

# ZMIANA WARTY

PRAKTYCZNIE O SUKCESJI W TWOJEJ FIRMIE

**WYDANIE III ZAKTUALIZOWANE**

333 pytania i odpowiedzi z zakresu prawa i podatków

**Praca zbiorowa pod redakcją:**

Oliwii Lewandowskiej, Jacka Miłaszewskiego, Adama Morynia i Michała Walczaka

Poznań 2024



## Masz naszą książkę – dołącz do Klubu PragmatIQ!

Klub PragmatIQ powstał dla Czytelników publikacji Wydawnictwa PragmatIQ, którzy cenią sobie praktyczne podejście do zagadnień prawnych i podatkowych.

Dzielimy się z Klubowiczami tym, co uważamy za ważne w kontekście prawa spółek i podatków. Chcemy zrywać ze stereotypami i uprzedzeniami, że te zagadnienia są zawsze zawiłe i dostępne tylko dla wtajemniczonych. Nazwa zobowiązuje – słowo „pragmatyczny” krąży w naszym krwioobiegu od zawsze, dlatego stawiamy na jakość publikowanych treści, rzeczowość i użyteczność. Jako zespół ekspertów pragniemy działać na rzecz sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw.

Bardzo ważne jest dla nas wzmacnianie naszych wzajemnych kompetencji, dlatego zachęcamy wszystkich Klubowiczów do uczestnictwa w tworzeniu treści, zadawania pytań i aktywności w ramach publikowanych wątków. Mamy nadzieję, że wspólnie stworzymy praktyczną oraz fachową platformę wiedzy i wymiany informacji.

Będziemy dla Państwa również dostępni wirtualnie podczas cyklicznych spotkań.

Uczmy się od siebie nawzajem i bądźmy dla siebie wsparciem w nieustannie zmieniającym się systemie prawno-podatkowym.

**Aby otrzymać dostęp do zamkniętej grupy Klub PragmatIQ na Facebooku, wyślij prośbę na adres: [kontakt@pragmatiq.pl](mailto:kontakt@pragmatiq.pl), a w odpowiedzi prześlemy link do Klubu.**

*Zapraszamy!  
Zespół Wydawnictwa PragmatIQ*



**Wierzmy, że czasy kancelarii „od wszystkiego” minęły bezpowrotnie i by sprostać wymogom rynku, staramy się być najlepszymi w określonych dziedzinach prawa.**

Jako zespół Kancelarii Prawnej PragmatIQ zajmujemy się doradztwem w zakresie prawa spółek, w tym przekształceń, połączeń i podziałów spółek, a także doradztwem podatkowym i rachunkowym. Przeprowadzamy transakcje związane z przejęciami i rozliczeniami między wspólnikami, jak również rozwiązujemy spory wspólników. Gdy realizujemy zlecenia z zakresu reorganizacji przedsiębiorstw, dbamy o to, aby nasz Klient zapłacił tylko takie podatki, jakie są konieczne.

Często wspieramy wspólników zamierzających wycofać się z prowadzonego biznesu oraz pomagamy wprowadzić do spółek inwestorów lub zmniejszyć ryzyko prowadzonej działalności.

Pomagamy również ustępującym wspólnikom przygotować się do sukcesji swojej firmy. Wykonujemy audyty prawne i podatkowe spółek bądź przedsiębiorstw (tzw. *due diligence*). Ponadto organizujemy i nadzorujemy cały proces tworzenia nowych podmiotów – od przygotowania projektów umów spółek, statutów i porozumień wspólników uwzględniających indywidualne oczekiwania i potrzeby Klientów, przez udział w negocjacjach i asystę przy zawarciu kontraktów, aż do dopełnienia wszystkich formalności przed sądem rejestrowym oraz organami administracji.

Oferujemy praktyczne rozwiązania, a następnie skutecznie je wdrażamy. Zapewniamy również wsparcie w razie ewentualnych postępowań spornych między wspólnikami.

Aby dowiedzieć się więcej na nasz temat, zajrzyj na stronę internetową [www.pragmatiq.pl](http://www.pragmatiq.pl).

## Przedmowa do wydania III

To już trzecie wydanie naszej *Zmiany warty*. Pierwsze wydanie książki opublikowaliśmy w 2018 roku w związku z projektowanymi przepisami ustawy o zarządzie sukcesyjnym. Wobec nowelizacji przepisów, a także nowych doświadczeń związanych z ochroną szczególnych wartości przedsiębiorców w 2019 roku postanowiliśmy wydać drugie, rozszerzone wydanie zawierające 244 pytania i odpowiedzi. Mimo upływu pięciu lat tematyka poruszana w książce nie straciła na aktualności. Co więcej, z roku na rok obserwujemy większe zainteresowanie. Mamy także coraz liczniejsze przykłady dobrze zaplanowanej biznesowej zmiany pokoleń, którą warto obserwować i którą warto się inspirować. W tym czasie mieliśmy jednak także kontakt z sytuacjami, które obrazują, jak brak odpowiednich uregulowań może powodować komplikacje i spory wśród spadkobierców.

Najnowsze wydanie uzupełnia poprzednie edycje o nasze doświadczenia wynikające z projektów, w których doradzaliśmy. Publikacja uwzględnia zmiany w przepisach podatkowych, które w ostatnich latach objęły różne obszary działania firm i ich właścicieli. Stąd niniejsze wydanie nie tylko poszerza tematykę, ale uaktualnia istotne zagadnienia będące przedmiotem rekomendacji, w szczególności w zakresie podatków oraz składek zdrowotnych.

Dodatkowo omawiamy w tym wydaniu przepisy dotyczące fundacji rodzinnych. To nowe rozwiązanie prawne i podatkowe ma szansę stać się kolejnym narzędziem dla dobrze zaplanowanych rozstrzygnięć na wypadek śmierci. Fundacje takie mogą, naszym zdaniem, w najbliższym czasie stać się wehikułem dla tych, którzy pragną jeszcze za życia ustalić to, co będzie się działo z ich majątkiem (nie tylko firmowym) w następnych pokoleniach. Dlatego postanowiliśmy dodać do naszych poprzednich pozycji kolejną część poświęconą tej formie zaplanowanej zmiany warty w biznesie. Fundacje stwarzają

bowiem ramy, w których będzie można zostawić wszystko dla bliższej i dalszej rodziny, jak również wdrożyć tandem osób profesjonalnie zarządzających biznesem z uwzględnieniem pozycji beneficjentów, uprawnionych do określonych zysków z tej działalności. Co więcej, odpowiednie regulacje podatkowe pozwolą także stworzyć z fundacji rodzaj „*Family Office*”, która będzie mogła zbywać określone składniki majątku rodzinnego i umożliwiać inwestycje stosownie do określonych przez poprzedników zasad. Ponadto przepisy dotyczące fundacji rodzinnych pozwalają, by podmiotem zarządzającym, a nawet wyłącznym jej beneficjentem mogli być dotychczasowi przedsiębiorcy. To z pewnością ciekawe uzupełnienie dotyczące możliwości rozporządzeń na wypadek śmierci. Dlatego wyodrębniliśmy pytania i odpowiedzi dotyczące tworzenia i funkcjonowania fundacji, prognozując, że rozwiązania te sprawdzą się do scenariuszy prezentowanych w pozostałych częściach książki. Z pewnością niedługo już przyjdzie nam rozszerzyć publikację wraz z pojawiającą się praktyką w tym zakresie.

Tym razem oddajemy w Państwa ręce 333 pytania i odpowiedzi. Jak zawsze pytania są inspirujące, a odpowiedzi – wierzymy, że – praktyczne i zrozumiałe. Większość pytań to wynik naszych kontaktów z czytelnikami i osobami zainteresowanymi tą tematyką. Warto podkreślić, że od 2018 roku stale pracujemy nad naszym portalem [www.zmianawarty.pl](http://www.zmianawarty.pl), które to miejsce staje się platformą do wymiany poglądów oraz dzielenia się przez nas wiedzą i popularyzacją naszego doradztwa w tym zakresie. Corocznie portal odwiedza ponad 200 000 unikalnych użytkowników. My natomiast staramy się pozostać w bezpośrednim kontakcie, doradzając, dzieląc się doświadczeniem i wiedzą.

Życzymy owocnych przemyśleń na temat sukcesji w Państwa otoczeniu i liczymy, że przygotowane przez nasz zespół pytania i odpowiedzi będą stanowiły ważną pomoc i inspirację.

**Redakcja wydania III**

*Oliwia Lewandowska*

*Jacek Miłaszewski*

*Adam Moryń*

*Michał Walczak*

Część I

---

# Wszystko zostaje w rodzinie

## Wstęp do części I

Coraz częściej media informują o zmianach pokoleniowych w firmach na szczytach rankingów firm rodzinnych. Awans młodych przedsiębiorców na stanowiska w zarządach spółek nazywa się często zaplanowaną sukcesją. Nikogo ona nie dziwi, bo chęć przekazania biznesu, który tworzyło się i rozwijało przez dziesiątki lat, dziecku, dzieciom lub innej bliskiej osobie to rzecz całkiem naturalna. Przykładami zaplanowanych działań sukcesyjnych mogą być zmiany w rodzinach Solorzów (Grupa Polsat), ale także Domogałów (TDJ), Sosnowskich (Kross), Tarczyńskich czy Mokryszów (Mokate).

Choć zapewnienie bytu, dobrobytu czy bogactwa rodzinie to jeden z motorów napędzających przedsiębiorców w ich działalności, to zaplanowana sukcesja ma znacznie szersze znaczenie. Firma to również ogromna inwestycja czasu, wysiłku i emocji, to integralna część historii całej rodziny, bo nieradko w działanie przedsiębiorstwa zaangażowani są albo byli współmałżonkowie – czego przykładem mogą być Dorota i Wojciech Soszyńscy, właściciele firmy Oceanic, Irena Eris i Henryk Orfinger tworzący kosmetyczne imperium dr Irena Eris, czy Bogdan i Elżbieta Kaczmarkowie, do których należy Com40, albo dzieci, jak w przypadku Solorzy czy Kulczyków. Dla wielu biznesmenów firma – bez względu na to jak duża – to ich dziecko i dbają o nią tak, jak o synów czy córki.

Wreszcie firma to marka, stworzona często od podstaw, system wartości bliski jej twórcy, wizerunek, który ściśle łączy się z jego imieniem i nazwiskiem. W cudzych rękach może stracić te niematerialne, a cenne dla właściciela cechy.

Trudno zatem nie marzyć o tym, że związek firmy z rodziną i nazwiskiem przetrwa, nawet gdy u steru przedsięwzięcia nie będzie już jej założyciela. W związku z tym większość przedsiębiorców chciałaby

przekazać stworzone przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu, o ile tylko ma taką możliwość. Jak wskazują autorzy ósmej edycji raportu „Barometr Firm Rodzinnych”, aż 85% respondentów planuje powierzyć młodszemu pokoleniu obowiązki zarządcze w firmie. Natomiast już tylko około połowy badanych wyraziło chęć transferu dzieciom całkowitej kontroli nad firmą. Oznacza to, że właściciele firm świadomi są konieczności przekazania codziennych obowiązków swoim potomkom i przygotowania ich do zmiany warty, jednak wielu z nich chce zachować nadzór nad kwestiami strategicznymi<sup>1</sup>.

Jednak od decyzji, że firma ma zostać w rodzinie, do owocnego przeprowadzenia sukcesji droga wcale nie jest łatwa. Właściciel czy właściciele muszą zdecydować, kto co ma przejąć i na jakich zasadach. Najprostszy i zarazem najbardziej sprawiedliwy wydaje się arytmetyczny podział między osoby, które mają być sukcesorami. Pozwala to seniorom zachować poczucie, że wszystkich bliskich potraktowali równo, nikogo nie wyróżniając, a ich decyzja nie wywoła konfliktu w rodzinie.

Mimo wszystko należy zadać sobie wtedy dwa pytania. Pierwsze dotyczy sukcesorów: ich kompetencji i doświadczenia w prowadzeniu biznesu, jak również temperamentów i wyznawanych zasad. Najczęściej nawet bardzo blisko spokrewnione osoby znacząco się od siebie różnią, a różnice te mogą łatwo sprawić, że nawet taki sprawiedliwy, równy podział firmy nie zapewni harmonijnej współpracy między nowymi współwłaścicielami i powstania spójnej wizji jej rozwoju.

Pytanie o sukcesorów dotyczy także ich osobistych planów, które mogą znacznie odbiegać od wizji bycia przedsiębiorcą przejmującym rodzinny biznes. Według wspomnianego już na początku raportu<sup>2</sup> zaledwie nieco ponad 8% sukcesorów chce przejąć firmę od rodziców, choć ponad 60% z nich studiuje kierunki związane z biznesem i niemal taka sama grupa z nich pracowała już w należącej do rodziny firmie.

---

<sup>1</sup> Raport KPMG „Barometr Firm Rodzinnych. W stronę wielopokoleniowości”, edycja ósma, 2020, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/02/pl-raport-kpmg-barometr-firm-rodzinnych-edycja-osma.pdf>.

<sup>2</sup> „Barometr sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych”, dz. cyt.



Sytuacja, gdy wizja bycia przedsiębiorcą jest odległa od marzeń i zamiarów potencjalnego następcy w biznesie, zdarzyła się kilka lat temu choćby w przypadku Tomasza Gudzowatego, który poświęcił się swojej pasji – fotografii i zdobył w tej dziedzinie uznanie potwierdzone m.in. nagrodami w konkursie World Press Photo. I prawdopodobnie, gdyby po śmierci jego ojca, twórcy grupy kapitałowej Bartimpex Aleksandra Gudzowatego, nie doszło do sporu o spuściznę z innymi sukcesorami, Tomasz nadal nie angażowałby się w sprawy biznesowe.

Przykład Bartimpeksu obrazuje przy okazji, jak skomplikowane mogą być relacje wewnątrzrodzinne i jak mocno wpłynąć one mogą na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Według informacji z rejestru przedsiębiorców KRS dotyczącej Bartimpeksu, spółka ta nie ma obecnie zarządu, a nadzór nad nią sprawuje kurator. Zatem nie trzeba wiele się domyślać, jak negatywnie wpłynęły te spory na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Drugie pytanie dotyczy przedsięwzięcia, które ma zostać przekazane, i tego, co będzie najkorzystniejsze dla jego trwania i rozwoju. W przypadku scedowania odpowiedzialności za rodzinny biznes na jedną osobę sprawa jest prosta, ale gdy dzieli się ją między np. dwoje dzieci po równo, może dojść do sytuacji patowej, jeśli sukcesorzy będą się istotnie różnić co do strategii i taktyki działania. Gdy zaś sukcesorów będzie trzech lub więcej, może nastąpić rozdrobnienie udziałów, a więc i rozmycie odpowiedzialności za firmę. Ba, szybko dojść może do sytuacji, w której przedsięwzięcie stworzone przez małżonków w trzecim pokoleniu staje się spółką kilkunastu osób. A przecież wiadomo, jak ważne w każdej firmie jest sprawne podejmowanie decyzji i że zbyt ni podział głosów na pewno temu nie sprzyja.

Tak więc pomysł, by przekazać wszystkim sukcesorom równe części biznesu, niekoniecznie jest najlepszy i realny. Ale jeśli nie dzielić wszystkiego po równo, to jak dokonać odpowiedniego podziału, by mnożyć to, co zostało wypracowane w pierwszym pokoleniu, i jednocześnie nie wywołać rodzinnych konfliktów? I jak zagwarantować, że decyzje dotyczące sukcesji nie będą podważane w przyszłości? Biznesowa zmiana warty to poza tym nie tylko przekazanie określonej części majątku, które – jak widać – i tak nie jest proste. Oprócz przekazania udziałów trzeba wybrać następców, którzy przejmą

rzeczywiste stery w firmie. A to jest często jeszcze trudniejsze zadanie niż sprawiedliwy podział schedy.

Decyzji w tym zakresie nie ułatwiają naturalne różnice pokoleniowe. Starsi zazwyczaj narzekają na młodszych, uznając, że ci ulegają różnym modom, także w biznesie, że brakuje im rozwagi i doświadczenia, że wreszcie nie docenią tego, co dostaną, bo nie musieli na to ciężko pracować. Z kolei młodsze pokolenie, potencjalni następcy w firmie, nie chcą bezkrytycznie realizować cudzych pomysłów, mają swoje plany i ambicje, a poza tym – po latach obserwowania zapracowanych rodziców – nierzadko pragną znaleźć zdrowy balans między działalnością zarobkową a życiem prywatnym i nie zamierzają wszystkiego podporządkować przejmowanemu biznesowi.

Czy zatem zaufać następcom i oddać im stery oraz decyzje co do kierunku działania, czy raczej postawić na pewność kontynuacji tego, co się wypracowało samemu? To jedno z pytań, na które odchodzące pokolenie przedsiębiorców musi sobie odpowiedzieć. I nie ma tu sprawdzonych recept.

Można, jak Marek Roleski, stworzyć prawdopodobnie pierwszą w Polsce konstytucję swojej firmy (produkuje majonezy, sosy, ketchupy, musztardy itp.) gwarantującą, że nigdy nie trafi ona w obce ręce ani nie stanie się przedmiotem procesów ze współmałżonkami następców, a właściwie następczyń, bo biznesmen uczynił nimi swoje córki. Zapisy prawne konstytucji mówią też, że sukcesorzy nie będą mogli „przejąć” wartości firmy, bo na konsumpcję będą mogli przeznaczyć nie więcej niż 5% zysku. Marek Roleski zawarł także w dokumentach dotyczących sukcesji kluczowe zasady działalności firmy, które wcześniej sam z sukcesem przetestował: przede wszystkim rozwój organiczny oraz zarządzanie przez zespół, bo to zapewnia dzielenie się wiedzą i pomysłami<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Por. Marek Roleski – *wyjatkowy milioner. Nie chce mieć więcej, chce dawać więcej*. „Po co mi 10 helikopterów?”, <http://natemat.pl/141119,marek-roleski-wyjatkowy-milioner-nie-chce-miec-wiecej-bo-chce-dawac-wiecej-po-co-mi-10-helikopterow>, (16.03.2018 roku), a także tekst *Jego firma ma trwać wiecznie. Zagwarantował to sobie w nietypowy sposób* Biznesnaostro.pl, <https://biznesnaostro.pl/jego-firma-ma-trwac-wiecznie-zagwarantowal-to-sobie-konstytucja-roleski> (16.03.2018 roku).

Jednak wydaje się, że w dzisiejszej rzeczywistości prawnej, gdy w życie weszła ustawa o fundacji rodzinnej, którą wprowadzono do polskiego porządku prawnego rozwiązanie znane w wielu państwach Europy Zachodniej, to właśnie fundacja rodzinna i zapisy zawarte w jej statucie staną się wehikułem gwarantującym przejście biznesu do rąk spadkobierców z poszanowaniem zasad ustalonych przez seniora.

Nie da się ukryć, że spora część firm, które będą przechodziły proces pokoleniowej zmiany warty, wymaga nowego spojrzenia i wprowadzenia często innowacyjnych rozwiązań. Może się wtedy okazać, że odwaga następców i ich brak przywiązania do dotychczas realizowanej wizji rozwoju firmy wyjdzie jej na dobre. Tak jak to było w przypadku biznesu Jacka Domogały, przez lata związanego z górnictwem (jego Famur zajmował się i nadal zajmuje produkcją urządzeń dla kopalń). Po przejściu firmy w 2010 roku przez 25-letniego wówczas syna Tomasa biznes Domogałów został zdywersyfikowany, by uniezależnić go od koniunktury na węgiel – tworzą go dziś oprócz Famuru również spółki Kopex, Fugo, PGO, Zamet Industry i kilkadziesiąt innych podmiotów, nad którymi parasolem jest rodzinna spółka inwestycyjna TDJ.

Nie mniej wizjonerskim następcą okazał się Marcin Grzymkowski, syn właścicieli kilku sklepów obuwniczych w zachodniej Polsce, który korzystając z wiedzy zdobytej dzięki obserwowaniu rodziców, stworzył i rozwinął sklep internetowy Eobuwie, który szybko stał się jednym z największych graczy na rynku obuwniczym. Ostatecznie Marcin Grzymkowski postanowił jednak wycofać się z Eobuwia, a na samej transakcji zarobił ponad 700 mln zł<sup>4</sup>. Obecnie, bazując na zdobytym doświadczeniu, zaangażowany jest w kolejne inwestycje i rozwój sklepu internetowego Sportano.

Przejęcie rodzinnego biznesu niekoniecznie więc musi oznaczać dla następnego pokolenia tylko korzystanie z wcześniej wypracowanych zysków, lecz także ciężką pracę i trudne decyzje o poważnych, a czasami ryzykownych zmianach. Dla samej zaś firmy – dynamiczny

---

<sup>4</sup> Zob. np. *Twórca Eobuwia zainwestował ponownie. Czy powtórzy sukces pierwszej firmy?*, <https://www.forbes.pl/biznes/marcin-grzymkowski-tworca-sklepu-eobuwie-zalozyl-nowy-biznes-bo-na-emeryture-za/lks3jld> (28.03.2023 roku).

rozwój, bo młodszy stażem przedsiębiorcy są często lepiej wykształceni od swych poprzedników, mają mniej ograniczeń i nie wiedzą, że czegoś nie da się zrobić.

Zdarza się jednak, że kwestia sukcesji jest jeszcze bardziej skomplikowana, gdy dziedziczeniu podlega nie firma jednoosobowa czy rodzinna, lecz spółka należąca do kilku osób. Wówczas spadek każdej z nich obejmuje tylko część firmy, a wybrany przez każdego ze współników model sukcesji będzie rzutował na sytuację pozostałych udziałowców i spółki jako całości. To, co harmonijnie funkcjonowało przez dziesięciolecia w gronie pierwotnych współników, których spajają wszelkie dobre i złe doświadczenia minionych lat, niekoniecznie musi się udać w następnym pokoleniu.

Przekonał się o tym kilka lat temu, np. Mariusz Walter, który wspólnie z Janem Wejchertem stworzył spółkę ITI, a potem telewizję TVN. Choć planował, że jego miejsce w medialnym koncernie zajmą dzieci, musiał zdecydować się na jego sprzedaż. Po śmierci Wejcherta bowiem jego potomkowie woleli zamiast Grupy TVN pieniądze na realizację własnych planów. Pieniądze, których Grupa nie miała. Sprzedaż okazała się więc jedynym sposobem na zaspokojenie tych prawnie skutecznych roszczeń<sup>5</sup>.

Jakkolwiek więc pomyśl, by „wszystko zostało w rodzinie”, czyli przekazania rodzinnej firmy bliskim, wydawać się może prosty w realizacji, jego przełożenie na konkretne rozwiązania może wymagać nie tylko znalezienia odpowiedzi na wiele pytań i rozwiania wątpliwości co do intencji potencjalnych sukcesorów, lecz także modelu prawnego, który zabezpieczy zarówno interesy następców, jak i biznesowego przedsiębiorcy.

Potrzebę zadbania o odpowiednie regulacje w zakresie sukcesji biznesu zauważa również polski ustawodawca. W ostatnich latach przedsiębiorcy doczekali się wprowadzenia regulacji dotyczących zarządcy sukcesyjnego – osoby, która po śmierci przedsiębiorcy

---

<sup>5</sup> Grzegorz Cydejko, Mariusz Walter, *TVN to taka miłość, której nic nie zastąpi*, „Forbes” 2005, nr 9.

przejmie stery przedsiębiorstwa i zapewni jego bieżące funkcjonowanie do czasu ostatecznego zakończenia formalności spadkowych.

Obecnie wejście w życie ustawy o fundacji rodzinnej może prowadzić do prawdziwej rewolucji w obszarze planowania sukcesyjnego. Wydaje się, że fundacja rodzinna pozwoli na pogodzenie interesów związanych z działalnością gospodarczą, a także interesów prywatnych spadkodawcy oraz jego sukcesorów. Z pewnością ta nowa forma prawna prowadzi do nowego otwarcia dla przedsiębiorców, którzy będą mogli raz jeszcze powrócić do rozważań dotyczących sukcesji biznesu.

Pierwsza część naszej książki ma pomóc w rozeznaniu się co do możliwych rozwiązań i ich konsekwencji. To czasem proste, wydawałoby się, że nawet banalne pytania, a czasem takie, które wkraczają w skomplikowaną materię zapisów ustawowych i sądowych rozstrzygnięć. Wierzymy, że lektura naszych odpowiedzi ułatwi wypracowanie własnej drogi do rodzinnej sukcesji. Choć nie wykluczamy też, że dla części przedsiębiorców będzie to materiał do rozważenia innych rozwiązań: dopuszczenia do rodzinnego biznesu osoby czy osób z zewnątrz lub sprzedaży firmy – tym zagadnieniom poświęciliśmy kolejne części.

# 10 rzeczy, które warto wiedzieć o testamencie

## 1. Testament to nie zapis

W języku potocznym często używa się określenia „zapisać komuś coś w testamencie”. Wydaje się zatem, że testament i zapis to prawie synonimy. W świetle prawa tak nie jest. Czym innym jest testament, a czym innym zapis. Testament może nie zawierać zapisów, za to zapis musi być sporządzony w testamencie.

## 2. W testamencie można rozporządzić tylko swoim majątkiem

Choć może to wydać się banalne, testament powinien dotyczyć tylko tego majątku, który przysługuje spadkodawcy. Najwięcej wątpliwości pojawia się w przypadku małżeństw pozostających we wspólności majątkowej. Warto upewnić się, czyje tak naprawdę są określone udziały, akcje czy wierzytelności.

## 3. Nie ma testamentów wspólnych

Testament może zostać spisany wyłącznie przez jedną osobę. Nawet małżonkowie nie mają możliwości stworzenia jednego wspólnego testamentu. W praktyce występują jedynie testamenty wzajemne, które polegają na tym, że dwie osoby (najczęściej małżonkowie) spisują dwa odrębne testamenty, w których powołują siebie nawzajem do spadku.

## 4. Ukryty testament nikomu nie służy

Jesteśmy przekonani, że o ile szczegóły rozporządzeń na wypadek śmierci mogą być tajemnicą dla przyszłych spadkobierców, o tyle

fakt sporządzenia testamentu powinien być jawny dla osób zainteresowanych. Unika się wówczas jakichkolwiek wątpliwości: czy pozostał testament, gdzie jest jego aktualna wersja, czy nie został odwołany.

## **5. Roztropnie i sprawiedliwie nie znaczy zawsze równo**

Często spadkodawcy chcą podzielić swój majątek pomiędzy spadkobierców w idealnie równych częściach. Łatwo w takiej sytuacji doprowadzić do pata decyzyjnego zarówno w zakresie podziału, jak i dalszego zarządzania tym majątkiem. Nic nie stoi na przeszkodzie, żeby poprzez określone zapisy, polecenia, system spłat czy inne zabiegi doprowadzić do podziału satysfakcjonującego spadkobierców i jednocześnie czyniącego zadość woli spadkodawcy.

## **6. Warto pamiętać o zachowku**

Zachówek stanowi źródło ochrony dla najbliższej rodziny na wypadek pominięcia jej przez zmarłego w testamencie albo otrzymania przez nią udziału w spadku mniejszego niż ustawowe minimum. Analiza wpływu potencjalnych roszczeń wynikających z zachowku jest w naszej opinii obowiązkowym etapem planowania dziedziczenia i nigdy nie można go bagatelizować.

## **7. Dziedziczenie niepełnoletnich spadkobierców**

Zdarza się, że spadkobiercami mogą zostać osoby niepełnoletnie. Wówczas należy rozważyć, kto będzie faktycznie zarządzać otrzymanym przez dzieci majątkiem do momentu osiągnięcia przez nie pełnoletności. Warto wiedzieć, że spadkodawca może w testamencie wskazać takiego zarządcę.

## **8. Testament wymaga aktualizacji**

Sporządzenie testamentu nie oznacza końca planowania sukcesji. Zarówno majątek spadkodawcy, jak i relacje z potencjalnymi spadkobiercami mogą zmieniać się z upływem czasu. Warto pamiętać, że testament można zmienić i warto okresowo sprawdzać, czy wymaga on zmiany.

## 9. Testament powinien być spójny

Dobrze zaplanowana sukcesja zazwyczaj nie jest oparta wyłącznie na jednym dokumencie – testamencie. Często spadkodawcy zostawiają po sobie kilka testamentów, a także dodatkowe porozumienia, zapisy w umowach spółek itp., które łącznie składają się na plan sukcesji. Ważne, by zaprojektowany system dziedziczenia był spójny, czyli nie zawierał sprzecznych ze sobą i niezrozumiałych rozwiązań.

## 10. Testament to też podatki

Dobrze zaplanowana sukcesja to taka, która obok prawa spadkowego uwzględnia także prawo podatkowe. Mogłoby się wydawać, że rodzinna zmiana warty nie powoduje po stronie spadkobierców negatywnych skutków w zakresie rozliczeń podatkowych. Będzie tak, ale tylko wtedy, gdy następcy dopełnią wszelkich formalności względem fiskusa. Co więcej, dysponowanie majątkiem otrzymanym w toku spadkobrania ma również swoje konsekwencje na gruncie podatków dochodowych czy podatku od towarów i usług.



## Rozdział 2

# Testament – sporządzenie, zmiana, odwołanie

### 21. Czy lepiej sporządzić testament, czy zdać się na dziedziczenie ustawowe?

W sytuacji, gdy spadkodawca nie pozostawia po sobie testamentu, dziedziczenie jego majątku następuje na zasadach określonych w Kodeksie cywilnym. Szczegóły związane z dziedziczeniem ustawowym zostały opisane w odpowiedzi na pytanie: **Jakie są podstawowe zasady dziedziczenia ustawowego?** (pyt. 4). Może się jednak okazać, że zastosowanie rozwiązań określonych w Kodeksie cywilnym spowoduje, że majątek spadkodawcy zostanie podzielony niezgodnie z ostatnią wolą spadkodawcy. Sporządzenie testamentu pozwala np. na przekazanie majątku osobom, które nie dziedziczą na podstawie przepisów ustawy.

#### PRZYKŁAD:

---

Spadkodawca żyje w nieformalnym związku i nie ma dzieci ani rodzeństwa, a jego rodzice nie żyją. Spadkodawca nie ma także dalszej rodziny. Spadkodawca nie sporządził testamentu. Po jego śmierci cały majątek przechodzi na gminę ostatniego miejsca zamieszkania. Gdyby spadkodawca zdecydował się na sporządzenie testamentu, mógłby w nim powołać do dziedziczenia np. swoją partnerkę.

---

Zaletą dziedziczenia testamentowego jest także możliwość przekazania określonych składników majątku spadkodawcy konkretnym, wskazanym przez spadkodawcę osobom. Na tego rodzaju rozporządzenie majątkiem spadkodawcy pozwalają zapisy.

Dla przedsiębiorcy szczególnie istotne może być przekazanie w drodze zapisu (zwykłego albo windykacyjnego) przedsiębiorstwa lub udziałów w spółce. W testamencie można zatem zapisać firmę lub

udziały w spółce tylko jednemu z dzieci, a pozostałym przekazać inne składniki majątku. Skorzystanie z zapisu w odniesieniu do posiadanych przez spadkodawcę udziałów pozwala także uniknąć rozdrobnienia udziałów w spółce. Więcej na temat zapisu można przeczytać w odpowiedzi na pytanie: **Zapisanie konkretnego składnika majątku – na co zwrócić uwagę?** (pyt. 9).

Dodatkową zaletą przekazania konkretnych składników majątku oznaczonym osobom jest możliwość uniknięcia długiego i często skomplikowanego postępowania spadkowego. Płynne przejście firmy w ręce nowego właściciela chroni przed paraliżem jej działalności, jak również może zapobiec powstaniu konfliktów rodzinnych.

Sporządzenie testamentu może przyczynić się do utrzymania zgody w rodzinie, co z kolei zazwyczaj przekłada się na spokojne funkcjonowanie firmy. Nad sporządzeniem testamentu powinny się zatem zastanowić w szczególności osoby, których sytuacja rodzinna jest skomplikowana, a podział majątku po śmierci spadkodawcy może stać się przyczyną nieporozumień.

W testamencie można także ustanowić wykonawcę testamentu, czyli osobę, której zadaniem będzie zabezpieczenie prawidłowego wykonania woli spadkodawcy. Więcej na temat wykonawcy testamentu można przeczytać w odpowiedzi na pytanie: **Kto to jest wykonawca testamentu i czy warto go powołać?** (pyt. 14).

Poza wymienionymi wyżej kwestiami warto wspomnieć, że testament pozwala także na pozbawienie prawa do zachowku osoby, która dziedziczyłaby z mocy ustawy (wydziedziczenie). W testamencie można również umieścić polecenie, czyli zobowiązać spadkobiercę lub zapisobiercę do określonego działania lub zaniechania. Dodatkowo w testamencie można wskazać osobę, która będzie zarządzać majątkiem odziedziczonym przez niepełnoletniego. Więcej na powyższe tematy można przeczytać w odpowiedziach na pytania: **Czy pominięcie kogoś w testamencie jest jednoznaczne z wydziedziczeniem?** (pyt. 34), **Czy można skutecznie zostawić spadkobiercom polecenia?** (pyt. 13), **Kto zarządza majątkiem, który odziedziczył niepełnoletni?** (pyt. 15).

**Podstawa prawna:** art. 941, art. 968 § 1 k.c.

## 22. Kiedy testament „zaczyna działać”?

Testament zaczyna działać z chwilą otwarcia spadku, czyli śmierci spadkodawcy. Z tym momentem wszystkie prawa i obowiązki majątkowe zmarłego wchodzi w skład spadku i przechodzą na jego spadkobierców.

Jeśli więc spadkobiercy przyjmą spadek, nabywają go już z chwilą śmierci spadkodawcy. Należy mieć jednak na uwadze, że w praktyce wiele czynności (w tym rozporządzanie majątkiem spadkowym) wymaga przedstawienia dowodu potwierdzającego bycie spadkobiercą w postaci postanowienia o stwierdzeniu nabycia spadku lub aktu poświadczenia dziedziczenia. Więcej na ten temat można przeczytać w odpowiedzi na pytanie: **Jak wykazać, że jest się spadkobiercą?** (pyt. 3).

Może jednak okazać się, że śmierć spadkodawcy jest poprzedzona długotrwałym stanem, który uniemożliwia mu normalne kierowanie swoim postępowaniem z uwagi np. na śpiączkę czy chorobę. Tymczasem, do momentu śmierci, pozostaje on właścicielem swojego majątku i jako jedyny może nim rozporządzać oraz wykonywać związane z nim prawa i obowiązki. Jego długotrwała niedyspozycja może zaś prowadzić do olbrzymich strat czy paraliżu decyzyjnego, zwłaszcza gdy prowadzi on działalność gospodarczą, jest wspólnikiem spółki czy posiada znaczny majątek.

Alternatywną dla wszczęcia i prowadzenia często długotrwałego postępowania o ubezwłasnowolnienie przez najbliższych tej osoby jest udzielenie pełnomocnictwa na wypadek niedyspozycji przez tę osobę. Pełnomocnictwo może dotyczyć tylko określonych czynności (np. reprezentacji mocodawcy jako współnika w spółce, w której posiada on udziały) bądź jego zakres może zostać określony bardzo szeroko (np. obejmować sprawy firmowe i osobiste). Powinno zostać udzielone zaufanej osobie i to najlepiej w formie aktu notarialnego. Powyższa forma aktu daje pewność co do ważności i poprawności sformułowania takiego pełnomocnictwa, pozwoli na reprezentowanie mocodawcy w zasadzie we wszelkich czynnościach (w tym tych, które również muszą być dokonane aktem notarialnym), a ponadto umożliwi bezproblemowe wielokrotne uzyskiwanie wypisów tego

pełnomocnictwa, co może okazać się niezwykle istotne, gdy jego zakres zostanie określony bardzo szeroko.

Aby mieć pewność, że pełnomocnictwo zostanie wykorzystane jedynie w przypadku niedyspozycji mocodawcy, która uniemożliwia mu normalne kierowanie swoim postępowaniem, warto złożyć je w depozycie u notariusza. W protokole z przyjęcia tego dokumentu na przechowanie należy określić warunki, po spełnieniu których notariusz ma obowiązek wydać pełnomocnictwo upoważnionej przez mocodawcę osobie.

#### **PRZYKŁAD:**

---

Większościowemu wspólnikowi kilku spółek z o.o. zależy na tym, by w przypadku jego dłuższej niedyspozycji w spółkach nie doszło do paraliżu. Z tego względu udzielił pełnomocnictwa swojemu pełnoletniemu synowi w formie aktu notarialnego do reprezentowania go jako wspólnika we wszelkich sprawach związanych z jego uczestnictwem we wszystkich spółkach, w których ma udziały. Pełnomocnictwo zostało umieszczone w depozycie notarialnym i zostanie wydane synowi mocodawcy przez notariusza pod warunkiem przedstawienia przez tego syna dwóch niezależnych zaświadczeń lekarskich, które będą stwierdzać utratę przez mocodawcę zdolności do samodzielnego lub w pełni świadomego kierowania przez niego swoim postępowaniem.

---

**Podstawa prawna:** art. 922 § 1, art. 924 k.c.

### **23. Który testament jest lepszy – notarialny czy odręczny?**

Każdy z dwóch wymienionych testamentów – notarialny i odręczny – jest jednakowo ważny i może wywołać podobne skutki. Obie formy testamentu jednak w wielu aspektach się od siebie różnią.

Ze względów technicznych zdecydowanie łatwiej jest sporządzić testament odręczny. Można to zrobić w każdym miejscu i czasie. Wystarczy do tego spisać odręcznie swojej ostatniej woli oraz opatrzenie jej datą i podpisem. Co ważne, cały dokument musi zostać sporządzony pismem odręcznym przez testatora. Biorąc pod