

# DWA W JEDNYM

**Konstytucja rodzinna – czy w sukcesji potrzeba więcej prawa czy zdrowego rozsądku? Przewrotne pytanie, które w wielu refleksjach podpowiada jak prowadzić własny proces sukcesji.**

**Przykład 1.** Firma rodzinna powstała 30 lat temu z inicjatywy małżeństwa. Przez lata rozwoju w jej codzienność angażowała się dwójka z trójki wspólnych dzieci. Jedno wybrało inną drogę rozwoju zawodowego, choć jego małżonek pracuje w firmie rodzinnej na stanowisku administracyjnym. Założyciel ma również jedno dziecko z poprzedniego związku, mające predyspozycje i kompetencje do zarządzania przedsiębiorstwem. Ze względu na relacje rodzinne zdobywało ono doświadczenie zawodowe w innych przedsiębiorstwach. Każde z dzieci ma współmałżonka; w rodzinie są również wnuki. Nie każdy członek rodziny ma kompetencje i wykształcenie do zajmowania stanowiska, do którego aspiruje. Relacje wśród członków rodziny są różne i nie brakuje niedomówień, postaw roszczeniowych, różnicowego zaangażowania w sprawę firmowe.

**Przykład 2.** Firma rodzinna. Członkowie rodziny: założyciele i w większości dzieci są w strukturze własnościowej oraz radzie nadzorczej. Współmałżonek jednego z dzieci zasiada w zarządzie – ma kompetencje i doświadczenie uzasadniające powołanie do zarządu. Wśród członków zarządu jest również jedno z dzieci założycieli, które w firmie jest „od zawsze”, i chce mieć wpływ na zarządzanie. W rodzinie są również wnuki.

## Strukturyzacja i jasne zasady

Każda firma, szczególnie w dobie zmiany pokoleniowej, wymaga przeglądu prawnego, zarówno na poziomie właścicielskim, jak i nadzorczym, zarządczym i operacyjnym. W procesie sukcesji można rozdzielić dwa obszary: operacyjny od właścicielskiego, kontrolnego i zarządczego (korporacyjnego) i poprowadzić je równoległe, często niezależnie.

Nie rozdzielimy w firmie rodzinnej relacji rodzinnej i biznesowej – one zawsze będą; choć w tle. Dlate-

go procesy sukcesji przynoszą dodatkową wartość – wymagają rozmowy oraz rozdzielenia emocji rodzinnych od biznesu oraz przyjęcia jasnych zasad dotyczących zakresu i formy zaangażowania rodziny w biznes.

Im większe grono potencjalnych właścicieli oraz zarządzających, tym bardziej reguły i przyjęte zasady powinny stanowić drogowskaz dla relacji i działań, podejmowanych na styku rodzina i firma.

## Czym może być konstytucja...

Wprowadzane w polskich firmach konstytucje rodzinne zostały zaczerpnięte z rozwiązań zagranicznych. Wynika to z tego, że gospodarki zagraniczne spotykają się z wyzwaniem sukcesji już nie pierwszy raz. Pozwoliło to im zbudować wiele rozwiązań wzmacniających proces i dalsze funkcjonowanie firmy rodzinnej.

Konstytucja to wsparcie w myśleniu i rozmowach o zasadach uczestniczenia członków rodziny w strukturze właścicielskiej, organach kontrolnych i zarządczych w firmie. To podkreślenie zasad, na podstawie których członkowie rodziny mogą uczestniczyć w życiu firmy, ich udziału w rekrutacji pracowniczej. Począwszy od wymogu posiadania oczekiwanych kompetencji do zajmowania określonego stanowiska, poprzez wskazanie zasad uczestniczenia w strukturze własnościowej, nieformalnych zgromadzeniach rodzinnych, podczas których omawiane są sprawy firmy. Konstytucja to miejsce, gdzie spisywane są zasady uczestniczenia w firmie współmałżonków, finansowania inicjatyw gospodarczych członków rodziny, zasady podziału zysku, wsparcia inicjatyw społecznych i zaangażowania w nie firmy i członków rodziny. Konstytucja to spisanie wartości, na których opiera się zbudowana firma i które powinny pozostać w jej DNA.

Konstytucja daje drogowskaz do określenia definicji firmy rodzinnej: kto może być jej właścicielem,



na jakich wartościach się opiera i jakie przełożenie mają członkowie rodziny na codzienne jej funkcjonowanie. Jej zadanie to wyraźny komunikat dla określenia dopuszczalnych i jasnych zasad relacji rodziny i firmy oraz ograniczenia ryzyka, jakie wynika z animozji, niedomówień i wzajemnych oczekiwań członków rodziny względem siebie i firmy.

## ...a czym jest

Przyjmuje się, że konstytucja rodzinna nie jest umową w sensie prawnym. Nie kreuje zobowiązań ani roszczeń. Jest swoistego rodzaju spisem zasad uczestniczenia rodziny w biznesie rodzinnym, które stanowią punkt odniesienia dla decyzji podejmowanych na poziomie firmy. Nie można jednak wykluczyć, że w przyszłości odegra w określonym przypadku rolę wspomagającą na wypadek sporu czy postępowania sądowego.

Konstytucja nie może jednak wystąpić samodzielnie, bez jednoczesnego wdrożenia rozwiązań prawnych, zapewniających realizację zasad zaakceptowanych przez członków rodziny przyjmujących konstytucję. Trudne będą bowiem do wprowadzenia w życie rozwiązania pozbawione narzędzi prawnych, a dotyczące grona osób, które mogą zostać współnikami (np. wyłącznie po linii krwi i z wyłączeniem współmałżonka), mieć wpływ na wybór członków rady nadzorczej czy też członków zarządu. Każda firma, będąca w procesie sukcesji, powinna zapewnić sobie możliwość prawidłowego funkcjonowania właścicielskiego ładunku korporacyjnego. Bez niego nie ograniczy ryzyka konfliktów rodzinnych, zaburzających działalność operacyjną firmy.

**AGNIESZKA KRYSIK**  
redakcja@forumbranzone.com

*Autorka jest radcą prawnym, współnikiem w Kancelarii Radców Prawnych Grabowski i Wspólnicy; prowadzi blog na stronie: [Wskucjsji.pl](http://Wskucjsji.pl); zainteresowanym poleca również: [Fundacjeredzinne.pl](http://Fundacjeredzinne.pl).*

