

SUKCESJA PO POLSKU

FUNDACJE RODZINNE W POLSCE

Od ponad roku funkcjonuje w Polsce ustawa o fundacjach rodzinnych. Co zmieniła w procesie sukcesji i jak postrzegają ją przedsiębiorcy? Na to i inne pytania starają się odpowiedzieć zaproszeni na nasze łamy eksperci.

– Ktoś, kto porównuje sukcesję do fundacji rodzinnej, nie tylko mija się z prawdą, ale też może wprowadzić do rodziny biznesowej wiele szkód. Podobnie jak powiedzieć, że ustawa Prawo przedsiębiorców spowoduje, że firmy będą funkcjonowały wiecznie na rynku. Jedne z nich rzeczywiście będą, a inne zbankrutują, bowiem poza legislacją ważne są inne elementy związane z zarządzaniem firmą, jak chociażby wizja i jej misja – mówi dr Adrianna Lewandowska, doradca ds. sukcesji i strategii właścicielskich w firmach rodzinnych. Założyciel i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego.

– Z wykorzystaniem fundacji rodzinnej można przeprowadzić sukcesję międzypokoleniową, za-

chowując jedność budowanego latami biznesu i zapewniając jednocześnie wielu swoim najbliższym ekonomiczne bezpieczeństwo w przyszłości – podkreślili w naszym raporcie Karol Maciej Szymański, partner zarządzający w Kancelarii RKKW i Piotr Letolc, adwokat, partner w Kancelarii RKKW.

– Miarą sukcesu fundacji rodzinnej miała być rejestracja 300 podmiotów w ciągu pierwszego roku jej obowiązywania. Tymczasem po dwunastu miesiącach zarejestrowano 1000. fundację, a kolejne kilkaset czeka na swoją rejestrację – podsumowała dr n.pr. Małgorzata Rejmer, przewodnicząca Komisji Firm Rodzinnych i Partnerskich BCC, wnioskodawczyni pierwszego wniosku o rejestrację fundacji rodzinnej w Polsce, Kancelaria Finansowa LEX

Więcej informacji, komentarzy i wypowiedzi znajdą Państwo w raporcie, do lektury którego zapraszamy.

ROLA FUNDACJI W PROCESIE SUKCESJI

Od ponad roku funkcjonuje w Polsce ustawa o fundacjach rodzinnych. To bardzo dobre rozwiązanie dla wielu rodzin, które myślą o swoich majątkach w perspektywie dłużej niż jednego pokolenia. Koncentracja kapitału wnoszonego do fundacji oraz sama jej idea spójności majątkowej zapobiega deprecjonowaniu wypracowanego dzieła życia przez spadkobierców z różnymi pomysłami na życie.



**DR ADRIANNA
LEWANDOWSKA,**

MBA

doradca ds. sukcesji i strategii właścicielskich w firmach rodzinnych. Założyciel i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego – ośrodka naukowo-badawczego i Centrum Wiedzy – powstałego z myślą o właścicielach firm rodzinnych oraz ich następcach

Od ponad roku czytamy nonszalanckie nagłówki, przeważnie sponzorowane przez przeróżne kancelarie prawne, które do swojej oferty dodały rejestrację fundacji, jakoby firmy rodzinne dzięki niej stawały się nieśmiertelne! Otóż naszym zadaniem jest precyzyjne dopowiedzenie, co daje, a czego nie daje fundacja rodzinna.

O fundacji bez ogródek, czyli czy fundacja jest sukcesją?

Wprowadzenie w życie ustawy o fundacji rodzinnej uruchomiło lawinowo ekspertów, którzy

skłonni są opracowywać statuty i rejestrować fundacje rodzinne dla właścicieli firm rodzinnych twierdząc, że te są tożsame z sukcesją. Ktoś, kto porównuje sukcesję do fundacji rodzinnej, nie tylko mija się z prawdą, ale też może wprowadzić do rodziny biznesowej wiele szkód. Podobnie, jak powiedzieć, że ustawa Prawo przedsiębiorców spowoduje, że firmy będą funkcjonowały wiecznie na rynku. Jedne z nich rzeczywiście będą, a inne zbankrutują, bowiem poza legislacją ważne są inne elementy związane z zarządzaniem firmą, jak chociażby wizja i jej misja.

Otóż sukcesja to jednak dużo szerszy kontekst. To nie tylko pytania, jak zreorganizować firmę pod kątem struktury własnościowej, czy tego, jak sporządzić plany dziedziczenia. To obszar piątego „W” w Modelu Diamentu Sukcesyjnego. A warto znać pozostałe cztery! Wiedzieć, kto, w jakiej perspektywie czasu i w jakich obszarach będzie miał kompetencje do prowadzenia firmy, jak podzielić obszar odpowiedzialności zarządczej, jak przygotować pracowników do zmiany pokoleniowej, czy kul-

tura organizacyjna jest na tyle silna, że po wyjściu założyciela pracownicy firmy będą umieć dalej ją rozwijać? Budować organizację niezależną od jej twórcy? Mieć kolejne idee rozwojowe?

Sukcesja to nie tylko szansa na jak najlepsze wykorzystanie majątku firmy rodzinnej, ale także sposób na zachowanie przez kolejne pokolenia trwałej organizacji, która będzie odzwierciedlała ideały, wartości i cele rodzinne jeszcze długo po odejściu obecnego szefa. W sytuacji idealnej zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej zakłada istnienie zaangażowanego, odpowiednio wykształconego następcy, który chce i jest w stanie przejąć firmę z rąk swojego poprzednika. Często jednak okazuje się, że sukcesja jest o wiele trudniejszym wyzwaniem. Spłyconie jej do kwestii majątkowych oraz życzeń zawartych przez fundatora w statucie fundacji może narazić rodzinę biznesową na poważne ryzyko – niezrozumienia wzajemnych intencji doprowadza do tego, że pytanie DLACZEGO chcemy być biznesową rodziną, nie znajduje

**KTOŚ, KTO PORÓWNUJE
SUKCESJĘ DO FUNDACJI
RODZINNEJ, NIE TYLKO
MIJA SIĘ Z PRAWDĄ, ALE
TEŻ MOŻE WPROWADZIĆ
DO RODZINY BIZNESOWEJ
WIELE SZKÓD.**



wspólnej odpowiedzi. A to, w tak dynamicznie zmieniającym się świecie, gdzie nie tylko gospodarka narzuca galopujące tempo, ale też przeobrażenia społeczno-ekonomiczne skłaniają do poważnych refleksji – obszar dyskusji, pracy, ustaleń. A sposób przekazania WŁASNOŚCI, którego najbardziej dotyczy fundacja rodzinna, jest ostatnim elementem procesu sukcesyjnego.

Czym jest pełnowymiarowa sukcesja?

Czym zatem jest pełen proces sukcesji? Według definicji modelu DIAMENTU Sukcesyjnego sukcesja przebiega między dwiema generacjami z zamiarem transferu do młodszego pokolenia (tak z rodziny jak i spoza rodziny) wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu oraz wypracowaną wspólną WIZJĄ przyszłości.

Aby wspólniać wyobrażenie na temat tego, jakie są etapy w procesie zmiany pokoleniowej, warto spojrzeć na Model Diamentu Sukcesyjnego. Metodyka 5 W pokazuje, jak kompleksowy jest ten temat. Od wartości ważnych dla naszej rodziny, przez wiedzę, władzę, własność i do WIZJI. Nie wolno pominąć ważnych dla Rodziny pytań, których odpowiedzi mogą kształtować dalszą przyszłość na pokolenia. Kim jest dla nas rodzina biznesowa? Co chcemy RAZEM osiągnąć? Co jest naszym wspólnym marzeniem? Dlaczego jesteśmy razem? Jakie są dla naszej rodziny kluczowe wartości? W jaki sposób dbam o to, aby nasze wartości leżały u podstawy naszego postępowania i stanowiły oparcie dla naszych działań? I może się wydawać, że to filozoficzne zajęcie, z którego można zrezygnować. Otóż nie radzę! W tym „podstawowym” wymiarze rozważań sukcesyjnych zawarte jest mnóstwo kierunku-



Źródło: Lewandowska Adrianna, Model Diamentu Sukcesyjnego

WŁASNOŚĆ JEST FINAŁOWĄ KWESTIĄ CAŁEGO PROCESU SUKCESYJNEGO. JEŚLI W KONSEKWENCJI WCZEŚNIEJSZYCH DYSKUSJI DOCHODZIMY DO PRZEKONANIA, ŻE FUNDACJA RODZINNA JEST DOBRYM NARZĘDZIEM, TO POWOŁAJMY JĄ DO ŻYCIA!

jących całą rodzinę informacji. Czy chcemy pozostać razem, bo łączy nas „coś więcej” niż majątek? Jeśli tak, jaką misję chcemy realizować? Dlaczego chcemy to robić? Czy chodzi nam „tylko” o zwiększanie naszych aktywów? Jak tak, to w jakich branżach, jakich firmach? Czy mamy portfolio firm odpowiadające naszym wartościom? To samo z pozostałymi obszarami modelu sukcesyjnego.

Własność jest domknięciem rozważań. Jest finałową kwestią całego procesu sukcesyjnego. Jeśli jest tak, że w konsekwencji wcześniejszych dyskusji dochodzimy do przekonania, że fundacja rodzinna jest dobrym narzędziem, to powołajmy ją do życia!

Razem, czyli jak? Fundacja jako panaceum na rodzinne konflikty

Zajmując się tematem zmiany pokoleniowej, doświadczamy tego, że sukcesja stanowi poważne, potencjalnie źródło kryzysu jedności rodziny i jedności firmy, gdyż transfer własności oraz podział majątku rodzinnego może doprowadzić do konfliktów pomiędzy różnego rodzaju udział-

łowcami. Utworzenie struktury pośredniczącej pomiędzy rodziną a majątkiem, takiej jak fundacja rodzinna, 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. I z tego punktu widzenia rozważenie fundacji rodzinnej jako narzędzia dla własnej sukcesji jest warte rozpoznania.

Biorąc pod uwagę rozrastające się drzewo genealogiczne rodzin biznesowych, wielopokoleniowe, a także liczne lub też patchworkowe rodziny biznesowe, których stopień związania z firmą z natury rzeczy jest różny, tj. są osoby pracujący w firmie, jak i tacy, którzy nie angażują się w biznes rodzinny, można sobie wyobrazić, że wspólnota myśli może być trudna. Wśród tak różnorodnych udziałowców z rodziny w naturalny sposób będą różne punkty widzenia: będą osoby, dla których najważniejszym celem będą wysokie dywidendy, będą mieli wysoką skłonność do ryzyka i myślenie przez pryzmat wysokiej płynności finansowej i krótkiego horyzontu czasowego. A będą też tacy, dla których istotny stał się zrównoważony biznes, jego społeczny wymiar, kontekst wpływu na planetę działalności biznesowej, śladu węglowego. Dla nich ważna będzie długowieczność rodzinnego biznesu, a nie osobiste pomnażanie majątku, które nie będzie miało wymiernej wartości. Można sobie łatwo wyobrazić, jak skomplikowana może być sytuacja rodziny z taką różnorod-

nością motywów, które z czasem stają się przyczyną oczywistych konfliktów interesów wśród rodzinnych udziałowców. W takim przypadku założenie fundacji rodzinnej, regulującej wiele z tych kwestii może zadziałać jako swoista prewencja – fundator z góry ustanawia reguły istotne dla działania reszty. To może być dla niektórych rodzin kolejna wielka wartość tego rozwiązania.¹

Cele i proces tworzenia fundacji rodzinnej – na co być przygotowanym?

Tworzenie fundacji rodzinnej jest procesem wieloetapowym, który wymaga starannego planowania i przygotowania. Jeśli rodzina właścicielska stoi przed podjęciem decyzji sukcesyjnej również w wymiarze własności, to pierwszym krokiem jest dokładna analiza potrzeb tej rodziny oraz celów, jakie fundacja ma realizować. Ważne jest, aby na tym etapie wypracować jasne, klarowne intencje fundatorów, ale też nie pomijać rozmów z przyszłymi beneficjentami. Drogą na skróty jest tworzenie zapisów opracowanych „w prezencie” przez fundatorów. Warto

wykorzystać moment tworzenia fundacji do diagnozy wizji rodzinnej, do określenia wspólnych celów. O ile takie rozmowy i takie spotkania są możliwe – nierzadko bowiem fundacja powstaje właśnie dlatego, że rodzina jest na tyle od siebie oddalona, że rzeczowy dialog w kontekście wizji przyszłości jest po prostu niemożliwy. Albo dzieci fundatorów po prostu są małoletnie, wówczas rolę inicjatorów statutu przejmują rodzice. Jak podkreśla M. Widz, ekspertka Instytutu Biznesu Rodzinnego w kompleksowym kompendium nt. sukcesji rodzinnej: stworzenie struktur pośredniczących pomiędzy rodziną a majątkiem, takich jak fundacja rodzinna jest skuteczną formą uniknięcia rozpadu firmy i roztrwonienia majątku w wyniku konfliktów pomiędzy udziałowcami z rodziny. Fundacje rodzinne zakładane są głównie, by zrealizować następujące cele:²

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

Dodatkowo fundacje rodzinne zakładane są, by długookresowo – także na wiele lat po śmierci założyciela fundacji – wspierać finansowo rodzinę. Może to przybrać formę wypłat finansowych uwarunkowanych ustaleniami zawartymi w statucie, takimi jak wypłata w momencie ukończenia studiów wyższych, realizacji zagranicznego stażu edukacyjnego, czy zawarcia związku małżeńskiego. Regulowane są również cykliczne wypłaty dywidend z dochodów fundacji często np. we wzrastającej wysoko-

**FUNDACJE RODZINNE
ZAKŁADANE SĄ, BY
DŁUGOOKRESOWO – TAKŻE
NA WIELE LAT PO ŚMIERCI
ZAŁOŻYCIELA FUNDACJI
– WSPIERAĆ FINANSOWO
RODZINĘ.**



ści uzależnionej od wieku i/lub zaangażowania członków rodziny zdefiniowanych jako beneficjenci fundacji.

To właśnie ta giętka warunkowość (tj. dowolność ustalenia, kto i pod jakim warunkiem może być beneficjentem) oraz długi horyzont czasowy (statuty fundacji rewidowane są zazwyczaj raz na kilka lat) stanowią o tym, że fundacje są atrakcyjnym narzędziem prawnym konkurującym z testamentem jako instrumentem wykorzystywanym w sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Stąd też istotne jest, by nie sprowadzać statutu do „listy życzeń” fundatora, który nominalnie, przez posiadanie staję w pozycji warunkującej otrzymanie dostępu do środków finansowych przez swoich zstępnych. Dobrze jest znać również ich marzenia, pragnienia, cele aspiracje i w tym duchu budować przyszłość zapisaną w statucie fundacji.

Dlatego w procesie tworzenia fundacji warto skorzystać z pomocy specjalistów, osób, które reprezentują kompetencje doradców sukcesyjnych. Osoby z dużym doświadczeniem, które procesy sukcesyjne robiły nie jednokrotnie i nie będą „testować” rozwiązań wg własnej intuicji na danej rodzinie. Po dobrej analizie, rozmowach z osobami uczestniczącymi w procesie tworzenia przyszłości rodzinnego majątku przechodzi się do tworzenia statutu, który to powinien precyzyjnie określać zasady jej funkcjonowania, zarządzania majątkiem oraz realizacji celów. Ważne jest, aby był – co jasne – zgodny z przepisami prawa, ale też, niemniej ważne – dostosowany do specyfiki rodziny

oraz firmy. Jak statut jest dobrze opracowany, to ostatnim formalnym krokiem jest rejestracja fundacji, co wiąże się z dopełnieniem wszystkich formalności prawnych. Natomiast po utworzeniu fundacji kluczowe jest skuteczne zarządzanie jej działalnością, co wymaga powołania odpowiednich organów zarządzających oraz nadzorujących wg decyzji podjętych na etapie planowania przedsięwzięcia.

Między fundacją a firmą rodzinną

Oprócz oczywistych walorów kumulacji majątku fundacje rodzinne służą temu, by ograniczyć destruktywny wpływ wynikający z potencjalnych konfliktów rodzinnych na firmę. Jednak czytając komentarze dotyczące ustawy o fundacjach rodzinnych, często pojawiają się sugestie, że rolą fundacji jest wprost oddzielenie biznesu od rodziny. Argumentem autorów takich stwierdzeń jest to, że rodzina raczej szkodzi biznesowi, niż go wspiera. I oczywiście może się tak zdarzyć, co więcej w przypadku większej liczby udziałowców ryzyko różnych punktów widzenia jest duże.

W PROCESIE TWORZENIA FUNDACJI WARTO SKORZYSTAĆ Z POMOCY SPECJALISTÓW, OSÓB, KTÓRE REPREZENTUJĄ KOMPETENCJE DORADCÓW SUKCESYJNYCH.

Nie znaczy to jednak, że rodzina szkodzi biznesowi i na odwrót. To jest oczywiście uproszczenie. Inaczej trudno by było mówić o „czynniku rodzinności” jako ważnym dla budowania przewagi konkurencyjnej zasobie.

Z drugiej zaś strony zdawać by się mogło, że oddzielenie majątku firmy od rodziny poprzez stworzenie struktur pośredniczących, takich jak fundacja rodzinna może rzeczywiście pociągnąć za sobą utratę kontroli rodziny nad firmą. Jak przekonuje M. Widz badająca te rozwiązania w krajach z długą tradycją istnienia fundacji rodzinnych: tak się 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 głosów z rodziny jest potrzebnych do przegłosowania konkretnych zagadnień dotyczących tak rodziny, jak i firmy. Co więcej, fundacje rodzinne są tak naprawdę kolejnym krokiem w ustanawianiu ładu rodzinnego i struktur firm rodzinnych, które tak bardzo ewoluują na przestrzeni dziejów firmy i rodziny.

Konstytucja rodzinna jako wstęp do tworzenia fundacji

Dobra komunikacja jest jednym z kluczowych aspektów w procesie planowania sukcesyjnego. Ważne jest by, wszystkie zaangażowane osoby były na bieżąco informowane o planach i decyzjach, ponieważ otwartość i szczerść pomaga w budowaniu zaufania między członkami rodziny. Jasne komunikowanie planów zmniejsza też ryzyko nieporozumień i konfliktów, natomiast



angażowanie członków rodziny w proces pozwala na uwzględnienie ich opinii i oczekiwań.

Rozmowy prowadzone w gronie rodziny stają się podstawą do wypracowania Konstytucji Rodzinnej. Jak mawia D. Bork: „Rodzinna konstytucja i Konstytucja Stanów Zjednoczonych spełniają tę samą funkcję. Obie zawierają podstawowe zasady współdziałania, ustalania celów i określenie warunków, jak sprawy będą rozwiązywane. Każda z nich posiada metodologię uchwały różnic. W rodzinnej firmie konstytucja określa warunki stykania się (i przenikania) biznesu rodzinnego i rodziny”.

Jako uprzywilejowany towarzysz rodzin biznesowych w tych procesach uważam, że proces opracowania konstytucji rodzinnej jest doskonałym wstępem do podjęcia kluczowych decyzji, w tym też odniesienia się do tego, czy fundacja rodzinna jest

dobrym dla danej rodziny rozwiązaniem.

Konstytucja sama w sobie nie jest dokumentem prawnym. Język prawniczy jest techniczny, czasem skomplikowany a często niezrozumiały dla osób będących na co dzień poza biznesem. Konstytucja ma zgoła inną postać. Moralny wymiar dokumentu oraz jego specyficzny, przede wszystkim jednoczący charakter podpowiadają, by kwestie prawne pozostawić prawnym regulacjom. Chcąc uniknąć nieporozumień, nie należy pozostawiać niedomówień w kwestii statusu prawnego konstytucji.

Jednak na podstawie dokumentów eksperci sporządzają dokumenty prawne, które cementują ustalenia poczynione przez rodzinę. I tak powstają testamenty (regulujące spadkobranie wg ustalonych zasad), umowy zrzeczenia się prawa do zachowku (jeśli takowe w kon-

stytucji są wymagane), umowy majątkowe małżeńskie, umowy spółek, czy nawet umowy współników i imiennie wymienionych przyszłych współników. Wobec tego ścisłe przełożenie woli rodziny na dokumenty prawne gwarantuje taką konstrukcję, która wyrażona jest z jednej strony w dokumencie Konstytucji, a z drugiej strony odzwierciedlona jest w ładzie prawnym wdrożonym w konsekwencji podpisania tego dokumentu.³

Konstytucja wyznacza moment, w którym należy rozpocząć konieczne prace wdrożeniowe. Podjęte przez właścicieli decyzje mogą sprawić, że istniejące umowy i/lub regulaminy spółki, jak też porozumienia alimentacyjne i spadkowe wymagać będą rewizji, a niekiedy wręcz może zaistnieć konieczność weryfikacji i modyfikacji struktury przedsiębiorstwa i jego formy prawnej.



Skuteczny proces sukcesyjny

Aby proces sukcesji był skuteczny, należy nie tylko go dobrze zaplanować, ale również uwzględnić w nim odpowiednie dokumenty i procedury, takich jak sporządzenie formalnych umów, testamentów, które precyzują zasady dziedziczenia i zarządzania majątkiem oraz konstytucji rodzinnej, która będąc dokumentem wewnątrzrodzinnym, zbiera i porządkuje, jak powinna wyglądać praca członków rodziny w firmie. Na przestrzeni dwudziestu lat współpracy z firmami rodzinnymi widzę, jak niezwykle ważny jest to dokument dla rodzin biznesowych. Stanowi swego rodzaju drogowskaz, który wyznacza kierunek i przy podejmowaniu decyzji wskazuje reguły określające np. zasady zatrudniania czy wynagradzania członków rodziny oraz sposób podejmowania decyzji strategicznych. Pomaga wprowadzić ład i harmonię nie tylko w firmie, ale przede wszystkim w rodzinie i pozwala uniknąć wielu konfliktów nie tylko obecnie, ale również w przyszłości, gdy kolejne pokolenia angażują się w biznes. Konstytucja rodzinna jest również znakiem, że właścicielom zależy na długowieczności i chcą by zarówno firma jak i rodzina trwała na pokolenia.

Gdy plan sukcesyjny zostanie stworzony, jego wdrażanie powinno być regularnie monitorowane i aktualizowane do zmieniających się potrzeb rodziny i firmy. Jest to niezwykle ważne ze względu na ciągle zmieniającą się sytuację rynkową, prawną, wewnątrz firmy. Z kolei regularne monitorowanie i aktualizowanie planu angażują członków rodziny

i wzmacnia ich zaangażowanie w proces sukcesji.

Podsumowanie

Fundacja rodzinna to narzędzie, które może wspierać firmy rodzinne w procesie sukcesji. Oferuje liczne korzyści, takie jak ochrona majątku, zapewnienie kontynuacji biznesu. Warto podkreślić, że głównym zadaniem fundacji rodzinnej nie jest intencja podatkowa, lecz uchronienie majątku przed nieuzasadnionymi i nieuprawnionymi roszczeniami, czy nieadekwatnym do potrzeb korzystaniem z majątku przez członków rodziny, konfliktami a czasem wręcz wojnami między klanami, szantażami skierowanymi w kierunku członków rodziny, którzy zarządzają firmą, by zwiększać wypłacaną dywidendę, by nie żyć „tak jak rodzice”, którzy całe życie odmawiali sobie, by budować firmę, tylko by z tego majątku korzystać. To oczywiście i bardzo realne korzyści z instrumentu, jakim jest fundacja rodzinna.

Należy jednak pamiętać, że fundacja nie zastąpi dobrze zaplanowanej i przeprowadzonej sukcesji, gdyż jest ona jednym z kilku narzędzi, których zastosowanie wymaga najpierw zdiagnozowania potrzeb rodziny biznesowej

**GŁÓWNYM ZADANIEM
FUNDACJI RODZINNEJ
NIE JEST INTENCJA
PODATKOWA, LECZ
UCHRONIENIE MAJĄTKU
PRZED NIEUZASADNIONYMI
I NIEUPRAWNIONYMI
ROSZCZENIAMI,**

i firmy rodzinnej. Może się okazać, że jest doskonałym dla danej rodziny rozwiązaniem, a też w toku prac możemy dojść wspólnie do przekonania, że są lepsze dla danej rodziny i dla danej sytuacji alternatywy.

Dlatego też pracując z rodzinami biznesowymi, zaczynamy pracę od analizy potrzeb, rozmów z właścicielami, później z członkami rodziny, tak by mieć pełen ogląd sytuacji, stworzyć tzw. bilans otwarcia i po wspólnych warsztatach z rodziną biznesową zaproponować odpowiednie narzędzia i konkretne kroki do przeprowadzenia sukcesji a w tym do opracowania i założenia fundacji, zabezpieczając tym samym wypracowany majątek oraz interes samej rodziny. Z perspektywy osób na co dzień pracujących z właścicielami firm rodzinnych, w tym tych największych – jesteśmy zdania, że chcąc myśleć w perspektywie prawdziwie wielopokoleniowej, nie wolno iść na skróty! Cytując mentora wielu rodzin biznesowych R. Wieczorka: Sukcesja to twój najważniejszy, najtrudniejszy i najpiękniejszy projekt w życiu! Dokładnie tak rozumiemy to wyzwanie i dlatego z dużą odpowiedzialnością i zaangażowaniem towarzyszymy w nim rodzinom biznesowym. ■

1. Lewandowska A. (red) *Fundacja Rodzinna – dla wielopokoleniowych rodzin biznesowych*, Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego; Poznań 2023

2. Widz M., w Lewandowska A. (red) *Narodziny firmy rodzinnej*, Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań, 2017

3. Lewandowska A., Lipiec J. *Konstytucja rodzinna. Zasady rodziny i biznesu prowadzące do długowieczności*, Wyd. PWN, Warszawa 2021

SUKCES FUNDACJI RODZINNYCH W POLSCE!

Liczby nie pozostawiają wątpliwości! Ponad 1000 fundacji rodzinnych w pierwszym roku obowiązywania ustawy zarejestrowała Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim. Ustawa o fundacji rodzinnej weszła w życie w maju 2023 r., odniosła sukces i znakomicie wpisała się w polski rynek.



MARCIN SZOLAŃSKI

radca prawny/ Legal Counsel/ CEO,
SZOLAŃSKI LEGAL GROUP

Popularność fundacji rodzinnych w Polsce nie dziwi. Od lat właściciele firm rodzinnych wyczekiwali polskiego odpowiednika zagranicznych podmiotów, który będzie akumulował majątek rodzinny i realizował świadczenia na rzecz beneficjentów.

Fundacja rodzinna służy więc zabezpieczeniu majątku rodziny, zagwarantowaniu jej środków finansowych, a przy tym pozwala realizować wizję fundatora, zgodnie z wartościami przyjętymi przez niego w prowadzonym biznesie.

Jakie są konkretne argumenty powodujące, że rejestrowane są w Polsce kolejne fundacje rodzinne? Korzyści wynikające z posiadania fundacji rodzinnej warto przybliżyć, dzieląc je m.in. na związane z beneficjentami oraz związane bezpośrednio z biznesem i jego sukcesją.

Benefity dla beneficjentów

Beneficjenci są tymi, którzy głównie korzystają na założeniu

fundacji rodzinnej. Dzięki ustaleniu warunków i zasad przekazywania świadczeń oraz uprawnieniom fundatora, co do ich kształtowania, beneficjent wie, co od fundacji rodzinnej otrzyma i ewentualnie po spełnieniu jakich warunków. Świadczeniem może być np. finansowanie kosztów utrzymania, kształcenia lub leczenia.

Co więcej beneficjent np. dziecko nestora, które nie chce przejąć firmy rodzica, może nadal czerpać z niej korzyści, zarządzanie biznesem pozostawiając fundacji rodzinnej.

Z drugiej jednak strony beneficjent zachowuje pośredni wpływ na majątek poprzez uczestnictwo w zgromadzeniu beneficjentów.

Fundacja rodzinna – sukces sukcesji

Fundacja rodzinna jest odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez przedsiębiorców, którzy od lat poszukiwali sposobu przekazania majątku kolejnemu pokoleniu.

Fundator ma prawo decydowania o celach i zasadach, na jakich funkcjonować ma fundacja rodzinna oraz jej beneficjentach. Warto zaznaczyć, iż regulacja ustawowa pozostawia fundatorowi dużą elastyczność w formułowaniu postanowień statutu.

To z kolei daje możliwości dostosowania się do rozmaitych po-

trzeb, wynikających ze specyfiki konkretnej rodziny i firmy.

Istotnym rozwiązaniem jest też możliwość wycofania się fundatora z prowadzenia spraw firmy, bez utraty przychodów i innych korzyści wynikających z posiadanego majątku.

Fundacja rodzinna pozwala na oddzielenie biznesu i rodziny. To pod skrzydła fundacji rodzinnej wchodzi majątek, dotychczas będący w posiadaniu poszczególnych członków rodziny. Rozwiązanie takie przede wszystkim zapobiega rozdrabnianiu majątku rodzinnego.

Podsumowanie

Fundacja rodzinna to rozwiązanie mogące przynieść firmom rodzinnym wiele korzyści.

Kancelaria Szolański Legal Group od blisko 10 lat działa w obszarze sukcesji firm rodzinnych. Nasze bogate doświadczenie w dokonywaniu sukcesji zaowocowało m.in. udziałem Kancelarii w konsultacjach nad ustawą o fundacji rodzinnej.

Efektami wynikającymi z naszych doświadczeń dzielimy się w naszym poradniku „Fundacja rodzinna krok po kroku”. Serdecznie zachęcamy Państwa do zapoznania się z nim – dostępny jest tutaj <https://szolański.com/uslugi-prawne/sukcesja-w-firmach-rodzinnych/>! Znajdą tam Państwo najważniejsze informacje o instytucji fundacji rodzinnej, w tym o tym, jak na fundacji rodzinnej może skorzystać fundator.



Szolański
Legal Group

Material partnera

FUNDACJA RODZINNA

– (PRAWIE) IDEALNY INSTRUMENT DO PRZEPROWADZENIA SUKCESJI

Gdy po długich pracach legislacyjnych nad ustawą o fundacji rodzinnej wreszcie weszła ona w życie, przedsiębiorcy od razu zidentyfikowali wynikające z niej korzyści.



KAROL MACIEJ SZYMAŃSKI,
partner Zarządzający w Kancelarii
RKKW



PIOTR LETOLC,
adwokat, Partner w Kancelarii RKKW

Można powiedzieć, że ta nowa kategoria osób prawnych szturmem wdarła się na salony! Przyczyna jest dość prosta – z wykorzystaniem fundacji rodzinnej można przeprowadzić sukcesję międzypokoleniową, zachowując jedność budowanego latami biznesu i zapewniając jednocześnie wielu swoim najbliższym ekonomiczne bezpieczeństwo w przyszłości.

W pierwszych miesiącach funkcjonowania nowej instytucji wielu przedsiębiorców mocno wyrażało swoje obawy i wątpliwości m.in. co do stabilności polskiego porządku prawnego. Z biegiem czasu przekonali się do niej, czego wyrazem jest choćby ilość fundacji już ustanowionych – ponad 1000 fundacji rodzinnych jest już zarejestrowanych w Rejestrze Fundacji Rodzinnych, a co najmniej kilkaset czeka na rejestrację. I choć przy tworzeniu i funkcjonowaniu fundacji rodzin-

nej można natknąć się na różne ryzyka, nie powinno to jednak przesłaniać tego, że z perspektywy podatkowej i operacyjnej fundacja rodzinna aktualnie pozostaje najlepszym narzędziem służącym długoterminowemu kumulowaniu i zabezpieczeniu majątku zgromadzonego przez przedsiębiorców. A w przeważającej mierze takich różnorakich pułapek można uniknąć, gdy do procesu tworzenia fundacji rodzinnej podejździe się etapami, dając sobie odpowiedni czas na refleksję, ale też na przeprowadzenie dogłębnych, czasami wspartych wnioskami o indywidualne interpretacje podatkowe, analiz prawno-podatkowych dotyczących planowanego zakresu działalności fundacji rodzinnej.

Kwestie podatkowe niezwykle istotne

Preferencje podatkowe niewątpliwie zachęcają do tworzenia fundacji rodzinnych. Samo

wniesienie majątku do tego podmiotu jest neutralne w zakresie podatków dochodowych, co potwierdził w interpretacjach indywidualnych Dyrektor KIS. W ostatnich miesiącach składane były też wnioski o wydanie opinii zabezpieczających, w których fundatorzy wprost pytali, czy powołanie do życia fundacji rodzinnej i wniesienie do niej udziałów bądź akcji spółek prawa handlowego – w kontekście także potencjalnej przyszłej transakcji – nie stanowi unikania opodatkowania. Podkreślano przy tym, że głównym celem rozważanych działań jest zabezpieczenie majątku i spełnianie na rzecz beneficjentów świadczeń finansowych z tego majątku. Organy pozytywnie odnosiły się do takich wniosków, wskazując np. w jednej z opinii zabezpieczających, że skoro cele danej fundacji rodzinnej zbieżne są z celami, jakie przyświecały ustawodawcy wprowadzającemu do polskiego porządku prawnego omawianą kategorię podmiotów, fundacja ma typowo rodzinny oraz trwały charakter, to choć wskutek zamierzonych działań zostanie osiągnięta korzyść podatkowa, czynność taka nie będzie stanowiła unikania opodatkowania.

W szczególności jednak korzyści fiskalne mogą wiązać się z wykorzystaniem omawianych fundacji do prowadzenia działalności gospodarczej. Fundacja bowiem, jeśli jej aktywność biznesowa mieści się granicach określonych w ustawie, jest podmiotowo zwolniona z podatku dochodowego. Wspomniany katalog aktywności biznesowych nie jest przesadnie szeroki, obejmuje jednakże m.in. nabywanie i wynajmowanie nie-



ruchomości, nabywanie i zbywanie papierów wartościowych czy udziałów oraz prowadzenie działalności rolniczej. Wykroczenie poza zasygnalizowaną listę skutkować będzie koniecznością zapłaty 25 proc. sankcyjnego podatku od takich przychodów.

Zastanawiając się jednak nad sięgnięciem po instytucję fundacji rodzinnej, należy też przeanalizować to, jak będzie wyglądała dokonywana przez fundację dystrybucja dóbr w kierunku beneficjentów. Wiele będzie zależało od ich cech osobistych. O ile bowiem beneficjent znajduje się w tzw. zerowej grupie podatkowej w stosunku do fundatora/fundatorów, to otrzymywane przez niego od fundacji świadczenia opodatkowane będą jedynie 15 proc. podatku dochodowego (CIT) i to płaconym przez samą fundację. Gdy zaś świadczenia będą wypłacane dalszej rodzinie bądź osobom niespokrewnionym względem za-

**KWESTIE STOSUNKU
POKREWIEŃSTWA
Z FUNDATOREM, ALE TEŻ
TEGO KTO WNOSI MAJĄTEK
DO FUNDACJI RODZINNEJ
(BO NIEKONIECZNIE MUSI
TO BYĆ SAM FUNDATOR) SĄ
NIEZWYKLE ISTOTNE, ABY
OSIĄGNĄĆ EFEKT KORZYŚCI
PODATKOWYCH.**

łożycieli tego podmiotu, wówczas osoby te zapłacą dodatkowe 10 lub 15 proc. PIT od wartości takich świadczeń. Zatem kwestie stosunku pokrewieństwa z fundatorem, ale też tego, kto wnosi majątek do fundacji rodzinnej (bo niekoniecznie musi to być sam fundator) są niezwykle istotne, aby osiągnąć efekt korzyści podatkowych. Właściwe zaplanowanie tych transferów (dziś i „jutro”) to główny odcinek prac doradców.

Statut jest kluczowy

Mówi się, że sukcesja musi być skrojona na miarę. Ale statut fundacji rodzinnej musi być skrojony na miarę tej sukcesji – jest on dokumentem ustalającym zasady organizacji oraz funkcjonowania fundacji rodzinnej teraz, gdy fundator (lub fundatorzy) zazwyczaj ma (mają) przemożny wpływ na fundację, i w przyszłości, gdy fundatora (lub fundatorów) zabraknie i jego (ich) zstępni będą musieli współpracować, aby całość funkcjonowała możliwie jak najlepiej, zgodnie z celami, jakimi kierowano się przy ustanawianiu fundacji. Ogromnego namysłu wymaga od fundatorów takie ułożenie w statucie relacji organów fundacji rodzinnej czy też poszczególnych osób np. samych fundatorów, gdy jest ich kilko- ro czy też zstępnych fundatora (którzy zresztą już na samym początku mogą otrzymać istotne uprawnienia osobiste



m.in. do kształtowania składu organów fundacji), aby w jak największym stopniu zminimalizować ryzyko wystąpienia w fundacji rodzinnej paraliżu decyzyjnego.

Fundatorzy są uprawnieni do ustalenia pierwszej treści statutu fundacji rodzinnej i mają dużą swobodę w określaniu zarówno zasad zarządzania fundacją, jej funkcjonowania, jak i celu, dla którego zostaje ona powołana. A także kręgu beneficjentów. I warto w tym zakresie, pracując nad projektem statutu fundacji rodzinnej, sięgnąć daleko „poza horyzont”, mając na względzie, że sytuacja rodzinna może się zmieniać, aby – dając jedynie niewielkiemu kręgowi osób możliwość uzyskania takiego statusu – nie spowodować w przyszłości, że fundacja rodzinna pozostanie bez potencjalnych beneficjentów.

Fundacja rodzinna nie zastąpi testamentu

Niektórych aktywów nie opta się do fundacji rodzinnych wnosić. Wyobraźmy sobie, że z pokolenia na pokolenie „pre-

FUNDACJA RODZINNA JEST INSTRUMENTEM DAJĄCYM WIELE MOŻLIWOŚCI, LECZ O DOPIERO KSZTAŁTUJĄCEJ SIĘ TRADYCJI PRAWNEJ W POLSCE.

kazywany” jest w naszej rodzinie piękny domek w górach, gdzie wedle tradycji cała familia spędza zimowe święta. Jeśli nieruchomości ta znalazłaby się w majątku omawianej fundacji, a podczas kolacji wigilijnej zgromadziliby się w niej beneficjenci, wówczas zaktualizowałby się obowiązek zapłaty podatku CIT od zrealizowanych na rzecz tych osób świadczeń niepieniężnych w postaci użyczenia domku do korzystania przez ten magiczny czas. Brzmi jak zbyteczna komplikacja.

Fundacja rodzinna nie jest zatem optymalnym miejscem do zakumulowania całego majątku.

Wniosek ten podyktowany jest zarówno względami bezpieczeństwa, jak i efektywności (przede wszystkim w wymiarze fiskalnym). Anglicy zwykli radzić, by nie wkładać wszystkich jajek do jednego koszyka. Dywersyfikacja ryzyka realizowana poprzez różnicowanie form i mechanizmów służących gromadzeniu zasobów zdaje się abecadłem dla każdego doświadczonego przedsiębiorcy. Nie inaczej rzecz ma się w ujęciu sukcesyjnym. Fundacja rodzinna jest instrumentem dającym wiele możliwości, lecz o dopiero kształtującej się tradycji prawnej w Polsce. Po roku obowiązywania tych regulacji trudno mówić o wypracowanych praktykach rynkowych czy ugruntowanych kierunkach wykładni. Innymi słowy, fundacje rodzinne jako nowe konstrukcyjne osoby prawne pozostają nadal w okresie dorastania – wszyscy mamy nadzieję, że obraz ich dorosłości będzie odpowiadał sumie nadziei pokładanych przez uczestników obrotu gospodarczego. A w szczególności, że nie zejdą na złą drogę. Tym niemniej, czas pokaże.

To nie wszystkie względy przemawiające za tym, by określone aktywa – co najmniej za życia fundatora – pozostawały poza fundacją rodzinną. Dla zabezpieczenia ich efektywnej sukcesji należy rozważyć sporządzenie odpowiedniego testamentu, który w formie choćby zapisów windykacyjnych może z chwilą śmierci przenosić ich własność na rzeczoną fundację lub wybrane osoby najbliższe. Gdy uwzględni się jeszcze wykonawcę testamentu, wówczas całość zamyka się w kompletnym i sprawnym mechanizmie. ■



SKUTECZNE NARZĘDZIE DO ZAPEWNIENIA DŁUGOWIECZNOŚCI FIRMOM RODZINNYM

Od 22 maja 2023 roku w Polsce obowiązują przepisy dotyczące fundacji rodzinnej. Fundacje rodzinne odgrywają zasadniczą rolę w zabezpieczeniu przyszłości firm rodzinnych, a także w zarządzaniu ich sukcesją.



JOANNA CZAJKOWSKA-OLECH,
prezes Zarządu Clearwater
Consulting

Firmy rodzinne stanowią fundament wielu gospodarek, łącząc tradycję z innowacyjnością. Ich główną zaletą jest silna więź emocjonalna właścicieli z przedsiębiorstwem, co często przekłada się na długoterminowe podejście do zarządzania i stabilność. Wyzwania to jednak często skomplikowane relacje rodzinne, które mogą prowadzić do konfliktów, oraz trudności związane z sukcesją, czyli przekazaniem firmy kolejnym generacjom.

Majątek pod ochroną

Fundacja rodzinna może znacząco obniżyć obciążenia podatkowe firmy rodzinnej. Wniesienie majątku do fundacji jest zwolnione z opodatkowania, a wypłaty dla fundatora i jego bliskich są wolne od podatku PIT. Dochody generowane z określonej działalności przez fundację są zwolnione z CIT, co umożliwia efektywne planowanie podatkowe i zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności. Podatek

CIT zostanie odroczone do momentu dystrybucji środków i wyniesie 15 proc.

Fundacja rodzinna zapewnia ochronę majątku fundatora poprzez jego odseparowanie od majątku prywatnego. Dzięki temu majątek firmy jest chroniony przed roszczeniami osób trzecich oraz atomizacją na skutek sporów rodzinnych. Fundacja funkcjonuje jako niezależny podmiot prawny, co zwiększa stabilność finansową przedsiębiorstwa. Testament, choć ważny, często nie jest wystarczający, aby skutecznie zabezpieczyć majątek i zapewnić jego płynne przekazanie następnym pokoleniom. Fundacja rodzinna, dzięki swojej strukturze prawnej i organizacyjnej, może pełnić tę funkcję znacznie lepiej.

Sukcesja w fundacjach rodzinnych: klucz do stabilności międzypokoleniowej

Sukcesja, czyli proces przekazywania majątku i władzy zarządczej z jednego pokolenia na drugie, jest jednym z głównych celów fundacji rodzinnych. W kontekście dynamicznie zmieniającego się otoczenia prawno-finansowego, fundacje rodzinne stanowią narzędzie umożliwiające planowanie sukcesji w sposób uporządkowany i z góry określony.

Fundacje rodzinne pozwalają na precyzyjne zaplanowanie, kto i na jakich zasadach będzie zarządzał majątkiem w przyszłości. Dzięki temu można uniknąć sporów rodzinnych oraz zagwarantować, że majątek będzie wykorzystywany zgodnie z wolą fundatora.

W Polsce fundacje rodzinne stają się coraz bardziej popularne, jako narzędzie umożliwiające zapewnienie ciągłości działalności firmy rodzinnej. Dzięki fundacji można zbudować struktury organizacyjne, które zapewnią firmie stabilność i długowieczność. Atrakcyjność fundacji rodzinnej potwierdza fakt, że w Polsce funkcjonuje już ponad tysiąc takich fundacji, liczba składanych wniosków o rejestrację nadal utrzymuje się na wysokim poziomie. Ponadto fundacja rodzinna pozwala na skupienie kontroli nad majątkiem w jednym podmiocie, który nie posiada współników ani właścicieli, co chroni przed rozdrobnieniem kapitału rodzinnego i przejęciem kontroli przez podmioty trzecie.

Reasumując, fundacje rodzinne stanowią skuteczne narzędzie do zapewnienia długowieczności firmom rodzinnym, poprzez skupienie kontroli nad majątkiem w jednym podmiocie. Fundator może wycofać się z aktywnego prowadzenia biznesu, nie tracąc dochodów. Jednocześnie fundacja, spełniając świadczenia dla beneficjentów, zapewnia finansowe zabezpieczenie członków rodziny fundatora.

www.clearwater-consulting.pl
tel. 668 897 675



Material partnera

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZAŁOŻENIA FUNDACJI RODZINNEJ

Trzy dekady wyczekiwania, pięć lat pracy nad projektem ustawy i pierwsza rocznica jej obowiązywania. Mowa o fundacji rodzinnej w prawie polskim. Fundacja rodzinna, pomimo swojej „młodości”, już zaliczyła kilka spektakularnych sukcesów.



DR N.PR.

MAŁGORZATA REJMER,
przewodnicząca Komisji Firm Rodzinnych i Partnerskich BCC, wnioskodawczyni pierwszego wniosku o rejestrację fundacji rodzinnej w Polsce, Kancelaria Finansowa LEX

Po pierwsze, jej wprowadzenie do prawa polskiego odbyło się niemal jednogłośnie, co było ewenementem w mocno podzielonym parlamencie. Oznacza to, że mamy do czynienia z rozwiązaniem ponad podziałami. A to bardzo dobry prognostyk dla trwałości fundacji rodzinnej. Po drugie, miarą sukcesu fundacji rodzinnej miała być rejestracja 300 podmiotów w ciągu pierwszego roku jej obowiązywania. Tymczasem po dwunastu miesiącach zarejestrowano 1000 fundacji, a kolejne kilkaset czeka na swoją rejestrację. Po trzecie, fundacja rodzinna, choć przygotowana głównie z myślą o wsparciu procesów sukcesyjnych, zdecydo-

wanie zatacza dużo szersze kręgi, wychodząc poza obszar firm rodzinnych.

Czym fundacja rodzinna podbiła serca potencjalnych fundatorów?

Bez wątplenia swoją elastycznością. Fundacja rodzinna jest wykorzystywana w procesach przekazywania firm jako brakujące ogniwo sukcesyjne. Jeśli wolą właściciela biznesu jest zbudowanie firmy nie na lata, a na pokolenia, to sięga właśnie po fundację rodzinną. Do czasu wejścia w życia nowej instytucji, trzeba było mieć w sobie zgodę, że możemy zaplanować przyszłość biznesu tylko w perspektywie jednego pokolenia. Fundacja rodzinna zmienia tę sytuację. Pozwala wprowadzić rozwiązania, dzięki którym założyciel biznesu może wylać fundament prawny pod funkcjonowanie biznesu na dziesiątki lat. Dobrze zaprojektowana fundacja rodzinna działa w oparciu o mocno zindywidualizowany statut. Takiej elastyczności nie daje żadna umowa spółki ani żaden najlepiej przemyślany testament.

Fundacja rodzinna odpowiada także na fundamentalną

potrzebę bezpieczeństwa. Jej wykorzystanie jako formy skarbcza rodzinnego pozwala zakumulować najbardziej wartościowy majątek. Eliminujemy wówczas ryzyko rozdrobnienia majątku i przeniesienia własności na rzecz osób trzecich (m.in. w wyniku procesu dziedziczenia lub rozwodów). Chronimy także najbardziej cenne aktywa przed pochopną wyprzedacją i realizacją szybkiego zysku przez członków rodziny. Ustawodawca nie ograniczył w żaden sposób rodzaju i charakteru aktywów, które może gromadzić fundacja rodzinna. Fundacja może być właścicielem m.in. nieruchomości. I tych komercyjnych i tych prywatnych. Do fundacji, jako skarbcza rodzinnego, możemy także wnieść wartościowe ruchomości, np. kolekcję obrazów, artystyczną biżuterię, wartościowe księgozbiory itp. Intencją fundatora może być budowanie dóbr rodzinnych i chęć ochrony tego majątku przed wyprzedacją. Do fundacyjnego skarbcza rodzinnego mogą trafić też perły w koronie, czyli akcje / udziały firm rodzinnych. To one najczęściej będą decydowały o zamożności fundacji rodzinnej.

Atrakcyjna platforma inwestycyjna

Fundacja rodzinna to także atrakcyjna platforma inwestycyjna. Rozwiązania prawno – finansowe w zakresie fundacji rodzinnej są odpowiedzią na potrzebę każdej osoby, która pomnaża nadwyżki finansowe. Niezależnie od tego, czy prowadzi biznes, czy nie. Fundacja może nabywać i zbywać papiery wartościowe, w tym także instrumenty pochodne. Jeżeli



zatem obracamy np. akcjami, obligacjami, jednostkami funduszy inwestycyjnych, ETF-ami, warto to czynić poprzez własną fundację rodzinną. Fundacja rodzinna nie płaci podatku od zysków kapitałowych, co oznacza, że po każdej transakcji, na której zarobiliśmy, pozostaje nam więcej środków na reinwestycję. Ta sama zasada dotyczy także inwestycji w nieruchomości. Jeśli naszym pomysłem na pomnażanie majątku jest zakup nieruchomości, a następnie jej wynajmowanie, przychód z tego tytułu jest także zwolniony z podatku. Podatek dochodowy pojawi się dopiero w momencie wypłaty świadczenia dla beneficjenta. Wykorzystywanie fundacji rodzinnej jako platformy inwestycyjnej jest zatem szansą na szybsze budowanie majątku rodzinnego, który finalnie służy najczęściej najbliższym członkom rodziny.

Zabezpieczenie dla najbliższych

I w tym kontekście warto wskazać na kolejną korzyść wynikającą

CZĘSTO MAMY DO CZYNNIENIA ZE SCENARIUSZEM, W KTÓRYM DO ROLI SUKCESORA PRZYGOTOWYWANE JEST TYLKO JEDNO DZIECKO, ALE NIE ZMIENIA TO POTRZEBY ZABEZPIECZENIA POZOSTAŁYCH CZŁONKÓW RODZINY.

z fundacji rodzinnej, a mianowicie potrzebę zabezpieczenia najbliższych osób. Ta potrzeba realizowana jest w różny sposób, począwszy od zaplanowania ścieżki edukacyjnej i zagwarantowania na ten cel właściwych środków, skończywszy na zabezpieczeniu współmałżonka, dorosłych dzieci i wnucząt w taki sposób, aby uniknąć konfliktów rodzinnych i problematycznych rozliczeń między członkami rodziny (np. wynikających z roszczeń zachowkowych). Często mamy do czynienia ze sce-

nariuszem, w którym do roli sukcesora przygotowywane jest tylko jedno dziecko, ale nie zmienia to potrzeby zabezpieczenia pozostałych członków rodziny. Fundacja rodzinna umożliwia wdrożenie optymalnych rozwiązań w tym zakresie. Najbliższe fundatorowi osoby są zwykle beneficjentami fundacji. Ze środków, którymi dysponuje fundacja, można m.in. zapewnić środki na leczenie. Można także wesprzeć rozwój „genu przedsiębiorczości” poprzez udzielenie pożyczki na rozwój pierwszego biznesu beneficjenta lub współdziałanie fundacji w spółce, którą zakłada członek rodziny.

Realizacja potrzeby zabezpieczenia najbliższych może także skłonić fundatora do uczynienia z fundacji rodzinnej formy family office. Zadaniem family office jest zapewnienie kompleksowego wsparcia rodziny w zakresie ochrony i pomnażania majątku oraz udogodnień związanych z kluczowymi obszarami życia prywatnego. Usługa family office adresowana jest głów-





nie do zamożnych rodzin. Zabezpieczenie i pomnażanie majątku wymaga często specjalistycznej wiedzy. Tymczasem wiedza ta jest zwykle rozproszona między firmami zajmującymi się doradztwem prawnym, finansowym, księgowym, podatkowym i inwestycyjnym. Największą przewagą konkurencyjną usługi family office jest zintegrowanie działań, ograniczenie kosztów związanych ze świadczonymi usługami oraz wyraźnie zdefiniowana odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Spoczywa ona na osobach zarządzających family office. Przewagą fundacji rodzinnej w cha-

rakterze family office jest duża transparentność w zakresie praw własności (własność należy do fundacji, a nie do poszczególnych członków rodziny). Członkowie rodziny w roli beneficjentów mają prawo do korzystania z majątku w zakresie wynikającym ze statutu. Ułatwia to podejmowanie strategicznych decyzji w obszarze rodzinnym i majątkowym.

Podsumowując, fundacja rodzinna to rozwiązanie prawno – finansowe, którego głównym celem jest ochrona majątku, służąca finalnie wsparciu beneficjentów poprzez wypłatę świadczeń zdefiniowanych przez fun-

datora. Dobrze zaprojektowana fundacja rodzinna zawiera w sobie indywidualne rozwiązania dedykowane dla danej rodziny. Tak, jak nie ma dwóch takich samych rodzin, tak nie ma dwóch takich samych fundacji. Tylko od fundatora zależy, jak zdefiniuje cele swojej fundacji. Czy ma to być głównie wehikuł sukcesyjny, czy jest potrzeba ochrony majątku, a jeśli tak, czy z opcją jego reinwestycji, czy też pasywnej ochrony? Kluczowym pytaniem jest także kwestia zabezpieczenia interesów samego fundatora. Warto pamiętać, że prowadzenie biznesu „pod parasolem fundacyjnym” to najbezpieczniejsze rozwiązanie. Klamrą spinającą koncepcję fundacji rodzinnej jest zdefiniowanie kręgu osób, które są ważne dla fundatora i które mają otrzymywać świadczenia z fundacji (mogą to być zarówno członkowie rodziny, jak i osoby niespokrewnione, ale istotne w życiu lub biznesie fundatora). Nieczęsto można powiedzieć, że rozwiązanie wynikające z prawa polskiego jest jednym z najkorzystniejszych w Europie. A tak właśnie jest w przypadku fundacji rodzinnej. ■

FAMILY OFFICE I SUKCESJA FIRM

MEC. ROBERT NOGACKI,

z warszawskiej Kancelarii Prawnej Skarbiec

Potencjał polskich firm rodzinnych drzemie w sukcesji i w tzw. Family Office, otwierających drzwi do przekształcenia przedsię-

biorstwa w międzypokoleniowy biznes. To dziś jest najlepszy moment na dyskusję o możliwościach, jakie daje sukcesja i jej dostępnych modelach. Pierwsze pokolenie polskich przedsiębiorców, którzy zaczęli budować swój biznes w czasach przemian, osiąga właśnie wiek emerytalny i staje przed dylematem – co da-

lej? Jeśli środowisko regulacyjne będzie sprzyjające, a świadomość polskich przedsiębiorców odnośnie możliwości wykorzystania takich narzędzi jak sukcesja czy Family Office wzrośnie, to Polska gospodarka ma szansę na realne korzyści i wzrost w oparciu o firmy rodzinne. Dla przykładu, 57 proc. PKB Stanów Zjednoczonych jest wytwarzane przez firmy rodzinne. ■

USŁUGI DLA FIRM RODZINNYCH,

CZYLI NA CO MOGĄ LICZYĆ PRZEDSIĘBIORCY ZE STRONY USŁUGODAWCÓW

Dotychczas firmy rodzinne stały przed wyzwaniem, w jaki sposób zapewnić pokoleniową sukcesję prowadzenia biznesu. W tym zakresie szereg możliwości otworzyła wprowadzona do polskiego porządku prawnego instytucja fundacji rodzinnej. Jednym z najważniejszych atutów polskiej fundacji rodzinnej jest objęcie zwolnieniem z podatku dochodowego od osób prawnych określonych rodzajów działalności w tym m.in. przychody z udziału w spółkach handlowych, przychody ze zbywania papierów wartościowych, instrumentów pochodnych i praw o podobnym charakterze. Dzięki temu fundacja rodzinna może skutecznie pomnażać rodzinny kapitał inwestycyjny.

Fundacja rodzinna „w organizacji” – pełna zdolność prawna przed rejestracją

Działalność w formie fundacji rodzinnej możemy rozpocząć niemal natychmiast – przepisy prawa przewidują bowiem, że ten podmiot może działać jako fundacja rodzinna „w organizacji” od razu po wyjściu od notariusza. Do dokonywania czynności prawnych nie jest wymagana uprzednia rejestracja. Tym samym fundacja rodzinna już „w organizacji” może dokonywać transakcji na ryn-

ku, a zostać wpisana do rejestru w późniejszym terminie.

Potencjał i wyzwania – potrzeba kompleksowych usług

Z uwagi na duże zainteresowanie fundacją rodzinną w Polsce – co potwierdza istotna liczba złożonych wniosków o rejestrację fundacji rodzinnych – wydaje się, że proporcjonalnie wzrosnąć powinien zakres dedykowanych w tym obszarze usług. Wciąż jednak dostrzegalny jest pewien deficyt. Prowadzenie fundacji rodzinnej wymaga zaangażowania partnerów na wielu płaszczyznach – od biura rachunkowego, przez kancelarię prawną po instytucje finansowe takie jak bank czy dom maklerski. Tu mimo atrakcyjnych perspektyw fundacji rodzinnej jako wehikułu inwestycji giełdowych, możemy zauważyć wyraźny deficyt w zakresie dedykowanych fundacjom usług maklerskich.

Giełdowe inwestycje fundacji rodzinnych – gdzie szukać wsparcia maklerskiego?

Firmy świadczące usługi maklerskie powinny zapewniać nie tylko możliwość sprawnego zakupu i sprzedaży papierów wartościowych, ale również uwzględnić specyfikę prowadzenia fundacji rodzinnej. Takie usługi oferuje dom maklerski Noble Securities,

w którym możemy założyć rachunek maklerski dla fundacji rodzinnej „w organizacji” czy sprawnie przenieść papiery wartościowe z rachunku prywatnego fundatora na rachunek fundacji rodzinnej jeszcze przed wpisem fundacji do rejestru.

Uwaga na pułapki prawne i podatkowe

Jednocześnie należy pamiętać, że w przypadku prawomocnego oddalenia wniosku o wpis fundacji rodzinnej do rejestru możemy utracić preferencje podatkowe i być zobowiązani do zapłaty zaległego podatku w związku z transakcjami przeprowadzonymi na etapie „w organizacji”. Dlatego zaleca się korzystanie przy zakładaniu takich podmiotów z kancelarii wyspecjalizowanych w fundacjach rodzinnych z punktu widzenia prawnego, jak i doradztwa podatkowego. Takie usługi oferuje kancelaria HWW Hewelt Wojnowski Lindner i Wspólnicy, która posiada wyspecjalizowany w rejestracji fundacji rodzinnych zespół złożony z adwokatów, radców prawnych i doradców podatkowych, zapewniających kompleksowe wsparcie prawne i podatkowe w tym zakresie.

Więcej o usługach maklerskich



Więcej o usługach prawnych



Materiał reklamowy partnera



CO PO UTWORZENIU FUNDACJI RODZINNEJ?

Jestem po stronie tych, którzy uważają, że fundacja rodzinna (skądinąd sami rodzinnie jesteśmy takiej założycielami), to bardzo dobra forma prawna, która daje szansę na przetrwanie majątku rodzinnego ponad pokolenie i to z co najmniej dwóch powodów.

MICHAŁ ZAWISZA,
CIO, ZPI Family Office

Pierwszy, to możliwość realizacji zdywersyfikowanych inwestycji, czyli tworzenie bezpieczeństwa majątku. Drugi, i być może nawet ważniejszy, to konieczność zastanowienia się, w momencie tworzenia statutu fundacji, nad

family governance, czyli ustanowieniem fundamentów wobec majątku w zakresie: decyzyjności, czerpania korzyści, zarządzania czy zabezpieczenia potrzeb beneficjentów. Jednocześnie, wydaje się, że oba powody, nie są obecnie dostrzegane w pełni przez większość założycieli fundacji rodzinnych, a do głosu dochodzą aspekty podatkowe, które w długim czasie nie będą

miały ostatecznie znaczenia, bo fundatorzy rodzinni powinni patrzeć w perspektywie pokolenia – 27 lat. Statystyki prezentowane przez renomowany Kellogg School of Management wskazują, że tylko maksymalnie 30 proc. biznesów rodzinnych ma szansę na funkcjonowanie w drugim pokoleniu. Powodem nie jest jedynie problem z sukcesją operacyjną, ale przede wszystkim brak dywersyfikacji majątkowej oraz podział majątku.

Trwały i bezpieczny

Zgromadzone aktywa, które zostały wniesione do fundacji rodzinnej, to rodzinny fundusz inwestycyjny, który posługuje się kategoriami: wycena aktywów, zwrot, klasa aktywów, ryzyko, płynność. Fundacja nie prowadzi działalności gospodarczej, więc

nie postępuje się sensu stricto pojęciami: przychodów, kosztów czy zysku operacyjnego. Ale tymi kategoriami „żyła” większość fundatorów, bo są to lub byli, przedsiębiorcy. Natomiast ten, kto założył fundację, powinien być inwestorem. Zmiana podejścia z przedsiębiorcy na inwestora, to wyzwanie dla założycieli fundacji, ale wierzę, że większości uda się dokonać tej transformacji, a na pewno będą to doskonale rozumieć ich następcy, realizując w ten sposób sukcesję majątkową.

Fundusz rodzinny z założenia jest funduszem wieczystym (endowment), w którym zgromadzony majątek ma być trwały i bezpiecznie zarządzany, przez co wspierać beneficjentów. Aby majątek był trwały, powinien być zdywersyfikowany zarówno pod względem klas aktywów, jak i geograficznie, a przy tym spełniać, ważny z punktu widzenia bezpieczeństwa beneficjentów warunek – płynności.

Inwestycje funduszu rodzinnego to inwestycje w klasy aktywów, którymi są aktywa tradycyjne, czyli płynne (wszystkie instrumenty finansowe na świecie, które w sposób szybki można zamienić na gotówkę) oraz aktywa alternatywne, czyli niepłynne: nieruchomości, spółki niepubliczne lub fundusze VC/PE/PD. Mądra „układanka” portfela składającego się z aktywów tradycyjnych i alternatywnych, to strategiczna alokacja aktywów tworząca bezpieczny, wieczysty fundusz rodzinny, którym trzeba się „opiekować” i różnicować proporcje jego składników w relacji do zmieniającego się

otoczenia czy zrealizowanych wyjść z inwestycji. Dobrze rozłożony i „zaopiekowany” portfel zapewnia bezpieczeństwo i potrzeby płynnościowe beneficjentów, a organizacja, która tym się zajmuje, to family office, gdzie strategiczna alokacja aktywów zaczyna się od inwentaryzacji majątku oraz rozpoznania i dostępności do projektów inwestycyjnych oraz menedżerów zarządzających w poszczególnych klasach aktywów. Poszukiwanie projektów inwestycyjnych, ich ocena, to permanentna, trudna i żmudna praca, która wymaga bardzo specjalistycznej wiedzy oraz zajmuje dużo czasu. Z tego powodu często, zachowując niezależność decyzyjną dotyczącą swojego majątku, fundusze rodzinne „łączą siły” i powierzają opiekę nad inwestycjami jednej organizacji – multi-family office. Ma to jeszcze jedno uzasadnienie w kontekście ryzyka, gdyż lepiej uczestniczyć w kilku inwestycjach na mniejszą skalę niż w jednym na większą. To prowadzi także do myślenia o inwestycjach w kategoriach współpracy, a nie

**ABY MAJĄTEK BYŁ
TRWAŁY, POWINIEN BYĆ
ZDYWERSYFIKOWANY
ZARÓWNO POD WZGLĘDEM
KLAS AKTYWÓW, JAK I
GEOGRAFICZNIE, A PRZY
TYM SPEŁNIAĆ, WAŻNY
Z PUNKTU WIDZENIA
BEZPIECZEŃSTWA
BENEFICJENTÓW WARUNEK
– PŁYNNOŚCI.**

konkurencji oraz zdecydowanie poszerza obszar możliwości inwestycyjnych. Wzorce takiego podejścia dla family office dały amerykańskie uniwersytety (Harvard, Yale, Stanford i inne), które w swoich strukturach zarządzają kapitałami endowments, z których w większości pokrywają wydatki operacyjne.

Strategiczna alokacja aktywów

Jeżeli oczekiwany przyrost wartości majątku wynikający z realizacji bezpiecznych inwestycji będzie większy, niż suma wydatków konsumpcyjnych rodziny oraz wydatków związanych z zarządzania majątkiem, to należy wdrożyć strategiczną alokację aktywów. To jest też próg wartości, od którego warto zakładać fundację rodzinną, która będzie miała trwały charakter. Kluczem do stabilności są doświadczeni i niezależni menedżerowie od zarządzania aktywami, zarówno z obszaru płynnego jak i real estate oraz private equity. Ale przede wszystkim ci najbardziej unikalni, którzy potrafią połączyć inwestycje z różnych klas aktywów i wzbudzają zaufanie nie tylko poprzez swoją kompetencję, ale i osobowość. Bo rozmowa o prywatnych pieniądzach, to najbardziej poufna sprawa. To oni tworzą niezależne organizacje w USA, Europie Zachodniej i Azji, opiekujące się majątkami rodzinnymi, bo duże instytucje finansowe nie mają „indywidualnego oblicza”, więc trudno o zaufanie.

Utworzenie fundacji i zgromadzenie w niej aktywów, to początek w dobrym kierunku, ale to dopiero początek...