

KOMUNIKACJA W IMPLANTOLOGII



Ewa Mazur- Pawłowska

Gdy gabinet ma przetrwać właściciela. O sukcesji, przekształceniu i porządku prawnym w stomatologii

When the Dental Practice Must Outlive Its Owner. Succession Planning, Business Transformation and Legal Governance in Dentistry

Streszczenie

Właściciele gabinetów stomatologicznych często koncentrują się na bieżącym prowadzeniu działalności, odkładając kwestie sukcesji na później. Tymczasem śmierć właściciela, trwała niezdolność do pracy lub decyzja o sprzedaży działalności mogą ujawnić istotne problemy związane z formą prawną prowadzonej działalności, dokumentacją medyczną, ochroną danych osobowych oraz możliwością dalszego funkcjonowania gabinetu. W artykule omówiono różnice pomiędzy indywidualną praktyką lekarską, podmiotem leczniczym prowadzonym w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej oraz spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Przedstawiono także znaczenie zarządu sukcesyjnego, organizacji dokumentacji medycznej oraz przygotowania procedur zapewniających ciągłość działania placówki. Podkreślono, że skuteczna sukcesja wymaga przede wszystkim uporządkowania modelu działalności i odpowiednio wczesnego planowania.

Abstract:

Owners of dental practices often focus on day-to-day operations while postponing succession planning. However, the death of an owner, permanent incapacity, or the decision to sell a practice may expose significant legal and organizational challenges related to the business structure, medical records, personal data protection, and continuity of care. This article discusses the differences between individual professional practice, healthcare entities operated as sole proprietorships, and limited liability companies. It also outlines the role of succession management, medical documentation governance, and procedures ensuring business continuity. The article emphasizes that effective succession planning begins with a clear understanding and organization of the legal framework of the practice and timely strategic preparation.

Słowa kluczowe:

sukcesja gabinetu stomatologicznego, podmiot leczniczy, indywidualna praktyka lekarska, zarząd sukcesyjny, dokumentacja medyczna

Key words:

dental practice succession, healthcare entity, individual medical practice, succession management, medical records

Afiliacja:

Data wpłynięcia: 16 kwietnia 2026

mgr Ewa Mazur-Pawłowska, adwokat
Kancelaria Adwokacka adv. Ewa Mazur-Pawłowska
al. Marszałka Józefa Piłsudskiego 9, 90-368 Łódź
tel. 604 905 747
E-mail: kancelaria@ewamazurpawlowska.pl, www.ewamazurpawlowska.pl

WSTĘP

Sukcesja w gabinecie stomatologicznym nadal pozostaje tematem, który wielu właścicieli odkłada na bliżej nieokreśloną przyszłość. Priorytetem są pacjenci, leczenie, rozwój zespołu oraz inwestycje w sprzęt i technologie. W praktyce jednak zdarzenia takie jak śmierć właściciela, ciężka choroba, trwała niezdolność do wykonywania zawodu lub sprzedaż działalności mogą w krótkim czasie doprowadzić do ujawnienia poważnych problemów organizacyjnych i prawnych.

Szczególne znaczenie mają w tym zakresie forma prowadzonej działalności, status wpisów rejestrowych, sposób zarządzania dokumentacją medyczną oraz organizacja systemów informatycznych i ochrony danych osobowych. Wbrew powszechnemu przekonaniu sukcesja nie ogranicza się do kwestii dziedziczenia majątku, lecz obejmuje również możliwość zachowania ciągłości funkcjonowania placówki i realizacji obowiązków wobec pacjentów.

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych aspektów prawnych sukcesji gabinetów stomatologicznych oraz wskazanie działań, które warto podjąć jeszcze przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej.

NAJPIERW TRZEBA USTALIĆ, CZYM NAPRAWDĘ JEST GABINET

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez właścicieli gabinetów stomatologicznych jest traktowanie wszystkich form prowadzenia działalności jako równoważnych. Tymczasem z punktu widzenia prawa zasadnicze znaczenie ma odpowiedź na pytanie, czy lekarz dentysta prowadzi:

- indywidualną praktykę lekarską,
- podmiot leczniczy w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej,
- podmiot leczniczy działający w formie spółki prawa handlowego.

Od przyjętego modelu zależą możliwości kontynuowania działalności, sprzedaży przedsiębiorstwa, wdrożenia zarządu sukcesyjnego oraz dalszego funkcjonowania gabinetu po śmierci właściciela.

W praktyce wielu właścicieli deklaruje, że „prowadzi gabinet”, nie potrafiąc jednoznacznie określić, jaka jest jego rzeczywista forma prawna. Tymczasem bez ustalenia tej podstawowej kwestii wszelkie rozważania dotyczące sukcesji obarczone są ryzykiem błędnych założeń.

INDYWIDUALNA PRAKTYKA LEKARSKA A MOŻLIWOŚĆ SUKCESJI

Indywidualna praktyka lekarska jest nierozzerwalnie związana z osobą lekarza i jego prawem wykonywania zawodu. Oznacza to, że choć dziedziczeniu mogą podlegać składniki majątkowe działalności, takie jak sprzęt, wyposażenie, wierzytelności czy prawa majątkowe, nie jest możliwe „odziedziczenie” samego prawa do wykonywania działalności leczniczej.

Jest to jedna z najczęściej niedocenianych konsekwencji wyboru tej formy prowadzenia działalności. Przejęcie majątku przez spadkobierców nie oznacza automatycznie możliwości dalszego funkcjonowania gabinetu w dotychczasowej formule.

W praktyce właśnie w przypadku indywidualnych praktyk lekarskich najczęściej pojawia się przekonanie, że rodzina będzie mogła przez pewien czas kontynuować działalność. Tymczasem przepisy prawa medycznego nie przewidują takich uproszczeń. Sukcesja majątkowa nie oznacza sukcesji uprawnień do wykonywania zawodu.

PODMIOT LECZNICZY PROWADZONY W RAMACH JEDNOOSOBOWEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Znaczna część gabinetów stomatologicznych funkcjonuje jako podmioty lecznicze prowadzone przez przedsiębiorców wpisanych do CEIDG. Forma ta jest często mylona z indywidualną praktyką lekarską, choć w sensie prawnym są to odrębne konstrukcje.

Model ten umożliwia zastosowanie instytucji zarządu sukcesyjnego. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej pozwala na czasowe kontynuowanie działalności przedsiębiorstwa po śmierci przedsiębiorcy, zapewniając możliwość zarządzania majątkiem, realizacji umów, rozliczeń oraz bieżących spraw organizacyjnych.

Należy jednak pamiętać, że zarząd sukcesyjny nie rozwiązuje wszystkich problemów związanych z działalnością leczniczą. Oprócz utrzymania przedsiębiorstwa konieczne pozostaje zapewnienie zgodności z przepisami dotyczącymi dokumentacji medycznej, ochrony danych osobowych oraz organizacji procesu leczenia pacjentów.

Dla części właścicieli gabinetów model ten jest wystarczający. W przypadku bardziej rozbudowanych placówek

wek może jednak stanowić jedynie etap przejściowy przed wdrożeniem bardziej trwałych rozwiązań organizacyjnych.

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA TRWAŁOŚCI ORGANIZACJI

Im większy gabinet, im bardziej rozbudowany zespół i większa wartość organizacyjna przedsiębiorstwa, tym częściej optymalnym rozwiązaniem okazuje się prowadzenie działalności w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Podstawową zaletą tej konstrukcji jest oddzielenie funkcjonowania podmiotu od sytuacji życiowej właściciela. W przypadku śmierci wspólnika przedmiotem sukcesji stają się przede wszystkim udziały oraz kwestie związane z zarządzaniem spółką, a nie samo istnienie podmiotu leczniczego.

Takie rozwiązanie zwiększa przewidywalność funkcjonowania przedsiębiorstwa, ułatwia jego sprzedaż, wprowadzenie wspólników oraz planowanie sukcesji rodzinnej. W wielu przypadkach pozwala również skuteczniej zabezpieczyć wartość wypracowanego przez lata biznesu.

SUKCESJA TO NIE TYLKO SPADEK. TO TAKŻE DOKUMENTACJA MEDYCZNA, SYSTEMY INFORMATYCZNE I RODO

Właściciele gabinetów najczęściej postrzegają sukcesję przez pryzmat majątku, wyposażenia czy nieruchomości. Tymczasem w praktyce największe ryzyka związane są często z dokumentacją medyczną i ochroną danych osobowych.

Prawo pacjenta do dostępu do dokumentacji medycznej nie wygasa ani wraz z likwidacją placówki, ani wraz ze śmiercią lekarza. Dokumentacja musi być odpowiednio zabezpieczona przed utratą, uszkodzeniem oraz dostępem osób nieuprawnionych.

Dlatego każdy gabinet powinien posiadać jasne procedury dotyczące:

- przechowywania dokumentacji papierowej i elektronicznej,
- dostępu do EDM,
- zarządzania kopiami zapasowymi,
- kontroli loginów i haseł,
- obsługi podpisów elektronicznych,

- zarządzania skrzynkami e-mail oraz systemami rejestracji,
- udostępniania dokumentacji pacjentom.

Szczególnego znaczenia nabiera również zgodność z przepisami RODO. Dane medyczne należą do szczególnych kategorii danych osobowych, a administrator powinien być w stanie wykazać stosowanie odpowiednich środków organizacyjnych i technicznych również w sytuacjach kryzysowych.

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY WŁAŚCICIELI GABINETÓW

Analiza praktycznych przypadków pokazuje, że najczęściej występują następujące problemy:

- brak wiedzy o rzeczywistej formie prowadzonej działalności,
- brak wyznaczonego zarządcy sukcesyjnego,
- brak instrukcji dla rodziny lub wspólników,
- nieuporządkowana dokumentacja medyczna,
- niekontrolowane dostępy byłych współpracowników do systemów,
- brak planu sprzedaży lub przekazania działalności,
- nieweryfikowane kopie zapasowe danych,
- brak procedur działania na wypadek śmierci lub trwałej niezdolności właściciela do pracy.

W większości przypadków problemem nie są same przepisy, lecz brak odpowiednio wczesnego przygotowania.

O CZYM WŁAŚCICIEL GABINETU POWINIEN POMYŚLEĆ JUŻ DZIŚ?

Pierwszym krokiem nie powinno być sporządzenie testamentu, lecz przeprowadzenie audytu organizacyjnego i prawnego prowadzonej działalności.

Właściciel gabinetu powinien ustalić:

- jaki model działalności faktycznie prowadzi,
- jakie obowiązki wynikają z wpisów rejestrowych,
- czy możliwe jest ustanowienie zarządu sukcesyjnego,
- czy obecna forma działalności nadal odpowiada potrzebom gabinetu,
- jak zabezpieczona jest dokumentacja medyczna,
- czy procedury ochrony danych osobowych są gotowe na sytuację kryzysową,
- czy istnieje plan przekazania, sprzedaży lub wygaśnięcia działalności.