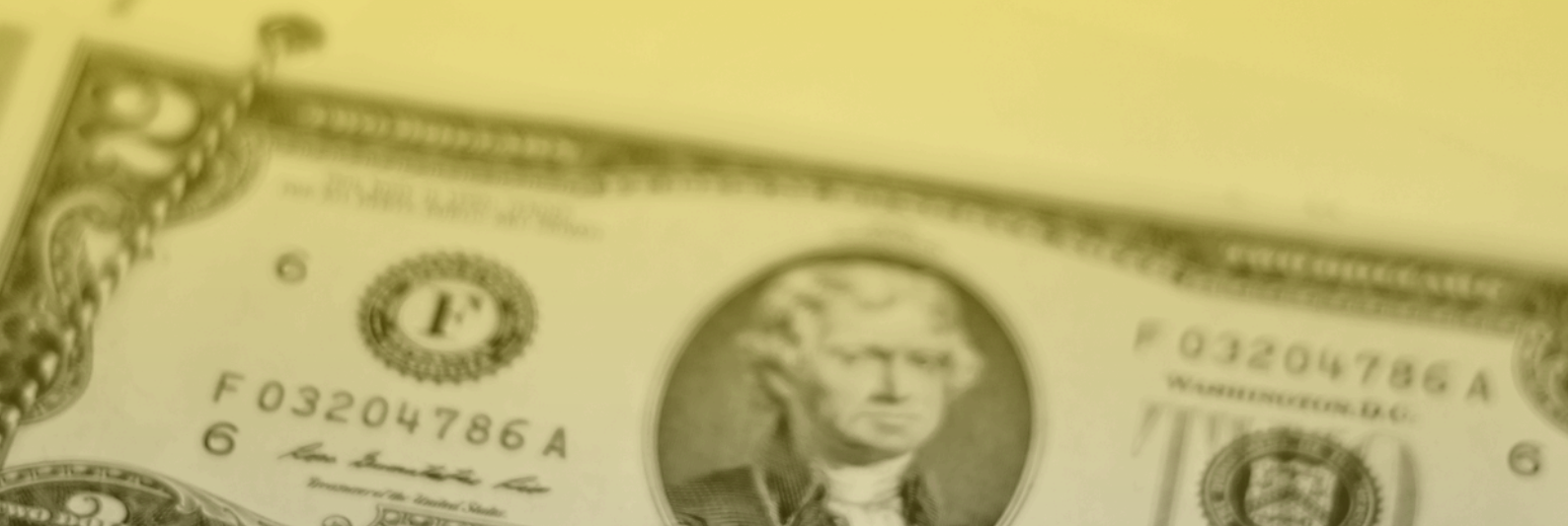


**PRAGMATIQ**  
kancelaria prawna

# FUNDACJE RODZINNE 2023-2026



# Ustawa o fundacji rodzinnej obowiązuje już 3 lata!

To wystarczający czas, aby podzielić się naszymi wnioskami z praktyki funkcjonowania fundacji rodzinnych w tym okresie.

W raporcie pokazujemy fundację rodzinną z perspektywy PragmatIQ – kancelarii, która od lat doradza przedsiębiorcom i firmom rodzinnym w procesach sukcesyjnych, jak również z perspektywy realnych doświadczeń naszych Klientów, którym towarzyszyliśmy zarówno na etapie tworzenia fundacji rodzinnych, jak i w późniejszym okresie ich bieżącego funkcjonowania.

Dzięki temu możemy spojrzeć na fundację rodzinną nie tylko jako konstrukcję prawną, ale przede wszystkim jako narzędzie wykorzystywane w praktyce biznesowej i rodzinnej.

W raporcie wykorzystujemy przede wszystkim dane, obserwacje i doświadczenia z własnej praktyki. Obejmują one projekty, w których doradzaliśmy przy tworzeniu fundacji rodzinnych, ich rejestracji, wyposażaniu w majątek oraz późniejszej obsłudze prawnej, podatkowej i księgowej.

Odwołujemy się również do danych publikowanych przez Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim oraz dostępnych opracowań rynkowych, traktując je jako punkt odniesienia dla naszych doświadczeń.

2023

2024

2025

2026

# FUNDACJE RODZINNE 2023-2026

Dane statystyczne  
i obserwacje rynkowe



## Doświadczenie oparte w praktyce

Od początku obowiązywania przepisów uczestniczymy w projektach związanych z tworzeniem i obsługą fundacji rodzinnych, łącząc doświadczenie prawne, podatkowe i księgowo.

90

projektów związanych z tworzeniem fundacji rodzinnych

44

fundacje wpisane do rejestru fundacji rodzinnych

37

fundacji rodzinnych objętych bieżącą obsługą księgową



W 2024 r. rozpoczęliśmy współpracę z **Centrum Prawa Firm Rodzinnych** w zakresie rozwoju dobrych praktyk dla profesjonalnych doradców wspierających firmy rodzinne i klientów Private Client.

Równolegle rozwijamy projekt „Zmiana warty”, w ramach którego publikujemy praktyczne materiały dotyczące sukcesji i fundacji rodzinnej.



### Książka „Zmiana warty” – praktycznie o sukcesji w firmie

474 pytania i odpowiedzi dotyczące sukcesji biznesu, w tym fundacji rodzinnej, opracowane na podstawie doświadczeń zdobytych we współpracy z przedsiębiorcami.



### Kurs online - Fundacja rodzinna

Materiał obejmuje praktyczne zagadnienia związane z tworzeniem, funkcjonowaniem i opodatkowaniem fundacji rodzinnych, a także bieżące aktualizacje dotyczące zmieniającej się praktyki rynkowej i regulacyjnej.



### Portal zmianawarty.pl

Praktyczne źródło wiedzy o sukcesji i fundacji rodzinnej. Dzielimy się doświadczeniami, aktualnościami oraz materiałami przygotowanymi we współpracy z ekspertami i przedsiębiorcami.

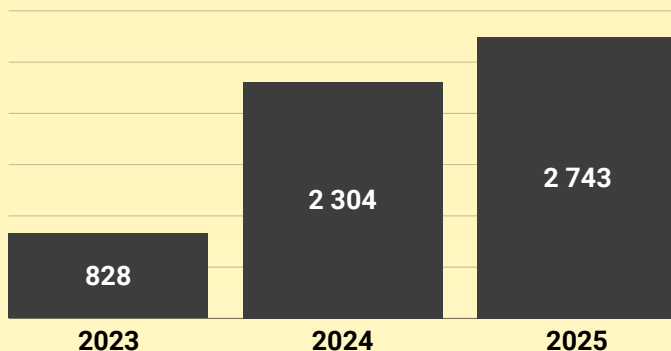
# Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim jako sąd rejestrowy

Sprawy rejestrowe dotyczące fundacji rodzinnych obejmują przede wszystkim cztery kategorie: wpis do rejestru, zmianę danych, wykreślenie z rejestru oraz pozostałe wnioski.

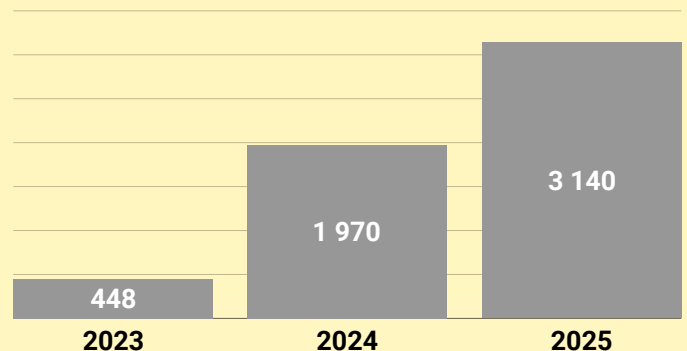
Widoczna jest jednocześnie wyraźna tendencja wzrostowa.

Stale rosnąca liczba wniosków potwierdza zwiększające się zainteresowanie fundacją rodzinną, wynikające z dostrzeżenia przez polskich przedsiębiorców korzyści płynących z tego rozwiązania.

Cały czas największą grupę stanowią wnioski o wpis do rejestru fundacji rodzinnych.



Widać to również w liczbie zarejestrowanych fundacji rodzinnych.

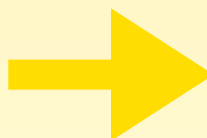


**788**

wniosków o wpis do rejestru fundacji rodzinnych do 24.03.2026 r.

**6663**

wniosków o wpis do rejestru fundacji rodzinnej od 2023 r.



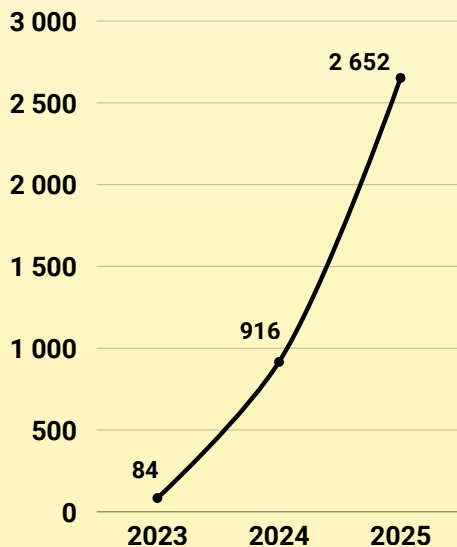
**3 413**

liczba zarejestrowanych fundacji rodzinnych od 2023 r. do 24.03.2026 r.

# Coraz więcej wniosków zmianowych

Istotny wzrost widać także w kategorii wniosków o zmianę danych. W 2023 r. złożono 84 takie wnioski, w 2024 r. - 916, a w 2025 r. - już 2 652.

Do 18 marca 2026 r. odnotowano kolejnych 219 wniosków zmianowych.



Na pierwszy rzut oka tak duża liczba wniosków mogłaby sugerować, że fundacje rodzinne bardzo często zmieniają swoje dane, strukturę albo zasady funkcjonowania.

W praktyce nie każdy wniosek zmianowy oznacza jednak zmianę organizacyjną w fundacji. W tej kategorii ujmowane są również wnioski związane ze składaniem dokumentów finansowych, w tym sprawozdań finansowych.

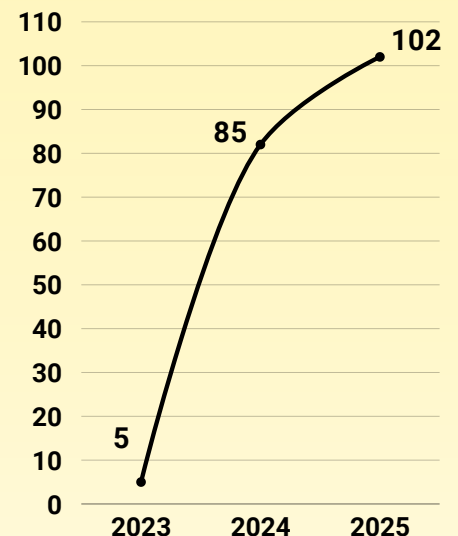
Fundacje rodzinne (w tym również fundacje rodzinne będące w fazie organizacji), podobnie jak spółki, podlegają obowiązkowi sprawozdawczym.

Dokumenty finansowe są składane do rejestru właśnie jako wnioski o zmianę danych fundacji. Może to częściowo tłumaczyć tak dużą liczbę wniosków zmianowych składanych w ostatnich trzech latach.

## Pozostałe wnioski

W kategorii innych wniosków również widać wzrost aktywności. Do tej kategorii należą przede wszystkim wnioski o odpisy z rejestru, składane najczęściej na potrzeby procesów AML przeprowadzanych przez banki, dużych transakcji, czynności notarialnych albo innych formalnych procesów, w których fundacja musi wykazać swoje aktualne dane.

Liczbowo jest to znacznie mniejsza grupa niż wnioski o wpis lub zmianę danych. Pokazuje ona jednak, że wraz ze wzrostem liczby zarejestrowanych fundacji rodzinnych rośnie także liczba czynności technicznych związanych z ich funkcjonowaniem w obrocie.



# Brak wniosków o wykreślenie

Według stanu na koniec 2025 r., do Sądu Okręgowego w Piotrkowie Trybunalskim **nie wpłynął żaden wniosek o wykreślenie z rejestru.**

Brak takich wniosków może wynikać z kilku przyczyn.

**Po pierwsze**, fundacja rodzinna jest stosunkowo nową instytucją, a większość utworzonych fundacji znajduje się dopiero na początkowym etapie działania.

**Po drugie**, fundacje rodzinne są zwykle tworzone jako struktury długoterminowe, których celem jest zarządzanie majątkiem i sukcesja międzypokoleniowa, a nie realizacja krótkiego, jednorazowego projektu.

**Po trzecie**, nawet jeżeli fundacja nie została jeszcze w pełni wyposażona w majątek albo nie prowadzi intensywnej działalności, fundatorzy często utrzymują ją jako element szerszej koncepcji sukcesyjnej.

**Po czwarte**, rozwiązanie fundacji rodzinnej może wiązać się z obowiązkiem zapłaty wysokiego podatku dochodowego, który naliczany jest od różnicy między wartością rynkową majątku fundacji w chwili rozwiązania a historycznym kosztem nabycia lub wytworzenia tego majątku.

Nie oznacza to oczywiście, że w przyszłości wnioski o wykreślenie nie będą składane. Wraz z rozwojem tej instytucji będą występować przypadki rozwiązania fundacji, zmiany koncepcji sukcesyjnej, konfliktów rodzinnych albo uznania, że fundacja nie spełnia już celu, dla którego została powołana.

Co ciekawe, w marcu 2026 r. zapadło pierwsze w Polsce postanowienie o ogłoszeniu upadłości fundacji rodzinnej. To pokazuje, że praktyka działania fundacji rodzinnych będzie obejmowała nie tylko ich tworzenie i bieżące funkcjonowanie, ale również sytuacje związane z niewypłacalnością i zakończeniem działalności.

# Postępowanie rejestrowe trwa coraz dłużej...

Z naszej praktyki wynika, że średni czas oczekiwania na rejestrację fundacji rodzinnej wynosi obecnie około **14-15 miesięcy**. To istotna zmiana względem początkowego okresu funkcjonowania fundacji rodzinnych, w którym wnioski były rozpoznawane znacznie szybciej.

**4** tygodnie

Najszybsza rejestracja nastąpiła w ciągu niecałych 4 tyg. od momentu doręczenia wniosku do sądu rejestrowego.

**2-3** miesiące

W pierwszych miesiącach obowiązywania ustawy o fundacji rodzinnej wiele fundacji naszych Klientów udało się zarejestrować w przeciągu 2-3 miesięcy.

**8-9** miesięcy

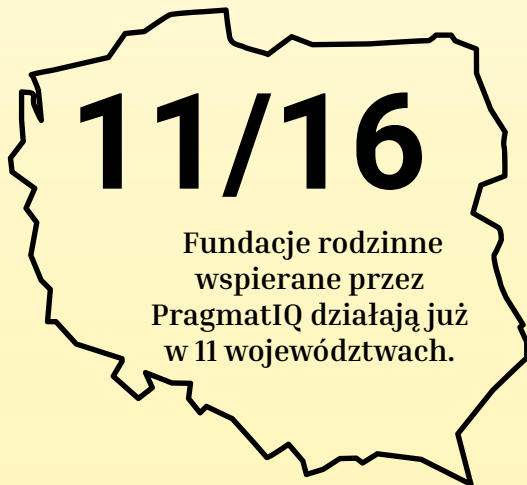
Średni czas rejestracji fundacji naszych Klientów w okresie trzech lat obowiązywania ustawy o fundacji rodzinnej wynosi zaś ok. 8-9 miesięcy.

W ostatnim czasie widoczna jest jednak **tendencja do wydłużania się czasu rozpoznawania wniosków**, co prawdopodobnie wiąże się m.in. z dużą liczbą składanych wniosków oraz obciążeniem sądu rejestrowego.

Sytuacja może jednak ulec zmianie **w związku z zapowiadaną cyfryzacją rejestru fundacji rodzinnych**, która ma wejść w życie jeszcze w lipcu tego roku.

W praktyce oznacza to, że wnioski o wydanie odpisów z rejestru będzie można składać w formie elektronicznej, zaś podstawowe dane fundacji będą dostępne na stronie internetowej sądu rejestrowego i będzie je można samodzielnie pobrać jako wydruk komputerowy. Jeżeli nowe rozwiązania usprawnią obsługę niektórych spraw prowadzonych przez sąd rejestrowy, czas oczekiwania na wpis może w kolejnych okresach stopniowo się skracać.

# Ogólnopolski wymiar fundacji



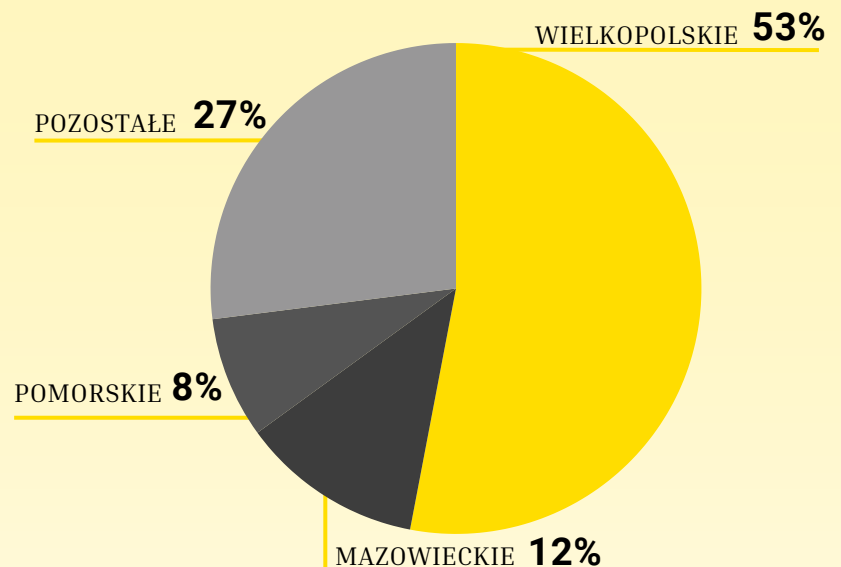
Pokazuje to, że zainteresowanie fundacją rodzinną nie ogranicza się wyłącznie do największych ośrodków biznesowych, lecz ma charakter ogólnopolski.

Skala geograficzna realizowanych przez nas projektów pokazuje, że doradztwo w zakresie fundacji rodzinnych coraz częściej wykracza poza lokalny rynek. Wymaga ono doświadczenia w pracy z przedsiębiorcami z różnych części Polski, działającymi w odmiennych branżach i modelach biznesowych.

**Oczywiście w pewnym zakresie siedziba PragmatIQ miała wpływ na lokalizację tworzonych przez nas fundacji rodzinnych.**

Aż 53% spośród nich znajduje się bowiem w województwie wielkopolskim. Kolejne miejsca zajmują województwa: mazowieckie (ok. 12%) oraz pomorskie (ok. 8%).

Doradzaliśmy również przy utworzeniu fundacji z województwa kujawsko-pomorskiego, małopolskiego, lubuskiego, śląskiego, zachodniopomorskiego, łódzkiego, dolnośląskiego oraz podkarpackiego.



# Silna reprezentacja kobiet

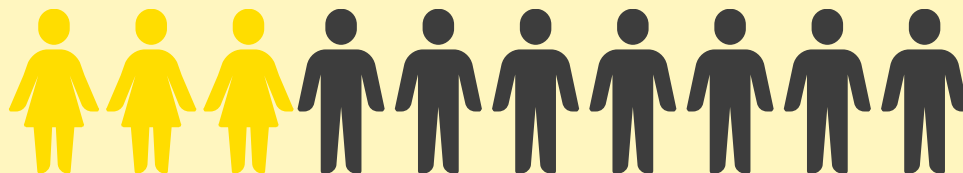
Dane ogólnopolskie pokazują, że zdecydowaną większość fundatorów fundacji rodzinnych w Polsce stanowią mężczyźni.

**83%** mężczyzn  
**17%** kobiet



Wśród fundacji rodzinnych tworzonych przy naszym wsparciu udział kobiet jako fundatorek jest zdecydowanie wyższy niż wynikałoby to z danych ogólnopolskich. W przypadku fundacji rodzinnych, przy których utworzeniu doradzaliśmy, kobiety występowały jako fundatorki ok. 33% przypadków.

**67%** mężczyzn  
**33%** kobiet



Nadal oznacza to przewagę mężczyzn w roli fundatorów, ale jednocześnie pokazuje większą aktywność kobiet w procesach sukcesyjnych i majątkowych wśród Klientów PragmatIQ niż wynikałoby to z danych ogólnopolskich. Widzimy to zwłaszcza w tych rodzinach, w których kobiety są współtwórczyniami majątku rodzinnego, aktywnie uczestniczą w zarządzaniu firmą albo odgrywają istotną rolę w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości rodziny i biznesu.

Z tej perspektywy fundacja rodzinna nie jest wyłącznie narzędziem przekazania majątku kolejnemu pokoleniu. Coraz częściej staje się także przestrzenią do uporządkowania faktycznego wpływu poszczególnych członków rodziny na sprawy majątkowe, biznesowe i sukcesyjne.

# Fundatorzy nie czekają z sukcesją do końca aktywności zawodowej

Dane dotyczące wieku fundatorów pokazują, że fundacja rodzinna jest najczęściej wykorzystywana przez osoby, które znajdują się już na etapie realnego planowania sukcesji, ale jednocześnie nadal aktywnie zarządzają majątkiem lub biznesem.

Z dostępnych danych ogólnopolskich wynika, że średni wiek fundatorów fundacji rodzinnych w Polsce wynosi **52 lata**.

W przypadku fundatorów będących Klientami PragmatIQ średnia ta jest bardzo zbliżona i wynosi **53 lata**.

Pokazuje to, że decyzja o utworzeniu fundacji rodzinnej zapada najczęściej nie na końcowym etapie aktywności zawodowej, ale wcześniej – w momencie, w którym fundatorzy mogą jeszcze świadomie zaplanować zasady sukcesji, przygotować następców i określić sposób zarządzania majątkiem na kolejne lata.

Z naszej perspektywy jest to szczególnie istotne. **Fundacja rodzinna najlepiej spełnia swoją funkcję wtedy, gdy nie jest tworzona pod presją nagłych zdarzeń, lecz stanowi element przemyślanego i odpowiednio wcześniej rozpoczętego procesu sukcesyjnego.**

## Majątek wnoszony do fundacji rodzinnych

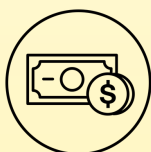
**Łączna wartość aktywów wniesionych do fundacji rodzinnych, przy których utworzeniu doradzaliśmy, wyniosła blisko 1,6 mld zł.**

Obejmowały one m.in. prawa udziałowe w spółkach czy nieruchomości. Warto przy tym zaznaczyć, że niekiedy fundatorzy decydują się na wyposażenie fundacji rodzinnej w istotną część majątku dopiero w testamentach, które pomagaliśmy sporządzać, dlatego w wielu przypadkach docelowa wartość aktywów fundacji będzie jeszcze istotnie wyższa.

Skala ta pokazuje, że fundacja rodzinna jest w praktyce wykorzystywana przede wszystkim jako narzędzie długoterminowego zarządzania znaczącym majątkiem. W wielu przypadkach jej celem nie jest bowiem przeniesienie aktywów, ale uporządkowanie zasad ich posiadania, ochrony, reinwestowania oraz przekazywania korzyści kolejnym pokoleniom.

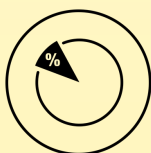
# Bieżące wsparcie fundacji rodzinnych

Nasza praktyka pokazuje, że wsparcie doradcze potrzebne jest nie tylko na etapie projektowania i rejestracji fundacji rodzinnej, ale również w jej codziennym funkcjonowaniu. **Jak doradzamy naszym klientom w zakresie fundacji rodzinnych?**



## Wsparcie księgowość

- prowadzenie ksiąg rachunkowych,
- przygotowywanie rozliczeń,
- wsparcie w zakresie obowiązków sprawozdawczych.



## Wsparcie podatkowe

- wnoszenie majątku do fundacji,
- planowanie transakcji i inwestycji,
- zdarzenia wpływające na sytuację podatkową fundacji, fundatora lub beneficjentów.



## Wsparcie prawne

- zmiany statutów,
- podejmowanie uchwał przez organy fundacji,
- zmiany w składach organów,
- relacje z beneficjentami,
- wnoszenie majątku do fundacji,
- analizy dopuszczalności określonych działań z perspektywy ustawy o fundacji rodzinnej.

**Obecnie prowadzimy księgowość dla 37 fundacji rodzinnych.**

**Doradzaliśmy przy tworzeniu prawie 90 fundacji rodzinnych, z czego 44 fundacje zostały już wpisane do rejestru fundacji rodzinnych.**

## Doświadczenie wynikające z praktyki

Bieżące wsparcie pozwala reagować na praktyczne problemy pojawiające się już po utworzeniu fundacji rodzinnej. Dzięki temu obserwujemy, jak fundacje funkcjonują w codziennej praktyce - nie tylko jako narzędzie sukcesji, ale również jako struktura wymagająca stałego wsparcia prawnego, podatkowego i rachunkowego.

# FUNDACJE RODZINNE 2023-2026

7 praktycznych wniosków  
po 3 latach funkcjonowania  
fundacji rodzinnych



# Fundacja rodzinna uruchomiła rozmowę o sukcesji

W poprzednich latach sukcesja często była tematem odkładanym na później. W praktyce decyzje dotyczące dziedziczenia, zarządzania firmą i ochrony majątku zapadały rzadko lub dopiero pod wpływem nagłych zdarzeń.

Fundacja rodzinna wyraźnie zmieniła tę dynamikę. Sprawiała, że rozmowa o sukcesji stała się bardziej konkretna i praktyczna.

Zamiast ogólnego pytania: „*co będzie kiedyś?*”, coraz częściej pojawiają się kwestie dotyczące:

- zarządzania majątkiem,
- przyszłości firmy po śmierci właściciela,
- ograniczania ryzyka konfliktów rodzinnych,
- odpowiedzialności za kolejne pokolenia.

W praktyce fundacja rodzinna bardzo często staje się impulsem do uporządkowania rozmowy o sukcesji, majątku oraz długoterminowym funkcjonowaniu firmy rodzinnej.

## Rosnące znaczenie sukcesji w firmach rodzinnych

Wzrost zainteresowania tematyką sukcesji widoczny jest również w przestrzeni publicznej. Po wejściu w życie przepisów dotyczących fundacji rodzinnej zagadnienie sukcesji zaczęło pojawiać się znacznie częściej w publikacjach branżowych – już nie tylko w kontekście dziedziczenia przedsiębiorstwa po śmierci właściciela, ale również jako element:

planowania  
majątkowego

organizacji i dalszego  
funkcjonowania firm rodzinnych

planowania  
podatkowego

Ma to szczególne znaczenie, ponieważ z każdym rokiem rośnie liczba przedsiębiorców, którzy wchodzi w wiek sukcesyjny albo już się w nim znajdują. Dla wielu firm rodzinnych pytanie o zmianę pokoleniową przestaje być więc odległym scenariuszem, a staje się realnym wyzwaniem organizacyjnym, właścicielskim i rodzinnym.

Z naszej perspektywy jest to jedna z największych wartości fundacji rodzinnej. Nawet jeżeli nie w każdym przypadku okazuje się ona najlepszym rozwiązaniem, to bardzo często staje się impulsem do uporządkowania całej koncepcji sukcesyjnej.

# Fundacja rodzinna nie jest rozwiązaniem dla każdego

Fundacja rodzinna może stanowić centralny element planu sukcesyjnego, jednak nie powinna być traktowana jako jedyne i samodzielne narzędzie sukcesyjne w każdym przypadku.

W wielu przypadkach konieczne jest równoległe przygotowanie również:

- testamentu,
- pełnomocnictwa na wypadek śmierci,
- dokumentów korporacyjnych,
- porozumienia dotyczącego zachowku.

Dobrze zaprojektowana sukcesja powinna tworzyć przemyślany i spójny system zabezpieczeń. Fundacja rodzinna może być jego kluczowym elementem, jednak powinna pozostawać w zgodzie z pozostałymi aspektami:

**PRAWNYMI**

+

**ORGANIZACYJNYMI**

+

**PODATKOWYMI**

**Fundacja rodzinna nie zawsze jest jednak jedynym czy też najlepszym rozwiązaniem sukcesyjnym. Nie jest to bowiem uniwersalna struktura odpowiednia dla każdego przedsiębiorcy i każdej rodziny.**

Specjaliści PragmatIQ odbyli już kilkaset spotkań dotyczących sukcesji i fundacji rodzinnych, jednak tylko w kilkudziesięciu przypadkach rekomendowanym i wdrożonym rozwiązaniem było utworzenie fundacji rodzinnej.

Pokazuje to, że do tego narzędzia podchodzimy selektywnie – nie jako do uniwersalnej odpowiedzi na każdą potrzebę sukcesyjną, ale jako do rozwiązania, które powinno być stosowane wtedy, gdy rzeczywiście odpowiada celom i sytuacji danej rodziny.

# Podatki są ważne, ale nie powinny być impulsem do utworzenia fundacji rodzinnej

Aspekt podatkowy często uzupełnia decyzję o utworzeniu fundacji rodzinnej, ale nie powinien być jej głównym powodem.

Preferencje podatkowe związane z fundacją rodzinną należy traktować jako dodatkowy bonus dobrze zaprojektowanej struktury sukcesyjnej, a nie jako cel sam w sobie.

Ich rolą jest przede wszystkim wspieranie:

- długoterminowego utrzymania rodzinnych firm i majątku,
- przekazywania majątku kolejnym pokoleniom,
- zatrzymywania kapitału oraz procesów sukcesyjnych w Polsce.

**Fundacja rodzinna nie powinna być jednak oceniana wyłącznie przez pryzmat korzystnego opodatkowania.**

W pierwszej kolejności warto odpowiedzieć na pytania dotyczące:

- ochrony majątku,
- kumulowania aktywów,
- zasad sukcesji,
- sposobu zarządzania majątkiem,
- relacji rodzinnych.

**cele sukcesyjne i majątkowe → struktura fundacji → korzyści podatkowe**

Jest to szczególnie istotne również dlatego, że rozwiązania podatkowe mogą zostać stosunkowo łatwo zmienione przez ustawodawcę. Jeżeli więc fundacja rodzinna zostanie utworzona przede wszystkim z powodów podatkowych, późniejsza zmiana przepisów może podważyć sens całej struktury.

Natomiast dobrze zaprojektowana fundacja, oparta na rzeczywistych celach sukcesyjnych i majątkowych, zachowuje swoją wartość nawet wtedy, gdy przepisy podatkowe ulegną zmianie.

# Dobrze napisany statut jest podstawą funkcjonowania fundacji rodzinnej

Częstym błędem jest zakładanie fundacji rodzinnej na podstawie bardzo prostego statutu, przygotowanego wyłącznie z myślą o szybkim złożeniu wniosku rejestrowego. Takie podejście może wydawać się praktyczne na początku, ale w rzeczywistości wiąże się z istotnym ryzykiem.

**Do momentu rejestracji fundacji rodzinnej obowiązuje właśnie pierwotna treść statutu.**

Jeżeli dokument nie został odpowiednio przemyślany, przez wiele miesięcy może funkcjonować rozwiązanie, które nie zabezpiecza w wystarczającym stopniu interesów:

**FUNDATORA**

**CZŁONKÓW ORGANÓW  
FUNDACJI**

**BENEFICJENTÓW**

**W kontekście wydłużającego się czasu oczekiwania na rejestrację fundacji rodzinnych ryzyko to nabiera szczególnego znaczenia.**

## Ryzyko zdarzeń nadzwyczajnych

Problem może okazać się szczególnie poważny w przypadku wystąpienia zdarzeń nadzwyczajnych, takich jak śmierć fundatora jeszcze przed rejestracją fundacji.

W takich sytuacjach niedopracowany statut może:

- utrudnić realizację rzeczywistej woli fundatora,
- prowadzić do sporów interpretacyjnych,
- wywoływać skutki, których fundator chciał uniknąć.

## Znaczenie przemyślanego projektowania fundacji

Statut fundacji rodzinnej powinien być więc traktowany nie jako formalny załącznik do wniosku rejestrowego, lecz jako podstawowy dokument regulujący zasady funkcjonowania fundacji oraz ochrony interesów rodziny i majątku.

# Fundacja rodzinna może stanowić przestrzeń do przygotowania następców

Fundacja rodzinna często stanowi przestrzeń do stopniowego przygotowywania młodszego pokolenia do odpowiedzialnego zarządzania majątkiem rodzinnym.

Często fundatorzy stopniowo wdrażają młodsze pokolenia.

Zwykle **pierwszym krokiem** jest przyznanie możliwości obserwowania zgromadzeń beneficjentów. W ten sposób przyszli następcy fundatora mogą poznać sposób funkcjonowania fundacji, zasady podejmowania decyzji oraz wartości, którymi kieruje się rodzina.

**Kolejnym krokiem** może być przyznanie im głosu doradczego w ramach rodzinnych dyskusji dotyczących majątku, inwestycji czy kierunków rozwoju fundacji.

Dopiero **na dalszym etapie**, po zdobyciu odpowiedniego doświadczenia i zrozumieniu, z jaką odpowiedzialnością wiąże się zarządzanie wspólnym majątkiem, młodsze pokolenie może wejść do organów fundacji (np. do zgromadzenia beneficjentów) i uzyskać realny wpływ na podejmowanie decyzji.

**obserwacja → głos doradczy → udział w organach → współodpowiedzialność**

Wielu naszych Klientów wskazuje w statucie, że młodsze pokolenie będzie mieć prawo do uczestnictwa w zgromadzeniu beneficjentów dopiero po ukończeniu określonego wieku.

Najczęściej fundatorzy wprowadzają **wymóg ukończenia 25. roku życia**, a więc próg ten istotnie przewyższa moment uzyskania pełnoletniości przez „juniorów”.

**To sprawia, że fundacja rodzinna nie tylko porządkuje kwestie sukcesyjne, ale także pozwala świadomie przygotować następców do roli, którą mają pełnić w przyszłości.**

# Świadczenia warto projektować z myślą o zmieniających się potrzebach beneficjentów

Najczęściej projektujemy katalog świadczeń w taki sposób, aby odpowiadał on różnym etapom życia beneficjentów. Inne świadczenia są potrzebne dzieciom, inne - młodym dorosłym, a jeszcze inne - osobom, które mają już własne rodziny, prowadzą działalność zawodową albo osiągnęły wiek emerytalny.

## WIEK BENEFICJENTA → POTRZEBY → RODZAJ WSPARCIA

### Świadczenia dla dzieci i młodzieży

W przypadku dzieci i młodzieży najczęściej pojawiają się świadczenia związane z edukacją, rozwojem, zajęciami dodatkowymi, wyjazdami wakacyjnymi, leczeniem i ogólnym utrzymaniem.

### Wsparcie na etapie studiów i pierwszych decyzji zawodowych

Na etapie studiów lub pierwszych decyzji zawodowych większe znaczenie mają świadczenia edukacyjne, środki na kursy, wyjazdy zagraniczne, praktyki, zakup mieszkania albo rozpoczęcie działalności gospodarczej.

### Świadczenia dla dorosłych beneficjentów

W przypadku dorosłych beneficjentów częściej wskazujemy świadczenia związane z leczeniem, czasową niezdolnością do pracy, wsparciem przy narodzinach dziecka albo rozwojem własnych projektów biznesowych. Dla starszych beneficjentów przewidujemy z kolei świadczenia okresowe po osiągnięciu określonego wieku, przeznaczone na bieżące potrzeby prywatne, zdrowotne lub zawodowe.

W katalogu świadczeń najczęściej zostawiamy też miejsce na świadczenia dodatkowe, przyznawane w szczególnych sytuacjach, których nie da się przewidzieć na etapie tworzenia fundacji. Dzięki temu fundacja może reagować na realne potrzeby rodziny.

# Fundacja rodzinna pozwala zachować wpływ na majątek także po śmierci fundatora

Fundacja rodzinna pozwala fundatorowi zachować bardzo szeroką kontrolę nad majątkiem nie tylko za życia, ale również po śmierci.

## Kontrola za życia fundatora

Za życia fundator może samodzielnie określić kluczowe zasady funkcjonowania fundacji, w tym:

- wskazanie beneficjentów,
- uregulowanie katalogu świadczeń,
- określenie składu organów,
- zastrzeżenie swojej zgody dla najważniejszych decyzji dotyczących majątku.

W praktyce statuty fundacji rodzinnych bardzo często konstruowane są w taki sposób, aby za życia fundatora zachowywał on pełną lub dominującą kontrolę nad fundacją i zgromadzonym majątkiem. Fundator pozostaje wówczas kluczowym decydentem, posiadając szerokie kompetencje w zakresie:

zarządzania fundacją

podejmowania strategicznych decyzji  
dotyczących majątku i działalności fundacji

powoływania  
i odwoływania organów

Dzięki temu fundacja rodzinna staje się narzędziem pozwalającym stopniowo przygotowywać proces sukcesji bez konieczności natychmiastowego oddawania kontroli nad biznesem kolejnemu pokoleniu.

# Fundacja rodzinna pozwala zachować wpływ na majątek także po śmierci fundatora

## Kontrola po śmierci fundatora

Co istotne, kontrola fundatora nie kończy się wraz z jego śmiercią.

Dobrze przygotowany statut pozwala przenieść jego wolę na kolejne lata funkcjonowania fundacji. To właśnie w statucie można określić, kto oraz na jakich zasadach będzie zarządzał majątkiem po śmierci fundatora.

## Utrzymanie spójności majątku i ograniczenie konfliktów

W praktyce fundator może zdecydować, że po jego śmierci majątek:

- nie zostanie podzielony między spadkobierców,
- pozostanie w jednej strukturze,
- będzie zarządzany według wcześniej określonych zasad.

Możliwe jest również ograniczenie ryzyka konfliktów rodzinnych poprzez:

- określenie mechanizmów podejmowania decyzji,
- ustalenie zasad głosowania,
- wprowadzenie wymogu jednomyślności w kluczowych sprawach,
- wskazanie roli wybranych osób w organach fundacji.

**Dzięki temu fundacja rodzinna staje się nie tylko narzędziem przekazania majątku, ale również sposobem utrzymania wpływu fundatora na to, jak majątek będzie chroniony, wykorzystywany i rozwijany po jego śmierci.**

# Podsumowanie

## Wypełnienie luki sukcesyjnej

Pierwsze 3 lata obowiązywania ustawy pokazują, że fundacja rodzinna wypełniła przestrzeń sukcesyjną, której przez lata brakowało polskim przedsiębiorcom. Stała się narzędziem pozwalającym nie tylko przekazać majątek, ale także określić zasady jego ochrony, zarządzania i korzystania z niego przez kolejne pokolenia.

## Zmiana sposobu rozmowy o sukcesji

Z naszej perspektywy najważniejszą zmianą nie jest jednak samo pojawienie się nowej instytucji prawnej, lecz to, że fundacja rodzinna uruchomiła realną rozmowę o sukcesji. W wielu rodzinach pozwoliła przejść od ogólnych deklaracji do konkretnych decyzji dotyczących przyszłości firmy, majątku, roli następców oraz zasad uczestnictwa członków rodziny w korzystaniu z wypracowanego kapitału.

## Znaczenie indywidualnego podejścia

Praktyka pokazuje jednocześnie, że fundacja rodzinna wymaga bardzo indywidualnego podejścia. Nie jest rozwiązaniem dla każdego i nie powinna być tworzona wyłącznie z powodów podatkowych. Jej wartość ujawnia się przede wszystkim wtedy, gdy jest elementem przemyślanej koncepcji sukcesyjnej, dostosowanej do sytuacji rodzinnej, struktury majątku, planów biznesowych fundatora oraz dojrzałości kolejnego pokolenia do przejęcia odpowiedzialności.

## Fundacja rodzinna jako długoterminowa struktura

Po 3 latach funkcjonowania fundacji rodzinnych widać więc wyraźnie, że ich największy potencjał tkwi nie tylko w zabezpieczeniu majątku, ale także w uporządkowaniu relacji rodzinnych, zasad decyzyjnych i odpowiedzialności za wspólny dorobek. Dobrze zaprojektowana fundacja rodzinna może stać się trwałą strukturą, która łączy ochronę majątku, kontynuację biznesu i realizację woli fundatora przez kolejne lata.

## Masz pytanie dotyczące sukcesji? Zadaj je ekspertom:



**Rafał Szymkowiak**  
radca prawny

✉ [r.szymkowiak@pragmatiq.pl](mailto:r.szymkowiak@pragmatiq.pl)



**Tomasz Rutkowski**  
radca prawny

✉ [t.rutkowski@pragmatiq.pl](mailto:t.rutkowski@pragmatiq.pl)



**Oliwia Lewandowska**  
adwokat

✉ [o.lewandowska@pragmatiq.pl](mailto:o.lewandowska@pragmatiq.pl)



**Jacek Miłaszewski**  
radca prawny

✉ [j.milaszewski@pragmatiq.pl](mailto:j.milaszewski@pragmatiq.pl)

**PragmatIQ Kancelaria Prawna**  
ul. Grunwaldzka 107, 60-313 Poznań  
tel. 61 8 618 000  
[kancelaria@pragmatiq.pl](mailto:kancelaria@pragmatiq.pl)

Treść niniejszego raportu i poszczególne teksty w nim zamieszczone nie stanowią opinii ani jakiegokolwiek porady prawnej. Wydawca i autorzy tekstów nie odpowiadają za treść publikacji w zakresie, w jakim podmioty trzecie mogłyby doznać szkody, podejmując jakiegokolwiek czynności na podstawie informacji w nim zamieszczonych.

Autorzy raportu zastrzegają sobie prawo do zmiany tekstów oraz poglądów wyrażonych w raporcie.

W razie pytań lub uwag związanych z niniejszą publikacją prosimy o kontakt pod adresem:  
[kancelaria@pragmatiq.pl](mailto:kancelaria@pragmatiq.pl)

Autorzy raportu: Oliwia Lewandowska, Rafał Szymkowiak, Tomasz Rutkowski, Aleksandra Szyszkowska, Jacek Miłaszewski