



PISMO BEZPŁATNE • ISSN 1732-3320

PRAWNIK

2/68•2026

CZASOPISMO OKRĘGOWEJ IZBY RADCÓW PRAWNYCH W LUBLINIE

Vol. 68, Nr 2, 2026



OKRĘGOWA IZBA
RADCÓW PRAWNYCH
W LUBLINIE

Doradca sukcesyjny – zawód, którego prawo jeszcze nie zna, ale rynek już go wymyślił

Succession adviser – a profession not yet recognised by law, but already created by the market

ABSTRAKT

Artykuł podejmuje problem potrzeby wyodrębnienia i uregulowania zawodu doradcy sukcesyjnego w Polsce. Punktem odniesienia jest ewolucja zawodu doradcy restrukturyzacyjnego: od etapu przedregulacyjnego, przez licencję syndyka po współczesny model profesji łączącej kompetencje prawne, ekonomiczne, finansowe i zarządcze. Autor wskazuje, że podobny proces dojrzewania zachodzi obecnie na rynku doradztwa sukcesyjnego, zwłaszcza po wejściu w życie ustawy o fundacji rodzinnej i w związku ze wzrostem zainteresowania planowaniem wielopokoleniowego transferu majątku oraz przedsiębiorstw. Sukcesja zostaje przedstawiona nie jako sporządzenie pojedynczego dokumentu, lecz jako złożony, interdyscyplinarny proces obejmujący majątek, władzę właścicielską, relacje rodzinne, podatki, ład korporacyjny i bezpieczeństwo beneficjentów. Artykuł uzasadnia potrzebę wprowadzenia umiarkowanej regulacji zawodu doradcy sukcesyjnego: ochrony tytułu, publicznej listy, egzaminu lub akredytacji, obowiązkowego ubezpieczenia OC, tajemnicy zawodowej, standardów etycznych, ustawicznego kształcenia i odpowiedzialności za rażące naruszenia standardu. Proponowany model nie powinien tworzyć monopolu, lecz standard jakości i odpowiedzialności dla osoby koordynującej proces sukcesyjny.

Słowa kluczowe: doradca sukcesyjny, sukcesja przedsiębiorstwa, fundacja rodzinna, firma rodzinna, zawód regulowany, doradca restrukturyzacyjny, planowanie sukcesji, ład rodzinny, odpowiedzialność zawodowa, interdyscyplinarność doradztwa

* Adwokat, doradca restrukturyzacyjny, współnik w 5E Smaga i Wspólnicy Spółka Adwokatów, Radców Prawnych i Doradców Podatkowych sp.k. oraz 5E Spółka Doradztwa Podatkowego sp. z o.o., k.smaga@5e.legal.

ABSTRACT

The article examines the need to establish and regulate the profession of succession adviser in Poland. It draws an analogy with the development of the restructuring adviser profession: from a pre-regulatory stage, through the insolvency trustee licence, to the current model of an interdisciplinary profession combining legal, economic, financial and managerial competences. The author argues that a similar process is now taking place in the succession advisory market, particularly after the entry into force of the Polish Family Foundation Act and the growing interest in long-term intergenerational wealth and business transfer. Succession is presented not as the preparation of a single legal document, but as a complex process involving assets, ownership control, family relations, taxation, corporate governance and the security of beneficiaries. The article supports a moderate regulatory model for succession advisers, based on protection of the professional title, a public register, examination or accreditation, mandatory professional liability insurance, professional secrecy, ethical standards, continuing education and accountability for serious breaches of professional standards. Such regulation should not create a monopoly over succession-related services, but rather introduce a standard of quality and responsibility for professionals coordinating succession processes.

Keywords: succession adviser, business succession, family foundation, family business, regulated profession, restructuring adviser, succession planning, family governance, professional liability, interdisciplinary advisory services

Wstęp

Polska zna już ten mechanizm. Najpierw praktyka gospodarcza przez lata radzi sobie „jakoś” – po części dzięki autorytetowi instytucji, po części dzięki reputacji specjalistów, po części dzięki gromadzonemu doświadczeniu. Potem okazuje się, że stawka jest zbyt wysoka, by zostawić wszystko samej reputacji. Wtedy ustawodawca zaczyna porządkować rynek – tworzy licencję, egzamin, listę, standardy etyczne, nadzór, zasady odpowiedzialności. Tak powstają nowe zawody prawnicze, jak ostatnio zawód doradcy restrukturyzacyjnego.

Dziś podobny moment dojrzewania widać w sukcesji. Nie chodzi już o egzotyczną

usługę dla niewielkiej grupy najbogatszych rodzin. Po wejściu w życie ustawy o fundacji rodzinnej zainteresowanie okazało się masowe – do października 2025 r. złożono blisko 5 tys. wniosków o rejestrację fundacji rodzinnych i zarejestrowano blisko 3 tys. fundacji¹. Od I kwartału 2026 r. Ministerstwo Rozwoju i Technologii prowadzi już przegląd ustawy, a wśród tematów do dyskusji wymienia się, oprócz podatków, m.in.: rejestrację fundacji, działalność gospodarczą, nabywanie nieruchomości rolnych,

1 Instytut Księgowości i Doradztwa Podatkowego, *Liczba fundacji rodzinnych w Polsce*, 18.04.2026, IKiDP.pl [dostęp: 5.06.2026].

wysokość funduszu założycielskiego². Sukcesje majątku i przedsiębiorstw nie stanowią już kwestii niszowej. To rodzący się rynek usług wysokiego zaufania, decyzje dotyczą tu majątku życia, kontroli nad przedsiębiorstwem, bezpieczeństwa rodziny, a ostatecznie tworzenia i ciągłości polskiego kapitału.

Lekcje od syndyka i doradcy restrukturyzacyjnego

W rozważaniach na temat doradcy sukcesyjnego jako nowej profesji narzuca się wręcz nawiązanie do doradcy restrukturyzacyjnego.

Zawód doradcy restrukturyzacyjnego nie narodził się z jednej decyzji politycznej. Przez wiele lat mieliśmy raczej do czynienia z etapem „przedzawodowym”. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 1998 r. przewidywało listy kandydatów na syndyków, a Trybunał Konstytucyjny po latach zwrócił uwagę, że wskazany w rozporządzeniu formalny tryb weryfikowania kwalifikacji nie dawał gwarancji rzeczywistej oceny wiedzy i umiejętności kandydata³.

Pierwszy istotny krok to prawo upadłościowe i naprawcze z 2003 r., które przewidywało, że do wykonywania czynności

syndyka potrzebna będzie licencja⁴. Pełniejsza regulacja przyszła dopiero później wraz z ustawą z 2007 r. o licencji syndyka⁵. Jej konstrukcja była prosta: jedna licencja miała uprawniać do wykonywania czynności syndyka, nadzorcy sądowego i zarządcy. Kandydat musiał m.in. mieć wyższe wykształcenie, doświadczenie w zarządzaniu majątkiem lub przedsiębiorstwem, nieposzlakowaną opinię, zaświadczenie o niekaralności i zdać egzamin przed komisją powołaną przez Ministra Sprawiedliwości. Ustawodawca wprowadził też obowiązkowe ubezpieczenie OC oraz zmienił Kodeks karny tak, aby syndyk, nadzorca sądowy i zarządca mieścili się w katalogu funkcjonariuszy publicznych.⁶

To był ważny sygnał. Państwo powiedziało wówczas: zarządzanie cudzym majątkiem w postępowaniu upadłościowym lub naprawczym nie jest zwykłą usługą. Jest działalnością o podwyższonej odpowiedzialności, wykonywaną pod presją konfliktu interesów, w warunkach podwyższonego standardu zaufania i wobec wielu uczestników obrotu. Wierzyciel, pracownik, kontrahent, dłużnik i sąd muszą wiedzieć, że osoba prowadząca takie postępowanie spełnia minimum kwalifikacji.

Prawdziwa zmiana jakościowa przyszła jednak wraz z prawem restrukturyzacyjnym

2 *Prekonsultacje przeglądu ustawy o fundacji rodzinnej — aktualizacja*, 24.02.2026, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://gov.pl/web/rozwoj-technologie/prekonsultacje-przegladu-ustawy-o-fundacji-rodzinnej> [dostęp: 5.06.2026].

3 Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie szczególnych kwalifikacji oraz warunków wymaganych od kandydatów na syndyków upadłości z dnia 16 kwietnia 1998 r., Dz. U. Nr 55, poz. 359; Wyrok TK z 26 lutego 2013 r., K 15/10.

4 Por. art. 157 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. Nr 60, poz. 535.

5 Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji syndyka, Dz. U. Nr 123, poz. 850.

6 Por. art. 3, art. 21 pkt 1 i art. 22 ustawy o licencji syndyka.

z 2015 r.⁷ Ustawa projektowała istotnie szerszy niż dotychczas zestaw działań wobec niewypłacalnego przedsiębiorcy. Plan restrukturyzacyjny miał obejmować opis przedsiębiorstwa, analizę przyczyn kryzysu, strategię, ryzyka, finansowanie, prognozy i harmonogram działań⁸. Jako dyrygent tej orkiestry potrzebny był ktoś, kto rozumie prawo, finanse, zarządzanie, negocjacje i realia przedsiębiorstwa. Z tego powodu licencja syndyka została zastąpiona licencją doradcy restrukturyzacyjnego⁹.

Obecnie licencja uprawnia do czynności syndyka, nadzorcy i zarządcy, ale także do samodzielnego doradztwa restrukturyzacyjnego, rozumianego jako porady, opinie, wyjaśnienia z zakresu restrukturyzacji i upadłości. Ustawa nakłada też obowiązek ustawicznego kształcenia. Egzamin zawodowy obejmuje prawo, ekonomię, finanse i zarządzanie. Minister Sprawiedliwości prowadzi listę osób posiadających licencję, a ustawa przewiduje cofnięcie licencji, zawieszenie praw z licencji oraz nadzór obejmujący m.in. wizytacje i lustracje. W 2019 r. ustawodawca wprowadził dodatkowy nadzór ministra oraz tytuł kwalifikowanego doradcy restrukturyzacyjnego dla osób z odpowiednim doświadczeniem w prowadzeniu postępowań¹⁰.

Z tej historii płynie taka oto lekcja: nowy zawód regulowany nie powstaje wtedy, gdy grupa specjalistów chce mieć dodatkowy tytuł, ale wtedy, gdy praktyka pokazuje, że rynek potrzebuje integratora kompetencji, a klient lub uczestnicy procesu nie są w stanie samodzielnie zweryfikować jakości tej integracji.

Co tak naprawdę uzasadnia odrębność zawodu doradcy restrukturyzacyjnego? Za doradcą restrukturyzacyjnym przemawiają co najmniej trzy argumenty:

1. Interes osób trzecich. Restrukturyzacja i upadłość nie dotyczą wyłącznie dłużnika. Dotykają wierzycieli, pracowników, kontrahentów, lokalnego rynku, czasem całych łańcuchów dostaw. Dlatego Trybunał Konstytucyjny zaakceptował wymóg licencji jako konstytucyjne uzasadnione narzędzie podniesienia efektywności pracy syndyków i weryfikacji ich wiedzy oraz doświadczenia¹¹.
2. Interdyscyplinarność. Upadłość czy restrukturyzacja nie jest ani samym prawem, ani samą ekonomią. Rola doradcy restrukturyzacyjnego to zajmowanie się przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej, wymagające wiedzy z zarządzania, ekonomii i finansów, a także umiejętności komunikacyjnych i negocjacyjnych.
3. Odpowiedzialność rynkowa. Doradca restrukturyzacyjny działa w przestrzeni publicznie regulowanej. Z założenia nie jest to jednak urzędnik od procedury. To ma być profesjonalista, który

7 Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne, Dz. U. z 2015 r., poz. 978.

8 Por. art. 3 i art. 10 ustawy Prawo restrukturyzacyjne.

9 Por. art. 440 pkt 1 ustawy Prawo restrukturyzacyjne.

10 Por. art. 2, art. 8, art. 16a, art. 18 i rozdz. 3A ustawy Prawo restrukturyzacyjne.

11 Por. Wyrok TK z 26 lutego 2013 r., K 15/10.

umie doprowadzić do wyniku prawnego i gospodarczego.

Zawód doradcy restrukturyzacyjnego przestał być zbiorem jednostkowych praktyk. Stał się rozpoznawalną profesją. Zrodziło to konieczność zbudowania odpowiedniej infrastruktury. Obecnie istnieją lista licencjonowanych osób, egzaminy, obowiązek ustawicznego kształcenia, nadzór, środowisko zawodowe, konferencje i specjalistyczna prasa. Krajowa Izba Doradców Restrukturyzacyjnych zrzesza doradców restrukturyzacyjnych, organizuje konferencje i zapewnia dostęp do branżowego kwartalnika.

Sukcesja jest dziś tam, gdzie restrukturyzacja była kilkanaście lat temu

Sukcesja w Polsce przestała być tematem „na kiedyś”. Właściciele firm rodzinnych z pierwszego pokolenia transformacji są dziś w wieku, w którym pytanie o przekazanie majątku, władzy i odpowiedzialności nie jest już akademickie. Rodzą się również nowe wyzwania. Bank Pekao wskazywał, że 80% właścicieli firm rodzinnych widzi problemy we wdrożeniu sukcesji, a jedną z barier jest brak woli sukcesorów do przejęcia zarządzania¹². W 2026 r. PwC podawało, że 31% polskich firm rodzinnych nie ma klarownego planu sukcesji, a ponad połowa nie wypracowała podstawowych polityk ładu rodzinnego¹³.

Ustawa o fundacji rodzinnej przyspieszyła proces zauważania sukcesji i podejmowania działań w tym kierunku. Fundacja rodzinna jest osobą prawną tworzoną w celu gromadzenia majątku, zarządzania nim w interesie beneficjentów i spełniania świadczeń na ich rzecz¹⁴. Państwo wprost przedstawiało ją jako instrument wielopokoleniowej sukcesji, utrzymania kapitału w jednych rękach i ochrony przed rozdrobnieniem¹⁵. Jednocześnie sama fundacja jest złożonym tworem. Ma własny charakter, ograniczony zakres działalności, specyficzną organizację, poddana jest określonym mechanizmom kontrolnym.

To wszystko stworzyło nowy rynek doradztwa. Nie chodzi przy tym o ustawowego zarządcę sukcesyjnego z ustawy z 2018 r., który czasowo prowadzi sprawy przedsiębiorstwa osoby fizycznej po śmierci przedsiębiorcy, aby umożliwić kontynuowanie działalności do czasu uporządkowania spraw spadkowych¹⁶. Chodzi o inną rolę: prywatnoprawnego doradcę, który przez miesiące albo lata prowadzi rodzinę biznesową przez proces zmiany pokoleniowej.

Ten rynek już sam zaczął tworzyć własne standardy. Od jakiegoś czasu toczy się

12 Bank Pekao SA, Bankowość Prywatna, *Od założyciela do następcy: Raport o sukcesji w polskich firmach Rodzinnych*, maj 2024.

13 PwC Polska, *Od firm rodzinnych do rodzin biznesowych – nowa odporność w świecie zmian. Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey*, marzec 2026.

14 Por. art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz. U. z 2023 r., poz. 326.

15 *Fundacja rodzinna z podpisem Prezydenta*, 7.02.2023, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/fundacja-rodzinna-z-podpisem-prezydenta> [dostęp: 5.06.2026].

16 Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw, Dz. U. z 2018 r., poz. 1629.

dyskusja nad rolą i formalizacją zawodu doradcy sukcesyjnego. Podkreśla się w niej, że z zawodem doradcy sukcesyjnego wiąże się szczególny poziom zaufania, bo taka osoba uczestniczy w najważniejszych decyzjach osobistych, rodzinnych i biznesowych¹⁷. Założone w 2017 r. stowarzyszenie Krajowa Izba Doradców Sukcesyjnych deklaruje jako cel powołanie zawodu doradcy sukcesyjnego oraz stworzenie systemu certyfikacji¹⁸. Powstają kierunki nauczania z zakresu doradztwa sukcesyjnego. Wydział Prawa i Administracji UMCS w Lublinie inicjuje w bieżącym roku specjalistyczne studia podyplomowe: sukcesja biznesu i doradztwo sukcesyjne, adresowane m.in. do prawników, bankowców, finansistów, agentów ubezpieczeniowych, a także do członków rodzin biznesowych. Instytut Biznesu Rodzinnego rozwija programy certyfikacyjne dla doradców rodzin biznesowych, deklarując zwiększenie liczby skutecznie przeprowadzonych procesów sukcesji z udziałem osoby z zewnątrz¹⁹.

To wygląda bardzo podobnie do przedregulacyjnej fazy zawodu doradcy restrukturyzacyjnego – praktyka wyprzedza ustawę, a rynek sam próbuje odróżnić

profesjonalistę od osoby posługującej się atrakcyjną etykietą.

Doradca sukcesyjny nie jest prawnikiem od testamentu

Największy błąd w myśleniu o sukcesji polega na uproszczeniach i sprowadzeniu jej np. do jednego dokumentu. Testament, statut fundacji rodzinnej, intercyza, umowa spółki, polisa, darowizna, holding, konstytucja rodzinna są narzędziami. Sukcesja jest procesem przekazywania majątku, odpowiedzialności, wiedzy, relacji i ładu decyzyjnego między pokoleniami. To właśnie tu widać złożoność doradztwa sukcesyjnego – jest ono zarazem wąskie i mocno interdyscyplinarne. Wąskie, bo skupia się na jednym problemie – jak bezpiecznie przekazać majątek, przedsiębiorstwo i wartości rodzinne. Interdyscyplinarne, bo z tym jednym problemem wiążą się kwestie dotyczące różnych dziedzin, takich jak: prawo spadkowe, rodzinne, korporacyjne, podatkowe, ubezpieczenia, finanse, a często także psychologia, mediacja, komunikacja międzypokoleniowa, ład właścicielski i strategia biznesowa.

Prawniki widzi testament, ryzyko nieważnej czynności prawnej, zachowek, strukturę spółek. Doradca podatkowy widzi efektywność fiskalną. Bankowiec widzi płynność, zabezpieczenia, inwestycje i kredyt. Ubezpieczyciel widzi ryzyko nagłej śmierci albo niezdolności do pracy. Psycholog widzi relacje rodzinne, konflikt i niewypowiedziane oczekiwania. Każdy z nich ma rację, ale tylko częściowo. Sukcesja potrzebuje kogoś, kto rozumie, że celem nie jest

17 Ł. Martyniec, *Czego powinniśmy oczekiwać od doradcy sukcesyjnego? Czy jest potrzebny nowy zawód?*, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych” 2024, nr 58(4).

18 *Informacje o celach Izby, certyfikacji i rozwoju zawodu doradcy sukcesyjnego*, Krajowa Izba Doradców Sukcesyjnych, <https://krajowaizbads.pl/> [dostęp: 5.06.2026].

19 *Program certyfikacji dla doradców*, Instytut Biznesu Rodzinnego, <https://www.ibrpolska.pl/program-certyfikacji-dla-doradcow/> [dostęp: 5.06.2026].

ani testament, ani fundacja, ani optymalizacja podatkowa, lecz trwałość ładu rodzinnego i biznesowego.

Doradca sukcesyjny nie jest konkurentem radcy prawnego, adwokata, notariusza, doradcy podatkowego, bankowca czy psychologa, ale architektem procesu. Osobą, która potrafi postawić diagnozę, nazwać interesy, ułożyć mapę ryzyk, dobrać właściwych specjalistów, pilnować kolejności działań i tłumaczyć rodzinie skutki decyzji w języku zrozumiałym nie tylko dla prawników.

Regulować? Tak, ale mądrze

Najprostszy argument za regulacją brzmi: dziś tytułem doradcy sukcesyjnego może się posługiwać praktycznie każdy. To może być problem, bo klient nie kupuje tu zwykłej usługi. Klient daje doradcy dostęp do najistotniejszych i najwrażliwszych dla niego informacji dotyczących majątku, konfliktów rodzinnych, zdrowia, planów wobec dzieci i rodziny, przyszłości firmy, struktury udziałowej, płynności i podatków. Niekompetentne działania takiego doradcy mogą skutkować nie tylko sporem sądowym, lecz także rozpadem firmy, konfliktem w rodzinie, utratą kontroli albo podjęciem decyzji, której po latach nie da się odwrócić.

Jednocześnie nie można zakładać, że regulacja jest lekarstwem na wszystko. Sukcesja ma bardziej prywatnoprawny charakter niż restrukturyzacja. W związku z tym nie zawsze wymaga udziału sądu i sformalizowanego postępowania. Doradztwo sukcesyjne naturalnie łączy się z zawodami już regulowanymi, takimi jak: adwokat, radca

prawny, notariusz, doradca podatkowy, biegły rewident. Zbyt restrykcyjna regulacja stworzyłaby ryzyko korporacyjnego monopolu i konfliktu kompetencyjnego z innymi zawodami.

Z tego powodu właściwy model nie powinien polegać na zastrzeżeniu wszystkich czynności sukcesyjnych dla nowego zawodu. To byłby błąd. Testament nadal powinien sporządzać notariusz albo opracowywać prawnik. Opinię podatkową powinien przygotowywać doradca podatkowy. Audyt finansowy powinien pozostać w rękach biegłych rewidentów. Produkty finansowe i ubezpieczeniowe powinny podlegać właściwym regulacjom sektorowym.

Regulować należy tytuł i rolę osoby prowadzącej proces. Innymi słowy, państwo nie powinno zakazywać prawnikowi, bankowcowi czy doradcy podatkowemu udziału w sukcesji. Powinno natomiast ustalić, kto może występować wobec klienta jako licencjonowany doradca sukcesyjny odpowiedzialny za całościową diagnozę, plan, koordynację i standard procesu.

Jak mogłoby wyglądać zawód doradcy sukcesyjnego

Rozsądna regulacja powinna być łagodniejsza niż model doradcy restrukturyzacyjnego, ale musi się opierać na kilku twardej elementach.

Po pierwsze, chroniony tytuł: doradca sukcesyjny. Nie chodzi o zakaz używania słowa „sukcesja” w marketingu, ale o ochronę tytułu sugerującego zweryfikowaną kompetencję. Obok tytułu powinna istnieć publiczna lista, prowadzona przez

organ państwowy albo izbę działającą pod nadzorem publicznym.

Po drugie, egzamin lub równoważna ścieżka akredytacyjna. Zakres nie może się ograniczać do prawa spadkowego. Powinien obejmować prawo spadkowe, rodzinne, korporacyjne, podatkowe, podstawy rachunkowości i zarządzania. Można tutaj skorzystać z formuły egzaminu na doradcę restrukturyzacyjnego, która już dziś łączy wiedzę z zakresu prawa, ekonomii, finansów i zarządzania, tylko w nieco inaczej ukierunkowanej formie.

Po trzecie, obowiązkowe OC. Jeżeli doradca bierze odpowiedzialność za mapę procesu, powinien mieć ubezpieczenie adekwatne do ryzyk, które towarzyszą jego pracy. Nie każde ryzyko sukcesji da się oczywiście ubezpieczyć, ale brak minimalnego OC w zawodzie opartym na zaufaniu byłby anachroniczny, niefunkcjonalny i obniżający rangę zawodu.

Po czwarte, tajemnica zawodowa i zbiór zasad etyki dotyczących rozwiązywania konfliktu interesów. Doradca sukcesyjny bardzo często pracuje jednocześnie z nestorem, sukcesorami, małżonkami, współnikami i menedżerami. Należy jasno sformułować, komu doradza, kto płaci wynagrodzenie, czyje interesy reprezentuje i w którym momencie powinien odmówić dalszego prowadzenia sprawy.

Po piąte, wymóg ustawicznego kształcenia. Sukcesja jest materią dynamiczną. Fundacja rodzinna dopiero przechodzi pierwszy poważny przegląd regulacyjny, a praktyka podatkowa, rejestrowa i bankowa zmienia się szybko. Ministerstwo Rozwoju

i Technologii samo wskazuje, że praktyka stosowania ustawy ujawniła kwestie wymagające dyskusji i ewentualnych zmian²⁰. Doradca, który zatrzymał się na wiedzy z roku wejścia ustawy w życie, szybko stanie się ryzykiem dla klienta.

Po szóste, odpowiedzialność za rażące naruszenie standardów. Nie musi to być od razu rozbudowany model dyscyplinarny, znany z klasycznych samorządów zawodowych (adwokat, radca prawny). Musi jednak istnieć realna możliwość zawieszenia, skreślenia z listy albo zakazu używania tytułu. Bez tych sankcji regulacja zawodu byłaby raczej tylko certyfikatem marketingowym.

Dobrym rozwiązaniem byłby model dwustopniowy. Pierwszy poziom – doradca sukcesyjny. Drugi poziom – kwalifikowany doradca sukcesyjny dla osób, które przeprowadziły określoną liczbę złożonych procesów, np. obejmujących firmę rodzinną, fundację rodzinną, majątek transgraniczny, wielu sukcesorów albo konflikt właścicielski. Doradcy restrukturyzacyjni znają już podobną konstrukcję kwalifikowanego tytułu, powiązanego z doświadczeniem w prowadzeniu postępowań²¹.

20 *Prekonsultacje przeglądu ustawy o fundacji rodzinnej – aktualizacja*, 24.02.2026, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/prekonsultacje-przegladu-ustawy-o-fundacji-rodzinnej [dostęp: 5.06.2026].

21 Por. art. 16a ustawy z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego, Dz. U. Nr 123, poz. 850.

Nie monopol, lecz standard

Najważniejsze jest jednak to, aby nowy zawód nie wypierał istniejących profesji. Doradca sukcesyjny powinien być zawodem spinającym. Radca prawny lub adwokat po dodatkowej akredytacji powinni móc zostać doradcą sukcesyjnym. Również doradca podatkowy, bankowiec private banking, mediator, biegły rewident czy doradca finansowy, o ile uzupełnią brakujące kompetencje i przyjmą pełny standard odpowiedzialności za proces.

Właśnie tutaj analogia do restrukturyzacji jest najcenniejsza. Doradca restrukturyzacyjny nie jest po prostu prawnikiem od upadłości. Jest profesjonalistą, który ma łączyć reżim prawny z realiami ekonomicznymi i zarządczymi. Doradca sukcesyjny nie powinien być prawnikiem od testamentu, lecz profesjonalistą od procesu przekazywania między pokoleniami zasobów, takich jak: majątek, wiedza, władza, odpowiedzialność i ład.

Rynek już to zrozumiał. Powstają izby, rejestry, studia podyplomowe, certyfikacje i programy dla doradców rodzin biznesowych²². Pytanie nie dotyczy więc tego, czy doradztwo sukcesyjne istnieje, ponieważ jest ono faktem. Pytanie brzmi, czy państwo będzie czekać, aż rynek sam ustali standardy przez serię kosztownych błędów,

czy wcześniej stworzy ramę, która ochroni klientów i uczciwych profesjonalistów.

Podsumowanie

Polska przeszła już drogę od syndyka z listy kandydatów do doradcy restrukturyzacyjnego z licencją, egzaminem, publiczną listą, nadzorem, ubezpieczeniem i obowiązkiem doskonalenia. Teraz podobne dojrzewanie widać w dziedzinie sukcesji. Oczywiście, sukcesja nie jest restrukturyzacją. Nie ma tu tego samego rygoru publicznoprawnego, nie zawsze wymaga udziału wierzycieli, sądu i sformalizowanego postępowania. Jest za to coś równie wrażliwego: majątek życia, przyszłość firmy rodzinnej, relacje między pokoleniami i bezpieczeństwo beneficjentów.

Dlatego rola doradcy sukcesyjnego powinna się przekształcić w odrębny, niezależny i regulowany prawnie zawód, ale w modelu rozsądnym, nieprzeregulowanym, bez monopolu na cudze kompetencje. Regulacja powinna chronić tytuł, standard procesu i odpowiedzialność doradcy, a nie zamykać rynek przed prawnikami, podatkowcami, bankowcami czy mediatorami.

Jeżeli fundacja rodzinna była pierwszym wielkim narzędziem polskiej sukcesji, to doradca sukcesyjny może być jej pierwszym dojrzałym zawodem. Rynek już napisał pierwszy rozdział. Teraz ustawodawca powinien zdecydować, czy chce ten proces tylko obserwować, czy nadać mu ramy, zanim chaos tytułów i certyfikatów stanie się problemem samym w sobie.

22 *Specjalistyczne studia podyplomowe: Sukcesja biznesie i doradztwo sukcesyjne*, Wydział Prawa i Administracji UMCS w Lublinie, <https://umcs.pl/pl/o-studiach%2C34500.htm> [dostęp: 5.06.2026].

BIBLIOGRAFIA

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 16 kwietnia 1998 r. w sprawie szczególnych kwalifikacji oraz warunków wymaganych od kandydatów na syndyków upadłości, Dz. U. z 1998 r., nr 55, poz. 359.

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. z 2003 r., nr 60, poz. 535.

Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego (pierwotnie: ustawa o licencji syndyka), Dz. U. z 2007 r., nr 123, poz. 850 ze zm.

Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne, Dz. U. z 2015 r., poz. 978.

Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw, Dz. U. z 2018 r., poz. 1629.

Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej, Dz. U. z 2023 r., poz. 326.

Orzecznictwo

Wyrok TK z dnia 26 lutego 2013 r., K 15/10.

Raporty, opracowania i artykuły

Bank Pekao SA, Bankowość Prywatna, *Od założyciela do następcy. Raport o sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, maj 2024.

Instytut Księgowości i Doradztwa Podatkowego, *Liczba fundacji rodzinnych w Polsce*, 18 kwietnia 2026 r.

Martyniec Ł., *Czego powinniśmy oczekiwać od doradcy sukcesyjnego? Czy jest potrzebny*

nowy zawód?, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych” 2024, nr 58(4).

PwC Polska, *Od firm rodzinnych do rodzin biznesowych – nowa odporność w świecie zmian. Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey*, marzec 2026.

Źródła internetowe

Fundacja rodzinna z podpisem Prezydenta, 7.02.2023, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://gov.pl/web/rozwoj-technologia/fundacja-rodzinna-z-podpisem-prezydenta> [dostęp: 5.06.2026].

Informacje o celach Izby, certyfikacji i rozwoju zawodu doradcy sukcesyjnego, Krajowa Izba Doradców Sukcesyjnych, <https://krajowaizbads.pl/> [dostęp: 5.06.2026].

Prekonsultacje przeglądu ustawy o fundacji rodzinnej — aktualizacja, 24.02.2026, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, <https://gov.pl/web/rozwoj-technologia/prekonsultacje-przegladu-ustawy-o-fundacji-rodzinnej> [dostęp: 5.06.2026].

Program certyfikacji dla doradców, Instytut Biznesu Rodzinnego, <https://www.ibrpol-ska.pl/program-certyfikacji-dla-doradcow/> [dostęp: 5.06.2026].

Specjalistyczne studia podyplomowe: Sukcesja biznesie i doradztwo sukcesyjne, Wydział Prawa i Administracji UMCS w Lublinie, <https://umcs.pl/pl/o-studiach%2C34500.htm> [dostęp: 5.06.2026].