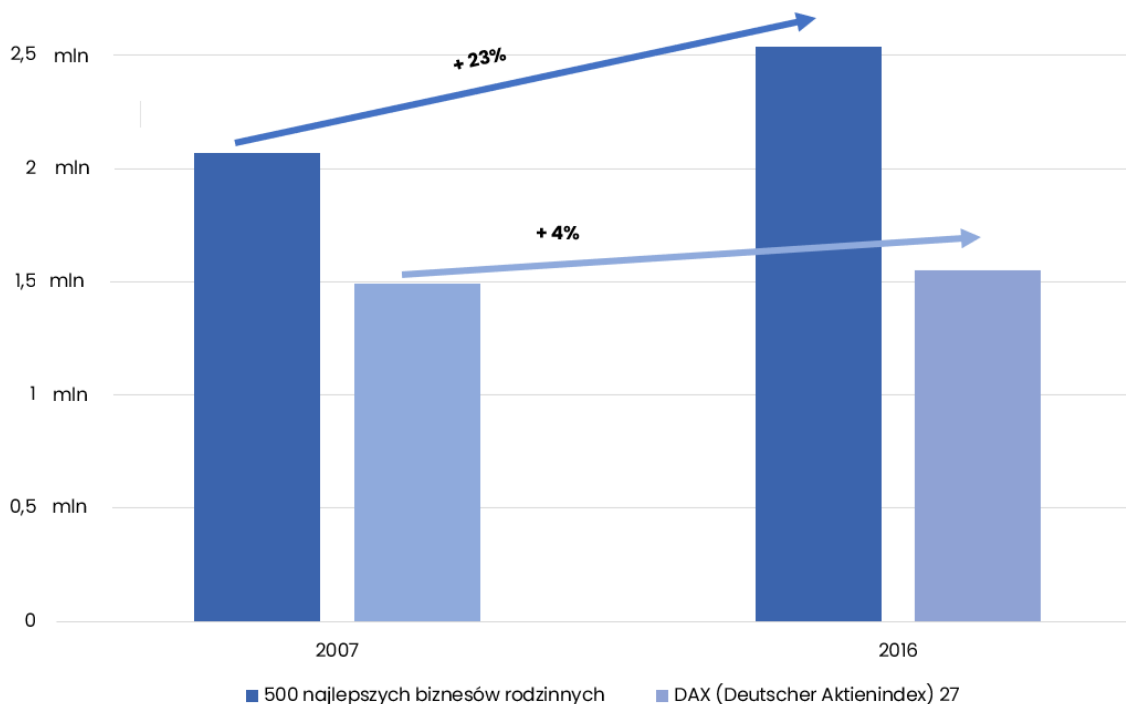
<sup>4</sup> PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2020.

W Niemczech rozróżnia się firmy kontrolowane przez rodzinę i zarządzane przez właścicieli<sup>5</sup>. Niemieckie firmy, które są nadzorowane przez rodzinę stanowią 90% wszystkich niemieckich przedsiębiorstw i generują 52% sprzedaży, zatrudniając 58% pracowników. Aż 86% niemieckich firm jest zarządzanych przez właścicieli i zatrudniają one 53% wszystkich pracowników, generując 47% sprzedaży.

Niemieckie firmy rodzinne są zwykle większe od swych europejskich konkurentów – aż 43% z nich osiąga obroty powyżej 50 milionów euro, a dynamika wzrostu zatrudnienia w Top 500 jest wyższa niż dla firm z indeksu DAX-27 (Wykres 1).

<sup>5</sup> <https://www.familienunternehmen.de/en/data-numbers-facts>.

**Wykres 1.** Porównanie rozwoju krajowego zatrudnienia w firmach rodzinnych w Niemczech (TOP 500 i DAX 27) od 2007 r. do 2016 r. (dane w milionach zatrudnionych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.familienunternehmen.de/en/data-numbers-facts>.

Stanowią one także 45% spółek notowanych, a notowania indeksu DAXplus Family 30 są lepsze niż indeks szerokiego rynku DAX<sup>6</sup>. Wynika

to między innymi z mniejszej chęci na finansowanie długiem (50% *equity ratio*), od firm nierodzinnych (36%) (Wykres 2).

<sup>6</sup> <https://www.familienunternehmen.de/de/dax-plus>.

**Wykres 2.** Notowania indeksu DAXplus Family 30 w odniesieniu do indeksu DAX



Źródło: <https://www.familienunternehmen.de/de/dax-plus>.

Polskie firmy rodzinne podążają drogą przetartą przez niemieckich konkurentów<sup>7</sup>. Co trzecia spółka notowana na Rynku Głównym GPW to spółka rodzinna – definicję rodzinności spełnia 139 z 433 podmiotów. W 95% z nich, co najmniej jeden członek rodziny właścicieli jest zaangażowany w zarząd lub nadzór.

W czasach dobrej koniunktury spółki rodzinne przynoszą inwestorom podobne zyski jak spółki nierodzinne. Jednak dopiero kryzys wywołany przez COVID-19 pokazał przewagę spółek rodzinnych, gdyż generują one wyższą rentowność niż rynek.

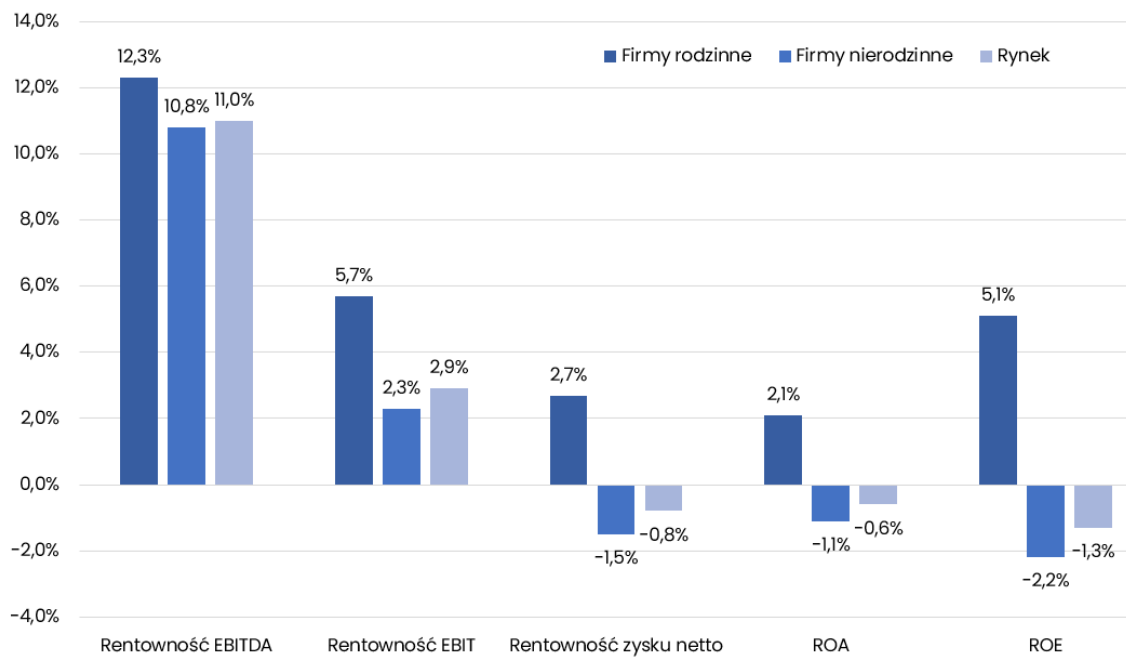
W lipcu 2021 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie uruchomiła segment spółek rodzinnych notowanych na GPW, do którego zakwalifikowanych zostało 178 spółek z głównego rynku. Średnia kapitalizacja spółki z tego segmentu wynosi 835 mln zł, najwięcej jest spółek z takich branż jak: nieruchomości, inwestycje oraz odzież i obuwie. Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej: *spółka giełdowa jest firmą rodzinną, jeżeli osoba, która założyła albo przejęła firmę, wraz z jej rodziną i zstępnymi posiadają łącznie co najmniej 25 proc. głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy tej firmy*<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> [https://www.gpw.pl/aktualnosc?cmn\\_id=110793&title=Rodzinne+firmy+b%C5%82yszczy%C4%85+na+parkiecie+oraz+raport+Grant+Thornton,+Firmy+Rodzinne+na+GPW.+Analiza+biznesowa+i+finansowa+sp%C3%B3tek+rodzinnych+notowanych+na+Giełdzie+Papierów+Wartościowych+w+Warszawie,+30+marca+2021+r.](https://www.gpw.pl/aktualnosc?cmn_id=110793&title=Rodzinne+firmy+b%C5%82yszczy%C4%85+na+parkiecie+oraz+raport+Grant+Thornton,+Firmy+Rodzinne+na+GPW.+Analiza+biznesowa+i+finansowa+sp%C3%B3tek+rodzinnych+notowanych+na+Giełdzie+Papierów+Wartościowych+w+Warszawie,+30+marca+2021+r.), [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/Firmy\\_Rodzinne\\_na\\_GPW\\_raport\\_2021.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/Firmy_Rodzinne_na_GPW_raport_2021.pdf).

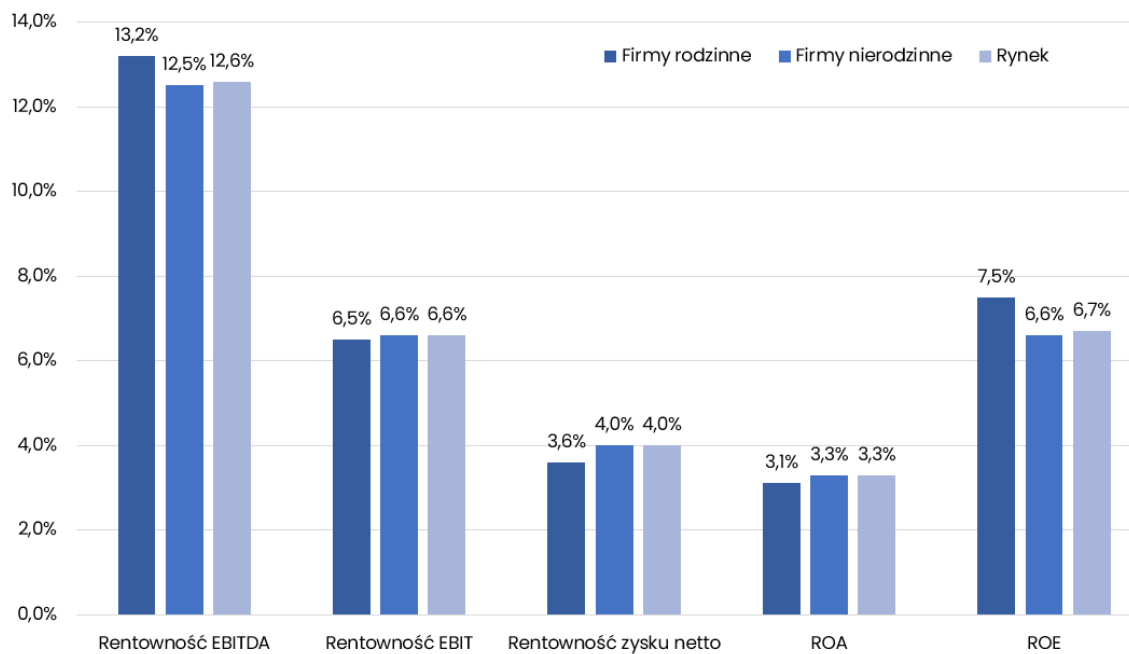
<sup>8</sup> <https://www.gpw.pl/akcje-spolki-rodzinne>.



**Wykres 3.** Wyniki finansowe Spółek Rodzinnych i nierodzinnych na GPW



Dane pochodzą za okres: IVQ'19–IIIQ'20



Dane pochodzą za okres: IVQ'18–IIIQ'19

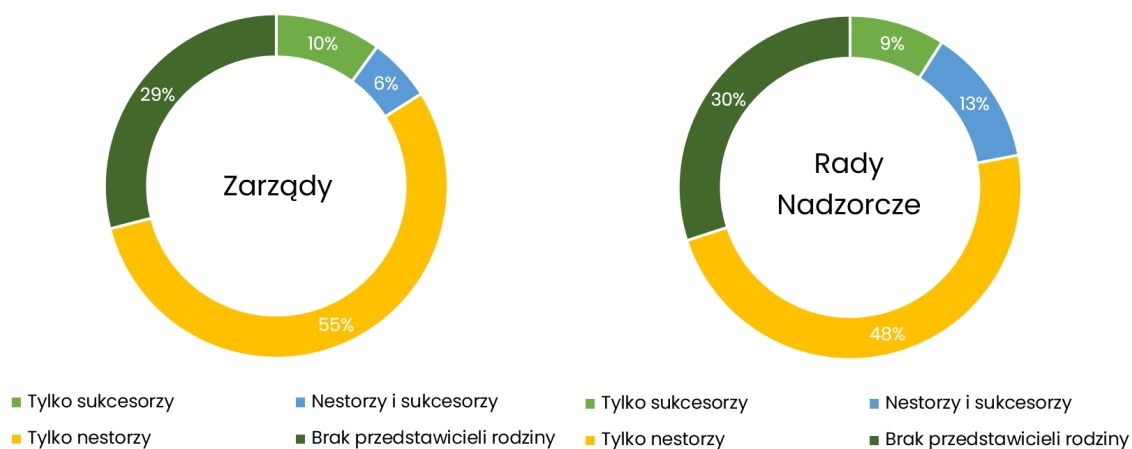
Źródło: oprac. własne na podstawie: Grant Thornton, *Firmy Rodzinne na GPW. Analiza biznesowa i finansowa spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, 30 marca 2021 r.



Należy zerwać ze stereotypem, że polskie firmy rodzinne to obszar gospodarki, którego obraz tworzą wyłącznie MŚP. Fakt, że tak jak w innych krajach europejskich liczba MŚP rodzinnych jest tak duża, powinien raczej prowadzić do zróżnicowania obrazu niż prób wtłoczenia myślenia o biznesie rodzinnym w jedne ramy. Wyraźnie widać, jak polski biznes rodzinny śmiało nadgania opóźnienie w stosunku do zagra-

nicznych konkurentów, rządzi się tymi samymi prawidłami, ale czeka go niebawem największe wyzwanie związane z procesem odchodzenia pokolenia założycieli i przekazywania pałeczki kolejnemu pokoleniu. I to będzie niebawem prawdziwy test jakości dla tych biznesów oraz rodzin właścicielskich. W 2021 roku sukcesorzy są czynni jedynie w 16% zarządów i 22% rad nadzorczych.

**Wykres 4.** Sukcesorzy i nestorzy w organach Spółek Rodzinnych



Źródło: oprac. własne na podstawie: Grant Thornton, *Firmy Rodzinne na GPW. Analiza biznesowa i finansowa spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, 30 marca 2021.

## Wiek rządzi biznesem rodzinnym

- ➔ Problem współpracy i zmiany pokoleniowej jest głównym wyróżnikiem wyznaczającym specyfikę biznesu rodzinnego w dłuższej perspektywie. W korporacji dobiera się osoby do stanowisk i wymienia je w zależności od potrzeb. W biznesie rodzinnym jego struktura i zarządzanie są zwykle dostosowywane do aktualnych (i ewentualnie potencjalnych) możliwości członków rodziny: kompetencyjnych, zdrowotnych i emocjonalnych.
- ➔ Wiele zależy od samych przedsiębiorców i ich rodzin – muszą umieć korzystać z dostępnych instrumentów prawnych, ale przede wszystkim muszą świadomie i z odpowiedzialnością podchodzić do wyzwania współpracy międzypokoleniowej z członkami rodziny, jak i pracowników.
- ➔ Przedsiębiorcom rodzinnym nie brakuje motywacji w pierwszym pokoleniu. Rzecz w tym, aby kolejne pokolenia kontynuowały przedsiębiorczość.

Wydłużające się spodziewane czasy życia i malejąca dzietność są objawami starzenia się polskiego społeczeństwa. Jest to zgodne z trendami rozwiniętych społeczeństw konsumpcyjnych. Rośnie obciążenie osób pracujących kosztami świadczeń na rzecz osób niepracujących.

Biznes rodzinny jest szczególnie uzależniony od etapów życia rodziny przedsiębiorców i jej kondycji, zarówno jako komórki społecznej, jak i poszczególnych jej członków.

To jest inny poziom zaangażowania i emocji niż w przypadku firm, gdzie zarządzanie nie jest połączone więzami rodzinnymi z własnością. Dopóki firma jest rodzinną, to: Polsat równa się Solorz & Synowie, Fiat równa się rodzina Agnelli, a Porsche i VW równają się spadkobiercom Ferdynanda Porsche. Choć firmy te posiadają profesjonalne zarządy, to jednak członkowie rodzin założycieli mają nadal kluczowe znaczenie w kreowaniu i wcielaniu w życie *esprit* biznesu.

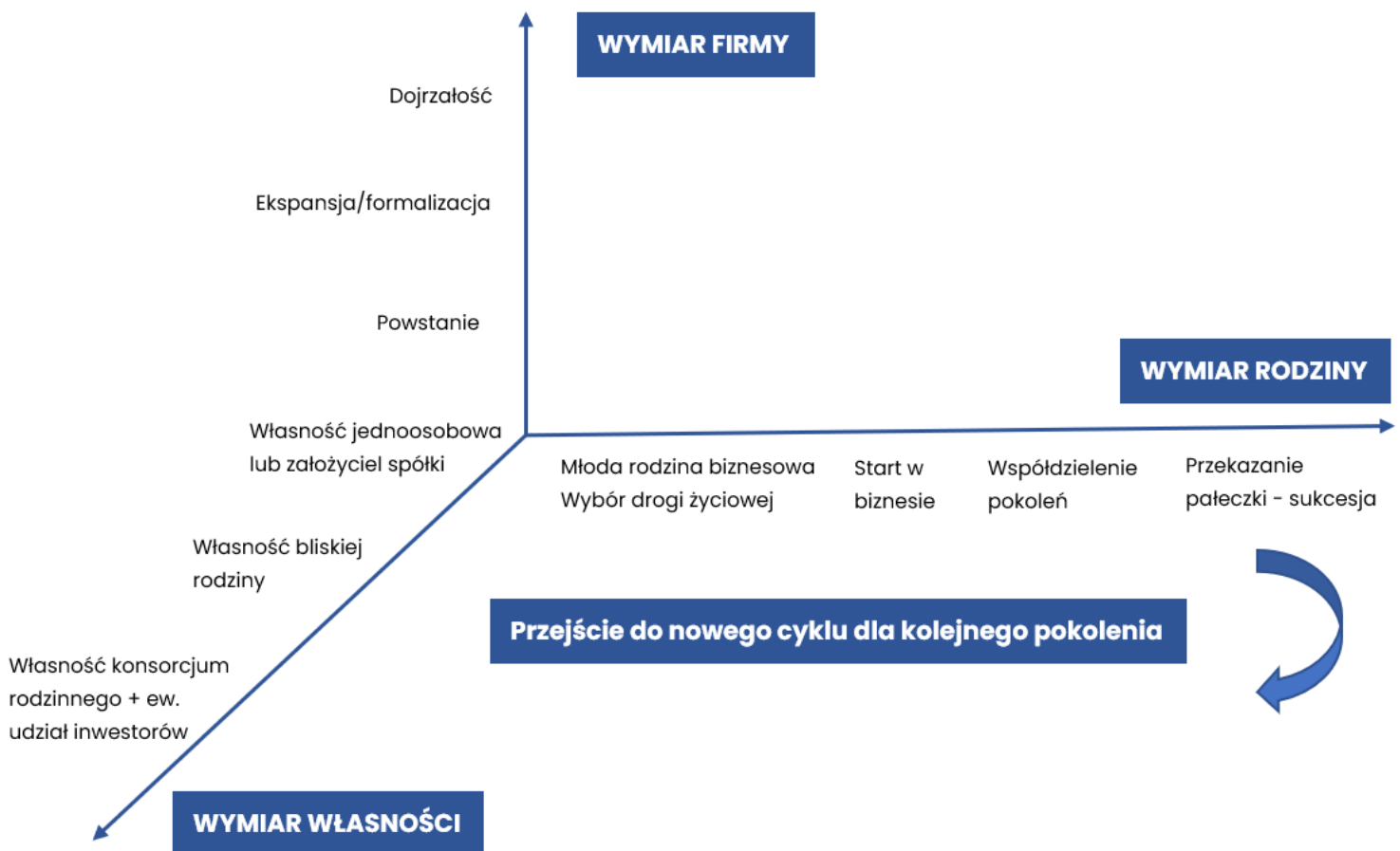


**Sukcesja zarządzania i kontroli – test trwałości i jakości biznesu oraz rodziny**

To prawdziwe i najważniejsze wyzwanie, ponieważ w odróżnieniu od czystych korporacji, to zegar biologiczny rządzi sukcesją i wpływem rodziny na zarządzanie i kontrolę. Kolejne pokolenia w swoich cyklach życia mierzą się

ze zmieniającymi się rolami. Dawni juniorzy stają się seniorami przekazującymi pałeczkę pokoleniu sukcesorów. Juniorzy z rozkosznych bobasów przemieniają się w zbuntowanych nastolatków, aby zmierzyć się z rolą partnerów życiowych, odpowiedzialnych rodziców i w końcu seniorów. Świadomość tych przemian przez oba pokolenia pomaga im w „zestrojeniu się”.

**Wykres 5.** Model trzech wymiarów biznesu rodzinnego



Źródło: modyfikacja własna na podst. modelu K.E. Gersick, J.A. David, M. McCollom, I. Landsberg, *Generation to generation. Life cycles of family business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.



Wykres 5 pokazuje zmiany w upływie czasu (dziesięcioleci) w każdym z wymiarów biznesu rodzinnego. O ile wymiar firmy to raczej droga jednokierunkowa od powstania do dojrzałości, to wymiar rodziny ma charakter cykliczny: pokazane na tej osi etapy powtarzają się w każdym kolejnym pokoleniu. Demografia rodziny przedsiębiorców i cykliczność w wymiarze rodzinnym prowadzą do zmian w aspekcie własności: o ile pokolenie założycieli nie dzieli się władzą i własnością, to w miarę zastępowania ich w rolach zarządzania i decydowania przez młodsze pokolenie, konieczne są przekształcenia związane ze wzrostem (tak było dotychczas) liczebności rodziny. O ile nie podejmie się stanowczych i przemyślanych kroków, to zgodnie ze standardowym działaniem prawa spadkowego, własność zwykle transferowana

jest do rosnącego z czasem grona krewnych, a pośrednio i powinowatych. Prowadzi to do rozproszenia kontroli i decyzyjności.

### Etapy życia a trwałość rodzinnego biznesu

Klasycznym przedstawieniem etapów dorosłego życia zajął się Daniel Levinson w latach 70. ubiegłego wieku<sup>9</sup>. Określił on modelowe etapy, w których okresy przemian/kryzysów (w tabeli przedstawiają je wiersze zaciemnione) przeplatają się z okresami stabilizacji (wiersze jasne). Kolejne etapy stabilizacji są konsekwencjami wyborów dokonanych podczas przemian (kryzysów). A przebieg kryzysów jest uzależniony od subiektywnej oceny wyników kolejnych okresów stabilizacji.

<sup>9</sup> D. Levinson, *The Seasons of a Man's Life*, 1978.



**Tabela 2.** Etapy życia z perspektywy sukcesji biznesu

Etap życia	Wiek	Charakterystyka z perspektywy osoby	Adaptacja z perspektywy sukcesji w biznesie
Młodzieńczy bunt	<17–22	Zakończenie dojrzewania, pierwsze dorosłe wybory.	Próba zdefiniowania swojej roli w rodzinie biznesowej. Dlaczego mam być taki jak „oni”?
Wejście w świat	22–28	Pierwsze trwałe miłości, zajęcia, przyjaźnie, wybory wartości i aspiracji, stylu życia.	Testowanie możliwości własnych i odpowiedzi świata na własne działania. Nie widać jeszcze konsekwencji dokonanych wyborów. Asekuracja ze strony rodziny.
Przemiana wieku „chrystusowego”	28–33	Pierwsze podsumowanie dotychczasowych doświadczeń w celu wyboru (zmiany) struktury życia (z kim, jak, dlaczego i po co?). Często wybory te są dramatyczne i stresujące, bo sprawiają wrażenie determinującego resztę życia.	Pora na dokonanie wyboru na resztę życia. Czas na decyzję o gotowości do wejścia w sukcesję lub obrania własnej drogi poza biznesem rodzinnym.
Urządzenie się	33–40	Próba zajęcia swojego miejsca w społeczeństwie.	Utrwalanie pozycji w rodzinie, firmie i społeczeństwie. Przejmowanie stopniowo roli przekazywanej przez seniora. Budowanie własnej przestrzeni w firmie rodzinnej.
Kryzys wieku średniego	40–45	Kwestionowanie struktury życia, pojmowania świata, wartości nim rządzących. Obnażenie własnych słabości. Doświadczenie uciekającego czasu.	Często zbiegają się ze sobą dwa momenty – odejście <b>seniora</b> i moment ostatecznego przekazania pałeczki, z refleksją <b>juniora</b> nad własnym losem i przeznaczeniem oraz dziedzictwem.
Dojrzałość	45–60	Konieczność dokonania wyborów tworzących ostateczną strukturę i cele życia.	<b>Senior</b> nie uczestniczy już operacyjnie w firmie kierowanej przez <b>juniora</b> . Może jednak być jego mentorem. Często następuje tutaj współpraca trzech pokoleń: ojców, synów i wnuków.
Przemiana w nestora	60–65	Podsumowania osiągnięć i niepowodzeń. Szukanie sposobu znalezienia spokoju ze światem. Niepokoje o zdrowie i zapewnienie spokoju. Niepokoje o przekazanie dziedzictwa. Niepokoje związane z własnym losem i pozycją w wyniku zmniejszenia własnej aktywności.	Przygotowanie i przeprowadzenie kolejnego cyklu następstwa pokoleń przez <b>juniora</b> . Przemiana <b>juniora w seniora</b> .
Jesień życia	65<	Obserwacja wyników poczynionych wyborów.	Interwencja emocjonalna i mentoringowa w firmę i rodzinę jest częstsza niż operacyjna.

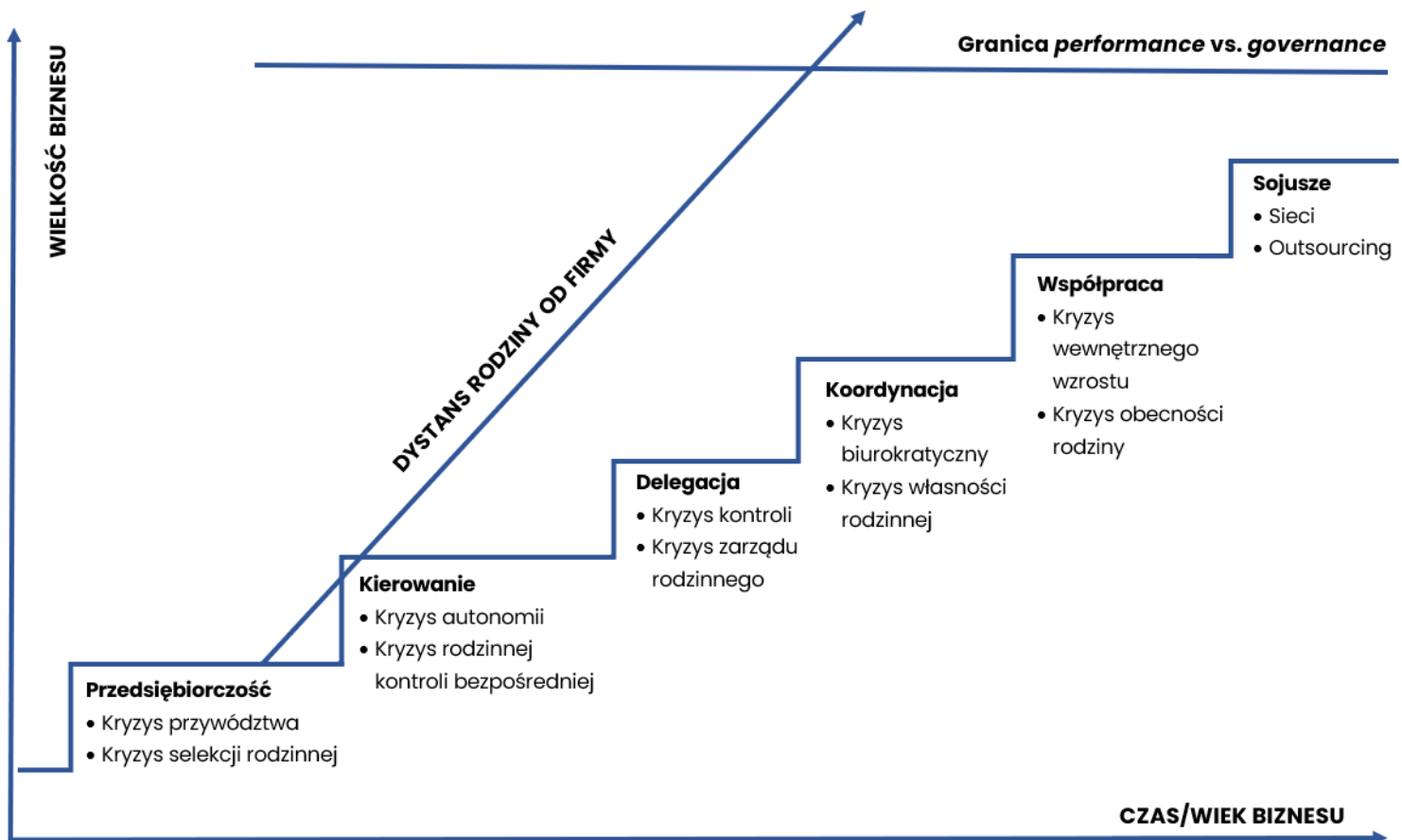
Adaptacja idei Levinsona użyteczna jest dla lepszego przyswojenia problemów sukcesji (oczywiście, w konkretnych przypadkach przedziały wiekowe mogą się bardzo do siebie różnić, a wpływ otoczenia, a przede wszystkim płci może wprowadzić poważne modyfikacje do schematu).

W firmach rodzinnych na ten cykl nakłada się: zmieniający obraz własnego życia i stosunku do firmy, a także etap życia biznesu (np. opisany krzywą Greinera) i jego aktualna kondycja. Pokonywanie dalszych etapów rozwoju biznesu polega na przewyżczeniu kolejnych

kryzysów, owocujących zmianami w priorytetach zarządzania. Rozwój biznesu skutkuje zaś stopniowym oddalaniem się członków od czynności operacyjnych i przyjmowaniem naj-

pierw ról zarządzających we współdziałaniu z zatrudnionymi profesjonalistami, by następnie przechodzić bardziej na pozycje właścicielskie (inwestorskie) i nadzorcze.

**Wykres 6.** Interpretacja krzywej Greinera dla rodzin biznesowych



Źródło: oprac. własne na podst.: L. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", 1972, p. 37–46.

Prawidłowości rozwoju firmy w kontekście rodziny pozwalają na pokonanie bariery ograniczonych możliwości zajmowania się sprawami biznesu siłami samej rodziny poprzez stopniową profesjonalizację zarządzania. To właśnie profesjonalizacja pozwala zastępować w kolejnych etapach początkowy entuzjazm założycieli.

### Trzy kapitały firm rodzinnych

Należy podkreślić, że prawdziwą siłą biznesu rodzinnego wcale nie jest tylko to, co jest najbardziej mierzalne i widoczne, czyli majątek.

Zresztą dojrzała rodzina biznesowa nie lokuje całego swojego kapitału w firmę, ale także w inwestycje, które są poza firmą i służą albo utrzymaniu rodziny i jej stylu życia (aspiracji), albo inwestycjom na własny rachunek. Prawdziwa siła biznesu rodzinnego, która „lewaruje” kapitał finansowy, to kapitały społeczny oraz ludzki. Kapitał społeczny to siła i jakość relacji, które dają dostęp do okazji biznesowych oraz budują zaufanie, a w rezultacie obniżają koszty transakcyjne. Jedność własności i decyzyjności wiąże reputację firmy z konkretną osobą i rodziną. W efekcie możliwe jest stosowanie preferencyjnych warunków kredytu

kupieckiego, czy systemu upustów, które nie byłyby możliwe w ramach sformalizowanych procedur korporacyjnych. Pozwala to np. ominąć procedury i koszty kredytu bankowego. Kapitał społeczny to budowanie wiarygodności oraz pozytywnych doświadczeń emocji wobec firmy i przedsiębiorców rodzinnych prowadzących je z pokolenia na pokolenie. Ciekawe, że aspekt ten dostrzegły niektóre banki<sup>10</sup>, promując przekazywanie historii kredytowej między pokoleniami, udzielając kredytu na rozwój firmy po sukcesji. Bank uwzględnia potencjał działalności prowadzonej przez osobę przekazującą. Kluczową wartością opisującą rodzinne przedsięwzięcia jest tradycja, czyli dbałość o sprawdzone receptury, uczciwe prowadzenie firmy i dobre traktowanie pracowników. Wszystkie te elementy pozytywnie wpływają na dobrą reputację, która u nas przekłada się

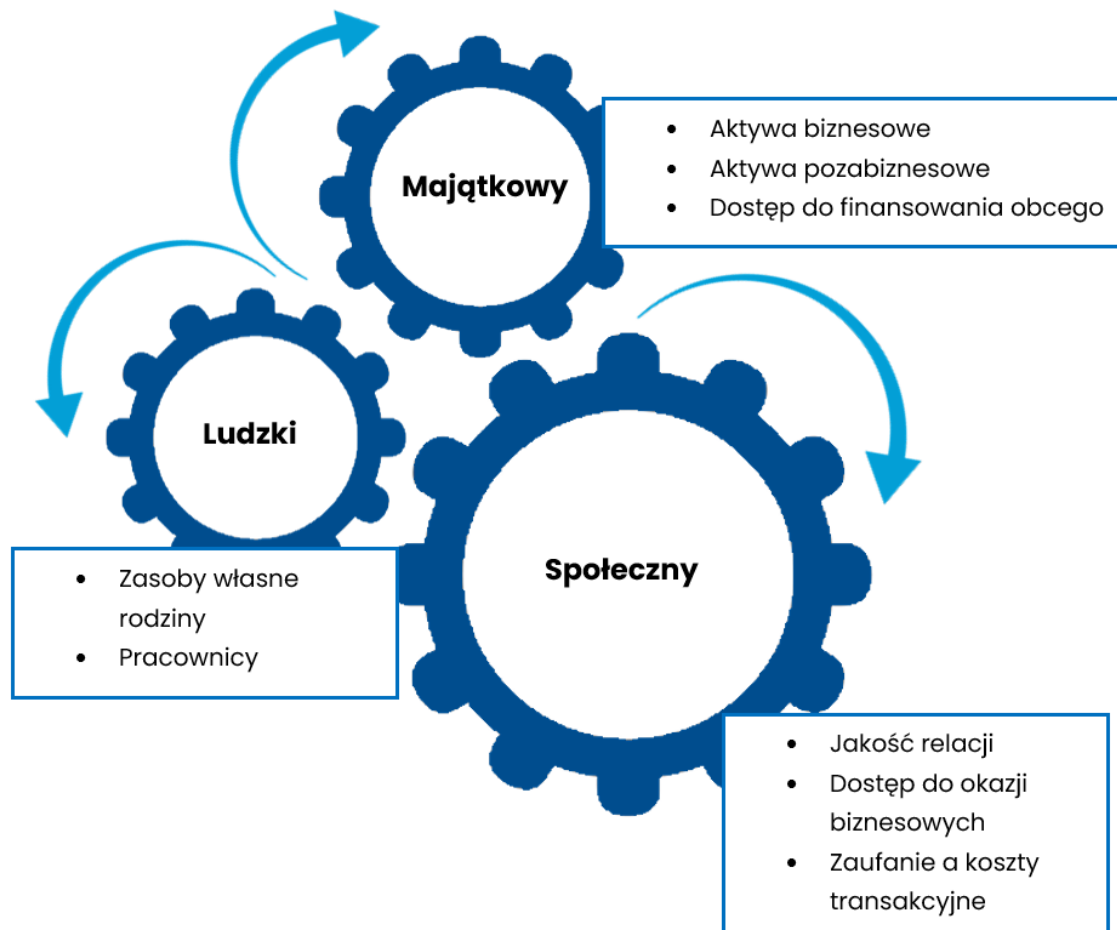
bezpośrednio na wiarygodność osoby przejmującej rodzinny biznes.

Kluczowym jest jednak kapitał ludzki, czyli osoby i ich kompetencje lub potencjały, powiązane z biznesem rodzinnym. Biznes rodzinny dzieli (nawet intuicyjnie) kapitał ludzki na dwie grupy: swoich, czyli członków rodziny oraz obcych, czyli osoby, które są z rynku pracy.

Ponieważ los **swoich** jest losem rodziny, to zwykle stosowane są wobec osób należących do tej grupy inne reguły, ponieważ mają oni inne oczekiwania: najważniejsza jest lojalność wobec rodziny oraz świadomość, że więzy rodzinne są **wyjątkowe**. Wymagany jest więc **wyjątkowy** wysiłek, a na rodzinę czeka **wyjątkowa** nagroda, nie tylko pieniężna, ale także prestiżowa i emocjonalna. Często ta wyjątkowość i poczu-

<sup>10</sup> <https://www.parkiet.com/Banki/307049912-Nest-Bank-stawia-na-rodzinna-wiarygodnosc.html?preview=&remainingPreview=&grantedBy=preview&preview=&remainingPreview=&grantedBy=preview&>

**Wykres 7.** Kapitały firm rodzinnych





cie swobody są kluczowymi motywacjami dla pierwszego pokolenia. Kolejne mogą traktować biznes rodzinny jako wyzwanie, przeznaczenie lub czasami przekleństwo. Czynnikiem krytycznym dla swoich jest ich dostępność i adekwatność kompetencji dla biznesu rodzinnego. Jeśli firma rodzinna rośnie, to zwykle nie można obsadzić zwiększającej się liczby kluczowych stanowisk kompetentnymi członkami rodziny. Zresztą dostępność członków rodziny zmienia się w miarę upływu czasu, przykładowo kobiety przechodzą przez okres macierzyństwa, który zmienia ich priorytety (mimo rosnącej roli ojców dzieci), dzieci dorastają i zakładają (powiększają) własne rodziny, a starsze pokolenie odchodzi. Jeśli zaś firma rodzinna nie rozwija się, nie rośnie jej zdolność dochodowa i wartość, a liczebność żyjącej z niej rodziny rośnie, to wówczas dochodzi do maltuzjanizmu, czyli nadmiernego wykorzystywania (przejadania) dochodów i kapitału finansowego przez rosnącą (lub nieadekwatną) liczbę członków rodziny roszczących sobie prawa do wykorzystywania rodzinnego majątku pozostającego w stagnacji.

Maltuzjanizm w stagnacyjnym biznesie rodzinnym może być zredukowany przez odchodzenie członków rodziny **na swoje**, czyli poprzez uniezależnienie własnego losu od losu rodziny. To budzi często napięcia i rozczarowania, choć z drugiej strony mają one zwykle przyczyny bardziej emocjonalne niż racjonalne. Bo odejście na swoje w przypadku biznesu w stagnacji jest aktywną próbą zmiany sytuacji, a nie biernym godzeniem się z losem. Dlatego biznes rodzinny nie powinien poddawać się stagnacji, jeśli rośnie liczba osób z niego żyjących.

Natomiast jeśli w rodzinie przedsiębiorców nie ma wystarczających własnych kadr, to trzeba sięgnąć po zasoby obce, tj. z rynku pracy<sup>11</sup>. Poza potrzebą kompensowania kapitału ludzkiego rodziny zewnętrznymi menadżerami jest jeszcze jeden pożytek z ich zatrudniania – nazwę to „mieszaniną krwi”, czyli zapobieganie nie-

bezpieczeństwu zjawiska swoistego chowu wsobnego. Menadżerowie spoza rodziny wnoszą swoje doświadczenie, umiejętności i kulturę zdobyte w innym otoczeniu niż wytworzone w firmie rodzinnej, która właśnie ich zatrudnia. Mogą więc wzbogacić tym samym zasoby firmy rodzinnej, a przede wszystkim zwiększyć jej zdolności adaptacyjne i innowacyjne.

Jednak jeśli trzymać się będziemy pojęcia firmy rodzinnej jako firmy, w której członkowie rodziny z pokolenia na pokolenie aktywnie uczestniczą w zarządzaniu nią, to konieczne jest zachowywanie wrażliwej równowagi między rolą zarządzających pochodzących z rodziny a spoza niej. Rzecz w tym, aby firma rodzinna, jeśli ma zachować swój charakter, nie przekształciła się w korporację zarządzaną przez profesjonalistów, w której rodzina nie wnosi już nic do biznesu prócz kapitału. Jeśli rodzina dojdzie do wniosku, że wycofuje się z aktywnego uczestnictwa w biznesie na pozycje inwestorów, to nic w tym złego – jeśli nie czuje się na siłach kierować i dawać pozytywne impulsy, to lepiej, żeby się wycofała, niż zarządzała źle lub bez pasji. Taka decyzja niesie jednak ze sobą konsekwencje w postaci zmiany roli menadżerów zewnętrznych.

Firma ze zbyt dużym udziałem zewnętrznych menadżerów grawituje w stronę korporacji. Oznacza to ryzyko koncentracji na bieżących celach operacyjnych i gaszeniu pożarów, a nie tworzeniu wizji. Zwykle zewnętrzni menadżerowie są bowiem postrzegani jako skoncentrowani na realizacji krótkoterminowych celów. Ponadto często systemy motywacyjne oparte o wskaźniki finansowe (KPI) koncentrują ich uwagę na osiąganiu kryteriów, nie bacząc na dalekosiężne cele rodziny. Jednak, jeśli rodzina wycofa się jedynie do pozycji wyłącznie nadzorczych, może być zbyt daleko od codziennego biznesu, aby dostrzec realne problemy, które muszą być na bieżąco rozwiązywane.

<sup>11</sup> Za: T. Budziak, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext 2012, s. 171–173.



## Starzenie się społeczeństwa a biznes rodzinny

- ➔ Kondycja rodziny i jej ludzki potencjał są najcenniejszym zasobem biznesu rodzinnego. Resztę można kupić.
  - ➔ Wydłużanie się okresu życia i zmniejszanie się dzietności niosą konsekwencje zarówno dla społeczeństwa, jak i rodzin ze względu na oczekiwania związane ze świadczeniami osób pracujących na rzecz osób niepracujących. Obciążenie pracujących z tego tytułu dramatycznie rośnie.
  - ➔ Problem rosnącego obciążenia pokolenia pracującego dotyka w o wiele większym stopniu biznesy rodzinne, których właściciele czują się bezpośrednio odpowiedzialni za los i dobrostan członków rodziny niż w innych firmach i instytucjach, które tę troskę adresują pośrednio na system społeczny.
  - ➔ Naiwnością jest oczekiwanie na radykalny wzrost dzietności Polek. Nie ma ich zgody na ograniczenie aspiracji, tym bardziej że to one są lepiej wykształcone. Także zdolność do przekazywania życia przez młodych mężczyzn jest coraz niższa. Prowadzi to do wniosku, że niedobory w nowych rocznikach trudno będzie uzupełniać na podstawie **polskiego materiału genetycznego**.
- Największe zagrożenia dla przyszłości rodziny przedsiębiorców nie są związane z opodatkowaniem, przepisami dotyczącymi sukcesji majątkowej czy polityką gospodarczą państwa, ponieważ biznesowo ich firma zwykle radzi sobie lepiej niż firmy, których właścicielami są inwestorzy finansowi (a wykorzystując elastyczność instrumentów prawnych, da się wiele osiągnąć, o ile tylko rodzina współpracuje bezkonfliktowo). Strategicznym zagrożeniem stają się więc nadchodzące wyzwania demograficzne.
- Kluczowa jest kondycja rodziny przedsiębiorców i jej zdolność do długoterminowego przetrwania i kontynuacji przekraczającej wymiar jednego pokolenia, w szczególności oczekiwania i możliwości młodszego pokolenia do wspierania pokoleń starszych, których utrzymanie trudno będzie oprzeć o państwowy system emerytalny i opieki zdrowotnej. Przy wydłużającym się oczekiwanym okresie życia osoba w wieku 40+, będąca jedynym dzieckiem, może spotkać się z oczekiwaniami wsparcia ekonomicznego i życiowego od: dziadków (4 osoby), rodziców i teściów (4 osoby) plus ewentualnie małżonka (jeśli jest i nie pracuje), a dodat-

kowo także dzieci. Firma rodzinna musi być silna, aby to udźwignąć, a na pewno musi rosnąć z wielkości zaplanowanej początkowo na utrzymanie młodej rodziny z małymi dziećmi do skali umożliwiającej sprostanie rosnącym potrzebom i aspiracjom.

Z perspektywy obecnie żyjących ludzi w naszym kraju, pozytywną cechą naszych czasów, która odróżnia je od poprzednich epok, jest znaczny wzrost oczekiwanej długości życia. – *Cały nasz lud jest o wiele gorzej żywionym od nędzarzy angielskich. Przeciętna długość życia to 27 lat dla mężczyzn i 28,5 roku dla kobiet (w Anglii 40 i 42). Corocznie śmiercią głodową od 1860 roku ginie w Galicji 50 tys. ludzi* – alarmował Stanisław Szczepanowski, autor wydanej w 1888 roku we Lwowie książki „Nędza Galicji w cyfrach i program energicznego rozwoju gospodarstwa krajowego”. Oczywiście, na tak niską średnią rzutowała wówczas przede wszystkim wysoka śmiertelność dzieci (jednak równoważona dużą dzietnością, czyli dużym przyrostem naturalnym netto), a długowieczność lepiej sytuowanych (arystokracja, mieszczaństwo) wynikała z dostępu do lepszego wyżywienia, higieny i opieki medycznej. Postęp cywilizacyjny i demokratyzacja dostępu podniosła wskaźniki długości życia w taki sposób, że według danych GUS **przeciętne trwanie życia w Polsce w 2019**

**roku wynosiło 74,1 lat dla mężczyzn i 81,7 lat dla kobiet**<sup>12</sup>. Ciekawie wygląda przesunięcie mediany, będącej jedną z podstawowych miar określających zaawansowanie procesu starzenia się społeczeństwa. Oznacza ona średnią wartość wieku (granice), którą połowa osób w danej zbiorowości już przekroczyła, a połowa jeszcze jej nie osiągnęła. W Polsce mediana wieku zwiększyła się od 1990 r. o 9 lat, w 1990 roku wynosiła ona 32 lata, a w 2019 roku – 41 lat. Prognozy demograficzne przewidują dalsze się jej zwiększanie i prawdopodobnie w 2050 roku będzie ona na poziomie aż 53 lat.

Miarą określającą relacje między poszczególnymi ekonomicznymi grupami wieku ludności jest współczynnik obciążenia demograficznego, obrazujący liczbę osób w wieku nieprodukcyjnym przypadającą na 100 osób w wieku produkcyjnym (Tabela 3). Współczynnik obciążenia rośnie od kilku lat – w 2020 r. wyniósł 68 wobec 55 w 2010 r., co stanowi relatywny przyrost o 23,6%. Jednakże bardziej istotne niż wartość ogólnego współczynnika są proporcje wskaźników cząstkowych (rozpatrywane odrębnie relacje liczby osób w wieku przedprodukcyjnym oraz poprodukcyjnym do zbiorowości w wieku produkcyjnym). Analiza wskaźników cząstkowych wskazuje na niekorzystne zmiany w obydwu rozpatrywanych

<sup>12</sup> Ostatni rok przed wpływem pandemii, która raczej zakłóciła, niż trwale odwróciła trend.

**Tabela 3.** Współczynnik obciążenia demograficznego w wybranych latach

Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym						
Wyszczególnienie	1990	1995	2000	2010	2019	2020
<b>Ogółem</b>	74	68	64	55	67	68
<b>Przedprodukcyjny (0–17 lat)</b>	52	45	40	29	30	31
<b>Poprodukcyjny (60/65 lat+)</b>	22	23	24	26	37	38

Źródło: dane na podstawie: GUS, *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2020 r.*, stan na 31 grudnia 2020 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stand-i-struktura-ludnosc-i-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-stand-w-dniu-31-12-2020,6,29.html>.



grupach. Wskaźnik obciążenia dla osób w wieku przedprodukcyjnym od dekady pozostaje praktycznie bez zmian, natomiast rośnie dla wieku poprodukcyjnego. W 2020 r. na każde 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 31 osób w wieku przedprodukcyjnym, natomiast w wieku poprodukcyjnym – aż 38 osób. Oznacza to, że udział potencjalnych przyszłych zasobów pracy jest mniejszy niż udział tych, którzy rynek pracy już teoretycznie opuścili. Odwrócenie proporcji występuje co najmniej od pięciu lat i nic nie wskazuje na to, żeby trend mógł się zmienić. Jeszcze w 2010 r. cząstkowe współczynniki kształtowały się na poziomie 29 i 26, ale w latach wcześniejszych relacje były jeszcze korzystniejsze – w 2000 r. wynosiły odpowiednio 40 i 24, a na początku lat 90. XX wieku – 52 i 22.

Nasuwa się wniosek, że w warunkach siły populacyjnej stałych mieszkańców Polski, demografia wymusi w przyszłości presję nie na przyrost miejsc pracy, ale na wzrost ich **produktywności**, czyli tak, by niosły ze sobą przyrost podatków, składki zdrowotnej i emerytalnej w stopniu, który nie ogranicza opłacalności pracy. W przeciwnym razie jedynym rozwiązaniem wydaje się świadome otwarcie na imigrantów, aby równoważyć obciążenie populacji generacją poprodukcyjną. Innym rozwiązaniem jest wyraźna zachęta seniorów, aby mimo wieku i gwarantowanych świadczeń emerytalnych chcieli podejmować się nadal pracy. Obawy budzi obecna polityka rządu, który w celach wyborczych premiuje raz po raz emerytów przy budowaniu jednocześnie narracji, że ich dobrostan nie zależy od ich aktywności, ale od dobrej woli rządu, która jest zagrożona przez opozycję. W praktyce usuwa to ze świadomości publicznej związek przyczynowo-skutkowy między emerytalnym dobrostanem a osobistą zapobiegliwością i aktywnością.

Trudno nie pochylić się z zainteresowaniem nad diagnozami stawianymi przez Eyata Nadava, izraelskiego publicystę śledzącego światowe

trendy, które przedstawia w swojej książce „Rewolwa”<sup>13</sup>. Jego zdaniem zamożne kraje (Polska już chyba jest w tej grupie) czeka nieuchronny spadek liczby urodzeń, dlatego potrzebują one imigrantów do utrzymania wzrostu gospodarczego.

Światowy współczynnik dzietności spadł o połowę od lat pięćdziesiątych i wciąż sukcesywnie spada. Przyczyną są nie tylko ograniczenia ekonomiczne czy zmiana stylu życia, ale także kwestie fizjologiczne (np. spadek o połowę liczby plemników w spermie mężczyzn kultury zachodniej między 1973 a 2011 rokiem). Według prognoz, światowa populacja będzie powiększać się do około 2100 roku, a potem jedynym kontynentem z bardzo wysokim przyrostem naturalnym pozostanie Afryka.

Niemożność zastąpienia naszego pokolenia populacji odbije się znacznie silniej na przyszłym pokoleniu. Mniejsza liczba ludzi w wieku produkcyjnym i młodych wyborców wpłynie znacząco na gospodarki krajów zindustrializowanych, ich politykę i kulturę, które niegdyś stawiały na pierwszym miejscu wychowanie dzieci. Obserwujemy to właśnie w Polsce, kiedy wybory wygrywa się, subsydując coraz liczniejsze starsze roczniki, jednocześnie powodując u naszej młodzieży osłabienie zaufania do troski państwa o jej przyszłość. Dogmat zakładający, że społeczeństwa i gospodarki rynkowe rozwijają się, bo populacja ludzka będzie rosła bez końca i że wiąże się to ściśle ze wzrostem gospodarczym, przestaje obowiązywać. Na nim opierają się programy emerytalne, polityka podatkowa, rynki pracy i podstawowe wartości polityczne. Widzimy jednak, że kolejne prezenty wyborcze robione są z okazji wyborów emerytom wbrew jakiegokolwiek długofalowej kalkulacji na rzecz młodego pokolenia.

Według Eyata Nadava, jeżeli spadek urodzeń poniżej poziomu zastępowalności pokoleń (czyli statystycznie 2,1 dziecka na kobietę) utrzyma się lub, jeśli nadal będzie postępować, to

<sup>13</sup> E. Nadav, *Rewolwa*, przeł. Magdalena Sommer, W.A.B., Warszawa 2021.



będzie to kryzys kapitalistycznego, konsumpcyjnego społeczeństwa i pyta: *Co to oznacza dla nas, gdy społeczeństwo zaczyna się kurczyć? Jak wygląda życie w takim malejącym społeczeństwie? Jak sytuacja ta wpływa na żyjące w nim jednostki, ich rodziny, dobrostan i zdrowie? Kryzys demograficzny pokazuje także, jak trudny do dłuższego utrzymania jest obecny globalny porządek; oddziałuje nie tylko na gospodarkę i politykę, lecz również na możliwość założenia rodziny.*

Choć rosnąca populacja odpowiada za przyspieszenie zmian klimatu i zasobów naturalnych (zanikanie różnorodności biologicznej oraz zanieczyszczanie środowiska), to kurcząca się populacja stanowi równie wielkie wyzwanie dla gatunku homo sapiens.

Zachęty ekonomiczne skierowane do własnej ludności nie działają. Z prognoz Federalnego Urzędu Statystycznego wynika, że do 2030 roku liczba Niemców w wieku produkcyjnym spadnie o 5 milionów, a w 2060 roku będzie stanowić jedynie trzy czwarte obecnej grupy. Według badania Fundacji Bertelsmanna, aby zrównoważyć starzejącą się populację i spadający wskaźnik urodzeń, kraj musiałby przyjąć pół miliona imigrantów rocznie. Jednak konsekwencją będzie naruszenie konsensusu politycznego. Przy obecnej tendencji w 2060 roku na jednego niemieckiego emeryta będzie przypadać statystycznie zaledwie 1,8 osoby pracującej (przypomnijmy, że obecnie w Polsce liczba ta wynosi 2,63 os.). Konieczne będzie zatem podniesienie podatków albo obniżenie świadczeń socjalnych, co zmniejszy siłę nabywczą pieniądza, a na rynku będzie coraz mniej miejsc pracy. Oczywiście, jakimś czynnikiem korygującym może być automatyzacja i robotyzacja. Jednak nie mamy jeszcze

modelu powiązania pracy robotów z dochodami członków społeczeństwa, którzy nie są ich właścicielami. Dzisiejsza kultura konsumencka może być niemożliwa do kontynuacji, a gospodarki starzejących się krajów pogrązą się w stagnacji podobnej do tej, jakiej od dwudziestu lat doświadcza kultura japońska.

Nie tylko hedonizm, domniemane samolubstwo czy ucieczka młodzieży od brania odpowiedzialności za wychowanie kolejnych pokoleń przyczyniają się do spadku narodzin. To skutki aspiracji tworzonych i pielęgnowanych przez powszechny system edukacji. Nadav podaje, że badania przeprowadzone w Nigerii wykazały, że w przypadku dziewczynek każdy kolejny rok nauki statystycznie zmniejsza liczbę urodzonych przez nie dzieci o 0,2618. Oczywiście wyników (wartości liczbowych) tych badań nie można bezkrytycznie stosować do warunków europejskich, gdzie edukacja dziewczynek trwa zwykle ok. 12–16 lat, zamiast kilku lat jak w Nigerii. Jednak sama korelacja wydaje się mieć zastosowanie. Gospodarka rynkowa pozwala na traktowanie dzieci jak inwestycję – lepiej inwestować więcej, ale w mniejszą ilość dzieci, bo wówczas poprzez edukację, mają one większą szansę na sukces ekonomiczny, a z drugiej strony mniejsza ilość ciąż pozwala kobiecie dłużej zarabiać i spełniać aspiracje. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety odkładają decyzje o rodzicielstwie na czas po 30. czy nawet 40. roku życia, a wówczas maleją szanse biologiczne na poczęcie. I wszystko wydaje się dobre, jeśli dzietność spada z pięciorga czy sześciorga dzieci do trojga. Jeżeli jednak dzietność na kobietę spadnie z 2,1 do 1,7, to konsekwencje będą dalekosiężne. Wówczas ratunkiem dla krajów rozwiniętych będą albo robotyzacja, albo imigracja.



## Demografia jako wymiar i wyzwanie dla biznesu rodzinnego

- ➔ Przedsiębiorcy wskazują problemy na rynku pracy jako obecnie jedne z podstawowych wyzwań.
- ➔ Malejąca liczebność roczników wchodzących na rynek pracy oraz brak odpowiednich ofert i narzędzi wciągających młodzież na rynek pracy, tworzą paradoksalną sytuację: bezrobocie wśród młodzieży poniżej 25. roku życia jest znacząco wyższe niż w sąsiednich Czechach czy Niemczech, choć ogólnie bezrobocie jest niższe. To objaw niedopasowania zarówno systemu edukacji młodych, jak i umiejętności ich **zagospodarowania** przez pracodawców.
- ➔ Jednocześnie większość firm prawdopodobnie nie znajdzie sukcesorów w gronie rodziny, bo jedynie 15,35% sukcesorów ma na to chęć.
- ➔ Brak sukcesji wynika z nieprzygotowania firm rodzinnych pierwszego pokolenia do międzypokoleniowej współpracy. Oczekiwanie lojalności od młodych to mało. Firmy rodzinne nie jawią się im jako atrakcyjne miejsca realizacji aspiracji, bo 41,18% ma już za sobą pierwsze doświadczenia pracy w nich. Prawie 2/3 sukcesorów chce zmienić miejsce zamieszkania, z czego ¼ wybiera się na emigrację.
- ➔ Tendencja ta niesie widmo zagłady dla trwałości większości polskich biznesów rodzinnych.

Dla biznesu rodzinnego problemy demograficzne przejawiają się szczególnie w:

1. Wydłużeniu życia ludzkiego.
2. Wzroście obciążenia demograficznego.
3. Niedoborach wykwalifikowanej siły roboczej.
4. Dopasowania własnego kapitału ludzkiego rodziny do wymogów biznesu na różnych etapach rozwoju jej członków i biznesu.

Pierwsze trzy wyzwania omówione zostały w innych fragmentach niniejszego raportu, a w tym miejscu skupimy się przede wszystkim na perspektywie rodzin biznesowej.

Problemy demograficzne są jedną z głównych barier rozwoju wskazywaną przez przedsiębiorców rodzinnych<sup>14</sup>. Przeprowadzono w latach 2018–2020 badania w sześciu miastach<sup>15</sup>, które zgłosiły swoją chęć budowania pilotażowego programu operacyjnego wsparcia dla biznesu rodzinnego dla każdego z miast. W ramach diagnozy zbadano m.in. oczekiwania przedsiębiorców rodzinnych, a także młodzieży na progu wieku produkcyjnego<sup>16</sup>. Miasta dobierane były w taki sposób, aby zapewnić pewną reprezentatywność lokalizacji poza wielkimi metropoliami.

Zaprezentowane w tabeli 4 (znajduje się ona na str. 25) wyniki są jedynie fragmentem obszernych i wieloaspektowych badań i analiz. Ich skala oraz fokusowe podejście pozwalają na wysnuwanie następujących wniosków i tez:

1. Dostępność wykwalifikowanej kadry jest obecnie zwykle trzecią w kolejności barierą rozwoju poszczególnych firm rodzinnych.
2. Mimo że w zdecydowanej większości miast 80,83%<sup>17</sup> przedsiębiorców ocenia, że mają dobre warunki dla rozwoju biznesu, to ponad połowa z nich wskazuje brak pracowników jako istotną barierę rozwoju.
3. W dalszej perspektywie widać nadchodzący dramat, potęgujący te obawy. Jedynie 14,01% młodych wchodzących na rynek pracy zamierza pozostać w tych miastach, choć jednocześnie ponad połowa z nich (53,83%) uważa, że ich miasta są dobrym miejscem do życia. Młodzi mimo to chcą szukać przyszłości poza ojczystym miastem

<sup>14</sup> Część badawcza projektu „Tworzenie systemu sieciowego wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej – lokalne centra kompetencji rozwoju firm rodzinnych”, który w latach 2018–2020 realizowało stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych jako lider, z udziałem Związku Miast Polskich i Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego.

<sup>15</sup> Chorzów, Częstochowa, Grodzisk Mazowiecki, Kutno, Olkusz, Starogard Gdański.

<sup>16</sup> Szczegółowe raporty z poszczególnych miast dostępne na stronie: <https://www.firmyrodzinne.eu/local/repository/index.php>.

<sup>17</sup> Dane zbiorcze podane są dla średnich wszystkich respondentów i nie są średnią arytmetyczną odpowiedzi w miastach, a ich średnią ważoną.

- albo gdzieś w kraju (40,96%), albo za granicą (25,37%). To oznacza, że  $\frac{2}{3}$  młodzieży zamierza migrować. Kto ją zastąpi lub kto i jak zdoła ją zatrzymać?
4. Pokolenie sukcesorów wcale nie widzi siebie jedynie w roli pracowników. Ponad połowa z nich (53,94%) chce założyć własne firmy. To dobra wiadomość, trochę sprzeczna z obiegowymi sądami o wygodnictwie młodego pokolenia.
  5. Zdecydowana większość sukcesorów (58,01%) interesuje się firmą rodzinną, a 41,18% z nich już zdążyło w nich pracować. Jednak sukcesorzy nie pałają entuzjazmem do pracy w firmach rodzinnych, bo tylko 31,32% ma pozytywne wrażenia ze wspólnej pracy. To poważny problem, ponieważ pokazuje wewnętrzną dysfunkcję tych firm i rodzin – nie zdołały stworzyć więzi i motywacji o takich intensywnościach oraz firm o takich zdolnościach i możliwościach, aby oba pokolenia zdołały znaleźć szanse na udaną sukcesję. Starsze pokolenie (59%) z jednej strony chciałoby przekazać biznes sukcesorom, ale sukcesorzy dostrzegają to oczekiwanie jedynie w 15,84% i w podobnym stopniu (15,53%) pozytywnie odpowiada na nie, przejawiając chęć do podjęcia wyzwania sukcesji.
  6. Gotowość do sukcesji na tym poziomie jest zbieżna z wcześniejszymi badaniami przeprowadzonymi w 2017 roku przez Instytut Biznesu Rodzinnego<sup>18</sup>, które wykazało, że jedynie 8,1% dzieci przedsiębiorców rodzinnych, będących studentami, ma chęć przejęcia biznesu od starszego pokolenia. Zresztą 47,3% młodzieży z tego badania zamierza założyć własny biznes. Czyli dwa niezależne i podobne, choć nie identyczne, badania na temat sukcesorów (populacja 1471 IBR i 1335 ZMP/IFR) wykonane w odstępie 3 lat pokazują jednoznacznie z jednej strony niechęć sukcesorów do przejmowania biznesu rodzinnego, a z drugiej – jej potencjalną dużą mobilność i apetyt na ryzyko.
  7. Pewną korektą tych pesymistycznych wyników może być odniesienie do etapów życia, na jakich znajdują się zarówno seniorzy, jak i sukcesorzy. Jeżeli w obu badaniach młodzież miała od 17 do 25–26 lat, to ich rodzice mają nieco powyżej 50 lat, czyli są zwykle w pełni sił życiowych z perspektywą co najmniej 10 lat aktywności zawodowej. Przez te 10 lat wiele może się zmienić: młodzież zderzy się z rzeczywistością rynkową i albo odniesie sukces (np. otworzy własne biznesy lub awansuje na kolejnych szczeblach poza rodzinną firmą), albo porażkę i wtedy doceni walory firmy starszego pokolenia jako pomysł na życie, kiedy mając 30 lat lub 30+ warto się stabilizować, zakładać rodzinę. W tym czasie seniorzy mogą:
    - zacząć wyraźniej komunikować swoje oczekiwania wobec następców,
    - nabierać zaufania do rosnących (miejmy nadzieję) umiejętności oraz doświadczenia zawodowego i życiowego sukcesorów,
    - przygotowywać firmę do sukcesji,
    - wspierać sukcesorów we wchodzeniu w nową rolę.
  8. Robocze tezy prowadzące do zwiększenia przeżywalności polskich rodzinnych w horyzoncie przekraczającym aktywność jednego pokolenia są następujące:
    - Wzrost polskiego kapitału do skali porównywalnej z konkurentami zagranicznymi często przekracza możliwości jednego pokolenia. Zarówno z powodów rodzinnych, jak i społecznych (trwałość i zakorzenienie biznesu w lokalnym otoczeniu) udana sukcesja leży w interesie wszystkich, o ile nie jest to wyłącznie sukcesja majątkowa, a prowadząca do rozwoju biznesowego.
    - Firmy muszą być zdrowe i wartościowe, żeby mogły być przedmiotem udanej sukcesji. Sukcesorzy mają wybór – czy wchodzić w buty poprzedników, czy budować coś swojego. Na razie większość z nich wybiera samodzielność.

<sup>18</sup>

[https://www.ibrpolska.pl/wp-content/uploads/2019/11/raport\\_BAROMETR\\_2017.pdf](https://www.ibrpolska.pl/wp-content/uploads/2019/11/raport_BAROMETR_2017.pdf).



- Jeżeli firma ma integrować rodzinę, to musi być na tyle dochodowa, aby w obliczu wydłużania oczekiwanej długości życia móc zapewnić życie zgodne z aspiracjami wszystkim jej członkom. Nawet tym, którzy już nie mogą (przez wiek czy choroby) angażować się w pełni albo jeszcze nie są na to gotowi (dzieci w procesie edukacji) lub skupieni są na priorytetach swojej rodziny (rodzicielstwo).
- Rodziny przedsiębiorców muszą nauczyć się zarządzać nie tylko firmami, ale i samymi sobą, adekwatnie do etapów życia poszczególnych jej członków. Wymaga to wiedzy i cierpliwości. Rozwiązania prawne są tylko pomocniczym instrumentem. Kluczowe są: miłość, odpowiedzialność, solidarność, tolerancja w ramach jasno podzielanych wartości.
- Najbardziej cennym i rzadkim zasobem udanego biznesu rodzinnego są członkowie rodziny. W kolejnym pokoleniu można ten zasób zwiększyć z udziałem osób wchodzących do rodziny poprzez wiązanie się w małżeństwa lub trwałe związki – tylko one dają szansę na splodzenie i wychowanie trzeciego pokolenia.
- Nie uda się rozwinąć firmy na większą skalę bez wsparcia pracowników spoza rodziny. Musi ona sobie uświadomić, że jej los zależy także od kompetentnych i przywiązanych pracowników. Wymaga to odpowiedniej kultury pracy.
- Polityka państwa, zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym musi być bardziej skuteczna w stawianiu czoła wyzwaniom demograficznym.
- O ile zgodzimy się, że sukcesja jest bardziej problemem zarządzania, a nie podziału majątku, to rozwiązania prawne, zarówno te istniejące, jak i te projektowane, mogą jedynie ułatwić, ale nie zastąpić wdrożenie powyższych tez.





**Tabela 4.** Wybrane dane z badania firm rodzinnych oraz ich otoczenia, a także sukcesorów

Opis badania	% wskazań						Średnia wazona
	Chorzów	Często- -chowa	Grodzisk Mazowiecki	Kutno	Olkusz	Starogard Gdański	
<b>Badania firm rodzinnych i ich otoczenia</b>							
Dostępność pracowników jako bariera rozwoju konkretnej firmy	30%	56%	51%	73%	25%	65%	<b>51,11%</b>
<b>Ranking barier</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2,90</b>
Apetyt seniorów na sukcesję (zdecydowanie + raczej tak)	55%	56%	31%	46%	10%	59%	<b>43,35%</b>
Pozytywne warunki dla biznesu w mieście	95%	74%	81%	88%	50%	88%	<b>80,83%</b>
Dostępność pracowników jako bariera rozwoju miasta	40%	67%	35%	57%	45%	64%	<b>50,12%</b>
<b>Badania wchodzących na rynek pracy</b>							
Chęć kariery zawodowej w swoim mieście	12%	25%	9%	9%	11%	9%	<b>14,01%</b>
Chęć migracji krajowej	43%	24%	45%	53%	50%	45%	<b>40,96%</b>
Chęć migracji zagranicznej	25%	27%	28%	19%	25%	28%	<b>25,37%</b>
Chęć założenia własnej firmy	60%	68%	36%	54%	57%	36%	<b>53,94%</b>
Czy moje miasto jest dobrym miejscem do życia?	53%	60%	74%	46%	39%	51%	<b>53,43%</b>
<b>Badania sukcesorów</b>							
Ilu pracowało już w firmie rodzinnej	46%	49%	37%	34%	37%	37%	<b>41,18%</b>
Pozytywne doświadczenie z pracy w firmie swojej rodziny	10%	16%	41%	54%	40%	41%	<b>31,32%</b>
Zainteresowanie sprawami firmy rodzinnej	58%	65%	50%	65%	51%	50%	<b>58,01%</b>
Oczekiwania seniorów wobec pracy w firmie rodzinnej odczuwane przez juniorów	24%	16%	14%	12%	14%	14%	<b>15,84%</b>
Chęć sukcesji w przyszłości firmie rodzinnej	16%	18%	16%	11%	13%	16%	<b>15,35%</b>
<b>Otrzymane odpowiedzi</b>							<b>RAZEM</b>
<b>Liczba firm</b>	31	33	45	32	20	23	184
<b>Liczba uczniów</b>	219	358	109	228	149	272	1335

## Klimat wokół prywatnego kapitału – czy sprzyja sukcesji?

- ➔ Bycie przedsiębiorcą to droga życia obarczona dużym ryzykiem. Wynika ono nie tylko z ryzyka zlej koniunktury, błędów w ocenie czy zarządzaniu lub po prostu braku szczęścia. Większym ryzykiem jest klimat niesprzyjający przedsiębiorczości: mnożenie krepujących regulacji, brak współpracy ze strony administracji, a na koniec obawa, że czołowa siła polityczna uważa prowadzenie firmy za coś podejrzanego, o ile nie jest kontrolowane przez rządzących.
- ➔ Problemem jest też brak zaufania przedsiębiorców do państwa i jego polityki, a przede wszystkim do stabilności.
- ➔ Dopiero po 20 latach od transformacji pojawiły się pierwsze regulacje adresowane do biznesu rodzinnego. Najpierw zapis windykacyjny, a potem ustawa o zarządzie sukcesyjnym, skierowana jedynie do przedsiębiorców działających w oparciu o wpis do ewidencji działalności gospodarczej.
- ➔ Polscy przedsiębiorcy nie mają jeszcze takich narzędzi prawnych jak fundacje rodzinne, które od pokoleń wykorzystywane są przez ich zagranicznych konkurentów. Trwa proces legislacyjny – jest to ciężka regulacja, może nawet przeregulowana.
- ➔ Kolejnym rozwiązaniem, które warto rozważyć to wprowadzenie Powiernika Rodzinnego (na wzór hiszpańskiego *protocol familiar*). Pozwoliłoby to na porządkowanie spraw na styku rodziny i biznesu bez powoływania nowych osób prawnych jak w przypadku fundacji rodzinnych.

*bogaci ludzie gdzieś mieszkają – i nie mieszkają na wyspach Bahama czy w Luksemburgu, tylko w Polsce. Korzystają z naszych dróg, chodników, szkół, służby zdrowia, czyli z infrastruktury budowanej przez całe społeczeństwo i często jest tak, że nie łożą na to odpowiednio do swoich zarobków. To nieuczciwe – mówił w rozmowie z „Wprost” premier<sup>19</sup>.*

*(...) jeżeli ktoś nie jest w stanie prowadzić działalności gospodarczej w taki sposób i warunkach, to znaczy, że się po prostu do niej nie nadaje – powiedział Jarosław Kaczyński<sup>20</sup>.*

Powyższe cytaty pochodzące od osób podejmujących decyzje o życiu społecznym, politycznym i gospodarczym Polski tworzą realny klimat dla rodzin przedsiębiorców, kształtujący nie tylko bieżące kwestie życiowe, ale przede wszystkim długookresowe postawy oraz poczucie akceptacji i bezpieczeństwa opartego na uzasadnionym zaufaniu do własnego państwa. Niestety, ale zaufanie do instytucji nieustannie spada. Zgodnie z badaniem IBRIS dla Onet'u z listopada 2020 r.<sup>21</sup> zaufanie do sądów wyraziło tylko 34,1% uczestników sondażu, a negatywne odpowiedzi wybrało aż 46,3% badanych. Gorzej wypadł rząd, któremu według sondażu ufa 33,7% badanych, a brak zaufania deklaruje z kolei 56,8%. Jeszcze mniejszym zaufaniem cieszy się parlament. Pozytywne odpowiedzi wybrało 27,1% badanych, a nieufność do Sejmu i Senatu wyraża 53% ankietowanych. Na samym końcu rankingu znalazł się Trybunał Konstytucyjny, któremu ufazaledwie 26,4% uczestników sondażu, zaś nie ufa mu 52,8% badanych.

Trzeba w tym kontekście podkreślić, że im bardziej wartościowy biznes, tym łatwiej sukcesorom ułożyć sobie życie poza Polską. Emigracja młodych ludzi może być motywowana nie tylko czynnikiem

*Niektóre jurysdykcje podatkowe – jak Luksemburg, Holandia, czy Irlandia – korzystają ze specjalnych schematów prawniczych, które pozwalają im korzystać na obecności międzynarodowych korporacji, nie płacących podatków tam, gdzie uzyskują swoje dochody. A przecież ci wszyscy*

<sup>19</sup> <https://www.wprost.pl/polityka/10448073/morawiecki-bogaci-korzystaja-z-drog-i-szkol-a-nie-placa-na-to-to-nieuczciwe.html>.

<sup>20</sup> TV Trwam, <https://youtu.be/LfTYPrz9EAI>.

<sup>21</sup> <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/sondaz-ktorym-instytucjom-ufaja-polacy-pytamy-o-policje-kosciol-ue-tk-rzad-i-sady/swnt7mn>.

ekonomicznym, ale również perspektywą życia (lub przede wszystkim jej brakiem) w zgodzie z wyznawanymi wartościami.

Na klimat wobec prywatnego kapitału składają się regulacje, praktyka ich wdrażania oraz komunikacja społeczna. Jeśli chodzi o komunikację społeczną, to przedsiębiorcy jako zagrożenie odczuwają próby przedstawiania ich jako grupy osobników wyzyskujących państwo i społeczeństwo. Nie jest promowane podejście win-win państwa i jego organów jako cichych, ale lojalnych wspólników, którzy poprzez podatki i regulacje (choć są pasywni w operacyjnym zarządzaniu) współpracują w stwarzaniu, z jednej strony, optymalnych warunków dla rozwoju biznesu, a z drugiej – dostarczają dobrej jakości usługi dla społeczeństwa, zapewniając: bezpieczeństwo, rozwój i spokój społeczny, a także podnoszenie poziomu kompetencji pracowników (a poprzez redystrybucję także wzrost konsumpcji i rynków). Skupmy się nad podstawową rolą państwa – na dobrej legislacji tworzącej odpowiednie warunki do budowy polskiego kapitału w obliczu zmian pokoleniowych w biznesie.

### Dotychczasowe rozwiązania legislacyjne adresowane do rodzin przedsiębiorców

Aż trudno to sobie wyobrazić, ale przed II wojną światową nie zdążono opracować jednolitych, ogólnopolskich zasad prawa cywilnego, a tym samym spadkowego. W zależności od przynależności danego terytorium w okresie zaborów, stosowano w tym zakresie prawo pruskie, austriackie, Kodeks Napoleona, rosyjski Zwód praw lub regulacje węgierskie (na Spiszu i Orawie!). Nie wykształciła się więc jednolita

praktyka adekwatna do ówczesnego stadium gospodarki rynkowej w Polsce. Unifikacja prawa po wojnie<sup>22</sup> odbywała się już w warunkach zmienionych i zmierzających do eliminacji własności prywatnej w gospodarce. Obowiązujący do dzisiaj (po zmianach) kodeks cywilny wszedł w życie w 1965 roku i w owym czasie np. nie definiował przedsiębiorstwa, a sprawy spadkowe bardziej pasowały do dzielenia majątku niż do zapewnienia akumulacji kapitału. Na przykład zakazano umów dotyczących spadku za życia spadkodawcy<sup>23</sup> z wyjątkiem umowy spadkobiercy ze spadkodawcą o zrzeczenie się dziedziczenia<sup>24</sup>. Generalna wymowa prawa spadkowego skupia się na dzieleniu biznesu, a nie na promowaniu (choćby jako wyjątku) jego kontynuacji. W sytuacji wyjściowej, każdy ze spadkobierców ma taki udział w składniku masy spadkowej, jaki przysługuje w wyniku dziedziczenia ustawowego lub spadkobrania, chyba że zgodnie umówią się inaczej. Rodzi to ryzyko niejasności i sporów (czasem długotrwałych), przenoszących się na mechanizmy decyzyjne w zakresie kontynuacji biznesu.

Od czasu zmian społeczno-gospodarczych zapoczątkowanych w Polsce już ponad 30 lat temu, dość późno, bo dopiero ok. 2010 r., zauważono, że biznes rodzinny wymaga instrumentów prawnych promujących zachowanie trwałości operacyjnej i zarządczej w obliczu zmian pokoleniowych. Dotyczy to zróżnicowania sytuacji poszczególnych członków wielopokoleniowych rodzin w kontekście równoważenia interesu firmy, osób zaangażowanych czynnie w budowanie jej dochodowości i wartości z prawami osób, które nie są w stanie wnosić wartości dodanej, ale z racji pokrewieństwa mają oczekiwania uznane przez obyczaj i prawo.

<sup>22</sup> Prawo rodzinne z 22.01.1946 r. (Dz.U. z 1946 r. nr 6, poz. 52), prawo opiekuńcze z 14.05.1946 r. (Dz.U. z 1946 r. nr 20, poz. 136), prawo małżeńskie majątkowe z 29.05.1946 r. (Dz.U. z 1946 r. nr 31, poz. 197), prawo spadkowe z 8.10.1946 r. (Dz.U. z 1946 r. nr 60, poz. 328), prawo rzeczowe z 11.10.1946 r. (Dz.U. z 1946 r. nr 57, poz. 319), prawo o księgach wieczystych z 11.10.1946 r. (Dz.U. z 1946 r. nr 57, poz. 320), które obowiązywało do 1.01.1983 r., gdy weszła w życie ustawa z 6.07.1982 r. o księgach wieczystych i hipotecze (Dz.U. z 1982 r. nr 19, poz. 147), przepisy ogólne prawa cywilnego z 12.11.1946 r. (Dz.U. z 1946 r. nr 67, poz. 369) oraz zmieniające je: prawo małżeńskie z 1945 r., prawo małżeńskie majątkowe z 1946 r., prawo rodzinne z 1946 r. i prawo opiekuńcze z 1946 r. zastąpił kodeks rodzinny – ustawa z 27.06.1950 r. (Dz.U. z 1950 r. nr 34, poz. 308), przepisy ogólne prawa cywilnego z 1946 r. i prawo osobowe z 1945 r. zostały zastąpione przez nowe przepisy ogólne prawa cywilnego – ustawę z 18.07.1950 r. (Dz.U. z 1950 r. nr 34, poz. 311).

<sup>23</sup> Kodeks cywilny art. 1047.

<sup>24</sup> Kodeks cywilny art. 1048.

Pierwszą „jaskółką legislacyjną” pomagającą zachować integralność biznesu poprzez uporządkowanie przez spadkobiercę konkretnego składnika majątku konkretnemu spadkobiercy było uzupełnienie kodeksu cywilnego o art. 981l do 981f. Pozwala to na przekazanie biznesu konkretnemu sukcesorowi, jednak bez zwolnienia od wyrównania pozostałych udziałów spadkowych do wartości przydających albo zgodnie z testamentem, albo ogólnymi regulacjami ustawowymi. Wcześniej w prawie polskim wola spadkodawcy przeznaczająca określonym spadkobiercom poszczególne rzeczy lub prawa traktowana była jedynie jako wskazówka co do sposobu podziału spadku, niewiążąca jednak bezwzględnie w trakcie dokonywania tego działu. Wejście w życie zapisu windykacyjnego od 2011 r. lepiej chroni zapisobiorcę przed rozporządzeniami przedmiotem zapisu przez spadkobierców. Może on utracić własność przedmiotu zapisu tylko poprzez nabycie go w dobrej wierze przez osobę trzecią. W innych przypadkach rozporządzenie przez spadkobierców przedmiotem zapisu będzie bezskuteczne.

Chociaż instrument zapisu windykacyjnego do pewnego stopnia dawał większą możliwość realizacji woli spadkodawcy (w szczególności w zakresie zachowania całości biznesu), to nadal nie rozwiązywał kwestii kontynuacji firmy w razie śmierci właściciela. Odnosił się bowiem jedynie do kwestii majątkowych, ignorując stosunki handlowe i pracy, ciągłość decyzji administracyjnych (koncesje) czy kwestie związane z dotacjami unijnymi. Szczególnie dramatycznie wyglądała w tym zakresie kwestia sukcesji biznesów działających na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej (CEIDG) do czasu uchwalenia ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw. Przed jej wejściem w życie 25 listopada 2018 r., biznes taki w razie śmierci

właściciela umierał razem z nim (w tej formie prowadzonych jest 82,7% biznesów na koniec maja 2021 r.<sup>25</sup>). Ustawa ta (wbrew mylnym obiegowym opiniom) nie zajmuje się sukcesją, ale stworzeniem warunków, aby minimalizować skutki szoku prawnego i biznesowego, wywołanego dotychczas przez śmierć przedsiębiorcy. Szok ten polegał na braku możliwości automatycznej kontynuacji działalności i relacji biznesowo-prawnych z powodu braku strony umów lub decyzji administracyjnych spowodowanym śmiercią przedsiębiorcy. Nie wchodząc w detale ustawy o zarządzie sukcesyjnym, przedsiębiorstwo uzyskuje status w spadku, co umożliwia jego funkcjonowanie do czasu zakończenia regulacji spraw spadkowych przez 2 lata (w szczególnych przypadkach – 5 lat) pod rządami zarządcy sukcesyjnego. Rozwiązanie to na razie cieszy się umiarkowaną popularnością. Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii poinformowało, że przez 2 lata od wejścia w życie ustawy o zarządzie sukcesyjnym powołano 19,1 tys. zarządców sukcesyjnych, z czego 1914 prowadzi obecnie przedsiębiorstwa. Zdecydowaną większość stanowią przypadki, w których przedsiębiorcy sami ustanawiają zarządców sukcesyjnych. Po śmierci przedsiębiorcy powołano 1260 zarządców<sup>26</sup>.

Niestety, proponowany w 2019 r. przez (ówczesne) Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii pakiet sukcesyjny dla spółek prawa handlowego w ramach Pakietu Przyjazne Państwo nie spotkał się z poparciem Ministerstwa Sprawiedliwości i na razie o nim cisza. Pakiet ten miał umożliwić wykonywanie praw udziałowych w spółkach handlowych przez spadkobierców jeszcze przed uregulowaniem spraw spadkowych, poprzez wyznaczenie wspólnego przedstawiciela, który w tym krytycznym okresie dla firmy, chroniłby ich interesy. Na ten moment (sierpień 2021 r.) nie stworzono instrumentów umożliwiających takie uformowanie biznesów rodzinnych, które promowałyby koncentrację, a nie rozproszenie kapitałów polskich rodzin

<sup>25</sup> Według: <https://www.bnf.pl/nowe-firmy/artukul/podsumowanie-miesiaca>.

<sup>26</sup> <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/2-lata-ustawy-o-zarządzie-sukcesyjnym--blisko-2-tys-działających-zarządców-sukcesyjnych>.



przez pokolenia. Pewną nadzieją napawają toczące się obecnie prace nad ustawą o fundacjach rodzinnych (o czym będzie mowa w następnym rozdziale) jako instytucji pożyczanej, choć o trudnym do określenia prawdopodobieństwie wejścia w życie.

### W trakcie – ustawa o fundacjach rodzinnych

Wobec braku satysfakcjonujących rozwiązań dla podmiotów działających na podstawie Kodeksu Spółek Handlowych (KSH), które, choć mniej liczne, to jednak często mają o wiele większą wartość jednostkową, ówczesne Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii podjęło jesienią 2019 roku prace i konsultacje nad stworzeniem w polskim systemie instytucji prawnej fundacji rodzinnej. To odważna próba, choć mocno spóźniona, bo pierwsze założenia do nowej regulacji w tym duchu zostały przekazane przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych już w 2014 roku. Prace nad fundacją rodzinną trwają, choć z oczywistych względów uwaga obecnego Ministerstwa Rozwoju i Technologii (MRiT) skupiała się do początku 2021 r. na przeciwdziałaniu pandemii COVID-19. Należy podkreślić bardzo dobrą praktykę, zapoczątkowaną jeszcze przez ówczesnego Podsekretarza Stanu Mariusza Haładyja, która polega na przygotowywaniu propozycji rozwiązań w ramach szerokich i otwartych konsultacji z interesariuszami. Choć czasochłonna, to z powodzeniem była ona zastosowana w procedowaniu ustawy o zarządzie sukcesyjnym, a teraz jest kontynuowana przez Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych w MRPiT.

Należy zauważyć, że fundacje rodzinne za granicą są od pokoleń prawnym narzędziem ochrony majątku i biznesu przed rozproszeniem z przyczyn leżących po stronie rodziny. W krajach stosujących prawo anglosaskie *common law* występują one zwykle jako powiernictwa rodzinne (*family trusts*). W podejściu kontynentalnym zwykle są to fundacje prywatne, czyli osoby prawne z zarządami i zasadami regulującymi kierowanie nimi i dystrybucję

środków. Instytucja fundacji redukuje ryzyko kłótni i trwonienia majątku przez kolejne pokolenia. Istotą jest przekazanie przez założycieli fundacji swojej własności do fundacji rodzinnej, czyli faktycznie dobrowolna rezygnacja z dowolnego wykonywania własności. Klasyczna triada uprawnień właściciela: *ius possidendi* (prawo posiadania rzeczy), *ius utendi* (używania), *fructuendi* (pobierania pożytków), *abutendi* (zużycia, w tym zniszczenia), *ius disponendi* (prawo do rozporządzania rzeczą) przechodzi na osobę prawną, która uprawnienia te będzie wykonywać wobec założyciela oraz osób przez niego uprawnionych według zasad określonych w statucie. Prowadzi to do swoistego wywłaszczenia założyciela i wydziedziczenia jego rodziny w zamian za zarządzanie majątkiem w sposób zmniejszający ryzyka:

- paraliżu decyzyjnego w wypadku kłótni rodzinnych,
- trwonienia majątku poprzez uzależnienie członków rodziny od kryteriów do spełnienia, wymaganych dla czerpania przez nich korzyści,
- nieprofesjonalnych zachowań.

Idea fundacji rodzinnych funkcjonowała od wieków także na ówczesnym terytorium Królestwa Polskiego i Wielkiego Księstwa Litewskiego pod nazwą ordynacji rodowej. A ponieważ była (jak dzisiaj) odstępstwem od ogólnych reguł to za I Rzeczypospolitej ordynacje tworzone były na podstawie uchwał sejmowych, ponieważ naruszały równość szlachecką oraz strukturę państwa. Faktycznie ordynacja stawała się mini państwem w ramach Rzeczypospolitej, o często zwartym terytorium z własnymi twierdzami, wojskiem, urzędnikami i prawami. Stąd ich niewielka liczba, choć jeśli już były zakładane, to były to znaczące organizmy, trwające przez wieki do czasów II wojny światowej, jak ordynacje Radziwiłłów: Ołycka, Nieświeska, Klecka, ordynacja Pińczowska rodu Gonzaga Myszkowskich czy Zamojska założona przez hetmana Jana Zamoyskiego. Większość ordynacji i form podobnych jak majoraty, fideikomisy powstało jednak pod rządami praw zaborców i nie miały już takiego znaczenia administracyj-

nego (z wyjątkiem Prus). Zapóźnienie gospodarcze na ziemiach polskich oraz dominacja modelu rolnego przed 1939 rokiem nie pozwoliły w II Rzeczypospolitej na objęcie rozwiązaniami podobnymi do ordynacji rodowych innych biznesów niż latyfundia. Co więcej, jednym z ostatnich praw uchwalonych przez sejm w lipcu 1939 roku była ustawa prowadząca do stopniowego znoszenia ordynacji, z wyjątkiem tych, które stanowiły dobra kulturalne (np. ordynacje służące finansowaniu Muzeum Książąt Czartoryskich czy Ossolineum). Główną przyczyną znoszenia ordynacji był głód ziemi, którego nie mogła zaspokoić dobrowolna parcelacja latyfundiów przez ordynatów, zablokowana przez ich statuty. Problem ten w inny, przymusowy sposób „załatwiła” reforma rolna i wojenna zawierucha.

Ordynacje rodowe w ich tradycyjnym kształcie związanym z latyfundiami są oczywistym anachronizmem. Jednak tak kiedyś, jak i obecnie ich trwałość (aż do komunistycznej zmiany ustrojowej) daje do myślenia, tym bardziej że zagraniczne firmy rodzinne szeroko korzystają z analogicznych narzędzi w swoim prawodawstwie. I nie chodzi tutaj o same korzyści podatkowe, ale właśnie o redukcję ryzyka rodzinnych i o integralność majątku oraz zarządzania. Przykładami są: powiernictwa i fundacje (Stiftung) rodziny Schwarz, kontrolujące sieci Kaufland i Lidl, bądź sieci ALDI i ALDI Süd braci Theo i Karla Albrechtów i następnie ich członków rodzin. Polskie rodziny przedsiębiorców też powinny mieć możliwość konkurencji i ochrony integracji biznesów rodzinnych dzięki odpowiednim polskim regulacjom, tym bardziej że już spora liczba polskich rodzin korzysta z zagranicznych propozycji (Liechtenstein, Cypr, Holandia).

Głównymi problemami do uregulowania w kontekście fundacji rodzinnych w Polsce są:

- **Nazwa** – organizacje pożytku publicznego wspierane przez wicepremiera Piotra Glińskiego stoją na stanowisku, że nazwa fundacji nie powinna przysługiwać podmiotom nakierowanym na prywatny/



- rodzinny interes i obawiają się, że choć fundacje rodzinne nie będą mogły prowadzić działalności charytatywnej (a może właśnie dlatego), osłabnie pozytywny klimat wobec OPP wśród darczyńców. Nikt jednak do tej pory nie zaproponował żadnej alternatywnej i sensownej nazwy.
- **Zakaz prowadzenia działalności gospodarczej** – intencją Ministerstwa Rozwoju Pracy i Technologii jest ochrona fundacji i w konsekwencji beneficjentów przed ryzykiem gospodarczym, które ma być ponoszone w spółkach operacyjnych. To kontrowersyjne założenie, w którym ustawodawca „wie lepiej” od fundatora, jakie apetyty na ryzyko i kompetencje mają (uważa, że raczej nie mają) członkowie rodziny przedsiębiorców. To paradoksalne szczególnie w fundacjach z aktywnymi jeszcze biznesowo założycielami. To podejście jest przejawem nadmiernej ingerencji władzy publicznej w prawo i życie prywatne.
- **Opodatkowanie** – część fundacji zagranicznych była i jest atrakcyjna dla polskich rodzin nie tylko ze względu na możliwość kształtowania relacji biznesowych z większą swobodą niż w Polsce, ale i ze względu na atrakcyjne opodatkowanie. Powstał więc już zagraniczny rynek oferujący polskiemu biznesowi rozwiązania, do których dopiero przymierza się nasz kraj. Ministerstwo Finansów dostrzega też problem migracji części polskich przedsiębiorców za granicę, w tym ze względu na poczucie obawy związane z niewystarczającą ich ochroną majątków przez polskie prawo oraz z uwagi na niejasne intencje władz. Chcąc uniknąć stosowania zagranicznych schematów podatkowych, Ministerstwo Finansów proponuje nałożyć podatek CIT na dochody kapitałowe z majątku wniesionego do fundacji przy jednoczesnym zastosowaniu schematu opodatkowania beneficjentów według logiki stawek i grup podatku od spadków i darowizn. W efekcie dystrybucja w gronie rodziny mogłaby być po stawce zerowej (oczywiście po wcześniejszej zapłacie CIT). Fundacja rodzinna w tym modelu opodatkowania spełni stawiane przed nią oczekiwania, jeśli nie będzie w nim **zaszyte kaskadowe opodatkowanie dochodów**.
- **Sprawy zachowków** – sprawa polega na wyłączeniu ogólnych zasad spadkobrania na rzecz reguł ustalanych dowolnie przez fundatora (tak jak obecnie może dowolnie czynić darowizny za życia). Wyważenia wymaga wola fundatora sięgająca poza grób i ogólne zasady – czyli znowu podstawowy problem nurtujący szlachtę w I Rzeczypospolitej, choć obecnie na znacznie szerszą skalę.
- **Organy fundacji** – pierwotnie projekt ustawy zakładał ograniczenie liczby beneficjentów, a jednocześnie członków Zarządu lub organu nadzorczego Rady Protektorów, w taki sposób, aby nie stanowili oni większości. Podejście to spotkało się z powszechnym oporem przedsiębiorców rodzinnych. Są szanse, że MRPIIT wycofa się z tego pomysłu.

Na koniec lipca 2021 r. mozolny, ale chyba owocny proces konsultacji publicznych został zakończony. Zgłoszono ok. dwóch tysięcy uwag i poprawek. Część z nich prawdopodobnie będzie przyjętych i projekt będzie gruntownie przepracowany. Czy zgodnie z zapowiedziami ma on szansę wejść od stycznia 2022 r., to się okaże. Pocieszający jest fakt, że merytorycznie jest to projekt, który (tak jak w przypadku ustawy o zarządzie sukcesyjnym) może poprzeć dzisiejsza opozycja (może z wyjątkiem Lewicy). A współgospodarzem jest Ministerstwo Finansów, które trzeba przyznać, choć dość twardo, to racjonalnie argumentuje i wchodzi w dialog. Czyli projekt może być przegłosowany przez prawie wszystkie siły w parlamencie. No chyba że w międzyczasie będzie nowy rząd lub parlament...



**Postulowane nowe rozwiązanie pod nazwą „Powiernik Rodzinny” – w oparciu o rozwiązanie hiszpańskie<sup>27</sup>**

Podstawa kształtowania współpracy między pokoleniami i zmian we własności i zarządzaniu dorobkiem rodziny oparta jest na prawie prywatnym. Oznacza to, że zasady rządzące postępowaniem rodziny wobec majątku i biznesu powinny być regulowane przede wszystkim przez umowy, a ustawodawca powinien ułatwiać działanie w tym kontekście. Nie zawsze dla rozwiązania problemów biznesu rodzinnego potrzebne są specjalne osoby prawne takie jak fundacje. Czasem wystarczy wiążące wszystkich zainteresowanych współdziałanie według zasad wspieranych przez instytucje prawa. Niestety, próby tworzenia Statutów czy Konstytucji Rodziny na gruncie polskiego prawa nie są proste. Głównym problemem jest brak jednoznacznego ułożenia takich regulacji (zawieranych także w imieniu przyszłych pokoleń, osób jeszcze nieznanymi) w relacjach wzajemnych zobowiązań w różnych wymiarach: w zakresie prawa własnościowego, korporacyjnego i inwestycyjnego, a także wymagany poziom lojalności i przede wszystkim, co się stanie, jeśli ktoś się wyłamie z ustaleń. Dużą porcję tych problemów może rozwiązać dobrze zaprojektowany statut fundacji rodzinnej. Ale konsekwencją jest powoływanie nowej osoby prawnej, a potem ponoszenie dodatkowych kosztów jej funkcjonowania. Nie zawsze jest to zasadne.

Przykładem próby takiego rozwiązania, które nie tworzy nowego podmiotu, ale dotyka samej istoty problemu, to jest kompleksu wzajemnych zobowiązań rodzinnych powiązanych z konkretnym biznesem, jest hiszpański protokół rodzinny (*protocolo familiar*). Stanowi on coś na kształt umowy ramowej zawierającej elementy lub umowy typowe dla różnych umów i stanowi wzorzec, z którym muszą być zgodne inne umowy (oraz ich wykonywanie) uzupełniające o bardziej specyficznym charakterze, zawierane

między członkami rodziny firmy, aktualne lub przewidywalne w przyszłości, a mające na celu uregulowania organizacji i zarządzania relacjami biznesowymi, a także powiązań między rodziną, firmą i jej właścicielami, aby zapewnić ciągłość firmy, skutecznie i pomyślnie, przez kolejne pokolenia rodziny.

Regulacje dotyczące hiszpańskiego Protokołu Rodzinnego zostały ogłoszone 9 lutego 2007 r. w Dekrecie Królewskim 171/2007, który reguluje publikację protokołów rodzinnych. Wspomniany dekret królewski został wydany w wykonaniu upoważnienia zawartego w ustawie 7/2003 z 1 kwietnia 2003 r. o nowej (hiszpańskiej) spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, który stanowi: „Warunki zostaną określone w drodze rozporządzenia, forma i wymogi dotyczące publikacji protokołów rodzinnych, a także, w stosownych przypadkach, dostęp do rejestru handlowego aktów publicznych, które zawierają klauzule podlegające rejestracji”. Ciekawe, że wprowadzając nowe prawo, Hiszpanie od razu projektowali specjalne rozwiązania dla biznesu rodzinnego w drodze przepisów wykonawczych.

Warto pokusić się o próbę adaptacji hiszpańskiego rozwiązania do polskich warunków, szczególnie w kontekście toczącej się jeszcze legislacji w zakresie naszej fundacji rodzinnej. Chodzi o proste, tanie i elastyczne narzędzie umożliwiające legalizację i lepsze umocowanie Ładu Rodzinnego w spółkach osobowych i kapitałowych wpisanych do KRS i nienotowanych, poprzez stworzenie instytucji Powiernika Rodzinnego i ujawnienie go w KRS jako reprezentującego wspólników rodzinnych według następujących zasad:

1. Protokół jest umową, która ustanawia Powiernika Rodzinnego, występującego w imieniu spokrewnionych wspólników/akcjonariuszy według zasad w nim określonych, odzwierciedlających Ład Rodzinny konkretnej rodziny i bez przenoszenia własności.

<sup>27</sup> <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>.



2. Protokół nie jest obligatoryjny – to zależy od konkretnej sytuacji.
  3. Powiernik może być członkiem rodziny udziałowców bądź nie – zależy od sytuacji, kompetencji i zaufania.
  4. Powiernik Rodzinny nie musi być właścicielem udziałów, ale w KRS wpisywany jest w miejsce udziałowców, których reprezentuje.
  5. Zarząd spółki nadal prowadzi księgę udziałów, zgodną z aktualną strukturą własności, jednak w przypadku, gdy powołany jest Powiernik, to nie publikuje wobec osób trzecich szczegółowej struktury własności objętej kompetencjami Powiernika. Wpłaty dywidend dokonywane są na podstawie faktycznych uprawnień udziałowców, a nie w ręce Powiernika.
  6. Ujawnienie Powiernika w KRS skutkuje wobec osób trzecich.
  7. W KRS powinna wystarczyć tylko wzmianka o powołaniu Powiernika Rodzinnego z jednoznaczną identyfikacją właściwego dokumentu (np. zdeponowany u notariusza) lub wskazaniem reprezentacji osób objętych protokołem (patrz dalej).
  8. Protokół nie zastępuje statutu spółki prawa handlowego, ale uzupełnia go o sposób wykonywania przez rodzinę.
  9. Protokół nie tworzy żadnej nowej osoby prawnej, a jedynie reguluje współdziałanie rodziny wobec spółki według określonych zasad, które nie muszą być ujawniane poza niezbędnym minimum dla właściwej reprezentacji.
  10. Protokół wskazuje Powiernika Rodzinnego osobę/-y reprezentującą/-e osoby nim objęte (w tym jeszcze nienarodzone) – i ta osoba/-y powinna/-y być ujawniona w KRS. Być może w KRS można by ujawnić tylko tę osobę jako wirtualnego udziałowca w formie pełnomocnika osób objętych protokołem. Oczywiście beneficjenci protokołu musieliby być ujawniani w rejestrze beneficjentów.
  11. Protokół może być jednomyślnie modyfikowany (ponieważ jest to umowa).
  12. Protokół może określać zasady do więcej niż jednej spółki, ale publikacja musi odnosić się do każdej z osobna w zakresie, w jakim ich dotyczy.
  13. Protokół może określać przykładowo:
    - Kto reprezentuje rodzinę w sprawach inwestorskich wobec osób trzecich i spółek objętych protokołem;
    - Jak przebiega proces decyzyjny;
    - Jak są wyłaniane władze spółek operacyjnych;
    - Kto może być sukcesorem (powinowaci? Nieformalne związki?);
    - Jak są wykonywane prawa z udziałów, np. ochrona poprzez opcje *call* i *put* z premią lub dyskontem;
    - Jakie prawa i obowiązki przysługują osobom ze związków nieformalnych, niebędących krewnymi wspólników/właścicielami biznesu;
    - Rekompensaty dla osób wykluczanych protokołem z określonych praw;
    - Świadczenia wspólników objętych protokołem na rzecz określonych osób lub celów (np. alimentacja seniorów);
    - Zasady rozstrzygania sporów i arbitrażu.
  14. Protokół może nakładać kary na łamiących zasady (egzekwowane w Polsce np. poprzez art. 777 KPC).
  15. Protokół porządkuje sprawy rodzinne i jest neutralny podatkowo, tak długo, jak będzie można w Polsce dokonywać darowizn bez podatku w gronie najbliższych.
- Zalety takich rozwiązań z polskiej perspektywy rysują się następująco:
1. Nie majstrujemy w umowach spółek, szczególnie jeśli są w nich inwestorzy spoza rodziny.
  2. Ogłaszamy poprzez wpis do KRS, jak działa rodzina jako inwestorzy – nie ma „wyłuskiwania” udziałów od sfrustrowanych właścicieli przez obcych.
  3. Nie ma kosztów działania (wada fundacji rodzinnej), nie ma rachunkowości, nie ma możliwości i pokusy optymalizacji podatkowej.
  4. Prosty proces legislacyjny:
    - tylko dołożenie możliwości publikacji na: <https://ekrs.ms.gov.pl> np. jako funkcjonalność: <https://ekrs.ms.gov.pl/rd/rd>,

- ewentualnie – dołożenie w KRS rubryki o wykonywaniu praw z udziałów/akcji zgodnie z protokołem rodzinnym z dnia „...”,
- dopisanie gdzieś w KC/KPK i lub KSH, że postanowienia protokołu rodzinnego sporządzonego notarialnie i opublikowanego są wiążące dla stron i ich spadkobierców/obdarowanych (nawet nieznanych w dniu sporządzenia protokołu),
- ewentualnie – możliwość ujawniania w KRS udziałowców objętych protokołem w formie zbiorczej,
- ewentualnie – możliwość obchodzenia zachowków na zasadach analogicznych do fundacji rodzinnych.

Dla wyjaśnienia sensu i potrzeby takiego rozwiązania posłużę się przywołaniem objaśnienia poprzedzającego wyżej wymieniony dekret królewski. Notabene to dobra praktyka legislacyjna, zupełnie obca polskiej, w której użytkownikom prawa objaśnia się **ludzkim językiem**, o co chodzi, dlaczego, jak i po co wchodzi nowa regulacja. Objasnienie to definiuje Protokół Rodzinny jako „zestaw umów podpisanych przez strony między sobą lub z osobami trzecimi, z którymi mają powiązania rodzinne, a które wpływają na spółkę nienotowaną na giełdzie, w której mają wspólny interes w celu osiągnięcia właściwego modelu komunikacji i konsensusu w podejmowaniu decyzji w celu uregulowania relacji między rodziną, majątkiem i firmą, które wpływają na podmiot”. Ta koncepcja nie jest całościowa, ale została stworzona, zresztą zgodnie z samym dekretem królewskim, wyłączenie w celu wskazania, co jest rozumiane przez protokół rodzinny jako instrument prawny, który można opublikować.

Zatem, aby nakreślić tę koncepcję, konieczne jest uwzględnienie pewnych uzupełniających aspektów o charakterze pozaprawnym, które są niezbędne do pełnego zrozumienia, czym jest protokół rodzinny. Przede wszystkim trzeba mieć na uwadze, że Protokół Rodzinny jest umową, ale to też coś innego. Jest to bowiem oprócz umowy, również osobisty i rodzinny kodeks postępowania dla członków rodziny, ponieważ zawiera ustalenia i wytyczne z pozaprawnego

punktu widzenia. Bez względu na to, jak silny jest reżim prawny zawarty w Protokole Rodzinnym oraz kary, jakie może przewidywać w przypadku nieprzestrzegania zawartych w nim zobowiązań, jego moc wiążąca nie powinna wynikać z nacisków lub przymusu, które obecnie można by zastosować z prawnego punktu widzenia, aby domagać się zgodności czynów z ustaleniami, a raczej z przekonania jej sygnatariuszy o konieczności przestrzegania jej treści dla dobra ciągłości firmy i samej rodziny. Dlatego ważny jest nie tyle sam dokument, ile proces przeprowadzany w celu jego przygotowania.

Protokół rodzinny jest również ćwiczeniem z samoregulacji. Nic i nikt nie nakłada takiego obowiązku na rodzinę biznesową. To sama rodzina, przekonana o korzyściach, jakie niesie ze sobą jej przygotowanie, dobrowolnie decyduje się ją podjąć, aby sprzyjać i umożliwiać zmianę pokoleniową.

Protokół rodzinny jest także próbą antycypacji, gdyż musi on wyznaczać przyszłe reguły gry w relacjach rodzinno-biznesowych, co implikuje zdefiniowanie sytuacji, które w przewidywalny sposób mogą zaistnieć w przyszłości w zakresie tych relacji i zaprogramowanie rozwiązania adekwatnego na moment, kiedy do niej dojdzie. Oznacza to, że podjęcie decyzji dotyczących tego, co zrobić, kiedy pojawią się pewne problemy w czasie, gdy jeszcze się nie pojawiły, ułatwia osiągnięcie konsensusu w sprawie wytycznych, których należy przestrzegać, a które są ustalane z wyprzedzeniem na wypadek wystąpienia problemu. Protokół rodzinny to ze swej natury garnitur „szyty na miarę”. Owszem, istnieje szereg kwestii, które powracają w prawie wszystkich protokołach rodzinnych, ale nie wszystkie z nich wyczerpują treść Protokołu rodzinnego, ani też nie w każdym przypadku podane w nim rozwiązanie jest zbieżne z intencjami i konkretną sytuacją w określonym kontekście. Dlatego nie ma jedynie poprawnych standardowych odpowiedzi. Każda rodzina podejmuje „swoje” decyzje. Oznacza to, że istnieje tyle protokołów rodzinnych, ile rodzin biznesowych.

## Braki wykwalifikowanej siły roboczej – co można zrobić?

- ➔ Konieczne są zmiany w edukacji młodzieży promujące kwalifikacje ułatwiające wejście na rynek pracy oraz umiejętności i wartości przydatne w szybkim odnalezieniu się w kreatywnych zespołach.
  - ➔ Brak jest szybkiej i kompetentnej analizy ze strony urzędów pracy pozwalających na biznesowe wypracowywanie skutecznych strategii reagowania na zmiany demograficzne.
  - ➔ Robotyzacja i automatyzacja mogą stanowić odpowiedź na niedobory rynku pracy. Jednak podniosą one jedynie wydajność, a nie zmniejszą wskaźnika obciążenia osób pracujących świadczeniami na rzecz niepracujących.
  - ➔ Należy stworzyć program wspierania imigracji. Zasoby z sąsiednich krajów niebawem się wyczerpią. Jednak zwiększenie imigracji wymaga nie tylko odpowiednich regulacji prawnych (przykłady prezentowane są w tym rozdziale), ale przede wszystkim powszechnej zgody na zmianę podejścia do polskości z etnicznego na obywatelskie, opartego nie tylko na tradycji i więzach krwi, ale na dobrze zaprojektowanej i wykonywanej umowie społecznej. Inspiracją może być kanadyjska inicjatywa zwiększenia ludności tego kraju z dzisiejszych 38 do 100 milionów w 2100 roku.
2. Polska i konkretne miejsce muszą być lokalizacjami, które są atrakcyjne dla długookresowej jakości życia i możliwości spełniania potrzeb przez pracowników i ich bliskich.
  3. Edukacja i wychowanie młodzieży powinny być:
    - z jednej strony dopasowane do potrzeb miejscowego rynku (aby zapewnić łatwy i szybki start zawodowy w konkretnych i przewidywalnych warunkach),
    - z drugiej strony wsparte umiejętnościami samodzielnego wyszukiwania i wykorzystywania wiedzy,
    - promujące także umiejętności pracy zespołowej i odpowiedzialności za zespół i społeczność.
  4. Urzędy pracy powinny być radykalnie przebudowane i skupiać się nie tylko na doradztwie zawodowym, kojarzeniu ofert pracy, czy dystrybucji środków wsparcia, ale również na analizowaniu, prognozowaniu i komunikowaniu rynkowi pracy trendów i propozycji rozwiązania problemów.
  5. Urzędy pracy powinny we współpracy z samorządami analizować sytuację pod względem demograficznym i migracyjnym.
  6. Wspieranie procesów sukcesyjnych powinno być postrzegane przez samorządy i urzędy pracy jako stała forma utrzymania i modernizacji już istniejących miejsc pracy. Jest to bardziej efektywne niż ciągłe tworzenie nowych miejsc. Firmy wielopokoleniowe tworzą tkankę społeczną i powinny być lokalną dumą.

### Krajowy kapitał ludzki

Z perspektywy utrzymania i budowy krajowego kapitału ludzkiego w gospodarce, kluczowe wydają się następujące czynniki:

1. Nie zawsze sama wartość nominalna wynagrodzeń netto jest podstawowym i jedynym kryterium decyzji polskich pracowników o migracji lub pozostaniu na miejscu. Jest to proste kryterium, ale nieuwzględniające np. różnic w kosztach utrzymania, jakości życia i perspektyw, poczucia bezpieczeństwa własnego i bliskich nie tylko w wymiarze finansowym, ale i społecznym,
7. Na skłonność młodzieży do podejmowania wyzwania rodzicielstwa ma coraz większy wpływ jakość usług publicznych wspierających wychowanie dzieci – głównie chodzi o opiekę żłobkową, przedszkolną i szkolną umożliwiającą rodzicom łatwy powrót na rynek pracy. W szczególności, kiedy rodzice małych dzieci nie mogą liczyć na zaangażowanie dziadków w stałą opiekę.
8. Należy uważnie przyglądać się możliwym skutkom postępującej robotyzacji i auto-

matyzacji, które mogą eliminować całe zawody – np. autonomiczne ciężarówki mogą podciąć podstawy egzystencji wielu Polaków jako największej w Europie grupy kierowców. Może okazać się, że brak możliwości adaptacji takich populacji wypieranych przez robotyzację, skłoni te osoby do opuszczenia kraju z powodu braku perspektyw.

### Imigracyjny kapitał ludzki<sup>28</sup>

Trwałe osiedlanie imigrantów w Polsce jest niezbędnym warunkiem rozwoju gospodarczego. Brak imigrantów spowoduje wzrost niedoborów ludzkich, w szczególności w niektórych, istotnych sektorach, takich jak: rolnictwo, przetwórstwo, przemysł stoczniowy, budownictwo, HORECA czy opieka.

Ponadto wiele inwestycji zagranicznych uzależnionych jest od warunków adaptacji imigrantów czasowych (*expats*) lub trwałych. Możliwość pozyskania imigrantów do pracy i ich zadowolenia bywa zatem przesądzające dla decyzji o lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Do niedawna Polska była krajem emigracyjnym, czego wymownym symbolem jest Muzeum Emigracji w Gdyni – swoiste lustro do nowojorskiego muzeum na Ellis Island. Jednak w ostatnich latach kryzysy na Ukrainie i Białorusi przyniosły znaczące zmiany. Prognozuje się, że nieodwracalne zmiany w sposobie pracy, jakie spowodowała pandemia, będą sprzyjać migracji pracowników i mogą dodatkowo wzmocnić ten trend. Możliwość jego wzmocnienia należy zaś uznać za szansę dla polskich miast i metropolii, a przede wszystkim dla biznesu. Obecnie co roku polski rynek pracy zasila ok. 2 mln imigrantów.

Należy postawić pytanie, jakiej imigracji chcemy, czy tylko sezonowej i bez perspektywy osiedlenia się (pierwotna niemiecka koncepcja *Gastarbeiter*), czy chcemy, aby imigranci mogli trwale osiedlać się w Polsce. W każdym wypadku, niezbędny jest rozwój polityki integracyjnej, tak na poziomie krajowym, jak i metropolitalnym oraz regionalnym. Biznes może jedynie podążać śladem polityki kreowanej przez administrację, choć na koniec dnia wyląduje u niego integracja ekonomiczna dla produktywności. Dobrze zaprojektowana polityka integracyjna imigrantów zarobkowych powinna dawać im szansę na samodzielność: wybór zatrudnienia oraz jego legalizację, długofalowe związanie z wybranym pracodawcą i rozwój zawodowy, pełen dostęp do usług publicznych, uczestnictwo w życiu kulturalnym, społecznym i politycznym.

Ambitnym przykładem, który powinna uważnie obserwować Polska i wyciągać wnioski jest inicjatywa pozarządowa, która ma na celu doprowadzenie do osiągnięcia przez Kanadę populacji 100 mln mieszkańców w 2100 roku<sup>29</sup>. W przeciwnym razie trudno będzie stworzyć żywą, rozwojową i odporną gospodarkę, z utrzymaniem standardu życia społecznego i infrastruktury oraz z zachowaniem lub nawet wzmocnieniem pozycji i wpływu Kanady na świecie. Długoterminowe planowanie i działania powinny obejmować obszary: imigracji, rozwoju miast i infrastruktury, polityki przedsiębiorczości i zatrudniania, wspierania rodzicielstwa oraz edukacji. Analizy wskazują, że bez dążenia do tego celu, obciążenia budżetu rządowego w zakresie opieki zdrowotnej i nad osobami starszymi oraz innych usług publicznych nie będą możliwe do utrzymania w przyszłych pokoleniach. Kanada ma obecnie populację zbliżoną do Polski (ok. 38,3 mln), za to cieszy się ona znacznie wyższym wskaźnikiem dzietności<sup>30</sup>: 1,59 wobec 1,39 dla

<sup>28</sup> Ten podrozdział powstał w oparciu o materiały Kongresu Polityki Miejskiej z 2021 r., <https://kongres.miasta.pl>.

<sup>29</sup> <https://www.centuryinitiative.ca>.

<sup>30</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista\\_pa%C5%84stw\\_%C5%9Bwiata\\_wed%C5%82ug\\_wsp%C3%B3%C5%82czytnika\\_dzietno%C5%9Bci](https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_pa%C5%84stw_%C5%9Bwiata_wed%C5%82ug_wsp%C3%B3%C5%82czytnika_dzietno%C5%9Bci).



Polski (choć daleko jej do wskaźnika dla Nigru, który wynosi aż 6,91). Kanada, przy założeniu wskaźnika dzietności na poziomie 1,6, w bieżącej dekadzie XXI wieku musiałaby przyjąć średnio w roku ponad 435 tysięcy nowych migrantów. Na stronie tej inicjatywy można obserwować licznik, pokazujący zmiany liczby ludności dzień po dniu w czasie rzeczywistym.

Wskaźnik dzietności lokuje obecnie Polskę na 212. miejscu spośród 224 krajów i terytoriów świata. Ukraina jest na 215. miejscu, a proces emigracji z niej młodzieży, zrujnuje już za kilka lat demografię naszego sąsiada. Nadzieje na to, że Ukraina i Białoruś (195. miejsce ze wskaźnikiem 1,49) będą stałym i niezawodnym źródłem dopływu wykształconej i bliskiej kulturowo imigracji, wydają się nieuzasadnione w średniej perspektywie czasowej.

Utrzymanie równowagi demograficznej poprzez imigrację będzie wymagało prawdopodobnie zmiany koncepcji naszego państwa i społeczeństwa: już nie urodzenie, ale zgoda przyjmujących i aspirujących na wspólny system wartości i instytucji będą tworzyć spoiwo. Tak jak jest

to już w szeregu państw, nieodwołujących się do wspólnoty etnicznej, ale do swoistej umowy społecznej, i jak jest to od 1291 roku w Szwajcarii, od 1776 r. w USA czy od przełomu XIX i XX wieku w Kanadzie. Taką też była Rzeczpospolita Obojga Narodów w swoim złotym wieku, póki tendencja do unifikacji nie doprowadziła do wykluczenia części społeczeństwa i zachęciła do szukania protekcji u obcych. Niestety, obecnie oficjalny przekaz kulturowy władz, akcentujący nierozzerwalność katolicyzmu i polskości z **tutejszością** stwarza poważne obawy, czy takie podejście jest w ogóle możliwe na szczeblu otwartej i ważącej argumenty ogólnospołecznej dyskusji. Jedyne samorządy i przedsiębiorcy, bezpośrednio napotykający problem demograficzny i podejmujący próby rozwiązania go, mogą poprzez praktyczne działania podjąć wyzwanie.

Polityka w zakresie integracji ekonomicznej imigrantów jest w Polsce zjawiskiem nowym i dopiero się kształtuje. W związku z tym brak jest wystarczających regulacji powszechnie obowiązujących, co prowadzi do wielu nieprawidłowości: dyskryminacji i/lub wyzysku cu-



dzoziemców. Zarazem brak ten może stanowić szansę, dając opcję stosowania zindywidualizowanych, elastycznych rozwiązań szytych na miarę potrzeb i okoliczności.

Dyskusja o imigrantach w Polsce koncentruje się (poza wątkiem możliwości faktycznej asymilacji kulturowej imigrantów spoza krajów sąsiednich) głównie na tematyce prawno-institutionalnej i ograniczeniach/problemach, jakich doświadczają pracodawcy i imigranci w związku z opóźnieniami w legalizacji pobytu i zatrudnienia imigrantów. Koncentracja na tej kwestii, choć niezmiernie ważnej, odwraca uwagę od istoty rynku pracy, w tym przede wszystkim wypełniania luki kompetencyjnej poprzez dopasowanie kwalifikacji imigrantów do potrzeb pracodawców oraz bezpośredniego, trwałego i dobrej jakości zatrudnienia imigrantów u lokalnych pracodawców.

Dla realizacji powyższych celów zaproponować można wiele interwencji publicznych, z poziomu samorządowego i regionalnego: m.in. publiczne i dostępne imigrantom doradztwo zawodowe i pośrednictwo pracy, publiczny portal rekrutacyjny (bazujący na modelu „bazy kompetencji” – rekomendacja OECD: *Improve matching between local labour needs and newcomers' skills by building a locally accessible database of newcomers' competences*), wsparcie polskich pracodawców w obszarze legalizacji zatrudnienia, programy wsparcia przedsiębiorców zagranicznych (m.in. *Diversity in the Economy...*) oraz programy dedykowane grupom mierzącym się ze specyficznymi deficytami i/lub barierami dostępu (np. praca poniżej kwalifikacji imigrantek zatrudnionych w opiece lub sprzątnięciu). Dodatkowymi działaniami powinny być zachęty i ułatwienia do nauki języka polskiego (tutaj ciekawe są doświadczenia Agencji Rozwoju Regionu Kujawskiego – charakteryzującego się jednym z najwyższych w Polsce przyrostów imigrantów, w tym także spoza Europy).

### Legalizacja pobytu cudzoziemców<sup>31</sup>

Warto jest rozważyć adaptację do polskich warunków niektórych rozwiązań niemieckiej polityki imigracyjnej. Jednak wymagałoby to zmiany w organizacji, finansowaniu i roli polskich służb konsularnych w krajach potencjalnej imigracji. Przykładowo: **wiza dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów**, wydawana na podstawie zaproszenia/listu intencyjnego wystawionego przez firmę z Polski, na przykład na okres roku. Powinna ona umożliwiać podjęcie pracy bez odrębnego zezwolenia, ale jedynie na rzecz tego pracodawcy, który wystosował zaproszenie/list z odpowiednio wysokim wynagrodzeniem określonym przepisami (np. 150% przeciętnego wynagrodzenia). W przypadku przyjazdu cudzoziemca do Polski na podstawie ww. wizen i niepodjęcia pracy lub przepracowania okresu krótszego niż np. 6 miesięcy, nie miałby on możliwości otrzymania zezwolenia na pobyt czasowy, więc musiałby opuścić nasz kraj. Konsul przed wydaniem specjalnej wizeny weryfikowałby obiektywne kwalifikacje kandydatów np.: poziom wykształcenia i doświadczenie zawodowe.

Taka przyspieszona procedura przynosi korzyści w postaci krótszego czasu od decyzji o zatrudnieniu osoby do legalnego rozpoczęcia pracy, a także brak konieczności oczekiwania z wnioskiem o wizę do momentu otrzymania przez cudzoziemca zezwolenia na pracę wysłanego przez pracodawcę z Polski. Ponadto umożliwia odciążenie urzędów wojewódzkich i urzędów pracy, ponieważ weryfikacja kwalifikacji kandydatów byłaby po stronie urzędników konsulatów, którzy skuteczniej mogą weryfikować dokumentację na terytorium państwa, w którym je wydano. Zmniejsza się też presja na zgodę na pobyt czasowy. Warunki są łatwe do zweryfikowania, np. na podstawie raportów ZUS RCA czy wymóg przepracowania kilku miesięcy za określone w przepisach wynagrodzenie.

<sup>31</sup> [https://kongres.miasta.pl/wp-content/uploads/2021/05/G.02-3\\_ROZWI%C4%84ZANIE.docx](https://kongres.miasta.pl/wp-content/uploads/2021/05/G.02-3_ROZWI%C4%84ZANIE.docx). Propozycje ze strony biznesu na podstawie materiału przygotowanego przez Jolantę Jaworską, Dyrektora ds. Publicznych i Regulacyjnych IBM Polska & Kraje Bałtyckie & Ukraina z wykorzystaniem doświadczeń polityki migracyjnej w Niemczech w kontekście rynku pracy.



Kolejnym rozwiązaniem może być **udostępnienie większej ilości terminów spotkań wizowych w konsulatach RP** na świecie, w tym np. w Indiach, w celu umożliwienia złożenia wniosku wizowego i otrzymania wizey w rozsądnym terminie, w szczególności poprzez ułatwienie aplikowania o polską wizę krajową cudzoziemcom migrującym do Polski w celu podjęcia pracy w zawodzie wymagającym wysokich kwalifikacji oraz pracownikom delegowanym do wykonywania pracy w takich zawodach na terytorium RP, w szczególności **delegowanym pomiędzy podmiotami powiązаныmi**.

Urzędy wojewódzkie powinny **przyśpieszyć rozpoznawanie wniosków** o udzielenie zezwolenia na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy w zawodzie wymagającym wysokich kwalifikacji (Blue Card).

Należy rozważyć możliwość **uzyskania licencji (np. odnawianej co roku)**, która umożliwiłaby danej firmie legalne zatrudnianie cudzoziemców w konkretnej branży **bez konieczności ubiegania się każdorazowo o zezwolenie na pracę**. Uzyskanie licencji mogłoby być przedmiotem polityki imigracyjnej i uzależnione od: obszaru działalności firmy, procentowego udziału cudzoziemców w ogólnej liczbie zatrudnionych, wykazywanych dochodów, historii karalności pracodawcy np. za nielegalne zatrudnianie cudzoziemców, wymuszanie zezwoleń, wiz itp.

Większą stabilizację dla pracodawców poprzez większą elastyczność formalną można osiągnąć poprzez **odstąpienie od obowiązku uzyskania nowego zezwolenia na pracę**, zmiany zezwolenia na pobyt czasowy i pracę, w przypadku **zmiany stanowiska pracy cudzoziemca na rzecz tego samego podmiotu** powierzającego pracę. Pod warunkiem, że cudzoziemiec nadal będzie wykonywał pracę na podstawie umowy o pracę i na pełny etat (albo zbliżony do pełnego, żeby była jakaś minimalna elastyczność, np. ¾?) za wynagrodzeniem nie gorszym niż określone w posiadanym zezwoleniu na pracę, pod warunkiem powiadomienia o tym właściwego wojewody w określonym terminie oraz uiszczenia opłaty, jak za wydanie nowego zezwolenia.

Należy usunąć bariery czysto formalne warunkujące zezwolenie poprzez **rozszerzenie przypadków zwolnienia od obowiązku wydania nowego zezwolenia na pracę**, o których mowa w art. 88f ust. 1a Ustawy o promocji zatrudnienia..., o zmianę siedziby lub miejsca zamieszkania, nazwy lub formy prawnej pracodawcy użytkownika (agencji pracy).

W obecnych warunkach rynku pracy można zrezygnować z „**testu rynku pracy**” (albo go zawiesić) i zastąpić go informacją starosty o braku możliwości zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy na lokalnym rynku pracy narzędziami chroniącymi polski rynek pracy w bardziej efektywny i realny sposób.



## Podsumowanie

Biznes rodzinny ma twarze i osobowości. Ma duszę. Przedsiębiorca rodzinny ryzykuje własnym majątkiem i losem swojej rodziny, a także osobistym wizerunkiem. To przedsiębiorcy i ich rodziny są motorami sukcesu polskiej gospodarki, a firmy rodzinne są jej solą. To one wytwarzają około połowy PKB i zatrudniają ponad  $\frac{2}{3}$  wszystkich pracowników w sektorze przedsiębiorstw. Struktura finansowania rodzinnych firm notowanych i ich wyniki finansowe są lepsze niż pozostałych (opartych na inwestorach finansowych). Z reguły są bardzo związane z miejscami założenia. Od ich rozwoju zależą losy lokalnych społeczności. Z tego powodu problemy firm rodzinnych mają ogromny wpływ na kondycję, odporność i zdolność do rozwoju polskiej gospodarki.

Problemy demograficzne mają wpływ na biznes rodzinny przede wszystkim w dwóch wymiarach: zdolność do trwania i odtwarzania się rodzin przedsiębiorców oraz dostępność wykwalifikowanych kadr, niezbędnych dla bieżącego funkcjonowania i rozwoju biznesu.

Trwanie, zdrowe funkcjonowanie i odtwarzanie się rodzin przedsiębiorców zależy w dużej mierze od nich samych – od jakości więzi emocjonalnych, solidarności międzypokoleniowej, kompetencji emocjonalnych i profesjonalnych, wartości i motywacji, a także od kondycji zdrowotnej, a często i od szczęścia.

Mimo znaczenia biznesu rodzinnego, przez dziesięciolecia od transformacji, rządcy ani nie dostrzegali specyfiki biznesu rodzinnego, ani nie czynili nic dla wzmocnienia jego integralności w obliczu nadchodzących zmian pokoleniowych. Przez lata można było odnieść wrażenie, że ściąganie kapitału zagranicznego w istocie sprowadzało się do dyskryminacji kapitału polskiego. Kapitał zagraniczny od lat już korzystał z rozwiązań prawnych promujących budowę firm i kapitału przez pokolenia. Polskie prawo promowało rozproszenie rodzimego kapitału z powodu zasad spadkobrania opierających

się na podziale majątku – i to nawet za cenę ryzyka naruszenia integralności zarządczej i własnościowej biznesu, który traktowany był jedynie jako masa majątkowa, a nie organizm wymagający skutecznego zarządzania.

Dopiero po ponad 20 latach zaczęły pojawiać się pierwsze przepisy, które, choć nie były adresowane wprost do przedsiębiorców rodzinnych, to zaczęły ułatwiać sukcesję majątkową. Mowa o zapisie windykacyjnym, który wprowadzony w 2011 r. umożliwił spadkodawcy uregulowanie spadkobrania w sposób chroniący integralność biznesu w przypadku wielości spadkobierców. Pierwsza regulacja adresowana wprost do firm rodzinnych działających na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej weszła w życie w 2018 roku w postaci ustawy o zarządzie sukcesyjnym. Celem tej ustawy jest danie po śmierci przedsiębiorcy czasu rodzinie na ułożenie spraw z jak najmniejszą szkodą dla relacji prawnych z otoczeniem biznesowym.

Po 30 latach od przejścia do gospodarki rynkowej wreszcie podjęto próbę stworzenia regulacji promującej integralność biznesu rodzinnego w horyzoncie przekraczającym pokolenie założycieli. Mowa jest o projekcie ustawy o fundacjach rodzinnych. Jest to „ciężka” regulacja, idąca w poprzek wielu ustawom, ale dająca możliwość ustanowienia innego porządku zarządzania majątkiem i korzystania z niego na innych niż dotychczasowe zasadach spadkobrania. Jest to bardzo wyczekiwana i potrzebna regulacja, jednak obciążona mankamentem w postaci konieczności budowy specjalnej osoby prawnej, która może być kosztowna w obsłudze. Stąd regulacja ta może być nieopłacalna dla mniejszych biznesów.

Pomysłem, który może znacznie uprościć zachowanie wspólnej kontroli rodziny nad biznesem jest zawarta w niniejszym raporcie propozycja zainspirowana hiszpańskim *protocolo familiar*. Jest to rozwiązanie stanowiące rodzaj



umowy inwestorskiej, w wyniku której rodzina ustala zasady wspólnego zarządzania firmą wpisaną do Krajowego Rejestru Sądowego i ustanawia swojego reprezentanta Powiernika Rodzinnego do wykonywania praw własności według umówionych reguł. Reprezentant ten ujawniony byłby w KRS jako udziałowiec.

Dostępność wykwalifikowanych kadr zależna jest częściowo od firm rodzinnych – od jakości i wartości tworzonych przez nie miejsc pracy. W większym stopniu zależy jednak od polityk państwowych i lokalnych, tak deklarowanych, jak i działających w rzeczywistości.

Biznes rodzinny lepiej czuje się w mniejszych ośrodkach niż w dużych aglomeracjach. Ma to związek z kapitałem społecznym, który może być lepiej pielęgnowany w mniejszych społecznościach lokalnych. Dzięki temu firmy rodzinne mogą redukować koszty i zachowywać się elastycznie. Jednak badania pokazują, że młodzież z mniejszych ośrodków w zdecydowanej większości chce opuszczać miejsce, gdzie się wychowali i zdobywali pierwsze doświadczenia. Prawie  $\frac{2}{3}$  młodzieży chce wyjechać, a  $\frac{1}{4}$  ma zamiar spróbować szczęścia poza Polską.

Największe zagrożenia dla przyszłości firm rodzinnych związane są w dłuższej perspektywie nie z opodatkowaniem czy polityką gospodarczą państwa, gdyż biznesowo zwykle radzą sobie one lepiej niż firmy, których właścicielami są inwestorzy finansowi. Strategicznym zagrożeniem są nadchodzące wyzwania demograficzne, tak na poziomie społecznym, jak i rodzinnym. Przedsiębiorcy zaczynają to odczuwać, choć nie do końca zdają sobie sprawę z wagi problemu. A często nie mają jeszcze wiedzy i narzędzi, żeby przygotować swoją odpowiedź. Główne problemy na styku biznes rodzinny a demografia dotyczą następujących obszarów:

- Problemy rodziny przedsiębiorców – jej kondycja i zdolność do długoterminowego przetrwania i kontynuacji przekraczającej wymiar jednego pokolenia, w szczególności oczekiwania i możliwości młodszego pokolenia do wspierania pokoleń starszych,

których utrzymanie trudno będzie oprzeć o państwowy system emerytalny i opieki zdrowotnej. Przy wydłużającym się oczekiwanym okresie życia osoba w wieku 40+, będąca jedynym dzieckiem, może spotkać się z oczekiwaniem wsparcia ekonomicznego i życiowego od: dziadków (4 osoby), rodziców i teściów (4 osoby) plus ewentualnie małżonka (jeśli jest i nie pracuje), a także dodatkowo dzieci. Firma rodzinna musi być silna, aby to udźwignąć, a na pewno musi rosnąć z wielkości zaplanowanej początkowo na utrzymanie młodej rodziny z małymi dziećmi do skali umożliwiającej sprostanie rosnącym potrzebom i aspiracjom.

- Polityka gospodarcza państwa, rozumiana jako wieloaspektowe działania kształtujące warunki działania biznesu. W kontekście demografii to polityka zatrudnienia, edukacyjna, podatkowa, imigracyjna, promująca dietność. Należy bardzo wyraźnie odróżnić dwa poziomy aktywności państwa: kształtowane i realizowane centralnie przez władze oraz polityki lokalne, głównie realizowane przez samorządy.

- Trendami, które znajdują się poza bezpośrednią kontrolą państwa i firm są procesy starzenia się społeczeństw europejskich, opóźnianie rodzicielstwa, zmniejszanie dietności. Są to procesy będące pochodną dobrobytu i stylu życia opartego na rozbudzonych aspiracjach społecznych i konsumpcyjnych. W jakiejś mierze wynikają też z postępu technicznego i medycznego, które otwierają obecnie o wiele więcej możliwości niż naszym przodkom – np. wyższy poziom bezpieczeństwa osobistego, mobilność, dostęp do rozrywki, a przede wszystkim fakt, że rodzicielstwo przestało być skutkiem biologicznym, a stało się sferą decyzji dotyczącą rodzaju komfortu, którego się chce zaznać – dzieci lub ich brak są obecnie zwykle zaplanowane.

- Polscy potencjalni sukcesorzy w wieku mniej więcej maturalnym nie mają wielkiej chęci na przejmowanie biznesów po starszym pokoleniu. W tej roli widzi się 15,35%

z nich, co jest zbieżne z innymi badaniami. Stanowi to powaźny problem dla ciągłości biznesu. Odsetek może się zwiększyć z czasem, dzięki m.in. zwiększeniu wartości biznesów rodzinnych do sukcesji oraz wzrostu świadomości i kompetencji całej rodziny w tym trudnym i wyjątkowym dla niej procesie. W krajach rozwiniętych udana sukcesja spotyka ok. 30% biznesów rodzinnych. Jeśli uda się w Polsce osiągnąć podobny wskaźnik, to będzie to dobry rezultat. Na razie droga ku temu jest trudna i daleka.

- Po stronie rynku pracy lukę po polskiej młodzieży z mniejszych ośrodków, które są podstawowym ekosystemem firm rodzinnych, a rosnącą z powodu spadku dzietności i migracji, będą musiały pokryć albo maszyny, albo migranci. Szczegółowe omawianie skutków robotyzacji, choć interesujące jednak nie jest przedmiotem tego raportu. Natomiast w zakresie migracji konieczne jest stawienie czoła rosnącemu wyzwaniu: czy, w jakim celu i jaką politykę w tym zakresie Polska chce i może prowadzić. Na razie problemem zaczynają na serio zajmować się bardziej samorządy niż organy państwa, które podejmują jedynie działania administracyjne, a nie tworzące jakąkolwiek politykę migracyjną

racjonalną i komunikowaną społeczństwu, a w szczególności przedsiębiorcom. Miasta zaczynają same tworzyć i wdrażać dobre praktyki i zaczynają się nimi dzielić. Przykłady podane są w raporcie i dotyczą zarówno działań w wymiarze społecznym, jak i postulatów administracyjnych.

Polska nie jest w stanie zwiększyć szybko dzietności w ramach obecnej populacji. Program 500+ oraz programy wsparcia rodzicielstwa nie przyniosły radykalnej zmiany w tym zakresie. Na krótką metę niedobory są kompensowane przez imigrację z Ukrainy i Białorusi, jednak te zasoby niebawem wyczerpią się, bo w tych krajach dzietność jest podobna do polskiej, ale statystki nie uwzględniają jeszcze ucieczki młodzieży z tych krajów. A nie jest przesądzone, że młodzi imigranci z tych krajów będą mieli większą skłonność do rodzicielstwa niż ich polscy rówieśnicy, ponieważ mają trudniejszy start. Jeżeli więc Polska ma zachować i rozwijać swój potencjał demograficzny, to musi poważnie przemyśleć ten pomysł i przede wszystkim praktykę polityki migracyjnej. Przykład kanadyjski jest wart wnikliwej analizy, choć mentalnie może być trudny dla polskiej klasy politycznej, gdyż idzie w poprzek starannie pielęgnowanych stereotypów.





**Autorka składu:  
Anna Śleszyńska**

**Korekta i redakcja językowa:  
Anna Śleszyńska**

**Zdjęcia: Canva.com**

**Użyto czcionek:  
Poppins, Staatliches**



**Warsaw Enterprise Institute  
Al. Jerozolimskie 30/7  
00-024 Warszawa**