

EWA M. KWIATKOWSKA^a

INSTYTUCJA ZARZĄDU SUKCESYJNEGO – NIEZAUWAŻONA SZANSA?

IS THE INSTITUTION OF SUCCESSION MANAGEMENT AN UNNOTICED OPPORTUNITY?

The institution of succession management was implemented in the Polish legal framework by the provisions of the Act of 5 July 2018 on the Succession Management of a Natural Person's Enterprise and other Facilitations connected with Business Succession. This institution allows sole proprietors to ensure business continuity in the event of their death. On average, around 1,000 entrepreneurs monthly are removed from the Central Registration and Information on Business database (CEIDG) due to the death of these entrepreneurs. Although sole proprietorship is the most popular form of conducting business, the utilization of this institution is negligible. The aim of the article is to highlight potential reasons of this state of affairs. Both, quantitative and qualitative research methods were employed. Data from CEDIG, covering over four and a half years since the implementation of the act on succession management, were analysed. The research included data related to the succession manager appointment by entrepreneurs during their lifetime, as well as cases related to the appointment of such a manager by heirs after the entrepreneur's death. The results indicate that only a small percentage of entrepreneurs appointed a succession manager. The vast majority of succession managers performing their duties were appointed by entrepreneurs' heirs. Sixteen in-depth interviews were conducted with sole proprietors, with the aim of illustrating their knowledge and attitudes related to the discussed issues. The entrepreneurs indicate that they did not appoint a succession manager due to their lack of knowledge of the institution in question. Any potential change in future behaviour would require an effective information campaign.

Keywords: succession management; Central Registration and Information on Business database (CEIDG); sole proprietorship; business continuity; succession

Implementowana do prawa polskiego instytucja zarządu sukcesyjnego regulowana przepisami ustawy z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw umożliwia przedsiębiorcom prowadzącym działalność w formie jednoosobowej działalności gospodarczej zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw w wypadku ich śmierci. W Polsce jest to najpopularniejsza forma prowadzenia działalności, a z powodu śmierci przedsiębiorcy z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) wykreślanych jest średnio około 1000 przedsiębiorców miesięcznie. Pomimo tego wykorzystanie instytucji zarządu sukcesyjnego jest znikome. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o potencjalne przyczyny takiego stanu rzeczy. Materiał

^a Kozminski University, Warsaw, Poland / Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, Polska
ekwiatkowska@kozminski.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0001-7576-1996>

empiryczny stanowią badania zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Na podstawie danych z bazy CEIDG obejmujących ponad cztery i pół roku obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym w polskim porządku prawnym dokonano analizy wykorzystania instytucji zarządu sukcesyjnego przez przedsiębiorców. Przeanalizowano dane dotyczące zarówno powoływania przez przedsiębiorców za życia zarządcy sukcesyjnego, jak i przypadków związanych z powoływaniem go przez spadkobierców już po śmierci przedsiębiorcy. Zaprezentowane statystyki wskazują na niewielki odsetek przedsiębiorców, którzy za swojego życia powołali zarządcę sukcesyjnego. Jednocześnie zdecydowana większość pełniących swoje obowiązki zarządców sukcesyjnych została powołana przez spadkobierców już po śmierci przedsiębiorcy. Materiał empiryczny stanowi również 16 pogłębionych wywiadów z przedsiębiorcami prowadzącymi działalność gospodarczą na podstawie wpisu w CEIDG, których celem była egzemplifikacja ich wiedzy i postaw związanych z omawianą problematyką. Respondenci wskazują, że nie powołują zarządcy sukcesyjnego, gdyż nie mają wiedzy na temat przedmiotowej instytucji, a ewentualna zmiana ich postępowania wymagałaby przeprowadzenia skutecznej kampanii informacyjnej.

Słowa kluczowe: zarząd sukcesyjny; Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej (CEIDG); jednoosobowa działalność gospodarcza; ciągłość działalności gospodarczej; sukcesja

I. WPROWADZENIE

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej umożliwiającą kontynuację działalności przedsiębiorstwa osoby fizycznej po śmierci przedsiębiorcy weszła w życie 25 listopada 2018 r.¹, czyli obowiązuje w polskim porządku prawnym już ponad pięć lat. Przed jej wejściem w życie dostrzegano problem dyskontynuacji przedsiębiorstwa w następstwie śmierci przedsiębiorcy. Brakowało kompleksowego rozwiązania pozwalającego na płynne kontynuowanie działalności gospodarczej. Organizacje przedsiębiorców zgłaszały postulaty zapobieżenia takiemu stanowi rzeczy. Również w piśmiennictwie dostrzeżono ten problem. Zauważono potrzebę stworzenia instrumentów, które pozwolą na zapobieżenie upadkowi przedsiębiorstwa na skutek śmierci przedsiębiorcy (zob. np. Bieluk, 2019, s. 2; Pazdan i Bieranowski, 2021, s. 9; Wrzecionek, 2020, s. 59).

Przedmiotowa regulacja została raczej pozytywnie przyjęta przez teoretyków i praktyków (Bieluk, 2019, s. XI). Cieszy się ona zainteresowaniem doktryny (Pazdan, 2021, s. 52 i literatura w przyp. 6 i 7) i jest dla obrotu prawnego rozwiązaniem potrzebnym (Celiński, 2018, s. 48). Jej wprowadzenie zostało pozytywnie przyjęte przez przedsiębiorców²; przyczyniło się do prowadzenia dyskusji na temat sukcesji przedsiębiorstw wśród samych przed-

¹ Ustawa z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, Dz. U. 2018, poz. 1629, znowelizowana ustawą z 31 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych, Dz. U. 2019, poz. 1495. Po zmianie dokonanej art. 66 pkt 1 ustawy nowelizującej jej tytuł brzmi: ustawa z 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw, t.jedn.: Dz. U. 2021, poz. 170 (dalej jako: ustawa o zarządzie sukcesyjnym).

² Ocena funkcjonowania ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw (OSR ex-post) [dalej jako: Oce-

siębiorców i prawników (Górniak, 2022, s. 35). W uzasadnieniu rządowego projektu ustawy nowelizującej m.in. przedmiotową ustawę (przedstawianego w lipcu 2019 r., w niecały rok od wejścia w życie przepisów ustawy o zarządzie sukcesyjnym) stwierdzono, że odpowiadała ona na najistotniejszy i bardzo aktualny problem sukcesji w wypadku śmierci przedsiębiorców wpisanych do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG)³. Jej celem było zapewnienie możliwości ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw w wypadku śmierci przedsiębiorców, a także ochrona interesów osób trzecich (Sieradzka, 2018, s. 1196; Świerczyński i Fuchs, 2021, s. 70). Pomimo wskazywanego dużego zainteresowania sukcesją jeszcze przed wejściem w życie ustawy o zarządzie sukcesyjnym⁴, w praktyce niewiele skorzystało z tego instrumentu. Rozwiązanie to nie przebiło się niestety do świadomości zdecydowanej większości przedsiębiorców (Wielkopolski Fundusz Rozwoju, 2022).

Pomimo niewątpliwych zalet rozwiązań zawartych w ustawie o zarządzie sukcesyjnym, ocena implementacji instytucji zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwa osoby fizycznej przeprowadzona w pierwszą rocznicę jej wprowadzenia pokazała niezwykle niski odsetek przedsiębiorców, którzy zdecydowali się na taki sposób zabezpieczenia swojej działalności na wypadek ich śmierci (Kwiatkowska i Trela, 2019, s. 241–244). Ponad cztery i pół roku od wprowadzenia tego instrumentu⁵ do polskiego porządku prawnego statystyki wskazujące odsetek przedsiębiorców, którzy za swojego życia powołali zarządcę sukcesyjnego, w dalszym ciągu są na niskim poziomie. Wobec braku istnienia w założeniach projektodawcy pożądanego poziomu – wskaźnika ewaluacji (Ocena funkcjonowania, s. 13) – bardziej niepokojącym faktem może być ograniczona wiedza, a nawet wręcz brak wiedzy na temat zarządu sukcesyjnego wśród przedsiębiorców prowadzących działalność na podstawie wpisu w CEIDG, a także niezajomość tego rozwiązania w obrocie (Grant Thornton, 2022, s. 3; Ocena funkcjonowania, s. 5). Nasuwa się pytanie, dlaczego zdecydowana większość przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą nie powołała zarządcy sukcesyjnego. Czy brak aktywności przedsiębiorców w tym zakresie nie stanowi sygnału wskazującego potrzebę dokonania zmian prawnych i faktycznych w tej instytucji? Może przedsiębiorcy w ogóle nie zdają sobie sprawy z istnienia tej instytucji? Dlaczego wśród przedsiębiorców obserwuje się tak niskie zainteresowanie tym narzędziem, szczególnie w obliczu panującej przez ponad trzy lata w Polsce i na świecie pandemii COVID-19 (stan zagrożenia epidemicznego lub stan epidemii obowiązywał na obszarze

na funkcjonowania], dokument z 22 grudnia 2022 r., przyjęty przez Radę Ministrów 9 stycznia 2023 r., s. 5 (<https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//6/12364606/12914693/dokument598648.pdf>).

³ Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych. Druk sejmowy nr 3622(2019), Sejm VIII kad., s. 2.

⁴ Ocena skutków regulacji do rządowego projektu ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej z projektami aktów wykonawczych. Druk sejmowy nr 2293(2018), Sejm VIII kad., s. 10.

⁵ Ustawa o zarządzie sukcesyjnym weszła w życie 25 listopada 2018 r. Do 22 czerwca 2023 r., czyli momentu, do którego pozyskano z CEIDG dane na temat instytucji zarządu sukcesyjnego, minęło blisko 4 lata i 7 miesięcy.

Rzeczypospolitej Polskiej od 14 marca 2020 do 1 lipca 2023 r.)⁶, która mogła mieć wpływ na postawy przedsiębiorców związane z zagrożeniem ich życia? Jedną z odpowiedzi na pytanie o tak nikłe zainteresowanie tą instytucją może być brak wiedzy na jej temat wśród przedsiębiorców czy ich mylna lub ograniczona wiedza na ten temat. Problemem może być również krótkookresowe myślenie o rozwoju. Jednak wydawać by się mogło, że szczególnie w okresie pandemii zainteresowanie instytucją zarządu sukcesyjnego powinno być wyższe (Ojczyk, 2020). W artykule zobrazowano stan rzeczy w ponad cztery i pół roku od wejścia w życie ustawy o zarządzie sukcesyjnym, zwrócono uwagę na potencjalne powody tak nikłego faktycznego zainteresowania tą instytucją, a także wskazano konieczność wprowadzenia pewnych zmian prawnych i faktycznych w omawianym przedmiocie. Materiał empiryczny stanowią głównie niepublikowane dane z bazy przedsiębiorców CEIDG (stan na 7 listopada 2019 i 22 czerwca 2023 r., komunikacja osobista) oraz pogłębione wywiady przeprowadzone w 2023 r. z 16 przedsiębiorcami prowadzącymi na podstawie wpisu w CEIDG indywidualną działalność gospodarczą. W momencie przeprowadzania wywiadów 6 z nich nie zatrudniało żadnych pracowników, lecz współpracowało z wieloma kontrahentami, 7 – zatrudniało do pięciu osób, a 3 – powyżej pięciu. Przedsiębiorca zatrudniający największą liczbę pracowników miał ponad 70 lat i zatrudniał 18 osób na umowę o pracę. W artykule uwzględniono stan prawny na dzień 31 sierpnia 2023 r.

II. ZARZĄD SUKCESYJNY W POLSKIEJ RZECZYWISTOŚCI

Instytucje prawne zmieniają się w czasie. Dzieje się tak m.in. w wyniku wpływu czynników demograficznych, społecznych, ekonomicznych i politycznych. Występujące w Polsce od 1989 r. zmiany społeczno-gospodarcze i ustrojowe oraz wprowadzenie tzw. ustawy Wilczka⁷ spowodowały m.in. dynamiczny wzrost liczby przedsiębiorstw, w tym szczególnie tych prowadzonych w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (Kwiatkowska i Treła,

⁶ Minister Zdrowia (MZ) ogłosił od 14 marca 2020 r. stan zagrożenia epidemicznego w związku z zakażeniami wirusem SARS-CoV-2 (§ 1 rozporządzenia MZ z 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz. U. z 13 marca 2020 r., poz. 433), odwołany 20 marca 2020 r. (rozporządzenie MZ z 20 marca 2020 r. w sprawie odwołania na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz. U. z 20 marca 2020 r., poz. 490). Od 20 marca 2020 r. ogłoszony został stan epidemii (§ 1 rozporządzenia MZ z 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii, Dz. U. z 20 marca 2020, poz. 491), który został odwołany 16 maja 2022 r. (rozporządzenie MZ z 12 maja 2022 r. w sprawie odwołania na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii, Dz. U. z 16 maja 2022 r., poz. 1027). Od 16 maja 2022 r. ogłoszony został stan zagrożenia epidemicznego (rozporządzenie MZ z 12 maja 2022 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz. U. z 16 maja 2022 r., poz. 1028), który został odwołany z dniem 1 lipca 2023 r. (§ 1 rozporządzenia MZ z 14 czerwca 2023 r. w sprawie odwołania na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz. U. z 16 czerwca 2023 r., poz. 1118).

⁷ Ustawa z 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz. U. 1988, Nr 41, poz. 324.

2019, s. 235–238). Po tych zmianach, z perspektywy czasu, zaobserwowano lukę *extra legem*. Dostrzeżono brak rozwiązań, które mogłyby zapewnić funkcjonowanie przedsiębiorstw należących do osób fizycznych na wypadek ich śmierci (Pazdan, 2021, s. 49). Projektowane uregulowania ustawy o zarządzie sukcesyjnym poddawane były konsultacjom społecznym, m.in. z organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców rodzinnych, a także z podmiotami zainteresowanymi biznesem rodzinnym i rozwiązywaniem ich problemów (Martyniec i Rataj, 2019, s. 48). Odpowiedzią nie tylko na prawną, lecz także na społeczną oraz ekonomiczną potrzebę wprowadzenia uregulowań spraw związanych z sukcesją takiej działalności jest ta ustawa (Blajer, 2019, s. 171; Widerski, 2023, s. 235). Jej przedmiot jest bardzo istotny, gdyż siłę polskiej gospodarki stanowią indywidualni przedsiębiorcy (Bieluk, 2019, s. XI). Jednoosobowa działalność gospodarcza jest bowiem najbardziej popularną formą prowadzenia działalności i jej znaczenie rośnie (Król, 2022, s. 4; Świerczyński i Fuchs, 2021, s. 69). Co więcej, w Polsce, odmiennie niż w innych krajach, na podstawie wpisu do CEIDG osoby fizyczne mogą prowadzić działalność gospodarczą nawet na bardzo dużą skalę (Najwyższa Izba Kontroli [NIK], 2018, s. 29). Niejednokrotnie przedsiębiorcy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą osiągają wielomilionowe obroty i zatrudniają wielu pracowników⁸. W Europie Zachodniej natomiast ta forma wykorzystywana jest raczej przez drobnych przedsiębiorców – samozatrudniających się (NIK, 2018, s. 29). Raczej regułą, a nie gospodarczym marginesem, są firmy rodzinne. W Polsce większość z nich założona została w ostatnim dziesięcioleciu XX w. Najczęściej ich właścicielami są osoby, które powołały je do życia (pierwsze pokolenie), dlatego też kwestia ich sukcesji obecnie jest, i w perspektywie kilkunastu lat będzie, istotnym problemem (Pacek, 2019, s. 60; Wojarska-Aleksiejuk i Aleksiejuk, 2019, s. 43). Przedsiębiorcy raczej rzadko zajmują się tematem sukcesji (Sieradzka, 2018, s. 1195), która nie powinna być przeprowadzana jedynie na wypadek śmierci (Górniak, 2022, s. 6). Bez względu na wielkość firmy rodzinnej planowanie sukcesyjne powinno być koniecznością. W przypadku przedsiębiorców, którzy za życia nie przygotowali w firmie transformacji pokoleniowej, regulacja wprowadzająca instytucję zarządu sukcesyjnego może być ratunkiem dla przedsiębiorstwa (Marianański, 2019, s. 18). Jest ona rozwiązaniem awaryjnym (Górniak, 2022, s. 6). Z powodu zgonu w latach 2015–2017 wykreślono z CEIDG ponad 10 tys. przedsiębiorców: 3,2 tys. w 2015 r., 3,3 tys. w 2016 r. i 3,9 tys. w 2017 r., co spowodowało utratę pracy 6,8 tys. pracowników w 2015 r., 7 tys. – w 2016 r. i 8,3 tys. – w 2017 r. (NIK, 2018, s. 22). Co więcej, w Polsce w formie jednoosobowej działalności gospodarczej czy spółki cywilnej prowadzone jest około 78% rodzinnych przedsiębiorstw (Wojarska-Aleksiejuk i Aleksiejuk, 2019, s. 44). Zgodnie z wynikami badania z 2014 r. przedstawionego przez Instytut Biznesu Rodzinnego właściciele przedsiębiorstw rodzinnych w 7 na 10

⁸ Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej z projektami aktów wykonawczych, druk sejmowy nr 2293(2018), Sejm VIII kad., s. 3.

przypadków chcą przekazać władzę w przedsiębiorstwie następnemu pokoleniu, jednak 41% przedsiębiorców o sukcesji jeszcze nie myślało. Tylko w 12% firm inicjowany jest proces sukcesji, gdyż sukcesor jest gotowy do przyjęcia tej roli (Widz i Lewandowska, 2020, s. 18–19 i 23). Wyniki badania ankietowego „Nowe rozwiązania prawne dla firm” zrealizowanego na zlecenie Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii (MPiT) przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2016 r. wskazują, że 94% badanych przedsiębiorców dostrzega problem sukcesji, a 93% uważa, że powinien być on rozwiązany w ustawowym trybie. Najlepszym rozwiązaniem, według 68,5% przedsiębiorców, byłoby umożliwienie prowadzenia po śmierci przedsiębiorcy przedsiębiorstwa w niezmienionej formie (NIK, 2018, s. 12 i 32). Tuż przed wejściem w życie ustawy o zarządzie sukcesyjnym na stronie PARP zamieszczono informację, z której wynikało, że omawiane rozwiązania skierowane są do ponad 2 mln przedsiębiorców zarejestrowanych w CEIDG. Wśród nich 60% stanowiły firmy rodzinne zatrudniające około połowę wszystkich pracowników zatrudnionych w gospodarce (PARP, 2018). Wyniki badania zrealizowanego w 2009 r. na próbie 496 przedsiębiorstw rodzinnych, z których ponad 84% prowadzone było w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (blisko 71%) lub spółki cywilnej (ponad 13%), wskazują, że w ponad 17% podmiotów sukcesja została już przeprowadzona, w blisko 30% była ona planowana w ciągu najbliższych lat, a w ponad 53% przypadków przedsiębiorcy nie byli nią zainteresowani. Brak zainteresowania w obrębie rodziny wynikał głównie z powodu: młodego wieku przedsiębiorcy – blisko 70% wskazań, braku zainteresowania sukcesją ze strony członków rodziny – ponad 22% przypadków, braku w rodzinie odpowiedniego kandydata – blisko 5%, spoza rodziny zaś głównie z powodu młodego wieku przedsiębiorcy – 63% wskazań i braku sukcesora w rodzinie – blisko 18% przypadków oraz z planowanej likwidacji działalności – ponad 10% (Surdej i Wach, 2010, s. 97, 100, 102, 117–118).

Mimo dobrowolności w korzystaniu z rozwiązania przewidzianego w ustawie o zarządzie sukcesyjnym, wyrażano nadzieję, że przedsiębiorcy, aby zabezpieczyć przyszłość swojej działalności, będącej niejednokrotnie owocem działań wielu lat, będą za życia powoływać zarządcę sukcesyjnego (Waszczuk-Napiórkowska, 2020, s. 256). Jego powołanie przez przedsiębiorcę za życia, zgodnie z art. 9 ustawy o zarządzie sukcesyjnym, jest bezpłatne i stosunkowo proste (Ciszewski, 2022, s. 131) – odpowiednie dokumenty można nawet wypełnić online w CEIDG (Ocena funkcjonowania, s. 4–5). Zapewnia też, że w chwili śmierci przedsiębiorcy, zgodnie z art. 7 ust. 1 pkt 1 ustawy o zarządzie sukcesyjnym, zarząd sukcesyjny zostaje ustanowiony i zarządca sukcesyjny natychmiast może podejmować działania. Jednakże działa on jedynie tymczasowo (Bieluk, 2019, s. XI; Blicharz, 2020, s. 25–26). Przedmiotową ustawą nie wprowadzono rozwiązania pozwalającego na trwałe zabezpieczenie funkcjonowania przedsiębiorstwa na wypadek śmierci przedsiębiorcy (Blicharz, 2019, s. 7), co może być postrzegane jako wada tego rozwiązania (Bieluk, 2019, s. XI). Dodatkowo uregulowanie przez ustawodawcę statusu prawnego zarządcy sukcesyjnego zostało dokonane w nie do końca przeje-

rzysty sposób, co może w praktyce wiązać się z wystąpieniem pewnych problemów interpretacyjnych. Taki stan rzeczy nie będzie służyć co do zasady słusznej koncepcji, pozwalającej na zapewnienie możliwości niezakłóconego działania przedsiębiorstwa po śmierci przedsiębiorcy. Samo uregulowanie kwestii związanych z sukcesją jednoosobowych działalności gospodarczych było potrzebne. Jednak skomplikowana regulacja zarządu sukcesyjnego może być powodem ograniczonego zakresu stosowania tej instytucji⁹, szczególnie wśród przedsiębiorców posiadających wiedzę na temat mankamentów omawianej regulacji.

Wprowadzenie w listopadzie 2018 r. do polskiej rzeczywistości prawnej instytucji zarządu sukcesyjnego nie spotkało się z dużą aktywnością ze strony przedsiębiorców. Niewielu z nich skorzystało z możliwości wprowadzonej ustawą uchwaloną 5 lipca 2018 r., która weszła w życie 25 listopada 2018 r., i powołało, zgodnie z art. 9 ustawy o zarządzie sukcesyjnym, zarządcę sukcesyjnego. W ciągu prawie całego pierwszego roku obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym (do 6 listopada 2019 r.) zrobiło to jedynie 10 864 znajdujących się w CEIDG przedsiębiorców, co stanowi niecałe 0,5% z 2,379 mln aktywnych w tym czasie przedsiębiorców (0,46%), przy czym ich odsetek rósł wraz z wiekiem – wśród najmłodszych (osoby w grupie wieku 18–24 lat) tylko 0,07% przedsiębiorców powołało zarządcę sukcesyjnego, a w grupie wieku 65 i więcej lat (tak samo jak w grupie wieku 80 i więcej lat) odsetek ten wyniósł już ponad 1% (1,11%)¹⁰. Nawet jednak w przypadku tych najstarszych przedsiębiorców średnio tylko 1 na 90 powołał zarządcę sukcesyjnego, który po jego śmierci mógłby płynnie kontynuować działalność gospodarczą.

W ciągu pierwszych ponad 9 miesięcy obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym (do końca sierpnia 2019 r.) zmarło 7207 przedsiębiorców. W 627 przedsiębiorstwach został ustanowiony zarząd sukcesyjny, co stanowi blisko 8,7% przedsiębiorstw, których właściciel zmarł. Jednak tylko w 151 z nich, czyli w niespełna jednej czwartej przypadków (24,1%) zarządca sukcesyjny, zgodnie z art. 9 ust. 1, powołany został przez przedsiębiorcę za jego życia. W pozostałych 476 przypadkach (75,9%) powołany został on w formie aktu notarialnego przez spadkobierców już po śmierci przedsiębiorcy (Kwiatkowska i Trela, 2019, s. 243–244, oraz niepublikowane dane z bazy przedsiębiorców CEIDG, stan na 7 listopada 2019 r.), zgodnie z procedurą znajdującą się w art. 12, przy czym enumeratywnie uprawnione, wskazane w art. 12 ust. 1 i 2 podmioty mają, zgodnie z art. 12 ust. 10, dwa miesiące na dokonanie tego przed notariuszem. W blisko 14% przedsiębiorstw zarządca powołany był przez spadkobierców w ciągu 7 dni od dnia śmierci przedsiębiorcy (66 z 476 przypadków powołania zarządcy sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy), a w ciągu pierwszych 30 dni – w 337 przypadkach. Oznacza to, że w 139 przedsiębiorstwach (blisko 3 na 10) zarządca sukcesyjny powołany

⁹ Szerzej o zarządcy sukcesyjnym i instytucjach pokrewnych Kapkowski i Kaufmann (2019, s. 54–88).

¹⁰ Więcej statystyk dotyczących zarządu sukcesyjnego w blisko rok od wejścia w życie ustawy o zarządzie sukcesyjnym zob. Kwiatkowska i Trela (2019, s. 241–244).

został w ciągu drugiego miesiąca od śmierci przedsiębiorcy (niepublikowane dane z bazy przedsiębiorców CEIDG, stan na 7 listopada 2019 r.). W tym czasie zarówno pracownicy, jak i kontrahenci zmarłego przedsiębiorcy mogli nie mieć pewności co do przyszłości funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Według stanu na dzień 22 czerwca 2023 r. w CEIDG znajdowało się ponad 2,542 mln aktywnych (ponad 3,177 mln łącznie z tymi, którzy zawiesili wykonywanie działalności gospodarczej) przedsiębiorców. W ciągu ponad czterech i pół roku obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym (do 22 czerwca 2023 r.) zarządcę sukcesyjnego powołało jedynie 52 892 przedsiębiorców, co stanowi około 2% aktywnych przedsiębiorców i niecałe 1,7% przedsiębiorców posiadających aktywną lub zawieszoną działalność gospodarczą (niepublikowane dane z bazy przedsiębiorców CEIDG, stan na 22 czerwca 2023 r.). Tak jak w przypadku danych ukazujących wykorzystanie instytucji zarządu sukcesyjnego w pierwszą rocznicę wprowadzenia tego instrumentu do polskiego porządku prawnego, odsetek powołanych przez przedsiębiorców zarządców sukcesyjnych rósł wraz z wiekiem – wśród najmłodszych (osoby w grupie wieku 18–24 lat) około 0,5% (0,47% aktywnych lub zawieszonych i 0,62% aktywnych) przedsiębiorców powołało zarządcę sukcesyjnego, a w grupie wieku 65 i więcej lat odsetek ten wyniósł już ponad 4% (odpowiednio 4,43%, jeśli weźmiemy pod uwagę aktywne i zawieszone podmioty lub 5,41%, biorąc pod uwagę jedynie podmioty aktywne (niepublikowane dane z bazy przedsiębiorców CEIDG, stan na 22 czerwca 2023 r.). Nawet jednak w przypadku tych najstarszych przedsiębiorców średnio tylko około 1 na 20 z nich powołał zarządcę sukcesyjnego, który po jego śmierci mógłby płynnie kontynuować działalność gospodarczą. Z porównania danych ogółem, a także tych w poszczególnych grupach wiekowych po blisko roku i po ponad czterech i pół roku od implementacji instytucji zarządu sukcesyjnego widać co prawda zwiększenie się odsetka przedsiębiorców, którzy powołali zarządcę sukcesyjnego, jednak w dalszym ciągu są to odosobnione przypadki. Nawet w grupie wiekowej, w której odsetek ten jest najwyższy (65 i więcej lat), w dalszym ciągu około 95% przedsiębiorców nie powołało zarządcy sukcesyjnego.

O ile powołanie zarządcy sukcesyjnego w przypadku przedsiębiorców niezatrudniających pracowników może nie być zabiegiem koniecznym, o tyle w przypadku tych zatrudniających pracowników może być dużym ułatwieniem (Grant Thornton, 2022, s. 8; Ocena funkcjonowania, s. 5). W 2018 r. wśród przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą 26,6% zatrudniało na umowę o pracę przynajmniej jednego pracownika. Co ważne, ponad 2,2 mln osób (ok. 20% zatrudnionych na umowę o pracę) było zatrudnionych przez takich przedsiębiorców (Chrostek i Krawczyk, 2022, s. 2). Zgodnie ze stanem na 31 grudnia 2021 r. w rejestrze ZUS było 925 300 przedsiębiorców (ponad 26,8% wpisanych do rejestru REGON osób fizycznych prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą) zatrudniających przynajmniej jednego pracownika. Ogółem tylko 32 553 przedsiębiorców znajdujących się w CEIDG (ok. 1%) powołało zarządcę sukcesyjnego. Wśród przedsiębiorców zatrudniających pracowników odsetek ten jest wyższy, jednak w dalszym ciągu pozostaje na niskim poziomie. W grupie 577 844 przedsiębiorców zatrudniających mniej

niż 5 pracowników tylko 3,59% powołało zarządcę sukcesyjnego (20 741 przedsiębiorców), a w grupie 347 456 zatrudniających co najmniej 5 pracowników – jeszcze mniej, gdyż tylko 3,39% (11 786 podmiotów; Grant Thornton, 2022, s. 8 i 10). Zgodnie z danymi Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej (MRiPS) na 31 grudnia 2021 r. ustanowienie zarządu sukcesyjnego i prowadzenie przez zarządcę sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy przedsiębiorstwa w spadku pozwoliło zachować ciągłość pracy dla 11 430 pracowników i 6385 zleceniobiorców (Ocena funkcjonowania, 2022, s. 10).

Do końca marca 2023 r., czyli w ciągu 52 miesięcy obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym, zmarło 52 592 (średnio ponad 1000 miesięcznie) przedsiębiorców wpisanych do CEIDG. W 4804 przedsiębiorstwach ustanowiono zarząd sukcesyjny, co stanowi ponad 9,13% przedsiębiorstw, których właściciel zmarł. Tylko w 1334 z nich (27,77%) zarządca sukcesyjny, zgodnie z art. 9 ust. 1 ustawy o zarządzie sukcesyjnym, powołany został przez przedsiębiorcę za jego życia, a w 3470 przypadkach (ponad 72%) powołany został on przez spadkobierców już po śmierci przedsiębiorcy. W blisko 10% przedsiębiorstw (336 przypadków) zarządca powołany był przez spadkobierców w ciągu 7 dni od śmierci przedsiębiorcy, a w ciągu pierwszych 30 dni – w ponad 65% (2266 przedsiębiorstw). Oznacza to, że w blisko 35% przedsiębiorstw (1204 przypadków) zarządca sukcesyjny powołany został w drugim miesiącu od śmierci przedsiębiorcy (niepublikowane dane z bazy przedsiębiorców CEIDG, stan na 22 czerwca 2023 r.).

Statystyki dotyczące liczby zarządców sukcesyjnych pełniących obowiązki w przedsiębiorstwie w spadku wskazują, że zdecydowana większość z nich została powołana przez spadkobierców po śmierci przedsiębiorcy. Zarząd sukcesyjny został więc ustanowiony nie z chwilą śmierci przedsiębiorcy (zgodnie z art. 7 ust. 1 pkt 1 ustawy o zarządzie sukcesyjnym), lecz z chwilą dokonania przez notariusza zgłoszenia do CEIDG zarządcy sukcesyjnego powołanego zgodnie z procedurą znajdującą się w art. 12 (art. 7 ust. 2 w zw. z art. 12 ust. 9). W pierwszym roku obowiązywania ustawy w blisko 76% przypadków (476 z 627 powołanych zarządców sukcesyjnych) przedsiębiorca nie zadbał za życia o zapewnienie ciągłości funkcjonowania swojej działalności gospodarczej. W przypadku danych dotyczących ponad czterech lat obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym (do końca marca 2023 r.) przed notariuszem już po śmierci przedsiębiorcy powołano ponad 72% zarządców sukcesyjnych (3470 z 4804 powołanych zarządców sukcesyjnych; niepublikowane dane z bazy przedsiębiorców CEIDG, stan na 22 czerwca 2023 r.). Statystyki te mogą wskazywać na niewykorzystanie przez przedsiębiorców szansy na tymczasowe zabezpieczenie bytu przedsiębiorstwa na wypadek ich nieoczekiwanej śmierci, jaką jest wybranie, wskazanie i powołanie za życia zarządcy sukcesyjnego. Szansy, gdyż co prawda w ustawie o zarządzie sukcesyjnym nie zawarto wymagań co do kwalifikacji zarządcy sukcesyjnego (Bieluk, 2019, s. 32; Celiński, 2018, s. 37; Ciszewski, 2022, s. 122–123; Jaśkiewicz, 2021, s. 81) – zgodnie z art. 8 ust. 1 na zarządcę sukcesyjnego może być powołana osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych – to jednak właśnie przedsiębiorca dysponuje najlepszą wiedzą

na temat osoby, która byłaby najbardziej właściwa do kontynuowania jego działalności gospodarczej. To on wskazuje taką osobę do pełnienia funkcji zarządcy sukcesyjnego na wypadek swojej śmierci¹¹. Osoba ta nie musi mieć polskiego obywatelstwa, nie musi znać języka polskiego, nie musi być przedsiębiorcą ani posiadać żadnej specjalistycznej wiedzy czy wykształcenia (Ciszewski, 2022, s. 122–123; Jaśkiewicz, 2021, s. 81). Kandydat ten pozostaje w gotowości do objęcia funkcji zarządcy sukcesyjnego. Przedsiębiorca może w tym czasie taką osobę wprowadzić w arkana funkcjonowania przedsiębiorstwa i w jego specyfikę, co może być powiązane z podejmowaniem pewnych działań, uczestnictwem w wybranych czynnościach realizowanych w przedsiębiorstwie czy zdobywaniem określonych uprawnień i odbywaniem konkretnych szkoleń (Wrzecień, 2020, s. 211–212). Takie działanie ma na celu zapewnienie możliwości płynnego przejęcia działalności gospodarczej przez taką osobę w wypadku śmierci przedsiębiorcy.

Jednym z celów ustawy była możliwość pozostawienia przedsiębiorstwa spadkobiercom zmarłego przedsiębiorcy, a nie od razu po śmierci bliskiej osoby wikłanie ich w kwestie związane z zarządem (Bieranowski, 2021, s. 129). Wśród spadkobierców odsetek tych, którzy powołali, zgodnie z procedurą przewidzianą w art. 12 ustawy o zarządzie sukcesyjnym, zarządcę sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy wskazuje na potrzebę zapewnienia sobie i bliskim dodatkowego czasu pozwalającego na zadecydowanie o ewentualnym kontynuowaniu działalności gospodarczej po śmierci przedsiębiorcy (Ocena funkcjonowania, s. 4; Wojarska-Aleksiejuk i Aleksiejuk, 2019, s. 65). Na podstawie analizy przywoływanych statystyk wskazujących, że blisko 3/4 zarządów sukcesyjnych ustanowione było w wyniku powołania zarządcy sukcesyjnego już po śmierci przedsiębiorcy, można postawić hipotezę, że jeżeli tylko przedsiębiorca miałby wiedzę na temat istnienia instytucji zarządu sukcesyjnego, to w wielu przypadkach, po rozpatrzeniu zarówno pozytywnych aspektów, jak i mankamentów i wad tej instytucji, być może wybrałby i powołałby zarządcę sukcesyjnego samodzielnie jeszcze za swojego życia. Zdjąłby tym samym z barków spadkobierców konieczność zajmowania się tuż po jego śmierci sprawami funkcjonowania przedsiębiorstwa i szukania właściwej osoby do powołania na zarządcę sukcesyjnego, zwłaszcza że procedura powołania zarządcy sukcesyjnego przez spadkobierców, już po śmierci przedsiębiorcy, jest bardziej skomplikowana. W takim wypadku wymagana jest, zgodnie z art. 12 ust. 3 ustawy o zarządzie sukcesyjnym, zgoda spadkobierców reprezentujących łącznie większy niż 85/100 udział w przedsiębiorstwie w spadku. Próg ten określony jest na bardzo wysokim poziomie, co powoduje, że w praktyce korzystanie z możliwości powołania zarządcy sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy ograniczone jest do wąskiej grupy przypadków (szerzej Celiński, 2018, s. 33). Procedura ta związana jest także z poniesieniem kosztów sporządzenia aktu notarialnego.

¹¹ Przedsiębiorca faktycznie nie powołuje zarządcy sukcesyjnego, ale jedynie wskazuje kandydata na tę funkcję, na co zwraca uwagę Wrzecień (2020, s. 210).

III. OKIEM PRAKTYKÓW – (NIE)WIEDZA PRZEDSIĘBIORCÓW O ZARZĄDZIE SUKCESYJNYM

Analiza danych ilościowych dotyczących liczby powołanych przez przedsiębiorców zarządców sukcesyjnych wskazuje niewielkie zainteresowanie instytucją zarządu sukcesyjnego skutkującego powołaniem zarządcy sukcesyjnego, zarówno wśród osób zatrudniających, jak i niezatrudniających pracowników. W obliczu takiego stanu rzeczy przeprowadzono w okresie lipiec–sierpień 2023 r., czyli po ponad czterech i pół roku obowiązywania tej instytucji w polskim porządku prawnym, 16 wywiadów pogłębionych. Czternaście z nich przeprowadzono z przedsiębiorcami, którzy prowadzą na podstawie wpisu w CEIDG działalność w formie jednoosobowej działalności gospodarczej i nie powołali zarządcy sukcesyjnego (1 grupa). Jeden z wywiadów został przeprowadzony z przedsiębiorcą, który powołał zarządcę sukcesyjnego w momencie rejestracji działalności gospodarczej w CEIDG. Jeden wywiad natomiast odbył się z przedsiębiorcą, który prowadził jako zarządca sukcesyjny jednoosobową działalność gospodarczą po śmierci matki, a obecnie prowadzi zarejestrowaną już przez siebie w CEIDG działalność gospodarczą. Pomimo posiadanej już wiedzy teoretycznej i przede wszystkim wiedzy praktycznej na temat funkcjonowania zarządu sukcesyjnego do dnia przeprowadzenia wywiadu nie powołał on jednak zarządcy sukcesyjnego. Grupa 16 przedsiębiorców, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione, nie stanowi reprezentatywnej próby losowej wszystkich przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na podstawie wpisu w CEIDG, lecz jest próbą wygodną, zwaną inaczej próbą przypadkową (Churchill, 2002, s. 497). Wśród 16 respondentów: (1) 5 było w grupie wiekowej 40–50 lat (2 nie zatrudniało pracowników, a 3 do 5 osób), (2) 7 w grupie wiekowej 50–60 lat (3 nie zatrudniało pracowników, 2 – do 5 osób, 2 zaś – powyżej 5), (3) po 2 w grupach wiekowych 60–70 lat (1 niezatrudniający pracowników i 1 do 5 osób) oraz (4) 70 i więcej lat (1 zatrudniał do 5 osób, a 1 – 18 osób). Dodatkowo jedyny przedsiębiorca, który powołał zarządcę sukcesyjnego, zrobił to w momencie, w którym nie miał jeszcze skończonych 50 lat i nie zatrudniał pracowników. Przedsiębiorcy świadczyli usługi w różnych branżach: kosmetycznej i gastronomicznej (po 3 respondentów), doradczej, edukacyjnej, reklamowej i remontowej (po 2 respondentów) i medycznej oraz sprzątanania (po 1 respondencie). Miejscem prowadzenia działalności w 12 przypadkach była Warszawa, 2 – Wrocław oraz Kraków i Podhale – po 1. Badanie miało charakter jakościowy, a przedstawione w tekście cytaty ilustrują jedynie prezentowane przez respondentów opinie i spostrzeżenia, jak i wiedzę i poglądy przedsiębiorców na temat sukcesji i instytucji zarządu sukcesyjnego. Celem badania było poznanie przekonań i zobrazowanie zjawisk, a nie pomiar natężenia ich występowania, swoisty dla analiz ilościowych. Metodą badań był wywiad pogłębiony. Wybrane cytaty stanowią egzemplifikację opinii przedsiębiorców na temat instytucji zarządu sukcesyjnego.

Wszyscy przedsiębiorcy z pierwszej grupy, czyli z grupy 14 przedsiębiorców, którzy nie powołali zarządcy sukcesyjnego, dopiero w trakcie przepro-

wadzanych wywiadów dowiadywali się o istnieniu tej instytucji. Na pytanie, czy znają pojęcie zarządu sukcesyjnego, odpowiadali m.in.: „Nie znam; nigdy się z tym nie spotkałam” (ES)¹²; „Pierwsze słyszę” (JR); „Zarząd sukcesyjny to pojęcie obce” (OB); „Nie, nigdy o tym nie słyszałam” (ER); „Z niczym mi się to nie kojarzy. Nigdzie i nigdy o tym nie słyszałam. W kontekście sukcesji chodzi mi po głowie fundacja rodzinna” (AP); „Nie mam pojęcia, co to jest zarząd sukcesyjny” (DS); „Nic mi to nie mówi. Ludzie o tym nie wiedzą” (NN); „Nie znam tego pojęcia. Wydaje mi się, że się z tym nie spotkałam” (MS); „Nigdzie się nie spotkałam z instytucją zarządu sukcesyjnego. Nikt o tym mi nie mówił. Pierwszy raz o tym słyszę” (PA); „Uważam siebie za świadomego przedsiębiorcę. Czytam, śledzę w internecie informacje dotyczące prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej, ale nigdy w kontekście takiego rodzaju działalności o zarządzie sukcesyjnym nie słyszałam” (MP); „Zupełnie nie znam pojęcia zarządu sukcesyjnego – w działalności gospodarczej nie spotkałam się z tym, a w spółkach z o.o. nie orientuję się” (AB). Wcześniej, przed wywiadem, nie mieli oni pojęcia o tym, że istnieje jakakolwiek ustawowa możliwość zabezpieczenia bytu ich przedsiębiorstwa na wypadek ich śmierci.

Na pytanie dotyczące refleksji nad losem działalności gospodarczej po ich śmierci większość z nich odpowiadała podobnie. Stwierdzali m.in.: „Nie myślałam” (AB); „Do tej pory nie zastanawiałam się” (MP); „Dotychczas o tym nie myślałam. W ogóle nie przyszło mi to do głowy, żeby o tym myśleć” (MF); „Mało się myśli o tym, co potem” (ES). Tylko jeden z przedsiębiorców odpowiedział zupełnie inaczej: „Gdy dwa lata temu okazało się, że jestem ciężko chora i czeka mnie długie leczenie i nie wiadomo, czy będzie zakończone sukcesem, zastanawiałam się bardzo intensywnie, co zrobić z moją działalnością, ewentualnie co się z nią stanie w przypadku mojej śmierci. W tamtym czasie zatrudniałam chyba jeszcze nawet 10 osób. Księgowy sugerował mi założenie spółki, ale w obliczu choroby nie miałam siły o tym myśleć. Ostatecznie nic nie zrobiłam” (DS). Po przeprowadzonym wywiadzie przedsiębiorca skontaktował się z tym księgowym, który dopiero od niego dowiedział się o istnieniu instytucji zarządu sukcesyjnego. Wyrażał żal, że nikt nie zadbał o to, żeby np. profesjonalści obsługujący przedsiębiorców byli o wprowadzeniu tej instytucji do polskiego porządku prawnego poinformowani. Ostatecznie to wywiad stanowił dla przedsiębiorców możliwość zdobycia jakiegokolwiek wiedzy na temat instytucji zarządu sukcesyjnego: „Pani wyręczyła służby” (ES); „W trakcie tego wywiadu dowiedziałem się o takiej możliwości zabezpieczenia. Jakiś czas temu księgowa powiedziała, że ponieważ jestem coraz starszy, to trzeba jakoś zabezpieczyć byt firmy. Powiedziała, że z dorosłą córką, która u mnie pracuje, powinniśmy wybrać się do notariusza i że może on coś wymyśli. Ani ona, ani ja nie mieliśmy pojęcia o czymś takim jak zarząd sukcesyjny, a w mojej sytuacji, gdy dorosłe córka i wnuczka pracują w mojej firmie, takie rozwiązanie wydaje się chyba bardzo pomocne. Ten wywiad otworzył mi oczy” (SW). Wywiad pozwolił też części przedsiębiorców zrozumieć, że do tej pory, o ile w ogóle,

¹² Pochodzące z wywiadów cytaty zostały zakodowane.

błędnie rozumieli pojęcie zarządu sukcesyjnego. W większości przypadków, jeśli w ogóle, utożsamiane było ono ze spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i jej organem wykonawczym – zarządem spółki: „Jeśli już, to kojarzyłabym to ze spółkami z o.o.” (DS); „Pojęcie zarządu sukcesyjnego wiązałabym raczej ze spółkami z o.o.” (MP). Co więcej, przedsiębiorcy deklarowali, że nie mieliby problemu z powołaniem zarządcy sukcesyjnego, gdyby tylko wiedzieli o takiej możliwości: „Nie miałbym problemu ze wskazaniem zarządcy sukcesyjnego. Do tej pory nie miałem jednak jakiegokolwiek wiedzy, świadomości o istnieniu tej instytucji” (PA); „Nie miałabym problemu ze wskazaniem zarządcy sukcesyjnego. Mam pełnoletnią córkę” (NN); „Córka interesuje się tym, co ja robię. Jest pełnoletnia, w przyszłości chciałaby kontynuować to, co ja robię” (DS). Część przedsiębiorców była rozgoryczona z powodu braku jakiegokolwiek wiedzy na temat instytucji zarządu sukcesyjnego. Jeden z nich powiedział: „Szkoda, że jak się pojawiła możliwość powoływania zarządcy sukcesyjnego, to ja jako przedsiębiorca nie zostałam o tym poinformowana skutecznie. Teraz, w trakcie tego wywiadu, wchodzę na stronę biznes.gov.pl i widzę taką zakładkę »sukcesja«, ale wcześniej nie miałam pojęcia o istnieniu tego instrumentu. Nie miałam pojęcia, że dotyczy to jednoosobowej działalności gospodarczej. W ogóle nie widziałam, że coś takiego jest. Teraz mogę świadomie podjąć decyzję, czy go powołać, czy w moim przypadku ma to w ogóle sens. Mogę dokonać wyboru” (MP).

Większość rozmówców uważa, że wprowadzenie do porządku prawnego instytucji zarządu sukcesyjnego powinno być powiązane z przeprowadzeniem skutecznej kampanii informacyjnej dla przedsiębiorców prowadzących działalność na podstawie wpisu w CEIDG. Stwierdzali m.in.: „Powinna być jakaś kampania informacyjna” (MS); „Na pewno potrzebna jest informacja, że instytucja zarządu sukcesyjnego istnieje” (RB); „Na stronie internetowej w CEIDG powinna być czytelna, niedająca się przeoczyć informacja o zarządzie sukcesyjnym” (ŁD); „W trakcie wywiadu zalogowałem się do CEIDG. Mimo że wiedziałem już, czego szukam, znalezienie tego nie było wcale łatwe [...] mam wrażenie, nie wiem, może mylne, ale że państwu na tym nie zależy” (SW). Niektórzy mówili też, że w CEIDG znajdują się ich dane adresowe, więc dodatkowo informacja o wprowadzeniu instytucji zarządu sukcesyjnego mogłaby być do nich przesłana mailowo lub listownie: „Mają moje namiary, mogliby wysłać informację na ten temat, żebym rozważyła, jakie są plusy, a jakie minusy tego rozwiązania dla mnie” (MF); „Jak wchodzę przez Internet na stronę CEIDG, żeby dokonać zmian, to mogłaby pojawiać się informacja na temat zarządu sukcesyjnego [...] nie zawsze dokonywałam zmian w CEIDG przez Internet. Czasem robiłam to w urzędzie. Tam też nikt nie poinformował mnie o zarządzie sukcesyjnym” (ER); „Ktoś powinien nas informować o takiej możliwości, może CEIDG, może ZUS, a może US. Wszystkie te instytucje mają nasze adresy pocztowe, maile” (JR); „Informacja o zarządzie sukcesyjnym powinna zostać rozpropagowana wśród przedsiębiorców. Może na przykład mailowo, przez ZUS lub US. Te instytucje mają przecież dostęp do adresów mailowych przedsiębiorców” (AP).

Większość przedsiębiorców, z którymi przeprowadzono wywiady, uważa, że powinien być obowiązek powołania zarządcy sukcesyjnego lub świadomego zadecydowania, że się tego nie robi. Mówili m.in.: „Powinien być obowiązek; to jest genialne rozwiązanie – w przypadku śmierci jest duży problem z zakończeniem działalności gospodarczej, jest wiele kwestii do załatwienia” (DS); „Rozwiązaniem byłoby tutaj zadanie pytania w formularzu, czy powołujesz zarządcę sukcesyjnego, a jeśli nie, to podpisz, że z tego rezygnujesz” (ES); „Uważam, że nie powinno być to obowiązkowe, ale powinna być w głównym formularzu w CEIDG rubryka do wypełnienia, że się go powołuje lub z tego rezygnuje – takie *opt-out*. To jest ważne, bo mówimy tutaj o dużej części gospodarki. Państwu powinno zależeć na tym, aby zapewnić możliwość ciągłości prowadzenia działalności” (AT). Ci, którzy dokonują wpisów w CEIDG przez Internet, stwierdzali również, że: „[...] wystarczyłoby, że w momencie dokonywania jakichkolwiek zmian w CEIDG przedsiębiorca przed ich wysłaniem musiałby powołać zarządcę sukcesyjnego lub zaznaczyć, że tego nie robi. Inaczej formularz by się nie zapisał. Taka procedura zwiększyłaby pewnie liczbę przedsiębiorców, którzy dowiedzieliby się czegoś na ten temat. Wyobrażam sobie odniesienie z linkiem do odpowiednich, krótkich informacji na ten temat” (JR); „Może nie obowiązek powołania, ale na jakimś etapie w CEIDG powinno być miejsce do powołania zarządu sukcesyjnego lub wymuszenie zaznaczenia, że nie chcę go powoływać. Od razu powinna być informacja, co się stanie z jednoosobową działalnością gospodarczą na wypadek mojej śmierci, jeśli go powołam lub nie” (MP); „Obowiązek powołania byłby dobry, ale z dokładnym wyjaśnieniem, o co chodzi, bo niektórym zarząd sukcesyjny może się źle kojarzyć” (AB). Ci, którzy nie dokonują zmian w CEIDG przez Internet, lecz wybierają tradycyjną formę – w urzędzie, powinni tam dowiadywać się o zarządzie sukcesyjnym i wypełniać odpowiedni formularz: „Jak zmieniałam wpis w urzędzie, nikt nie powiedział mi nic na temat zarządu sukcesyjnego. A to dobre miejsce na taką informację” (ER). Niektórzy jednak uważali, że wprowadzenie obowiązku powołania zarządu sukcesyjnego, nawet z zostawieniem możliwości zrezygnowania z tego, byłoby zbyt obciążające dla przedsiębiorcy. Jeden z przedsiębiorców, powiedział: „To byłaby przesada, aby był obowiązek powołania lub niepowołania, ale powinna być dowolność z jednoczesnym zadbaniem o rozpropagowanie wiedzy na ten temat, nawet przypominaniem przedsiębiorcom o takiej możliwości” (MS).

Przedsiębiorca, który po śmierci matki został przez spadkobierców powołany na zarządcę sukcesyjnego, wcześniej nie miał żadnej wiedzy na temat instytucji zarządu sukcesyjnego. Powiedział: „Ja nie miałem pojęcia, że to istnieje, ale dobrze, że trafiłem na notariusza, który o tym wiedział. Całe szczęście była taka instytucja zarządcy sukcesyjnego, bo inaczej byłoby bardzo źle” i dodał: „Wszystko załatwiła pani notariusz” (RB). Według relacji przedsiębiorcy: „U notariusza wszystko odbyło się bardzo sprawnie, ale pewnie dlatego, że spadkobierców było dwóch – ja i siostra. Byliśmy zgodni co do tego, że ja mam zostać zarządcą, wcześniej nieformalnie pomagałem mamie w prowadzeniu firmy” (RB). Jako że wcześniej nie miał wiedzy o instytucji zarządu sukcesyjnego i to właściwie po śmierci matki i związanej z nią wizytą u nota-

riusza celem załatwienia spraw spadkowych nabył wiedzę w tym przedmiocie, dosyć stanowczo dodał: „Potrzebna jest informacja o tym, że zarząd sukcesyjny istnieje. Wśród przedsiębiorców brak jest świadomości na temat tej instytucji, a także brakuje informacji, co należy zrobić krok po kroku. Ludzie najczęściej znają przepisy, za których nieznanomość grozi kara” (RB). Według niego w zwiększeniu świadomości o istnieniu tej instytucji „[...] pomogłaby konieczność uzupełnienia pola z wpisaniem zarządcy sukcesyjnego w formularzu zakładania działalności w CEIDG lub zaznaczenia rezygnacji” (RB). Mimo że sam był zarządcą sukcesyjnym, to zakładając własną działalność gospodarczą, nie powołał zarządcy sukcesyjnego. Tłumaczył: „Nawet teraz, jak zakładałem swoją działalność, to nawet nie zauważyłem, gdzie się to wpisuje i złożyłem wniosek bez wpisania” (RB). Następnie zadał właściwie sam sobie pytanie: „Skoro nawet ja, wiedząc o istnieniu zarządu sukcesyjnego i znając plusy takiego rozwiązania, nie widziałem odpowiedniego pola do wypełnienia, to może jednak coś powinno się w tym formularzu zmienić?” (RB). Jednocześnie jednak dodał, że za jakiś czas na pewno go powoła.

Ze wszystkich 16 przedsiębiorców, z którymi przeprowadzono wywiady, tylko jeden powołał zarządcę sukcesyjnego. Powiedział: „To jest moja pierwsza jednoosobowa działalność gospodarcza. Rejestrowałem ją w marcu 2019 r. i od razu powołałem zarządcę sukcesyjnego” (AT). Jak sam przyznał, nie wie on jednak nawet, skąd się dowiedział o instytucji zarządu sukcesyjnego. Stwierdził: „O zarządzie sukcesyjnym czytałem najprawdopodobniej w Internecie, chociaż dzisiaj nie wiem, skąd w ogóle się o tym dowiedziałem; gdzie to znalazłem. Może zobaczyłem jakiś artykuł?” (AT). Jego zdaniem technicznie sam proces podawania informacji dotyczących powoływania zarządcy sukcesyjnego nie jest prosty. Powiedział: „Z tego, co sobie przypominam, w CEIDG sam wniosek tak wygląda, że nie jest to oczywiste, że jest taka możliwość powołania zarządcy sukcesyjnego. Z tego, co pamiętam, aby powołać zarządcę sukcesyjnego, wypełniałem w CEIDG załącznik do wniosku. To wszystko nie jest intuicyjne, a wręcz można powiedzieć, że nie jest to łatwe. Wygląda to tak, jakby była taka możliwość, ale jest ona schowana, tak aby większość przedsiębiorców go nie powoływała” (AT). Według przedsiębiorcy rozwiązaniem takiego stanu rzeczy mogłoby być przeniesienie w CEIDG pól dotyczących informacji o zarządzie sukcesyjnym do głównego formularza. Dodał: „Wystarczyłoby, aby informacja o powołaniu zarządcy sukcesyjnego, taka jak o pełnomocnictwie, była w głównym wniosku, a nie w załączniku” (AT).

IV. ZAMIAST ZAKOŃCZENIA – O KONIECZNYCH ZMIANACH

Statystyki wskazują bardzo niewielki odsetek przedsiębiorców, którzy powołał zarządcę sukcesyjnego, zarówno wśród tych zatrudniających, jak i niezatrudniających pracowników. Przeprowadzone wywiady egzemplifikują istniejący stan rzeczy i ukazują opinie przedsiębiorców. Reakcje rozmówców, pokazujące brak wiedzy o instytucji zarządu sukcesyjnego oraz niewielki

odsetek przedsiębiorców, którzy faktycznie, zgodnie z danymi znajdującymi się w CEIDG, skorzystali z możliwości powołania zarządcy sukcesyjnego za swojego życia, pozwalają postawić hipotezę o braku u wielu z nich wiedzy na temat tego rozwiązania¹³, szczególnie że przed wprowadzeniem instytucji zarządu sukcesyjnego przedsiębiorcy dostrzegali problem sukcesji (NIK, 2018, s. 12 i 32; Surdej i Wach, 2010, s. 101–118; Widz i Lewandowska, 2020, s. 18–19). Zgodnie z przedstawionymi w grudniu 2022 r. statystykami nawet wśród przedsiębiorców zatrudniających pracowników, odsetek tych, którzy powołali zarządcę sukcesyjnego, wynosił tylko kilka procent. Taki stan rzeczy może wynikać z koncentracji przedsiębiorców na rozwoju prowadzonej działalności, a nie myśleniu o zabezpieczeniu bytu przedsiębiorstwa na wypadek śmierci, ale także w dalszym ciągu z niedostatecznej wiedzy dotyczącej zarządu sukcesyjnego (Ocena funkcjonowania, s. 5). Zdecydowana większość, gdyż blisko trzy czwarte pełniących obowiązki zarządcy sukcesyjnego, została powołana przez spadkobierców w procedurze przeprowadzonej u notariusza po śmierci przedsiębiorcy. Wykorzystywanie przez nich tego przewidzianego od listopada 2018 r. prawem rozwiązania wskazywać może na jego przydatność w prowadzeniu spraw przedsiębiorstwa po śmierci przedsiębiorcy.

Powołanie zarządcy sukcesyjnego przez przedsiębiorcę za życia albo przez uprawnione osoby po jego śmierci nie jest obowiązkowe. Zależy od decyzji tych uprawnionych osób (Górecki, 2021, s. 21). Jednak z uwagi na popularność prowadzenia działalności gospodarczej na podstawie wpisu do CEIDG i niejednokrotnie prowadzenie działań w jej ramach na dużą skalę, wydawać by się mogło, że państwu, w celu zapewnienia ciągłości istnienia działalności, powinno zależeć na implementacji przedmiotowej instytucji przez jak największą grupę przedsiębiorców. We wszystkich wywiadach podkreślano konieczność rozpropagowania przez organy państwa informacji na temat instytucji zarządu sukcesyjnego, bez takiej kampanii informacyjnej trudno jest liczyć na to, że przedsiębiorcy będą go powoływać. Bez implementacji instytucji prawnych regulacje, choćby te najlepsze, stają się martwe.

W dokumencie przygotowanym przez Grant Thornton w czerwcu 2022 r. dotyczącym funkcjonowania zarządu sukcesyjnego po trzech latach od wejścia w życie tej instytucji Kamila Król (2022), podsekretarz Stanu w Ministerstwie Rozwoju i Technologii, stwierdziła: „Od ponad 3 lat przedsiębiorcy wpisani do bazy CEIDG mogą powołać zarządcę sukcesyjnego, który przejmie po nich stery w biznesie do czasu rozstrzygnięcia spraw spadkowych. Przed nami jeszcze sporo pracy, aby zarząd sukcesyjny stał się narzędziem powszechnie stosowanym. W procesie sukcesji konieczne są nie tylko odpowiednio dostosowane przepisy, ale też świadomość przedsiębiorców i ich rodzin, planowanie i podejmowanie działań z odpowiednim wyprzedzeniem” (s. 4). Niestety, zarówno prezentowane w artykule dane statystyczne dotyczące liczby przedsiębiorców, którzy w ciągu ponad czterech i pół roku obowiązywania ustawy o zarządzie sukcesyjnym powołali zarządcę sukcesyjnego, jak i doświadczenia przywoły-

¹³ Weryfikacja tej hipotezy możliwa byłaby w przypadku realizacji badania częściowego na reprezentatywnej próbie przedsiębiorców wpisanych do CEIDG.

wane przez przedsiębiorców, z którymi przeprowadzono wywiady, mogą wskazywać w dalszym ciągu na brak skutecznych działań organów państwa w tym zakresie.

Zdaniem rozmówców brakuje powszechnej wiedzy o zarządzie sukcesyjnym. Przedsiębiorcy nie szukają informacji na ten temat, gdyż nic o nim nie wiedzą. Pomimo braku istnienia prawnego obowiązku powołania zarządcy sukcesyjnego, powinni to uczynić przedsiębiorcy, którzy chcieliby, aby działalność przedsiębiorstwa po ich śmierci była kontynuowana, a nie zadbali o sukcesję w inny sposób. Jest to dla nich rozwiązanie proste i przy tym efektywne, zapewniające jednocześnie większą stabilizację, gdyż zarząd sukcesyjny ustanowiony zostaje automatycznie już w chwili śmierci przedsiębiorcy. Dlatego też, pomimo istnienia możliwości powołania zarządcy sukcesyjnego przez spadkobierców już po śmierci przedsiębiorcy, pozostawienie im tej decyzji byłoby błędem (Blajer, 2019, s. 172–173). Oczywiście, są takie rodzaje działalności gospodarczej, które w większości przypadków nie wymagają powołania zarządcy sukcesyjnego, gdyż przedsiębiorca prowadzi działalność i wykonuje samodzielnie pracę opartą na własnej wiedzy i umiejętnościach. Są też jednak takie rodzaje działalności, w których np. zatrudniani są pracownicy, konieczne jest posiadanie wielu umów, zezwoleń lub koncesji. Szczególnie w takich przypadkach, jednak nie wykluczając samozatrudniających się, zarząd sukcesyjny, pozwalający po śmierci przedsiębiorcy na uporządkowanie spraw prowadzonej przez zmarłego działalności i podjęcie spokojnie decyzji co do dalszego jej funkcjonowania, może być bardzo przydatny, nawet tylko jako rozwiązanie awaryjne.

Przedstawiony stan rzeczy jednoznacznie wskazuje na potrzebę wprowadzenia mechanizmów podnoszących świadomość przedsiębiorców w zakresie instytucji zarządu sukcesyjnego. Tylko przedsiębiorcy posiadający wiedzę na temat tego rozwiązania prawnego są w stanie podjąć racjonalną decyzję co do ewentualnej potrzeby zapewnienia kontynuacji działalności gospodarczej na wypadek ich śmierci, czy to powołania zarządcy sukcesyjnego, czy też przeprowadzenia sukcesji pozwalającej na kontynuowanie działalności przez sukcesorów. Niezbędne wydaje się także wprowadzenie w CEIDG odpowiednich zmian, których celem byłoby doprowadzenie do zwiększenia odsetka przedsiębiorców powołujących zarządcę sukcesyjnego. Jednocześnie nie można nie brać pod uwagę innych możliwych przyczyn niepowoływania przez przedsiębiorców zarządcy sukcesyjnego, wynikających na przykład z wątpliwości dotyczących mankamentów tej instytucji. Mając wiedzę o tym rozwiązaniu, mogą oni świadomie nie powoływać zarządcy sukcesyjnego, lecz w inny sposób planować i realizować proces sukcesji¹⁴. W obliczu przedstawionych w artykule obserwacji, wskazane wydaje się przeprowadzenie stosownych badań ilościowych. Badania takie, przeprowadzone na losowej, reprezentatywnej próbie, umożliwiłyby zarówno określenie natężenia zaobserwowanych zjawisk, jak i znalezienie od-

¹⁴ Ponieważ większość przedsiębiorców nie miała wiedzy na temat instytucji zarządu sukcesyjnego, w trakcie wywiadów pogłębionych nie poruszano kwestii dotyczących innych przyczyn niepowoływania zarządcy sukcesyjnego.

powieździ na pytania dotyczące na przykład świadomego niekorzystania przez przedsiębiorców z instytucji wprowadzonej ustawą o zarządzie sukcesyjnym, czy też innych czynników mogących wpływać na tak niski stopień zastosowania tego rozwiązania.

Bibliografia

- Bieluk, J. (2019). *Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Komentarz*. C. H. Beck.
- Bieranowski, A. (2021). Dokonywanie czynności prawnych przez zarządcę sukcesyjnego. W: J. Pazdan i A. Bieranowski (red.), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej* (s. 125–169). Wydawnictwo Naukowe UKSW w Warszawie.
- Blajer, P. (2019). *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Pytania i odpowiedzi. Wzory pism. Przepisy*. Wolters Kluwer Polska.
- Blicharz, R. (2019). *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem w spadku*. Difin.
- Blicharz, R. (2020). Powołanie zarządcy sukcesyjnego przez przedsiębiorcę. W: A. Lityński, A. Matan, M. Mikołajczyk, D. Nawrot i G. Nancka (red.), *Verus amicus rara avis est. Studia poświęcone pamięci Wojciecha Organiściaka* (s. 25–38). Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Celiński, D. (2018). Czynności notarialne związane z zarządem sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. *Rejent*, 10(330), 25–49.
- Chrostek, P., i Krawczyk, A. (2022). Klasteryzacja jednoosobowych działalności gospodarczych 2018. Opracowania i Analizy 6-2022. Ministerstwo Finansów. Pobrane 25 sierpnia 2023 r., z <https://www.gov.pl/web/finanse/no-6-2022-p-chrostek-a-krawczyk-klasteryzacja-jednoosobowych-dzialalnosci-gospodarczych-2018>
- Churchill, G. A. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ciszewski, M. (2022). Zarząd sukcesyjny. W: J. Bocianowska (red.), *Nowe instytucje prawa spadkowego w praktyce notarialnej* (s. 113–164). Wolters Kluwer Polska.
- Górecki, J. (2021). Powołanie zarządcy sukcesyjnego. W: J. Pazdan i A. Bieranowski (red.), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej* (s. 19–47). Wydawnictwo Naukowe UKSW w Warszawie.
- Górniak, K. (2022). Wprowadzenie. W: K. Osajda (red.), *Prawo spadkowe przedsiębiorców. Komentarz: Tom 4C* (s. 1–57). C. H. Beck.
- Grant Thornton. (2022). Zarząd sukcesyjny. Analiza funkcjonowania po 3 latach od wejścia w życie regulacji. https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2022/06/zarz%C4%85d-sukcesyjny_raport_GrantThornton.pdf
- Jaśkiewicz, M. (2021). Komentarz do art. 8. W: S. Babiarz (red.), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Komentarz* (s. 80–84). Wolters Kluwer Polska.
- Kapkowski, R., i Kaufmann, M. (2019). Charakter prawny zarządcy sukcesyjnego na tle pokrewnych instytucji zarządu masą spadkową. *Rejent*, 7(339), 54–88.
- Król, K. (2022). Z czego wynikała potrzeba wprowadzenia instytucji zarządu sukcesyjnego? W: Grant Thornton, *Zarząd sukcesyjny. Analiza funkcjonowania po 3 latach od wejścia w życie regulacji*. https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2022/06/zarz%C4%85d-sukcesyjny_raport_GrantThornton.pdf
- Kwiatkowska, E. M., i Trela, A. (2019). Instytucja zarządu sukcesyjnego – nowe otwarcie dla przedsiębiorstwa osoby fizycznej. *Krytyka Prawa*, 11(4), 232–247. <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.351>
- Mariański, A. (2019). Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. W: A. Mariański (red.), *Planowanie sukcesyjne. Prawne i podatkowe aspekty zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwem osoby fizycznej* (s. 15–21). Wolters Kluwer Polska.

- Martyniec, Ł., i Rataj, P. (2019). Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej – nowa regulacja sukcesji przedsiębiorstwa. *Radca Prawny. Zeszyty Naukowe*, 1(18), 47–64.
- Najwyższa Izba Kontroli. (2018, 27 lipca). Informacja o wynikach kontroli: Działania organów państwa wobec problematyki dziedziczenia przedsiębiorstw. <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/17/115/LLO/>
- Ojczyk, J. (2020, 25 listopada). Po dwóch latach mamy dwa tysiące aktywnie działających zarządców sukcesyjnych. *Prawo.pl*. <https://www.prawo.pl/biznes/zarzad-sukcesyjny-jak-dziala,504735.html>
- Pacek, P. (2019). Wykonawca testamentu, a zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej – wybrane zagadnienia. *Rejent*, 6(338), 59–83.
- Pazdan, J. (2021). Zarządcy ustawowi przedsiębiorstwa w spadku. W: J. Pazdan i A. Bieranowski (red.), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej* (s. 49–67). Wydawnictwo Naukowe UKSW w Warszawie.
- Pazdan, J., i Bieranowski, A. (2021). Wstęp. W: J. Pazdan i A. Bieranowski (red.), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej* (s. 9–13). Wydawnictwo Naukowe UKSW w Warszawie.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2018, 26 listopada). Wchodzi w życie ustawa o sukcesji. Łatwiejsza zmiana pokoleniowa w firmach. <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/54065:wchodzi-w-zycie-ustawa-o-sukcesji-latwiejsza-zmiana-pokoleniowa-w-firmach>
- Sieradzka, M. (2018). Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej – analiza i ocena nowych rozwiązań prawnych (cz. I). *Monitor Prawniczy*, 22, 1195–1201.
- Surdej, A., i Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Difin.
- Świerczyński, M., i Fuchs, D. (2021). Status prawny zarządcy sukcesyjnego. W: J. Pazdan i A. Bieranowski (red.), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej* (s. 69–90). Wydawnictwo Naukowe UKSW w Warszawie.
- Waszczuk-Napiórkowska, J. (2020). Ustanowienie zarządu sukcesyjnego. Powołanie zarządcy sukcesyjnego. *Prawo w działaniu. Sprawy cywilne*, 44, 242–258. <https://doi.org/10.32041/PWD.4412>
- Widerski, P. (2023). Zapis windykacyjny przedsiębiorstwa w spadku albo udziału w przedsiębiorstwie w spadku. *Krytyka Prawa*, 15(1), 233–248. <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.580>
- Widz, M., i Lewandowska, M. (2020). Preferencje sukcesyjne polskich przedsiębiorców rodzinnych. Raport. Instytut Biznesu Rodzinnego. http://ibrpolska.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport_FACTS_Institut-Biznesu-Rodzinnego.pdf
- Wielkopolski Fundusz Rozwoju. (2022). Zarząd sukcesyjny. Przyszłość, o której warto pomyśleć dzisiaj. Pobrane 21 listopada 2022, z <https://www.wfr.org.pl/blog/2022/08/29/zarzad-sukcesyjny-przyszlosc-o-ktorej-warto-pomyslec-dzisiaj/>
- Wojarska-Aleksiejuk, K., i Aleksiejuk, P. (2019). Ustawa o zarządzie sukcesyjnym w kontekście sukcesji firm rodzinnych w Polsce. *Nowy Przegląd Notarialny*, 1(77), 43–67.
- Wrzcionek, R. (2020). *Zarządca sukcesyjny przedsiębiorstwa w spadku. Status i charakter prawny*. Wolters Kluwer Polska.

