

Ład rodzinny i konstytucja rodzinna... oczami prawnika

• • • • •

Łukasz Martyniec, Kancelaria Sukcesyjna MARTYNIĘC

Coraz więcej głosów powtarza, że bez kodyfikacji zasad ładu rodzinnego w konstytucji rodzinnej trudno liczyć na udaną sukcesję i poprawne ułożenie relacji majątkowych w rodzinie w dłuższej perspektywie czasu. Konstytucja rodzinna powinna kodyfikować kulturę zarządzania, komunikacji i procesów decyzyjnych w danej rodzinie biznesowej; może też tworzyć podwaliny do kształtowania i krystalizowania się owej kultury, wykraczającej w swej istocie poza formalne uregulowania. Są to nowe zagadnienia także dla praktyki prawniczej.

Ani pojęcie ładu ani pojęcie konstytucji firmy rodzinnego nie doczekało się jeszcze regulacji ani nawet zdefiniowania w języku prawnym. Porządek prawny dopuszcza ich funkcjonowanie jedynie w oparciu o zasadę swobody umów. Formułując ład i konstytucję rodzinną poruszać się musimy w ramach obowiązującego prawa, nie jest to jednak tylko prawo zobowiązań czy ściśle pojęte prawo cywilne. Obie instytucje dotyczą bowiem obszarów unormowanych także prawem rodzinnym, spadkowym, procedurą cywilną, prawem handlowym i gospodarczym. W ramach ich wykonywania dochodzi do szeregu czynności prawnych, które mogą wywoływać skutki podatkowe oraz mieć konsekwencje na płaszczyźnie finansów rodziny.

Może okazać się, że przepisy powszechnie obowiązujące regulują poszczególne obszary inaczej, niż – jak mogłoby się wydawać – byłoby to pożądane z punktu widzenia celowości tworzenia ładu i konstytucji rodzinnych. Dzieje się tak dlatego, że nasz ustawodawca nie stanął nigdy wcześniej przed dylematami związanymi z uregulowaniem funkcjonowania biznesu rodzinnego czy ułatwienia sukcesji międzypokoleniowej – brak jest kompleksowego spojrzenia na tę problematykę. Tym bardziej reguły

postępowania wypracowane w danej rodzinie przy pomocy prawnika, uwzględniając z konieczności wymogi przepisów pochodzących z różnych działów prawa, powinny wypracować własne standardy wszędzie tam, gdzie jest to dopuszczalne. To, co stanowi priorytet w danej rodzinie, nie zawsze musi pokrywać się z rozwiązaniami proponowanymi przez przepisy powszechnie obowiązujące, chociażby w obszarze dziedziczenia ustawowego i zachowku, własności i zarządzania majątkiem w małżeństwach, pieczy nad majątkiem małoletniego dziecka albo odpowiedzialności za zobowiązania.

Gdzie potrzebny jest ład rodzinny?

Wszędzie tam, gdzie własność i odpowiedzialność za zarządzanie majątkiem i biznesem rodzinnym przez pewien okres czasu wykracza poza krąg decyzyjny jednej rodziny (w znaczeniu wąskim), warto rozważyć wdrożenie ładu rodzinnego. Powinien on powstać wówczas, gdy majątek wypracowany w jednym pokoleniu zostaje przekazywany dalej, szczególnie, gdy w drugim pokoleniu przypada on na współwłasność rodzeństwu i dalszym zstępnym. Nie chodzi jednak raczej o sytuację, w której jedyny sukcesor przejmuje od rodziców firmę rodzinną

na wyłączną własność. Jeśli mamy do czynienia z jednorazowym aktem sukcesji – każda z rodzin (osobno w małżeństwie lub związku nestorów i sukcesorów) zarządza majątkiem i biznesem samodzielnie, bez konieczności wypracowywania wspólnych reguł postępowania na przyszłość. Obie rodziny mogą łączyć jedynie wzajemne zobowiązania albo porozumienie dotyczące przekazywania dalszych składników majątku, nie ma jednak moim zdaniem miejsca dla ładu rodzinnego.

Jeśli jednak przez dłuższy czas decyzje właścicielskie poszczególnych rodzin (przynajmniej dwóch) dotyczą tego samego obszaru (np. własność biznesu spoczywa w rękach przedstawicieli obu pokoleń), lub też rodzeństwo nabywa wspólnie biznes rodzinny z perspektywą przekazania go kolejnemu pokoleniu – trudno obejść się bez wspólnych postanowień. Warto zastanowić się wówczas, czy powinno być np. tak, że ustrój majątkowy małżeński czy reguły dziedziczenia w małżeństwie każdego z rodzeństwa regulowane są samodzielnie i różnią się od siebie, czy też lepiej jest przyjąć tożsame zasady? Jak razem zarządzać nie tylko spółką rodzinną, ale też dysponować pochodzącymi z niej zyskami? Może chcielibyśmy część z nich przeznaczyć na wspólne przedsięwzięcia rodzeństwa oraz budowę kolejnych składników rodzinnego majątku? Czy chcemy – pośrednio poprzez współwłasność biznesu lub nieruchomości – odpowiadać za długi zaciągnięte prywatnie przez brata lub siostrę (lub ich małżonków) bez informowania o tym rodziny? Albo ponosić ryzyko działalności gospodarczej podjętej przez rodzeństwo lub tolerować kuzyna szwagra lub szwagierki zatrudnionego bez porozumienia z nami w rodzinnym biznesie? Czy godzimy się, że siostra sprzeda działkę otrzymane przed chwilą w formie darowizny od rodziców, jeśli rodzina wiązała z nimi określone plany inwestycyjne? Czy wreszcie, ponosząc odpowiedzialność za zarządzanie firmą rodzinną, chcemy wziąć na siebie ryzyko, że w sytuacji rozwodu w małżeństwie brata lub siostry część własności firmy przypadnie ich byłym już małżonkom i będą oni mogli blokować decyzje dotyczące zarządzania?

Jeśli nawet godzimy się na to wszystko, powinniśmy zrobić to świadomie, a przynajmniej rozmawiać o tym w rodzinie. Standardem jest bowiem dowolność w dysponowaniu przez poszczególnych właścicieli własnym majątkiem (samodzielnie lub w ramach poszczególnych małżeństw). Nawet majątkiem otrzymanym darowizną od rodziców. Aby przyjąć wspólne zasady funkcjonowania na przyszłość, należy uczynić krok naprzód.

Ład rodzinny w sposób oczywisty ogranicza wolność każdego z członków rodziny w samodzielnym dysponowaniu i zarządzaniu majątkiem. Aby mu się poddać, konieczne jest wyższe, niż się to zazwyczaj przyjmuje, poczucie współodpowiedzialności za wszystko to, co zostało wypracowane

w rodzinie, najczęściej dzięki pracy poprzednich pokoleń oraz wola wspólnego budowania biznesu i majątku na przyszłość, w oparciu o łączące nas wartości.

Z doświadczenia wiem, że ład rodzinny nie zawsze udaje się wypracować. Jeśli – pomimo prób – okazuje się to niemożliwe, należy unikać sytuacji, w których interesy poszczególnych osób lub małżeństw w rodzinie będą mogły na siebie zachodzić, a decyzje wywierać wzajemny wpływ. Najlepiej uniknąć wówczas współwłasności na kluczowych dla rodziny składnikach majątku, szczególnie biznesu rodzinnego, aby pozwolić każdemu realizować własną, samodzielną politykę. Możliwe jest wprowadzenie określonych prawnych zabezpieczeń lub zobowiązań wzajemnych (prawo dożywocia, renty itp.), ale trudno mówić o przyjęciu wspólnych reguł postępowania na przyszłość w perspektywie budowy nowych przedsięwzięć i zamożności rodziny.

Dlaczego warto wdrożyć ład rodzinny?

Ład rodzinny definiuje własne, właściwe dla danej rodziny, standardy postępowania, które stanowią podstawę kultury zarządzania majątkiem i biznesem rodzinnym. Wypracowanie najlepszych reguł ładu rodzinnego okaże się jednak bezwartościowe, jeśli nie zostanie on wdrożony w postaci sporządzonych indywidualnie umów majątkowych małżeńskich oraz testamentów. A to wymaga udziału i zgody wszystkich zainteresowanych poprzedzonych serią rozmów i ustaleń wzajemnych.

Dotykamy tu istotnej kwestii, czyli jaką formę prawną nadać zasadom ładu rodzinnego oraz jaką mają mieć one moc wiążącą. W praktyce zdarza się, że ład rodzinny może przyjąć formę dokumentu, w którym opisane są jego zasady. Jest on następnie podpisywany przez wskazanych członków rodziny, jednak nie przyjmuje formy umowy. Strony składają oświadczenie, że zobowiązują się do przestrzegania spisanych w nim zasad, ale dokument może mieć potem jedynie moc dowodową. Nie wynikają z niego bezpośrednie zobowiązania. Te bowiem wymagają wdrożenia we właściwej sobie formie.

Zgoda na przyjęcie ładu rodzinnego oznacza konieczność audytu wszystkich istotnych dla rodziny i prowadzonego przez nią biznesu dokumentów oraz dostosowania ich treści do postanowień ładu. Przede wszystkim powinno zostać to uczynione w umowach (statutach) spółek rodzinnych oraz wdrożone – zgodnie z wymaganą formą prawną – w umowach majątkowych małżeńskich, pełnomocnictwach, testamentach i innych dokumentach albo przy przeprowadzaniu poszczególnych czynności (np. darowizna nieruchomości może zastrzegać prawo pierwokupu na rzecz poszczególnych członków rodziny). Elementem ładu jest dostosowanie formy prawnej prowadzonej działalności, opracowanie struktury spółek (pod kątem właścicielskim, zarządzania i reprezentacji) i powiązanie z działalnością



gospodarczą majątku, wybór sposobu zmiany formy prawnej, jeśli jest to konieczne. Nie bez znaczenia są tu też kwestie podatkowe, koszty przekształceń, wysokość przyjętych na siebie zobowiązań podatkowych. Całość staje się jeszcze bardziej skomplikowana, jeśli pojawiają się aspekty międzynarodowe.

Ład rodzinny zawiera także plan finansowy – na pewno w każdym przypadku, gdzie pomiędzy rodzeństwem wymagane są spłaty (np. celem zaspokojenia roszczeń zachowkowych lub o charakterze słusnościowym albo alimentacyjnym), bądź też istnieje potrzeba zgromadzenia określonych kapitałów (np. na funduszu emerytalnym, edukacyjnym czy przyszłych inwestycji). Towarzyszy mu zatem określona struktura produktów finansowych, najczęściej inwestycyjnych lub ochronnych (ubezpieczenia na życie), rzadziej dłużnych.

W praktyce jednak tak sformalizowany ład rodzinny nie zawsze wystarcza.

Konstytucja firmy rodzinnej

Najbardziej dojrzałą formułą regulacji ładu rodzinnego, budowy dobrych relacji i zamożności rodziny jest konstytucja firmy rodzinnej. Spotkać ją możemy w tych rodzinach, w których kultura zarządzania i wspólnej pracy, poczucie odpowiedzialności za firmę rodzinną i jej rozwój oraz łączące członków rodziny wartości stoją na najwyższym poziomie.

Od strony prawnej proces opracowania konstytucji firmy rodzinnej kończy podpisanie umowy prywatnej pomiędzy członkami rodziny. Nie tylko kodyfikuje ona szczegółowo zasady ładu rodzinnego, lecz także pozwala rodzinie na aktywne zarządzanie majątkiem, biznesem i relacjami w ramach z góry ustalonych reguł. Dylematy, przed którymi stanie

prawnik przygotowujący projekt takiej umowy, są wbrew pozorom dość liczne. Istotne jest dokładne określenie zakresu podmiotowego, tj. stron umowy, szczególnie, że ład rodzinny dotyczy nie tylko sygnatariuszy, lecz także ich małżonków i powinowatych, a także określenia mocy prawnej jej obowiązywania. Konstytucja rodzinna, ponieważ nie wywołuje na wielu płaszczyznach bezpośrednich skutków prawnych i wymaga wdrożenia w dokumentach docelowych (jak umowy spółek, interczyzy i testamenty), nie ma co do zasady charakteru wiążącego. Z konstytucji wynikać może zobowiązanie do wdrożenia jej postanowień lub uchwał podjętych przez Radę Rodziny przez członków rodziny jako bezpośrednich właścicieli poszczególnych składników majątku (spółek, nieruchomości, funduszy itd.), sporządzenia umów majątkowych małżeńskich czy pełnomocnictw o odpowiedniej treści (wraz ze zobowiązaniem do ich nieodwoływania). Niedopełnienie tych obowiązków rodzic może określić skutki prawne, być podstawą dochodzenia określonych roszczeń, jak np. naprawienie szkody. Należy zastanowić się także nad skutecznością i wzruszalnością poszczególnych czynności, np. darowizny rodzinnej nieruchomości dokonanej bez zgody Rady Rodziny, jeśli konstytucja nakłada obowiązek udzielenia takiej zgody. Niektórzy rozważają także zwiększenie skuteczności obowiązywania konstytucji, np. poprzez wprowadzenie kar umownych. Nie jest to jednak często przyjmowane.

Prawnik wspierający proces przygotowania konstytucji powinien zająć się także jej wdrożeniem, tj. zadbać o to, aby dokumenty prywatne (interczyzy, testamenty, pełnomocnictwa) oraz te dotyczące majątku (akty własności nieruchomości) i biznesu (umowy spółek), pozostawały w zgodzie z postanowieniami konstytucji rodzinnej i uchwałami Rady. Ta część pracy wymaga szczególnej uwagi.