

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
53 03

wrzesień
2023



**FUNDACJA RODZINNA
- INSPIRACJE
Z RÓŻNYCH ŹRÓDEŁ**



- 4_ Fundacja rodzinna jako element Ładu Rodzinnego**
| dr hab. Adrianna Lewandowska, Łukasz Martyniec
- 9_ Fundacja rodzinna i trust rodzinny jako instrumenty kontynuacji niepodzielnego majątku**
| Dr Marta Widz
- 13_ Czy fundacja rodzinna jest szansą dla przedsiębiorstw rodzinnych?**
| prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popczyk
- 17_ Fundacja rodzinna w Liechtensteinie**
| Magdalena Rokosz, Łukasz Martyniec
- 22_ Wielopokoleniowe ogrody**
| Ewelina Szeratics
- 25_ Mamy fundację rodzinną! I co dalej? Finanse fundacji rodzinnej w praktyce**
| Tomasz Budziak
- 29_ Jak założyć fundację rodzinną?**
| Izabela Bożemska
- 32_ Profesjonalizacja zarządu fundacji rodzinnej**
| Bogdan Szyk
- 35_ Rada nadzorcza w fundacji rodzinnej – od przepisu do praktyki**
| Piotr Rybicki
- 38_ Fundacja rodzinna z perspektywy radcy prawnego**
| Łukasz Martyniec, Paweł Rataj
- 42_ Czym jest, a czym nie jest fundacja rodzinna? Co warto wiedzieć, aby uniknąć nieporozumień**
| Łukasz Martyniec
- 46_ Zachówek a fundacja rodzinna**
| Anna Wasielewska
- 50_ Przyszłość fundacji rodzinnej: co zrobić, kiedy fundacja rodzinna przestaje spełniać oczekiwania?**
| Magdalena Biedrzycka
- 54_ Kryzys rodzinny a fundacja rodzinna**
| Paulina Kolowca, Daria Leszczyk
- 57_ Nagroda Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej**

relacje

Wydawca:

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Al. Jerozolimskie 154
02-326 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

Zastępca redaktor naczelnej

Jarosław Błaszczak

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Nuthawut/Adobe Stock

Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock

Kopiowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

**EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY
BEZPŁATNIE**

Redakcja zastrzega sobie prawo
do skracania artykułów
bez naruszania zasadniczych
myśli autora oraz możliwość
dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania
śródytułów.



Maria Adamska

Redaktorka Naczelna,
maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Dzisiaj oddajemy w Wasze ręce numer niezwykły. Niezwykły nie tylko dlatego, że w całości dotyczy jednego tematu – fundacji rodzinnej, lecz dlatego, że jest on po raz pierwszy niemal w całości pomyślany i przygotowany przez naszego zasłużonego, wieloletniego Autora, Łukasza Martyńca. Oto Jego wypowiedź dotycząca koncepcji numeru.

„Przed wszystkim gorąco dziękuję redaktor naczelnej Marii Adamskiej za otwartość i za zaufanie. Bez nich nie zgodziłaby się uczynić mnie swoim zastępcą na ten szczególny i – jak sądzę – ważny, numer RELACJI. Szczególny i ważny z uwagi na swój temat.

Postanowiliśmy zaprosić do numeru takie grono autorów i w taki sposób dobrać tematykę poszczególnych artykułów, aby móc opisać fundację rodzinną możliwie szeroko, z różnych perspektyw. Nie tylko chwalcąc, ale też pokazując potencjalne zagrożenia czy niedogodności. Naszym celem jest wieloaspektowa inspiracja. Dlatego polecamy lekturę całego numeru.

Uczyniliśmy to z myślą o Czytelnikach RELACJI, czyli przede wszystkim przedsiębiorcach rodzinnych i członkach rodzin biznesowych, a także o tych wszystkich, którym bliska jest przedsiębiorczość rodzinna. Mam nadzieję, że to się w dużej mierze udało, ale ocenę pozostawiamy Czytelnikom.

Celowo pominięliśmy kwestię podatków (o podatkach w fundacji napisano chyba najwięcej), aby dać przestrzeń innym tematom. Od Ładu Rodzinnego i teorii zarządzania poczynszy, przez powołanie fundacji i związane z tym dyblematy, funkcjonowanie fundacji, zarząd i radę nadzorczą,

zachówek, aż po likwidację fundacji rodzinnej. Część autorów to osoby znane doskonale wszystkim rodzinnym i obecne od lat w tym środowisku. Pozostali są znakomitymi fachowcami w swoich dziedzinach, a nawet wnoszą istotny wkład w ten obszar, który jest na co dzień ich pasją. O wielu z nich mam zaszczyt powiedzieć, że są moimi przyjaciółmi. Bardzo dziękuję wszystkim Autorom za ich wkład i zaangażowanie.

Liczymy, że dzięki takiemu podejściu do tematu fundacji rodzinnej trafimy także do osób, które nie miały dotychczas poczucia, że prowadzą firmę rodzinną i są częścią rodziny biznesowej. Aby poszukując informacji na temat samej fundacji rodzinnej, dzięki lekturze tego numeru, bliższa stała im się idea rodzinnego biznesu i Ładu Rodzinnego, dzięki czemu – miejmy nadzieję – lepiej i bardziej świadomie projektują własne fundacje rodzinne.

Fundacja rodzinna to od dawna wyczekiwana i bardzo potrzebna forma organizacyjno-prawna, która służyć ma przede wszystkim firmom rodzinnym. Środowiska przedsiębiorców rodzinnych, skupione m.in. w Stowarzyszeniu Inicjatywa Firm Rodzinnych, od lat zabiegały o uchwalenie stosownej ustawy. Zabiegali o to także zaproszeni do tego numeru autorzy, jak Adrianna Lewandowska czy Tomasz Budziak, choć można byłoby wymienić tu wiele, wiele innych osób.”

Treść zawarta w numerze, ich kolejność, komentarze wewnątrz tekstów tworzą spójną całość, rodzaj kompendium wiedzy na temat fundacji rodzinnej. W rozważania zebrane przez Łukasza Martyńca świetnie wpisuje się także artykuł „Kryzys rodzinny a fundacja rodzinna” z kancelarii prawnej GWLAW, od dawna współpracującej ze stowarzyszeniem IFR.

I jeszcze krótka informacja o wynikach konkursu na Promotora Przedsiębiorczości Rodzinnej – trochę prywatnie, bo sama znalazłam się w gronie laureatów.

Polecam uważnie cały numer i życzę przyjemnej lektury. ●



Fundacja rodzinna jako element Ładu Rodzinnego

Adrianna Lewandowska, w rozmowie z Łukaszem Martyniłem, podzieliła się swoim doświadczeniem i wiedzą na temat instytucji budujących ład rodzinny. Rozmowa miała miejsce w kuluarach Kongresu Firm Rodzinnych we Wrocławiu, 6 czerwca 2023 r.

Łukasz Martyniec: Adrianno, bardzo cieszę się na naszą rozmowę. Dziękuję, że zgodziłaś się na wywiad do RELACJI. Kto, jak nie Ty miałby opowiedzieć o fundacjach rodzinnych? Instytut Biznesu Rodzinnego od lat promował ideę fundacji. Miał istotny wkład w prace legislacyjne. Jak dzisiaj, po tylu staraniach, odbierasz nową ustawę o fundacjach rodzinnych?

Adrianna Lewandowska: Sądzę, że ustawa nie jest zła, natomiast daleko mi do entuzjazmu. W Instytucie mamy wiele zapytań o fundację rodzinną. Wielu właścicieli firm rodzinnych chce utwierdzić się w przekonaniu, że to jest dobry pomysł. Tymczasem wydaje mi się, że jest za wcześnie, aby jednoznacznie stwierdzić, że tak jest.



dr hab. Adrianna Lewandowska

MBA, założycielka i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego. Od lat wspiera firmy rodzinne w zakresie strategii rozwoju, procesów sukcesyjnych oraz zarządzania zmianą.



Łukasz Martyniec

Prawnik, doradca sukcesyjny, prezes spółki Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o.

Dlaczego tak sądzisz?

Cóż, po pierwsze minęło zbyt mało czasu. Nie wiadomo do końca, czy i jak będą się zmieniały przepisy dotyczące



fundacji. Już widać, że się zmieniły – zanim ustawa zdążyła wejść w życie. Tego typu regulacje wymagają stabilności i przewidywalności. Tymczasem trudno przesądzić, jak będzie to wyglądało. Poza tym – gdyby okazało się, że przepisy istotnie się zmieniają (np. tak jak w Austrii), sądzę, że fundator mógłby mieć uzasadnione pretensje do osób, które namawiały go do założenia fundacji. Dlatego my nie namawiamy. Jeśli Nestor przychodzi do mnie i pyta, czy pomogę mu przygotować się do wdrożenia fundacji, to ja wtedy proszę, żeby to on przekonał mnie, że fundacja rzeczywiście do niego pasuje. Do jego sytuacji, jego rodziny i firmy oraz do procesu sukcesyjnego, który się w nich toczy. Na pewno nie należymy do tych, którzy namawiają i udają, że fundacja, niczym tajemnicza różdżka, załatwi wszystkie jego problemy z sukcesją. A po drugie, wiesz przecież, co jest najważniejsze.

Ład Rodzinny?

Dokładnie tak. Fundacja musi do niego pasować, musi z niego wynikać. Nie może, czy też nie powinna być wyłącznie wymysłem, koncepcją nestora. To musi być decyzja całej rodziny biznesowej, wsparta o solidnie zbudowany, funkcjonujący Ład Rodzinny.

No właśnie. Wyprocesowałaś z rodzinami przeszło 100 konstytucji rodzinnych. To niebywałe osiągnięcie. Przynaj się, czy one rzeczywiście działają?

Działają! Oczywiście konstytucja rodzinna to proces, ma swoją dynamikę, a każda rodzina jest inna. Ale działają. To nieustanna praca. Z większością rodzin mamy stały kontakt, proszę o przesyłanie mi uchwał rady rodziny, bardzo się cieszę z ich sukcesów. W wielu rodzinach właśnie dzięki konstytucjom udało się wyjść z poważnych, kryzysowych sytuacji, przetrwać trudny czas. Stworzyć silne podstawy do dalszego budowania.

To prawda. Doskonale zdaję sobie sprawę, jakiego rodzaju to jest praca. Powiedz w takim razie, proszę, czym jest Ład Rodzinny. Jak najprościej go zdefiniować – jeszcze bez wnikania w kontekst fundacji?

Ład Rodzinny to jest dokument, który jest wypracowany przez rodzinę zainteresowaną tym, żeby nie tylko

biznes im się rozwijał (bo to jest oczywiste, że się będzie rozwijał), ale żeby to, co może być istotną wartością dodaną do tego biznesu (czyli rodzina), nie stała się istotnym ryzykiem dla tego biznesu. Przecież rodzina może oddziaływać dwojako na biznes.

Co Ład Rodzinny powinien zawierać?

Jeżeli mnie pytasz o ład, a ład dla Ciebie oznacza konstytucję rodzinną, to pamiętajmy, że konstytucja zawiera w sobie zarówno Ład Rodzinny, jak i ład korporacyjny. Natomiast sam Ład Rodzinny obejmuje niewiele obszarów. Przede wszystkim jest to obszar związany z tym, na jakich wartościach całość opieramy. Wydaje się, że to jest błahe pytanie, ale tak naprawdę tak nie jest. Na przykład, jeżeli dana rodzina mówi, że dla niej podstawową wartością jest przedsiębiorczość oraz odwaga, to wtedy wiemy, że całość naszej strategii właścicielskiej będziemy kierunkować na zakorzenienie właśnie w tych wartościach. Tam nie będzie zachowawczego myślenia: mam i idę małymi kroczkami. Tam będzie odważne podejście, pewnie też związane z jakimś ryzykiem, bo biznes zawsze jest ryzykiem. Oczywiście ono będzie dywersyfikowane w kolejnych pokoleniach. Będą tam też zaszyte elementy zabezpieczające, żeby ta odwaga nie była zbyt ryzykowna. Wiesz, często mam takie wrażenie, że jak mówi się w firmach rodzinnych o wartościach, to idzie się w kierunku tych *stricte* moralnych, etycznych i często jest takie wyobrażenie, że to o to chodzi. Ale nie tylko o to chodzi, żeby mieć do siebie szacunek, żeby mieć do siebie zaufanie. Oczywiście to jest ważne. I zawsze trzeba dopytać, co to właściwie oznacza, ale.. to są tylko takie podstawy. Trzeba wejść głębiej, bo tylko to ukorzeni nam tak naprawdę myślenie o Ładzie Rodzinnym.

Na przykład?

Kiedy rozmawiam z rodzinami, dla których ważna jest innowacyjność: ojciec zawsze wymyślał, dziadek wymyślał – innowacja, to jest po prostu coś, co otwiera głowę. Albo są rodziny, które mówią: o nie, teraz zrównoważony rozwój. To jest nasza odpowiedzialność za nasze trzecie i kolejne pokolenia. Ja już nie myślę o tym co jest, albo o tym co było – tylko o tym, co będzie. Zrównoważony rozwój jest naszą wartością. Więc elementy Ładu zaczynają się od tego, aby dana rodzina pomyślała sobie na czym chce się ukorzeni.



I żeby była wokół tego zgoda.

No tak. Ukorzenie dla mnie oznacza, że tak długo rozmawiamy na ten temat, aż wszyscy zaczynają mówić zgodnie. To jest naprawdę magiczny moment, kiedy wszyscy mówią: tak, to jest o nas, to jest nasze DNA, to jest nasza tożsamość. I nie szuka się dalej. Mamy za sobą wiele takich procesów, mamy narzędzia, wiemy jak to zrobić. Nie zawsze to się udaje idealnie, ale... w większości rodzin tak. Dużo pracujemy na wspomnieniach, na regresie, na tym, z czego to się wszystko wzięło. Są to dobre wartości, ale nie tylko. Nie zawsze to są wartości, które rzeczywiście chcemy mieć. Może okazać się, że wypłynęły takie, które nam nie pasują. Istotne jest, co dana rodzina będzie chciała dla siebie wziąć, które zachowa i będzie rozwijać, pielęgnować. Każdy na początek wybiera sobie po 3-5 wartości, z którymi potem pracujemy. Wiesz, to jest rodzina. Niby ma to samo drzewo genealogiczne, niby ta sama historia. Wydawałoby się, że ma te same wspomnienia. Ale jest zupełnie inaczej.

Każdy pamięta co innego i każdy pamięta inaczej.

Tak jest – w inny sposób, w innych kontekstach itd. Ale z szacunku dla tego, co było, dla tego, skąd się wywodzimy, dla ojca, babci, dziadka – zaczynamy szukać w tym wszystkim tego, co łączy, pod czym wspólnie się podpisujemy. Tu już wchodzimy w drugi etap. Zaczynamy sprawdzać, jak te wartości nam rezonują. Czyli jeżeli mamy już kilka wartości wyłonionych, to zaczynamy obserwować, jak one oddziałują między nami. Zaczynamy sprawdzać, np. metodą Stevena Reissa, jak te wartości ze sobą współgrają. Pamiętasz – Kody Wartości, nasz pierwszy wspólny projekt, przy którym się poznaliśmy. Na przykład może być tak, że w danej rodzinie są bardzo skrajne wartości. Diametralnie inne niż ma brat czy siostra.

Tylko czy wtedy też się da budować?

To zależy. Myślę, że z perspektywy doświadczeń mogę powiedzieć, że gdy widzę wartości skrajne... Na przykład ktoś mówi, że ma taką wartość: gromadzenie. Można sobie pomyśleć, co to w ogóle jest za wartość? Czy to jest wartość? Ale Steve Reiss mówi, że na tak wyrażoną wartość trzeba zwrócić uwagę, bo to jest bardzo ważna wartość. Ktoś buduje na tym tak naprawdę swoją niezależność, swoją pozycję czy swoją władzę. Na gromadzeniu



właśnie. Trzeba poszperać, skąd to się bierze i do czego to danej osobie służy. A ktoś inny w tej samej rodzinie mówi: jakie gromadzenie!?! Ja potrzebuję kontaktów społecznych, ja potrzebuję wolności, przestrzeni do działania, a gromadzenie jest w ogóle nieistotne. Ono przeszkadza mi, ono mnie wiąże, to jest balast. Ja wtedy myślę sobie: OK. Ale widzę jednocześnie, że oni się kochają (to jest rodzicielstwo na przykład), że oni się słyszą. I wtedy myślę, że można zupełnie inaczej podejść do tego przy budowie Ładu. Najprawdopodobniej nie weźmiemy tych skrajnych wartości jako podstawowych, ale poszukamy głębiej i być można odnajdziemy to, co łączy. I na tym będzie już można budować.

Tylko jak to zrobić?

Oczywiście pamiętając, że oni takie wartości mają – nie możemy ich pomijać. Ale potem już, kiedy wyjdziemy z określania wartości i zajmujemy się rolami, które są elementem konstytucji (bo obok Ładu jednym z elementów konstytucji są właśnie role i przynależność), szukałabym dla każdego z nich takiej roli, gdzie mogą te właściwe tylko dla nich wartości wykorzystać dla dobra wspólnego. Czyli na przykład ten, który gromadzi (skoro przy fundacjach rodzinnych jesteśmy), będzie odpowiedzialny za te obszary biznesu, w których to gromadzenie byłoby wartością.



Albo przy zarządzaniu majątkiem rodziny, a nie samym biznesem.

No właśnie. W fundacji będzie przecież więcej ról do odegrania. Niech to będzie zarządzanie majątkiem rodzinnym dla wspólnego dobra.

No dobrze. A teraz gdybyś tak spojrziała z góry na Ład Rodzinny, jakie wymieniłabyś jego główne elementy?

To są oczywiście wartości, misja, wizja i rada rodziny – którą zakładamy, kiedy dana rodzina wie, że to będzie wsparcie dla ich komunikacji wzajemnej, dla procesów decyzyjnych. Ale też wspólnych zobowiązań, bo kiedy my zawiązujemy radę rodziny, to dajemy jej określone kompetencje. Te kompetencje służą też temu, żeby nie było punktów styku w takiej szarości, w takim niedopowiedzeniu. Żeby było jasne, kto za co odpowiada. Ostatnim elementem Ładu są zjazdy rodzinne – to uzupełnia całość.

OK. I to wszystko jest opisane w konstytucji, ale potem musimy przekonać się, że to działa. Że to nie tylko było wymyślone na etapie tworzenia, było tylko dobrą intencją, ale że to rzeczywiście zdało egzamin po jakimś czasie.

No tak, ale do konstytucji to jeszcze trochę brakuje. Jest więcej elementów. Na razie wymieniliśmy sobie tylko część. Powiedzieliśmy, że jest Ład Rodzinny, wartości, że jest ład korporacyjny, powiedzieliśmy sobie o roli i przynależności. Wiesz, ja w ogóle zaczynam od pytania o to: kim my jesteśmy jako rodzina. To jest bardzo ważne pytanie teraz. To znaczy z kim i w jakim gronie my będziemy to omawiać. Pamiętasz, kiedyś rysowaliśmy sobie takie drzewa genealogiczne, to znaczy geogramy, kto należy do rodziny, małżeństwa itd. Dziś to się coraz bardziej komplikuje. Mamy różnego rodzaju związki, jest coraz więcej związków nieformalnych. Z kolei jeśli wejdziemy w ład korporacyjny, to musimy odpowiedzieć sobie na pytania, kto powołuje zarząd, kto przed kim raportuje, czy będziemy mieli radę nadzorczą, jakie uprawnienia radzie nadzorczej chcemy dać – to wszystko są ważne rzeczy. Większość rodzin, z którymi pracuję nad konstytucjami, ma bardzo dobrze zbudowaną podbudowę pod profesjonalną radę nadzorczą. Ale zanim o radzie nadzorczej i o obsadzie do niej będę mogła coś powiedzieć, mogę zrobić to dopiero po



Głównymi elementami Ładu Rodzinnego są oczywiście wartości, misja, wizja i rada rodziny, jako wsparcie dla komunikacji, a ostatnim – zjazdy rodzinne.



omówieniu kolejnego elementu konstytucji, którym jest model biznesowy. Z odpowiedzialności mojej, którą biorę jako osoba, która holistycznie patrzy na całość, nie napiszę konstytucji bez tego, by wiedzieć, jak dana rodzina myśli o modelu biznesowym. Dlaczego? Dlatego, że inaczej to będzie tylko papier. Inaczej my nie będziemy mogli pomóc ocenić, czy ten model biznesowy na obecne czasy jest adekwatny, jest dobry, jest drapieżny, atrakcyjny. To jest to, co żeśmy kiedyś mówili, że kiedyś jeden model biznesowy starczał nam na trzy generacje. Teraz mówimy, że jedna generacja potrzebuje trzech modeli biznesowych. To się wszystko zmienia. Więc my o tym z rodziną też musimy porozmawiać. I ja coraz częściej słyszę coś takiego: wiesz, to była firma produkująca to i to, ale teraz nam się to nie opłaca, więc my się zdywersyfikowaliśmy i przenosimy się jako rodzina w zupełnie inne miejsce. I to jest OK.

Albo budujemy dywersyfikację.

Ta dywersyfikacja była zawsze, bo ona dawała bezpieczeństwo. Ale to, że robimy konwersję z jednego biznesu do innego biznesu, to jest nowe podejście. Kiedyś nestorzy nie myśleli w ogóle w ten sposób. Firma miała tkwić w tej samej branży cały czas. A nextgeny [od next generation, patrz www.nextg.pl – przypis ŁM] pokazują, że to jest jedna z opcji.

Czyli to jest nie tyle firma rodzinna, co rodzina biznesowa.

Absolutnie tak. Rodzina biznesowa jest dla mnie kierunkiem następnych 10 lat. Jak wiesz, zamknęliśmy teraz 10 lat Kongresów [Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych – przypis ŁM] i zamknęłam je właśnie słowami, że przez kolejne 10 lat będziemy mówić o rodzinach biznesowych. Nie możemy mieć poczucia porażki, że jakiś biznes się zamyka. Gdzie teraz są kaletnicy, gdzie są szewcy?



Konstytucja rodzinna ma pobudzić emocje, ma dać rodzinie poczucie, że jest to na serio, że szanujemy się, że podchodzimy do tego poważnie.



Tęsknimy za nimi, za rzemiosłem. Ale z drugiej strony świat idzie do przodu i modele biznesowe muszą być aktualne.

To może być hobby dla któregoś z członków rodziny. Ale wróćmy do konstytucji rodzinnej. Pamiętasz nasze dyskusje sprzed prawie 10 lat o mocy wiążącej konstytucji. Klasycznie to jest prywatna, poufna umowa rodzinna, która nie ma mocy wiążącej, nie wywołuje skutków prawnych. Ojciec nie pozwie do sądu syna, że ten nie wykonał uchwały rady rodziny. Myślę, że to promowane przez Ciebie od początku podejście w znacznej mierze przyjęło się w Polsce. Tymczasem, kiedy przejdziemy do fundacji rodzinnej sytuacja zmieni się diametralnie. Nie dość, że mamy bardzo twardą regulację ustawową i statut, to jeszcze jego wykonanie podlega nie tylko sądom cywilnym w razie rodzinnego sporu, lecz także audytom i nadzorowi państwa, choćby poprzez kontrole skarbowe. Jeżeli fundacja ma stać się elementem Ładu i wynikać z konstytucji – jak to pogodzić? Które rozwiązania wybrać?

Łukasz, to tak, jakbyś mnie zapytał, które auto jest lepsze: Porsche czy Mercedes? To są przecież zupełnie różne narzędzia. Konstytucja nie tylko nie ma charakteru prawnego, ale nie po to się ją tworzy. To tak samo, jak byśmy powiedzieli, że zaręczyny nie są wiążące, nie mają mocy prawnej. Ale z jakiegoś powodu kochamy te zaręczyny, sam rytuał. To ma swoją wartość, to ma swoją moc sprawczą.

Zazwyczaj...

Zazwyczaj. To samo z konstytucją. Ona ma pobudzić emocje, ma dać rodzinie poczucie, że jest to na serio, że szanujemy się, że podchodzimy do tego poważnie. I dlatego tak naprawdę konstytucja nie jest dla każdej rodziny. Jest sporo rodzin, które przychodzą do mnie po konstytucję, a ja w swojej odpowiedzialności mówię: nie teraz. To nie jest dobry moment, to nie jest jeszcze ten etap. Teraz jest np. dobry czas na to, żeby popracować np. z psychologiem. Żeby dzieci stały się partnerami dla rodziców w tych rozmowach, żeby nie bały się zapytać albo wyrazić własnego zdania. Trzeba najpierw wyrównać te emocje, aby do stołu siedli partnerzy. Po drugie: siadamy do konstytucji i celem moim jest tak popracować ze wszystkim, aby cała rodzina zobaczyła wyraźnie obrazek, do którego dążymy, żeby poczuła identyfikację z tym obrazkiem, żeby powiedzieli: OK – to jest nasza przyszłość. Potem robimy sukcesyjny plan wykonawczy.

Czyli przechodzimy do konkretów i potem następuje wdrożenie...

Tak. Musi być wdrożenie – nie wyobrażam sobie zamknięcia na samej intencji. Kto to po latach będzie pamiętał? Mamy dwa bezpieczniki. Po pierwsze to są wszystkie prawne rozwiązania i dokumenty. Doskonale wiesz, jak to działa: umowa spółki, testamenty, interczyzy, zachowki i umowy o zrzeczenie się zachowku – to wszystko, czym się zajmujesz z poziomu konkretów. Czyli wszystko to, co wyszło, że w ramach konstytucji dana rodzina chciałaby mieć. A drugim bezpiecznikiem, żeby to działało, jest funkcjonująca rada rodziny. I to się sprawdza.

Tak to powinno wyglądać.

Dopiero kiedy przekonamy się, że to rzeczywiście działa i idzie w dobrym kierunku, możemy pomyśleć o tym, żeby to na sztywno uregulować. I ubrać w ramy fundacji, statutu, regulacji. Nie wyobrażam sobie innej kolejności.

Szczerze mówiąc, ja także, jeżeli fundacja ma służyć sukcesji. Życie zweryfikuje, jak to będzie działać (lub nie) w praktyce. Adrianno, bardzo dziękuję Ci za rozmowę. Niezwykle ciekawa i inspirująca. ●



Fundacja rodzinna i trust rodzinny

jako instrumenty kontynuacji niepodzielnego majątku

Wraz z rozwojem firmy rodzinnej, tj. przechodzeniem kolejnych etapów od firmy założyciela poprzez firmę rodzeństwa oraz firmę bliskich krewnych aż po konsorcjum rodzinne, wprowadzenie pewnych standardów porządkuje pracę w firmie, ułatwia wymianę informacji w rodzinie oraz ogranicza pola konfliktów.

Elementy ładu rodzinnego to po pierwsze – umowy udziałowców, po drugie – zjazdy rodzinne stanowiące forum dyskusyjne dla członków rodziny, po trzecie – umowy rodzinne takie jak konstytucja rodziny, która służy za przewodnik dla rodziny i zawiera w sobie misję, wizję, wartości, regulujące powiązania członków rodziny z biznesem. Po czwarte – rada rodziny jako grupa najbardziej zaangażowanych w biznes przedstawicieli rodziny, którzy zajmują się planowaniem strategicznym, tworzeniem polityk oraz wzmocnieniem więzi pomiędzy biznesem a rodziną, po piąte – family office, które holistycznie zarządza istniejącym majątkiem rodziny, a po szóste – fundacja rodzinna lub trust rodzinny, w ręce których majątek rodziny lub/i firmy jest powierzony.

Ład rodzinny w etapach rozwoju firmy

Elementy ładu rodzinnego powinny być wprowadzane stopniowo wraz z przechodzeniem przez firmę do kolejnego etapu rozwoju (por. wykres 1) oraz zwiększonym stopniem zróżnicowania ról w firmie rodzinnej, szczególnie ról udziałowców z rodziny.



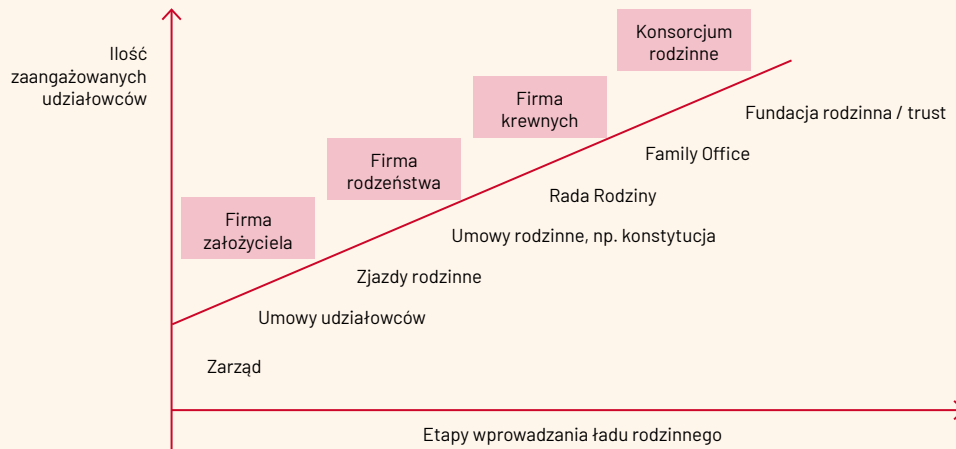
foto: Nuthawut/ Adobe Stock



Dr Marta Widz

Profesor i badacz firm rodzinnych oraz ich zaufany doradca. Stale współpracuje z INSEAD we Francji i Singapurze, Nanyang Technological University w Singapurze oraz University of Vermont w USA. Specjalizacja: ład firmy rodzinnej, zrównoważony rozwój oraz zarządzanie majątkiem, w tym family office.

Wielopokoleniowe, wieloosobowe rodziny biznesowe, w skład których wchodzi i udziałowcy aktywni, i udziałowcy pasywni, tzn. udziałowcy pracujący w firmie, jak i tacy, którzy nie angażują się w biznes rodzinny, rzadko osiągają jedność. Wśród grupy tak różnorodnych udziałowców z rodziny znajdują się i tacy, dla których najważniejszym celem będzie otrzymywanie hojnych dywidend, wysoka płynność finansowa, wysoka skłonność do ryzyka, krótki horyzont czasowy, jak i tacy, którzy cenić będą zrównoważony rozwój firmy, przedkładając długowieczność biznesu rodzinnego nad doraźne osobiste bogactwo. Tak różnorodne cele stanowią oczywiste konflikty interesów wśród akcjonariatu rodzinnego. Do tego dochodzą starcia pomiędzy udziałowcami mniejszościowymi



Wykres 1: Ład rodzinny ulega formalizacji i rozbudowaniu wraz z rozwojem firmy rodzinnej. Zellewger (2012).

i większościowymi oraz tymi, którzy mają i nie mają prawa głosu, mogące doprowadzić do nieodwracalnego podziału i rozdrobienia majątku tak firmy, jak i rodziny, a w konsekwencji do likwidacji firmy rodzinnej.

Newralgicznym punktem jest sukcesja, która stanowi potencjalnie kryzys jedności rodziny i jedności firmy. To właśnie transfer własności oraz podział majątku rodzinnego stanowi największe zagrożenie dla przetrwania firmy w procesie sukcesyjnym. Olbrzymie znaczenie ma tu wizja rodziny dotycząca firmy oraz preferencje poszczególnych członków rodziny: to, czy firma przetrwa jako firma rodzinna do kolejnego pokolenia jest między innymi związane z jednymyślnym dążeniem rodziny do jedności firmy. Oznacza to, że wszyscy członkowie kolejnego pokolenia muszą przedkładać trwanie firmy nad krótkookresowe, ale za to szybkie, wzbogacenie się wynikające na przykład z potencjalnej sprzedaży firmy i podziału majątku.



Głównym zadaniem fundacji rodzinnej i trustu nie powinna być optymalizacja podatkowa, lecz uchronienie majątku przed nieuzasadnionymi i nieuprawnionymi roszczeniami członków rodziny.



Ochrona majątku rodzinnego

Stworzenie struktur pośredniczących pomiędzy rodziną a majątkiem, takich jak fundacja rodzinna lub struktury trustu, jest skuteczną formą uniknięcia rozpadu firmy i roztrwonienia majątku w wyniku konfliktów pomiędzy udziałowcami z rodziny. Fundacje rodzinne i trusty zakładane są głównie by zrealizować następujące cele:

- Zapewnienie niepodzielności majątku
- Zapewnienie kontynuacji majątku
- Zarządzanie majątkiem.

Dodatkowo fundacje rodzinne i trusty zakładane są by długookresowo – także na wiele dekad po śmierci założyciela fundacji – wspierać finansowo i promować rodzinę. Może to przybrać formę wypłat finansowych uwarunkowanych ustaleniami zawartymi w statucie, np. takimi, jak wypłata 100 tys. złotych w momencie ukończenia studiów wyższych czy zawarcia związku małżeńskiego, regularne wypłaty dywidend, we wzrastającej wysokości uzależnionej od wieku, z dochodów fundacji/trustu dla członków rodziny zdefiniowanych jako osoby spokrewnione z założycielem fundacji, z wykluczeniem współmałżonków. To właśnie ta giętka warunkowość (tj. olbrzymia dowolność ustalenia kto i pod jakim warunkiem może być beneficjentem) oraz długi horyzont czasowy (statuty fundacji rewidowane są zazwyczaj raz na 20 lat) stanowią o tym, że fundacja i trust są atrakcyjnym instrumentem prawnym konkurującym z testamentem jako instrumentem wykorzystywanym w sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (Węclawiak, 2016).

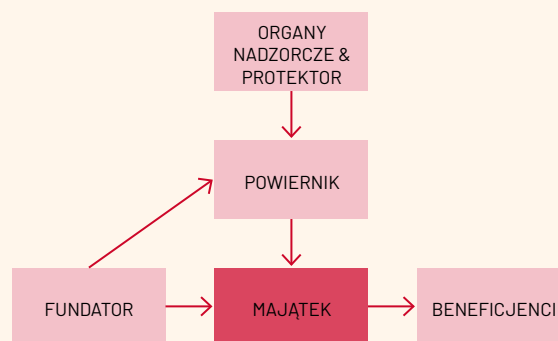


Warto podkreślić, że głównym zadaniem fundacji rodzinnej i trustu nie powinna być optymalizacja podatkowa, lecz ochronienie majątku przed nieuzasadnionymi i nieuprawnionymi roszczeniami, takimi jak ekstrawaganckie rozporządzanie majątkiem przez członków rodziny, konflikty i wojny rodzinne prowadzące do nadmiernych wydatków, porwania dla okupu i szantaże skierowane w kierunku członków rodziny, egzekwowanie rzekomych roszczeń przez „przypuszczalnych” wierzycieli lub inne formy konfiskaty majątku (Von und zu Liechtenstein, 2014).

Z tych historycznych korzeni, na przestrzeni wieków, rozwinęło się wyrafinowane prawo trustów w Anglii, które ma swoje odpowiedniki w krajach jurysdykcji anglosaskiej (*common law*). Fundacje rodzinne, częściej i chętniej zakładane w krajach o jurysdykcji Europy kontynentalnej, są alternatywą prawa cywilnego dla trustów. Z prawnego punktu widzenia fundacje, które na przykład mają osobowość prawną, i trusty, które osobowości prawnej nie mają, są zupełnie innymi instrumentami prawnymi. Pomimo tego, z punktu widzenia ich funkcjonalności w zapewnieniu kontynuacji i zarządzaniu niepodzielnym majątkiem firm rodzinnych, oba te instrumenty wykazują wiele wspólnych cech.

I tak, w obu przypadkach zaangażowane są trzy strony: (I) fundator – założyciel fundacji lub trustu, który powierza majątek w ręce (II) powiernika, który nad majątkiem tym sprawuje pieczę, oraz (III) beneficjenci, którzy uprawnieni są poprzez zapisy w statucie do czerpania zysków i korzyści z fundacji (por. wykres 2). Dodatkowo ład fundacji

i trustów (*foundation governance* i *trust governance*) zawiera organy nadzorcze, w skład których zazwyczaj wchodzi osoby z rodziny, jak i osoby spoza rodziny.



Wykres 2: Struktura fundacji rodzinnej i trustu.
Opracowanie własne.

Takie rozwiązanie zostało na przykład przyjęte w firmie Hilti z branży budowlanej: w Radzie Fundacji Rodzinnej zasiadają tak członkowie rodziny, jak i członkowie kadry zarządczej firmy, niebędący częścią rodziny. Gwarantuje to harmonię pomiędzy rodziną i firmą.

Zdawać by się mogło, że oddzielenie majątku firmy od rodziny poprzez stworzenie struktur pośredniczących, takich jak fundacja rodzinna lub trust, może pociągnąć za sobą zupełną utratę kontroli rodziny nad firmą. Tak się jednak nie dzieje, gdyż oba te twory prawne są na tyle elastyczne, że pozwalają na ustanowienie „szytych na miarę” statutów, w których można ustanowić na przykład, ile



Strukturą prawną spotykaną w firmach rodzinnych jest holding służący konsolidacji całości firmy na poziomie własnościowym, ale nie jest instrumentem zarządzania majątkiem prywatnym.



głosów z rodziny jest potrzebnych do przegłosowania konkretnych zagadnień dotyczących tak rodziny, jak i firmy. Co więcej, fundacje rodzinne i trusty są tak naprawdę kolejnym krokiem w ustanawianiu ładu rodzinnego i struktur firm rodzinnych, które tak bardzo ewoluują na przestrzeni dziejów firmy i rodziny. Już na etapie *family office* ustanawiana jest struktura pośrednicząca, która nie jest częścią ani rodziny, ani firmy, której jednak cele są ograniczone do holistycznego zarządzania istniejącym majątkiem rodziny.

Warto jeszcze podkreślić różnicę pomiędzy *fundacją rodzinną* a *fundacją charytatywną*, znaną w polskiej jurysdykcji, która to może być powołana do życia jedynie do celów społecznie lub gospodarczo użytecznych. Nadzór takiej fundacji leży w większej mierze w gestii organów administracji państwowej niż w gestii fundatora. Często jednak firmy rodzinne, jako te, które z reguły w znacznie większym stopniu niż firmy nierodzinne zaangażowane są w działalność filantropijną, korzystają ze struktur fundacji charytatywnych.

Dodatkowo strukturą prawną często spotykaną tak w firmach rodzinnych, jak i w firmach nierodzinnych, jest holding, który umożliwi konsolidację całości firmy na poziomie własnościowym poprzez skupienie udziałów spółek-córek. Instrument ten jednak nie jest wykorzystywany do zarządzania majątkiem prywatnym i często istnieje w rozbudowanych strukturach firm rodzinnych równoległe z fundacją rodzinną.

Podsumowując, sukcesja stanowi potencjalny kryzys jedności rodziny i jedności firmy, gdyż transfer własności

oraz podział majątku rodzinnego może doprowadzić do konfliktów między różnego rodzaju udziałowcami. Utworzenie struktury pośredniczącej pomiędzy rodziną a majątkiem, takiej jak fundacja rodzinna lub trust rodzinny, jest skuteczną formą zapewnienia niepodzielności i kontynuacji majątku oraz sposobem na zarządzanie majątkiem, tak by w długim okresie rodzina jako beneficjent była wspierana finansowo na zasadach określonych w statucie fundacji lub trustu. Ustanowienie fundacji rodzinnej jako właściciela firmy lub powierzenie majątku firmy trustowi jest zaawansowanym stadium struktur ładu rodzinnego, które w swoim zamyśle są źródłem stabilności tak dla rodziny biznesowej, jak i dla firmy. A o to właśnie chodzi: jak wynika z badań przeprowadzonych w ramach projektu Kody Wartości firma rodzinna „ma znaczną wartość tak emocjonalną, jak i użyteczną w sensie ekonomicznym, także dla rodziny. Innymi słowy, jest zarówno powodem do dumy, jak i zabezpiecza interesy rodziny i własne. Jest chronionym źródłem stabilności” (Kody Wartości, 2013, p. 76) ●

Powyższy materiał oparto o fragmenty rozdziału 6.5.4. *Fundacja rodzinna i trust rodzinny jako instrumenty kontynuacji niepodzielnego majątku*, autorstwa Marty Widz, pochodzącego z publikacji: Lewandowska A. (red.), Andrzejczak P., Stradomski M., *Narodziny firmy rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać firmę następcom.*, wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2015, s. 371 i nast.

Bibliografia

- Kody Wartości. (2013). *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu "Kody Wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych"*. Poznań: PARP.
- Von und zu Liechtenstein, P. (2014). *Possible Uses of Liechtenstein Wealth Preservation Structures*. In F. A. Schurr (Ed.), *Trusts in the Principality of Liechtenstein and Similar Jurisdictions. Aspects of Wealth Protection, Beneficiaries' Rights and International Law* (pp. 39-50). Zurich/St.Gallen: Dike Verlag AG.
- Węclawiak, M. (2016). *Jeśli jesteś bogaty, powinienes mieć fundacje!* *Challenger, Magazyn Młodych Ekonomistów* (3), 23-28
- Zellweger, T. M. (2012). *Wykład „Governance in Family Firms” wygłoszony na Uniwersytecie w St.Gallen*. St.Gallen



Czy fundacja rodzinna jest szansą dla przedsiębiorstw rodzinnych?

Perspektywa nauk o zarządzaniu i jakości

W literaturze przedmiotu są już zidentyfikowane cztery kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych. Są nimi: odpowiednio zaplanowana i wdrożona sukcesja (zarządzania i własności jako dwie komplementarne części procesu), optymalizacja źródeł finansowania wzrostu, profesjonalizacja zarządzania biznesem i zarządzania jego własnością oraz neutralizowanie konfliktów rodzinnych. Te czynniki determinują sukces i wielopokoleniową kontynuację tradycji rodzinnych.

W realiach polskich pojawia się nowa forma osoby prawnej – fundacja rodzinna, dedykowana przedsiębiorstwom rodzinnym, której celem jest pomoc rodzinom przedsiębiorczym w opanowaniu niektórych z tych głównych, wymienionych wcześniej czynników sukcesu. Fundacja ma być narzędziem sukcesji własności rodziny, ochrony tej własności i profesjonalizacji zarządzania nią, a w pewnym zakresie optymalizacji źródeł finansowania wzrostu głównych aktywów biznesowych. Z formy fundacji mogą jednak skorzystać osoby fizyczne będące „menedżerami” najemnymi w przedsiębiorstwach nierodzinnych w celu ochrony i powiększania swoich majątków. Wątpliwości moje dotyczą polityków i osób zasiadających w spółkach skarbu państwa, w instytucjach samorządowych z ich nominacji, oczywiście bez względu na opcję polityczną. To rozszerzenie rodzi możliwość wystąpienia patologii, która nie służy szeroko pojętemu interesowi społecznemu, a może się okazać, że i reputacji samych przedsiębiorstw rodzinnych.

Szanse związane z fundacją rodzinną

Fundacja rodzinna dedykowana właścicielom przedsiębiorstw rodzinnych pozwala efektywnie konsolidować majątek rodziny, chronić go i powiększać. Spełnia wszystkie



dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ

Wydział Zarządzania, Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego

postulaty zgłaszane w literaturze przedmiotu a dotyczące profesjonalizacji zarządzania majątkiem przedsiębiorstwa rodzinnego. Zarząd fundacji pełni rolę „rady konsultacyjnej”, znanej we wcześniejszych dobrych praktykach na Zachodzie, składającej się z głównych właścicieli, menedżerów i ekspertów, doradców zewnętrznych, która nie tylko oceniała okresowo zachowania strategiczne biznesu, ale rekomendowała i egzekwowała *shareholder agreements* regulujące między innymi kwestie umów przedmażeńskich, sposobu dziedziczenia udziałów, ich wypłat, trybu i czasu wycofywania się z biznesu, sposobu rozwiązywania patów decyzyjnych itp. Oczywiście nie we wszystkich przedsiębiorstwach rodzinnych takie rady funkcjonowały, w wielu nie było podpisanych umów typu *shareholder agreement*, czego konsekwencją były problemy, bariery dalszego funkcjonowania, nie mówiąc już o barierach wzrostu i rozwoju. Konstytucja rodzinna miała temu zapobiegać, lecz jako narzędzie fakultatywne i nieumocowane prawem nie wypełniała swojej roli, nie była skuteczna.



Fundacja rodzinna jest umocowana prawem, a jej zarząd nabywa prerogatywy rady konsultacyjnej, towarzystwa powierniczego (trustu) oraz inwestora rodzinnego ze wszystkimi skutkami prawnymi. W tej ostatniej roli może być finansowym wsparciem dla rozwoju i wzrostu samego biznesu jako najważniejszego aktywa majątkowego rodziny. Motywem głównym zakładania fundacji rodzinnej w Europie, czy jej amerykańskiego odpowiednika *Family Limited Partnership* (Komandytowa Spółka Rodzinna), była dystrybucja własności biznesu bez płacenia należnego podatku od spadku i darowizn. Są bowiem kraje, w których podatek ten sięga 50% i więcej. W Polsce, podobnie jak w Wielkiej Brytanii czy w Hiszpanii, podatek ten wynosi 0% dla najbliższych członków rodziny (grupa 0), zatem polski ustawodawca musiał kierować się innymi względami.

Fundacja zabezpiecza interesy wszystkich wskazanych przez fundatora beneficjentów według jego woli, ich zasług, zaangażowania się w biznes rodzinny i obroną ścieżkę kariery zawodowej. Przeciwdziała rozdrobnieniu

własności w biznesie rodzinnym, co usprawnia decyzyjność menedżerską i ogranicza konflikty. Beneficjenci, którzy nie łączą swojej przyszłości z biznesem rodzinnym, powinni otrzymywać świadczenia inne niż udziały w nim. Mimo że podobne rozwiązania można wdrażać bez powoływania fundacji, ale wtedy nie mają one charakteru obowiązującej procedury przewidującej precyzyjną i transparentną listę beneficjentów, tryb, czas, warunki, zakres świadczeń, no i gwarancję ich wykonalności.

Szansą związaną z fundacją są także przewidziane prawem formy jej działalności gospodarczej wolnej od opodatkowania. Jedną z nich daje podstawę do łatwiejszego tworzenia grup kapitałowych, przejmowanie już istniejących przedsiębiorstw w drodze nabywania pakietów kontrolnych ich akcji/udziałów w celu zwiększenia propozycji wartości dla klientów głównego biznesu rodzinnego lub w celu konsolidacji sektora, powiększenia własnego udziału w rynku, a tym samym pozycji konkurencyjnej biznesu rodzinnego.



Możliwość nieopodatkowanego zarobkowania na podstawie wynajmu, dzierżawy jest sposobem powiększenia majątku rodziny. Na przykład w czasach transformacji energetycznej i trendu na OZE dochodowe okazuje się być dzierżawienie wolnych terenów z przeznaczeniem na farmę fotowoltaiczną czy wiatraki. Jest to długotrwałe, bezpieczne źródło zarobkowania. Szczególnie uprzywilejowane mogą być gospodarstwa rolne, agroturystyczne dysponujące niewykorzystanymi areałami ziemi. To samo dotyczy inwestowania w nieruchomości biznesowe lub mieszkalne czy budowania platform cyfrowych.

Fundacja w sposób transparentny dokonuje podziału wypracowanych zysków z różnych źródeł na świadczenia dla beneficjentów oraz na dalszy rozwój aktywności biznesowej. Proporcje podziału są determinowane potrzebami inwestycyjnymi biznesu i potrzebami finansowymi rodziny. Przedsiębiorstwa rodzinne w pierwszych fazach swojego cyklu życia powinny nadawać priorytet potrzebom inwestycyjnym biznesu, aby zwiększyć szanse jego przetrwania i sukcesu. Czym biznes będzie większy i miał lepszą pozycję konkurencyjną, tym więcej otrzymają świadczeń beneficjenci w przyszłości bez uszczerbku dla biznesu.

Słabe strony fundacji rodzinnej

Jak każde rozwiązanie legislacyjne, fundacja rodzinna nie jest wolna od pewnych słabości.

1. Fundacja tylko częściowo rozwiązuje problem sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wiadomo, że proces ten składa się z dwóch komplementarnych części: transferu własności i transferu władzy (zarządzania). Sama regulacja własności nie niweluje zagrożeń w trakcie zmiany pokoleniowej i po niej. Własność można przekazać bez wykorzystywania fundacji, przy zastosowaniu dostępnych dotychczas regulacji prawnych. Rodzina w biznesie pełni rolę właścicielską i w większości przypadków rolę zarządczą, menedżerską. Od tego, jak rodzina będzie kształtować zachowania strategiczne biznesu, będą zależeć jego wyniki finansowe, a zatem potencjalne źródło bezpieczeństwa finansowego członków rodziny. Nowi liderzy/sukcesorzy władzy muszą mieć kompetencje na miarę XXI wieku. Ci, którzy mają wywodzić się z rodziny właścicielskiej, muszą przejawiać silną orientację przedsiębiorczą, przejść odpowiednio zaprogramowaną

Fundacja przeciwdziała rozdrobnieniu własności w biznesie rodzinnym, co usprawnia decyzyjność menedżerską i ogranicza konflikty.

ścieżkę edukacyjną, mieć wiedzę branżową, a nawet jakieś osiągnięcia biznesowe, doświadczenie spoza przedsiębiorstwa rodzinnego i w końcu muszą przejść zwycięsko konfrontację z kandydatami spoza rodziny, już zatrudnionymi w przedsiębiorstwie lub z kandydatami spoza rodziny i spoza przedsiębiorstwa. Formalnym, proceduralnym obowiązkiem zarządu fundacji rodzinnej powinno być powołanie komitetu sukcesyjnego, który pokieruje procesem sukcesyjnym z odpowiednim wyprzedzeniem, według ustalonych zasad i harmonogramu. Ustawowo w składzie takiego komitetu powinien znaleźć się przynajmniej jeden doradca/konsultant spoza rodziny. Fundacja o takich prerogatywach może istotnie zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia transferu międzypokoleniowego. Rozwiązanie sukcesji zarządzania, nadanie jej formalnego, proceduralnego i wymagalnego charakteru leży w interesie rodziny właścicielskiej i pozostałych interesariuszy.

2. Nie wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne mogą skorzystać z rozwiązania, jakim jest fundacja. Regulacje dotyczące fundacji domyślnie wskazują następujące grupy jej adresatów.
 - **Niektóre średnie, a przede wszystkim duże przedsiębiorstwa.** Kapitał z podziału zysku trafiający do właścicieli takich przedsiębiorstw jest znaczący i wymaga właściwego zarządzania nim: dywersyfikacji jego lokat, rozłożenia ryzyka finansowego, zapewnienia bezpieczeństwa materialnego członków rodziny, a także jego pomnażania. W takiej sytuacji są: Richard Branson, Elon Musk, Bill Gates, Adam Góral czy rodzina Kulczyków. Fundacja byłaby dla nich idealnym rozwiązaniem. Zarząd fundacji składałby się z wysokiej klasy ekspertów finansowych i inwestycyjnych, ponieważ fundację byłoby na to stać. Z kolei mikro i małe przedsiębiorstwa w początkowych fazach swojego cyklu życia walczą o przetrwanie i praktycznie większość wypracowanych zysków

jest reinwestowana w umacnianie pozycji konkurencyjnej biznesu, w jego rozwój i wzrost, często kosztem potrzeb finansowych rodziny. Te, które robią inaczej, mają większe prawdopodobieństwo niepowodzenia. Należy pamiętać, że w takiej grupie przedsiębiorstw biznes jest najważniejszym i najbardziej wymagającym aktywem w strukturze majątku rodziny. Oczekiwane korzyści mogą nie równoważyć kosztów założenia i utrzymania fundacji. Kapitał zakładowy fundacji na poziomie 100.000 zł może być dla wielu przedsiębiorstw barierą nie do pokonania albo zbyt kosztowną alternatywą dla realnej inwestycji w rozwój biznesu.

- **Przedsiębiorstwa zainteresowane szybką konsolidacją w sektorze lub wzrostem zewnętrznym.** Bez względu na wielkość, przedsiębiorstwa mogą ze względów strategicznych słusznie wykorzystywać fundację do tworzenia grup kapitałowych poprzez przejęcia kontrolnego pakietu udziałów/akcji w już istniejących przedsiębiorstwach konkurencyjnych lub w przedsiębiorstwach swoich kluczowych dostawców bądź odbiorców. Ma to miejsce w sektorach młodych, rozproszonych, o dużym natężeniu konkurencji.
 - **Rodziny przedsiębiorcze, które mają potrzebę zabezpieczenia materialnego** swoich niepełnoletnich, niepełnosprawnych członków, jeśli jakość świadczenia i jego koszt w ramach fundacji są bardziej konkurencyjne niż w tradycyjnym towarzystwie powierniczym.
 - **Wąska grupa przedsiębiorstw lub rodzin mająca w swojej dyspozycji aktywa** nadające się do najmu i dzierżawy.
 - **Osoby fizyczne, które chcą** z jakichś powodów znanych tylko im szczególnie chronić swój majątek osobisty.
3. Poziom wymaganego kapitału zakładowego powinien być uzależniony od wartości majątku wprowadzanego do fundacji rodzinnej.
 4. Fundacja nie oferuje wyraźnie odczuwalnych korzyści merkantylnych, jakichś zwolnień, odpisów itp. Taką niewątpliwą korzyścią w odpowiedniku amerykańskim fundacji jest możliwość unikania płacenia podatku od spadków i darowizn, który w tamtych warunkach jest wysoki bez względu na linię dziedziczenia. W Polsce na szczęście takiego podatku nie ma.



Podsumowanie

Na przełomie kilku ostatnich lat zostały podjęte cenne inicjatywy ustawodawcze, takie jak status zarządcy sukcesyjnego, zapisy windykacyjne w testamentach, które są rozwiązaniem specyficznych problemów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Przyszła kolej na fundację rodzinną. Czas pokaże, na ile zostanie ta regulacja doceniona przez głównych zainteresowanych. Wszystko, co jest nowe, budzi na początku nieufność i potrzeba jest czasu, aby obeznac się z tym nowym tworem prawnym, dokonać rachunku ekonomicznego wykorzystania go w konkretnych przypadkach przedsiębiorstw rodzinnych i nabrać przekonania na temat jego użyteczności. Najważniejsze w chwili obecnej jest, aby fundacja rodzinna zaistniała w świadomości podmiotów, którym jest dedykowana. Nie mam wątpliwości, że w przypadku powodzenia tej regulacji prawnej wygranymi będą prawnicy prowadzący kancelarie i liczący na wzmożony popyt ze strony przedsiębiorców rodzinnych na usługi w zakresie powoływania fundacji. Osobiście oczekuję dyskusji w zakresie poszerzenia celów fundacji rodzinnej o funkcję koordynowania procesu sukcesji władzy, zarządzania w biznesie, czyli procesu przygotowywania młodego pokolenia do objęcia przywództwa lub selekcji kandydatów na to stanowisko spoza rodziny. ●



Fundacja rodzinna w Liechtensteinie

Magdalena Rokosz, MBA, odpowiedzialna za rozwój biznesu w Niemczech i Europie Środkowowschodniej firmy Industrie-Und Finanzkontor Ets., podczas spotkania z Łukaszem Martyńcem opowiada o doświadczeniach z fundacjami rodzinnymi w Liechtensteinie.

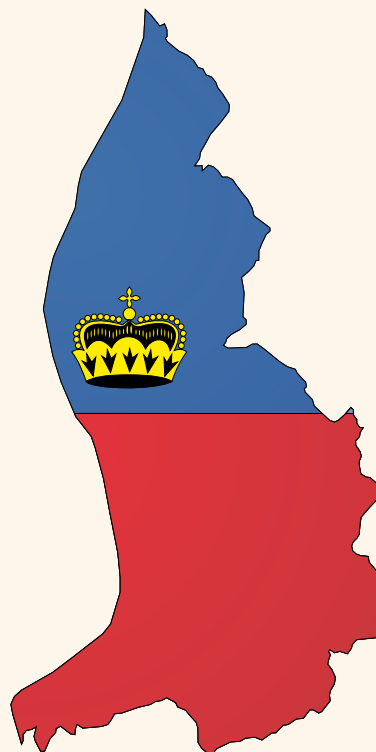


foto: Sergey Fedoskin / Adobe Stock

Łukasz Martyniec: Na początek proszę opowiedzieć kilka słów o firmie, którą Pani reprezentuje. Jak długo działacie, jakie są wartości Pani organizacji?

Magdalena Rokosz: Industrie – und Finanzkontor (I&F) została założona w 1948 roku, już 75 lat temu. Jesteśmy firmą prywatną. Industrie – und Finanzkontor jest własnością i jest zarządzana przez członków rodziny księcia Michaela z Liechtensteinu i hrabiego Francisa von Seilern-Aspang. Wszyscy pracownicy (ponad 60 osób) mają szerokie doświadczenie w biznesie powierniczym, ekonomii i administracji biznesowej, planowaniu prawnym i podatkowym, bankowości, controllingu i księgowości itp.

Industrie – und Finanzkontor to wiodąca firma powiernicza z klientami ze wszystkich kontynentów. Nasze korzenie wywodzą się z Książęcego Domu Liechtenstein. Dom Książęcy Liechtenstein jest jedną z najstarszych rodzin panujących i dowodzi, że majątek może być zabezpieczony i chroniony przez wiele pokoleń. Opracowujemy indywidualne rozwiązania i mechanizmy ochronne. W codziennym świadczeniu usług kierujemy się dalekowzrocznością i najwyższą poufnością. Potrzeby klientów stanowią podstawę naszego długoterminowego i zrównoważonego



Magdalena Rokosz

Ma ponad 25-letnie doświadczenie w bankowości, szerokim rynku finansowym i we współpracy z zagranicznymi inwestorami. Łączy zainteresowania geopolityczne oraz doświadczenia zawodowe doradzając przedsiębiorcom. Absolwentka podyplomowych programów m.in. University of Bristol, IESE University, a wcześniej Uniwersytetu Gdańskiego.



Łukasz Martyniec

Prawnik, doradca sukcesyjny, prezes spółki Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o.

zarządzania powierniczego. Doradzamy i informujemy proaktywnie oraz kompleksowo, dlatego kompetentne osoby pozostają do dyspozycji klientów przez cały czas.

I&F to także tradycja i wyjątkowa historia. I&F oferuje wyłącznie szerokie usługi powiernicze. Nie oferujemy np. zarządzania aktywami, usług podatkowych (z wyjątkiem Liechtensteinu), aby uniknąć potencjalnych konfliktów interesów. To zdecydowanie wyróżnia nas na tle największych instytucji tego typu w Księstwie Liechtenstein.



Jak długo fundacje rodzinne działają w Liechtensteinie? Jak z perspektywy historycznej wygląda stabilność przepisów prawa w tym zakresie?

Prawo fundacyjne Liechtensteinu istnieje od 1926 r. i jest bardzo stabilne. Wymagało jedynie aktualizacji w 2008 r. Z biegiem czasu osiągnęło ono wysokie uznanie i posłużyło jako wzór dla różnych innych jurysdykcji przy opracowywaniu własnych przepisów dotyczących fundacji (np. Austria w 1996 r.).

Liechtenstein jako centrum finansowe idealnie nadaje się do przechowywania majątku, a podmioty prawne, które służą do planowania sukcesji w Liechtensteinie, od lat mają ocenę AAA. Na szczególną uwagę zasługują dziesięciolecia stabilności politycznej, gospodarczej i prawnej Księstwa, jego konkurencyjna na arenie międzynarodowej gospodarka i zdrowe finanse państwowe, a także solidne podstawy geopolityczne w postaci traktatu celnego i walutowego ze Szwajcarią oraz członkostwa w Europejskim Obszarze Gospodarczym (EEA).

Od wielu lat Liechtenstein przestrzega międzynarodowych standardów w zakresie należytej staranności i nadzoru rynku finansowego w walce z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu. Znajduje się na białej liście OECD. System nadzoru w Liechtensteinie jest wielokrotnie chwalony na poziomie międzynarodowym za wdrażanie nowoczesnych rozwiązań legislacyjnych. Sfera prywatna jest nadal uważana za nienaruszalną, o ile nie stoi

w sprzeczności z przestrzeganiem przepisów podatkowych lub nie jest wykorzystywana jako schronienie dla machinacji przestępczych. W związku z tym stanowi ona przede wszystkim ochronę przed nieuzasadnionym dostępem i wyłączeniem. Ponadto opodatkowanie osób prawnych z Liechtensteinu jest proste i zgodne z przepisami UE.

Robi wrażenie. W tak długim czasie musiało nazbierać się sporo doświadczeń. W jakich celach mogą być tworzone fundacje rodzinne?

W Liechtensteinie istnieją różne rodzaje fundacji: fundacje nastawione na interes prywatny (fundacje rodzinne) oraz fundacje nastawione na zysk wspólny (fundacje filantropijne). Fundacje o wspólnym celu mogą mieć strukturę fundacji mieszanych, np. z przewagą celów rodzinnych, ale jednocześnie realizować cele charytatywne wskazane przez fundatora/fundatorów.

Jak w uproszczeniu wygląda podstawowy model fundacji rodzinnej? Jaka jest jej struktura i organy?

Każda fundacja jest szyta na miarę oczekiwań fundatora. Szczegółowo omawiamy wszystkie dostępne możliwości. Jako przykład mogę opisać następującą strukturę.

Obowiązkowym organem jest oczywiście zarząd, tzw. Rada Fundacji. Składa się z dwóch lub więcej członków.



fot. Creative Bringer / Adobe Stock

Mogą to być osoby fizyczne lub prawne. Zarząd fundacji reprezentuje fundację na zewnątrz, zarządza aktywnie zgodnie z celami fundacji i w interesie beneficjentów. W skład zarządu musi wchodzić przynajmniej jeden certyfikowany powiernik, obywatel Liechtensteinu.

Czyli inaczej niż w Polsce, musi być członek zarządu spoza rodziny i to miejscowy. Podczas prac nad ustawą takie rozwiązanie było mocno krytykowane. Ostatecznie stanęło na tym, że fundator ma taką opcję, ale nie wymóg.

Rozumiem obawy polskich przedsiębiorców przed dodatkowymi kosztami oraz zaufanie do członków rodziny. U nas ma to jednak nieco inny wymiar. Członkiem zarządu z ramienia Liechtensteinu jest osoba posiadająca odpowiednie kwalifikacje i certyfikat, który zdobywa się po zdaniu niezwykle trudnego egzaminu. Wnosi istotną wartość dodaną, np. w sytuacji, kiedy fundator mianowałby członkiem zarządu swojego syna, który nie posiada doświadczeń w prowadzeniu fundacji, nie zna regulacji prawnych i podatkowych i obca mu jest specyfika tej działalności. To nie jest też przykładowo członek zarządu spółki rodzinnej, który przy okazji obejmie także zarząd w fundacji. Certyfikowany powiernik zadba także o ciągłość reprezentacji i realizacji celów fundacji w sytuacji wakatu członków zarządu z rodziny fundatora.

W Liechtensteinie stawiamy na wiarygodność i znajomość roli powiernika. Liczy się dbałość o utrzymanie

pierwotnej woli fundatora, z naciskiem na przestrzeganie Ładu Rodzinnego, reguł zgodności i kontroli. Wielokrotnie przekonywałam się, jak ważne jest to wsparcie dla fundatora i jego rodziny w tym zakresie.

W Polsce nie mamy jeszcze tych doświadczeń. Dobre praktyki w tym zakresie będą dopiero się kształtować.

Zapewne kolejne 10-15 lat pomoże w wypracowaniu standardów. Myślę, że nasze doświadczenia w I&F w kształtowaniu zasad Ładu Rodzinnego, a nawet prostym – jakby się wydało – administrowaniem fundacji, mogą okazać się cenne.

To prawda. Choć sam brałem udział w pracach nad wieloma konstytucjami rodzinnymi czy innymi umowami Ładu Rodzinnego, zdaję sobie jednak sprawę z powagi wyzwań, jakie nas czekają. Konstytucje rodzinne z definicji są prywatnymi porozumieniami rodzinnymi, które nie są prawnie wiążące. Mają inną dynamikę i żyją innym życiem, niż – jak mi się wydaje – np. cele fundacji rodzinnej określone w sposób wiążący przez fundatora w statucie na wiele pokoleń do przodu. Tutaj mamy do czynienia z materią wymagającą większego doświadczenia, aby móc bardziej precyzyjnie i jednocześnie odpowiedzialnie ułożyć w sposób wiążący przyszłe reguły funkcjonowania fundacji. A co z nadzorem?



Wszystko zależy od fundatora. Jeśli utworzenie organu kontrolnego jest pożądane, musi to zostać wyrażone przez założyciela podczas formowania fundacji. Obowiązkiem organu kontrolnego jest sprawdzenie, czy aktywa fundacji są prawidłowo zarządzane i czy realizowane są cele fundacji, tzn. czy interesy beneficjentów są zabezpieczone. Organ kontrolny jest używany dość rzadko. Może nim być instytucja audytowa, która jest niezależna od fundacji, wykwalifikowana osoba zaufania założyciela czy też sam założyciel.

Oddzielnym organem, który jest częściej powoływany, jest rada protektorów, inaczej rada doradcza. Pełni ona bardzo istotne funkcje mając prawo weta. Może nadzorować działalność zarządu fundacji, doradza jego członkom w wyznaczonych sprawach i może składać wnioski do zarządu fundacji. Niektóre transakcje mogą być uzależnione od zgody rady doradczej lub protektora.

Czyli pełni zblizoną funkcję do naszej rady nadzorczej. A jak wygląda audyt? Jest, tak jak u nas, obowiązkowy?

Tylko fundacje pożytku publicznego są pod nadzorem Departamentu Sprawiedliwości w Liechtensteinie i muszą mieć obowiązkowy audyt. Oczywiście w każdej fundacji audyt można zlecić. Oddzielną procedurą są audyty naszej działalności jako podmiotu świadczącego usługi powiernicze. Co jakiś czas przeprowadzana jest kontrola, sprawdzane są księgi prowadzonych przez nas fundacji. Porównałabym to do działań KNF w Polsce w stosunku do banków i instytucji finansowych.

No właśnie, czy prowadzenie fundacji w Liechtensteinie jest drogie? Jak porównać to do kosztów w Polsce?

Odpowiem dyplomatycznie: to zależy. Głównie od stopnia złożoności aktywów fundacji, różnorodności celów, ilości beneficjentów, prowadzonych działalności. Dodam tylko, że nasze doświadczenie postrzegam jako zaletę także w kontekście kosztów. Przypuszczam, że przygotowanie uszytego na miarę rozwiązania zajmie nam mniej roboczogodzin. A bardziej serio: wszystko podlega indywidualnym negocjaczom. Nie wiem, jak rynek ukształtuje stawki w Polsce, jednak doświadczenie podpowiada mi, że nie jesteśmy najdrożsi.

Wspomniała Pani o beneficjentach. Jak to wygląda w Liechtensteinie?

Beneficjenci są wyznaczani przez założyciela. Ich uprawnienia są szczegółowo określone w regulaminie. Mamy szeroki katalog możliwości. Rozróżnienie klas beneficjentów w ustawie o fundacjach Liechtensteinu wygląda następująco:

- Beneficjent z roszczeniem prawnym:
 - » Uprawniony beneficjent.
 - » Potencjalny beneficjent.
- Beneficjent bez roszczenia prawnego:
 - » Beneficjent uznaniowy.
 - » Osoba oczekująca przyszłych korzyści.
- Beneficjent ostateczny, który otrzymuje majątek po likwidacji fundacji.

Co ważne, beneficjenci mają co do zasady mniejsze uprawnienia, niż wynika to z polskiej ustawy o fundacjach rodzinnych. Nie mają wglądu w dokumenty fundacji, mogą np. nie wiedzieć o sobie nawzajem. Nasze prawo gwarantuje tutaj wewnętrzną poufność.

To rzeczywiście inaczej, niż w naszej regulacji. Widzę, że te rozwiązania są bardziej elastyczne. Proszę jeszcze o kilka słów, czym różni się doradztwo przy zakładaniu i prowadzeniu fundacji w Polsce i w Liechtensteinie?

Na początku relacji z klientem świadczymy usługi doradcze mające na celu szczegółowe ustalenie potrzeb klienta, aby móc doprecyzować rozwiązania. Jest to bardzo ważna część naszej współpracy, ponieważ ta wstępna dyskusja jest potrzebna do dogłębnej analizy oczekiwań założyciela, jego sytuacji majątkowej, a w szczególności dokładnego zdefiniowania i głębokiego zrozumienia celów, które klient chce osiągnąć i zagrożeń, które chce zminimalizować. Taka analiza ma być przeprowadzona zarówno z klientem, jak i jego doradcami. Najlepiej jest włączyć beneficjentów, najczęściej dzieci, do definiowania założeń.

Kwestia zabezpieczenia majątku, planowania sukcesji jest niezbędna i wymaga omówienia. Po przeprowadzeniu



prac początkowych i wykonaniu wszystkich analiz, nasz proces zaowocuje szczegółową propozycją *due diligence* majątku, w tym schematem struktury, projektem statutu, regulaminu i pozostałych dokumentów.

Jeśli przygotowana propozycja zostanie zaakceptowana przez klienta, następnym krokiem będzie wdrożenie uzgodnionego planu. Nasze usługi powiernicze będą obejmować powołanie fundacji, zapewnienie stanowisk dyrektorskich, zapewnienie reprezentacji prawnej, ogólnych usług administracyjnych, rachunkowości i deklaracji podatkowych, koordynacji ogólnych wymogów podatkowych i prawnych oraz wszelkich innych usług na zamówienie wymaganych do zapewnienia sprawnego działania fundacji, z powierniczym obowiązkiem działania zgodnie z życzeniem założyciela, statutem fundacji i innymi dokumentami.

Obowiązkiem zarządu fundacji będzie utrzymanie niezbędnego poziomu staranności w codziennym administrowaniu fundacją i upewnienie się, że jej cele i inne zobowiązania są stale realizowane, a interesy beneficjentów zabezpieczone.

A jak wyglądają kwestie podatkowe? W Polsce wciąż mówi się o tym, aby nie traktować fundacji rodzinnej wyłącznie jako kolejnego pomysłu na optymalizację podatkową.

Cóż, tu sprawa jest bardziej złożona. Wszystko zależy od struktury aktywów, planowanych przepływów finansowych oraz celów fundacji. Jest to pytanie do prawników i doradców podatkowych. Chętnie współpracujemy ze specjalistami reprezentującymi klienta lub sami rekomendujemy sprawdzone kancelarie. Zgadzam się, że podatki nie powinny być wysuwane na pierwszy plan. Bardziej chodzi o zachowanie majątku dla pokoleń i jego bezpieczeństwo, a nie poszukiwanie optymalizacji.

To prawda. Jeśli mówimy o obciążeniach finansowych, nie byłbym sobą, gdybym nie zadał pytania o zachówek i rozliczenia ze spadkobiercami. Polska fundacja sporo zmienia w tym zakresie, nie załatwia jednak sprawy do końca. Wciąż pozostaje ryzyko, że jeśli fundatora zabrakłoby w ciągu 10 lat od przekazania majątku do fundacji, ta



W Liechtensteinie beneficjenci fundacji mają mniejsze uprawnienia niż zapisane w polskiej ustawie o fundacjach rodzinnych. Nie mają wglądu w dokumenty fundacji, mogą np. nie wiedzieć o sobie nawzajem.



ostatnia będzie narażona na odpowiedzialność za zachówek. Jak to jest w Liechtensteinie?

Nie pamiętam, aby w historii naszej firmy ktoś skutecznie wyegzekwował zachówek od fundacji w Liechtensteinie. A przecież obsługujemy klientów z bardzo różnych jurysdykcji. Obowiązuje tutaj prawo Liechtensteinu i majątek do fundacji wnoszony jest w oparciu o jego regulacje. Nie powinno być z zachówkiem żadnych problemów.

Rozumiem, choć tutaj chętnie wdałbym się w dłuższe dywagacje. Bardzo mnie ten temat interesuje. W takim razie ostatnie pytanie: czy można obsługiwać proces zakładania i zarządzania fundacją w języku polskim? Jak to działa w praktyce?

Nie, co do zasady statut musi być w języku niemieckim. Regulaminy i pozostałe dokumenty mogą być przyjęte w innych językach, ale głównie w tych, które są u nas akceptowane. Są to języki angielski, niemiecki, francuski, hiszpański. Ale oczywiście na początku chętnie wspieram wszystkich klientów i mogę być zaangażowana np. w proces *due diligence* i dalsze ustalenia.

Bardzo dziękuję za rozmowę. Jestem pewien, że będzie jeszcze niejedna okazja do kolejnych.

Również dziękuję i zapraszam do kontaktu. ●



Wielopokoleniowe ogrody

Fundacja rodzinna to zmiana jakościowa w zarządzaniu i sukcesji biznesu w Polsce. Nigdy wcześniej założyciele firm rodzinnych nie mieli do dyspozycji rozwiązania, dzięki któremu w tak daleko idący sposób będą mogli ingerować w ich przyszłe losy. A także losy swoich rodzin – w założeniu na wiele pokoleń w przód. Czy wystarczy im mądrości i wyobraźni?

Wielowymiarowość

Kluczem do pełnego skorzystania z dobrodziejstw, jakie daje fundacja rodzinna, jest zrozumienie jej wielowymiarowości. Dostrzegając zarówno cele, dla których została powołana, ale przede wszystkim osoby (i zależności między nimi), których fundacja rodzinna będzie dotyczyć, jesteśmy w stanie stworzyć instytucję, która pomoże optymalnie, profesjonalnie zarządzać majątkiem rodzinnym przez pokolenia.

Patrzanie jednowymiarowe

Patrzanie jednowymiarowe to postrzeganie fundacji rodzinnej jako narzędzia do optymalizacji podatkowej, zabezpieczenia własnego majątku przed zakusami przyszłych pokoleń, stworzenia osobistego scenariusza na kolejnych 200 lat (albo i dłużej!), przeprowadzenia sukcesji bez dodatkowych „trudności” wynikających z prawa spadkowego.

Tak na fundację rodzinną patrzy wielu nestorów. To oni stworzyli firmę, to oni zgromadzili majątek, to oni zatem będą decydować o tym, w jaki sposób i na jakich zasadach będzie on zarządzany przez ich wnuki, prawnuki i kolejne pokolenia. Taki punkt widzenia podziela też wiele kancelarii prawnych czy prawno-podatkowych. Tylko czy przy takim podejściu tworzenie fundacji rodzinnej w ogóle ma sens?



Ewelina Szeratics

ACC business coach akredytowana przez International Coaching Federation. Pracuje z rodzinami w Polsce, Estonii i innych krajach. Obecnie pracuje nad sukcesją oraz fundacjami rodzinnymi w kilkunastu polskich firmach. Uczestniczka kursu analizy jungowskiej w Stowarzyszeniu Analityków Jungowskich.

Po czym poznasz dobrego ogrodnika?

Z początku pytanie może wydawać się zupełnie niezwiązane z tematem, jednak po chwili zastanowienia okazuje się, że jest trafioną metaforą tego, jak powinno wyglądać tworzenie fundacji rodzinnej. Dobry ogrodnik to taki, który wie, o jakiej porze roku, co i gdzie zasadzić, w jaki sposób podlewać i pielęgnować, kiedy podcinać, nawozić i przesadzać rośliny.

Tak samo jest z tworzeniem fundacji rodzinnej. Nestor może zrobić wszystko po swojemu: sam zaplanować strukturę, narzucić beneficjentom sposób funkcjonowania, ustalić zasady działania zgromadzenia beneficjentów, warunki sprzedaży majątku itp., ale w praktyce okaże się, że tak jak nie każda sadzonka wyrośnie wtedy, kiedy tego zapragnie ogrodnik, tak nie każdy członek rodziny będzie gotowy do stawienia czoła wyzwaniom narzuconym przez fundatora. Tak jak różnie każda z roślin reaguje na promienie słoneczne, wilgoć i wiatr, tak samo poszczególni członkowie rodziny mają różne potrzeby, sposób funkcjonowania i własne, często odmienne podejście do tematu fundacji.

Jeśli nestor nie weźmie pod uwagę ich perspektywy przy tworzeniu fundacji rodzinnej, bardzo szybko okaże się, że „rośliny posadzone w złym miejscu zwiędną”, a te „zbyt wcześnie zasadzone nie urosną”. Innymi słowy, jeśli członkom rodziny zostaną narzucone role, których nie chcą lub nie potrafią pełnić, prędzej czy później zbuntują się lub zaczną popełniać nieodwracalne błędy. A w długiej perspektywie i tak zrobią wszystko po swojemu, ignorując plany nestora. Przyjdzie im to tym łatwiej, że wcześniej nestor też ich zignorował.



Patrzanie wielowymiarowe

Patrzanie wielowymiarowe to takie, dzięki któremu nestor przyjmuje nie tylko swoją perspektywę, ale także perspektywę innych członków rodziny, którzy mniej lub bardziej będą zaangażowani w tworzenie fundacji rodzinnej. Jest ono możliwe tylko wtedy, kiedy wszystkie zainteresowane strony usiądą do stołu i wspólnie porozmawiają na temat wizji fundacji.

Najtrudniej jest zacząć taką rozmowę w rodzinach przyzwyczajonych do kierunku nadawanego przez jedną osobę – nestora. To on od zawsze wskazywał drogę, to on mówił o swoich oczekiwaniach i zamiast pytać, informował co i jak należy zrobić. Wszystko oczywiście pod przykrywką „dobra rodziny”.

Tym razem do tematu trzeba podejść zupełnie inaczej i zanim prawnicy przygotują formalne podwaliny fundacji rodzinnej, trzeba stworzyć jej „mapę drogową”, opartą o wskazówki udzielane także przez pozostałych członków rodziny. Dalszy kierunek działań powinien być wypadkową wizji wszystkich zainteresowanych.



Najtrudniej jest zacząć rozmowę o wspólnej wizji fundacji w rodzinach przyzwyczajonych do nadawania kierunku przez tylko jedną osobę.



Zaproszenie do rozmowy zewnętrznego eksperta

Nierzadko do pierwszych rozmów zapraszany jest *coach*, czyli tzw. ekspert od zadawania pytań. To osoba, która pojawia się w rodzinie nie po to, aby mówić, co trzeba zrobić, tylko po to, aby stworzyć każdemu komfortową przestrzeń, w której będzie mógł powiedzieć, jak widzi fundację oraz swoją w niej rolę, bez obawy bycia skrytykowanym przez nestora lub krewnych.



fot. Alwiesse/ AdobeStock

Coach zaczyna serię spotkań od rozmowy z nestorem, który przedstawia swoją wizję funkcjonowania fundacji rodzinnej. Następnie spotyka się indywidualnie z każdą z osób zaangażowanych w prace nad tą instytucją – współmałżonkiem, dziećmi i wnukami nestora, po czym przedstawia mu raport z tych spotkań.

W raporcie coach wskazuje, w których punktach poglądy członków rodziny są zbieżne, a w których odmienne. I wtedy do nestora należy decyzja, czy przyjmie wielowymiarowy punkt widzenia, czy też „urządzi ogród po swojemu, nawet jeśli oznacza to, że niektóre rośliny szybko zwiędną, w ogóle nie wyrosną lub zostaną zniszczone przez konkurencyjne gatunki”. Niezależnie jednak od tego, jaką drogę wybierze, dzięki pracy coacha zweryfikuje swoją wizję z wizjami członków rodziny.

I po co to wszystko?

Fundacja rodzinna powstała po to, aby wzorem jej podobnych, działających na Zachodzie od setek lat, kolejne pokolenia mogły w profesjonalny sposób zarządzać majątkiem stworzonym przez założyciela. Zarządzać, czyli pomnażać go, czerpać z niego korzyści oraz inwestować w rozważny i przyszłościowy sposób. Aby tak się stało, potrzebni są ludzie, którzy wszystko to będą robić nie dlatego, że zostało im to narzucone, ale dlatego, że zostali zaproszeni do stołu, a ich głos został wysłuchany. Tym samym stali się współwłaścicielami projektu, co stymuluje ich motywację. Oczywiście znajdują się też tacy członkowie rodziny, którzy nie zechcą brać udziału w tworzeniu

mapy, ale będzie to wynik ich świadomej i autonomicznej decyzji podjętej w rezultacie otrzymanego wyboru. Tym samym wzmocnione zostanie ich poczucie podmiotowości w życiu rodziny.

Ustawa o fundacjach rodzinnych przyznaje wiele uprawnień beneficjentom. Także tym nieuczestniczącym w zgromadzeniu beneficjentów. Mogą próbować sądownie kwestionować ważność uchwał podjętych przez zarząd lub radę nadzorczą (art. 82 i 83 uFR) lub wnioskować do sądu o rozwiązanie fundacji (art. 89 ust. 1 pkt 3).

Na bieżąco zaś to właśnie zgromadzenie beneficjentów zatwierdza sprawozdanie finansowe, udziela absolutorium członkom organów fundacji, decyduje o podziale lub pokryciu wyniku finansowego oraz wybiera firmę audytorską (art. 72).

Brak przyjęcia perspektywy całej rodziny w łatwy sposób może doprowadzić do paraliżu decyzyjnego w fundacji, a obecne i przyszłe różnice zdań w rodzinie przenieść się do wnętrza fundacji. Ułożenie statutu oraz decyzje personalne odnośnie do obecnych lub przyszłych członków organów fundacji będą wymagać ogromnej wyobraźni.

r.pr. Paweł Rataj,

Wiele rodzin przeszło już taką drogę. Budowa Ładu Rodzinnego, konstytucje rodzinne i inne rozwiązania składające się na plan sukcesji są coraz powszechniej stosowane. Dopiero nauka wspólnego porozumiewania się, konstruktywnego wykorzystywania różnic i budowy potencjału skutkuje dobrą prognozą na przyszłość.

Jeśli nestor wybierze podejście „po co mi te wszystkie rozmowy” oraz „nie interesuje mnie to, co się stanie z moim majątkiem po mojej śmierci”, tworzenie fundacji rodzinnej nie ma sensu. Lepiej wybrać inne rozwiązania prawne, a fundację zostawić tym rodzinom, które stawiają na dialog, negocjacje i zaspokojenie potrzeb wszystkich zainteresowanych.

Ja natomiast zachęcam do zakładania pięknych, wielopokoleniowych ogrodów. ●



Mamy fundację rodzinną! I co dalej?

Finanse fundacji rodzinnej w praktyce

Duża część dyskusji i energii poświęcana jest obecnie założeniu i rejestracji fundacji rodzinnej. Jej statutowi, władzom i funduszowi założycielskiemu. Oczywiście, to priorytety na początku. Jednak nie powinny one przesłaniać głównych celów fundacji rodzinnej: ochrony majątku, jego pomnażania oraz wykorzystania go do finansowania budowy pomyślności rodziny w każdym wymiarze.

Funkcjonowanie fundacji rodzinnej w polskiej praktyce dopiero się rozpoczyna, jednak warto od razu podnieść kilka spraw, które są kluczowe. Jest ona przede wszystkim osobą prawną, czyli nie jest własnością fundatorów, nie ma właścicieli. Stąd tak ważne jest aby poprzez odpowiednie formułowanie dokumentów, a potem realizację zawartych w nich treści, sprawnie i zgodnie z intencjami zarządzać nią, integrując biznes z celami rodziny.

Potrzebna jest wizja

Po co mamy nasz majątek?

Nie brak majątku nas męczy, ale jego pragnienie. Fundacja rodzinna daje szansę i narzędzia, żeby majątek mógł służyć umacnianiu rodziny, a nie jej podziałowi. Warto mieć majątek tylko wtedy, kiedy daje on nam wolność, a nie zniewala. Kiedy stwarza możliwości, a nie zamyka je. Kiedy jest narzędziem tworzenia¹.

Przydatna może być wizja, że kolejne pokolenia są powiernikami dziedzictwa poprzedników na rzecz następnych pokoleń. Daje to perspektywę działania, w której ochrona depozytu i długotrwałe korzyści są ważniejsze od szybkich zysków.

¹ Więcej na ten i inne pokrewne tematy w *Esencja sukcesji* Tomasz Budziak, Wydawnictwo Helion 2014 ISBN 978-83-283-0493-2



Tomasz Budziak

Autor wielu publikacji nt. sukcesji w biznesie.
Prezes Zarządu KBA sp. z o.o. z linią produktową
KBA Family Office, Wiceprezes Zarządu
Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Majątek jest tylko jednym z czynników tworzącym bogactwo. Gdy mimo starań majątek ulegnie uszczupleniu, a w rodzinie jest bogactwo talentów i wartości, to majątek wróci dzięki przedsiębiorczości i pracy. Potrzebna jest zatem wizja fundatora, jakie są priorytety i jak mają być realizowane od strony nie tylko wartości rodziny, ale także i od strony finansowej.





Jakie są potrzeby finansowe rodziny?

Choć założenie fundacji zaczyna się od wnoszenia majątku, to cel tego kroku nie musi podlegać ujawnieniu, a zwykle jest to zaspokojenie potrzeb i aspiracji rodziny fundatorów. Temu ma służyć wnoszony majątek, jego ochrona i obracanie nim.

Polecam zaczęcie od planu demograficznego rodziny, czyli prognozy, z iloma członkami rodziny, na jakim etapie życia i z jakimi potrzebami związanymi z tymi etapami możemy mieć do czynienia? Da to nam odpowiedź, kiedy i ile środków finansowych potrzeba. Inne potrzeby są, kiedy fundatorzy są w wieku 50+, a inne 20 lat później.

Zmiany te można prześledzić na przykładowej rodzinie (rok 2023 – diagram 1, 2033 – diagram 2 i 2043 – diagram 3):

Rok 2023

- Nie ma problemów zdrowotnych
- Rodzice fundatorów nie wymagają wsparcia finansowego
- Fundatorzy prowadzą biznes i fundację
- Dzieci fundatorów studiują na uczelniach publicznych i mieszkają z rodzicami

Rok 2033

- Rodzice fundatorów żyją lecz wymagają specjalistycznego leczenia prywatnego, żeby nie cierpieć w oczekiwaniu w kolejce. Przekracza to ich możliwości.
- Rodzice fundatorów wymagają okazjonalnej opieki w prowadzeniu domu.
- Fundatorzy nadal prowadzą biznes i fundację.
- Córka fundatorów po epizodzie pracy w korporacji jest w szczęśliwym związku i planuje ślub oraz macierzyństwo. Jej przyszły mąż będzie wspierałym rodzicem, choć jako pracownik naukowy uczelni humanistycznej nie może zapewnić jej samodzielnie poziomu życia, jakiego oczekiwaliby fundatorzy.
- Syn fundatorów po studiach angażuje się w kolejne start-up'y i uczy się na błędach. Wszyscy liczą, że kiedyś doświadczenie to przyniesie mu sukces życiowy i finansowy. Łatwo zakochuje się.
- Oboje dzieci otrzymują mieszkania na start życiowy oraz miesięczne wsparcie.
- Wspólne wyjazdy rodzinne są coraz częstsze, dłuższe i kosztowne.

Rok 2043

- Niestety dwoje seniorów już odeszło. Pozostali wymagają nie tylko specjalistycznego leczenia prywatnego, ale przede wszystkim opieki. Przekracza to ich możliwości.

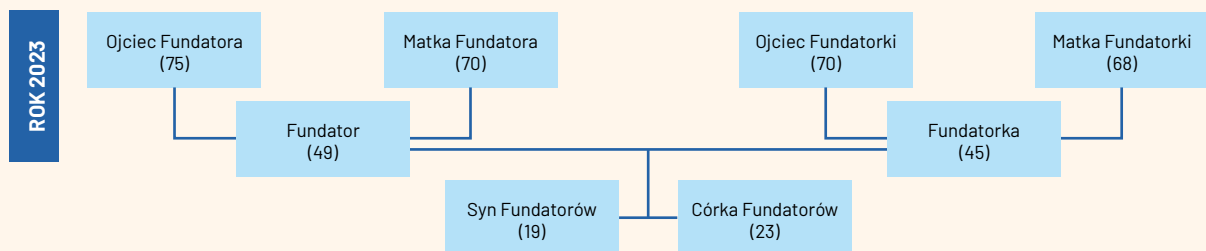


Diagram 1: Wyjściowa sytuacja rodziny

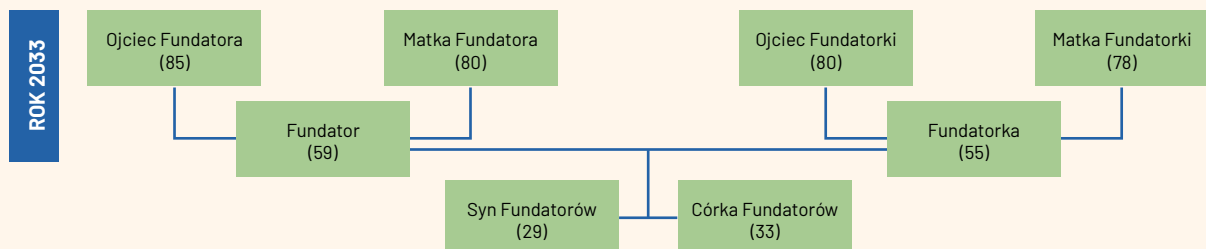


Diagram 2: Zmiany w rodzinie po 10 latach

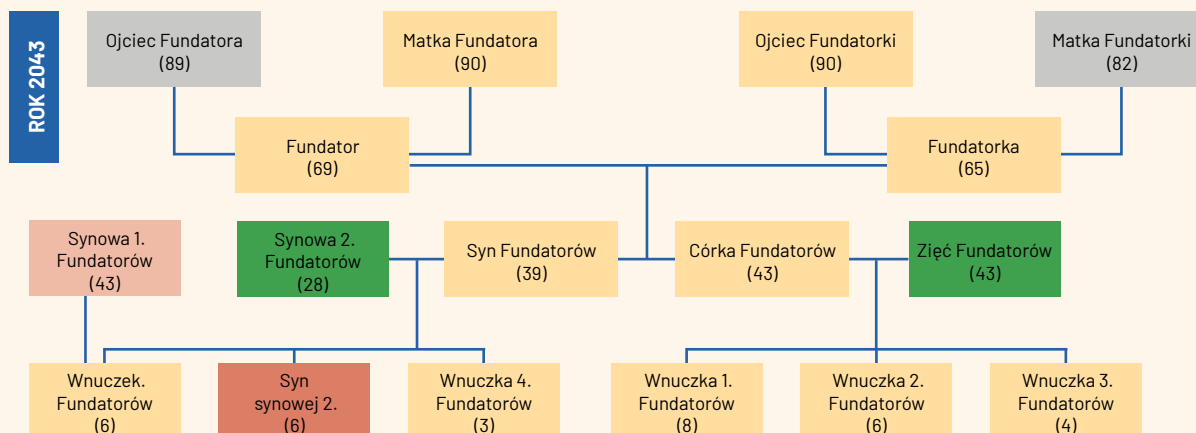


Diagram 3: Zmiany w rodzinie po 20 latach

- Fundatorzy właśnie odeszli z biznesu, którym kierują dobrze wynagradzani menadżerowie. Liczą na jesień życia w podróży, choć już konieczna jest regularna opieka lekarzy specjalistów.
- Córka obecnie poświęca się wychowaniu trzech wnuczek oraz działalności społecznej.
- Syn jest już w drugim związku. Z każdego z nich są wnuczka. Na wnuczka i jego matkę musi płacić alimenty. Dodatkowo wychowuje syna drugiej żony z poprzedniego związku, jednak go nie przysposobił.

Oczywiście każda rodzina jest inna i celem powyższych schematów jest jedynie pokazanie, że nie można w prosty sposób brać warunków finansowych i rodzinnych z momentu założenia fundacji, a trzeba jednak w oparciu o fakty i pewne doświadczenie życiowe przygotować plan potrzeb rodziny od strony jej demografii i oczekiwań. Zmienia się skład rodziny i jej potrzeby. Jest też możliwy (a może często bardziej prawdopodobny) model odwróconej piramidy, w którym brakuje dzieci w kolejnych pokoleniach. Wtedy Fundatorzy mogą (a może nawet powinni) określić w dokumentach fundacji rodzinnej, jaka ma być polityka świadczeń dla beneficjentów, przemyśleć krąg i warunki świadczeń dla nich.

Jaki jest apetyt na ryzyko?

Potrzebna jest chłodna ocena, czy priorytetem jest ochrona majątku czy jego reinwestycja ponad poziom tzw. bezpiecznych inwestycji (zwykle punktem odniesienia są

obligacje skarbowe). Apetyt na ryzyko, który wyraża się w oczekiwanej wewnętrznej stopie zwrotu z inwestycji (*Expected Rate of Return*) jest podstawowym kryterium późniejszych decyzji inwestycyjnych ze względu na dochodowość i ryzyko.

Jaka jest płynność?

Trzeba mieć na uwadze płynność krótkoterminową i długoterminową. Krótkoterminowa pozwala na sprawną realizację zobowiązań wobec beneficjentów i wierzycieli. Obejmuje też bieżące zarządzanie gotówką. Długoterminowa płynność powiązana jest z gotowością do poważnych inwestycji lub realizacji świadczeń dla beneficjentów i może wiązać się z wyjściami z inwestycji.

W każdym razie, jeśli liczy się na realizację świadczeń dla beneficjentów, nie można ograniczać się do wnoszenia majątku, który nie generuje gotówki w stopniu umożliwiającym sprawne działanie zgodnie z oczekiwaniami.

Różnicowanie inwestycji

Trwałość fundacji rodzinnej wymaga takiej konstrukcji portfela inwestycyjnego, żeby w miarę możliwości rozpraszając ryzyko. Trzeba regularnie przeglądać portfel i oceniać, czy przyjęte założenia są aktualne, czy konieczne są jakieś działania, które będą modyfikować lub realizować te założenia i cele.



Potrzebne są narzędzia

Realizacja wizji działalności fundacji rodzinnej wymaga odpowiednich narzędzi. W zależności od skali i obszarów działalności, podejścia do świadczeń i inwestycji, narzędzia księgowe będą inne.

Zaplanować plan kont

Trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, czy fundacja rodzinna będzie pełnić rolę aktywnego centrum kontroli holdingu ze spółkami operacyjnymi, czy tylko ograniczy się do pobierania dywidend czy pasywnych dochodów, upływniania majątku i dystrybucji świadczeń. Dla każdego z tych modeli potrzebne są inne narzędzia kontroli i sprawozdawczości.

Dobrze skonstruowany plan kont powinien umożliwiać analizę rentowności, płynności i ryzyka różnych klas aktywów w celu ustalenia zdolności do podstawowych celów fundacji rodzinnej, czyli do: reinwestycji i polityki świadczeń dla beneficjentów

Czy warto konsolidować?

Warto zwrócić uwagę na problem konsolidacji. Choć fundacja rodzinna jest osobą prawną, to w zakresie obowiązków została potraktowana identycznie jak osoba fizyczna – nie jest objęta obowiązkiem konsolidacji. Z jednej strony to obniża wymagania formalne, ale z drugiej może to być demotywacja do stworzenia systemu kontroli, informacji i analizy odpornego na ryzyko braku możliwości osobistego zaangażowania fundatora (lub osób kierujących fundacją).

Dobrowolna konsolidacja jest szczególnie pożądana w przypadku gdy fundacja prowadzi w dozwolonym zakresie działalność gospodarczą, a jednocześnie pełni rolę holdingu dla spółek operacyjnych i następują przepływy finansowe między tymi sferami.

Jednym z celów ustawy o fundacji rodzinnej jest podniesienie poziomu organizacyjnego, jakości zarządzania i odporności polskiego kapitału rodzinnego na decyzje oparte na nietrafnych lub nieuzasadnionych przesłankach. Konsolidacja w zakresie dopasowanym do faktycznej działalności fundacji rodzinnej jest narzędziem ułatwiającym ten proces.

Potrzebne są kompetencje

Institucja fundacji rodzinnej jest nowością. Na moment pisania tego artykułu żadna z ponad 150 fundacji rodzinnych nie została jeszcze zarejestrowana. Różnorodność ich celów, skali i struktur nie pozwala na stworzenie jednego, standardowego wzorca. Doświadczenie zagraniczne nie do końca pasuje do polskich rozwiązań prawnych. Jednak fundatorzy muszą sobie odpowiedzieć na pytanie, czy i kto dysponuje odpowiednimi kompetencjami, żeby obsłużyć te różnorodne wyzwania i potrzeby. Okazuje się, że mogą być potrzebne kompetencje z zakresu (przykładowo):

- analizy inwestycji,
- bieżącego zarządzania w zakresie dozwolonej działalności gospodarczej, które inne jest dla nieruchomości, a inne dla inwestycji w papiery wartościowe,
- kontroli zarządczej w ramach pełnienia roli holdingu jako podmiotu dominującego,
- kontroli zarządczej w odniesieniu do udziałów mniejszościowych,
- *cash pooling* (wspólne zarządzanie płynnością finansową; konsolidacja rachunków bankowych),
- rachunkowości i podatków,
- oraz kształtowania i praktyki Ładu Rodzinnego.

Każdy z fundatorów musi się zastanowić, czy potrzebuje i w jakim zakresie tych kompetencji. A jeśli tak, czy je posiada, czy musi je kupić od profesjonalnych dostawców? Czy prywatność jest wartością i czy w takim wypadku powierzyć ją swoim pracownikom?

Kolejną sprawą jest zdolność fundacji rodzinnej do działania, w razie gdy zabraknie fundatorów, a beneficjenci nie mają kompetencji do zarządzania nią.

Opcją, którą warto rozważyć jest zwrócenie się o wsparcie do *family office* czyli firm wyspecjalizowanych w obsłudze biznesu rodzinnego w obu wymiarach – rodzinnym i biznesowym. Family Office może zająć się administracją, księgowością i monitorowaniem inwestycji. Profesjonalnie zarządza nie tylko rodzinnym majątkiem i jego sprawami. Pozwala na skuteczne zarządzanie w oparciu o firmę, rodzinę, jej majątek i priorytety². ●

² Szerzej na ten temat w *Family Office. Teoria i praktyka działania na rynkach polskim i międzynarodowym*. Małgorzata Janicka, Artur Sajnog, Tomasz Sosnowski, Wydawnictwo PWN 2020 ISBN 978-83-01-21464-7 oraz na www.family-office.pl



Jak założyć fundację rodzinną?

To pytanie coraz częściej zadawane jest przez osoby, które marzą o stworzeniu wielopokoleniowej rodziny biznesowej. W życiu każdego przedsiębiorcy przychodzi bowiem czas na to, aby zdecydować w jaki sposób zabezpieczyć budowane przez lata przedsiębiorstwo.

I to w taki, aby mieć wpływ na zachowanie integralności majątku i eliminacji możliwości jego podziału przez spadkobierców, przy jednoczesnej realizacji ściśle określonych celów.

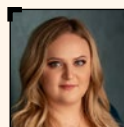
„Ojciec buduje, syn utrzymuje, wnuczek rujnuje”

W celu uniknięcia powszechnego scenariusza, gdzie dzieci dziedziczą majątek swoich rodziców, a potem dzielą go na coraz mniejsze części, realizując jedynie własne plany co do jego wykorzystania, często niezwiązane z biznesem lub podyktowane przypadkowymi sytuacjami, zaistniała potrzeba wprowadzenia mechanizmu integrowania majątku oraz efektywnego zarządzania nim.

Do tej pory w polskim systemie prawnym brakowało wystarczających narzędzi zapewniających ochronę przed rozdrobnieniem majątku. Dotychczas wykorzystywano jedynie przepisy Kodeksu spółek handlowych i Kodeksu cywilnego, które określały rozwiązania prawne zabezpieczające majątek, ale tylko i wyłącznie ograniczające się do jednego pokolenia. Brak odpowiednich rozwiązań był szczególnie widoczny w sytuacji, gdy właściciel, chcąc zabezpieczyć przyszłość zgromadzonego majątku, przekazywał go swoim dzieciom, co powodowało, że nie miał wpływu na to, co z tym majątkiem zrobią jego dzieci. Jego



foto: Nuthawut / Adobe Stock



Izabela Bożemska

Doradca sukcesyjny, prawnik, doradca finansowy, szkoleniowiec z Kancelarii Sukcesyjnej sp. z o.o. Od 2019 r. zajmuje się sukcesją w firmach rodzinnych i nierodzinnych oraz wieloaspektowym doradztwem przy zabezpieczaniu majątku.

wola, szczególnie po jego śmierci, nie miała większego znaczenia. Aktualnie dzięki powołanej 26 stycznia 2023 r. ustawie o fundacji rodzinnej sytuacja wygląda zgoła odmiennie. Podstawowym celem ustawy o fundacjach rodzinnych jest bowiem ochrona majątku zgodnie z wolą tego, który ten majątek zbudował.

„Marzenie staje się celem, kiedy zostaje podjęte działanie w kierunku jego spełnienia”

Fundacja rodzinna jest więc nowym narzędziem pozwalającym na utrzymanie firmy w kolejnych pokoleniach. Proces powołania fundacji rodzinnej jest jednak ze swej natury procesem złożonym i wymagającym przeprowadzenia wielu czynności. Wymaga dopełnienia konkretnych formalności i przemyślenia wielu aspektów. Wszystko zaczyna się od dobrego zaplanowania i podjęcia odpowiednich kroków.



Krok 1. Złóż oświadczenie o ustanowieniu fundacji rodzinnej w akcie założycielskim albo w testamencie

Osoba składająca oświadczenie o ustanowieniu fundacji rodzinnej w akcie założycielskim albo w testamencie to fundator. Fundatorem fundacji rodzinnej może być wyłącznie osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, a więc posiadająca m.in. prawo swobodnego dysponowania swoim majątkiem. Fundacja rodzinna ustanawiana w testamencie może mieć tylko jednego fundatora. W innym przypadku fundatorem może być kilka osób fizycznych. Zarówno złożenie oświadczenia o ustanowieniu fundacji rodzinnej w akcie założycielskim, jak i w testamencie, wymaga zachowania formy aktu notarialnego. W tym celu należy udać się do notariusza. Wynika to przede wszystkim z faktu zapewnienia bezpieczeństwa obrotu, ale także ze względu na reguły przenoszenia własności określonych rzeczy i praw. Wiąże się to także z potrzebą wyeliminowania ryzyka związanego z możliwością zakwestionowania woli spadkodawcy przez spadkobierców. Fundacja rodzinna ustanowiona w testamencie przez spadkodawcę może być spadkobiercą, jeżeli zostanie wpisana do rejestru w ciągu dwóch lat od ogłoszenia testamentu. Z chwilą sporządzenia aktu założycielskiego albo ogłoszenia testamentu powstaje fundacja rodzinna w organizacji.

Krok 2. Ustal statut

Na Fundatorze spoczywa obowiązek sporządzenia statutu i określenia w nim szczegółowego celu fundacji rodzinnej. Dobry statut fundacji rodzinnej wymaga wiele pracy, podjęcia licznych, strategicznych decyzji, ale i uwzględnienia życzeń, pragnień i pomysłów poszczególnych członków rodziny. Zarówno tych zaangażowanych w sprawy biznesu, jak również tych niezaangażowanych. Ta część wymaga najwięcej pracy i powinna być dobrze przemyślana. Statut sporządza się w formie aktu notarialnego.

Informacje, jakie powinien zawierać statut to:

- nazwa fundacji rodzinnej;
- siedziba fundacji rodzinnej;
- szczegółowy cel fundacji rodzinnej;



Fundacja rodzinna ustanawiana w testamencie może mieć tylko jednego fundatora. W innym przypadku fundatorem może być kilka osób fizycznych.

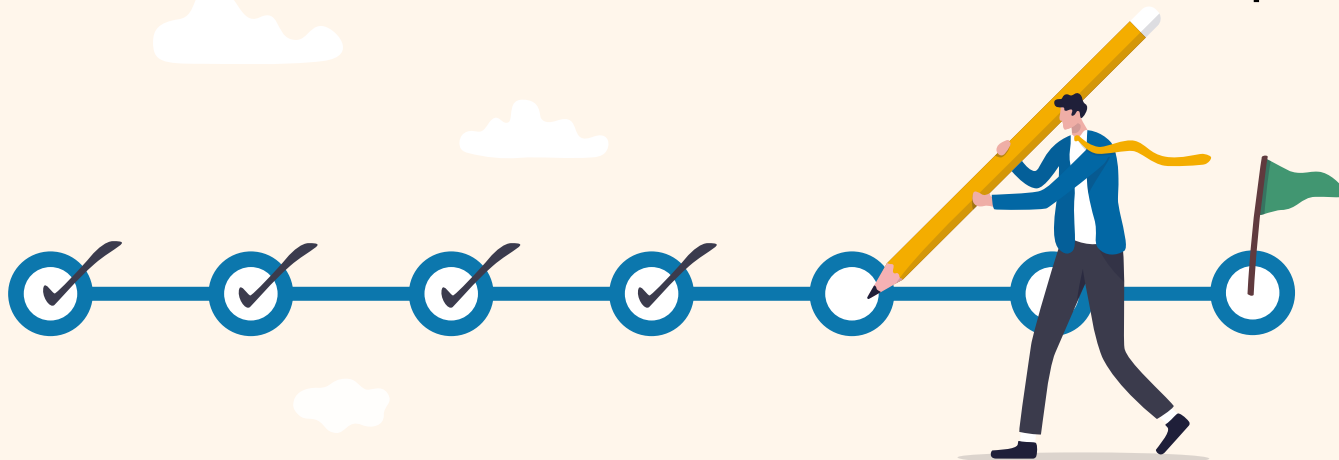


- beneficjent lub sposób jego określenia i zakres przysługujących beneficjentowi uprawnień;
- zasady prowadzenia listy beneficjentów;
- zasady, w tym szczegółowy tryb zrzeczenia się uprawnień przez beneficjenta;
- czas trwania fundacji rodzinnej, jeżeli jest oznaczony;
- wartość funduszu założycielskiego;
- zasady powoływania i odwoływania oraz uprawnienia i obowiązki członków organów fundacji rodzinnej, a także zasady reprezentacji fundacji rodzinnej przez zarząd albo przez inne organy fundacji rodzinnej w przypadkach wskazanych w ustawie;
- podmiot uprawniony do zatwierdzenia czynności zarządu fundacji rodzinnej w organizacji;
- co najmniej jednego beneficjenta uprawnionego do uczestnictwa w zgromadzeniu beneficjentów;
- zasady zmiany statutu;
- przeznaczenie mienia fundacji rodzinnej po jej rozwiązaniu, w tym określenie beneficjenta uprawnionego do mienia w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej.

Niewykluczone jest również to, aby statut określał inne sprawy, takie jak m.in. zasady współpracy lub współdziałania organów fundacji rodzinnej, szczegółowe okoliczności rozwiązania fundacji rodzinnej czy wytyczne dotyczące inwestowania majątku fundacji rodzinnej.

Krok 3. Sporządź spis majątku

Na Fundatorze spoczywa również obowiązek sporządzenia spisu mienia wnoszonego do fundacji rodzinnej na pokrycie funduszu założycielskiego. W spisie majątku powinny zostać wymienione prawa majątkowe wniesione przez fundatora albo osoby inne niż fundator do fundacji



rodzinnej, ze wskazaniem osoby wnoszącej mienie oraz z określeniem rodzaju i wartości każdego z wniesionych składników mienia, w wysokości określonej według stanu i cen z chwili ich wniesienia oraz ich wartości podatkowej. Spis mienia aktualizowany jest przez Zarząd, który odpowiada za aktualność tego spisu.

Krok 4. Ustal organy fundacji rodzinnej

Organami fundacji rodzinnej są zarząd, zgromadzenie beneficjentów oraz rada nadzorcza.

Zarząd odpowiedzialny będzie za kierowanie bieżącą działalnością fundacji oraz jej majątkiem tak, aby osiągnąć cele określone przez radę nadzorczą. Zarząd będzie reprezentował fundację na zewnątrz.

Zgromadzenie beneficjentów będzie podejmować decyzje m.in. o rozwiązaniu fundacji, a po śmierci fundatora może powoływać bądź odwoływać członków rady nadzorczej.

Rada nadzorcza będzie określała m.in. cele fundacji. Powołanie rady nadzorczej nie jest obowiązkowe, jeśli liczba beneficjentów fundacji rodzinnej nie przekracza 25 – gdy jest ich więcej, ustawa wymaga jej powołania.

Krok 5. Ustal listę beneficjentów

Beneficjentem fundacji rodzinnej mogą być osoby fizyczne i organizacje pozarządowe. Fundator może zatem wskazać dowolną osobę na beneficjenta. Każda z tych osób powinna zostać umieszczona na liście beneficjentów. Beneficjentem może być także fundator.

Krok 6. Wnieś fundusz założycielski

Na fundatorze spoczywa obowiązek wniesienia do fundacji rodzinnej mienia na pokrycie funduszu założycielskiego o wartości określonej w statucie, nie niższej niż 100 000 zł. W przypadku ustanowienia fundacji rodzinnej w akcie założycielskim fundusz założycielski należy wnieść przed wpisaniem fundacji rodzinnej do rejestru fundacji rodzinnych. W przypadku ustanowienia fundacji rodzinnej w testamentie fundusz założycielski należy wnieść w ciągu dwóch lat od wpisania fundacji rodzinnej do rejestru fundacji rodzinnych.

Krok 7. Złóż wniosek o wpis do rejestru fundacji rodzinnych

Wniosek o wpis do rejestru fundacji rodzinnych należy złożyć do rejestru fundacji rodzinnych prowadzonego przez Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim. Rejestr fundacji będzie jawny. Od wniosku o zarejestrowanie fundacji rodzinnej w rejestrze fundacji rodzinnych pobiera się opłatę w kwocie 500 zł. Fundacja rodzinna nabywa osobowość prawną z chwilą wpisu do rejestru fundacji rodzinnych.

Należy pamiętać, że samo utworzenie fundacji rodzinnej nie sprawi, że wszystkie problemy, z którymi dotychczas mierzą się przedsiębiorcy, znikną.

Zapewnienie ciągłości działalności firmy, jak również zabezpieczenie posiadanego majątku przez wiele pokoleń niezaprzeczalnie jest wielką szansą, zarówno dla biznesu, jak i dla rodziny, ale jest to również ogromne wyzwanie, na które nie każdy przedsiębiorca jest i będzie gotowy. ●



Profesjonalizacja zarządu fundacji rodzinnej

Fundacja rodzinna jest szansą na profesjonalizowanie zarządzania majątkiem rodzinnym. Wprawdzie ustawa nie przewiduje obowiązku powoływania do zarządu osób spoza rodziny, daje jednak taką możliwość. Zapewne wielu fundatorów będzie ją rozważać. Jako praktyk w obszarze zarządzania firmami rodzinnymi na etapie sukcesji, czyli „prezes do wynajęcia”, chciałbym podzielić się moimi spostrzeżeniami na ten temat.

Właściwy moment

Wiele firm rodzinnych w Polsce osiągnęło wysoki poziom rozwoju, nadchodzi czas profesjonalizacji działalności biznesowej. Założyciele firm, jako charyzmatyczni przywódcy, coraz częściej zadają sobie pytania: jak będzie wyglądała moja firma, gdy mnie nie będzie? Kto najlepiej będzie dbał o moje dziedzictwo? Czy osoby spoza rodziny są godne zaufania? Czy moje dzieci będą potrafiły podołać wyzwaniom? Pytań jest mnóstwo i każda firma rodzinna będzie musiała znaleźć na nie właściwe jedynie dla siebie odpowiedzi.

Gdy założyciel jest wśród nas, łatwiej jest zbudować model. Możemy razem analizować różne scenariusze, próbować i – co najważniejsze: rozmawiać. Komunikacja jest kluczem do zadbania o przyszłość firmy. Pracując w firmach rodzinnych miałem to szczęście, że mogłem współtworzyć rozwiązania. Większość realizowanych projektów związana była z problemami sukcesyjnymi. Kiedy brakowało sukcesora, jedynym logicznym rozwiązaniem była sprzedaż spółki. Realizowałem te projekty z perspektywy sprzedającego (kiedy przygotowywaliśmy spółkę do sprzedaży, a następnie ją finalizowaliśmy) oraz kupującego (zarządzając firmą, która została zakupiona od właściciela firmy rodzinnej).

Jak zachować klejnoty rodowe?

Fundacja rodzinna jest szansą, żeby nie sprzedawać przedsiębiorstwa, ale zatrzymać własność w rodzinie,



Bogdan Szyc

Doświadczony lider biznesowy z ponad 25-letnią praktyką operacyjną w sektorze B2B. Głównie specjalizuje się w transformacji firm w procesach sukcesyjnych. Jest Certyfikowanym Doradcą GROWING PAINS STRATEGY®

lecz już w innym modelu. Nieobecność lub zmniejszony wpływ właściciela stawia wyzwania przed zarządem. Większość menedżerów w Polsce to wspaniali fachowcy od zarządzania w firmach „nierodzinnych”. Wtedy rolą zarządu są głównie cele krótkoterminowe: zarządzanie operacyjne firmą, realizacja budżetów rocznych oraz współtworzenie strategii. Zazwyczaj jest jakaś „centrala”, fundusz czy udziałowcy, którzy narzucają tempo i wymagania. Wyznaczają kierunek.

Zarządzając w firmie rodzinnej menedżer spoza rodziny musi uwzględniać inne aspekty: relacje wewnątrzrodzinne i ich wpływ na spółkę. Każdy, kto pracował i szefował w roli zarządzającego w firmie rodzinnej wie, że elementy „ludzkie” są bardzo ważne, a czasami kluczowe.

Fundacja rodzinna daje szansę na połączenie tych, wydawałoby się, różnych światów. Z jednej strony Założyciel może wypracować pomysł na to, jak będzie wyglądała firma w przyszłości. Zapisać w statucie, ogłosić i wspierać wdrożenie. A z drugiej strony zarząd należącej do fundacji firmy rodzinnej będzie działał bardziej profesjonalnie w modelu zbliżonym do firm „nierodzinnych”.



Zarząd zarządowi nierówny

Rekomendowanym przeze mnie modelem byłaby sytuacja, gdzie w zarządzie fundacji zasiadać będą wybrani członkowie rodziny oraz osoby z doświadczeniem zarządczym z firm „nierodzinnych”. Bo główną rolą zarządu w fundacji rodzinnej będzie piecza nad majątkiem fundacji, realizacja jej celów, podejmowanie czynności związanych z zapewnieniem płynności finansowej i wypłacalności fundacji rodzinnej, administracja fundacji oraz – przede wszystkim – realizacja zobowiązań wobec beneficjentów. Jest to inny zakres działań. Posiada inne cele i właściwą sobie specyfikę, inną niż zarząd spółki.

Oczywiście członkowie zarządu fundacji powinni mieć wiedzę i umiejętności zarządcze. Wsparcie zawodowego menedżera może im pomóc zdobywać kompetencje i rozwijać się. Jest to szansa na zbudowanie struktury, gdzie rolę charyzmatycznego przywódcy zastępuje zespół: członków rodziny i wynajętych menedżerów. Nie będzie to proste, ale mając w perspektywie sprzedaż firmy dla wielu przedsiębiorstw może to być dobre rozwiązanie. W zarządzie fundacji mogą zasiadać sukcesorzy pełniący równoległe funkcje zarządcze w firmach rodzinnych, lecz może to być także miejsce dla pasywnych sukcesorów, którzy – z różnych powodów – nie będą angażować się w operacyjne zarządzanie spółkami rodzinnymi.

Członek zarządu fundacji powinien przyjąć optykę profesjonalnego administratora, mediatora i reprezentanta woli fundatora, którą ten spisał w postaci celów fundacji.

Zbliżenie zakresu obowiązków członka zarządu fundacji rodzinnej z członkiem zarządu należącej do niej spółki nastąpi natomiast w sytuacji prowadzenia przez fundację działalności gospodarczej w dozwolonym zakresie.

Oddzielną kompetencją (delegowaną być może do jednego z członków zarządu) może być dbałość o obsługę aktywów płynnych fundacji (*asset management*). Tutaj członkiem zarządu może być osoba posiadająca doświadczenia inwestycyjne, która potrafi współpracować z branżą finansową. Cennym wsparciem mogą okazać się usługi *family office* oferowane przez banki czy biura maklerskie.



Fundacja jako właściciel

Specyfika fundacji rodzinnej jest inna niż w spółkach – tutaj rolę zarządu będzie wykonywanie uprawnień właścicielskich w należących do fundacji spółkach, a nie formalne zarządzanie nimi (choć nie ma formalnego zakazu łączenia tych funkcji). Ponadto zarząd będzie aktywny przy zbywaniu i nabywaniu aktywów fundacji (w tym dysponowaniu udziałami lub akcjami należących do niej spółek).

Niemniej z mojego doświadczenia członek zarządu powinien przyjąć optykę profesjonalnego administratora, mediatora i reprezentanta woli fundatora. To w statucie fundator spisał swoją wolę w postaci celów, jakim ma służyć fundacja. Zarząd jest odpowiedzialny za realizowanie tej wizji, dbałość o kondycję należących do fundacji spółek oraz wypełnianie zobowiązań względem beneficjentów.

Wszystkie decyzje członków zarządu powinny być podejmowane w granicach uzasadnionego ryzyka gospodarczego oraz poparte odpowiednimi analizami i opiniami. Profesjonalizacja prac zarządu pozwoli w razie problemów unikać odpowiedzialności przed fundacją (art. 75 i 76 uFR).

Tym bardziej działalność zarządu powinna przyjąć profesjonalny charakter. Styl zarządzania praktykowany w wielu rodzinach, kiedy nestor czy sukcesor jednoosobowo, bez konsultacji i opinii (przynajmniej) pozostałych członków rodziny, podejmuje decyzje majątkowe, nie powinien być przeniesiony do fundacji.

Łukasz Martyniec

Należy pamiętać, że zarząd ponosi odpowiedzialność przed fundacją, a pośrednio przed beneficjentami. Ustawodawca nakłada dużą odpowiedzialność na zarząd – zatem w mojej ocenie każdy członek rodziny fundatora lub on sam, jeżeli podejmą się pełnienia funkcji członka zarządu, muszą rozważyć konsekwencje odpowiadania majątkiem własnym za zobowiązania fundacji.

Kogo powołać do zarządu?

Szczególnym zobowiązaniem nałożonym na zarząd jest obowiązek zachowania lojalności wobec fundacji i zachowania jej tajemnicy (art. 55 uFR). Moim zdaniem, członek zarządu musi pełnić rolę powiernika, osoby godnej zaufania. W tym kontekście przychodzą mi na myśl dwa spostrzeżenia.

Pierwsze to takie, że warto oprzeć się na sprawdzonych osobach. Jeżeli członkiem zarządu spółki rodzinnej jest zaufany menedżer spoza rodziny, który zna firmę i rodzinę, razem przeżyli wiele miłych, ale też trudnych chwil – może on stać się godnym rozważenia kandydatem również na członka zarządu fundacji. Jego rolą byłoby wsparcie rodziny oraz – przede wszystkim – przyjęcie perspektywy biznesu. Gdyby zarząd fundacji składał się wyłącznie z członków rodziny, mogłaby pojawić się pokusa wypłaty dywidendy dla fundacji (beneficjentów), kosztem realizacji strategii czy możliwości inwestycyjnych firmy.

Podobny problem mógłby nastąpić, gdyby kandydat na członka zarządu pochodzący z rodziny – i uwikłany w relacje rodzinne – faworyzował wybranych beneficjentów lub, co gorsza, działał na szkodę części z nich. Dopóki żyje fundator – pozostawałoby to pod jego kontrolą. Lecz później sprawy mogłyby przyjąć inny obrót. Art. 38 uFR nakłada na zarząd rolę mediatora i osoby odpowiedzialnej za uczciwość i nefaworyzowanie żadnego z beneficjentów. Niezależność członka zarządu fundacji rodzinnej jest kluczowa. W mojej ocenie jest to kolejny powód, dla którego wskazuję pod rozważę zatrudnianie menedżerów spoza rodziny.

Myślę, że firmy *Executive search* mają w swoich zasobach wielu wiarygodnych i profesjonalnych menedżerów, którzy spełnią oczekiwania fundatora, a potem beneficjentów. Najważniejsze jest, aby zacząć z otwartą głową i stworzyć przestrzeń do wzajemnego uczenia się od siebie. ●





Rada nadzorcza w fundacji rodzinnej – od przepisu do praktyki



foto: Nutthawit / Adobe Stock

Od 22 maja 2023 roku na mocy Ustawy o fundacji rodzinnej (UoFR) w nowopowolanych fundacjach rodzinnych (FR) możliwe jest powołanie organu nadzoru – radę nadzorczą (RN)¹.

Jak ma działać rada nadzorcza w fundacji rodzinnej? Czym różni się rada nadzorcza fundacji rodzinnej od rady nadzorczej spółki z o.o. czy spółki akcyjnej? O tym w niniejszej publikacji, czyli od przepisu do praktyki w radach nadzorczych fundacji rodzinnej.

Dobrze znana rada nadzorcza

Sama instytucja „Rady Nadzorczej” jest w Polsce dość dobrze znana. Już w Kodeksie handlowym – datowanym na 27 czerwca 1934 roku – znajdował się zapis (ówczesny art. 377) obligujący do powołania rady nadzorczej w spółkach akcyjnych, a także – ówczesny art. 206 – dający prawo powołania rady nadzorczej w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. Dzisiejsze regulacje funkcjonowania rad nadzorczych to obowiązujący od 1 stycznia 2001 roku Kodeks Spółek Handlowych (KSH). Oznacza to, że w obecnym kształcie rady nadzorczej funkcjonują już ponad 22 lata.

Ustanowione na mocy nowej ustawy o fundacji rodzinnej rady nadzorcze są wzorowane na rozwiązaniach znanych z Kodeksu spółek handlowych, w szczególności w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością i spółkach akcyjnych. Ale co ważne – nie są z nimi tożsame. W ustawie



Piotr Rybicki

Od ponad 20 lat związany z rynkiem kapitałowym. Aktywny członek rad nadzorczych i komitetów audytów w różnych spółkach: rodzinnych i prywatnych, notowanych na GPW, z udziałem Skarbu Państwa, komunalnych. Praktyk zarządzania finansami. Biegły rewident.

o fundacji rodzinnej pozostawiono więcej swobody w kształtowaniu zasad funkcjonowania rady nadzorczej, niż to ma miejsce w spółkach kapitałowych, ale też nie wszystkie zagadnienia, które mogłyby się wydawać ważne, znalazły swoje odniesienie w ustawie o fundacji rodzinnej. Dlatego błędem jest automatyczne utożsamianie funkcjonowania rady nadzorczej w fundacji rodzinnej z tą funkcjonującą w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółce akcyjnej.

Rady nadzorcze² spotkamy w blisko 14 tys. spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością oraz w ponad 9 tys. spółkach akcyjnych. Ale spotkamy je również w prostych spółkach akcyjnych, w spółkach komandytowo-akcyjnych, a także w spółdzielniach, stowarzyszeniach i fundacjach.

¹ <https://nadzorkorporacyjny.pl/rada-nadzorcza-w-fundacji-rodzinnej-dz-u/>

² <https://nadzorkorporacyjny.pl/rady-nadzorcze-w-polsce-2023-raport-portalu-nadzorkorporacyjny-pl/>



Obowiązkowa czy nie?

Rada nadzorcza fundacji rodzinnej nie jest obowiązkowa – fundator może ją ustanowić. Jednakże w przypadku, gdy w fundacji będzie 25 lub więcej beneficjentów, rada nadzorcza staje się obowiązkowa. Można to rozwiązać częściowo porównać do przewidzianego dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w przypadku której rada nadzorcza jest obowiązkowa gdy kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 tys. zł, a wspólników jest więcej niż 25. W spółce akcyjnej natomiast rada nadzorcza jest obowiązkowa zawsze.

Dotychczasowe doświadczenia funkcjonowania rad nadzorczych w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością wskazują, że gdy organ ten nie jest obowiązkowy, nie cieszy się on zbyt dużą popularnością. Tylko w co około 90. spółce z o.o. jest ona powoływana dobrowolnie³. Można domniemywać, że podobny scenariusz będzie praktykowany w fundacjach rodzinnych. Na razie jednak za wcześnie na jednoznaczne oceny.

Skład osobowy

W ustawie o fundacji rodzinnej określono, że rada nadzorcza to... minimum jedna osoba. W spółkach kapitałowych minimum zostało określone jako 3 osoby, a w spółkach notowanych na giełdzie – minimum to 5 osób.

W praktyce trudno sobie wyobrazić, jak ma działać jednoosobowa rada nadzorcza. Wartością rady nadzorczej jest bowiem jej różnorodność, a tym samym wnoszenie różnych wartości do jej funkcjonowania. Jednoosobowa rada nadzorcza będzie pozbawiona przymiotu różnorodności w zakresie wykształcenia, doświadczenia, posiadanych kompetencji i cech osobowościowych, a także pod względem płci i wieku.

Podobnie jak w przypadku spółek kapitałowych, do rady nadzorczej fundacji może być powołana osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych. Nie wskazano również żadnych dodatkowych wymogów, które powinni spełniać członkowie rad nadzorczych, jak choćby w zakresie posiadanych kompetencji lub doświadczenia.

³ <https://nadzorkorporacyjny.pl/spolce-o-o-potrzebna-rada-nadzorcza/>



Rada nadzorcza fundacji rodzinnej nie jest obowiązkowa, chyba że w fundacji będzie 25 lub więcej beneficjentów.



Kompetencje rady nadzorczej

W ustawie o fundacji rodzinnej wskazano, że „rada nadzorcza pełni funkcje nadzorcze w stosunku do zarządu w zakresie przestrzegania prawa i postanowień zawartych w statucie”. Jest to inny zapis od znanego w Kodeksie spółek handlowych dla spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych, tj. „rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności”. Jak w praktyce nadzór nad zarządem będzie się odbywał – dziś trudno wyrokować. Wydaje się, że nieodzownym elementem będzie, by – co zresztą dopuszcza ustawa o fundacji rodzinnej – rozszerzyć kompetencje rady nadzorczej ujmując stosowne zapisy w statucie.

Mimo iż nie wynika to bezpośrednio z zapisów ustawy o fundacji rodzinnej, praktyka powinna wykształcić w fundacjach rodzinnych aktywne rady nadzorcze. Przede wszystkim systematycznie się spotykające, a także otrzymujące od zarządu fundacji aktualne kompleksowe informacje o działalności fundacji. Jednak żeby tak się stało, zapewne niezbędne będzie „doregulowanie” w statucie fundacji rodzinnej – czy to czasokresu spotkań, czy to obowiązków raportowych, czy innych czynności w zakresie których zarząd musi uzyskać zgodę rady nadzorczej. Czas pokaże, jaka w tym zakresie będzie praktyka.

Tryb pracy rady nadzorczej

W zakresie funkcjonowania rady nadzorczej przepisy ustawy o fundacji odwołują się do przepisów dotyczących funkcjonowania zarządu fundacji.

I tak członek rady nadzorczej zobowiązany jest przy wykonywaniu swoich obowiązków dokładać należytej



staranności oraz postępować w sposób lojalny wobec fundacji rodzinnej (nie tylko w stosunku do fundatora czy beneficjentów!), jest obowiązany do zachowania w poufności informacji uzyskanych w związku z pełnioną funkcją, a także nie może ujawniać tajemnic fundacji rodzinnej także po wygaśnięciu mandatu.

Odpowiedzialność za funkcjonowanie rady nadzorczej fundacji rodzinnej przypisano wszystkim członkom rady nadzorczej, nie tylko przewodniczącemu. Powinni oni dążyć do jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków, a jeżeli potrzeba – opracować stosowne dokumenty określające tryb pracy rady nadzorczej. Natomiast na przewodniczącym rady nadzorczej ciąży obowiązek koordynowania prac rady nadzorczej, w szczególności na zwoływaniu posiedzeń czy też zarządzaniu głosowań.

W ustawie o fundacji rodzinnej, podobnie jak w kodeksie spółek handlowych, dopuszczono możliwość odbywania posiedzeń on-line.

W ustawie o fundacji rodzinnej brak natomiast niektórych rozwiązań znanych dla spółek kapitałowych, jak choćby doradca rady nadzorczej czy komitety rady nadzorczej. Nie przewidziano również obowiązków rady nadzorczej w zakresie opiniowania rocznych sprawozdań finansowych fundacji, a także sporządzania rocznego sprawozdania ze swoich prac.

Nie przypisano również żadnych zadań w przypadku, gdy sprawozdanie finansowe fundacji będzie podlegało badaniu przez biegłego rewidenta (w spółce z o.o. i spółce akcyjnej jest obowiązek zaproszenia biegłego rewidenta na posiedzenie rady nadzorczej, którego przedmiotem jest ocena rocznych sprawozdań finansowych). Natomiast w przypadku gdy zlecony zostanie audyt „zarządzania aktywnością fundacji rodzinnej, zaciągania i spełniania zobowiązań oraz zobowiązań publicznoprawnych, pod kątem prawidłowości, rzetelności oraz zgodności z prawem, celem oraz dokumentami fundacji rodzinnej” – rada nadzorcza jest ustawowo zobligowana do zapoznania się z raportem z tegoż audytu.

Wynagrodzenie

Członkowie rady nadzorczej fundacji rodzinnej mogą pełnić swoje funkcje za wynagrodzeniem. Jeżeli nie

umówiono się w sprawie wysokości wynagrodzenia, członkowie rady nadzorczej pełnią funkcję bez wynagrodzenia. Członkom rady nadzorczej przysługuje zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach zarządu.

Podobną formułę wynagradzania przewidziano dla spółek kapitałowych.

W praktyce jednak sprawowanie nadzoru bez wynagrodzenia często jest iluzoryczne. Wynagrodzenie członków rady nadzorczej fundacji rodzinnej powinno być adekwatne i uczciwe. Szczególnie mając na względzie odpowiedzialność i faktyczny czas poświęcony na nadzór, a także porównywalność do kwot, jakie otrzymują osoby na podobnym stanowisku.

Odpowiedzialność

Odpowiedzialność członków rad nadzorczych fundacji rodzinnej regulują art. 75 i 76 ustawy. I tak członek rady nadzorczej odpowiada wobec fundacji rodzinnej za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami statutu, chyba że nie ponosi winy, ale co ważne – członek rady nadzorczej nie narusza obowiązku dołożenia należytej staranności, jeżeli postępując w sposób lojalny wobec fundacji rodzinnej działa w granicach uzasadnionego ryzyka gospodarczego, w tym na podstawie informacji, analiz i opinii, które muszą być w danych okolicznościach uwzględnione przy dokonywaniu starannej oceny. Dodatkowo – jeżeli szkodę wyrządziło kilka osób wspólnie, odpowiadają za szkodę solidarnie.

Praktyka?

Ustawodawca projektując unormowania w zakresie funkcjonowania rad nadzorczych fundacji rodzinnej pozostawia fundatorowi dość dużą swobodę w tym zakresie. Nie oznacza to jednak, że rady nadzorcze mogą działać bez jakiegokolwiek regulacji. Wręcz przeciwnie. Ogromną rolę ma tutaj nie tylko fundator, ale też wszyscy, którzy wspierają firmy rodzinne w tworzeniu fundacji. Ważne by zadbali o zapisy statutów i regulaminów fundacji, które będą dawały możliwość faktycznego funkcjonowania nadzoru w fundacji rodzinnej. Doświadczeń z pasywnym nadzorem mamy zbyt wiele i myślę, że nikt nie chce by podobna łaska przyłgnęła do rad nadzorczych fundacji rodzinnych. ●



Fundacja rodzinna z perspektywy radcy prawnego

Radca prawny Paweł Rataj, w rozmowie z Łukaszem Martyniłem, wskazuje na różne okoliczności i wątpliwości warte rozważenia przy zakładaniu fundacji rodzinnej.

Łukasz Martyniec: Pawle, dziękuję, że zgodziłeś się na rozmowę. Powiedz, co jako radca prawny, a jednocześnie doradca sukcesyjny, sądzisz na temat polskiej fundacji rodzinnej?

Paweł Rataj: Póki co niewiele więcej, że nareszcie jest. Długo czekaliśmy na tę ustawę, sporo nad nią pracowaliśmy. Polscy przedsiębiorcy od dawna na nią zasłużyli i długo się jej domagali. Natomiast ja, przynajmniej na razie, bardziej obserwuję, przyglądam się, niż działam w tym temacie z klientami. Choć wiele moich koleżanek i kolegów podchodzi do fundacji entuzjastycznie. Szczególnie doradcy podatkowi.

Nie pomogłeś jeszcze w powołaniu żadnej fundacji?

Nawet nie zacząłem pomagać w jej założeniu. Jak dla mnie to nie ten etap. Choć przyznam, że wiele rozmów z rodzinami się toczy.



Paweł Rataj

Radca prawny, doradca sukcesyjny, prowadzi własną kancelarię prawną. Prekursor i promotor sukcesji biznesu w Polsce, organizator szkoleń z tematyki sukcesji firm rodzinnych dla radców prawnych.



Łukasz Martyniec

Prawnik, doradca sukcesyjny, prezes spółki Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o.

Nie ten etap? W jakim sensie?

To są nowe przepisy. Bardzo wiele zależy od dwóch rzeczy. Postawy ustawodawcy i praktyki orzeczniczej. Ta pierwsza – jak już widać – nie jest taka, jak byśmy tego oczekiwali. Zmiany podatkowe weszły w życie wraz z ustawą. Ale widać, że były procedowane naprędce już po głównych pracach, po przejściu ustawy o fundacji rodzinnej przez



Sejm. Pomimo że – jak pewnie zauważyłeś – wątki podatkowe w tej ustawie, jeszcze na etapie głównych prac w Ministerstwie Rozwoju i Technologii, wybiły się na pierwszy plan. Bardzo znacząca była zmiana w sposobie opodatkowania fundacji i beneficjentów pomiędzy pierwszą wersją projektu a finalną, która pojawiła się po przerwie w pracach, już w 2022 r.

To prawda. W pierwszej wersji miał być podatek od spadków, a nie PIT dla beneficjentów. Skierowałem osobne pismo do Ministerstwa Finansów w tej sprawie, wykazując potencjalne problemy przy rozliczeniach. Wielu uczestników konsultacji społecznych podnosiło ten sam problem. Na finiszu prac rządowych ta konstrukcja została mocno zmieniona – jak się wydaje, na lepsze.

Tak, nowa konstrukcja jest bardzo interesująca. A jednak nie wszystko udało się przeprowadzić przed zakończeniem prac w Sejmie i rząd zdecydował się na zmianę przepisów podatkowych już w trakcie *vacatio legis*. Natomiast bardziej niepokoi mnie obecnie procedowana zmiana dotycząca dysponowania ziemią rolną. Ta odbyła się bez konsultacji ze środowiskiem firm rodzinnych i zbyt szybko, zbyt instrumentalnie. Usunięto wszystkie przepisy umożliwiające wnoszenie gruntów rolnych do fundacji, przywracając uprawnienia państwa w ograniczeniu obrotu. Pomimo że przed chwilą uznano, że fundator ma prawo wnieść własne nieruchomości do zakładanej przez siebie fundacji. Tak nie powinien wyglądać proces legislacyjny, to nie jest racjonalne podejście do tworzenia prawa. Nie wróży też dobrze ustawie o fundacji na przyszłość.

Masz rację. Słuchać w tej sprawie wiele krytyki, nie tylko ze strony środowisk firm rodzinnych.

Z mojej perspektywy to jest zasadnicza wątpliwość: jak zachowywać się będą przepisy dotyczące fundacji rodzinnej, zanim zdążą okrzepnąć. W ustawie rząd zobowiązany jest do przeglądu przepisów i zaproponowania zmian dopiero po 3 latach, ale – jak widać – nie tylko w tym trybie przeprowadzane są nowelizacje. Owszem, teoretycznie rzecz ujmując dotyczy to każdej sfery biznesu. Kodeks spółek handlowych także może się zmienić. Ale przepisy o fundacji są tak świeże, że powinny okrzepnąć, zanim

Niepokoje mnie obecnie procedowana zmiana dotycząca dysponowania ziemią rolną, bez konsultacji ze środowiskiem firm rodzinnych. Usunięto wszystkie przepisy umożliwiające wnoszenie gruntów rolnych do fundacji.

podjęte zostaną prace nad ich poprawą. Te same obawy słyszę od wielu przedsiębiorców rodzinnych. Dlatego część z nich woli zaczekać.

A druga wątpliwość?

Brak praktyki, szczególnie orzecznictwa sądów. Z mojej perspektywy, jako radcy prawnego, to oczywisty dyskomfort. Nie mamy do czynienia z bogactwem doktryny i orzecznictwa, jakie wykształciło się już w odniesieniu do kodeksu spółek handlowych. Fundacja rodzinna nie jest kolejną spółką. Nie da się, jak niedawno w przypadku prostej spółki akcyjnej, a wcześniej komandytowo-akcyjnej, nawiązać wprost do orzeczeń i dorobku nauki prawa przy stosowaniu przepisów.

Z drugiej strony, jako doradca sukcesyjny dostrzegam w tym potencjał i szansę na takie ukształtowanie praktyki, która będzie jak najlepiej służyć rodzinom biznesowym. Rozwiązanie, że za rejestrację wszystkich fundacji w Polsce odpowiada jeden sąd, uważam za bardzo dobre. Łatwiej będzie o wypracowanie jednolitego podejścia do tego, co może, a co nie może znaleźć się w statucie. Niemniej o tym, o czym można zapewnić potencjalnego fundatora, że jest zgodne z ustawą lub nie – w wielu szczegółowych kwestiach trudno jeszcze dzisiaj przesądzać. Owszem, są już pierwsze komentarze, ale o tym jak ukształtuje się praktyka sądów – dopiero się przekonamy. Może dlatego, póki co, nie namawiam do pośpiechu przy powoływaniu fundacji. Choć uważam, że fundacja sama w sobie jest świetnym rozwiązaniem do ochrony i ustrukturyzowania własności i zarządzania majątkiem i biznesem rodzinnym. Daje możliwości, których – od czasów ordynacji – w Polsce nie było.



Ja realizuję już kilka projektów, ale do końcowej wersji statutów jeszcze daleko. Masz rację, że praktyka dopiero się ukształtuje. Często zastanawiamy się nad dopuszczalnością niektórych postanowień. Daleki jestem od tego, żeby maksymalnie upraszczać zapisy statutu – tylko po to, aby zarejestrować fundację, nie wywołując wątpliwości ze strony sądu rejestrowego. To nie jest spółka rejestrowana na podstawie szablonów w trybie S-24, która ma po prostu szybko powstać, aby zacząć działać. Z pominięciem uregulowania relacji właścicielskich pomiędzy współnikami. W przypadku statutu fundacji konstrukcja wymaga jeszcze więcej uwagi. W ustawie jest wiele niejasności. Trudno będzie przełożyć nawet mało złożony Ład Rodzinny na to, co będzie ujęte w statucie i regulaminach wewnętrznych.

Masz rację. Na przykład w rodzinie biznesowej, w której mamy jedną spółkę główną (firmę rodzinną, od której zaczęto się prowadzenie biznesu w danej rodzinie) i 2-3 spółki założone przez lub z udziałem sukcesorów, z których każdy ma oddzielny podmiot. Rozmawiam teraz z rodziną, gdzie jeden z sukcesorów założył z ojcem oddzielną spółkę, poprzez którą rozwijają sprzedaż internetową produktów rodzinnej spółki produkcyjnej (czyli głównego biznesu rodzinnego). Syn w całości wzięął odpowiedzialność za tę spółkę internetową. Z kolei córka z mężem mają osobną spółkę zajmującą się transportem, a druga córka ma samodzielną firmę zaangażowaną w projektowanie i design ich produktów.

Jeśli teraz te wszystkie podmioty wniesiemy do fundacji, która nabędzie 100% udziałów w każdej ze spółek – jak opisać w statucie kompetencje zarządu fundacji, aby zasiadające w nim rodzeństwo nie miało wzajemnie pretensji o wtrącanie się do „nie swoich” spółek. Przecież każdy z nich, jako członek zarządu fundacji, może wykonywać wszystkie uprawnienia właścicielskie i głosować na zgromadzeniu współników dowolnej spółki. Bodajże art. 58 ust. 3 uFR wyraźnie mówi, że nie można ograniczyć prawa reprezentacji fundacji ze skutkiem dla osób trzecich – czyli także wobec spółek należących do fundacji. Osobnym dylematem jest, czy wniesiemy także udziały męża córki w ich spółce transportowej. Przecież nie

jest on członkiem rodziny nuklearnej. A jeśli tak, to jakie w związku z tym nadać mu uprawnienia w fundacji – o ile je nadamy (także na wypadek śmierci żony).

Rozwiązaniem jest poprawnie działający Ład Rodzinny. Wszystkie decyzje powinny z niego wynikać.

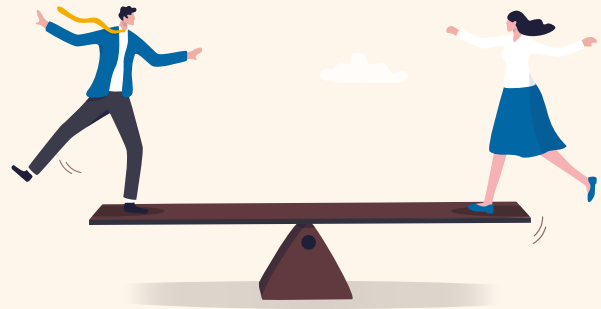


foto: Nuthawut / Adobe Stock

Dokładnie. I precyzyjne rozłożenie regulacji na konstytucję rodziny i statut fundacji. To wszystko trzeba starannie zaprojektować. Moim zdaniem konstytucja powinna mieć prymat nad statutem (choć oczywiście nie na płaszczyźnie skutków prawnych). To wymaga uwagi i zaangażowania całej rodziny. Nie tylko ze strony nestora. Tymczasem w innej rodzinie, która poprosiła mnie o konsultację, a nestor prawie już podjął ostateczną decyzję o powołaniu fundacji, okazało się, że proponujący jej założenie prawnicy i doradcy podatkowi rozmawiali wyłącznie z nim. Sukcesorzy zostali poinformowani, że tata powołuje fundację.

Nie było rozmów w rodzinie, nie było dyskusji o obsadzie organów. Tata miał być prezesem fundacji i wszystkich spółek do niej należących. Były za to rozmowy z księgowością i dyrektorem finansowym, a także szczegółowo omówione wszystkie kwestie dotyczące podatków i struktury spółek pod fundacją. Kontekst rodzinny właściwie pominięto.

Kiedy przystąpiłem do rozmów z całą rodziną, okazało się, że jedna z córek zupełnie nie jest zainteresowana udziałem w fundacji i że będzie domagać się jednorazowej spłaty lub przekazania wydzielonych dla niej aktywów z majątku rodziny. O czym nestor nie bardzo chciał słyszeć. Tyle że wcześniej nie mieli okazji o tym porozmawiać wprost jako rodzina. Prawnicy oferujący fundację jako (między innymi) rozwiązanie dylematów sukcesji, nie podjęli wątków rodzinnych i nie zadbałi o to, aby stworzyć przestrzeń do takich rozmów.



Czyli podeszli do tematu, jak każda kancelaria prawno-podatkowa, która rozmawia z właścicielem i nie interesuje się jego relacjami rodzinnymi. Po co komplikować sobie proces decyzyjny?

Dokładnie tak to ujmują niektórzy doradcy. Nie postrzegam tego jako ich wady. Po prostu są zaangażowani przez ich klientów do czego innego: nie do ułożenia sukcesji i zaopiekowania się relacjami w rodzinie, ale do uporządkowania struktury prawno-podatkowej biznesu rodzinnego. Dzisiaj, jako doradca sukcesyjny, wyraźnie dostrzegam tę różnicę. Kiedyś, wyłącznie z perspektywy radcy prawnego – nie była ona oczywista.

No właśnie. Wspomniałeś na początku o entuzjastycznym podejściu prawników i doradców podatkowych do legislacyjnej nowości, jaką jest fundacja. Miałeś na myśli właśnie takie kancelarie?

Co do zasady tak. Fundację interesują się przede wszystkim kancelarie wyspecjalizowane w obsłudze spółek i w podatkach. Oraz oczywiście wyspecjalizowane w sukcesji.

Zaprzyjaźniona kancelaria z Wrocławia, która specjalizuje się właśnie w prawie handlowym, chwali się, że powołała już kilka fundacji. Pierwszy wniosek złożyli 24 maja – 2 dni po wejściu ustawy w życie. W tym jej właściciel sam dla siebie. Przyznał, że w ramach przetestowania, jak nowa forma prawna będzie się sprawdzać i jak wykorzystywać ją w strukturach proponowanych klientom. Fundacja rodzinna sprawdzi się świetnie jako quasi spółka holdingowa. Podobny sposób myślenia dostrzegam u niektórych doradców podatkowych: mamy do dyspozycji nowy rodzaj podmiotu, zwolnienie z CIT-u, brak PCC (podatku od czynności cywilnoprawnych) przy wnoszeniu aktywów i mniejszy podatek przy wypłacie środków, niż przy wynagrodzeniach i dywidendzie. Dlaczego nie skorzystać? Najwyżej kiedyś się zlikwiduje.

Dokładnie o tego rodzaju entuzjazmie mówię. Ale gdzie sukcesja? Gdzie kontekst rodzinny?

Fundację rodzinną będzie można też z powodzeniem stosować w firmach nierodzinnych, albo bardzo młodych firmach rodzinnych, zakładając jej rozwiązanie po pewnym czasie.

No właśnie. Co o tym sądzisz?

Sądzę, że w rodzinach, które rzeczywiście znajdują się na (przynajmniej początkowym) etapie zmiany pokoleniowej – to błąd. Kontekstu sukcesyjnego i rodzinnego po prostu nie można tam pominąć. Natomiast nie wszystkie firmy (nawet rodzinne) są na tym etapie. Uważam, że fundację rodzinną będzie można z powodzeniem stosować także w firmach nierodzinnych, albo firmach rodzinnych, które jeszcze nie znajdują się na etapie sukcesji biznesu. Znam wiele takich sytuacji. Być może także fundację będzie można zaprojektować w taki sposób, że od razu będziemy zakładać jej rozwiązanie po upływie 10 czy 15 lat, po wypełnieniu celów, jakie wyznaczy fundator. Fundacja niekoniecznie musi być powoływana na cztery pokolenia do przodu. Jako prawnik dopuszczam taką możliwość. Rzecz w tym, że zarówno cele fundacji, jak i statut, a przede wszystkim sama struktura majątku fundacji powinna to od początku uwzględniać. To trochę inna filozofia działania.

A planowanie spadkowe?

Oczywiście trzeba będzie o nie zadbać w każdej sytuacji. Rzecz jasna w przypadku fundacji sukcesji własności – takiej jak w spółkach – nie będzie. Ale pozostanie sukcesja władzy i odpowiedzialności. Ktoś z czasem będzie musiał zastąpić fundatora, członka zarządu fundacji czy rady nadzorczej. Zmieniał się będzie skład osobowy uprawnionych do głosu beneficjentów. O tym wszystkim trzeba pomyśleć z perspektywy odpowiedzialnego następstwa, wymyślić tryb wyłaniania kolejnych osób zarządzających fundacją. To nie w każdej rodzinie będzie łatwe.

Dziękuję za rozmowę. ●



Czym jest, a czym nie jest fundacja rodzinna?

Co warto wiedzieć, aby uniknąć nieporozumień

Fundacja rodzinna to sposób na długoterminową ochronę i kumulację majątku rodzinnego, aby zachować go w rękach jednej rodziny na pokolenia. Dla wielu rodzin stanowić będzie platformę do uporządkowania i profesjonalizowania zarządzania majątkiem i biznesem rodzinnym. A przy okazji pozwoli zaoszczędzić na podatkach.

Lista korzyści z zastosowania fundacji rodzinnej jest spora. Jestem zwolennikiem rozważenia zastosowania tej nowej instytucji w każdej rodzinie biznesowej, która znajduje się na zaawansowanym etapie budowy Ładu Rodzinnego. Fundacja wyłącza wiele ryzyk związanych z przyszłym dziedziczeniem i podziałami majątku, zachowkiem czy uprawnieniami małżonków dzieci lub wnuków. Jak nigdy dotąd w ramach polskiego prawa, umożliwia uporządkowanie i profesjonalizowanie zarządzania całym majątkiem rodziny¹.

¹ Więcej na ten temat w cyklu artykułów mojego autorstwa w Biuletynie nt. fundacji rodzinnej publikowanych na LinkedIn: <https://www.linkedin.com/newsletters/7054445668588826624/> (dostęp 4.08.2023 r.).



Łukasz Martyniec

Prezes zarządu w spółce Kancelaria sukcesyjna sp. z o.o., doradca sukcesyjny, prawnik, doradca finansowy i wykładowca. Specjalizuje się w doradztwie sukcesyjnym dla firm rodzinnych i planowaniu spadkowym w rodzinie i biznesie od 2004 r. Prowadzi blog Wielopokoleniowi.pl.

Jest także jednak druga strona medalu. Nieumiejętnie zaprojektowana fundacja rodzinna może stać się pułapką. Oczekiwania, które towarzyszą zakładanym fundacjom, szczególnie od strony podatkowej, ale także rodzinnej czy sukcesyjnej, częstokroć przesłaniają pozostałe aspekty, których pominięcie może rodzić w przyszłości problemy.



Poniżej dzielę się wnioskami z lektury samej ustawy, ale też z licznych dyskusji z przyszłymi fundatorami oraz członkami ich rodzin, w których od wielu tygodni biorę udział. Okazuje się, że w wielu obszarach konieczna jest zmiana sposobu myślenia.

To nie jest kolejny typ spółki

Fundacja to nie spółka holdingowa, choć pewnie w wielu rodzinach będzie pełnić część jej funkcji. Nie jest to także kolejny rodzaj spółki (osoby prawnej) w takim rozumieniu, w jakim większość przedsiębiorców przywykła rozważać ją od strony biznesowej. To nie kolejna nowość w kodeksie spółek handlowych, jaką niedawno była prosta spółka akcyjna.

Zacząć należy od oczywistej różnicy dotyczącej celów fundacji, która – nawet jeśli prowadziła będzie działalność gospodarczą – będzie to robić jedynie pobocznie. Podobnie jak większość fundatorów, którzy obok głównych aktywów biznesowych (firmy rodzinnej) budują majątek przynoszący dochód pasywny (portfel inwestycyjny czy pakiety nieruchomości) – jako dodatek, a nie cel sam w sobie. Biznesem nadal zajmować się będzie rodzinna spółka (grupa spółek w różnych branżach) – fundacja nie może jej zastąpić.

Celem fundacji – w przeciwieństwie do spółki – nie będzie prowadzenie biznesu, lecz jego posiadanie i zarządzanie nim z pozycji właściciela. Sam biznes (firma rodzinna) stanowić będzie jedynie część, choćby początkowo najbardziej istotną, coraz bardziej złożonej i zróżnicowanej co do funkcji struktury majątku rodzinnego.

Fundacja będzie starannym i uważnym właścicielem, który ma ów majątek scalać i pomnażać, realizując jednocześnie określone świadczenia na rzecz beneficjentów. Z założenia o wiele skromniejsze niż gdyby sami byli właścicielami. W przeciwnym razie majątek mógłby szybko zostać roztrwoniony, a fundacja straciłaby rację bytu.

Czego nie będzie mógł uczynić fundator z fundacją, a co może zrobić jako wspólnik dowolnej spółki? Nie będzie mógł wycofać wkładu, umorzyć udziałów czy wystąpić ze spółki – kiedy biznes nie będzie rozwijał się po jego myśli, albo kiedy przestanie dogadywać się ze współnikami. Nie będzie mógł sprzedać udziałów ani przekazać ich



*Fundacja to nie spółka holdingowa,
nie jest to także kolejny rodzaj
spółki w dotychczasowym
rozumieniu i nie kolejna nowość
w kodeksie spółek handlowych.*



w spadku. Udziałów po prostu nie będzie. Fundacja ich nie posiada. Owszem, będzie mógł sprzedać należące do fundacji udziały lub akcje spółek, ale fundacja w danej rodzinie pozostanie. Dopóki nie przeprowadzi się jej likwidacji, nie pokryje związanych z nią kosztów i nie zapłaci należnych podatków.

Fundator sam sobie narzuci reżim odpowiedzialnego zarządzania (już poprzez fundację i jej organy) powierzonym jej majątkiem, zgodnie ze sformułowanymi przez siebie celami. Potencjalna zmiana zdania w przyszłości będzie znacznie bardziej utrudniona niż ma to miejsce w spółkach prawa handlowego. Dlatego projektowaniu fundacji, negocjowaniu statutu i określaniu jej celów powinna towarzyszyć daleko idąca wyobraźnia i odpowiedzialność.

Co więcej, fundator nie będzie mógł wszystkich decyzji podjąć samodzielnie. Wiele przyszłych decyzji uzależnionych będzie od inicjatywy lub zgody członków organów fundacji, przede wszystkim uprawnionych beneficjentów. Niezwykle ważne będzie zaplanowanie scenariuszy możliwych zmian składu osobowego piastunów poszczególnych funkcji. Statut pisany „na dziś” na pewno nie wystarczy.

To nie jest sukcesja biznesu

Fundacja rodzinna może ułatwić, uporządkować i profesjonalizować proces sukcesji biznesu. Nie może jednak go zastąpić. Sukcesja biznesu (o ile w danej rodzinie jeszcze nie nastąpiła) będzie musiała odbywać się w ramach struktury i zgodnie z celami fundacji, ale wewnątrz firmy rodzinnej.

Sukcesją biznesu w dużym uproszczeniu nazywamy przejęcie władzy (operacyjnej, kontrolnej i właścicielsko-nadzorczej) w danej firmie, a także odpowiedzialności



*Fundacja scala nie tylko majątek,
ale przede wszystkim całą
rodzinę jako grono obecnych
i przyszłych beneficjentów oraz osób
zaangażowanych we władze fundacji.*



za przyjęcie i realizację strategii jej rozwoju. Niezależnie od tego, czy realizować się ją będzie przy wykorzystaniu fundacji rodzinnej, czy nie, zawsze będzie to zupełnie inna płaszczyzna niż formalnoprawne ustrukturyzowanie majątku. Żaden statut, regulamin czy nawet ustawa nie zastąpią esencji sukcesji biznesu – wspólnego i zaangażowanego udziału przedstawicieli kolejnych pokoleń w utrzymaniu i rozwoju firmy rodzinnej. Potwierdzonego sukcesem rynkowym i potencjałem na przyszłość.

Trudno projektować fundację rodzinną i obarczać ją zobowiązaniami na rzecz beneficjentów w wieloletniej perspektywie, jeżeli nie mamy przekonania, że jej aktywa zasilane będą zyskami z rozwijającej się i dobrze zarządzanej firmy rodzinnej. Rosnącej wraz ze wzrostem liczby beneficjentów.



for: Nuthawut / Adobe Stock

Zarządzanie biznesem może opierać się na członkach rodziny (klasyczna sukcesja rodzinna) lub osobach spoza rodziny. Jednak nie można zapomnieć o tym, że należało będzie o to zadbać niezależnie od powołania fundacji. Samo sformułowanie statutu fundacji nie wystarczy, aby mieć pewność, że biznes będzie rozwijał się dobrze. Rodzina musi zadbać o to na zupełnie innych płaszczyznach.

To nie jest sposób na obejście rodzinnych sporów

Powołanie fundacji i wniesienie do niej rodzinnego majątku nie spowoduje, że rodzinne różnice zdań znikną na zawsze. Tym bardziej trzeba się będzie nauczyć nimi zarządzać. Fundacja scala nie tylko majątek, ale przede wszystkim całą rodzinę jako grono obecnych i przyszłych beneficjentów, a także osób zaangażowanych we władze fundacji. Wniesienie majątku do fundacji wyklucza podział na gałęzie rodowe i niezależne zarządzanie nim – bez wzajemnej współzależności i podejmowania decyzji w coraz szerszym gronie osób, szczególnie po śmierci fundatora. Statut pisany na trudne czasy powinien inaczej uwzględnić relacje pomiędzy poszczególnymi organami fundacji, niż ten pisany dla zgodnej rodziny.

Powołanie fundacji nie wyłącza do końca kwestii zachowku. Nadal pozostaje 10-letni czas niepewności, kiedy fundacja w sytuacji śmierci fundatora narażona jest na ryzyko jego zapłaty.

W rodzinach na początkowym etapie budowy Ładu Rodzinnego, szczególnie w rodzinach o słabszych więziach lub tendencją do ich osłabienia – fundacja może być z założenia rozwiązaniem krótkoterminowym. Nie zaprzeczam, że powołanie fundacji na 10 czy 15 lat także może mieć sens podatkowy. Wymagać to będzie jednak innego podejścia do sformułowania jej celów, szczegółowych postanowień statutu oraz struktury majątku budowanego przez fundację. Tak, aby łatwiej było zapłacić podatki przy jej rozwiązaniu.

Fundator, który zamierza „pozałatwić” dzięki fundacji rodzinne problemy lub nazbyt restrykcyjnie narzucić rodzinie swoją wolę na 8 pokoleń wprzód, powinien mieć świadomość krótkowzroczności takiego rozumowania. Po jego śmierci beneficjenci mogą zdefiniować cele fundacji lub ją rozwiązać. Najgorszym scenariuszem może



być klincz decyzyjny i blokada fundacji lub wieloletnie ciągnięcie się po sądach. Przy uwzględnieniu braku doświadczeń oraz faktu, że fundacja rodzinna stanowi zupełne *novum* w polskim systemie prawa, jeszcze przez przynajmniej kilkanaście lat będzie to nie lada wyzwanie. Szczególnie dla prawników.

Planowanie spadkowe w fundacji rodzinnej

Jeżeli własność majątku rodzinnego zostanie przeniesiona w całości do fundacji rodzinnej, nie będzie już nigdy podlegać dziedziczeniu. W tym znaczeniu planowanie spadkowe przestanie mieć zastosowanie. Rzecz w tym, że jest to tylko część prawdy.

Jedną z istotnych składowych elementów prawa własności jest zarządzanie i towarzysząca mu odpowiedzialność. Nierozsądny, niekompetentny, a nawet jedynie bierny właściciel (o nieuczciwym nie wspominając) nigdy nie stanie się dobrym gospodarzem. O ten element prawa własności należało będzie zadbać w fundacji rodzinnej pod kątem obsadzenia obecnego oraz przyszłego składu członków organów fundacji.

Przecież nawet fundator, występujący jednocześnie jako jednoosobowy członek zarządu i jedyny beneficjent uprawniony do zasiadania na zgromadzeniu beneficjentów nie będzie pełnił swojej funkcji wiecznie. W granicach prawa i zdrowego rozsądku należało będzie zapewnić następstwo na wypadek jego choroby, ubezwłasnowolnienia lub śmierci. Z czasem grono osób zasiadających w poszczególnych organach fundacji, rekrutujących się z członków rodziny fundatora lub nie, będzie musiało się powiększyć. W tym znaczeniu „planowanie spadkowe” pozostanie aktualne.

Już bez cudzysłowu będzie natomiast aktualne zawsze w odniesieniu do tej części majątku, którą fundator pozostawi poza fundacją rodzinną oraz do majątków beneficjentów zbudowanych poza fundacją z otrzymanych benefitów². Bez testamentów się zatem nie obędzie.

² Osobnym wyzwaniem będzie zaprojektowanie struktury poszczególnych majątków, a co za tym idzie wysokości benefitów (czyli innymi słowy – wydatków fundacji na kształtowanie majątków beneficjentów) w kontekście swobody i kosztów zarządzania nimi. Patrz wzmiankowany wyżej Biuletyn, część BLI 003 i nast.



foto: Nuthawut / Adobe Stock

Czas i koszty mają znaczenie

Nie bez znaczenia będzie zakładany horyzont czasowy, z myślą o którym powoływana będzie fundacja (niektórzy doradcy podatkowi mówią o 2-4 latach) oraz koszty związane z jej założeniem, prowadzeniem i rozwiązaniem. Pełna księgowość, obowiązkowe audyty oraz koszty likwidacji mogą być trudne do przewidzenia na początku.

Należy podejść do tego wyjątkowo starannie oraz uwzględnić koszty obsługi fundacji i przyszły udział w organach fundacji osób spoza rodziny biznesowej wraz z ich wynagrodzeniem. Nawet jeżeli na początku planujemy oprzeć się wyłącznie o członków rodziny, w przyszłości (np. na wypadek ich śmierci) powołanie najemnych następców może okazać się konieczne.

Tym bardziej warto zadbać o planowanie kosztów przy fundacjach powoływanych z myślą o kolejnych pokoleniach i perspektywie liczonej (przynajmniej) w dziesięcioleciach.

Fundacja rodzinna to świetne rozwiązanie

Pomimo powyższych (i wielu innych) uwag i zastrzeżeń, jestem wielkim zwolennikiem polskich fundacji rodzinnych. Liczę, że pomogą wielu rodzinom w budowie stabilnych, wielopokoleniowych biznesów i majątków. Fundacja rodzinna to świetne rozwiązanie. Ale należy korzystać z niej z rozwagą i namysłem. Ponieważ nie jest to rozwiązanie dla każdego. ●



Zachówek a fundacja rodzinna

W niniejszym artykule postaram się przybliżyć Państwu instytucję zachowku, a także zasygnalizować pewne zmiany, które w prawie spadkowym wprowadziła ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej (Dz. U. z 2023 r. poz. 326).

Co to jest zachówek?

Należy zacząć od tego, że zachówek jest roszczeniem pieniężnym, co oznacza, że uprawniony do zachowku może żądać od zobowiązanego zapłaty określonej sumy pieniędzy, a nie udziału w spadku. Zachówek jest instytucją chroniącą prawa osób najbliższych spadkodawcy, dlatego krąg osób uprawnionych do zachowku jest ograniczony i obejmuje tylko zstępnych, małżonka oraz rodziców spadkodawcy i tylko w sytuacji, gdy *in concreto* byliby powołani do spadku z ustawy.

Czasem w mojej praktyce spotykam się z przekonaniem, że zachówek przysługuje tylko w sytuacji, gdy mamy do czynienia z dziedziczeniem testamentowym. Otóż tak nie jest. Prawo to przysługuje, zarówno gdy dochodzi do dziedziczenia testamentowego, jak i ustawowego. Ta druga sytuacja ma miejsce, gdy w wyniku rozporządzeń majątkowych dokonanych przez spadkodawcę za życia, odziedziczony udział nie pokrywa zachowku uprawnionego.

Zachówek wynosi połowę wartości udziału uprawnionego do zachowku, który by mu przypadł, gdyby doszło do dziedziczenia ustawowego, a w przypadku małoletnich i osób trwale niezdolnych do pracy wielkość ta wynosi dwie trzecie (art. 991§1 k.c.). Obliczenie należnego zachowku nie jest sprawą prostą, warto w tym zakresie zasięgnąć porady specjalisty. W pierwszej kolejności należy ustalić wartość tzw. substratu zachowku, którym jest suma:

- czystej wartości spadku (wartość aktywów wchodzących w skład masy spadkowej, pomniejszona o długi spadkowe, przy czym nie uwzględnia się długów z tytułu poleceń i zapisów zwykłych),
- podlegających doliczeniu darowizn,



Anna Wasielewska

Adwokat z wieloletnim doświadczeniem w prowadzeniu spraw rodzinnych i gospodarczych, zaangażowana w procesy sukcesji majątku. Prowadzi praktykę we Wrocławiu.

- podlegającego doliczeniu funduszu założycielskiego fundacji rodzinnej albo mienia w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej,
- zapisów windykacyjnych.

Substrat zachowku = czysta wartość spadku
+ wartość darowizn podlegających doliczeniu
+ wartość podlegającego doliczeniu funduszu założycielskiego fundacji rodzinnej albo mienia w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej
+ wartość zapisów windykacyjnych.

Ważnym zagadnieniem jest to, jak ustalić wartość składowych tzw. substratu zachowku. Otóż przyjmujemy stan według chwili dokonania czynności, natomiast ceny z chwili ustalania zachowku. Aby obliczyć należny zachówek, wskazaną wartość musimy pomnożyć przez ułamekowy udział uprawnionego w spadku, a następnie przez odpowiednią wielkość wskazaną w art. 991§1 k.c., zgodnie z przedstawionym poniżej wzorem:

Należny zachówek = wartość tzw. substratu spadku
× ułamekowy udział w spadku
× 1/2 w przypadku osób dorosłych lub
2/3 w przypadku małoletnich lub
osoby trwale niezdolnej do pracy.



fot. Nuthawut / Adobe Stock

Dodatkowo przy obliczaniu wysokości roszczenia o zachówek konkretnego uprawnionego należy pamiętać, że od sumy wyliczonej zgodnie z wyżej wskazanymi wytycznymi, należy odjąć wartość składników majątkowych otrzymanych przez uprawnionego po zmarłym w spadku oraz przysporzeń otrzymanych od niego mocą umowy darowizny lub zapisu, a także świadczenie od fundacji rodzinnej i mienie w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej przekazane na rzecz uprawnionego.

W praktyce zdarza się, że obliczenie zachowku nie jest proste. Najtrudniejszym elementem jest wycena – nie tylko składników majątkowych wchodzących do spadku, lecz przede wszystkim przekazywanych wiele lat wcześniej darowizn i obciążających je praw (takich jak np. służebność mieszkania). Szczególnie na etapie uzgadniania ich stanu z dnia przekazania darowizny oraz obliczenia aktualnej wartości. Wiele zależy od wyboru metody wyceny, na co strony postępowania sądowych – w sytuacji spornej – mają bardzo ograniczony wpływ. Przy wycenie przedsiębiorstw czy spółek wynik jest trudny do przewidzenia. Dlatego przy planowaniu sukcesji niełatwo jest prognozować wysokość przyszłych zachowków, a tym samym zapewnić źródło ich spłaty.

Zachówek nie uwzględnia wielu sytuacji specyficznych dla sukcesji biznesu rodzinnego. Wpływ zaangażowanego w pracę firmy rodzinnej sukcesora na wzrost jej wartości, kiedy własność należy jeszcze do rodziców (zanim sukcesor stanie się właścicielem), nie może zostać uwzględniony przy obliczaniu zachowku. Tak samo spłaty na rzecz rodziców realizowane po otrzymaniu firmy i zasilające Strefę Seniora – nie będą mogły go pomniejszyć.

Łukasz Martyniec

Zobowiązaniem do zapłaty w pierwszej kolejności jest spadkobierca testamentowy i ustawowy, przy czym odpowiedzialność spadkobiercy, który sam jest uprawniony do zachowku jest ograniczona do nadwyżki przekraczającej jego własny zachówek. W sytuacji, gdy uprawniony nie może otrzymać należnego mu zachowku od spadkobiercy, subsydiarnie (w dalszej kolejności) zobowiązaniem staje się zapisobierca windykacyjny, a jeśli uprawniony nie może otrzymać zachowku również od niego, odpowiedzialnym staje się obdarowany przez spadkobiercę darowizną doliczoną do spadku przy obliczaniu zachowku, jak również fundacja rodzinna oraz osoba, która otrzymała mienie w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej.

Należy pamiętać, że roszczenia o zachówek ulegają przedawnieniu. Termin przedawnienia wynosi pięć lat od ogłoszenia testamentu, gdy dotyczy roszczenia kierowanego w stosunku do spadkobiercy testamentowego. Natomiast termin przedawnienia przy dziedziczeniu ustawowym, jak również roszczenia do subsydiarnie odpowiedzialnego obdarowanego i fundacji rodzinnej oraz osoby, która otrzymała mienie w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej, rozpoczyna swój bieg od otwarcia spadku.

Jak można wywnioskować z powyższego, wprowadzenie ustawy z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej wywołało pewne zmiany dostosowawcze w przepisach dotyczących zachowku w odniesieniu do sposobu jego wyliczania, zaliczania otrzymanych przez uprawnionego świadczeń, jak również kręgu podmiotów zobowiązanych do zapłaty zachowku. Syntetyczne ujęcie zmian przedstawiam w poniższych akapitach.

Zmiany w zakresie obliczania zachowku

Przy obliczaniu zachowku dolicza się do spadku fundusz założycielski fundacji rodzinnej wniesiony przez spadkodawcę, w przypadku gdy fundacja nie jest ustanowiona w testamencie, ale tylko wniesiony mniej niż przed dziesięciu laty, licząc wstecz od otwarcia spadku. Rozwiązanie to umożliwia spadkodawcy większy wpływ na losy jego majątku, przy odpowiednio wczesnym założeniu fundacji rodzinnej. Nie dotyczy to jednak sytuacji, gdy fundacja rodzinna jest spadkobiercą, wówczas cenzus czasowy nie ma zastosowania, fundusz podlega doliczeniu bez względu na datę jego wniesienia. Doliczeniu podlega również mienie w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej,



fot. Nutthawut / Adobe Stock

o wartości nie większej niż wysokość funduszu założycielskiego wniesionego przez spadkodawcę, z wyjątkiem mienia otrzymanego przez osoby niebędące spadkobiercami albo uprawnionymi do zachowku, przed więcej niż dziesięciu laty, licząc wstecz od otwarcia spadku. Przy doliczaniu do spadku funduszu założycielskiego fundacji rodzinnej i mienia w związku z jej rozwiązaniem w odniesieniu do zstępnych i małżonka wprowadzono rozwiązania analogiczne, jak przy doliczaniu darowizn.

Zmiany w zakresie zaliczania świadczeń otrzymanych przez uprawnionego do zachowku

Na należny uprawnionemu zachówek zaliczeniu podlega świadczenie od fundacji rodzinnej i mienie otrzymane przez niego w związku z rozwiązaniem fundacji, dodatkowo – w przypadku uprawnionego zstępnego – zaliczeniu podlegają koszty zrealizowanego przez fundację rodzinną obowiązku alimentacyjnego ciążącego na spadkodawcy, o ile przekraczają przeciętną w danym środowisku miarę.



Wprowadzenie ustawy z 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej wywołało pewne zmiany dostosowawcze w przepisach dotyczących zachowku.





Zmiany w zakresie podmiotów odpowiedzialnych za zapłatę lub uzupełnienie zachowku

Przepisy nowelizujące wprowadziły zasadę, że fundacja rodzinna odpowiada za zapłatę zachowku subsydiarnie na zasadach analogicznych jak obdarowany, z tym że odpowiedzialność fundacji powstaje w granicach wzbogacenia będącego skutkiem pokrycia funduszu założycielskiego przez spadkodawcę. Podobnie, na zasadach analogicznych jak obdarowany, za zapłatę lub uzupełnienie zachowku odpowiada osoba, która otrzymała mienie w związku z rozwiązaniem fundacji rodzinnej.

Jeżeli w danej rodzinie wiemy, że zachówek należało będzie zapłacić, warto zawczasu uwzględnić to w strukturze majątku. Osoby zobowiązane w przyszłości do spłaty już wcześniej powinny gromadzić niezbędny do tego kapitał, ewentualnie przeznaczyć do sprzedaży określone składniki majątku, tak aby w odpowiednim czasie mieć z czego spłacić zachówek.

Jednym ze źródeł finansowania zachowku może być także ubezpieczenia na życie. Aby nie było zbyt drogie, warto pomyśleć o tym znacznie wcześniej. Wówczas składka na ubezpieczenie może kosztować znacznie mniej niż 1% sumy ubezpieczenia rocznie. W przypadku zabezpieczenia zachowku od mienia wniesionego do fundacji rodzinnej, wystarczy ubezpieczenie na życie fundatora zawarte na 10 lat. Jest to najtańsza opcja i przy odpowiedniej konstrukcji daje gwarancję zachowania płynności fundacji w razie wystąpienia z roszczeniem do zachowków. Chroni tym samym ciągłość wypłaty na rzeczy pozostałych beneficjentów.

Izabela Bożemska

Omawiając zmiany wprowadzone ustawą z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej nie sposób pominąć dwóch zmian niedotyczących bezpośrednio fundacji rodzinnych, ale istotnych z punktu widzenia prawa spadkowego. Wprowadzony wspomnianą ustawą art. 9971k.c. przewiduje możliwość modyfikacji spełnienia roszczenia zachowkowego: odroczenia, rozłożenia na raty, a nawet jego obniżenia, co powoduje, że stosunkowo sztywny dotychczas instrument ochrony, stał się częściowo

Wprowadzona zmiana przewiduje możliwość modyfikacji spełnienia roszczenia zachowkowego: odroczenia, rozłożenia na raty, a nawet jego obniżenia



elementem dyskrecjonalnej władzy sądu, który wyrokując w zakresie zachowku ma obecnie, wynikającą wprost z ustawy, możliwość uwzględnienia sytuacji osobistej i majątkowej stron.

Drugą istotną zmianą jest wprowadzenie art. 1048 k.c., przewidującego możliwość zawarcia umowy o zrzeczenie się dziedziczenia jedynie w zakresie prawa do zachowku w całości albo w części. Tym samym ustawodawca jednoznacznie przesądził dopuszczalność tego rodzaju umowy, co wcześniej budziło szereg wątpliwości w doktrynie i judykaturze. Ustawodawca poszedł nawet dalej, dopuścił bowiem możliwość umownego zrzeczenia się dziedziczenia na korzyść konkretnej osoby. W praktyce oznacza to, że zrzeczenie się zachowku zaktualizuje się tylko w przypadku, gdy zobowiązanym do jego zapłaty będzie osoba, na korzyść której nastąpiło zrzeczenie, natomiast w stosunku do innych osób zrzeczenie się zachowku będzie bezskuteczne. ●



Przyszłość fundacji rodzinnej: co zrobić, kiedy fundacja rodzinna przestaje spełniać oczekiwania?

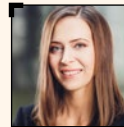
W maju 2023 r. weszła w życie ustawa o fundacjach rodzinnych, która była wyczekiwana w Polsce od co najmniej kilkunastu lat. W innych państwach instytucja ta funkcjonuje od dawna i stanowi idealne rozwiązanie dla rodzin, które posiadają znaczne majątki, ale nie tylko. W niniejszym artykule rozważymy, czy fundacja rodzinna zawsze będzie dobrym rozwiązaniem i uchroni majątek, co zrobić, kiedy przestanie spełniać swoją główną funkcję polegającą na zapewnieniu rodzinie środków finansowych?

Kiedy i dlaczego fundacja rodzinna może przestać być atrakcyjnym rozwiązaniem?

Model fundacji rodzinnych może napotykać na różnorodne trudności. Na spadek atrakcyjności fundacji rodzinnych jako narzędzia zarządzania majątkiem rodzinnym mogą wpływać konflikty wewnątrzrodzinne, zmiany w systemie prawnym i podatkowym, a także utrata płynności finansowej.

Fundacje rodzinne mogą ograniczać elastyczność rodziny w zarządzaniu jej aktywami i podejmowaniu decyzji biznesowych. W miarę jak przedsiębiorstwo i potrzeby rodzinne ewoluują, ograniczenia te mogą stawać się bardziej uciążliwe i może okazać się, że inne formy strukturalne lub instrumenty finansowe są bardziej odpowiednie dla zmiennych warunków. To także może – choć nie musi – prowadzić do konfliktów wewnątrzrodzinnych.

Aktualne rozwiązania prawne i podatkowe powodują, że część osób rozważa założenie fundacji przez pryzmat optymalizacji podatkowej. Przepisy podatkowe mogą jednak ulec zmianie. Nowe przepisy mogą zmienić strukturę opodatkowania fundacji, co spowoduje, że fundacje rodzinne staną się mniej atrakcyjne pod względem oszczędności podatkowych i optymalizacji kosztów.



Magdalena Biedrzycka

Adwokat biznesu, założycielka portalu Biznesteka.pl. Od ponad 14 lat wspiera prawnie przedsiębiorców, przygotowuje i negocjuje umowy gospodarcze, doradza w zakresie prawa spółek, restrukturyzacji, upadłości, zabezpiecza majątek przedsiębiorców i pomaga zaplanować sukcesję.

Fundacja rodzinna przestaje być atrakcyjnym rozwiązaniem, gdy traci płynność finansową. Koszty i opłaty związane z utrzymaniem fundacji przewyższają jej zysk i zamiast chronić majątek, prowadzą do jego uszczuplenia. Fundacja – jak każdy podmiot – jest zależna od źródła swojego dochodu i potrzebuje środków pieniężnych na jej finansowanie.

Powyższe okoliczności mogą być powodem podjęcia środków naprawczych, likwidacji fundacji, a w ostateczności – ogłoszenia upadłości.

W jaki sposób można zakończyć byt prawny fundacji rodzinnej?

Likwidacja fundacji rodzinnej zależy od wielu czynników, takich jak obowiązujące przepisy prawne, statut fundacji



oraz okoliczności towarzyszące. Poniżej przedstawiam trzy możliwości zakończenia bytu prawnego fundacji:

1. Rozwiązanie fundacji rodzinnej wraz z przeprowadzeniem likwidacji.
2. Rozwiązanie fundacji rodzinnej bez przeprowadzenia likwidacji.
3. Upadłość.

1. Rozwiązanie fundacji rodzinnej wraz z przeprowadzeniem likwidacji

Ustawodawca przewidział możliwość likwidacji fundacji rodzinnej. Likwidacja to czynności zmierzające do rozwiązania i zakończenia bytu fundacji. Fundacja ulega rozwiązaniu w ściśle określonych sytuacjach. Zgodnie z art. 87 Ustawy z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, fundacja rodzinna ulega rozwiązaniu m. in. w przypadku, gdy:

1. zaszły okoliczności wskazane w statucie, w szczególności upłynął okres, na jaki fundacja rodzinna została powołana, zrealizowany został cel fundacji rodzinnej, brak jest możliwości dalszej realizacji celu fundacji rodzinnej lub jego realizacja wiąże się z nadmiernymi trudnościami, a usunięcie przeszkód nie może nastąpić bez konieczności poniesienia niewspółmiernie wysokich kosztów;

2. jest zarządzana w sposób oczywiście sprzeczny z jej celem lub interesami beneficjentów;
3. z innych ważnych powodów kontynuowanie działalności fundacji rodzinnej jest niecelowe.

Warto zatem już na etapie tworzenia statutu zadbać o wskazanie okoliczności, w których fundacja ulega rozwiązaniu.

Do rozwiązania fundacji konieczne może być podjęcie stosownej uchwały przez zarząd albo jednomyślniej uchwały przez zgromadzenie beneficjentów, albo wydanie przez sąd rejestrowy orzeczenia o rozwiązaniu fundacji na wniosek beneficjenta bądź z urzędu. Co istotne, sam fundator nie może samodzielnie postanowić o likwidacji fundacji.

Otwarcie likwidacji następuje z dniem powzięcia przez zarząd albo zgromadzenie beneficjentów uchwały o rozwiązaniu fundacji albo z dniem uprawomocnienia się orzeczenia sądu rejestrowego. Likwidatorem jest członek zarządu albo osoba wyznaczona przez sąd rejestrowy, która ma prawo prowadzić sprawy oraz reprezentować fundację. W trakcie trwania likwidacji fundacja nie może spełniać świadczeń na rzecz beneficjentów ani dokonywać podziału swojego majątku przed spłaceniem wszystkich zobowiązań wobec osób innych niż beneficjenci. Likwidacja to proces mający na celu zakończenie bytu podmiotu, przy jednoczesnym uregulowaniu zobowiązań i podziale pozostałego majątku.



fot. Nuthawut/ Adobe Stock

Jeśli fundacja zostaje rozwiązana za życia fundatora, wówczas to on jest wyłącznie uprawniony do otrzymania mienia, chyba że co innego wynika ze statutu. Jeśli fundatorów jest więcej niż jeden, to podział mienia dokonywany jest proporcjonalnie do wartości wniesionego przez nich mienia. Rozwiązanie fundacji po przeprowadzeniu likwidacji ma skutek prawny z chwilą wykreślenia jej z rejestru fundacji.

Likwidacja fundacji rodzinnej wiąże się również z określonymi obowiązkami podatkowymi. Te kwestie warto przeanalizować i uwzględnić już na samym początku tworzenia fundacji rodzinnej.

2. Rozwiązanie fundacji rodzinnej bez przeprowadzenia likwidacji

Rozwiązanie fundacji rodzinnej może nastąpić bez przeprowadzania jej likwidacji wówczas, gdy sąd rejestrowy z urzędu wszczyna tzw. postępowanie o rozwiązanie fundacji rodzinnej wpisanej do rejestru fundacji rodzinnych bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego. Procedura ta jest możliwa m.in., gdy sąd upadłościowy

oddalając wniosek o ogłoszenie upadłości albo umarzając postępowanie upadłościowe stwierdzi, że zgromadzony materiał daje podstawę do jej rozwiązania albo z tego powodu, że majątek nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania; mimo wezwania sądu rejestrowego nie złożono rocznych sprawozdań finansowych za dwa kolejne lata obrotowe. W innych przypadkach konieczne będzie przeprowadzenie likwidacji.

3. Upadłość

Zgodnie z art. 36 ust. 2 ustawy o fundacjach rodzinnych, fundacja rodzinna jest wypłacalna, jeśli posiada zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych, a opóźnienie w ich wykonaniu nie przekracza 3 miesięcy. Wobec tego opóźnienia przekraczające 3 miesiące już mogą wskazywać na problemy finansowe fundacji i powinny dać pierwszy sygnał, że fundacja może tracić swoją płynność. Wówczas konieczne jest podjęcie dalszych, ważnych decyzji co do rozwiązania fundacji, wszczęcia postępowania upadłościowego lub restrukturyzacyjnego.

Postępowanie upadłościowe oraz restrukturyzacyjne to dwa odrębne postępowania, które wszczynane są wówczas, gdy podmiot traci w znacznym stopniu płynność finansową. Jednakże, z postępowań tych nie mogą skorzystać wszystkie podmioty. Podmiot musi posiadać tzw. zdolność upadłościową oraz restrukturyzacyjną. Obie te zdolności przypisuje się m.in. przedsiębiorcom w rozumieniu kodeksu cywilnego, tj. osobom fizycznym, osobom prawnym i jednostkom organizacyjnym, o których mowa w art. 33(1) § 1, które prowadzą we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Fundacja rodzinna będzie miała zdolność upadłościową i restrukturyzacyjną wyłącznie wówczas, gdy będzie ona prowadziła działalność gospodarczą. Zatem fundacja rodzinna nieprowadząca działalności gospodarczej nie będzie mogła skorzystać z postępowania upadłościowego lub restrukturyzacyjnego.

Postępowanie upadłościowe jest postępowaniem najdalej ingerującym w byt fundacji. Zmierzona do zabezpieczenia majątku, a następnie jego upłynnienia przez syndyka oraz do zaspokojenia wierzycieli. Zakończenie postępowania upadłościowego powoduje rozwiązanie fundacji oraz wykreślenie jej z rejestru fundacji



rodzinnych. Fundacja nie ulegnie rozwiązaniu, jeśli postępowanie upadłościowe zakończy się poprzez zaspokojenie wszystkich wierzycieli albo gdy postępowanie upadłościowe zostanie uchylone, albo umorzono.

W sytuacji, gdy dochodzi do upadłości fundacji rodzinnej, ogromne znaczenie może mieć brak odpowiedzialności zarządu. Ustawa o fundacjach rodzinnych nie przewiduje odpowiedzialności zarządu za niezłożenie w odpowiednim terminie wniosku o ogłoszenie upadłości lub otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego. Oznacza to, że w przypadku niezaspokojenia wierzycieli zarząd nie będzie ponosił odpowiedzialności takiej jak w przypadku spółek kapitałowych. Jest to aktualne rozwiązanie, które może ulec zmianie w przyszłości.

Restrukturyzacja fundacji rodzinnej

Restrukturyzacja jest warta uwagi, bowiem oferuje nie tylko szansę na uniknięcie bankructwa, ale również pozwala na zmianę strategii, odbudowę i wzrost fundacji w bardziej efektywny sposób. Celem tego postępowania jest przywrócenie podmiotowi płynności finansowej i umożliwienie mu dalszego funkcjonowania. Ustawodawca przewidział 4 rodzaje postępowania restrukturyzacyjnego, tj. postępowanie o zatwierdzenie układu, przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe oraz postępowanie sanacyjne. Najbardziej odformalizowanym postępowaniem jest postępowanie o zatwierdzenie układu, które prowadzone jest przy pomocy wybranego przez podmiot nadzorca układu, sąd zaś ingeruje w postępowanie wyłącznie na etapie wniosku o zatwierdzenie układu. W postępowaniu tym podmiot nie traci w pełni uprawnień do zarządu swoim majątkiem. Postępowaniem najbardziej sformalizowanym jest postępowanie sanacyjne, gdzie podmiot reprezentowany jest przez zarządcę, który dodatkowo zarządza jego majątkiem.

Postępowanie restrukturyzacyjne zmierza do przyjęcia takiego układu z wierzycielami, który będzie mógł, na określonych warunkach, zostać spełniony przez podmiot. Układ może polegać na umorzeniu części zobowiązań, np. odsetek lub zobowiązania głównego, na rozłożeniu spłaty na raty lub innych propozycjach, które mają pozwolić na spłatę wierzycieli. Wierzyciele zostaną w jakimś stopniu spłaćeni, a podmiot będzie mógł dalej funkcjonować i się rozwijać.

Zakończenie bytu prawnego fundacji może się odbyć poprzez likwidację, restrukturyzację lub upadłość.

Podsumowanie

Gdy fundacja przestaje spełniać oczekiwania, należy rozważyć trzy główne możliwości: likwidację, restrukturyzację lub upadłość.



foto: Nuthawut / Adobe Stock

Likwidacja fundacji może być dobrym rozwiązaniem, gdy jej cele już nie odpowiadają aktualnym priorytetom rodziny lub gdy utrzymanie fundacji staje się nieefektywne. Restrukturyzacja fundacji rodzinnej może być odpowiednim rozwiązaniem, jeśli fundacja nadal ma wartość i potencjał, ale wymaga zmiany celów. Upadłość może być konieczna, jeśli fundacja znalazła się w kryzysie finansowym i nie jest w stanie uregulować swoich zobowiązań.

Ostateczny wybór powinien być dokładnie przemyślany. Warto przewidzieć kwestie związane z likwidacją już w samym statucie, aby być przygotowanym na taką sytuację. W każdym przypadku istotne jest dążenie do optymalnego wykorzystania funduszy i zasobów w celu zapewnienia przyszłości i trwałości majątku rodziny przez pokolenia. ●



Kryzys rodzinny a fundacja rodzinna

Fundacja rodzinna to instrument prawny, który jak żaden inny wspiera sukcesję rodzinnych biznesów. Choć nadrzędnym jej celem jest ochrona majątku rodzinnego i wielopokoleniowe zarządzanie tym majątkiem, to często pojawiają się pytania, jak fundacja rodzinna poradzi sobie z nagłym kryzysem rodzinnym. Co się stanie, jeśli fundatorzy, będący dotąd małżeństwem, zdecydują o rozwodzie? Czy podział majątku wspólnego to także podział fundacji rodzinnej? Czy niespodziewany konflikt na linii fundator – beneficjent może zagrozić fundacji rodzinnej?

Podczas przygotowywania treści postanowień statutu fundacji rodzinnej, bardzo często spotykamy się z pytaniami i wątpliwościami klientów dotyczącymi sytuacji ewentualnego rozwiązania małżeństwa przez małżonków będących fundatorami fundacji rodzinnej oraz kwestii podziału wspólnego majątku małżonków. Małżonkowie mają wątpliwości, czy ewentualny rozwód może wywołać skutki prawne w funkcjonowaniu fundacji rodzinnej. Podobne wątpliwości budzi obawa przed konfliktem pomiędzy członkami rodziny. Takie pytania są w pełni uzasadnione, ponieważ nigdy nie można mieć pewności, co przyniesie przyszłość. A kryzysy rodzinne, nawet jeżeli dzisiaj wydają nam się niemożliwe, stanowią ryzyko, którego nie możemy wykluczyć.

Rodzinne konflikty

Decyzja o utworzeniu fundacji rodzinnej i wyposażeniu jej w majątek rodzinny z reguły podyktowana jest chęcią zapewnienia bezkonfliktowego korzystania przez uczestników sukcesji z rodzinnych aktywów oraz ich ochrony przed potencjalnym kryzysem, a w efekcie minimalizowanie strat, które kryzys ten może spowodować. Dzięki wniesieniu majątku rodzinnego do fundacji rodzinnej następuje odseparowanie tego majątku od ryzyk związanych z osobami fizycznymi. Dlatego córka trwoniąca majątek i podejmująca nieracjonalne decyzje biznesowe czy konfliktowy syn mający problem z nałogiem nie będą stanowili zagrożenia dla fundacji rodzinnej, jeżeli zostanie to



Paulina Kolowca

Radca prawny, doradca restrukturyzacyjny, specjalizuje się w sprawach cywilnych, gospodarczych, upadłościowych i restrukturyzacyjnych oraz w prawie rynku kapitałowego. Ma wieloletnie doświadczenie procesowe, szczególnie w sprawach gospodarczych. Doradza w zakładaniu fundacji rodzinnych.



Daria Leszczyk

Adwokat, specjalizuje się w prawie spółek handlowych. Prowadzi procesy planowania i wdrażania złożonych i kompleksowych procesów sukcesji. Aktywnie współpracuje ze środowiskiem firm rodzinnych, brała udział w pracach nad ustawą o fundacji rodzinnej.

w odpowiedni sposób zabezpieczone na poziomie statutu. Statut fundacji rodzinnej jest kluczowym dokumentem regulującym zasady i sposób jej funkcjonowania, tryb podejmowania decyzji czy zasady i warunki otrzymywania przez poszczególne osoby świadczeń od fundacji. To od prawidłowo określonej treści statutu zależeć będzie, czy fundacja rodzinna spełniać będzie swoje cele i z sukcesem funkcjonować będzie w ramach kolejnych pokoleń, nawet w dobie kryzysu.

Potencjalny konflikt na linii fundator – beneficjent powodować może wiele strat mentalno-emocjonalnych, ale nie musi w żaden sposób wpływać na fundację rodzinną



fot. Nuthawut/ Adobe Stock

i realizowanie przez nią swoich celów. Fundacja rodzinna nawet wówczas będzie bowiem nadal funkcjonować w oparciu o zasady przewidziane w jej statucie i w przepisach prawa. O ile zatem skonfliktowany członek rodziny nie będzie posiadał uprawnień wypełniających znamiona „prawa weta” czy „złotej akcji”, będzie musiał zaakceptować wolę fundatorów (lub odpowiednio wolę większości). Co więcej, odpowiednia konstrukcja postanowień statutu regulujących świadczenia na rzecz beneficjentów, może czasowo pozbawić go prawa do świadczeń z fundacji rodzinnej do momentu naprawy relacji z pozostałymi członkami rodziny.

Co jednak najistotniejsze, prawa i obowiązki beneficjenta, w przeciwieństwie do udziałów lub akcji w firmie rodzinnej, są niezbywalne. Beneficjent nie może zatem zdecydować o ich odsprzedaży osobie trzeciej, a w efekcie doprowadzić do udziału w majątku rodzinnym osób spoza rodziny.

Ewentualny konflikt rodzinny co do zasady pozostaje także bez wpływu na zakończenie bytu prawnego fundacji rodzinnej. Rozwiązanie fundacji rodzinnej wolą beneficjentów wymaga bowiem nie tylko wykazania ważnych powodów powodujących, że dalsze jej funkcjonowanie jest niecelowe, ale też jedności wszystkich beneficjentów uczestniczących w Zgromadzeniu Beneficjentów. Tym samym skonfliktowany członek rodziny w pojedynkę nie może zdecydować o likwidacji fundacji rodzinnej.

Rozwiązanie małżeństwa

Zgodnie z przepisami Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego każdy z małżonków może żądać rozwiązania małżeństwa przez rozwód, gdy nastąpił zupełny i trwały rozkład pożycia. Ustawa o fundacji rodzinnej nie przewiduje żadnych zmian przepisów Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego, a także nie odnosi się do tych przepisów. Rozwiązanie małżeństwa pomiędzy fundatorami nie wywoła żadnych skutków prawnych w aspekcie funkcjonowania fundacji rodzinnej. Rozwód to niewątpliwie bardzo trudne przeżycie dla wszystkich członków rodziny. Konsekwencje rozpadu rodziny odczuwają zarówno rodzice, jak i dzieci, zwłaszcza małe. W większości przypadków emocje towarzyszące rozstaniu są tak duże, że wpływają na komunikację pomiędzy małżonkami, przez co małżonkowie stają się mało obiektywni i nie potrafią podjąć wspólnych decyzji. I w tym aspekcie, czyli w zakresie podejmowania przez fundatorów wspólnych decyzji – rozwód małżonków będących fundatorami może mieć wpływ na działalność fundacji rodzinnej. Wspólne podejmowanie decyzji może okazać nie lada sztuką.

Postanowienia statutu fundacji rodzinnej mogą regulować kwestie dotyczące ewentualnego rozwiązania fundacji rodzinnej z powodu rozwiązania małżeństwa fundatorów. Podczas tworzenia projektów statutów fundacji rodzinnej, fundatorzy mogą zamieścić w statucie odpowiednie postanowienia wskazując, że jednym z „ważnych



powodów” rozwiązania fundacji rodzinnej może być rozwiązanie małżeństwa fundatorów.

Klienci dopuszczają możliwość uregulowania w statucie fundacji rodzinnej sytuacji ewentualnego rozwiązania małżeństwa, co w przyszłości może okazać się dobrym pomysłem. Od strony prawnej sugerujemy przemyśleć przesłanki rozwiązania fundacji rodzinnej, nawet w przypadku rozwiązania małżeństwa przez fundatorów oraz przeanalizować odpowiednie zabezpieczenia fundatorów oraz beneficjentów w toku postępowania likwidacyjnego fundacji rodzinnej. Są to ważne zagadnienia z punktu widzenia fundatora i beneficjentów fundacji rodzinnej.

Podział majątku małżonków nie oznacza podziału fundacji rodzinnej

Skutkiem zawarcia związku *małżeńskiego* jest powstanie ustroju majątkowej *wspólności ustawowej*, w którego skład wchodzi przedmioty, które zostały nabyte przez małżonków albo przez jednego z małżonków w czasie trwania małżeństwa. Ustawowy ustrój wspólności majątkowej oczywiście może zostać w każdej chwili zniesiony lub odpowiednio ograniczony – wymaga to jednak zawarcia stosownej umowy w formie aktu notarialnego.

Założenie fundacji rodzinnej wiąże się z obowiązkiem wniesienia mienia na pokrycie funduszu założycielskiego o wartości określonej w statucie, nie niższej niż 100 000 zł. Głównym celem fundacji rodzinnej jest gromadzenie i pomnażanie majątku rodzinnego, który zazwyczaj jest majątkiem wspólnym małżonków objętym wspólnością ustawową. Jeżeli fundacja rodzinna będzie nabywać mienie pochodzące z majątku wspólnego małżonków, to do przeniesienia składników majątku wspólnego do fundacji wymagana będzie zgoda drugiego małżonka. W momencie utworzenia fundacji rodzinnej Fundatorzy nie otrzymają w zamian żadnych udziałów, ponieważ fundacja rodzinna jest podmiotem tzw. bezudziałowym.

Jeżeli małżonkowie zdecydują się na rozwód lub separację, podziałowi między nimi podlega cały majątek wspólny. W momencie wniesienia przez małżonków majątku wspólnego do fundacji rodzinnej, majątek ten staje się majątkiem fundacji rodzinnej i przestaje być on majątkiem konkretnych osób. W istocie więc, zwrócenie

W przypadku rozwodu lub separacji małżonków, majątek wspólny wniesiony do fundacji nie podlega podziałowi i jego zwrócenie staje się niemożliwe.

wniesionego majątku do małżonków staje się niemożliwe. Majątek wniesiony do fundacji rodzinnej ma być chroniony przed jego podziałem i rozdrobnieniem.

Aktywa, które zostaną wniesione do fundacji rodzinnej, np. nieruchomości, akcje, udziały – nie będą podlegały podziałowi pomiędzy małżonkami. Taka sytuacja może działać na niekorzyść jednego z małżonków w sytuacji, kiedy nie będzie on jednym z fundatorów fundacji rodzinnej. W takim przypadku małżonek będzie mógł zarządzać całym majątkiem fundacji, natomiast drugi z małżonków – niebędący fundatorem, będzie pokrzywdzony w przypadku podziału majątku, ponieważ najcenniejsze aktywa małżonków mogą stanowić składniki majątkowe fundacji rodzinnej.

Podsumowanie

Fundacja rodzinna to przede wszystkim instrument pozwalający utrzymać majątek rodzinny w rękach rodziny. Przed założeniem fundacji rodzinnej warto przeanalizować wszelkie zdarzenia, które mogą generować ryzyko dla trwałości majątku rodzinnego oraz mieć świadomość braku możliwości zwrotu aktywów wniesionych do fundacji rodzinnej w toku jej funkcjonowania. Fundator może swobodnie kształtować postanowienia statutu, o ile są one zgodne z przepisami obowiązującego prawa. W statucie można zastrzec mechanizmy chroniące fundację rodzinną w przypadku ewentualnego rozwodu małżonków czy konfliktu wśród członków rodziny – tego typu rozwiązania są praktykowane przez naszych klientów. Ważne, aby fundatorzy zdawali sobie sprawę, jakie konsekwencje i zalety niesie za sobą wniesienie majątku do fundacji rodzinnej i jak ważne jest odpowiednie skonstruowanie jej statutu. ●

Nagroda Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej

Ustanowiono ją dla uhonorowania osób, firm i instytucji wyróżniających się w działalności na rzecz promocji, wspierania i rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. Nagroda Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej przyznawana jest corocznie podczas Kongresu Firm Rodzinnych we Wrocławiu. Zwycięzców konkursu ogłasza kapituła, złożona z przedstawicieli czołowych polskich przedsiębiorstw i organizacji zrzeszających przedsiębiorców, ludzi nauki i biznesu, którym przewodniczy firma Grant Thornton, główny partner merytoryczny kongresu.

Tegorocznych zwycięzców poznaliśmy 7 czerwca na VI Kongresie Firm Rodzinnych. Nagroda przyznawana jest w dwóch kategoriach. W kategorii „System promocji rodzinnego charakteru własnej firmy” nagrodzona została firma Aflofarm, w imieniu której nagrodę odebrał Tomasz Jasiński. Wyróżniono również pięć firm – Karty Grabowskiego, Doti, GT Trailers, Max Hemp oraz Renex. Wręczenie nagród poprowadziła Ewelina Pisarczyk, przedstawicielka firmy rodzinnej.

W kategorii „Działalność na rzecz rozwoju i wspierania przedsiębiorczości rodzinnej” kapituła nagrodziła Ministerstwo Rozwoju i Technologii za dwie przełomowe ustawy, które zmieniają rzeczywistość firm rodzinnych w obszarze sukcesji – ustawę o zarządzie sukcesyjnym oraz ustawę o fundacji rodzinnej.

Nagrodę odebrał wirtualnie podczas łączenia online Grzegorz Płatek, dyrektor Departamentu Doskonalenia Regulacji Gospodarczych, który brał czynny udział w przygotowaniu ustawy o fundacji rodzinnej.

W tej kategorii nagrodzona została również Maria Adamska, redaktor naczelna „Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE” wydawanego przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, które jest obecnie największą organizacją reprezentującą środowisko firm rodzinnych w Polsce. Magazyn kierowany do przedsiębiorców i przez



nich współtworzony od lat kształtuje wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych i przyczynia się do popularyzowania wiedzy na ich temat. Nagrodę kapituły Pani Redaktor odebrała osobiście z rąk członków kapituły – Ewy Sobkiewicz, prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, dr. hab. Krzysztofa Safina, prof. UWSB Merito i twórcy Kongresu Firm Rodzinnych, Dariusza Bednarskiego, prezesa zarządzającego Grant Thornton oraz Michała Łuczaka, prezesa Dolnośląskiej Izby Gospodarczej.

Laureatami konkursu w poprzednich edycjach byli: Henryk Orfinger, przedsiębiorca, współzałożyciel kosmetycznego koncernu Dr Irena Eris oraz prof. Andrzej Jacek Blikle, przedsiębiorca, twórca i pierwszy prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, a także wielopokoleniowa firma rodzinna Szynaka-Mebel prowadzona przez Alinę i Jana Szynaka oraz firma Z Chaty Łaniaków, prowadzona przez Irenę i Andrzeja Łaniaków.

Organizatorem Kongresu oraz Konkursu jest Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu i działające przy uczelni Centrum Biznesu Rodzinnego.

Opracowanie: Katarzyna Saranek, | Rzecznik prasowy Uniwersytetu WSB Merito we Wrocławiu ●



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

16

OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY

WYNAŁAZCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ W FIRMACH RODZINNYCH

Prelegenci z największych firm rodzinnych
Eksperti oraz przedstawiciele świata nauki
Debaty, panele dyskusyjne, warsztaty praktyczne
Inspirujące wystąpienia oraz wymiana doświadczeń
Networking i integracja w kameralnej atmosferze

ZAPRASZAMY!

16-18 listopada 2023 | Kraków

www.u-rodziny.pl



Zapisz się już dziś!

