

BANK BNP PARIBAS FUNDACJA RODZINNA TO NAJLEPSZY MODEL SUKCESJI

Sukcesja to nie tylko przekazanie numerów kont do przelewów.

To przekazanie wartości i kultury przedsiębiorstwa oraz setek relacji z ludźmi – mówi przedsiębiorca Krzysztof Wieczorkowski, współwłaściciel m.in. spółek Sonel i Elektrotim

FORBES: Sukcesja, szczególnie w połączeniu z fundacją rodzinną, kojarzy się z przekazaniem majątku młodszemu pokoleniu. U pana ten proces jest bardziej skomplikowany i angażuje więcej osób. Czym dla pana jest sukcesja?

KRZYSZTOF WIECZORKOWSKI, przedsiębiorca, współwłaściciel m.in. Sonel i Elektrotim: Sukcesja jest przede wszystkim procesem, a nie jedynie momentem przekazania swoich spraw w inne ręce. Ten proces potrafi trwać naprawdę długo, u mnie było to kilka lat. Przez ten czas odpowiednio przygotowywałem moich następców, szczególnie tych, którzy przejęli zarządzanie biznesami, które do tej pory prowadziłem. W moim przypadku młodsze pokolenia z mojej rodziny staną się beneficjentami fundacji, czyli będą czerpać korzyści z aktywów fundacji rodzinnej. Natomiast nie będą zaangażowane w działalność operacyjną spółek. Zarządzanie firmami przekazałem kontraktowym menedżerom. Najpierw trzeba było wybrać szeroką grupę. Następnie, w wyniku trwających miesiącami testów, grono było zawężane, aż w końcu wyłonił się właściwy zespół, któremu przekazywałem całą biznesową wiedzę. Sukcesja w poważnych i dużych firmach to nie jest jedynie przekazanie numerów kont do przelewów. To przede wszystkim przekazanie setek relacji z ludźmi wewnątrz firmy i na zewnątrz: z dostawcami i odbiorcami, jak również przekazanie wartości i kultury przedsiębiorstwa.

Jest pan współwłaścicielem dwóch spółek publicznych notowanych na GPW oraz kilku prywatnych firm. W każdym przypadku zdecydował się pan na zakontraktowanych menedżerów? Dlaczego?



► **KRZYSZTOF WIECZORKOWSKI**
– oddaje zarządzanie biznesami w ręce zakontraktowanych menedżerów

Moje dzieci nie są zainteresowane prowadzeniem działalności operacyjnej. Tak się ułożyło, że postanowiły rozwijać się w innym kierunku. Myślę, że duże znaczenie ma to, że dzisiaj młode pokolenie ma bardzo szerokie możliwości – praktycznie może żyć wszędzie i zawodowo robić wszystko. Powiedzmy sobie szczerze, że te możliwości są dużo atrakcyjniejsze niż „mrówcza robota” we własnym biznesie. Szczególnie kiedy dzieci widziały ojca, który od świtu do nocy pracował i stale mierzył się z różnymi biznesowymi kłopotami.

Fundacja rodzinna jako wehikuł dostępna jest na polskim rynku od roku. Czy wcześniej byłoby możliwe, za pomocą innym rozwiązań, stworzenie takiego rozwiązania sukcesyjnego, w którym połączyłby pan zabezpieczenie rodziny z precyzyjnie określonym zarządzaniem z zewnątrz?

Nie, praktycznie nie było to możliwe. Fundacja rodzinna pozwala wskazać beneficjentów – czyli w moim przypadku, najbliższych krewnych, których chcę zabezpieczyć na przyszłość – wraz z podaniem warunków i terminów, po spełnieniu których świadczenia na ich rzecz mają być realizowane. Równolegle, w statucie fundacji rodzinnej mogę opisać zasady, według których ma być prowadzona działalność operacyjna w firmach, których fundacja jest udziałowcem. Kiedy to rozwiązanie nie było jeszcze u nas dostępne, można było korzystać z zagranicznych wehikułów. Przyznam, że nawet już prowadziłem rozmowy z pewną instytucją szwajcarską na ten temat, ale ostatecznie chętnie zdecydowałem się na polskie rozwiązanie. Głównie dlatego, że było to bliższe moim wartościom: chcę być bliżej kraju, z którego pochodzę.

Jakie są zatem zalety fundacji rodzinnej założonej w Polsce?

Fundator zakładający polską fundację rodzinną ma bardzo dużą swobodę w tworzeniu zasad jej działania,



Potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców, którzy zaczynają myśleć o sukcesji, są bardzo różne. Mogą zależeć od sytuacji rodzinnej czy wyborów życiowych, które podejmują następcy. Doskonałym rozwiązaniem jest wówczas fundacja rodzinna – poprzez swoją elastyczność, jaką oferuje fundatorowi. Dzięki współpracy z ekspertami, którzy pomogą w zaplanowaniu sukcesji i przygotowaniu statutu fundacji, przedsiębiorca ma szansę w najlepszy sposób zabezpieczyć przyszłość rodziny i zapewnić efektywne funkcjonowanie firmy.

Przed wejściem w życie ustawy o fundacjach rodzinnych polscy przedsiębiorcy często szukali różnych rozwiązań za granicą. Od ponad roku proces sukcesji w Polsce jest o wiele prostszy właśnie dzięki fundacjom rodzinnym. To rozwiązanie znacząco ułatwiło gromadzenie i pomnażanie rodzinnego majątku oraz przekazywanie go następcom, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia pierwszego pokolenia przedsiębiorców. Najlepiej planować ten proces z zaufanym partnerem, takim jak BNP Paribas Wealth Management. Korzystamy z ponad 200 lat globalnego doświadczenia Grupy BNP Paribas. To przekłada się na nasze holistyczne spojrzenie na majątek klienta oraz wiedzę o potrzebach przedsiębiorców stojących u progu decyzji o sukcesji. Jako jedyni na rynku otwieramy rachunki dla fundacji jeszcze przed rejestracją w sądzie. Zapewniamy też konsultacje z ekspertami-prawnikami ds. Wealth Planningu, rozwiązania inwestycyjne, obsługę biura maklerskiego czy prowadzenie rachunków escrow. Jesteśmy prekursorem usługi family office w Polsce, a z klientem i jego rodziną jesteśmy na pokolenia.

BEATA MAJEWSKA

dyrektor zarządzający
Pionu Wealth Management,
BNP Paribas Bank Polska

sposobu zarządzania i nadzoru, a także celu, dla którego została powołana. Fundator, jeśli tylko chce, może zasiadać w organach fundacji, czyli w zarządzie i zgromadzeniu beneficjentów, i tym samym w pełni kontrolować zarządzanie majątkiem fundacji. W przypadku prowadzenia fundacji za granicą często wręcz wymagane, a nie opcjonalne, jest wprowadzanie do struktury fundacji osoby lokalnej spoza rodziny. Polska fundacja rodzinna może również prowadzić w ograniczonym zakresie działalność gospodarczą i dzięki atrakcyjnym zasadom opodatkowania w zakresie przewidzianym ustawą może pomnażać swój majątek.

Czy poleciliby pan fundację rodzinną każdemu przedsiębiorcy?

Myślę, że fundacja rodzinna jest odpowiednim, a wręcz bardzo słusznym narzędziem do planowania sukcesji i zarządzania majątkiem. Szczególnie dla przedsiębiorców, którzy chcą zarówno zapewnić ciągłość działalności swojej firmy, jak również zabezpieczyć swoich najbliższych krewnych. Każdy przedsiębiorca musi odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie ma oczekiwania i jakie korzyści może osiągnąć – w zamian za poniesienie pewnych kosztów, z jakimi wiąże się prowadzenie fundacji. Trzeba też się zastanowić, czy na pewno jest to korzystne rozwiązanie, kiedy przestajemy być właścicielem biznesu, a staje się nim fundacja. Jest to praktyczne rozwiązanie, ale także trudny proces przekazania sterów. Trudne może okazać się też przygotowanie rodziny na takie rozwiązanie: sukcesorzy muszą pogodzić się z tym, że fundacja narzuca pewien rygor i nie pozwala korzystać z aktywów na bieżąco, dzieci mogą czuć się nagle ograniczone. Niemniej, fundacja rodzinna jest zdecydowanie najefektywniejszym polskim modelem sukcesji. **F**

ROZMAWIAŁA

NATALIA CHUDZYŃSKA-STĘPIEŃ