



# Jak przygotować swoją firmę i rodzinę na utworzenie fundacji rodzinnej?

Trwają prace legislacyjne nad ustawą o fundacjach rodzinnych, która zgodnie z dotychczasowymi zapowiedziami ma zacząć obowiązywać od 1 stycznia 2022 r. Wbrew pozorom termin ten nie jest odległy. Właściciele firm rodzinnych, którzy chcieliby wykorzystać fundację rodzinną w procesie sukcesji w swoim otoczeniu rodzinno-biznesowym już teraz powinni rozpocząć przygotowania do jej utworzenia.

## Zabezpieczenie tzw. „międzyczasu”

Nie ulega wątpliwości, że wielu właścicieli firm rodzinnych czeka na wprowadzenie fundacji rodzinnej do polskiego porządku prawnego i upatruje w niej rozwiązanie trapiących ich bolączek sukcesyjnych. Polskie prawo spadkowe nie daje bowiem obecnie możliwości w pełni swobodnego uregulowania zasad dziedziczenia firm rodzinnych oraz nie przewiduje kompleksowych mechanizmów, które mogłyby zapewnić ich wielopokoleniowość.

Zanim jednak polscy przedsiębiorcy uzyskają możliwość korzystania z fundacji rodzinnej osadzonej w polskim porządku prawnym, powinni pamiętać o zabezpieczeniu swojej firmy, majątku i rodziny do momentu utworzenia fundacji i wyposażenia jej w aktywa. Nawet najprostszy plan sukcesji jest lepszy niż brak planu i idące za nim ryzyko niekontrolowanej sukcesji. Rozdrobnienie struktury udziałów lub akcji, uzależnienie spółki od decyzji sądu opiekuńczego, wejście do firmy osób nieuprawnionych



**Piotr Grabowski**

radca prawny, współnik zarządzający Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Specjalista w zakresie doradztwa na rzecz prywatnych klientów, procesów sukcesyjnych, strukturyzacji właścicielskiej, spadkobrania i dziedziczenia.



**Daria Leszczyk**

adwokat w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Specjalistka prawa spółek handlowych, planowania sukcesji w firmach rodzinnych oraz procesów strukturyzacyjnych.

lub niezainteresowanych kontynuowaniem rodzinnego biznesu, to tylko niektóre z jej możliwych skutków.

Wprawdzie polscy przedsiębiorcy są coraz bardziej świadomi tego, jak ważny jest plan sukcesji w zapewnieniu

bezpieczeństwa firmy oraz rodziny, jednak nadal spotkać można się z opiniami, że testament jest dokumentem zbędnym i niepotrzebnym, w szczególności w przypadku jasnych i nieskomplikowanych relacji rodzinnych oraz w obliczu wizji ulokowania majątku w fundacji rodzinnej. To bardzo niebezpieczne myślenie. Nagłe zdarzenia losowe po stronie właścicieli są realnym ryzykiem, przed którymi warto się zabezpieczyć tu i teraz.

Testament oraz dokumenty mu towarzyszące, takie jak umowa o zrzeczeniu dziedziczenia, darowizny czy intercyzy, powinny stanowić kluczowe dokumenty sporządzone w procesie sukcesji, nawet jeżeli są to dokumenty „na chwilę”.

Równie ważne i niezbędne jest odpowiednie zabezpieczenie firmy na poziomie korporacyjnym, którego celem będzie m.in. nadanie spółce charakteru firmy rodzinnej, zabezpieczenie przed ryzykiem „wejścia” do biznesu osób niepożądanych czy też wzmocnienie i rozszerzenie zakresu kontroli nad firmą przez wybrane osoby.

## Strukturyzacja majątkowa. Family Office

Firma rodzinna, niezależnie od jej wielkości, winna zadbać o odpowiednią strukturę organizacyjną, która zapewniała będzie realizację dwóch zasadniczych celów: (i) minimalizację zagrożeń biznesowych oraz (ii) przygotowanie struktury organizacyjnej firmy rodzinnej do zmian sukcesyjnych. Gros firm rodzinnych nadal funkcjonuje w formule spółek osobowych – jawnych, cywilnych, a nawet wielomilionowe biznesy rodzinne (z punktu widzenia ich rynkowej wyceny) prowadzone są nadal w formie jednoosobowych działalności gospodarczych. Po wielokroć zdarza się również tak, że w jednej strukturze organizacyjnej znajduje się „wszystko”, czego rodzina dorobiła się na przestrzeni lat. Taki stan rzeczy powoduje, że dana firma i jej właściciele odpowiadają za zobowiązania takich podmiotów *de facto* całym swoim majątkiem. Generuje to poważne ryzyka biznesowe dla składników majątku, na które pracowano przez długie lata, w tym nieruchomości. Istotne zatem jest, aby właściciele firm rodzinnych mieli tego pełną świadomość i tam, gdzie jest to możliwe, eliminowali te ryzyka poprzez niejednokrotnie bardzo proste zmiany korporacyjne, podziały spółek czy wydzielenie do odrębnej struktury organizacyjnej zorganizowanej części przedsiębiorstwa.

## Majątki rodzinne osadzone w fundacjach rodzinnych od dziesięcioleci z powodzeniem istnieją w krajach zachodnich.

Obrazowo rzecz ujmując, strukturyzacja właścicielska to takie „poukładanie” aktywów w znaczeniu przedmiotowym, np. przez wyodrębnienie poszczególnych aktywów (grup aktywów), takich jak aktywa inwestycyjne (akcje, obligacje, certyfikaty inwestycyjne itd.), nieruchomości czy część operacyjna biznesu, aby osiągnąć zamierzony efekt i wyeliminować rzeczzone ryzyka.

Bez względu na przyjęte prawne narzędzia, efektem tym na koniec dnia będzie zawsze przekazanie firmy rodzinnej w stanie, który zapewni maksymalny komfort nestorom oraz sukcesorom, a biznesowi rodzinnemu trwałość i bezpieczeństwo na pokolenia.

Odpowiednie ułożenie działalności oraz wyodrębnienie z niej poszczególnych ryzykownych obszarów działalności firmy zapewnia ciągłość działania i utrzymuje pozostałe obszary działalności rodziny poza ryzykiem biznesowym innych działalności. Niejednokrotnie wykorzystywana jest jako rozwiązanie spółka celowa (SPV). Do takiej SPV może być np. przeniesiona wyodrębniona część biznesu, w celu odseparowania ryzyk związanych z prowadzeniem tego rodzaju działalności i zachowania ciągłości działania całej firmy czy grupy firm w ramach rodziny.

Właściciele polskich firm rodzinnych, którzy co prawda doskonale potrafią zarządzać i inwestować we własnej firmie rodzinnej, narażeni są na szereg ryzyk, w tym przede wszystkim ryzyko braku dywersyfikacji działalności oraz liczne ryzyka inwestycyjne. Podobnie jest przy planowaniu sukcesyjnym i związanym z tym doradztwem prawnym i podatkowym. Naprzeciw tym wyzwaniom wychodzi *Family Office*, które stanowi wyspecjalizowaną platformę kompetencyjną dedykowaną zamożnym osobom, ale również zarządzanym przez nich firmom. *Family Office* rozumiane jest jako zespół wyspecjalizowanych doradców, których jedynym celem jest wsparcie strategiczne, prawne i finansowe mocodawcy. Innymi słowy, celem *Family Office* jest dbałość o rodzinę i jej majątek, włączając w to wsparcie

w odpowiednim przygotowaniu rodziny i przedsiębiorstwa rodzinnego do założenia w przyszłości fundacji rodzinnej.

## Konstytucja Rodzinna – ustalenie ładu rodzinnego

Majątki rodzinne osadzone w fundacjach rodzinnych od dziesięcioleci z powodzeniem istnieją w krajach zachodnich. Praktyka ich funkcjonowania pokazuje, że obok ustalenia ładu majątkowego równie ważne jest przekazanie wiedzy, zasad i wartości, które pomogą zdecydować o sukcesie rodzinnego przedsięwzięcia. Jednocześnie, przygotowanie do utworzenia fundacji rodzinnej i ulokowania w niej majątku rodzinnego powinno obejmować także identyfikację potencjalnych ryzyk i kryzysów oraz przyjęcie procedur zarządzania sytuacjami generującymi utratę stabilności funkcjonowania fundacji. Zapalników nagłych sytuacji kryzysowych w funkcjonowaniu fundacji rodzinnej może być bowiem wiele. Choroba lub problemy osobiste beneficjenta, niespodziewana niemożność sprawowania funkcji przez członka organu fundacji, pogłębiający się konflikt rodzinny czy brak spójnej wizji rozwoju majątku rodzinnego. Dlatego coraz większym zainteresowaniem cieszą się Konstytucje Rodzinne.

Modelowa Konstytucja Rodzinna jest efektem pracy całej rodziny i stanowi tzw. miękkie prawo, którego celem jest zdefiniowanie zasad funkcjonowania rodziny w biznesie oraz zasady udziału poszczególnych członków rodziny w firmie rodzinnej. Może także stanowić przestrzeń do ustalenia reguł rozwiązywania sporów, świadczenia działalności konkurencyjnej przez członków rodziny czy udzielania im pomocy w razie choroby. Co istotne, Konstytucja Rodzinna może wskazywać także w jaki sposób członkowie kolejnego pokolenia rodziny powinni być przygotowani do przejęcia zarządzania oraz odpowiedzialności za firmę, a w efekcie prowadzić do zwiększenia profesjonalizacji kadry menadżerskiej w biznesie w ramach kolejnych pokoleń członków rodziny.

W efekcie Konstytucja Rodzinna może pomóc zapewnić bezkonfliktowe korzystanie przez beneficjentów fundacji z rodzinnych aktywów i uchronić fundację rodzinną i jej otoczenie rodzinno-biznesowe przed potencjalnym kryzysem oraz minimalizować straty, także te mentalne (jakże istotne w przypadku rodziny), które kryzys ten może spowodować.

## Przemysłane określenie kręgu beneficjentów

Każdy przyszły założyciel fundacji rodzinnej musi także odpowiedzieć sobie na pytanie, kto będzie beneficjentem fundacji oraz na jakich zasadach partycypować będzie w zyskach i majątku fundacji. Jest to jeden z kluczowych etapów przygotowania do utworzenia fundacji rodzinnej.

To od fundatora (założyciela) zależeć będzie, czy beneficjentami fundacji będą wyłącznie jego zstępni w linii prostej, w tym także ci jeszcze nienarodzeni, czy też szerszy krąg członków jego rodziny, a może także osoby spoza rodziny, np. menadżerowie lub pracownicy firmy, która ulokowana zostanie w fundacji.

Ponadto fundator będzie miał możliwość zróżnicowania uprawnień poszczególnych beneficjentów zasadniczo, dzieląc ich na następujące grupy:

- beneficjenci posiadający bezwarunkowe roszczenie do fundacji o wypłatę lub inne świadczenie;
- beneficjenci posiadający roszczenie do fundacji o wypłatę lub inne świadczenie po spełnieniu określonego warunku (np. ukończeniu studiów wyższych) lub upływie określonego terminu (np. osiągnięciu określonego wieku);
- beneficjenci, którym roszczenie do fundacji o wypłatę lub inne świadczenie (jednorazowe lub powtarzające się) przysługiwać będzie dopiero wówczas, gdy tak postanowi odpowiedni organ fundacji;
- beneficjenci niepartycypujący w zyskach fundacji, ale posiadający prawo do majątku fundacji w razie jej likwidacji.

Nie ulega jednak wątpliwości, że określenie kręgu beneficjentów oraz ich uprawnień w dużej mierze determinować będzie charakter fundacji rodzinnej oraz rolę, jaką będzie ona spełniać w rodzinie i biznesie rodzinnym. Z drugiej strony rola, jaka zostanie przypisana danemu beneficjentowi w fundacji może warunkować kierunek i możliwość rozwoju tej osoby. Dlatego proces ten powinien być poprzedzony gruntowną i szczegółową analizą oceny rodzinnego, a ostateczne decyzje w tym zakresie nie powinny być podejmowane pod presją czasu. ●