

<http://dx.doi.org/10.16926/gea.2026.01.01.23>

mgr Anna WARSTON

<https://orcid.org/0000-0001-9452-3459>

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

e-mail: anna.warston@doktorant.ujd.edu.pl

Mediacja poza art. 10 kodeksu postępowania cywilnego – sprawy rejestrowe i fundacje rodzinne jako wyzwanie dla ADR

Streszczenie

W publikacji poczyniono rozważania na temat możliwości wykorzystania mediacji w sprawach, w których nie ma możliwości zawarcia ugody. Analiza obejmuje dwa obszary problemowe. W pierwszej kolejności, sprawy rejestrowe dotyczące KRS, gdzie mediacja może służyć jako narzędzie do rozwiązywania sporów między współnikami dotyczących zmian w rejestrze, mimo niemożności zawarcia formalnej ugody. Po drugie, konflikty związane z fundacjami rodzinnymi, gdzie mediacja może być skutecznym narzędziem rozwiązywania sporów między fundatorem a beneficjentami. Poczynione rozważania wskazują na potrzebę redefinicji roli mediacji, jako procesu komunikacyjnego, wykraczającego poza ramy ugody sądowej. Zaproponowane w treści publikacji rozwiązania obejmują zmiany legislacyjne rozszerzające definicje mediacji, intensyfikację działań edukacyjnych, a także rozwój specjalistycznych standardów postępowania. Autorka wskazuje również na konieczność systemowego podejścia do rozwoju ADR w Polsce, mając na uwadze specyfikę spraw niepodlegających ugodzie wraz z koniecznością budowania kultury mediacyjnej w społeczeństwie.

Słowa kluczowe: mediacja, fundacja rodzinna, ugoda, sprawy rejestrowe, Krajowy Rejestr Sądowy.

Wstęp

Celem niniejszej publikacji jest rozważenie możliwości wykorzystania mediacji w sprawach, w których ustawodawca nie przewidział zawarcia ugody w myśl

art. 10 Kodeksu postępowania cywilnego¹. Autorka w tym celu posłużyła się metodą dogmatyczno-prawną oraz analizą funkcjonalną w celu kompleksowego omówienia tematyki. Jednym rodzajem spraw, w których mediacja jest wykorzystywana, mimo iż nie ma formalnie możliwości zawarcia ugody, są sprawy reje-strowe, dotyczące m.in. reprezentacji spółki i zmian treści wpisów w Krajowym Rejestrze Sądowym². Należy w tym miejscu postawić pytanie, czy fundacja rodzinna³, wprowadzona do polskiego porządku prawnego ustawą z dnia 26 stycznia 2023 r., z uwagi na swoje cele ustawowe i statutowe, a także ograniczenia w zakresie dysponowania majątkiem, może korzystać z ADR. Niejasności i problemy powstające w ramach fundacji rodzinnych – między fundatorem a beneficjentami, dotyczące zarządzania majątkiem czy interpretacji postanowień statutu mogłyby zostać również rozstrzygnięte w postępowaniu mediacyjnym.

Wprowadzenie

Mówiąc o mediacji, mamy na myśli niewiązącą metodę rozwiązywania sporów, w której bierze udział neutralna osoba trzecia, mająca za zadanie pomóc stronom zaangażowanym w spór w osiągnięciu wspólnie akceptowalnego rozwiązania⁴. W myśl najnowszego brzmienia art. 10 KPC nakłada na sądy obowiązek zmierzania do ugodowego załatwienia spraw, na każdym etapie postępowania, w których możliwe jest zawarcie ugody⁵.

Ukłon ustawodawcy w stronę alternatywnych metod rozwiązywania sporów można potraktować jako przejaw próby wyłączenia niektórych spraw cywilnych spod sądowego rozstrzygania sporów. „Przeniesienie” niektórych spraw za zgodą stron do postępowania pozasądowego umożliwi szybsze i tańsze rozwiązanie zaistniałych problemów⁶. Nie sposób pominąć również bardzo szerokiego zakresu art. 10 KPC, obejmuje on bowiem wszystkie postępowania cywilne. Te uregulowane na poziomie kodeksowym a także pozakodeksowe, które wyposażone są przez ustawodawcę w zdatność ugodową.

¹ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1568 z późn. zm.), dalej jako: KPC.

² Dalej jako: KRS.

³ Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej (Dz. U. poz. 326 z późn. zm.), UFR.

⁴ N. Wysokińska, *Instytucja mediacji w kodeksie postępowania cywilnego*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2006, t. 4, s. 222.

⁵ J. Jagieła, *Art. 10 KPC*, [w:] A. Marciniak (red.), *Kodeks postępowania cywilnego*, t. 1–5, *Komentarz. Art. 1–205*, Warszawa 2019, Legalis.

⁶ K. Gajda-Roszczyńska, [w:] A. Góra-Błaszczkowska (red.), *Kodeks postępowania cywilnego*, t. 1: *Komentarz do art. 1–729*, Warszawa 2016, s. 110 oraz E. Gmurzyńska, *Mediacje – czy nowa metoda rozstrzygania sporów*, „Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego” 2004, nr 2, s. 1.

W kontekście spraw rejestrowych i spraw dotyczących fundacji rodzinnych mediacja może okazać się ciekawym sposobem na usprawnienie w rozwiązywaniu konfliktu. Fundamentalną zaletą mediacji, kluczową z perspektywy biznesu i relacji rodzinnych, jest jej poufność. Zasada ta, gwarantowana wprost w art. 183⁴ KPC, stanowi, że zarówno mediator, jak i strony, są zobowiązani do zachowania w tajemnicy faktów, o których dowiedzieli się w związku z prowadzeniem mediacji. Dzięki temu strony nie muszą „upubliczniać” swojego konfliktu na sali sądowej, co w kontekście ochrony przedsiębiorstwa może odgrywać ogromne znaczenie. W sprawach rejestrowych konflikt między wspólnikami i publiczny proces sądowy mogłyby wiązać się z niestabilnością między innymi dla banków lub kontrahentów⁷.

Mediacja z założenia ma zmierzać do znalezienia najlepszego rozwiązania, jednocześnie umożliwić porozumienie również na płaszczyźnie stosunków międzyludzkich. Kwestia ta może okazać się niezwykle istotna w sporach dotyczących konfliktów między beneficjentami lub beneficjentem a założycielem fundacji rodzinnej⁸. W sprawach dotyczących fundacji rodzinnych poufność chroni prywatność rodziny przed opinią publiczną. Ujawnienie na sali sądowej wrażliwych danych dotyczących majątku, relacji czy wzajemnych animozji może prowadzić do nieodwracalnych szkód w wizerunku rodziny i zniszczenia jej dorobku.

1. Wielowymiarowy charakter mediacji. Pozaugodowe funkcje mediacji i jej wartość jako procesu komunikacyjnego.

Mediacja, jako jedna z alternatywnych metod rozwiązywania sporów, jest w polskim systemie prawa postrzegana przez pryzmat jej celu ugodowego⁹. Ograniczenie roli mediacji wyłącznie do funkcji instrumentalnej, ukierunkowanej na podpisanie ugody stanowiłoby znaczące uproszczenie. Zdaniem autorki proces mediacyjny posiada głębszy, wielowymiarowy charakter, którego wartość ujawnia się również w sytuacjach, gdy do zawarcia formalnej ugody nie dochodzi.

W nauce prawa i praktyce mediacyjnej można wyróżnić wiele modeli mediacji, jednakże na potrzeby poczynionych rozważań przedstawione zostaną dwa modele postrzegania procesu mediacyjnego, które determinują w konkretny sposób jego przebieg i cele.

W pierwszej kolejności należy wymienić mediację zorientowaną na zawarcie ugody. Taki model określa się niejednokrotnie jako facylitatywny lub oparty na

⁷ R. Morek, *Rozdział 1. Wprowadzenie*, [w:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2024, s. 241.

⁸ Fundacja rodzinna w praktyce – najczęstsze błędy przy zakładaniu i zarządzaniu. <https://ikidp.pl/2025/02/27/fundacja-rodzinna-w-praktyce-najczestsze-bledy-przy-zakladaniu-i-zarzadzaniu/>. [dostęp: 9.06.2025].

⁹ E. Flatow-Kaleta, *Poradnik na temat mediacji*, Poznań, 2017, s. 2.

interesach, koncentrujący się na rozwiązaniu konkretnego problemu i wypracowaniu satysfakcjonującego obie strony porozumienia¹⁰. Facylitatywna koncepcja mediacji zakłada, że uczestnicy konfliktu są zdolni do efektywnego współdziałania pod warunkiem zapewnienia im neutralnej, bezpiecznej oraz sprzyjającej atmosfery. W tym ujęciu zadaniem mediatora jest stworzenie warunków sprzyjających takiej interakcji, poprzez wspieranie i ułatwianie komunikacji między stronami. W tym ujęciu sukces mediacji mierzony jest przede wszystkim zawarciem ugody, która kończy postępowanie. Z uwagi na znaczący potencjał tej formy, ustawodawca umożliwił stronom objęcie ugodą także roszczeń nieobjętych pozwem, co jednak budzi w doktrynie liczne dyskusje¹¹.

Alternatywnym podejściem jest mediacja transformatywna, której głównym celem nie jest samo rozwiązanie problemu. Idea tego rodzaju mediacji przejawia się w dążeniu do poprawy relacji między stronami poprzez wzajemne zrozumienie swoich sytuacji. Podstawowe pojęcia w mediacji transformatywnej to przede wszystkim wzmocnienie lub upodmiotowienie stron oraz wzajemne uznanie¹². Szczególnie istotna jest w tym przypadku rola mediatora, który odgrywa „drugoplanową rolę”. To strony są uważane za specjalistów w danej dziedzinie, mających odpowiednią motywację i kompetencje do tego, aby rozwiązywać swój własny problem z minimalną pomocą mediatora¹³.

W sytuacji gdy nie uda się dojść do formalnego porozumienia, sam proces mediacyjny pełni liczne istotne funkcje, które mają znaczącą wartość dla obu stron sporu. Jednym z podstawowych zadań mediatora jest zapoczątkowanie lub poprawa komunikacji między stronami. Mediator dzięki wykorzystaniu technik aktywnego słuchania, systemu pytań otwartych i parafrazowania, może znacząco pomóc stronom odejść od konfrontacyjnego lub agresywnego stylu rozmowy¹⁴. Dodatkową rolą mediatora jest odbudowa lub nawiązanie relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku pomiędzy uczestnikami sporu, przy rów-

¹⁰ M. Włoskiewicz, *Krótkie wprowadzenie: podstawy mediacji*, Kraków 2022, s. 9, a także A. Daniyszewska-Zujko, 1.2. *Mediacja facylitatywna*, [w:] C. Rogula, A. Zemke-Górecka (red.), *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika*, Warszawa 2021, s. 114 i C. J. Brown, *Facilitative Mediation: The Classic Approach Retains its Appeal*, „Pepperdine Dispute Resolution Law Journal” 2004, nr 2, s. 279 i n.

¹¹ M. Skibińska, *Objęcie ugodą mediacyjną roszczeń nieobjętych pozwem lub objętych różnymi postępowaniami cywilnymi – rozwiązane i nierozwiązane problemy w ustawie z 9.03.2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw*, „Palestra” 2023, nr 8, s. 181.

¹² E. Gmurzyńska, 9.2.2. *Mediacja oparta na interesach stron i mediacja transformatywna*, [w:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2024, s. 185.

¹³ J.P. Fogler, R.A. Bush, *Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a transformative Approach to Practice*, „Mediation Quarterly” 1996, nr 13, s. 263.

¹⁴ M. Suchanek, *Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych*, „Studia Administracyjne” 2018, nr 10, s. 136 i n.

noczesnym ograniczeniu negatywnych skutków emocjonalnych oraz redukcji psychicznego obciążenia stron¹⁵.

W kontekście sporów w przedmiocie wpisów do KRS lub działania fundacji rodzinnych poprawa komunikacji między stronami nabiera szczególnego znaczenia. Konflikty dotyczące chociażby zmiany statutu fundacji rodzinnej lub przedsiębiorstwa wynikają niejednokrotnie z nieporozumień lub braku jasności co do celów i zasad działania organizacji. Mediator, poprzez usprawnianie komunikacji, może pomóc członkom rodziny lub beneficjentom fundacji w precyzyjnym artykułowaniu swoich stanowisk. Analogicznie poprawa komunikacji ułatwia zrozumienie motywacji między współnikami w przedsiębiorstwie. Takie podejście sprzyja nie tylko rozwiązaniu bieżącego sporu, ale także buduje fundamenty do efektywnej współpracy w przyszłości, minimalizując ryzyko eskalacji konfliktów, a także zapewnia stabilność funkcjonowania fundacji rodzinnej.

Postępowanie sądowe charakteryzuje się koncentracją na stanowiskach procesowych. Mediacja umożliwia sięgnięcie do głębszych interesów stron. Rozróżnienia wymagają w tym miejscu dwa pojęcia: „stanowisko” i „interes”. Stanowisko należy traktować jako zadeklarowane żądanie, a interes jako rzeczywisty powód, dla którego strona dąży do danego rezultatu¹⁶. Podczas indywidualnych sesji z mediatorem, zobowiązanym do zachowania wszelkiej poufności, strony często wyrażają wprost swoje rzeczywiste oczekiwania, motywacje, cele oraz obawy¹⁷. Szczere wyrażenia stanowisk można uznać za bezcenne, nawet w przypadku nieprzełożenia bezpośrednio na zawarcie ugody, ponieważ strony uzyskują możliwość spojrzenia na spór z szerszej perspektywy, a nie jedynie przez pryzmat własnych roszczeń prawnych¹⁸.

Uczestnictwo w procesie mediacji, nawet w przypadku braku zawarcia ugody, można uznać za bardzo dobre przygotowanie lub „wstęp” przed dalszym postępowaniem sądowym. Podczas przygotowań do rozmów mediacyjnych strony muszą rzetelnie przeanalizować stan faktyczny, podjąć próbę oceny ryzyka prawnego i potencjalnych kosztów procesu. Strony powinny również racjo-

¹⁵ C.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa, 2009, s. 31.

¹⁶ M. Włoskiewicz, op. cit., s. 27.

¹⁷ W zakresie zachowania poufności i tajemnicy przez mediatora w literaturze m.in. O.M. Piaskowska, *Zarys odpowiedzialności kontraktowej mediatora*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2018, nr 12, s. 24; B. Dauter, [w:] A. Kabat, M. Niezgódka-Medek, B. Dauter, *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Komentarz*, wyd. 9, Warszawa 2024, art. 116(b), s. 426 i n.; L. Indan-Pykno, M. Indan-Pykno, *Rozdział 6. Odpowiedzialność etyczna i instytucjonalna mediatora*, [w:] L. Indan-Pykno, M. Indan-Pykno, *Metodyka pracy i odpowiedzialność zawodowa mediatora w postępowaniu mediacyjnym*, Warszawa 2022, s. 91 i n. oraz T. Erciński, [w:] M. Dziurda (red.), *Postępowanie dowodowe. Komentarz do art. 227–315 k.p.c.*, Warszawa 2024, art. 259(1), s. 198.

¹⁸ A. Gmurowska, *Możliwości mediacyjne w zamówieniach publicznych między zamawiającymi a wykonawcami*, [w:] M. Chmielewska i J. Szczepkowski (red.), *Mediacje w sprawach gospodarczych. Cena spokoju i stabilności finansowej przedsiębiorstwa*, Warszawa 2024, s. 57.

nalnie ocenić szanse na wygraną procesu sądowego. Takie działania wymuszają na stronach zidentyfikowanie zasadniczych kwestii spornych, mogących ograniczyć materiał dowodowy na etapie przyszłego postępowania sądowego, w przypadku gdy ugoda objęłaby tylko część roszczeń¹⁹. Dobrze poprowadzona mediacja i zaangażowanie w proces rozmów wyraźnie procentuje w późniejszym czasie, nawet w przypadku niepodpisania ugody²⁰.

„Praca domowa” wykonana w trakcie postępowania mediacyjnego może przyczynić się do szybszego i sprawniejszego rozstrzygnięcia sporu rejestrowego przez sąd rejonowy w postępowaniu nieprocesowym, a także zwiększa szanse na częściowe porozumienie lub ograniczenie zakresu konfliktu na etapie dalszego postępowania.

2. Sprawy rejestrowe jako wyzwanie dla mediacji

Postępowania rejestrowe prowadzone w sądach rejonowych obejmują swoim zasięgiem szeroki zakres czynności związanych z wpisami, zmianami i wykreśleniami danych dotyczących podmiotów gospodarczych oraz innych osób prawnych ujawnionych w Krajowym Rejestrze Sądowym. Zgodnie z art. 7 ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym²¹ „do postępowania przed sądami rejestrowymi stosuje się przepisy Kodeksu postępowania cywilnego o postępowaniu nieprocesowym, chyba że ustawa stanowi inaczej”. W praktyce wyróżnić można w szczególności: postępowanie o wpis do KRS (rejestracja spółek, zmian w organach spółek), postępowanie przymuszające (w przypadku niedopełnienia obowiązków zgłoszeniowych przez podmioty wpisane do KRS), postępowanie dotyczące wykreślenia podmiotu z rejestru, a także postępowanie dotyczące badania prawidłowości dokumentów i uchwał stanowiących podstawę wpisu²².

Sądy rejestrowe zobowiązane są do prowadzenia akt rejestrowych obejmujących wszystkie sprawy dotyczące poszczególnych podmiotów ujawnionych

¹⁹ O mediacji, <https://mediacje-sidir.pl/osrodek-mediacji/o-mediacji/>, [dostęp: 12.06.2025].

²⁰ B.J. Pawlak, *Zakres i uwarunkowania wykonalności ugód mediacyjnych w sprawach rodzinnych*, Warszawa 2017, s. 145.

²¹ Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 979 z późn. zm.).

²² Na ten temat m.in. Jaworski, 2.3. *Dział 3 rejestru (art. 40)* [w:] A. Komenda (red.), *Krajowy Rejestr Sądowy i postępowanie rejestrowe*, Warszawa 2021, s. 123 i n.; A. Michnik, *Rozdział IV. Przebieg postępowania rejestrowego*, [w:] *Postępowanie o wpis do rejestru przedsiębiorców*, Warszawa 2009, s. 205; M. Koralewski, *Informatyzacja postępowania rejestrowego przed KRS oraz procedury dotyczącej rejestracji spółki przez system elektroniczny*, LEX/el. 2021 oraz Ł. Zamojński, *Nowelizacja ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym w zakresie postępowania przymuszającego*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2015, nr 11, s. 49.

w rejestrze, wraz z trwającymi postępowaniami²³. Postępowaniom tym można przypisać charakter materialno-formalny, bowiem sąd nie tylko bada poprawność formalną wniosków i dokumentów, ale także kontroluje ich zgodności z przepisami prawa, między innymi prawidłowość podejmowanych uchwał korporacyjnych²⁴.

Mediacja i zawarcie ugody są zasadniczo wyłączone w sprawach dotyczących KRS z uwagi na charakter tych postępowań. Postępowania rejestrowe mają charakter administracyjno-sądowy, których celem jest wpisanie do rejestru prawdzivych i zgodnych z prawem danych, co wymaga rzetelnej kontroli dokumentów i okoliczności faktycznych. Ugoda sądowa w myśl art. 917 Kodeksu cywilnego²⁵ może być zawarta tylko w sprawach, które pozostają do swobodnej dyspozycji stron. Tym samym wykluczone zostają sprawy o charakterze obligatoryjnym, jak postępowania rejestrowe. Należy nadmienić również, że zadaniem sądu rejestrowego jest badanie legalności i prawdziwości danych, a nie rozstrzygnięcie sporów między stronami w drodze kompromisu.

Mimo iż postępowanie przed sądem rejestrowym co do zasady nie przewiduje możliwości zawarcia ugody, mediacja może odegrać istotną rolę na etapie poprzedzającym złożenie wniosku. Mediacja może okazać się cennym narzędziem do hamowania konfliktów, których skutkiem są zamiany w KRS²⁶. Konflikty korporacyjne, a w szczególności spory między wspólnikami, niejednokrotnie powodują paraliż spółki. Różnice zdań mogą dotyczyć tak istotnych spraw, jak podział zysków lub kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. Mediacja, z uwagi na swój dobrowolny i poufny charakter, stwarza bezpieczną przestrzeń do negocjacji. Porozumienie osiągnięte w toku mediacji może dotyczyć np. sposobu podwyższenia kapitału zakładowego lub zmiany składu zarządu. „Ugoda mediacyjna” stanowić będzie podstawę do podjęcia przez wspólników stosownych uchwał, które następnie stanowić będą załącznik do wniosku o zmianę danych w KRS.

Sprzeczności interesów na poziomie obsady organów spółki lub zasad jej reprezentacji należą do jednych z najpoważniejszych konfliktów wewnętrznych. Tego typu impas uniemożliwia podejmowanie decyzji i skuteczne działanie podmiotu. Mediacja w takiej sytuacji może okazać się niezwykle cennym narzędziem, pozwoli bowiem bez ryzyka publicznego ujawnienia konfliktu rozwiązać spór²⁷. Podkreślić należy, że postępowanie mediacyjne może być przeprowa-

²³ Rozdział 5, Oddział 1 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 18 czerwca 2019 r. – Regulamin urzędowania sądów powszechnych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 867 z późn. zm.).

²⁴ Postępowanie rejestrowe i formalności, <https://kancelaria-skarbiec.pl/postepowanie-przed-sadem-rejestrowym-zwykla-formalnosc/>, [dostęp: 12.06.2025].

²⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1061 z późn. zm.), dalej: KC.

²⁶ Mediacja i arbitraż jako sposoby rozwiązywania sporów wspólników., <https://dowlegal.pl/mediacja-i-arbitraz-jako-sposoby-rozwiazywania-sporow-wspolnikow/>, [dostęp: 12.06.2025].

²⁷ I. Wolańska-Wieczorek, *Zastosowanie mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2022, 53, 1–2, s. 110

dzone na niemalże każdym etapie konfliktu. W pierwszej kolejności jako procedura kompleksowa, prowadząca do „ugody”, ale także w sytuacji, w której strony mają już wypracowane stanowiska, lecz nie mogą dojść do finalnego porozumienia²⁸.

Niestety w obecnym stanie prawnym jako podstawową barierę prawną można wskazać obligatoryjny i formalny charakter postępowania rejestrowego. Z uwagi na brak spornego charakteru postępowania mediacja jest niemożliwa. Analogiczna sytuacja pojawia się w przypadku fałszowania dokumentów (art. 270 Kodeksu karnego²⁹)³⁰. Mimo licznych zalet, w praktyce mediacja napotyka liczne komplikacje i utrudnienia. Jedną z podstawowych barier jest brak zgody stron na mediację³¹. Często mocno skonfliktowane strony nie chcą podjąć próby dialogu. Problemem jest również jakość usług mediacyjnych. Niejednokrotnie mediatorzy nie są przygotowani merytorycznie do prowadzenia złożonych sporów gospodarczych, a chaotyczne prowadzenie postępowania wpływa negatywnie na jego odbiór i dalszą chęć korzystania z tej metody rozwiązywania konfliktu³².

3. Fundacje rodzinne – nowa perspektywa dla ADR

Zgodnie z art. 2 UFR fundacja rodzinna jest osobą prawną utworzoną w celu gromadzenia mienia, zarządzania nim w interesie beneficjentów oraz spełniania świadczeń na rzecz beneficjentów. Fundacje prywatne na arenie międzynarodowej są bardzo popularnym instrumentem ochrony majątku i zagwarantowaniu ciągłości działalności przedsiębiorstwa³³. W polskim systemie prawa fundacja ro-

oraz P. Nawojski, K. Purc-Kurowicka, 3. *Rodzaje sporów korporacyjnych na przykładach*, [w:] C. Rogula, A. Zemke-Górecka (red.), *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, Warszawa 2025, s. 94.

²⁸ Rozwiązywanie konfliktów pomiędzy wspólnikami spółek lub członkami zarządu, <https://klo-dzinskikancelaria.pl/rozwiazywanie-konfliktow-pomiedzy-wspolnikami-spolek-lub-czlonkami-zarzadu/>, [dostęp: 12.06.2025].

²⁹ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383).

³⁰ P. Sławicki, *Status mediatora w postępowaniu karnym wykonawczym de lege ferenda*, „Proba-cja” 2023, nr 1, s. 157.

³¹ P. Dolniak, *Dobrowolny charakter mediacji w sprawach cywilnych – rozważania w przedmiocie nieskuteczności polskich regulacji na tle rozwiązań włoskich i greckich*, „Państwo i Prawo” 2024, nr 1, s. 58; P. Sobolewski, *Mediacja w sprawach cywilnych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2006, nr 2, s. 33 oraz K. Gajda-Roszczyńska, *Mediacja obligatoryjna*, „Polski Proces Cywilny” 2012, nr 3, s. 447.

³² Mediacje w sprawach pracowniczych mało skuteczne, <https://www.prawo.pl/kadry/mediacja-sadowa-w-sprawach-prawa-pracy-praktyczne-problemy,518935.html>, [dostęp: 12.06.2025].

³³ Fundacje rodzinne niezwykle popularne są w szczególności w USA, Wielkiej Brytanii, Czechach, Austrii, Niemczech, Holandii, Lichtensteinie oraz na Malcie. Na ten temat m.in. B. Noll, *Foundation and Trust in Succession Planning*, [w:] *Cross-border investments with Germany – tax*,

dzinna posiada osobowość prawną, działa na podstawie statutu i jest wpisywana do Rejestru Fundacji Rodziny prowadzonych przez Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim³⁴. Jej głównym celem jest zachowanie integralności majątku rodzinnego oraz zapewnienie stabilności i ciągłości prowadzenia biznesu rodzinnego. Zadaniem fundatora jest określenia w statucie szczegółowego celu fundacji rodzinnej³⁵. Wskazując cel fundacji rodzinnej, można zauważyć jej istotną różnicę w porównaniu do „zwykłej” fundacji, która powstaje przede wszystkim dla realizacji celów przede wszystkim społecznie użytecznych³⁶.

W czasie dwóch lat funkcjonowania w polskim systemie prawa fundacji rodzinnych można zauważyć pewne wewnętrzne konflikty i problemy, z którymi muszą mierzyć się zarówno fundatorzy, jak i beneficjenci. Konflikty między fundatorem a beneficjentami pojawiają się najczęściej na tle spełnienia woli fundatora, zakresu uprawnień beneficjentów oraz sposobu wypłaty świadczeń. Spory dotyczą niejednokrotnie interpretacji postanowień statutu oraz decyzji dotyczących zarządzania majątkiem, a także zmian w kręgu beneficjentów³⁷. W takich okolicznościach mediacja, jako sposób komunikacyjny, mogłaby pozwolić stronom na wyjaśnienie intencji i celów fundatora, przy zachowaniu pełnej poufności i bez narażenia reputacji rodziny na szkody wynikłe z publicznego procesu sądowego. Mediacja mogłaby również prowadzić do modyfikacji nieformalnych zasad współpracy, nawet jeśli formalna ugoda nie jest dopuszczalna (np. ustalenie okresowych konsultacji zarządu z beneficjentami).

Mediacja mogłaby odegrać kluczową rolę w przypadku konfliktów wewnętrznych o charakterze majątkowym, które dotyczą fundacji rodzinne. Tak szczególnie spory łączą niejednokrotnie kwestie finansowe z dużym zaangażowaniem emocjonalnym (w szczególności konflikt między rodzeństwem o wpływy i zarządzanie fundacją). Mediacja w takich sytuacjach, mimo braku możliwości zawarcia formalnej ugody, mogłaby pomóc w procesie porozumienia, opartym

legal and accounting, Koln 2014, s. 353 i n.; A. Mariański, *Polska fundacja rodzinna – postulaty legislacyjne*, „Monitor Prawniczy” 2022, nr 3, str. 129 i n.

³⁴ P. Szot, *Rozdział VI. Postępowanie rejestrowe w sprawie fundacji rodzinnej*, [w:] M. Białas, P. Szot, *Fundacja rodzinna. Ujęcie prawne, podatkowe i bilansowe*, wyd. 1, 2025. Legalis

³⁵ A. Kappes, *Długo oczekiwane dobrodziejstwo czy legislacyjny bubel? Kilka uwag o fundacji rodzinnej*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2023, nr 12, s. 6; I. A. Koele, *The Dutch private foundation in comparison with trusts: for the same purpose but rather different*, „Trusts & Trustees” 2016, vol. 22, no. 1, February, s. 143 i n.; P.M. Wiórek, *„Ciemna strona” fundacji rodzinnej? Uwagi z perspektywy prawa niemieckiego*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 2021, nr 11, s. 11 oraz Houthoff, *The dutch ‘stichting’ an effective and flexible tool in global structuring*, April 2020 <https://www.houthoff.com/-/media/houthoff/publications/pdevries/houthoff-whitepaper---stichting.pdf>, [dostęp: 18.06.2025].

³⁶ Uzasadnienie do projektu ustawy o fundacji rodzinnej. <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/druk.xsp?nr=2798>, [dostęp: 18.06.2025].

³⁷ P. Blajer, *Pytanie nr 81. Czy członek zarządu fundacji rodzinnej powinien w swojej działalności przestrzegać jakichś szczególnych zasad?*, [w:] *Fundacja rodzinna w praktyce. Pytania i odpowiedzi*, Warszawa 2024, s. 86 i n.

na dialogu i zrozumieniu, co jednocześnie pozwoliłoby uniknąć eskalacji konfliktu. Warto w tym miejscu podkreślić, że w odróżnieniu od postępowań sądowych, mediacja szczególnie naciska na odbudowę komunikacji, co stanowi kluczowy element dla zachowania jedności rodziny, co jednocześnie należy uznać za fundament istnienia fundacji rodzinnej.

Szczególony charakter przyjmują spory z osobami trzecimi w przedmiocie chociażby roszczeń wierzycieli fundatora lub zachowku. W takich sytuacjach mediacja służy ochronie poufności, co jest szczególnie istotne dla rodzin dbających o dyskrecję. Mediacja dzięki swojej elastyczności pozwoliłaby również na oryginalne rozwiązania problemów, np. wypłaty odszkodowań w systemie ratalnym lub „wymiany” majątku. Osiągnięcie takich efektów na poziomie postępowania sądowego może nie być możliwe lub może okazać się niespotykane trudne.

Zakończenie

Przeprowadzone analizy pozwalają zauważyć, że mediacja w sprawach rejestrowych i dotyczących fundacji rodzinnych ma istotny potencjał, który nie jest w pełni wykorzystywany w obecnym stanie prawnym. Obecny model prawny nie jest w stanie w pełni sprostać wyzwaniom, jakie niesie ze sobą rozwiązywanie sporów w tych specyficznych obszarach. Powyższa analiza wykazała, że mediacja, nawet jeśli nie prowadzi do formalnej ugody, może przynieść wymierne korzyści zarówno w sferze ochrony interesów majątkowych, jak i budowania trwałych relacji międzyludzkich.

Reasumując powyższe rozważania, jako jeden z pierwszych postulatów *de lege ferenda* należy podnieść konieczność dokonania szeroko zakrojonych zmian systemowych, które umożliwią wykorzystanie mediacji w sprawach rejestrowych oraz dotyczących fundacji rodzinnych, nawet tam, gdzie formalne zawarcie ugody nie może mieć miejsca. Cenna mogłaby okazać się nowa definicja mediacji, która rozszerzy swoje ramy poza tradycyjne ramy zawarcia ugody sądowej. Pod rozwagę w tym zakresie należy poddać również wprowadzenie specjalnych procedur umożliwiających formalne wykorzystanie ustaleń mediacyjnych w praktyce sądowej mimo braku zawarcia formalnej ugody, wieńczącej obecnie postępowanie mediacyjne. W świetle przedstawionych argumentów i przykładów praktycznych, niezbędne staje się podjęcie działań zmierzających do stworzenia systemowych warunków sprzyjających efektywnemu wykorzystaniu mediacji także w sprawach wyłączonych spod reżimu art. 10 k.p.c.

Równoległe z koniecznością przeprowadzenia reform legislacyjnych należy wskazać także konieczność rozwoju praktyki mediacyjnej i rozszerzenie edukacji oraz promocji mediacji. Edukacja obejmować może w szczególności kampanie informacyjne dla profesjonalistów, szkolenia dla sędziów i pracowników sądów oraz budowanie świadomości społecznej już na etapie przedszkoli i szkół pod-

stawowych. Tylko kompleksowe działania w tych obszarach mogą uczynić mediację realną alternatywą dla postępowania sądowego, także w sprawach wykraczających poza art. 10 KPC.

Bibliografia

Literatura

- Blajer P., *Pytanie nr 81 Czy członek zarządu fundacji rodzinnej powinien w swojej działalności przestrzegać jakichś szczególnych zasad?*, [w:] *Fundacja rodzinna w praktyce. Pytania i odpowiedzi*, Warszawa 2024.
- Brown C.J., *Facilitative Mediation: The Classic Approach Retains its Appeal*, „Pepperdine Dispute Resolution Law Journal” 2004, nr 2.
- Daniszewska-Zujko A., 1.2. *Mediacja facylitatywna*, [w:] C. Rogula, A. Zemke-Górecka (red.), *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika*, Warszawa 2021.
- Dauter B., [w:] Kabat A., Niezgódka-Medek M., Dauter B., *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Komentarz*, wyd. 9, Warszawa 2024, art. 116(b).
- Dolniak P., *Dobrowolny charakter mediacji w sprawach cywilnych – rozważania w przedmiocie nieskuteczności polskich regulacji na tle rozwiązań włoskich i greckich*, „Państwo i Prawo” 2024, nr 1.
- Ereciński T., [w:] M. Dziurda (red.), *Postępowanie dowodowe. Komentarz do art. 227–315 k.p.c.*, Warszawa 2024, art. 259(1).
- Flatow-Kaleta E., *Poradnik na temat mediacji*, Poznań 2017.
- Fogler J.P., Bush R.A., *Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice*, „Mediation Quarterly” 1996, nr 13.
- Gajda-Roszczyńska K., *Mediacja obligatoryjna*, „Polski Proces Cywilny” 2012, nr 3.
- Gajda-Roszczyńska K., [w:] Góra-Błaszczkowska A. (red.), *Kodeks postępowania cywilnego*, t. 1: *Komentarz do art. 1–729*, Warszawa 2016.
- Gmurowska A., *Możliwości mediacyjne w zamówieniach publicznych między zamawiającymi a wykonawcami*, [w:] M. Chmielewska, J. Szczepkowski (red.), *Mediacje w sprawach gospodarczych. Cena spokoju i stabilności finansowej przedsiębiorstwa*, Warszawa 2024.
- Gmurzyńska E., 9.2.2. *Mediacja oparta na interesach stron i mediacja transformatywna*, [w:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2024.
- Gmurzyńska E., *Mediacje – czy nowa metoda rozstrzygania sporów*, „Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego” 2004, nr 2.

- Indan-Pykno L., Indan-Pykno M., *Rozdział 6 Odpowiedzialność etyczna i instytucjonalna mediatora*, [w:] *Metodyka pracy i odpowiedzialność zawodowa mediatora w postępowaniu mediacyjnym*, Warszawa 2022.
- Jagięła J., *Art. 10 KPC*, [w:] Marciniak A. (red.), *Kodeks postępowania cywilnego, t. 1–5, Komentarz. Art. 1–205*, Warszawa 2019, Legalis.
- Jaworski, 2.3. *Dział 3 rejestru (art. 40)*, [w:] A. Komenda (red.), *Krajowy Rejestr Sądowy i postępowanie rejestrowe*, Warszawa 2021.
- Kappes A., *Długo oczekiwane dobrodziejstwo czy legislacyjny bubel? Kilka uwag o fundacji rodzinnej*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2023, nr 12.
- Koele I.A., *The Dutch private foundation in comparison with trusts: for the same purpose but rather different*, „Trusts & Trustees” 2016, vol. 22, nr 1.
- Koralewski M., *Informatyzacja postępowania rejestrowego przed KRS oraz procedury dotyczącej rejestracji spółki przez system elektroniczny*, LEX/el. 2021.
- Mariański A., *Polska fundacja rodzinna – postulaty legislacyjne*, „Monitor Prawniczy” 2022, nr 3.
- Moore C.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2009.
- Morek R., *Rozdział 1 Wprowadzenie*, [w:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2024.
- Nawojski P., Purc-Kurowicka K., 3. *Rodzaje sporów korporacyjnych na przykładach*, [w:] C. Rogula, A. Zemke-Górecka (red.), *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, Warszawa 2025.
- Noll B., *Foundation and Trust in Succession Planning*, [w:] *Cross-border investments with Germany – tax, legal and accounting*, Koln 2014.
- Pawlak B.J., *Zakres i uwarunkowania wykonalności ugód mediacyjnych w sprawach rodzinnych*, Warszawa 2017.
- Piaskowska O.M., *Zarys odpowiedzialności kontraktowej mediatora*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2018, nr 12.
- Sławicki P., *Status mediatora w postępowaniu karnym wykonawczym de lege ferenda*, „Probacja” 2023, nr 1.
- Skibińska M., *Objęcie ugodą mediacyjną roszczeń nieobjętych pozwem lub objętych różnymi postępowaniami cywilnymi – rozwiązane i nierozwiązane problemy w ustawie z 9.03.2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw*, „Palestra” 2023, nr 8.
- Sobolewski P., *Mediacja w sprawach cywilnych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2006, nr 2.
- Suchanek M., *Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych*, „Studia Administracyjne” 2018, nr 10.
- Szot P., *Rozdział VI. Postępowanie rejestrowe w sprawie fundacji rodzinnej*, [w:] Białaś M., Szot P., *Fundacja rodzinna. Ujęcie prawne, podatkowe i bilansowe*, 2025, Legalis.
- Włoskiewicz M., *Krótkie wprowadzenie: podstawy mediacji*, Kraków 2022.

- Wiórek P.M., „Ciemna strona” fundacji rodzinnej? Uwagi z perspektywy prawa niemieckiego, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 2021, nr 11.
- Wolańska-Wieczorek I., Zastosowanie mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2022, nr 53/1–2.
- Wysokińska N., Instytucja mediacji w kodeksie postępowania cywilnego, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2006, t. 4.
- Zamojski Ł., Nowelizacja ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym w zakresie postępowania przymuszającego, „Przegląd Prawa Handlowego” 2015, nr 11.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1061 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1568 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383).
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 979 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o fundacji rodzinnej (Dz. U. poz. 326 z późn. zm.).

Netografia

- Fundacja rodzinna w praktyce – najczęstsze błędy przy zakładaniu i zarządzaniu, <https://ikidp.pl/2025/02/27/fundacja-rodzinna-w-praktyce-najczestsze-bledy-przy-zakladaniu-i-zarzadzaniu/>. [dostęp: 9.06.2025].
- Mediacja i arbitraż jako sposoby rozwiązywania sporów współników., <https://dowlegal.pl/mediacja-i-arbitraz-jako-sposoby-rozwiazywania-sporow-wspolnikow/>, [dostęp: 12.06.2025].
- Mediacje w sprawach pracowniczych mało skuteczne, <https://www.prawo.pl/kadry/mediacja-sadowa-w-sprawach-prawa-pracy-praktyczne-problemy,518935.html>, [dostęp: 12.06.2025].
- O mediacji, <https://mediacje-sidir.pl/osrodek-mediacji/o-mediacji/>, [dostęp: 12.06.2025].
- Postępowanie rejestrowe i formalności, <https://kancelaria-skarbiec.pl/postepowanie-przed-sadem-rejestrowym-zwykla-formalnosc/>, [dostęp: 12.06.2025].
- Rozwiązywanie konfliktów pomiędzy współnikami spółek lub członkami zarządu, <https://klodzinskikancelaria.pl/rozwiazywanie-konfliktow-pomiedzy-wspolnikami-spolek-lub-czlonkami-zarzadu/>, [dostęp: 12.06.2025].

Inne

Houthoff, *The dutch 'stichting' an effective and flexible tool in global structuring*, April 2020 <https://www.houthoff.com/-/media/houthoff/publications/pdevries/houthoff-whitepaper---stichting.pdf>, [dostęp: 18.06.2025].

Rozdział 5, Oddział 1 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 18 czerwca 2019 r. - Regulamin urzędowania sądów powszechnych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 867 z późn. zm.).

Uzasadnienie do projektu ustawy o fundacji rodzinnej. <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/druk.xsp?nr=2798>, [dostęp: 18.06.2025].

Mediation beyond Article 10 of the Code of Civil Procedure – Register cases and family foundations as a challenge for ADR

Abstract

The publication makes a consideration of the possibility of using mediation in cases where settlement is not possible. The analysis covers two main problem areas. First, registration cases before the National Court Register, where mediation can serve as a tool for resolving disputes between shareholders over changes in the register, despite the impossibility of a formal settlement. Second, conflicts related to family foundations, where mediation can be an effective tool for resolving disputes between the founder and beneficiaries. The considerations made point to the need to redefine the role of mediation as a communicative process that goes beyond a court settlement. Solutions proposed in the body of the publication include legislative changes that expand the definition of mediation, intensification of educational activities, as well as the development of specialized standards for proceedings. The author also points out the need for a systemic approach to the development of ADR in Poland, taking into account the specificity of cases not subject to settlement, along with the need to build a mediation culture in society.

Keywords: mediation, family foundation, settlement, registration matters, National Court Register.