# Strefa Seniora – jak zapewnić sobie spokojne życie po przekazaniu firmy?

Podczas kilku ostatnich lat pracy doradczej z firmami rodzinnymi udało mi się wypracować narzędzia, które bardzo przydają się przy planowaniu sukcesji oraz międzypokoleniowym zarządzaniu majątkiem, w którym się specjalizuję. Chciałbym się dzisiaj podzielić jednym z nich, które polega na podziale majątku rodzinnego na tzw. **Strefę Seniora** oraz **Strefę Juniora**. Ten prosty zabieg pomaga w prawnym i finansowym zabezpieczeniu seniorów, szczególnie w okresie posukcesyjnym, kiedy firma rodzinna zarządzana jest już przez sukcesorów. Spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem podczas szkoleń prowadzonych w ramach projektu Firmy Rodzinne II.



**Łukasz Martyniec**
doradca sukcesyjny, prawnik, wykładowca, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, redaktor naczelny portalu planowaniespadkowe.pl

Sto lat! Sto lat! Niech żyje, żyje nam!
Ta popularna piosenka śpiewana przy okazji każdych niemal urodzin przypomina o pewnym istotnym z punktu widzenia sukcesji majątkowej ryzyku – **ryzyku długiego życia**, które przy dzisiejszym rozwoju medycyny staje się coraz bardziej realne. Proszę wyobrazić sobie, że rzeczywiście dożywamy przysłowiowej setki. Jeżeli, powiedzmy, w wieku 65 lat przekażemy dzieciom działającą firmę rodzinną – mamy przed sobą jeszcze 35 lat... potrzeb finansowych! Nie chcemy przecież rezygnować z dobrych wakacji, przyzwoitego samochodu, ani też zamieniać domu na mniejszy!

Strefa Seniora powinna być **strefą komfortu**. Po to przecież przez całe życie ciężko pracowaliśmy. Aby zagwarantować sobie na ten okres życia status „bogatej babci", jak wyraziła się jedna z uczestniczek organizowanej przez IFR konferencji na temat tego, czy przekazać dzieciom firmę za darmo, czy odpłatnie; warto zadbać o kilka spraw, o których poniżej.

## Po pierwsze majątek

W Strefie Seniora powinny znaleźć się składniki majątku, które potrzebne są nam na tym etapie życia. Nie należy zbyt wcześnie opróżniać Strefy Seniora. Na pewno należy do niej dom oraz – być może – inne składniki majątku, najlepiej takie, które nie wymagają od nas zbyt wiele pracy i staranności, ale przynoszą pasywne przychody.

Wielu seniorów planuje pozostawienie sobie własności firmy rodzinnej dożywotnio, nawet, jeśli dzieci już od dawna z sukcesem przejęły zarządzanie nią. Jest to decyzja słuszna, jeśli nie zapewniliśmy sobie przychodów z innych źródeł i musimy liczyć na dywidendę lub zysk z firmy rodzinnej. Lecz z drugiej strony – jak długo dzieci będą musiały liczyć na to, że rodzice udzielą im absolutorium jako członkom zarządu? Kiedy wreszcie mają być samodzielne? Jak same skończą 70 lat? Jeśli ryzyko długiego życia się zrealizuje – tak właśnie może to wyglądać...

O umiejscowieniu własności udziałów w międzypokoleniowej sztafecie powinien decydować jeszcze jeden czynnik: czy udziały powinny pozostawać w Strefie Seniora, aby zyski z firmy mogły ją powiększać, czy też lepiej byłoby, gdyby własność (przynajmniej jej istotna część) przeszła wcześniej na dzieci, aby z zysków wypracowanych przez firmę można było budować nowe, innowacyjne przedsiębiorstwa, na które pracuje już młodsze pokolenie. Często nie jest to łatwa decyzja.

## Po drugie przychody

Dżentelmeni podobno nie rozmawiają o pieniądzach. Choć osobiście sądzę, że to tylko oficjalna wersja. Ile pieniędzy potrzebujemy miesięcznie lub rocznie, aby zachować zakładany poziom życia? Jak te potrzeby mogą kształtować się w przyszłości ze względu na pogarszający się stan zdrowia i koszty leczenia? Czy przydałby się fundusz na awaryjne wydatki i ile powinien on wynosić, tak, aby uniknąć konieczności zaciągania kredytów w podbramkowych sytuacjach? Skąd mamy brać pieniądze? Bo jeśli z firmy rodzinnej, to w perspektywie 15 czy 20 lat może okazać się, że... jej nie będzie. Jeśli zostanie sprzedana, zostaną w rodzinie pieniądze. Lecz jeśli zlikwidowana? Na co lub kogo będziemy wtedy liczyć, sami mając po 90 lat?

Idealnie byłoby, aby przychody seniorów tylko w części, o ile w ogóle, zależne były od istnienia i sytuacji firmy rodzinnej. Jeśli nie przekazujemy firmy już jutro i mamy zamiar popracować aktywnie jeszcze przez 5-15 lat – to jest właśnie czas, aby podjąć działania w tym kierunku. I to tak, aby dać jak najmniej zarobić branży finansowej, czyli z głową. Warto zająć się obliczaniem tego planu odpowiednio wcześnie, żeby zdążyć zbudować kapitał, jeśli okaże się niezbędną częścią układanki...

## Po trzecie bezpieczeństwo prawne

Jeżeli udziały w firmie rodzinnej stanowią element Strefy Seniora, który ma mu zapewnić część przychodów na emeryturze, powinny być zabezpieczone od strony prawnej. Chodzi o eliminację ryzyka gospodarczego – seniorzy nie powinni odpowiadać własnym majątkiem za zobowiązania firmy, szczególnie kiedy ich wpływ na podejmowanie bieżących decyzji jest ograniczony. Warto tak dobrać formę prawną prowadzonego przedsiębiorstwa oraz formalne funkcje, które sprawują seniorzy, aby wyłączyć ich odpowiedzialność za zobowiązania firmy.

Jeśli rzeczywiście przyjmiemy, że jeden z seniorów (bardzo często małżonków) w dobrym zdrowiu dożywa stu lat – warto uświadomić sobie, ile rzeczy może się w międzyczasie wydarzyć. Nie tylko z nim, ale także z drugim partnerem lub nawet z dziećmi. Mam na myśli ziszczenie się różnego rodzaju ryzyka osobowego, których życie nam przecież nie oszczędza, a przy przyjęciu odpowiednio długiej skali czasu – stają się pewnikiem, a nie ewentualnością. Choroba, wypadek lub śmierć mogą dotknąć każdego. Dlatego tak ważne jest, aby mieć kontrolę nad prawnymi konsekwencjami tych zdarzeń. Aby zapewnić sobie dostęp do gotówki oraz pozostałego majątku, a także – co jest jeszcze ważniejsze – uniknąć współwłasności. Dziedziczenie ustawowe ma to do siebie, że wszyscy członkowie rodziny nabywają spadek w określonych częściach ułamkowych, a następnie powinni przeprowadzić zgodny dział spadku, względnie tolerować współwłasność na poszczególnych składnikach majątku rodzinnego. A tutaj nietrudno już o różnice zdań oraz rozbieżność interesów. Jeśli zatem zależy nam na dobrych relacjach rodzinnych – piszmy właściwie przemyślane testamenty, które powinny uwzględniać różne scenariusze wydarzeń.

Te oraz inne, opracowane przeze mnie reguły międzypokoleniowego zarządzania majątkiem, w wielu rodzinach pomogły już ułatwić rozważania o sukcesji i zadbać o zachowanie relacji rodzinnych w należytym porządku. Umiejętność zakwalifikowania poszczególnych składników majątku do jednej ze stref, a także prawne i finansowe zabezpieczenie całości planu sukcesji, konieczne jest, aby można było liczyć na jego powodzenie. ●

## STREFA SENIORA:

Zaliczamy do niej wszystkie te składniki majątku, które stanowią zabezpieczenie majątkowe obojga seniorów, przy założeniu, że przynajmniej jedno z nich dożyje przysłowiowych stu lat. Chodzi o to, aby wyodrębnić te składniki, które dzieci otrzymają dopiero po śmierci drugiego rodzica, a żyjący rodzic będzie mógł nimi dysponować samodzielnie, do końca swoich dni.

Majątkiem zaliczanym do Strefy Seniora jest najczęściej dom, w którym mieszkają seniorzy oraz inne składniki majątku (nieruchomości, udziały w spółkach, aktywa płynne), które będąc w dyspozycji seniorów przynoszą im przychód pasywny (czynsz dzierżawny, dywidendy, odsetki od kapitału) i które mogą być w każdej chwili sprzedane. Zabezpieczeniem Strefy Seniora są odpowiednio sporządzone testamenty. Warto też wiedzieć, ile tak naprawdę potrzebujemy pieniędzy na utrzymanie właściwego poziomu życia oraz czy nie przydałyby się pewne kapitały rezerwowe, przeznaczone na finansowanie ponadstandardowych potrzeb.

## STREFA JUNIORA:

Tu znajdują się z kolei wszystkie te składniki majątku rodzinnego, które już trafiły albo mają trafić w ręce dzieci – może się to odbyć drogą darowizny albo sprzedaży (warto przy tym określić termin, który zostanie wpisany w harmonogram wykonawczy planu sukcesji). Niektóre składniki majątkowe powinny być przekazane pokoleniu niżej w miarę szybko (najczęściej są to składniki przeznaczone do wykorzystania prywatnego, jak mieszkanie czy dom oraz udziały w spółkach, jeśli dziecko odpowiedzialnie przejmie już zarządzanie daną spółką), inne zaś dopiero po upływie ustalonego czasu, bądź po spełnieniu określonych kryteriów. Można np. umówić się, że udziały w spółce będą przekazywane na rzecz sukcesorów stopniowo, przy założeniu, że spółka pod ich rządami będzie przynosić zyski lub zwiększać obroty – pozwoli to na późniejszą ewentualną zmianę decyzji co do parytetu udziałów, gdyby okazało się, że relacje pomiędzy wspólnikami (rodzeństwem) albo ich postawa uległy zmianie.

**Uwaga:** Rola seniora oraz juniora nie jest zależna od wieku! Chodzi o funkcję, jaką spełniamy w rodzinie. Juniorzy przecież, jeśli mają już własnych partnerów życiowych oraz małoletnie dzieci, także w swoich rodzinach pełnią rolę seniorów, nawet, jeśli nie ukończyli jeszcze 30 lat.