



INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

KODEKS DOBRYCH PRAKTYK

— FIRM RODZINNYCH —

Wytyczne w zakresie odpowiedzialnego zarządzania
firmami rodzinnymi

KODEKS DOBRYCH PRAKTYK

— FIRM RODZINNYCH —

Wytyczne w zakresie odpowiedzialnego zarządzania
firmami rodzinnymi

SŁOWEM WSTĘPU

Kodeks dobrych praktyk firm rodzinnych daje członkom firm rodzinnych, ich rodzinom i otoczeniu (interesariuszom) solidne podstawy opracowania i optymalizacji ich indywidualnych *Kodeksów dobrych praktyk firm rodzinnych*.

Powstał w 2004 roku jako pierwsza ogólnowiadomościowa inicjatywa tego typu. W 2010 roku został gruntownie przepracowany, a obecna, trzecia edycja spełnia trudne wymagania, jakie postawiła sobie Komisja: *Kodeks* ma być regularnie uaktualniany i rozwijany.

Kodeks dobrych praktyk firm rodzinnych jest wspólnym projektem INTES Akademie für Familienunternehmen, Family Business Network Niemcy (FBN) oraz organizacji Familienunternehmer – ASU, z inicjatywy prof. Petera Maya.

Do udziału w obradach Komisji zaproszeni zostali znani przedsiębiorcy rodzinni, naukowcy oraz doradcy. Bez ich wkładu niniejsza publikacja nie byłaby możliwa.

Trzecia edycja *Kodeksu* opracowana przez ten zespół weszła w życie 29 maja 2015 roku. Tym samym zastąpiła edycje z lat 2004 i 2010.

W Polsce coraz więcej firm rodzinnych inicjuje zmiany pokoleniowe, coraz istotniejsze staje się więc efektywne zarządzanie biznesem, który zaczyna nosić znamiona wielopokoleniowości. Misją Instytutu Biznesu Rodzinnego jest wspieranie firm rodzinnych w profesjonalizacji zarządzania: uznaliśmy zatem, że na rynku polskim pozycja ta jest nieodzowna dla tych właścicieli firm rodzinnych, którzy myślą i działają w perspektywie długookresowej!

Mamy nadzieję, że tym samym dostarczamy ram do dyskusji nad profesjonalnym *Kodeksem dobrych praktyk firm rodzinnych*, którego celem jest wzmacnianie tak biznesów, jak i rodzin biznesowych.

dr Adrianna Lewandowska

SPIS TREŚCI

PREAMBUŁA / 10

1. PUNKT WIDZENIA WŁAŚCICIELA / 13

2. OKREŚLENIE PRAW I OBOWIĄZKÓW WŁAŚCICIELI / 15

3. RADA NADZORCZA / 19

4. ZARZĄD / 23

**5. SPRAWOZDANIE FINANSOWE ORAZ NADWYŻKA
FINANSOWA / 27**

**6. PRZENIESIENIE WŁASNOŚCI. REZYGNACJA
Z WŁASNOŚCI / 29**

7. ŁAD RODZINY / 31

**8. OPRACOWANIE I MOC OBOWIĄZYWANIA WŁASNEGO
ŁADU RODZINNEGO / 35**

Skład Komisji Kodeksu dobrych praktyk firm rodzinnych

PREZYDIUM:

Prof. Dr Peter May (INTES) | Przewodniczący

Karl-Erivan W. Haub (FBN Niemcy) oraz

Lutz Goebel (organizacja FAMILIENUNTERNEHMER – ASU) | jako zastępcy Przewodniczącego

CZŁONKOWIE KOMISJI:

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (Technische Universität München)

Dr. Patrick Adenauer (Bauwens GmbH & Co. KG)

Dr. Dominik von Au (INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH)

Dr. Peter Bartels (PricewaterhouseCoopers AG WPG)

Klaus Dohle (Dohle Handelsgruppe)

Stefan Dräger (Drägerwerk AG & Co. KGaA)

Franz M. Haniel (Franz Haniel & Cie. GmbH)

Dr. Jürgen Heraeus (Heraeus Holding GmbH)

Thomas Hoyer (Hoyer GmbH)

Rafael Kisslinger da Silva (Máquinas Condor S.A.)

Prof. Dr. Hermut Kormann (Zeppelin University)

Dr. Alfred Oetker (Dr. August Oetker KG)

Prof. Dr. Sabine Rau (Kings College London)

Hans-Ewald Reinert (H. & E. Reinert Westfälische Privat-Fleischerei GmbH)

Hans-Arndt Riegel (HARIBO GmbH & Co. KG)

Dr. Helmut Rothenberger (Rothenberger AG)

Johannes Freiherr von Salmuth (Röchling SE & Co. KG)

Prof. Dr. Arist von Schlippe (Private Universität Witten-Herdecke)

Prof. Dr. Klaus Schweinsberg (Centrum für Strategie und Höhere Führung – glh GmbH)

Bernhard Simon (DACHSER Group SE & Co. KG)

Lencke Steiner (W-Pack Kunststoffe GmbH & Co. KG)

Dr. Thilo Wersborg (Precitec ITM GmbH)

Prof. Dr. Michael Woywode (Universität Mannheim)

Dr. Reinhard Zinkann (Miele & Cie. KG)

Edycja wersji polskiej

dr Adrianna Lewandowska (Instytut Biznesu Rodzinnego)

dr Marta Widz (Instytut Biznesu Rodzinnego)

prof. dr hab. Maciej Stradomski (Instytut Biznesu Rodzinnego)

Małgorzata Małecka (Instytut Biznesu Rodzinnego)

Piotr Andrzejczak (Kancelaria Domański Zakrzewski Palinka)

Jakub Wieszczyński (Kancelaria Domański Zakrzewski Palinka)

Monika Mrozowska

PREAMBUŁA

Firmy rodzinne stanowią około dwóch trzecich wszystkich firm na świecie. Obszarem o największym odsetku firm rodzinnych jest Ameryka Południowa: udział firm rodzinnych w sektorze prywatnym sięga w Brazylii, Chile czy Peru ponad 90%! Niedaleko dalej plasują się Stany Zjednoczone Ameryki, a w Azji - Japonia i Indie. W europejskiej czołówce podobny poziom osiągają Szwajcaria, Niemcy i Włochy.

Według badań COSME¹ przeprowadzonych przez Instytut Biznesu Rodzinnego, w Polsce firmy rodzinne stanowią 36% ogólnej liczby przedsiębiorstw. Oczywiście jest, że Polska ze swoją dwudziestokilkuletnią (a więc jednopokoleniową) historią wolnej gospodarki nie miała jeszcze szansy na stworzenie potężnej bazy firm rodzinnych. Polska jest jednak krajem o bardzo silnych wartościach rodzinnych i olbrzymim altruizmie rodziców wobec dzieci. Badanie FACTS² wykazało, że w Polsce aż 87% nestorów firm rodzinnych chce przekazać firmę w ręce następnego pokolenia. W innych krajach Europy Zachodniej sukcesje wewnątrzrodzinne sięgają zaledwie około 35%-40% i dodatkowo wykazują silną tendencję spadkową! Przy takiej dynamice trendów już za jedno pokolenie w Polsce będzie porównywalnie dużo firm rodzinnych, zaś za dwa pokolenia Polska ponad dwukrotnie wyprzedzi w ilości firm rodzinnych swoich zachodnioeuropejskich sąsiadów.

Niniejszy *Kodeks dobrych praktyk firm rodzinnych* został stworzony w Niemczech, kraju, w którym firmy rodzinne stanowią większość przedsiębiorstw, gwarantując miejsca zatrudnienia ponad połowie jego mieszkańców. Tym samym firmy rodzinne ponoszą odpowiedzialność za niemieckie społeczeństwo: opracowując międzypokoleniowe modele biznesowe i budując własną długowieczność, dbają o byt swoich pracowników i wszystkich innych interesariuszy. Z prawa własności dla rodziny przedsiębiorców wynikają specyficzne obowiązki: rodzina musi zagwarantować nowoczesne i zrównoważone zarządzanie firmą. Tylko w ten sposób i rodzina i firma osiągną sukces.

¹ Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Tylczyński Ł., *Firma Rodzinna to Marka*. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu "Statystyka Firm Rodzinnych", Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016.

² Widz M., Lewandowska M., FACTS – Preferencje Sukcesyjne Polskich Przedsiębiorców Rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2016.

Najlepsze praktyki *Kodeksu dobrych praktyk firm rodzinnych* należą do elementów efektywnego i zrównoważonego zarządzania. Ład Korporacyjny zwyczajowo zawiera najważniejsze reguły dla spółek publicznych notowanych na giełdzie, a więc firm, które są dość jednorodne. Przedsiębiorstwa rodzinne odznaczają się natomiast wysoką różnorodnością form prawnych, wielkości oraz struktur organizacyjnych, właścicielskich i zarządczych - różnorodność zaś prowadzi do specyficznych wyzwań, które wymagają specjalnego traktowania.

Niniejszy *Kodeks dobrych praktyk firm rodzinnych* jest skierowany do wszystkich właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, którzy chcą podjąć się tego wyzwania i sprostać odpowiedzialności, która na nich spoczywa. Ma wspierać rodziny właścielskie w zapewnieniu równowagi pomiędzy troską o zachowanie firmy dla kolejnych pokoleń, przy jednoczesnym zapewnieniu dbałości o interesy rodziny, klientów, współpracowników i innych interesariuszy. Celem *Kodeksu dobrych praktyk firm rodzinnych* jest wsparcie rodzin biznesowych w stawianiu właściwych pytań i znajdowaniu odpowiedzi w konkretnych sytuacjach. *Kodeks* jest wyznacznikiem przy podejmowaniu przez właścicieli wspólnych decyzji, przewodnikiem rozwoju indywidualnych zasad każdej firmy rodzinnej oraz warunkiem koniecznym zachowania długowieczności przedsiębiorstwa rodzinnego. Dlatego wciąż zyskuje na znaczeniu i staje się istotnym elementem zarządzania firmą.

Kodeks dobrych praktyk firm rodzinnych wyraźnie rozróżnia pomiędzy sformułowaniami „**powinno się / powinni / należy**” oraz „**zaleca się**”. Sformułowania „**powinno się / powinni / należy**” oznaczają, że zasada jest niezbędna dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Sformułowanie „**zaleca się**” wskazuje na wytyczne, które w szczególnych przypadkach można pominąć.

1. PUNKT WIDZENIA WŁAŚCICIELA

Firmy rodzinne znajdują się pod decydującym wpływem jednej albo kilku rodzin, których intencją jest zachowanie firmy dla kolejnych pokoleń. Aby z sukcesem utrzymać się na rynku i wzmacniać społeczną akceptację przedsiębiorczości rodzinnej, właściciele muszą uświadomić sobie własną odpowiedzialną rolę. Obejmuje to opracowanie struktur *Kodeksu* i wiąże się z szeregiem decyzji, które musi podjąć właściciel, zarówno w sferze biznesu, jak i rodziny.

- 1.1** Patrząc przez pryzmat rodzinności biznesu, właściciele **powinni określić**, jakie wartości i cele uważają za nadrzędne dla swojego biznesu i swojej rodziny.
- 1.2** **Powinni** przy tym zdecydować, w jakim stopniu chcą realizować interesy innych interesariuszy, w szczególności pracowników oraz klientów. Istotna jest też odpowiedź na pytanie: czy poprzez zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa chcą przyczynić się także do rozwoju społeczeństwa?
- 1.3** Właściciele **powinni** również określić, jak ważne jest dla nich zachowanie firmy w rękach rodziny, a także doprecyzować wzajemne relacje pomiędzy interesami przedsiębiorstwa, rodziny właścicielskiej i właścicieli.

2. OKREŚLENIE PRAW I OBOWIĄZKÓW WŁAŚCICIELI

Właściciele są najwyższym organem decyzyjnym w firmie rodzinnej. W określonych wcześniej ramach prawnych decydują o wartościach, celach oraz podejmują najważniejsze decyzje. Jeśli przełożą te uprawnienia niezależnej radzie nadzorczej, są odpowiedzialni za jakość jej pracy. Przyjmując tę odpowiedzialność, muszą pamiętać o następujących zasadach.

2.1 Zasady ogólne

- 2.1.1 Definiując wartości i cele, właściciele **powinni** określić swoje oczekiwania wobec przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie trwałości, rentowności i długookresowego wzrostu. **Zaleca się** uspoźnienie tych oczekiwań z długookresową strategią zarządzania majątkiem właścicieli.
- 2.1.2 Ponadto właściciele **powinni** wypowiadać się na temat własnej roli w zarządzaniu i kontroli przedsiębiorstwa.
- 2.1.3 Tam, gdzie powołanie rady nadzorczej nie jest wymagane przez prawo, właściciele **powinni** sami zdecydować, czy i w jakim zakresie chcą dobrowolnie przekazać powołanej radzie uprawnienia, w szczególności doradcze i kontrolne.
- 2.1.4 Właściciele **powinni** zapewnić sobie możliwość podejmowania decyzji w każdej sytuacji. **Zaleca się**, aby szczegółowo określić prawa udziałowców większościowych i mniejszościowych oraz zapewnić równowagę między nimi.
- 2.1.5 Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz zasady przekazywania informacji **powinny** być zaprojektowane w sposób umożliwiający właścicielom, radzie nadzorczej oraz zarządowi prawidłową ocenę sytuacji gospodarczej oraz finansowej przedsiębiorstwa, jak również gwarancję zachowania określonych wartości i celów.

Właściciele **powinni także** określić, czy i w jakim zakresie zasady wewnętrznej transparentności powinny być stosowane także w odniesieniu do zewnętrznych interesariuszy.

2.2 Zasady indywidualne

- 2.2.1 Do najważniejszych praw właścicieli należą:
- prawo do udziału w zgromadzeniu wspólników lub akcjonariuszy,
 - prawo głosu,
 - prawo dostępu do informacji,
 - prawo do dysponowania posiadanymi udziałami lub akcjami.
- Zaleca się** równe traktowanie wszystkich właścicieli oraz umożliwienie im osobistego wykonywania powyższych praw. **Zaleca się również**, aby każdorazowe odstępstwo od zasad było przedmiotem odrębnego i przejrzystego uzasadnienia, a także było stosowane z ostrożnością.
- 2.2.2 Właściciele **powinni określić**, kto może ich reprezentować podczas obrad zgromadzenia wspólników lub akcjonariuszy oraz kto może oddać w ich imieniu głos w przypadku nieobecności. W przypadku osób niepełnoletnich oraz jeśli któryś z właścicieli jest długotrwale nieobecny na zgromadzeniach, **zaleca się** staranne określenie praw i obowiązków ich reprezentantów.
- 2.2.3 Prawo głosu powinno być ściśle uzależnione od liczby udziałów lub akcji w przedsiębiorstwie. Uprzywilejowanie pojedynczych właścicieli lub grup właścicieli wymaga jasnych reguł oraz wyraźnego uzasadnienia. **Zaleca się** stosowanie ich z ostrożnością.
- 2.2.4 **Zaleca się**, aby polityka dostępu do informacji:
- dawała właścicielom jasny obraz sytuacji ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstwa, jak również zachowanie wartości i celów właścicieli,
 - dawała właścicielom jasny obraz najważniejszych aspektów działalności firmy oraz umożliwiała zrozumienie jej strategii,
 - wzmacniała więź właścicieli z przedsiębiorstwem.

Zaleca się również opracowanie reguł korzystania z prawa do informacji przez właścicieli oraz sformułowanie środków zaradczych wobec ewentualnych nadużyć tego prawa.

2.2.5 Właściciele **powinni ustalić**, czy członkowie rodziny właścicielskiej, jak wielu z nich oraz na jakich warunkach mogą pracować w lub dla przedsiębiorstwa oraz kto może otrzymywać świadczenia od przedsiębiorstwa.

W przypadku, gdy w firmie pracują członkowie rodziny właścicielskiej, **zaleca się** opracowanie zasad ich naboru i wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich zatrudnienie.

2.2.6 Właściciele **powinni jasno określić** własne prawa i obowiązki, które wynikają z własności. Dotyczy to w szczególności:

- udziału w zgromadzeniu wspólników lub akcjonariuszy,
- wykonywania prawa głosu,
- udziału w zysku generowanym przez przedsiębiorstwo,
- poufności danych wewnętrznych firmy i rodziny,
- zakazu konkurencji,
- gwarancji, że sytuacje takie jak: rozwód, dziedziczenie ustawowe i/lub podatek od spadków i darowizn będą wpływać na przedsiębiorstwo w jak najmniejszym stopniu.

Ponadto **zaleca się** właścicielom, aby sporządzili interczyzy/umowy przedślubne oraz testamenty, które będą zgodne z postanowieniami umów spółki.

3. RADA NADZORCZA

Wraz ze wzrostem wielkości firmy oraz coraz większej złożoności stosunków rodzinnych **zaleca się** powołanie samodzielnej, dobrowolnej rady nadzorczej również w tych przedsiębiorstwach, w których nie jest to wymagane prawem. Powołanie rady nadzorczej może pomóc w zapewnieniu jakości i obiektywizmu procesów doradczych i kontrolnych w przedsiębiorstwie. Podjęcie decyzji o powołaniu rady powinno skutkować przestrzeganiem poniższych zasad.

3.1 Zadania i struktura rady nadzorczej

3.1.1 Właściciele **powinni jasno wyznaczyć** zadania i zakres odpowiedzialności rady nadzorczej.

W szczególności **powinni** określić, czy i w jakim zakresie rada jest odpowiedzialna za:

- powoływanie i odwoływanie członków zarządu, jak również inne decyzje w sprawie osób zarządzających,
- decyzje dotyczące przewodniczącego/sekretarza, regulaminu oraz inne decyzje dotyczące wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa,
- zatwierdzanie strategii przedsiębiorstwa, nadzwyczajnych środków zarządczych oraz innych najważniejszych decyzji,
- zatwierdzanie rocznego sprawozdania finansowego i podziału zysków,
- umowy z właścicielami, członkami rodziny właścicielskiej oraz członkami rady nadzorczej

oraz czy i w jakim stopniu jej decyzje są nadrzędne wobec decyzji właścicieli.

3.1.2 Treść, zakres, sposób oraz częstotliwość raportowania radzie nadzorczej **powinny być** jednoznacznie określone. To samo dotyczy wynikającego z nich prawa rady nadzorczej do informacji, jak i możliwości i zakresu cedowania na radę nadzorczą praw właścicieli do informacji. Zasady raportowania i dostępu do informacji powinny być tak zaprojektowane, aby rada nadzorcza i jej członkowie każdorazowo mogli w sposób nieograniczony sprawować swoje obowiązki.

3.1.3 Wewnętrzna struktura oraz procesy decyzyjne **powinny podlegać** kontroli, aby rada nadzorcza mogła spełniać powierzone jej zadania. W szczególności **powinno się** zagwarantować:

- odpowiednią częstotliwość spotkań członków rady nadzorczej,
- regularne sprawdzanie efektywności (ewaluacja),
- ofertę szkoleń i dalszego rozwoju dla członków rady nadzorczej w zakresie wykonywanych przez nią zadań.

3.2 Skład organu nadzorczego

3.2.1 Wielkość, struktura oraz skład rady nadzorczej, jak również kwalifikacje jej członków **powinny** zależeć od wielkości i złożoności struktury właścicielskiej oraz przyjętego zakresu odpowiedzialności.

Najlepsze praktyki **zalecają**, by w skład rady nadzorczej wchodziło od 4 do 7 członków.

Zaleca się właścicielom, aby wzięli pod uwagę, że rada nadzorcza niezależna od rodziny może poprawić jakość i obiektywizm swojej pracy.

3.2.2 Właściciele **powinni** zatem w szczególności określić:

- w jakim stopniu członkowie rodziny mogą lub **powinni** zasiadać w gremium rady nadzorczej,
- w jaki sposób powołuje się lub odwołuje przewodniczącego rady nadzorczej i jej członków,
- jaka liczba głosów wymagana jest przy wyborach,
- jakie kompetencje zawodowe i osobiste muszą spełnić członkowie rady nadzorczej,
- jak długo trwa kadencja członków rady nadzorczej oraz czy są ograniczenia wiekowe czy też maksymalna liczba kadencji.

3.2.3 Do rady nadzorczej **powinni** należeć członkowie, którzy posiadają kompetencje oraz kwalifikacje niezbędne do wykonywania swoich zadań. Członkowie ci **powinni** zawsze działać w interesie firmy rodzinnej oraz jej właścicieli.

Członkowie rady nadzorczej **powinni** się identyfikować z wartościami i celami właścicieli.

Przewodniczący rady nadzorczej jest łącznikiem interesów rodziny i biznesu. Dlatego musi cieszyć się zaufaniem właścicieli.

3.2.4 Właściciele **powinni** określić, czy i na jakich warunkach osoba, która rezygnuje z funkcji w zarządzie, może przyjąć stanowisko w radzie nadzorczej, a w szczególności zostać jej przewodniczącym.

Zaleca się, by rady nadzorcze firm rodzinnych nienotowanych na giełdach, także zastosowały obowiązującą w Polsce zasadę two-tier board system, czyli oddzielności funkcji prezesa zarządu i przewodniczącego rady nadzorczej.

3.2.5 Wybierając członków rady nadzorczej **powinno się** unikać konfliktu interesów.

3.3 Wynagrodzenie, odpowiedzialność

3.3.1 Członkowie rady nadzorczej **powinni** otrzymywać odpowiednie wynagrodzenie – zasady jego przyznawania muszą być wcześniej jasno określone.

3.3.2 Podstawy i zakres potencjalnej odpowiedzialności członków rady nadzorczej **powinny** być jasno uregulowane.

4. ZARZĄD

Zarząd prowadzi przedsiębiorstwo rodzinne w oparciu o reguły prawa, wartości i cele określone przez właścicieli oraz o określone przez nich zasady (umowę spółki / statut, regulamin i inne). **Powinien** uwzględnić następujące reguły.

4.1 Rola zarządu

- 4.1.1 Zarząd **powinien dbać** o strategię rozwoju przedsiębiorstwa uwzględniając wartości i cele właścicieli, regularnie konsultować ją z właścicielami i/lub powołanym przez nich organem nadzorczym oraz dbać o jej wdrożenie.
- 4.1.2 Zarząd **powinien** zapewnić prowadzenie działalności zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, jak i wewnętrznymi regulacjami przedsiębiorstwa (*compliance*). **Powinien** przy tym uwzględniać wartości i cele właścicieli, a także adekwatność podejmowanych decyzji do poziomu ryzyka.
- 4.1.3 O wynikach swojej działalności zarząd **powinien** informować właścicieli i/lub powołany przez nich organ nadzorczy. Szczegóły muszą być zgodne z punktem 3.1.2.

4.2 Skład zarządu

- 4.2.1 Na wielkość, strukturę oraz skład zarządu **powinny** wpływać wielkość firmy, wymagania rynkowe oraz zakresy obowiązków.
- 4.2.2 Jeśli zarząd składa się z większej liczby członków **należy zdecydować**, czy zostanie powołany prezes zarządu oraz, czy ewentualnie (dodatkowo) poszczególnym członkom zarządu przyporządkowane zostaną określone funkcje/zakresy działalności przedsiębiorstwa. W tym celu **powinno się** opracować regulamin oraz plan podziału zadań, które określałyby, kto o tym decyduje.

- 4.2.3 Właściciele **powinni** jednoznacznie określić, czy i na jakich warunkach odbywa się powoływanie/odwoływanie członków rodziny do/z zarządu oraz kto o tym decyduje.

To samo dotyczy udzielania absolutorium, określenia zapisów umów z członkami zarządu (w tym ich wynagrodzenia) oraz innych kwestii dotyczących członków zarządu.

Należący do zarządu członkowie rodziny właścicielskiej oraz osoby niezależne od rodziny **powinni** być jednakowo traktowani. Dotyczy to również ustaleń opisanych w punkcie 4.2.2 (regulamin oraz plan podziału zadań).

Szczególnie w przypadku, gdy firma ma wielu właścicieli, **zaleca się** włączenie członków zarządu nienależących do rodziny w cały proces decyzyjny.

- 4.2.4 Przedsiębiorstwa rodzinne **powinny** posiadać długoterminową strategię procesu sukcesji. **Zaleca się**, aby zawierała ona przynajmniej określenie granicy wieku członków zarządu, zasady przygotowania potencjalnych sukcesorów oraz zasady wyboru sukcesora, jak również harmonogram procesu sukcesji.

Ponadto w tworzenie planu postępowania w przypadku nagłej sukcesji **powinien** zostać zaangażowany zarząd.

4.3 Wynagrodzenie, odpowiedzialność

4.3.1 Za swoją pracę członkowie zarządu **powinni** otrzymywać odpowiednie wynagrodzenie.

Należy przy tym określić:

- kto jest odpowiedzialny za decyzję o wynagrodzeniu,
- w jaki sposób ją ogłosić,
- kto i w jakim stopniu zostanie poinformowany o wysokościach wynagrodzeń.

4.3.2 **Należy** jasno określić zakresy odpowiedzialności członków zarządu.

5. SPRAWOZDANIE FINANSOWE ORAZ NADWYŻKA FINANSOWA

Firmy rodzinne muszą poświęcić szczególną uwagę zagwarantowaniu płynności finansowej, również w strategii międzypokoleniowej. To od płynności finansowej przedsiębiorstwa zależy byt rodziny. Podczas przygotowywania sprawozdania finansowego oraz decyzji o przeznaczeniu nadwyżki finansowej **należy pamiętać** o następujących elementach.

5.1 Sprawozdanie finansowe

- 5.1.1 Podczas przygotowywania sprawozdań finansowych właściciele **powinni** w szczególności określić metodologie wyceny składników majątkowych i zobowiązań przedsiębiorstwa, przy czym **zaleca się** postępowanie zgodnie z zasadą ostrożności.
- 5.1.2 **Zaleca się** zlecenie audytu sprawozdania finansowego biegłemu rewidentowi – nawet jeśli na firmie nie ciąży taki obowiązek prawny.
- 5.1.3 Wybór biegłego rewidenta oraz zlecenie mu kontroli sprawozdania finansowego **powinny** należeć do właścicieli i / lub do powołanego przez nich organu nadzorczego.
- 5.1.4 Sprawozdanie finansowe **powinni** zatwierdzić właściciele i / lub powołany przez nich organ nadzorczy.
- 5.1.5 Zanim właściciele lub powołany przez nich organ nadzorczy podejmą decyzję o zatwierdzeniu rocznego sprawozdania finansowego, **powinni** mieć możliwość jego analizy, jak również możliwość analizy raportu biegłego rewidenta oraz skonsultowania z rewidentem wszelkich niejasności.

5.2 Przeznaczenie nadwyżki finansowej

- 5.2.1 Nadwyżka finansowa **powinna** wspierać określone przez właścicieli cele utrzymania płynności finansowej, rentowności oraz wzrostu.
- 5.2.2 Właściciele **powinni** upewnić się, że wystarczająca część zysku po opodatkowaniu zasila kapitał własny przedsiębiorstwa. **Powinni** również zagwarantować sprawiedliwy podział dywidendy tak, aby uniknąć konfliktów wśród właścicieli.
- 5.2.3 Aby ułatwić właścicielom zachowanie obiektywizmu w decyzjach dotyczących interesów firmy i rodziny, **zaleca się** uzależnienie – w granicach określonych prawem - wypłaty dywidend od osiągnięcia konkretnych wskaźników finansowych.
- 5.2.4 **Zaleca się** również zapisanie najważniejszych zasad polityki rachunkowości w statucie lub umowie spółki, aby tym samym stworzyć reguły dla wszystkich zaangażowanych.
- 5.2.5 Mechanizmy obliczania i podziału dywidendy **powinny** być transparentne dla właścicieli.

6. PRZENIESIENIE WŁASNOŚCI. REZYGNACJA Z WŁASNOŚCI

Aby zachować własność w rękach rodziny w długim okresie, właściciele **powinni** zadbać o odpowiednie mechanizmy. Prowadzi to do opracowania zasad ograniczających możliwości przekazywania udziałów lub akcji osobom spoza rodziny – zasady te równoważą interesy rodziny oraz interesy właściciela. Biorąc pod uwagę powyższe, dobry ład musi uwzględniać następujące zapisy.

6.1 Właściciele **powinni** jednoznacznie określić, komu mogą przekazać udziały lub akcje w przedsiębiorstwie (w zależności od formy spółki oraz rodzaju akcji ograniczenie zbywalności nie zawsze będzie możliwe).

Powinni również określić warunki oraz skutki prawne przekazania udziałów lub akcji osobom spoza rodziny - wbrew określonym zasadom.

Zasady **powinny** dotyczyć zarówno przekazania lub sprzedaży udziałów, jak i ich dziedziczenia.

6.2 Właściciele **powinni** w szczególności jasno określić:

- pod jakimi warunkami,
- kiedy,
- według jakiego sposobu wyceny,
- z jakimi warunkami spłaty

właściciel może wycofać się z przedsiębiorstwa.

Zaleca się, aby właściciele określili, w jaki sposób zapewnią środki finansowe na ewentualne odkupienie udziałów lub akcji od pozostałych właścicieli.

6.3 Właściciele mogą rozważyć ewentualność przekazania własności firmy i/lub majątku prywatnego w ręce fundacji rodzinnej. W takim przypadku właściciele **powinni** jasno określić i zapisać w statucie fundacji:

- kto jest beneficjentem fundacji, jakie świadczenie, po spełnieniu jakich warunków i przez jaki czas beneficjenci mają prawo otrzymywać,
- jakie organy fundacji powołują do życia, np. rada fundacji, protektor, itd. oraz jakie są ich prawa i obowiązki,
- w jurysdykcji jakiego kraju najkorzystniej będzie powołać do życia fundację rodzinną, a co się z tym wiąże czy bardziej korzystna będzie forma fundacji rodzinnej czy trustu rodzinnego.

7. ŁAD RODZINY

Jeśli właściciele chcą utrzymać przedsiębiorstwo w rękach rodziny, nie mogą skupiać się tylko na interesach przedsiębiorstwa, lecz również w profesjonalny i odpowiedzialny sposób uwzględniać interesy rodziny.

Zaleca się spisanie Konstytucji Rodzin, w której uchwycone będą i tym samym uregulowane elementy ładu rodzinnego, którego celem jest umocnienie w członkach rodziny poczucia przynależności do rodziny oraz ich identyfikacji z firmą rodzinną. Dodatkowo celem ładu rodziny jest unikanie potencjalnych konfliktów oraz ich szybkie i łatwe rozwiązywanie.

Przedsiębiorstwo rodzinne i rodziny właścicielskie tak bardzo różnią się między sobą, że nie sposób określić uniwersalnych zapisów dobrego ładu rodziny.

W zależności od wielkości firmy i rodziny, złożoności oraz historii działalności, każda rodzina **powinna** sama znaleźć najlepsze rozwiązanie i spisać je w Konstytucji Rodziny, uwzględniając przy tym następujące elementy.

7.1 Podstawy: wizja długowieczności

7.1.1 Przedsiębiorstwa mogą pozostać przedsiębiorstwami rodzinnymi tylko tak długo, jak długo uda im się zachować możliwie największą jednogomyślność rodziny właścicielskiej oraz jak długo celem rodziny będzie zachowanie przedsiębiorstwa w ich rękach.

Właścicielom **zaleca się** zwrócenie szczególnej uwagi na te aspekty. **Zaleca się** również szczególną troskę nie tylko o interesy firmy, ale i o interesy rodziny.

7.1.2 Rodzina właścicielska **powinna** wypracować swoje wartości i cele, określić wartości i cele przedsiębiorstwa oraz uwzględnić je w wizji przedsiębiorstwa i uchwycić w Konstytucji Rodziny. **Powinna** wziąć pod uwagę zarówno aspekty materialne, jak i aspekty emocjonalne.

7.1.3 Ład Rodziny **powinien** również określać:

- kto należy do rodziny właścicielskiej (np. współmałżonkowie),
- na jakich warunkach nowi członkowie rodziny mogą być przyjęci do grona właścicieli,
- na jakich warunkach można stracić prawo przynależności do grona właścicieli,
- kto ma prawo głosu w kwestiach Ładu Rodziny.

Dobry Ład Rodziny **powinien** także odpowiadać na pytanie, w jaki sposób rodzina przygotowuje kolejne pokolenie do przejęcia odpowiedzialności za firmę w przyszłości oraz jak traktuje się członków rodziny, którzy nie są właścicielami, ale ponoszą odpowiedzialność za byt rodziny i firmy.

7.2 Reguły

7.2.1 **Zaleca się** określenie reguł organizacyjnych wewnątrz rodziny właścicielskiej, w szczególności:

- reguł komunikacji wewnątrz rodziny i wewnątrz firmy, a także reguł wypowiedzi publicznych,
- reguł rozwiązywania konfliktów,
- reguł zachowania w sytuacjach nagłych.

7.2.2 W przypadku naruszenia obowiązujących zasad, przyczyny konfliktu, jak również działania i skutki konfliktu **powinny** być jawne dla wszystkich członków rodziny. Dotyczy to również sposobu rozwiązania konfliktów i naprawienia szkód.

7.2.3 **Zaleca się** zarządzanie konfliktem w taki sposób, aby trudna sytuacja w rodzinie nie wpływała na sytuację w przedsiębiorstwie.

7.3 Wspólna aktywność rodzinna

7.3.1 Im większa rodzina właścicielska, tym bardziej **zalecane jest** regularne spędzanie czasu w ramach wspólnych aktywności rodzinnych oraz zdefiniowanie, kto będzie odpowiedzialny za ich organizację.

7.3.2 Każda rodzina właścicielska **powinna** odpowiednio wcześniej zadbać o kompetencje przyszłych właścicieli zapewniając tym samym ich zdolność do podejmowania najważniejszych decyzji w przyszłości. **Zaleca się** włączenie do programu rozwoju kompetencji również członków dalszej rodziny, aby ułatwić im zrozumienie szczególnych cech rodziny.

7.4 Wdrożenie ładu rodzinnego

- 7.4.1 Rodzina właścicielska **powinna** wyznaczyć osobę odpowiedzialną za skonkretyzowanie, wdrożenie i rozwój ładu rodziny.
- 7.4.2 Profil kompetencji, czas kadencji oraz sposób wyboru **powinna** określić rodzina właścicielska.

8. OPRACOWANIE I MOC OBOWIĄZYWANIA WŁASNEGO ŁADU RODZINNEGO

Ład rodzinny może przyjmować formalny kształt lub też funkcjonować w sposób nieformalny. Ta druga opcja dominuje w firmach rodzinnych prowadzonych przez pierwsze pokolenia, w których założyciele jednocześnie zarządzają firmą i znają każdy jej aspekt. **Zaleca się** sformalizowanie systemu ładu w drugim i kolejnych pokoleniach – następcy dziedziczą firmę, rodzina się rozrasta, wielu członków kolejnych pokoleń nie pracuje w firmie, a więc i niekoniecznie zna wszystkie zasady i procedury jej funkcjonowania.

- 8.1** Każdej firmie i rodzinie **zaleca się** opracowanie indywidualnych reguł na podstawie zapisów niniejszego *Kodeksu*.
- 8.2** Rodzina właścicielska **powinna** wspólnie opracować i uchwalić reguły *Kodeksu*. Proces wspólnych dyskusji i wymiany poglądów jest często ważniejszy niż wypracowany efekt.
- 8.3** Rodzina właścicielska **powinna** regularnie aktualizować zapisy *Kodeksu* i dopasowywać je do aktualnych potrzeb. Dlatego powinna odpowiednio wcześniej ustalić, które elementy *Kodeksu* mogą podlegać zmianom, w jaki sposób i na jakich warunkach.
- 8.4** Rodzina **powinna** również zadbać o konsekwencje prawne *Kodeksu* i jego postanowień, w szczególności zapewnić wykonalność (nie wszystkie bowiem postanowienia *Kodeksu* będą wprost obowiązujące prawnie) i zgodność *Kodeksu* z obowiązującymi powszechnie przepisami prawa, umowami spółki i innymi dokumentami prawnymi.