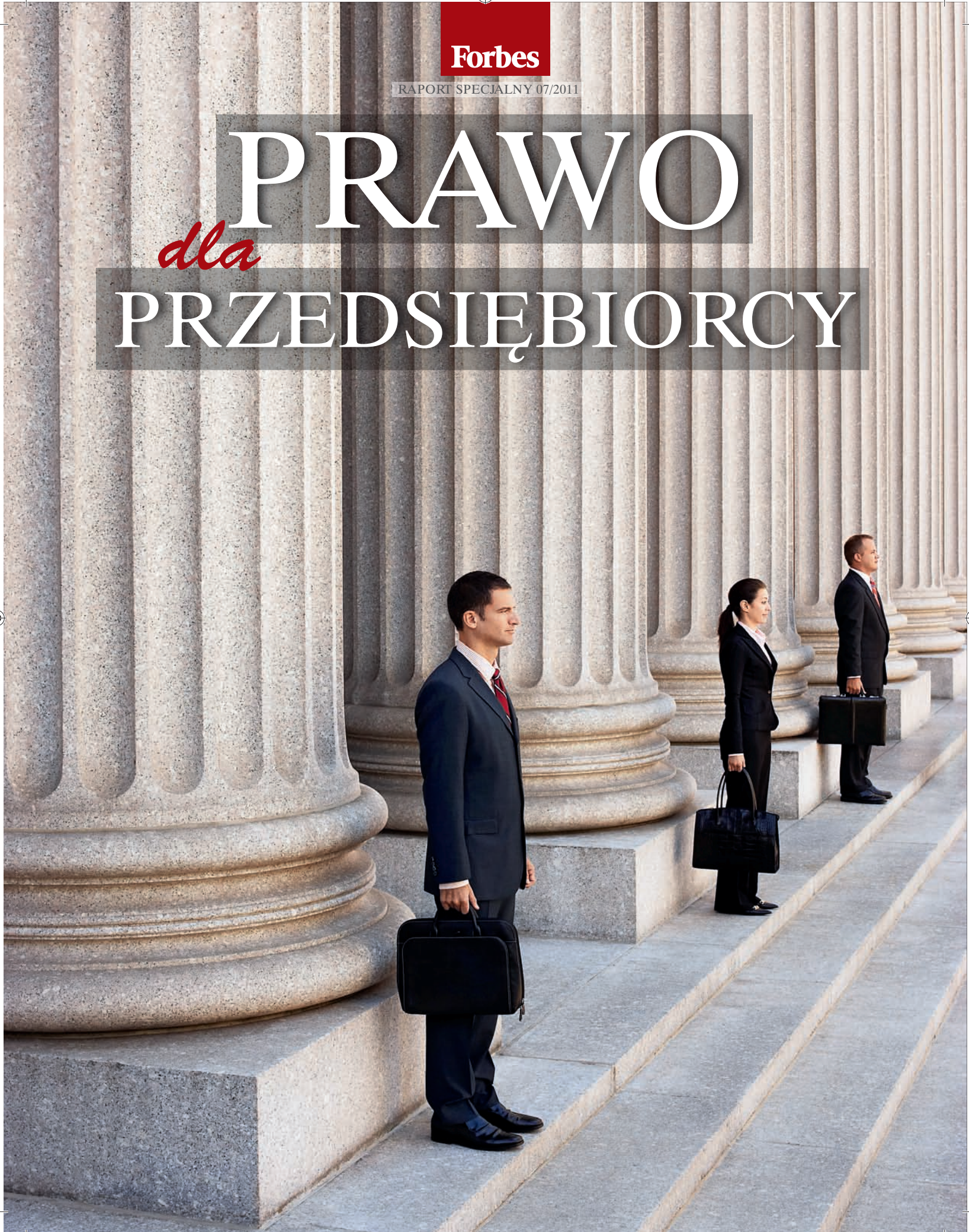


Forbes

RAPORT SPECJALNY 07/2011

# PRAWO *dla* PRZEDSIĘBIORCY

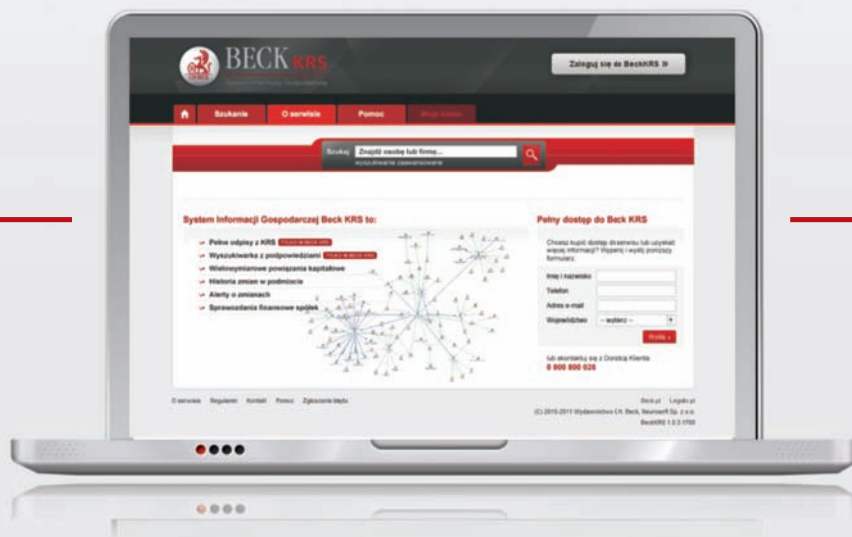


# BECK KRS

## Informacje gospodarcze z pewnego źródła

### Jedynie na rynku:

- Pełne elektroniczne odpisy z KRS
- Wyszukiwarka z podpowiedziami
- Wielowymiarowe powiązania kapitałowe w formie graficznej



BECK KRS -WIESZ WIĘCEJ...

**Infolinia 0 800 800 025**

**www.beckkrs.pl**

# BECK KRS

System Informacji Gospodarczej



**Jacek Pochłopiń**  
ZASTĘPCA REDAKTORA  
NACZELNEGO „FORBESA”

W dodatku „Prawo dla przedsiębiorcy” prezentujemy najlepsze kancelarie i prawników współpracujących z przedsiębiorcami, najważniejsze trendy na rynku usług prawnych oraz interesujące zagadnienia z tej dziedziny. Rynek usług prawnych przypomina dużą rzekę. Na środku nurt jest wartki – wielu przedsiębiorców szybko się uczy, potrafi współpracować z prawnikami, traktując ich jak doradców. Ci z kolei mówią językiem biznesu i rozumieją jego potrzeby. Przy brzegu nurt staje się wolniejszy. A w cichych zatoczkach ulokowali się przedsiębiorcy, którzy sądzą, że prawnik nie jest im na co dzień potrzebny, oraz kancelarie, które uważają, że świat zmienia się bardzo wolno. Na szerokie wody najszybciej wpływają ci z głównego nurtu.



4

**W tegorocznym rankingu** najlepszych kancelarii oraz prawników „Forbesa”, opartym na rekomendacjach, największe sukcesy święci Weil, Gotshal & Manges

18

**Maciej Bobrowicz,**

prezes Krajowej Rady  
Radców Prawnych:  
– Kluczowa staje się rola prawników  
jako skutecznych negocjatorów



## Spis treści

|  |    |
|--|----|
| Barometr polskiej gospodarki . . . . .                   | 4  |
| Duży gracz nie zawsze może więcej . . . . .              | 9  |
| Zarobki wyższe, ale dalekie od hossy . . . . .           | 10 |
| Innowacyjna komunikacja . . . . .                        | 13 |
| Szczytu nie zdobywa się w pojedynkę . . . . .            | 14 |
| Biznes przenika usługi prawne . . . . .                  | 18 |
| Najnowsze trendy w doradztwie prawnym . . . . .          | 24 |
| Praktyczne aspekty zmian PZP . . . . .                   | 25 |
| Nowy infosystem w ochronie zdrowia . . . . .             | 26 |
| Prawo wobec potrzeb biznesu . . . . .                    | 27 |
| Zakup nieruchomości gruntowej . . . . .                  | 28 |
| Wsparcie dla PPP . . . . .                               | 29 |
| Jak zmniejszyć ryzyko prawne i uniknąć błędów? . . . . . | 30 |
| Przekształcenie spółki szansą na jej rozwój . . . . .    | 31 |
| Pieniądze za oszczędność . . . . .                       | 32 |
| Złożona natura opłaty . . . . .                          | 33 |
| Wspólny rynek kapitałowy? . . . . .                      | 34 |
| Czy ustawa nas uratuje? . . . . .                        | 35 |
| Ukraiński fenomen . . . . .                              | 36 |
| Parasol ochronny nad własnością intelektualną . . . . .  | 38 |
| Nowy wymiar relacji z klientem . . . . .                 | 40 |
| Czy to koniec porządku ze śmieciami? . . . . .           | 42 |

str. 24–42 – prezentacje dostarczone przez kancelarie i firmy

10

**Tomasz Dąbrowski**

z kancelarii Salans  
podkreśla: – W czasie  
kryzysu klienci nauczyli  
się, że mogą wymagać  
od doradców więcej  
za mniej i na dodatek  
szybciej





**Weil, Gotshal & Manges na czele z Pawłem Rymarzem** (na zdj. w środku z przodu) okazał się najlepszą kancelarią uniwersalną w tegorocznym rankingu „Forbesa”, zwyciężył również w kategoriach: Fuzje i przejęcia oraz Rynek kapitałowy

# Barometr polskiej gospodarki

Transakcje fuzji i przejęć, prywatyzacje, debiuty giełdowe, spory, a w ujęciu branżowym: telekomunikacja, energetyka czy budownictwo – kontrakty prawników idą w parze ze spektakularnymi wydarzeniami w polskiej gospodarce

**M**arka sieci Era odeszła do przeszłości – niebieskie logo zniknęło z plakatów i telewizyjnych reklam, zastąpione globalnym znakiem T-Mobile. Rebranding, który będzie pretendować do miana marke-

tingowego wydarzenia rozpoczynającej się dekady, nie doszedłby do skutku, gdyby nie zawarto porozumienia kończącego jeden z największych biznesowych sporów minionego dziesięciolecia. W połowie grudnia ubiegłego roku w siedzibie kancelarii Salans w Warszawie, po wielu miesiącach negocjacji, francu-

skie Vivendi, niemiecki Deutsche Telekom, Elektrim kontrolowany przez Zygmunta Solorza-Żaka oraz Skarb Państwa podpisały porozumienie kończące wart ponad 2 mld euro i trwający 11 lat spór o 48 procent udziałów w Polskiej Telefonii Cyfrowej (operator Ery). W efekcie ugody Vivendi otrzy-

mało 1,25 mld euro i wycofało swoje roszczenia dotyczące PTC, Deutsche Telekom został jedynym właścicielem operatora Ery i zapłacił za to 1,4 mld euro na rzecz Vivendi i Elektrimu, a Elektrim spłacił wierzycieli, w tym Skarb Państwa oraz obligatariuszy.

W sporze o udziały w PTC koncern Vivendi reprezentowany był w Polsce przez kancelarię Weil, Gotshal & Manges, która zajęła pierwsze miejsce w tegorocznym zestawieniu „Forbesa” uniwersalnych kancelarii w Polsce. Na czele jej zespołu stali partnerzy Paweł Rymarz, Andrzej Miklas i Jarosław Kołkowski, wspierani przez kilkunastu prawników z departamentów korporacyjnego, sporów i podatkowego oraz kancelarii Salans (trzęście miejsce w zestawieniu „Forbesa”), której zespołem kierował Tomasz Dąbrowski, partner zarządzający, wspierany przez ponad 15 prawników z zespołów prawa spółek, prawa upadłościowego oraz podatków.

W całą sprawę od kilku lat zaangażowanych było ponad dwadzieścia firm prawniczych z pięciu krajów, w tym Orrick, Hengeler Mueller, Bingham McCutchen, Clifford

Chance, Slaughter and May oraz kancelarie z Polski, wśród nich Linklaters (miejsce czwarte w zestawieniu „Forbesa”) i K&L Gates.

**Bój o PTC był jednym z największych,** najdłuższych i najbardziej skomplikowanych sporów prawnych w Europie. Ponad 2 mld euro, które sąd arbitrażowy w Londynie zasądził w 2009 r. na rzecz Vivendi, prestiżowy brytyjski magazyn prawniczy „Global Arbitration Review” przedstawił jako największą sumę zasądzoną przez jakikolwiek trybunał w ostatnich latach. Na spór złożono się ponad 100 spraw sądowych

i arbitrażowych (w tym ponad 40 w Polsce), toczył się w kilku jurysdykcjach (polskiej, austriackiej, szwajcarskiej, angielskiej i amerykańskiej) i przed sądami wszystkich instancji, w tym najwyższymi instancjami sądowymi Polski, Austrii i Wielkiej Brytanii.

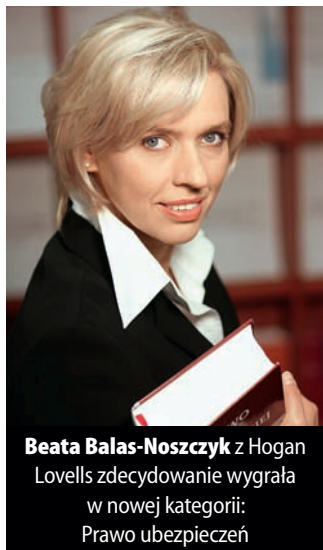
Na szczęście nie tylko spektakularne spory przynoszą intratne kontrakty prawnikom obsługującym świat biznesu. Po kryzysie transakcje fuzji i przejęć kreują nowy obraz polskiej oraz globalnej gospodarki.

– Największe pieniądze dla prawników zawsze były na rynku związanym z łączeniami i przejęciami – podkreśla Andrzej Mikosz, partner K&L Gates.

W 2010 r. prawnicy Linklaters pomagali Irlandczykom z Allied Irish Banks w sprzedaży banku BZ WBK. Interesy tego ostatniego chronił Weil, Gotshal & Manges.

– Była to ostatnio jedna z największych transakcji M&A w sektorze bankowym w skali europejskiej. Proces sprzedaży był szczególnie złożony z uwagi na równoległe dokonywane dokapitalizowanie AIB – opowiada Jolanta Tropaczyńska, partner, kierująca praktyką korporacyjną warszawskiego biura Linklaters.

Ostatecznie BZ WBK został przejęty przez hiszpański Santander, któremu doradzał DLA Piper, a wartość transakcji przekroczyła 3 mld euro. Komisja Nadzoru Finansowego zgodziła się na sprzedaż BZ WBK na początku 2011 roku. Według rankingu „Forbesa” największych fuzji i przejęć 2010 drugą co do wielkości transakcją M&A w Polsce (pierwszą było kupno udziałów w PTC) było nabycie za 1,6 mld zł 40 proc. akcji Dalkii Polska przez klienta Linklaters, australijski Industry Funds Management.



**Beata Balas-Noszczyk** z Hogan Lovells zdecydowanie wygrała w nowej kategorii: Prawo ubezpieczeń

FOT.: PIOTR WANIOBEK/MATERIAŁY PRAŚOWE/FOTOLIA.COM

PRAWO DLA PRZEDSIĘBIORCY

## NAJLEPSZE KANCELARIE

### Kancelaria uniwersalna

| nazwa  | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Weil, Gotshal & Manges – Paweł Rymarz                         | 67,3           |
| 2. Allen & Overy, A. Pędzich                                     | 65,0           |
| 3. Salans D. Oleszczuk Kancelaria Prawnicza                      | 53,0           |
| 4. Linklaters C. Wiśniewski i Wspólnicy                          | 49,7           |
| 5. Clifford Chance Janicka, Krużewski, Namiotkiewicz i Wspólnicy | 47,8           |
| 6. Traple Konarski Podrecki i Wspólnicy                          | 47,4           |
| 7. Wardyński i Wspólnicy   | 44,7           |
| 8. Sołtysiński Kawecki & Szlęzak                                 | 44,4           |
| 9. Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy                     | 36,2           |
| 10. Wierzbowski Eversheds  | 32,8           |
| 11. White & Case W. Daniłowicz W. Jurcewicz                      | 32,5           |
| 12. Hogan Lovells  | 30,4           |
| 13. Dewey & LeBoeuf  | 28,4           |
| 14. Drzewiecki Tomaszek & Wspólnicy                              | 27,65          |
| 15. CMS Cameron McKenna  | 21,25          |

### Fuzje i przejęcia

| nazwa                                    | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Weil, Gotshal & Manges – Paweł Rymarz | 27             |
| 2. Dewey & LeBoeuf                       | 16             |

### Rynek kapitałowy

| nazwa                                    | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Weil, Gotshal & Manges – Paweł Rymarz | 34             |
| 2. Oleś & Rodzyńkiewicz                  | 16             |
| 3. Dewey & LeBoeuf                       | 10             |

### Bankowość i finanse

| nazwa  | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Allen & Overy, A. Pędzich                                     | 40             |
| 2. Clifford Chance Janicka, Krużewski, Namiotkiewicz i Wspólnicy | 28             |
| 3. Linklaters  | 14             |

### Nieruchomości

| nazwa                                       | liczba punktów |
|---|----------------|
| 1. Salans D. Oleszczuk Kancelaria Prawnicza | 34             |
| 2. Linklaters C. Wiśniewski i Wspólnicy     | 12             |
| 3. Drzewiecki Tomaszek & Wspólnicy          | 10             |

### Media i telekomunikacja

| nazwa                                   | liczba punktów |
|---|----------------|
| 1. Traple Konarski Podrecki i Wspólnicy | 15             |
| 2. Grynhoff Woźny Maliński              | 14             |
| 3. Wierzbowski Eversheds                | 12             |

### Prawo antymonopolowe

| nazwa                                   | liczba punktów |
|---|----------------|
| 1. Sołtysiński Kawecki & Szlęzak        | 23             |
| 2. Linklaters C. Wiśniewski i Wspólnicy | 21             |
| 3. Allen & Overy, A. Pędzich            | 10             |



## NAJLEPSZE KANCELARIE

### Postępowanie sądowe i arbitrażowe

| nazwa  | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Wardyński & Wspólnicy   | 19             |
| 2. Clifford Chance Janicka, Krużewski, Namiotkiewicz i Wspólnicy | 12             |
| 3. White & Case W. Daniłowicz W. Jurcewicz                       | 11             |
| 4. Salans D. Oleszczuk Kancelaria Prawnicza                      | 10             |

### Własność intelektualna

| nazwa                                   | liczba punktów |
|---|----------------|
| 1. Traple Konarski Podrecki i Wspólnicy | 36             |
| 2. Sołtysiński Kawecki & Szlęzak        | 16             |
| 3. Drzewiecki Tomaszek & Wspólnicy      | 11             |

### Podatki

| nazwa  | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy | 16             |
| 2. Chadbourne & Parke                        | 15             |
| 3. MDDP                                      | 14             |
| 4. Ożóg i Wspólnicy                          | 11             |
| 5. White & Case W. Daniłowicz W. Jurcewicz   | 10             |

### Prawo pracy

| nazwa                     | liczba punktów |
|---------------------------|----------------|
| 1. Raczkowski i Wspólnicy | 40             |

### Prawo ubezpieczeń

| nazwa            | liczba punktów |
|------------------|----------------|
| 1. Hogan Lovells | 21             |

## Gra nadal trwa

Widać, jak mylili się ci, którzy sądzili, że szczyt transakcji i aktywności na rynku kapitałowym i M&A mamy już za sobą. Tak przynajmniej trzeba interpretować wyniki tegorocznego rankingu kancelarii prawnych opracowanego przez „Forbesa”, który wygrała amerykańska firma Weil, Gotshal & Manges. Jej specjalnością zawsze były fuzje i przejęcia oraz transakcje na rynkach kapitałowych i z reguły triumfowała w tych kategoriach. Ale dotąd te zwycięstwa wystarczały, by w głównym rankingu kancelarii uniwersalnych zająć co najwyżej piąte miejsce. Do zeszłego roku.

– Faktycznie jeszcze nie mieliśmy tyle pracy co dziś. Zatrudniamy 66 prawników, a w szczytowym momencie przed kryzysem w naszej kancelarii pracowały 54 osoby – przyznaje Paweł Rymarz, partner zarządzający Weil, Gotshal & Manges. Choć daleko jest do nastroju z wiosny 2007 r., to wydarzeń na rynku nie brakuje – wystarczy wymienić tylko publiczne oferty państwowych PZU, Tauronu, PGE, GPW, BGŻ, PKO BP, Lotosu. Weil pracował przy każdej z nich, albo dla spółki, albo w roli doradcy sprzedających ją banków inwestycyjnych, albo reprezentował w transakcji Ministerstwo Skarbu. Z dużych prywatyzacji Weil nie pracował tylko przy górniczej JSW, ale to dlatego, że wcześniej doradzał czeskiemu NWR przy głośnej próbie przejęcia kopalni Bogdanka. Zwycięstwo Weila tym bardziej może zaskakiwać, że wydawało się, iż na rynku usług prawnych karty są już rozdane. Po latach dominacji kancelarii polskich (Wardyński, SK&S, DZP) od dwóch lat numerem jeden był Clifford Chance, przed kryzysem również lider tego typu usług na

świecie. Grzegorz Namiotkiewicz, partner Clifforda, uchodził za najlepszego prawnika specjalizującego się w bankowości, a Paweł Dębowski nie miał sobie równych na rynku nieruchomości. Ale Dębowski, który już raz dokonał głośnego transferu, przechodząc w 2006 r. do Clifforda, ponownie zdecydował się zmienić barwy: dołączył do francuskiej kancelarii Salans.

Tymczasem w finansach z Cliffordem ostro zaczął konkurować Allen & Overy (A&O). I choć Grzegorz Namiotkiewicz indywidualnie znów okazał się lepszy niż Arkadiusz Pędzich i Tomasz Kawczyński z Allena, to w rywalizacji kancelarii w zestawieniu „Forbesa” w tej kategorii Clifford nie miał szans z duetem z A&O. Dla Allena bardzo korzystny okazał się transfer sprzed dwóch lat – przyciągnięcie do firmy Zbigniewa Mrowca. Dzięki temu przy transakcjach na rynku kapitałowym A&O (obok White & Case) staje się kancelarią trzeciego wyboru, po Weilu i Dewey & LeBoeuf. Wszystko to pozwoliło Allenowi wyjść na drugie miejsce w rankingu kancelarii uniwersalnych. W porównaniu z zeszłym rokiem widać też generalny trend umacniania pozycji przez kancelarie międzynarodowe. W tym roku po raz pierwszy okupują pierwsze pięć pozycji. Po części to wynik personalnego osłabienia utrzymujących się w czołówce kancelarii Domański Zakrzewski Palinka oraz Sołtysiński Kawecki & Szlęzak (miejsce ósme). Najlepszą polską kancelarią okazała się Traple Konarski Podrecki, którą można uznać raczej za specjalistyczną, silną w swoich niszach – telekomunikacji oraz własności intelektualnej.

Piotr Karnaszewski

### Jolanta Tropaczyńska,

Linklaters:  
– Nasz zespół przez 12 miesięcy doradzał AIB przy sprzedaży BZ WBK



– Doradzialiśmy IFM od maja do listopada 2010 roku. Była to jedna z nielicznych inwestycji z udziałem kapitału australijskiego w Polsce. Dokumenty transakcyjne oparte były na prawie angielskim, a ponadto, ze względu na strukturę portfela inwestycyjnego naszego klienta, transakcja musiała spełniać pewne wymogi systemów prawnych innych krajów, między innymi Stanów Zjednoczonych – wyjaśnia Jolanta Tropaczyńska.

Prawnicy Weil, Gotshal & Manges poświęcili również sporo czasu na pracę dla PGE, jednej z największych grup energetycznych w Polsce. Doradzali koncernowi między innymi w związku z konsolidacją jego grupy kapitałowej. Proces obejmował około 40 połączeń o łącznej wartości kilkunastu miliardów złotych, w wyniku których powstały cztery spółki zajmujące się energetyką konwencjonalną, odnawialną, dystrybucją oraz sprzedażą detaliczną.

– Większość podmiotów grupy miała wielu akcjonariuszy mniejszościowych, pracowników, inwestorów finansowych, konsolidacja wymagała przeprowadzenia publicznych ofert akcji i sporządzenia czterech prospektów emisyjnych

FOT.: MARCIN MIERSKI, FOTOLIA.COM



## PRAWNICZY RYNEK C2B

Nowe pole do popisu otworzyła prawnikom obowiązująca od lipca 2010 r. Ustawa o dochodzeniu roszczeń w postępowaniu grupowym. W końcu ubiegłego roku Kancelaria Wierzbowski Eversheds wystąpiła do sądu w Łodzi z pozwem zbiorowym w imieniu 776 klientów mBanku i MultiBanku, oddziałów BRE Banku. Klienci twierdzą, że bank chętnie podwyższał oprocentowanie kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich, ustalone decyzją zarządu, ale niechętnie je obniżał.

– To pierwszy pozew grupowy w Polsce złożony przez grupę konsumentów przeciwko instytucji finansowej i zarazem największy pod względem liczby powodów – mówi Krzysztof Wierzbowski, partner zarządzający Kancelarii Wierzbowski Eversheds.

Powstał rynek, który na poły żartobliwie można nazwać consumers to business – C2B.

– mówi Paweł Rymarz, partner zarządzający Weil, Gotshal & Manges.

Kancelaria doradzała również Ministerstwu Skarbu Państwa w nierozstrzygniętym procesie sprzedaży 51 proc. akcji energetycznej spółki ENEA o war-

tości około 5 mld złotych. Teraz doradza potencjalnym kupcom przy trzech procesach sprzedaży: 85 proc. akcji warszawskiego SPEC o szacowanej wartości ok. 1–1,5 mld zł, polskich aktywów Vattenfalla o szacowanej wartości ok. 5–6 mld zł i 53,2 proc. akcji Grupy Lotos o wartości mniej więcej 3,2 mld złotych. Dodatkowo jest zaangażowana po stronie sprzedających w prywatyzację PKP Cargo, spółki o szacowanej wartości 2–4 mld złotych.

Wiele wskazuje na to, że na rynku przejść niedługo zostanie pobity kolejny rekord, jeśli dojdzie do sprzedaży Polkomtela, operatora sieci Plus. Będzie to prawdopodobnie największa transakcja M&A w tym roku w Europie, warta około 16 mld złotych.

– Mówi się o sprzedaży kilku kolejnych banków, sporo się dzieje również w innych sektorach. Część firm wychodzi z Polski, inne planują wejście na nasz rynek. Prawnicy będą mieli sporo pracy – podsumowuje Jolanta Tropaczyńska, której kancelaria pomaga jednej ze spółek zainteresowanych kupnem Polkomtela.

**Pieniądze są również do wzięcia** na dynamicznie rosnącej polskiej giełdzie. Z doradztwa Weil, Gotshal & Manges korzystali między innymi Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, Morgan Stanley, PKO BP i DM BOŚ, menedżerowie pierwszej oferty publicznej PZU wartej 8,07 mld zł – było to największe IPO w historii Polski. Interesu Skarbu Państwa pilnowała kancelaria K&L Gates.

– Byliśmy naturalnym prawnikiem ministra Skarbu Państwa w tej transakcji, gdyż przedtem doprowadziliśmy do zawarcia ugody z Eureka, która zakładała przeprowadzenie IPO PZU i sprzedaż akcji posiadanych przez „spółkę specjalnego przeznaczenia”, Kappa SA – mówi Andrzej Mikosz, który był ministrem skarbu w rządzie Kazimierza Marcinkiewicza.

Tuż przed debiutem PZU pojawiły się niespodziewane trudności.

– Doszło do kryzysu greckiego, który spowodował zrozumiałą nerwowość

## NAJLEPSI PRAWNICY

### Fuzje i przejęcia

| prawnik i kancelaria                    | liczba punktów |
|---|----------------|
| 1. Paweł Rymarz, Weil, Gotshal & Manges | 19             |
| 2. Jarosław Grzesiak, Dewey & LeBoeuf   | 15             |

### Bankowość i finanse

| prawnik i kancelaria                       | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Grzegorz Namiotkiewicz, Clifford Chance | 30             |
| 2. Arkadiusz Pędzich, Allen & Overy        | 24             |
| 3. Tomasz Kawczyński, Allen & Overy        | 17             |
| 4. Jarosław Miller, Linklaters             | 10             |

### Rynek kapitałowy

| prawnik i kancelaria                           | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Anna Frankowska, Weil, Gotshal & Manges     | 15             |
| 2. Paweł Zdort, Weil, Gotshal & Manges         | 8              |
| 3. Leszek Koziorowski, Gessel                  | 7              |
| 3. Mateusz Rodzyńkiewicz, Oleś & Rodzyńkiewicz | 7              |

### Postępowanie sądowe i arbitrażowe

| prawnik i kancelaria                     | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Dariusz Skuza, SK&S                   | 13             |
| 2. Paweł Pietkiewicz, White & Case       | 11             |
| 3. Maciej Łaszczuk, Łaszczuk & Wspólnicy | 10             |
| 4. Bartosz Krużewski, Clifford Chance    | 9              |
| 4. Piotr Nowaczyk, Salans                | 9              |

### Nieruchomość

| prawnik i kancelaria                              | liczba punktów |
|---|----------------|
| 1. Paweł Dębowski, Salans                         | 36             |
| 2. Zbigniew Drzewiecki, DT&W*                     | 12             |
| 3. Małgorzata Pietrzak-Paciorek, Baker & McKenzie | 11             |
| 4. Jolanta Nowakowska-Zimoch, Hogan Lovells       | 10             |

### Podatki

| prawnik i kancelaria                           | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Robert Krasnodębski, Weil, Gotshal & Manges | 11             |
| 2. Irena Ożóg, Ożóg i Wspólnicy                | 10             |
| 3. Janusz Fiszer, White & Case                 | 9              |
| 3. Jerzy Martini, Baker & McKenzie             | 9              |
| 3. Dorota Szubielska, Chadbourne & Parke       | 9              |
| 6. Tomasz Michalik, MDDP                       | 7              |

### Własność intelektualna

| prawnik i kancelaria                                     | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Elżbieta Traple, Traple Konarski Podrecki i Wspólnicy | 19             |
| 2. Stanisław Sołtyński, SK&S                             | 10             |
| 2. Andrzej Tomaszek, DT&W*                               | 10             |
| 4. Krystyna Szczepanowska, DLA Piper                     | 8              |

\* DT&W – Drzewiecki Tomaszek & Wspólnicy



## NAJLEPSI PRAWNICY

### Media i telekomunikacja

| prawnik i kancelaria                                     | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Arwid Mednis, Wierzbowski Eversheds                   | 23             |
| 2. Xawery Konarski, Traple Konarski Podrecki i Wspólnicy | 8              |

### Prawo antymonopolowe i konkurencji

| prawnik i kancelaria                                      | liczba punktów |
|---|----------------|
| 1. Małgorzata Sz waj, Linklaters                          | 27             |
| 2. Elżbieta Modzelewska-Wąchal, Centrum Prawa Konkurencji | 17             |
| 3. Marta Sendrowicz, Allen & Overy                        | 15             |
| 4. Jarosław Sroczyński, Markiewicz & Sroczyński           | 8              |

### Prawo pracy

| prawnik i kancelaria                             | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Bartłomiej Raczkowski, Raczkowski i Wspólnicy | 52             |
| 2. Arkadiusz Sobczyk, Arkadiusz Sobczyk KP       | 12             |
| 3. Waldemar Gujski, Gujski & Zdebiak             | 8              |

### Prawo ubezpieczeń

| prawnik i kancelaria                   | liczba punktów |
|--|----------------|
| 1. Beata Balas-Noszczyk, Hogan Lovells | 24             |

## METODOLOGIA

Ranking powstał na podstawie rekomendacji kancelarii zatrudniających co najmniej 10 prawników. Ankiety trafiły do kancelarii z posiadanej przez redakcję bazy danych, kancelarie mogły również zgłaszać się do głosowania. Ogłoszenie zapraszające do udziału ukazało się w „Forbesie” oraz na www.forbes.pl. Głosujący wybierali do trzech najlepszych kancelarii i prawników w poszczególnych kategoriach. Kancelarie nie mogły głosować na siebie i zatrudnionych przez siebie prawników. Wskazanym w ankietach przyznawano punkty, w zestawieniach prezentujemy najlepsze kancelarie (z minimum czterema wskazaniami i największą liczbą punktów) oraz najlepszych prawników. Ranking kancelarii uniwersalnych, wskazanych w co najmniej trzech kategoriach, powstał na podstawie sumy punktów: 0,7 pkt oddanych na kancelarię i 0,3 pkt na jej prawników, z tym że punktom z każdej kategorii, w zależności od jej znaczenia dla rynku prawnego, nadano wagę 1,0 lub 0,5.

Wyniki opracował Maciej Jakubczyk.

banków inwestycyjnych, underwriterów transakcji (gwarantów zobowiązanych do sprzedaży akcji oraz kupna tych akcji, które nie znalazły nabywców w ramach oferty publicznej – red.) – wspomina Andrzej Mikosz.

Polskie standardy przewidują kilkudniową przerwę po zamknięciu i opłaceniu zapisów a pierwszym dniem, co rodzi dodatkowe ryzyko. Tu przerwa objęła weekend, podczas którego o pomocy dla Grecji dyskutowali ministrowie finansów UE.

Weil, Gotshal & Manges reprezentował menedżerów pierwszej oferty publicznej Tauron Polska Energia o wartości 4,21 mld zł oraz Giełdy Papierów Wartościowych o wartości 1,21 mld złotych.

Interesującą transakcją o wartości około 630 mln zł zajmowała się kancelaria White & Case.

– W ubiegłym roku reprezentowaliśmy międzynarodowy fundusz hedgingowy Eton Park International LLP przy nabyciu od Skarbu Państwa akcji Ruchu poprzez publiczne wezwanie – mówi Marcin Studniarek, partner kierujący praktyką rynków kapitałowych w White & Case.

Kancelaria reprezentowała również Sanofi-Aventis przy wykupie akcji Nepentetu (około 420 mln zł, dziewiąte miejsce w zestawieniu M&A „Forbesa” za 2010 rok).

**W krajobrazie polskiej gospodarki** początku nowej dekady nie sposób pominąć budownictwa. Chińczykom z COVEC w zdobyciu kontraktu na budowę pięciu odcinków A2 między Łodzią i Warszawą pomagała kancelaria Barylski T., Olszewski A., Brzozowski A. Z kolei Wierzbowski Eversheds doradzał Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad przy wyborze ope-

ratora Krajowego Systemu Poboru Opłat (ETC), w tym w przeprowadzeniu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Koszt wdrożenia systemu sięga 4,9 mld złotych. Salans natomiast uczestniczył w przygotowaniach do realizacji jednego z największych projektów budowlanych w Warszawie – budowy za ok. 1,2 mld zł mostu Północnego.

Gigantyczne projekty są realizowane w energetyce. Weil, Gotshal & Manges pracował dla PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna w związku z budową dwóch bloków energetycznych w PGE Elektrownia Opole o wartości blisko 10 mld zł, dla koncernu Energa w związku z budową bloku w Energa Elektrownie Ostrołęka o wartości ok. 6 mld zł i dla Elektrowni Kozienice II w związku z budową bloku wartego

blisko 5,2 mld złotych.

Sektorem tym również interesują się Chińczycy. Kancelaria Magnusson pomagała China National Electric Equipment Corporation w przetargu na budowę nowych bloków węglowych: o mocy 900–1000 MW w Elektrowni Kozienice oraz o mocy 800–910 MW w Elektrowni Jaworzno III (PKE, część holdingu Tauron Pol-

ska Energia). Szacowany koszt tej inwestycji to 5,5–6 mld złotych. Salans w konsorcjum z Deloitte Advisory i fińskim Pöyry Management Consulting przygotował dla PGE Energia Jądrowa wstępne studium wykonalności (pre-feasibility study) budowy dwóch pierwszych elektrowni jądrowych w Polsce.

Teraz emocje budzi znaleziony w Polsce gaz łupkowy, zwłaszcza wśród kancelarii związanych z rynkiem amerykańskim, takich jak wywodzący się z Pensylwanii K&L Gates. **1**

**Marcin Kaczmarczyk**



**Wierzbowski Eversheds** na czele z Krzysztofem Wierzbowskim doradzał GDDKiA przy wyborze operatora systemu opłat wartego 4,9 mld złotych





# Duży gracz nie zawsze może więcej

Właściciele i menedżerowie największych kancelarii prawnych w Polsce czują na plecach oddech kolegów z mniejszych spółek, którzy podzielają opinię, że karty na polskim rynku usług prawnych nie zostały jeszcze rozdane

**A**ż 10 mld euro wart jest program emisji obligacji uruchomiony w 2010 r. przez energetycznego giganta PGE. Transakcją finansowania w kwocie 2 mld euro przez włoski Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo zajmowała się kancelaria SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. Był to jeden z kilku dużych projektów, przy których pracowali prawnicy z kancelarii założonej w 2009 r., z biurami w Warszawie i Poznaniu.

– Prowadziliśmy transakcję konsolidacji grup Instal Lublin i AWBUD wartą ok. 250 mln zł – mówi Wojciech Szczepaniak, partner kancelarii SSW.

Gospodarka rozwija się w tempie, które zapewnia duże zlecenia nie tylko gigantom.

– Polski rynek usług prawnych jest w okresie dojrzewania – twierdzi Rafał Cieślak z Kancelarii Doradztwa Gospodarczego Cieślak & Kordasiewicz. – Średnie i mniejsze kancelarie są zwykle bardziej elastyczne i dlatego lepiej dopasowują się do potrzeb klienta, mają czasem unikalne know-how lub są tańsze – dodaje.

Wrażliwość na cenę pociągnęła za sobą dywersyfikację, przedsiębiorcy dokonują wyboru kilku ofert.

– Inna kancelaria doradza w bieżących sprawach, inna przy specjalistycznych projektach, inna reprezentuje przy poważnych sporach – mówi Paweł Tomczykowski, partner w Spółce Doradztwa Podatkowego Ożóg i Wspólnicy.

Kryzys okazał się szansą dla mniejszych kancelarii. Kolejnym jego przejawem są rotacje menedżerów firm.



**Piotr Spaczyński i Wojciech Szczepaniak**  
(na zdj. od lewej)  
z kancelarii SSW odnoszą sukcesy w energetyce

– Świadczenie usług prawnych opiera się przede wszystkim na zaufaniu. Często przy zmianach w strukturze właścicielskiej lub składzie zarządu zmienia się również podmiot świadczący usługi prawne – mówi Marcin Mamiński, partner w kancelarii Mamiński & Wspólnicy.

W średnich kancelariach nie brakuje prawników o znanych nazwiskach i coraz bardziej cenionych ekspertów. Na przykład w tym roku Global Law Experts zarekomendowała Piotra Spaczyńskiego, współnika SSW, jako jedynego prawnika w Polsce w zakresie prawa energetycznego. W latach 2001–2006 kierował on działem prawnym koncernu ExxonMobil w Polsce, a w latach 2006–2009 departamentem energetycznym w kancelarii GWM – Grynhoff Woźny Maliński.

Klasą samą w sobie jest Bartłomiej Raczkowski, który wielokrotnie zwyciężał w rankingach najlepszych prawników specjalizujących się w prawie pracy.

– Średnie kancelarie niejednokrotnie przebijają liderów w takich dziedzinach jak prawo podatkowe, prawo pracy, prawo własności intelektualnej czy szeroko definiowane prawo procesowe – mówi Paweł Tomczykowski.

Potwierdzają to spektakularne sprawy. Kancelaria Ożóg i Wspólnicy w 2010 r. świadczyła doradztwo podatkowe przy zamknięciu transakcji zbycia PTC (operator Ery). Prowadziła również pięć spraw podatkowych przed Trybunałem Konstytucyjnym, z których trzy wygrała. Trudno się temu dziwić, zważywszy, że Irena Ożóg, partner zarządzający tej kancelarii, zaczęła pracę w Ministerstwie Finansów w 1983 roku. Od 1992 r. kierowała departamentem podatków bezpośrednich, a w latach 2001–2003 pełniła funkcję wiceministra finansów odpowiedzialnego za podatki. Partnerzy największych kancelarii mogą pomarzyć o takim doświadczeniu. **P**

**Marcin Kaczmarczyk**

FOT.: PIOTR WANIOREK



# Zarobki wyższe, ale dalekie od hossy

Na rynku usług prawniczych widać wyraźne ożywienie, jednak nie zawsze odczuwają je sami prawnicy. Ich wynagrodzenia nie wróciły do poziomu sprzed kryzysu

**P**o kryzysowym tąpnięciu w 2009 r., gdy wiele kancelarii redukowało swoje zespoły, rok 2010 przyniósł wyraźną poprawę. Wskazówka barometru prawniczej koniunktury zaczęła wychylać się na plus, do czego w dużej mierze przyczynił się wzrost inwestycji firm oraz odblokowanie akcji kredytowej przez banki. Pozytywna tendencja utrzymuje się. Firmy prawnicze znowu mają więcej pracy, a co za tym idzie – zatrudniają nowych pracowników. Podobnie jak wszystkie usługi profesjonalne, obsługa prawna przedsiębiorstw jest branżą szczególnie czułą na kondycję całej gospodarki.

– Od ostatniego kwartału 2010 r. kancelarie wróciły do rozwijania swoich praktyk, szczególnie w działach korporacyjnych, fuzji i przejęć, prawa własności intelektualnej oraz zagadnień związanych z IT – relacjonuje Ewelina Skocz, członek zarządu w firmie konsultingowej BCSystems, specjalizującej się w obsłudze kancelarii i działów prawnych firm.

Większość rynkowych gigantów zwiększyła zatrudnienie w ciągu ostatnich 12 miesięcy, m.in.: Domański Zakrzewski Palinka, White & Case, CMS Cameron McKenna, Sołtysiński Kawecki & Szlęzak, Baker & McKenzie oraz Salans. Do tej ostatniej kancelarii dołączyło blisko 30 prawników, zarówno w wyniku przejęć z rynku (przede wszystkim transfer zespołu nieruchomości Pawła Dębowskiego z Clifford Chance), jak i rozbudowy własnych praktyk. Salans z ponad 140 prawnika-



mi stał się największą kancelarią w Polsce. Rosną w siłę także mniejsze firmy prawnicze. Dla wielu z nich kryzys okazał się okresem żniw. Konkurując cenami, przejęły część zleceń dużych kancelarii, a dziś idą za ciosem.

– Od czasu recesji powiększają się zespoły średnich kancelarii zatrudniających od około 20 do 40 prawników – mówi Paulina Pistor-Buława, headhunter w firmie rekrutacyjnej Hays Poland, specjalizująca się w branży prawnej.

FOT.: PIOTR WANDREK  
MATERIAŁY PRASOWE

Nie oznacza to jednak, że dla prawników nastały czasy równie dobre jak przed kryzysem. Co najmniej jedna z lekcji, których udzielił on przedsiębiorcom, nie została zapomniana. Jej temat brzmiał: redukcja kosztów.

– Nie wchodzi się dwa razy do tej samej rzeki. Nawet jeśli rynek urośnie do poziomu z 2008 r., będzie inny. Funkcjonujemy w innych realiach. Przede wszystkim klienci naciskają na efektyw-

Kilka lat temu standardem były usługi oparte na stawkach godzinowych, bez określenia budżetu. Dziś zdarza się to jedynie w niektórych rodzajach praktyk, na przykład w postępowaniach sądowych, z natury trudnych do zaplanowania. W przypadku obsługi transakcji ustala się sztywne wynagrodzenia bądź progi maksymalne.

Ale i sam poziom cen okazał się trudny do utrzymania.

## CENA DOŚWIADCZENIA

# 25 tys. PLN

tyle przeciętnie zarabia starszy prawnik (senior associate) z tytułem radcy prawnego lub adwokata  
– wynika z danych Hays Poland

– Kryzys spowodował trwałe zmiany na rynku usług prawnych, a także innych usług profesjonalnych. Klienci zobaczyli, że mogą wymagać od swoich doradców więcej za mniej i na dodatek szybciej. Teraz nie chcą z tego zrezygnować. Dla kancelarii oznacza to, że muszą być jak najbardziej efektywne – mówi Tomasz Dąbrowski, partner zarządzający w kancelarii Salans, trzeciej w zestawieniu uniwersalnych kancelarii w rankingu „Forbesa”.

Konieczność zwiększania efektywności wpływa na strukturę zatrudnienia.

– Musimy mieć dziś najlepszych ludzi: samodzielnych, doświadczonych, potrafiących rozwiązywać złożone problemy prawne. Wzrasta więc rola starszych prawników w projektach, a mniejszy nacisk kładzie się na ludzi młodych. Dlatego struktura zatrudnienia przypomina bardziej romb niż piramidę. Coraz liczniejszy staje się średni szczebel – zaznacza Tomasz Dąbrowski.

To właśnie grupa specjalistów mających kilkuletnie doświadczenie w samodzielnej pracy może dziś liczyć na wzrost wynagrodzeń, bo na rynku nie ma ich aż tak wielu.

**Wprawdzie nawet w czasie kryzysu** niewiele kancelarii decydowało się na obniżki płac, jednak stawki nowo zatrudnianych specjalistów znalazły się pod szczególnym nadzorem. Z obserwacji Pauliny Pistor-Buławy wynika, że mimo wzrostu popytu na prawników wynagrodzenia oferowane podczas rekrutacji nie wróciły do poziomu z czasów hossy. Możliwości awansu płacowego przy przejściu z jednej kancelarii do drugiej zostały ograniczone.

– Dobrzy kandydaci otrzymują więcej niż jedną ofertę pracy, ale stawki nie skoczyły w górę. Pracodawcy są nadal bardzo oszczędni – podkreśla specjalistka Hays Poland.

Raport opublikowany przez tę firmę w kryzysowym 2009 r. odnotowywał spadek oferowanych prawnikom płac o około 10–25 proc. w stosunku do roku 2008. Dane dotyczące poszczególnych stanowisk z kolejnych dwóch lat, jeśli w ogóle wykazują wzrost, to nie większy niż kilkuprocentowy. Obecnie młodszy prawnik z rozpoczętą aplikacją i co najmniej dwuletnim doświadczeniem zawodowym w mniejszej kancelarii w wielu przypadkach może liczyć tylko na 3,5 tys. zł (mowa o kwotach brutto). Najlepsze stawki na tym stanowisku w dużych firmach sięgają 8 tys. zł,

przeciętne – w granicach 5,5 tys. złotych. Proponowane wynagrodzenia na stanowisku prawnika (associate) z kilkuletnią praktyką, na drugim lub trzecim roku aplikacji, mieszczą się ☹

**Paulina Pistor-Buława,**  
Hays Poland:  
– Pracodawcy są nadal bardzo oszczędni

ność kosztową oraz przewidywalność wynagrodzeń kancelarii. Niekoniecznie muszą płacić mniej, ale chcą z góry wiedzieć, ile zapłacą – mówi Rudolf Ostrichansky, partner zarządzający kancelarii Sotysiński Kawecki & Szlęzak.



w przedziale 6,5–14 tys. zł, a najczęściej jest to około 12 tys. złotych. Starszy prawnik (radca prawny lub adwokat) otrzyma ofertę płacy od 15 do 35 tys. zł, przeciętnie 25 tys. zł – wynika ze statystyk Hays Poland.

Według danych BCSystems oferowane przez kancelarie przeciętne wynagrodzenia nadal są o 5–10 proc. mniejsze w porównaniu z 2008 rokiem.

– Znam doświadczonego prawnika, który kiedyś pracował za 25 tys. zł miesięcznie, a w dobie kryzysu jego praca w innej kancelarii o podobnej wielkości została wyceniona na 15 tys. złotych. Tyle samo zarabia i dziś. Takich przykładów jest więcej – opowiada Ewelina Skocz.

Na płace wpływa wielkość kancelarii, rodzaj praktyki oraz portfel klientów, a wśród indywidualnych cech prawników: ukończona aplikacja, doświadczenie, znajomość języków obcych czy rozpoznawalność na rynku.

**Największy jest rozstrzał** zarobków partnerów. W większości firm rozróżnia się tu dwa szczeble stanowisk: w kancelariach sieciowych jest podział na partnerów lokalnych i międzynarodowych, w dużych polskich kancelariach – na wspólników, których wynagrodzenie jest zmienne i zależy od wyników kancelarii, oraz partnerów otrzymujących stałą pensję. Zazwyczaj jednak również ci ostatni mogą liczyć na bonusy oparte na wypracowanym zysku. Zmienny element wynagrodzenia zależny od przychodów firmy zyskuje na znaczeniu. W kancelarii Salans jest on istotnym składnikiem zarobków nie tylko partnerów, ale również starszych prawników.

– W polskich kancelariach stałe wynagrodzenia partnerów najczęściej mieszczą się w przedziale 25–50 tys. złotych, w międzynarodowych na pozycjach part-



**Rudolf Ostrihansky** z kancelarii Sołtysiński Kawecki & Szlęzak wskazuje, że wielu młodych prawników wybiera niższe zarobki i mniejszą ilość pracy

nerów lokalnych zaczynają się zazwyczaj od 40 tys. złotych. Oczywiście w przypadku partnerów międzynarodowych i wspólników trudno mówić o górnej granicy wynagrodzeń. Nawet kilkaset tysięcy złotych miesięcznie wchodzi w grę – mówi Ewelina Skocz.

Niektóre kancelarie zaczynają windować wynagrodzenia. Powoli powraca wojna ofert – kandydaci uczestniczą w kilku projektach rekrutacyjnych jednocześnie, choć daleko jeszcze do ostrej rywalizacji z czasów hossy.

– Sytuacja, w której klienci domagają się przewidywalnych, stałych wynagrodzeń, to swoisty kaganiec dla wzrostu wynagrodzeń prawników. Choć oczywiście, kiedy pojawia się gwiazda, wiele firm się o nią bije – komentuje Rudolf Ostrihansky.

Zamieszanie na rynku związane z kryzysem gospodarczym odbiło się też na in-housach, czyli prawnikach przedsiębiorstw. Ci zyskali na znaczeniu. Wynajęcie kancelarii często bywa postrzegane jako ostateczność, stąd blisko już do decyzji o zatrudnieniu własnego (czasem kolejnego) specjalisty.

Zainteresowanie jest obustronne, bo wielu kancelaryjnych prawników decyduje się po kilku latach kariery przejść na stronę biznesu. O ile zostaną spełnione ich oczekiwania finansowe.

– Specjaliści wychodzący z dużych międzynarodowych firm prawniczych miewają oczekiwania takie jak dyrektorzy działów prawnych. Wynagrodzenia proponowane przez pracodawców na stanowiskach radców prawnych często ich nie satysfakcjonują. Zdarza się, że powracają do kancelarii – mówi Paulina Pistor-Buława.

Dla niektórych prawników motywacja finansowa nie jest jednak najważniejsza. W kancelariach wprowadzie więcej się zarabia, ale i więcej pracuje. Zazwyczaj nie osiem godzin dziennie, lecz nawet kilkanaście. Taki rytm pracy trzeba utrzymać przez wiele lat.

– Zmienia się rynek, ale zmieniają się i pracownicy. W najmłodszej generacji prawników coraz mniej jest osób gotowych pracować tak intensywnie, jak to jest w zwyczaju w kancelariach. Wielu wybiera niższe zarobki i mniejszą ilość pracy – zauważa Rudolf Ostrihansky.

Pokolenie Y, które wielką wagę przywiązuje do życia prywatnego i w mniejszym stopniu angażuje się w pracę, wyciska swoje piętno także na branży prawniczej. Za jakiś czas może się okazać, że do grupy najlepiej wynagradzanych prawników trafiają nie tyle top talenty, ile ci najwytrwalsi i najbardziej zdeterminowani w drodze na szczyt kariery. **1**

**Małgorzata Lusar**

FOT.: PIOTR WANIOREK



# Innowacyjna komunikacja

Polskie kancelarie prawne próbują szukać swojej szansy, nie tylko podnosząc skuteczność usług i poszerzając ich zakres. Sięgają również po innowację, i to niekoniecznie związane wyłącznie z informatyką

**W** maju 2011 roku w warszawskim Pure Sky Club wręczono nagrody w konkursie Kobieta Biznesu 2010, którego jednym ze współorganizatorów i pomysłodawców, obok portalu Bankier.pl., była kancelaria Łatała i Wspólnicy. Konkurs promujący kobiety prowadzące mikro- i małe firmy jest przykładem nowej polityki w zakresie komunikacji zewnętrznej, którą spółka prawnicza z Krakowa realizuje od połowy 2010 roku.

Nowa polityka komunikacyjna – jej elementem są publikacje w mediach – jest jedną z innowacji nadesłanych na konkurs Innowacyjna Kancelaria organizowany przez Krajową Radę Radców Prawnych. Dowodzi ona, że prawnicy poszukują innowacji nie tylko tam, gdzie dotąd szukano ich najczęściej, czyli w informatyce. Może to być drogowskaz dla naszych firm prawniczych, które trudno zaliczyć do najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w kraju.

– Polskie kancelarie prawne nie są jeszcze wystarczająco innowacyjne, jeśli porównamy je do europejskich standardów. Rodzime kancelarie pracują w rzeczywistości dwudziestowiecznej. A mamy już od przeszło dziesięciu lat XXI

wiek! – twierdzi Maciej Bobrowicz, prezes Krajowej Rady Radców Prawnych. – Osoby zarządzające nimi nie zdają sobie jeszcze sprawy, jak dużą przewagę konkurencyjną mogą osiągnąć.

Wśród zgłoszeń nadesłanych na konkurs Innowacyjna Kancelaria, którego patronem medialnym jest „Forbes”, wyróżniły się projekty mające poprawić

z Chrzanowa uruchomiła w marcu sklep internetowy, w którym można kupić na przykład pakiet 20 godzin obsługi prawnej do wykorzystania w ciągu roku albo pakiet miniwindykator dla przedsiębiorców mających niewielkie problemy z płatnościami.

Kancelarie rozwijają również, najczęściej za pomocą przygotowywanych na zamówienie narzędzi IT, komunikację ze swoimi zleceniodawcami. Dzięki formularzom WWW klienci mogą wysłać pytanie o usługę oraz szybko uzyskać informację, jak długo będzie realizowana i jaki będzie jej koszt. W rozwiązaniach zaawansowanych mogą kontaktować się w formie wideokonferencji z prawnikiem, sprawdzić przez internet, na jakim etapie realizacji

są zleczone przez nich prace, i dodatkowo przejrzeć skany wybranych dokumentów – taki system wdrożyła w tym roku Kancelaria Radcowska Kubat i Wspólnicy z Poznania. Dodatkową jego zaletą jest możliwość zawierania umów oraz dokonywanie innych czynności prawnych na odległość poprzez kwalifikowany podpis elektroniczny zintegrowany z systemem platformy komunikacyjnej. **1**

**Marcin Kaczmarczyk**



**Wiesław Łatała**, kancelaria Łatała i Wspólnicy: – Chcemy otworzyć kancelarię na dialog, rozwijać świadomość stosowania prawa, propagować przedsiębiorczość

komunikację. Ceret Grzywaczewska Lubasz – Kancelaria Radców Prawnych z Łodzi, przebudowała swoją stronę WWW głównie po to, by lepiej popularyzować wiedzę prawniczą, przede wszystkim za pomocą publikacji „Biuletyn prawno-podatkowy” oraz „Alert prawno-podatkowy”.

Kancelarie nie boją się sięgać po rozwiązania, które do niedawna kojarzone były z zupełnie innymi usługami. Kancelaria Rady Prawnego Ryszard Stolarz



# Szczytu nie zdobywa się w pojedynkę

Aby wspiąć się na szczyt prawniczej kariery, nie wystarczy być świetnym prawnikiem. Kluczem do sukcesu są zdolności biznesowe.

A w tej branży biznes utkany jest z relacji



**Marcin Studniarek** ukończył Wydział Prawa UW oraz SGH. Ekonomiczne korzenie przyspieszyły jego karierę

Okazuje się, że nawet na najwyższych pozycjach w kancelariach trafiają się prawnicy z przypadku. Tak żartobliwie mówi o sobie Marcin Studniarek, radca prawny, a od stycznia tego roku partner międzynarodowy w White & Case. Jego macierzystą uczelnią była Szkoła Główna Handlowa, a pierwszą pracą – stanowisko analityka finansowego w BRE Banku. Gdyby nie splot okoliczności, być może do dziś kontynuowałby ścieżkę ekonomiczną.

Gdy w 2000 r. kończył prawo na Uniwersytecie Warszawskim (swoje drugi kierunek), prof. Marek Wierzbowski, promotor jego pracy magisterskiej – wówczas przewodniczący Rady Giełdy Papierów Wartościowych – zaproponował mu objęcie funkcji sekretarza tego organu nadzorczego. Marcin Studniarek podjął się tej roli, a jednocześnie był zatrudniony w banku. Wkrótce otrzymał od swojego promotora ofertę dołączenia do nowego działu papierów wartościowych w Linklaters. Tak zaczęła się jego przygoda z praktyką prawniczą.

W 2007 r. przeszedł do White & Case. Doradzał w publicznych emisjach akcji (m.in. przy wejściu na giełdę spółki węglowej Bogdanka), obsługiwał transakcje dłużne (m.in. emisja obligacji Skarbu Państwa o wartości 3,5 mld dol. w USA) oraz transakcje fuzji i przejęć na rynku publicznym (jedną z największych było nabycie HTL-Strefy,

FOT.: MICHAŁ GMITRUK, MATERIAŁY PRASOWE

producenta sprzętu medycznego, przez fundusz EQT V). Po dwóch latach pracy w White & Case na stanowisku prawnika (associate) został partnerem lokalnym, a po kolejnych dwóch – międzynarodowym. To ostatnie stanowisko, najwyższy szczebel w sieciowych międzynarodowych kancelariach, wiąże się z uczestnictwem w zarządzaniu całą globalną korporacją, a także z udziałem w wypracowanych przez nią zyskach. Partner lokalny natomiast kieruje praktyką w kraju, a co za tym idzie, jego wynagrodzenie powiązane jest z zyskami biura lokalnego.

**Niewielu osobom udaje się** tak jak Marcinowi Studniarkowi osiągnąć najwyższą pozycję w zawodzie w wieku 35 lat. Świetnie wykształceni profesjonalści, którzy rozpoczęli karierę w burzliwych latach polskiej transformacji, jeśli wykorzystali swoją szansę, błyskawicznie pokonywali szczeble kariery. Partner White & Case wówczas dopiero zaczynał studia.

– Moje wykształcenie i pierwsze doświadczenia pozwoliły mi zrozumieć biznes. A tego właśnie oczekują dziś klienci. Oprócz tego, że jesteśmy prawnikami, w coraz większej mierze stajemy się doradcami biznesowymi, których zadaniem jest dostarczanie rozwiązań – mówi Marcin Studniarek.

Zdaniem Mateusza Dziedziny, konsultanta Antal International odpowiedzialnego za rekrutację prawnicze, otwartość na biznes i jego problemy to również największy atut w drodze do pozycji partnera.

– Doradztwo prawne pełni istotną rolę w procesie podejmowania strategicznych decyzji w firmach. Dlatego u prawników ceni się pragmatyczne, biznesowe podejście, a nie akademicką wnikliwość i przysłowiowe dzielenie włosa na czworo – podkreśla Mateusz Dziedzina. Nie wystarczy mieć wiedzę i być przygotowanym merytorycznie, choć oczywiście jest to podstawa.

Orientacja biznesowa kancelaryjnych prawników wyraża się nie tylko w sposobie świadczenia usług, ale też w pro-



„*Nie da się osiągnąć najwyższych szczebli bez zbudowania zaufanej grupy dobrych specjalistów*”

**Ewa Rutkowska**  
partner lokalny w kancelarii  
Baker & McKenzie

cesie zdobywania i utrzymywania klientów. Znaczenie tej umiejętności zwiększa się stopniowo wraz z kolejnymi krokami na ścieżce kariery. Rozpoczyna się ona od stanowiska młodszego prawnika (junior associate), który doskonali swój warsztat, wspierając w pracy starszych kolegów. Po roku lub dwóch latach z nazwy stanowiska znika słowo „młodszy”, a rośnie samodzielność. Specjalista z trzy- lub czteroletnim doświadczeniem często spotyka się z klientami (w wielu kancelariach budowanie portfela klientów jest wpisywane na tym etapie w zakres obowiązków).

**Zasadniczym krokiem naprzód** jest stanowisko starszego prawnika (senior associate), na które awansowane są osoby z minimum pięcioletnim doświadczeniem, zazwyczaj po zdobyciu tytułu radcy prawnego lub adwokata. Tacy prawnicy mogą samodzielnie prowadzić projekty, zazwyczaj nadzorują zespół, a ich rola w kontaktach z klientami jest na tyle duża, że stają się twarzą kancelarii.

Jeśli ktoś ma ambicje wspiąć się jeszcze wyżej, umiejętność zdobywania klientów staje się nieodzowna.

– Specyfika kancelaryjnego modelu kariery w Polsce polega na tym, że rzadko awans na stanowisko partnera następuje w drodze zapelnienia wakatu. Aby nim zostać, trzeba przyciągnąć do siebie i swojego zespołu wystarczająco wielu klientów i ciekawych projektów, czyli samemu zbudować kawałek biznesu dla kancelarii – mówi Marcin Studniarek. Dlatego w branży prawniczej większa niż gdzie indziej jest rola relacji, sieci kontaktów i mechanizmu rekomendacji.

Dla Marcina Studniarka cennym kapitałem były kontakty wyniesione z pracy w banku oraz Radzie GPW, które pozwoliły mu na powiększenie grupy klientów. Podkreśla on również rolę budowania relacji w kancelarii, a w przypadku awansu na partnera międzynarodowego – w gronie partnerów spoza Polski, którzy o takiej promocji decydują. Zasada jest prosta: ktoś musi dać prawnikowi szansę i mu zaufać.

– Najpierw trzeba się nawzajem polubić i pozwolić poznać z najlepszej strony – uważa Marcin Studniarek.

Znaczenie budowania relacji potwierdza adwokat Ewa Rutkowska, partner lokalny w kancelarii Baker & McKenzie, współkierująca zespołem prawa farmaceutycznego, ochrony zdrowia i odpowiedzialności za produkt. Chodzi nie tylko o więzi z klientami.

– Na sukcesy zawsze zapracowuje cały zespół. Nie da się osiągnąć najwyższych szczebli bez zbudowania zaufanej grupy dobrych specjalistów. Trzeba ich wspierać, dbać o nich w wymiarze i zawodowym, i ludzkim. Na ten szczyt nie dociera się samemu – podkreśla Ewa Rutkowska.

Sprawdzianem umiejętności menedżerskich prawnika zarządzającego zespołem jest sytuacja, gdy przechodzi on do innej kancelarii. Ewa Rutkowska przeszła ten test, gdy w lipcu ubiegłego roku po 11 latach pracy odeszła z Hogan Lovells, a czteroosobowy zespół prawa farmaceutycznego z tej kancelarii pociągnęła za sobą do Baker & McKenzie. ➔



Transfery między kancelariami za-  
wyczaj przyspieszają karierę. Choć  
najczęściej wiążą się one z przejściem  
na równorzędne stanowiska, bywa i tak,  
że starszy prawnik po zmianie firmy  
zostaje partnerem. Dzieje się tak zwłasz-  
cza wtedy, gdy prawnicy przyprowa-  
dzają ze sobą klientów (co jest dość  
powszechne) lub gdy ich profil doświad-  
czenia jest zbliżony z planami rozwoju  
przez kancelarię określonej specjalizacji.  
Na przykład kancelaria Schoenherr  
w czerwcu tego roku wzmocniła prak-  
tykę transakcyjną, przyjmując na sta-  
nowisko partnera radcę prawnego Ka-  
tarynę Terlecką, starszego prawnika  
zajmującego się fuzjami i przejęciami  
oraz joint venture w Allen & Overy.

Wśród transferów zespołowych jed-  
nym z największych w ostatnim czasie  
było przejście z CMS Cameron McKen-  
na do White & Case dwudziestoosobo-  
wego zespołu prawników procesowych  
kierowanych przez Pawła Pietkiewicza.  
Spośród pięciu partnerów lokalnych  
mianowanych w White & Case w ramach  
tego transferu w marcu tego roku dwóch:  
Sebastian Pabian i Paweł Samborski,  
zajmowało w poprzedniej kancelarii  
stanowisko senior associate.

**Prawnicy mają znaczną swobodę** w pla-  
nowaniu tego rodzaju ruchów, bo kan-  
celarie rzadko zawierają z nimi umowy  
o zakazie konkurencji. Nie ma też spe-  
cjalnych klauzul zakazujących konty-  
nuowania pracy z klientami po odejściu  
z firmy. Jak ocenia Małgorzata Surdek,  
partner w CMS Cameron McKenna,  
która objęła zarządzanie departamentem  
postępowań spornych w tej kancelarii  
po odejściu Pawła Pietkiewicza, takie  
rozwiązania byłyby nieskuteczne.

– Po pierwsze, nie możemy ograniczać  
swobody prowadzenia działalności przez  
adwokata czy radcę prawnego będącego  
członkiem prawniczej korporacji. Poza  
tym egzekwowanie zakazów działa-  
ności konkurencyjnej wymagałoby docho-  
dzenia praw w sądzie, a kancelarie nie  
są zainteresowane takim upublicznieniem  
swoich spraw – wyjaśnia Małgorzata  
Surdek.

## *Kancelarie rzadko podpisują z prawnikami umowy o zakazie konkurencji albo zakazujące pracy z dotychczasowymi klientami po odejściu z firmy*

Dlatego wolą one zabezpieczyć się  
przed stratami za pomocą miękkich  
mechanizmów, przede wszystkim poprzez  
tzw. instytucjonalizację relacji z klien-  
tami. Chodzi o to, by klient nie współ-  
pracował tylko z jednym partnerem czy  
zespołem, ale był obsługiwany przez  
kancelarię kompleksowo, co utrudnia  
mu rezygnację z jej usług. Ważne jest  
też zacieśnianie więzi poprzez rozwój  
kontaktów na różnych szczeblach.

– Dywersyfikacja relacji z klientem  
jest bardzo skuteczna, zadziałała także  
w momencie odejścia mecenasa Pietkie-  
wicza z grupą prawników. Oczy-  
wiście straciliśmy na rzecz  
White & Case część spraw,  
bowiem klienci zazwyczaj  
oczekują, że toczące się  
już procesy zostaną do-

### **Mateusz Dziędzina,**

Antal International:

– U prawników  
ceni się  
pragmatyczne,  
biznesowe  
podejście



prowadzone do końca przez tych samych  
prawników. Ale w wielu przypadkach  
sprawy sporne stanowiły niewielką część  
całego pakietu usług. Tacy klienci nie  
mają motywacji do zmiany kancelarii  
– wskazuje Małgorzata Surdek.

Choć zewnętrznym obserwatorom  
duże transfery wydają się ekscytujące,  
prawnicy zarządzający kancelariami pod-  
chodzą do takich wydarzeń spokojnie,  
traktując je jako naturalne zjawisko. Na  
pozostanie w CMS Cameron McKenna  
z całej praktyki sporów i arbitrażu zde-  
cydowały się tylko trzy osoby, ale po  
trzech miesiącach grupa liczyła już 16  
prawników. Odbudowując błyskawicznie  
zespół, kancelaria ściągnęła do siebie m.in.  
radcę prawnego Joannę Młot z Clifford  
Chance (która wcześniej pracowała w tym  
samym departamencie CMS Cameron  
McKenna) i adwokata Arkadiusza Korze-  
niewskiego z... White & Case. Oboje  
zajmują pozycje partnerów.

– Ważne jest budowanie dobrych  
relacji także z konkurencją. Świat jest  
mały, nigdy nie wiadomo, w jakich oko-  
licznościach możemy się spotkać. Od-  
chodzący z kancelarii prawnik później  
może zostać na przykład szefem departa-  
mentu prawnego w jakiejś korporacji  
i stać się naszym ważnym klientem  
– mówi Małgorzata Surdek.

Najbardziej naturalną drogą na  
pozycję partnera pozostaje mimo  
wszystko awans wewnętrzny.

– Zwłaszcza duże kancelarie cenią  
sobie pracowników, którzy rozwija-  
li się i zdobywali kolejne szcze-  
ble kariery w ramach  
organizacji. Pozwala to  
na ich lepsze dopaso-  
wanie do określonej  
kultury organizacyj-  
nej – tłumaczy Ma-  
teusz Dziędzina.

Taką wewnętrzną  
drogę awansu prze-  
szła właśnie Małgo-  
rzata Surdek, dla  
której CMS Cameron  
McKenna jest pierwszą  
kancelarią w jej historii za-  
trudnienia – pracuje w niej





**Małgorzata Surdek, CMS Cameron McKenna:**

– Transfery są pomocne, ale lojalność również popłaca

już niemal 15 lat. W 1996 r. rozpoczęła pracę w departamencie postępowań spornych, od 1998 r. zajmowała się zagadnieniami regulacyjnymi w sektorze instytucji finansowych, a w 2002 r. jako starszy prawnik stanęła na czele nowego departamentu prawa gospodarczego i zagadnień regulacyjnych. Rok później awansowała na partnera lokalnego, a po czterech latach została w CMS Cameron McKenna partnerem międzynarodowym. Choć w strukturze kancelarii była ulokowana poza praktyką sporów, była zaangażowana w sprawy sądowe i arbitrażowe, co pozwoliło jej przed kilkoma miesiącami przejąć schedę po Pawle Pietkiewicz. Jednocześnie od 2004 r. nadzoruje niewielką grupę obsługującą instytucje finansowe w zakresie działań regulacyjnych.

– W ciągu tych kilkunastu lat niejednokrotnie kusily mnie ofertami inne kancelarie, zdarzały się też propozycje objęcia stanowiska dyrektora działu prawnego. Nigdy się na to nie zdecydowałam, bo w obecnym miejscu pracy nie napotykałam żadnych barier rozwoju kariery. Transfery mogą być pomocne, ale lojalność również popłaca – podsumowuje Małgorzata Surdek.

Trzecią ścieżką – oprócz awansu wewnętrznego i transferu – prowadzącą do stanowiska partnera jest stworzenie nowej kancelarii. Na taki krok zdecydowała się po 13 latach pracy w zawodzie radca prawny Anna Łukaszewicz-Obierska, która

w 2003 r. wraz z mecenasem Andrzejem Wiercińskim i grupą prawników odeszła z kancelarii Wardyński i Wspólnicy, by uczestniczyć w tworzeniu kancelarii WKB Wierciński, Kwieciński, Baehr. Do dziś jest w niej współnikiem i partnerem wyspecjalizowanym w prawie podatkowym i rynkach kapitałowych. W firmie początkowo skupiającej dwudziestu kilku prawników obecnie jest ich pięćdziesięciu.

**Rozwój kancelarii od podstaw** w szczególnym stopniu wymaga od prawników przedsiębiorczości i umiejętności zarządzania firmą.

– W średniej lub mniejszej krajowej kancelarii partner może być bardziej niezależny niż w skomplikowanych strukturach międzynarodowych – dodaje Anna Łukaszewicz-Obierska. Wybór w dużej mierze zależy od osobowości i preferowanego stylu pracy.

Pytana o to, co pomogło jej rozwinąć się w tym zawodzie, wraca do początków kariery. Podkreśla, że z czasem niezbędna staje się specjalizacja, ale na początku warto zdobyć szersze doświadczenie. To pomaga później w rozwiązywaniu złożonych problemów prawnych, a także w lepszym rozumieniu potrzeb klientów.

Na prawniczej ścieżce kariery partnerów kancelarii kamieniami milowymi są projekty, które pozwalają zaistnieć w środowisku i stać się rozpoznawalnym

– także medialnie, co ma ogromne znaczenie dla budowania wizerunku. Marcin Studniarek jeszcze w Linklaters doradzał m.in. szwedzkiemu SEB przy wyjściu z inwestycji w Bank Ochrony Środowiska, a także HSBC Plc., globalnemu koordynatorowi w pierwszej ofercie publicznej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa. Dla Ewy Rutkowskiej jednym z ważniejszych kroków było powierzenie jej przed sześcioma laty prowadzenia precedensowych w Polsce spraw spornych z zakresu odpowiedzialności za produkt dla jednego z globalnych koncernów farmaceutycznych. Małgorzata Surdek jako projekty w części kształtujące jej ścieżkę kariery wspomina m.in. samodzielne wprowadzenie na giełdę spółki Medicines (obecnie Polska Grupa Farmaceutyczna) i proces licencyjny Otwartego Funduszu Emerytalnego AIG, oba z końca lat 90.

– Moi szefowie zawsze dawali mi dużą samodzielność na bardzo wczesnym etapie. Czasami miałam wrażenie, że zbyt wcześnie, bo wiązało się to z gigantycznym stresem. Ale dzięki temu szybciej się uczyłam i awansowałam – mówi Małgorzata Surdek.

Rozwój poprzez prowadzenie ambitnych projektów był łatwiejszy dziesięć czy kilkanaście lat temu, gdy wiele stanowisk było nieobsadzonych.

– W latach 90. prawnicy byli rzucani na głęboką wodę. Albo tonęli, albo szli do przodu. Ci wyróżniający się mogli szybko awansować, bo rynek usług prawniczych dynamicznie rósł. Obecnie konkurencja jest większa, trzeba się wykazywać znaczną aktywnością, by w ogóle dostać się do kancelarii – ocenia Anna Łukaszewicz-Obierska.

Ale jedno się nie zmieniło. Abstrahując od niezbędnych kompetencji, zarówno tych merytorycznych, jak i miękkich, podstawą sukcesu jest ciężka praca.

– W kancelarii panami naszego czasu są klienci i ich potrzeby, co od prawnika wymaga ogromnego zaangażowania i wysiłku – przyznaje Ewa Rutkowska. Godzenie tego zajęcia z życiem prywatnym jest prawdziwym wyzwaniem. To ciągle balansowanie na linie. **📌**

**Małgorzata Lusar**



# Biznes przenika usługi prawne

Rynek usług prawnych będzie stawał się coraz bardziej konkurencyjny, przede wszystkim dlatego, że jest rynkiem otwartym. Wbrew temu, co mówią politycy – podkreśla Maciej Bobrowicz, prezes Krajowej Rady Radców Prawnych

## W jaki sposób w świecie nowych technologii i globalizacji zmienia się rola prawnika?

**Maciej Bobrowicz:** Przede wszystkim do lamusa odchodzi dychotomiczny obraz: prawnika-cywilisty i prawnika-karnisty. Nie ma on już odzwierciedlenia w rzeczywistości, zastępują go specjalizacje. Jest ich coraz więcej, bo nasze życie jest w coraz większym stopniu regulowane przepisami prawa. Dotyczy to również przedsiębiorców. Nowoczesny prawnik występuje dziś w roli doradcy swojego klienta, tzw. draftera, czyli prawnika kontraktowego, prawnika procesowego i wreszcie – negocjatora. Za nowymi rolami kryją się nowe kompetencje.

## Gdyby młodzi prawnicy zadali Panu pytanie o kluczowe umiejętności, które poza wiedzą prawną powinni rozwijać, na co by Pan wskazał?

Przede wszystkim wskazałbym na umiejętności miękkie – soft skills. W jednej z amerykańskich książek na temat kluczowych kompetencji prawnika są tylko cztery rozdziały: wywiad z klientem, przekonywanie, doradztwo i negocjacje. Komunikowanie się i negocjowanie będą głównymi umiejętnościami, które profesjonalistom – obok specjalizacji – zapewnią przewagę konkurencyjną.

**Wydawałoby się, że umiejętności negocjowania są czymś naturalnym dla prawników.**

Trzeba rozróżnić umiejętności retoryczne od negocjacyjnych. Prawnicy są niezastąpieni i doskonali w precyzowaniu swoich myśli i zadań przed sądem. Erystyka to jednak nie to samo co negocjacje. Warto pamiętać, że istotą negocjacji nie jest przechytrzenie i wykorzystanie drugiej strony za pomocą magicznych sztuczek i manipulacji. To dojrzała umiejętność określania interesów, niełatwa sztuka szukania rozwiązań akceptowanych przez obie strony, elastyczne zachowania, znajomość psychologii i zasad podejmowania decyzji oraz tworzenie strategii postępowania. Prawnicy, którzy takie kompetencje posiadają, mają otwartą drogę do sukcesu. Choćby tylko z tego powodu, że lepiej niż inni wynegocjują swoje wynagrodzenie. To oczywiście żart. Najlepsi w tej sztuce są Amerykanie, którzy opracowali teorię negocjacji i jej praktyczne zastosowania. Nie ma wydziału prawa w Stanach Zjednoczonych, na którym nie uczono by prawników sztuki negocjacji.

*„Nie ma wydziału prawa w Stanach Zjednoczonych, na którym nie uczono by prawników sztuki negocjacji*

## Pan uczył się negocjacji od Amerykanów, a gdzie mają uczyć się ich polscy prawnicy? Nauka negocjacji na studiach w zasadzie nie jest prowadzona?

Warto się uczyć od najlepszych. W Polsce studia wpajają studentom teorię i dlatego zapewne nie ma miejsca na praktyczne nauczanie negocjacji.

## Nie lubimy się spierać i dlatego nie uczymy się negocjować?

Spieramy się, ale nie potrafimy rozwiązywać konfliktów. Bo gdzie się tego mieliśmy nauczyć? W rodzinie? W szkole średniej? Na studiach? Będzie jednak nieprawdą stwierdzenie, że nic się w tej kwestii nie dzieje. Powstają specjalistyczne studia podyplomowe z negocjacji na kilku wyższych uczelniach. To jednak za mało i należy to szybko zmienić. W ubiegłym miesiącu w Brukseli na zaproszenie Parlamentu Europejskiego przedstawiłem najważniejsze bariery, które w naszym kraju stoją na drodze konsensualnego rozwiązywania sporów w drodze mediacji. Problem jest jednak szerszy i dotyczy braku skuteczności w rozwiązywaniu konfliktów w Polsce.

## Ale prawnicy nie chcą negocjować, wolą iść do sądu?

Odpowiem przykładem: zostałem kiedyś poproszony o prowadzenie skomplikowanej sprawy. Ocenilem, że klient czeka kilka lat procesu, o kosztach nie wspominając. Przekonałem go jed-



**Maciej Bobrowicz:**

– Z wyjątkiem reprezentacji przed sądem każdy może udzielać dowolnych porad prawnych

nak, aby problem rozwiązać w trybie negocjacji. Zakończyłem je z powodzeniem w ciągu trzech sesji rozmów. Początkowa radość klienta przerodziła się z czasem w chęć renegegowania mojego wynagrodzenia: „Przecież to tylko dwadzieścia kilka godzin pracy”. To pewien paradoks, bo klient zaoszczędził pieniądze i czas związany z prowadzeniem sprawy sądowej, więc logicznie rzecz biorąc, powinien mi jeszcze wypłacić *success fee*. Na szczęście takie podejście przechodzi do historii. W Stanach Zjednoczonych powstały w korporacjach systemy zarządzania konfliktami, w które włączeni zostali prawnicy wewnętrzni. Uczestniczą w rozwiązywaniu konfliktów we wczesnej fazie ich powstania i negocjują rozwiązania. Partycypują przy tym w korzyściach wynikających z zastosowania tego narzędzia. Zyskują zatem wszyscy.

**Przewiduje Pan wzrost konkurencji na rynku usług prawnych, do którego dostęp jest ograniczony?**

Rynek będzie coraz bardziej konkurencyjny, i to nie tylko z powodu wzrostu liczby radców prawnych i adwokatów, ale przede wszystkim dlatego, że jest to rynek otwarty i uważany za atrakcyjny. Informacje o stawkach oraz zyskach podawane przy okazji różnych rankingów i badań pobudzają wyobraźnię. Nikt nie pomyśli: „To dlatego, że są oni najlepsi”, każdemu jednak przemknie przez głowę: „Aż tyle mogę zarobić”. Polski rynek usług prawnych, wbrew temu, co mówią politycy, jest otwarty. Z wyjątkiem reprezentacji przed sądem każdy, powtarzam, każdy może dziś w Polsce założyć działalność gospodarczą pod nazwą „działalność prawnicza” i udzielać dowolnych porad prawnych. Może obsługiwać osoby fizyczne i prawne, pisać umowy, opiniować je.

**Co w takim razie będzie głównym polem walki o klientów w najbliższej przyszłości?**

Przed kancelariami stanie pytanie nie „czy”, ale „jak” prowadzić efektywne



ne kampanie wizerunkowe. W marketingu usług prawniczych nic nie może wygrać z marką. To zasadnicze pole rywalizacji. Kolejny wniosek jest jeszcze ciekawszy. Ponieważ dla klientów obsługa prawna to usługa w formie niematerialnej, kolejnym polem rywalizacji będzie więc sposób komunikacji z klientem. Potwierdzają to badania amerykańskie, angielskie i niemieckie dotyczące lojalności klientów. Odchodzi, gdy komunikacja z prawnikami staje się niezrozumiała bądź niewystarczająca. Tu wracamy do wagi umiejętności miękkich. Prawnicy, którzy będą potrafili przekazać klientowi, jakie jest najlepsze rozwiązanie jego problemu, odniosą sukces.

### **W ten sposób po raz kolejny dochodzimy do wpływu biznesu na usługi prawne.**

Klienci chcą działać efektywnie, ważny jest dla nich zarówno czas, jak i koszty. Sprostanie tym oczekiwaniom wymaga kompetencji z zakresu rozwiązywania problemów: ich diagnozowania, prognozowania i wyboru strategii działania. Dotyczy to zarówno prawników kontraktowych, jak i procesowych. Używam z pełną premedytacją słowa „rozwiązanie” – kluczowa staje się rola prawników jako skutecznych negocjatorów, zajmujących się zarówno przygotowaniem kontraktu, jak i rozwiązaniem konfliktu wynikłego z niewykonania albo niewłaściwego wykonania umowy. Do słownika prawniczego na stałe wejść mają pojęcia BATNA (ang. best alternative to a negotiated agreement – najlepsza alternatywa dla negocjowanej umowy), ZOPA (zone of possible agreement – strefa możliwego porozumienia) i analiza ryzyka procesowego.

### **Jakie zmiany prognozuje Pan w najbliższych latach na rynku usług prawniczych?**

Będziemy obserwować trzy zjawiska związane ze sposobem oferowania czy sprzedaży usług. Pierwszym są ubezpieczenia kosztów usług prawnych. Zaczęły je oferować swoim klientom



„*Nie wszystkie możliwości na rynku usług prawnych zostały wykorzystane. Na swoich odkrywców czekają na przykład tablety, takie jak iPad*

banki, wychodząc z tym produktem w przestrzeń dotychczas zastrzeżoną dla ubezpieczycieli, co zwiększyło społeczne zainteresowanie tym produktem. Po drugie, pojawiają się oferty pakietowe usług, abonamenty czy też karty klienta. Na razie nie odniosły one spektakularnych sukcesów, jest to produkt kierowany raczej do masowego odbiorcy i musi oczekiwać na masowego dostawcę. Po trzecie, nowe technologie wpłyną na sposób oferowania i świadczenia usług poprzez urządzenia mo-

bilne czy też za pośrednictwem internetu. Już dziś można uzyskać tą drogą informacje prawne albo proste porady. Nie wszystkie możliwości zostały dotąd wykorzystane. Przykładem są systemy informatyczne umożliwiające postępowanie elektroniczne przed e-sądami. Na rynkowych odkrywców czekają również tablety, takie jak iPad.

### **Czy wobec tych wszystkich zjawisk usługi prawników staną się tańsze?**

Rynek prawny nie jest samotną wyspą na morzu gospodarki. Prawa konkurencji działają również i tu. Trzeba jednak zwrócić uwagę na kilka spraw. Niski stopień wykorzystania usług prawników w Polsce nie jest kwestią cen, jak przedstawiają to niektórzy politycy dla swoich doraźnych celów. To skutek niskiej świadomości prawnej obywateli. Od lat powtarzam to jak mantrę. Dane są zatrważające: 67 proc. przedsiębiorców uważa, że nie potrzebuje prawnika, bowiem prowadzi taki rodzaj działalności, który nie wymaga pomocy prawnej! Tylko 3 proc. mikroprzedsiębiorców, jeśli już prawnika by miało, poprosiłoby go o sporządzanie umowy. Świadczy to o tym, że brakuje wiedzy na temat roli prawnika w przedsiębiorstwie.

Druga sprawa związana jest z rentownością usług prawnych. W Polsce znam przykład „dynamicznej” firmy oferującej porady prawne za 30 zł, która wyobrażała sobie, że jak wynajmie lokal po znanym radcy prawnym i założy biuro, to zrobi świetny biznes. Po kilku miesiącach „uzupełniła ofertę” o usługi księgowo. Po pół roku już jej tam nie było.

### **To kolejny dowód na znaczenie aspektów biznesowych w działalności prawnej.**

Stare przysłowie mówi: jedno, co jest w biznesie pewne, to koszty. Sukces niekoniecznie jest gwarantowany. Dlatego zresztą jestem przekonany, że zarówno osoby fizyczne, jak i przedsiębiorcy będą coraz powszechniej korzystać z usług prawnych. **D**

**Dagmara Krych**

FOT.: MATERIAŁY PRASOWE

PROMOCJA



Latem 2012 roku do Polski i na Ukrainę przyjadą wybitne osobistości z całej Europy...

# CZY BĘDZIESZ WŚRÓD NICH?



UEFA zaprasza do jedyne go w swoim rodzaju programu Corporate Hospitality Club Prestige

Tel: +48 22 500 94 44  
e-mail: [hospitality.euro2012@uefa.ch](mailto:hospitality.euro2012@uefa.ch)  
[www.uefa.com](http://www.uefa.com)

# Prestizowe emocje

Biznes i sport mają ze sobą wiele wspólnego. A dzięki programowi Corporate Hospitality UEFA EURO 2012™ Club Prestige te więzi okażą się jeszcze silniejsze.

**D**o finałowego turnieju UEFA EURO 2012™ został już niecały rok. Naturalnie wszyscy obserwujemy kwalifikacje najlepszych drużyn, które walczą o prawo przyjazdu na stadiony Polski i Ukrainy, oraz towarzyskie mecze naszej drużyny. Kwalifikacje potrwać do późnej jesieni, zaś losowanie grup odbędzie się w Kijowie 2 grudnia. Wtedy wszystko stanie się jasne i jako gospodarze turnieju będziemy wiedzieli, kogo i gdzie będziemy mogli gościć. Przedstawicie tak

polskiego, jak i międzynarodowego biznesu, obecnego w naszym kraju, nie czekają na losowanie, bo już na rok przed meczem otwarcia planują, jak wykorzystać tę wyjątkową okoliczność do budowania szczególnych prestiżowych relacji ze swoimi klientami, akcjonariuszami, czy wyróżniającymi się pracownikami. Najlepszą formą uczestnictwa w Euro 2012 jest dla nich dostępny od kwietnia, wyłącznie w ofercie UEFA, program Corporate Hospitality UEFA EURO 2012™ Club Prestige.

## Rozmawiamy na temat Club Prestige z Robertem Korzeniowskim



**Robert Korzeniowski**  
- czterokrotny mistrz olimpijski, doradca UEFA ds. PR i Marketingu Corporate Hospitality

**Polski biznes po raz pierwszy w historii stanie w roli gospodarza imprezy o takim prestiżu i skali. Jakie płyną z tego korzyści?**

**R.K.** Przede wszystkim pocujemy się prawdziwymi współgospodarzami tego wydarzenia. To dla nas szansa nie tylko na natychmiastowe zyski wynikające ze zwiększonego ruchu turystycznego, ale przede wszystkim możliwość pokazania partnerom Polski – nowoczesnego i dynamicznego, kraju, który gości imprezę o globalnym zasięgu. To dla nas wszystkich ogromna szansa, by jak najbardziej prestiżowo wygrać UEFA EURO 2012™ we wszystkich aspektach. Oczywiście liczy się sport i sportowe emocje, ale one przecież przenoszą się na budowanie unikalnych relacji międzyludzkich.

**No właśnie, piłka nożna, najbardziej popularny sport, wydaje się być płaszczyzną do budowania konceptu elitarnego przestrzeni w ramach Club Prestige. Skąd taka nazwa?**

**R.K.** To jest po prostu bardzo wyjątkowa oferta, dla wyjątkowych klientów, na dodatek oferowana wyłącznie przez UEFA. Prestiż nie wymaga specjalnej argumentacji. Wyjaśnimy tylko, że Club Prestige daje możliwość przeżywania UEFA EURO 2012™ jak ekskluzywną przygodę – wszystko w obrębie stadionu i na najwyższym poziomie: catering, rozrywka przed i po rozgrywkach, a przede wszystkim gwarancja obejrzenia meczu z najlepszych miejsc biznesowych na stadionach. Latem 2012 nasze stadiony będą najważniejszym sportowym i biznesowym salonem w Europie.

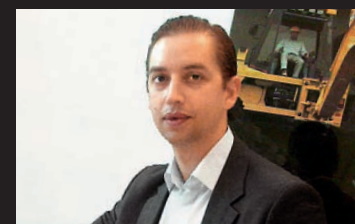
Wizualizacja Stadionu Miejskiego  
w Gdańsku. Zostaną tu rozegrane mecze  
grupowe i ćwierćfinał UEFA EURO 2012™

PROMOCJA

UEFA EURO 2012™ jest bezsprzecznie impulsem do rozwoju całej Polskiej gospodarki. Najbardziej oczywistym efektem inwestycji będą naturalnie stadiony z całą ich infrastrukturą. Na trzech nowo budowanych stadionach i czwartym specjalnie rekonstruowanym powstanie w sumie 176 luksusowych łóż, czyli tzw. Skyboxów, na których opiera się Club Prestige Platinum. Wykorzystane będą one w trakcie turnieju, ale przede wszystkim na przyszłość będą stanowiły wyznacznik najwyższych standardów biznesowego przeżywania sportowych emocji. Nowoczesne stadiony pozwalają też na zaoferowanie zintegrowanej z najlepszymi miejscami na trybunach rozrywki oraz usług restauracyjnych dając na przyszłość operatorom stadionów, a w konsekwencji ich właścicielom bardzo istotne, nowe źródło przychodów. Każdy ekskluzywny produkt jest limitowany. Miejsca na stadionach EURO 2012 dedykowane Club Prestige stanowią tylko 4% wszystkich miejsc przeznaczonych dla kibiców na stadionach. Goście Club Prestige mają do wyboru dwa typy miejsc, z których mogą korzystać zgodnie ze swoimi potrzebami. Pakiet Club Prestige Platinum zapewnia dostęp do prywatnej łoży – tzw. Skyboxu na trzy godziny przed otwarciem meczu i do 90 minut po jego zakończeniu. Skybox jest usytuowany na balkonie widowni i przeznaczony dla ograniczonej liczby widzów. Roztacza się z niego panoramiczny widok na



całe boisko. Na ośmiu polskich i ukraińskich stadionach liczba prywatnych łóż jest bardzo ograniczona, a pierwszeństwo w ich zakupie mieli stali właściciele łoż. Z kolei pakiet Club Prestige Gold to propozycja dla gości, którzy chcą oglądać mecze z najlepszych miejsc na stadionie z elegancką obsługą w strefie biznesowej. Pakiet Club Prestige Gold obejmuje bilet na mecz oraz dostęp do strefy biznesowej od 3 godzin przed otwarciem meczu do 90 minut po zakończeniu meczu. W ramach pakietu goście mogą dodatkowo uczestniczyć w różnych formach rozrywki umilających oczekiwanie na kulminacyjne mecze UEFA EURO 2012™. Program Corporate Hospitality jest najwyższym standardem oferowanym przez UEFA w ramach kolejnych edycji Euro. Firmy, które korzystały z niego podczas Mistrzostw UEFA EURO 2008™, gdzie cieszył się on niezwykłą popularnością i uznaniem klientów oraz gości uznały go za – „Jeden z najlepszych sportowych programów Hospitality na świecie z 99% wskaźnikiem zadowolenia w badaniu z 2008 roku.” Jedynym podmiotem oferującym Pakiety Club Prestige na Turniej UEFA EURO 2012™ jest UEFA Events S.A. Żadna zewnętrzna agencja czy firma nie ma prawa oferować tego typu pakietów, bowiem tylko UEFA może zagwarantować zintegrowaną usługę hospitality na wszystkich stadionach, dając pewność nabywania autentycznych biletów i możliwość długofalowego planowania relacji B2B.



## Emmanuel Ficot

Koordynator Marketingu w Bergerat Monnoyeur, jednym z pierwszych przedsiębiorstw, które zdecydowało się na zaproszenie swoich gości do Club Prestige w trakcie EURO 2012, tak komentuje decyzję firmy – nabyliśmy od UEFA dwa skyboxy w ramach Club Prestige Platinum. Jesteśmy francuską firmą działającą w pięciu krajach Europy. Nasz główny biznes to dystrybucja maszyn budowlanych Caterpillar, więc dzięki inwestycjom związanym z EURO 2012 w Polsce nasza aktywność nabrała jeszcze większej dynamiki. Zapraszając naszych klientów, partnerów biznesowych czy najlepszych pracowników do przeżycia meczów w ekskluzywnej atmosferze skyboxu, liczymy na wzmocnienie wzajemnych relacji, jak również na budowanie nowych w poczuciu osobistego zaufania i w oparciu o dobre, sportowe emocje. Znamy się na sporcie i doceniamy jego wartość. W Polsce sponsorujemy judo, za granicą rugby. Dla Polski to sportowe wydarzenie, UEFA EURO 2012, będzie absolutnie historyczne. Czujemy się dumni i cieszymy się, że w nim współuczestniczymy.

FOT.: MATERIAŁY KLIENTA / ANDRII IURLOV - FOTOLIA.COM



# Najnowsze trendy w doradztwie prawnym

Kompleksowe doradztwo, rozumienie biznesu klienta oraz elastyczne podejście do zmieniających się potrzeb odbiorców są dziś kluczową wartością dodaną i coraz częściej pożądaną na rynku usług doradczych

**C**hcąc sprostać rosnącym oczekiwaniom, prawnik musi dziś wejść w rolę menedżera, który umiejętnie zarządza procesami biznesowymi i jest odpowiedzialny za budowanie długotrwałych relacji z klientem.

## Poczucie bezpieczeństwa

Jednym z podstawowych oczekiwań klienta jest dziś zagwarantowanie stałego poziomu usług spełniających uzgodnione (na ogół najwyższe) standardy jakości, zwanego żargonowo SLA (Service Level Agreement). Służy temu przede wszystkim właściwa konstrukcja umowy i szczegółowe określenie warunków współpracy. We współpracy z klientem szczególnie cenny jest czas reakcji oraz bieżące informowanie go o postępie prac. Taka transparentność prowadzonych działań daje bezcenne poczucie bezpieczeństwa, a także buduje zaufanie między obiema stronami procesu.

## Waga zarządzania

Kluczem do sukcesu jest takie zarządzanie usługą prawną, aby przy zachowaniu najwyższego poziomu jakości była ona optymalnie efektywna dla obu stron. Dziś prawnik przestaje być już tylko doradcą, ale musi być przede wszystkim menedżerem i analitykiem procesu. W szczególności ważna jest umiejętność precyzyjnego definiowania obszarów wchodzących w zakres usługi, zwłaszcza przy projektach interdyscyplinarnych. Prawnikiem-menedżerem musi zatem posiadać kompetencje zarzą-

**INFO**  
Bird & Bird Maciej Gawroński sp.k.  
[www.twobirds.com](http://www.twobirds.com)

dzania zasobami ludzkimi i efektywne ich wykorzystywanie, przy jednoczesnym zachowaniu efektywności kosztowej realizowanych projektów.

Jednym z podstawowych zadań prawnika-menedżera jest więc optymalizacja procesów biznesowych, poczynwszy od identyfikacji obszarów i określenia powiązań między nimi, poprzez przypisanie im osób odpowiedzialnych, czyli tzw. właścicieli, po kontrolę efektywności projektu. Nadrzędnym celem jest też budowanie długotrwałych i partnerskich relacji z klientem i towarzyszenie mu na każdym etapie projektu. Zaufany efektywny prawnik zwiększa pewność transakcji i jednocześnie potrafi wpłynąć na zmniejszenie jej kosztu.

## Filozofia synergii

Nowoczesna kancelaria jest budowana w oparciu o filozofię synergii. Przykładem może być niedawne połączenie polskiego oddziału międzynarodowej kancelarii prawnej Bird & Bird z zespołem bankowo-finansowym LEXdirekt Widzewicz, Szepietowski Kancelaria Radców Prawnych Sp.P. Decyzja o połączeniu sił była podyktowana rosnącymi potrzebami klientów z sektora finansowego. Specjalizacja LEXdirekt w doradztwie dla sektora bankowo-finansowego doskonale uzupełniła eks-

pertyzę Bird & Bird w zakresie doradztwa prawnego dotyczącego nowoczesnych technologii.

Dzięki temu klienci z sektora bankowo-finansowego mogą korzystać ze wspólnej ekspertyzy obu zespołów, zwłaszcza w zakresie doradztwa regulacyjnego, projektów związanych z nowoczesnymi technologiami (e-finance), doradztwa transakcyjnego czy obrotu wierzytelnościami bankowymi. Dzięki temu razem możemy dostarczać naszym klientom z sektora finansowego, a także z innych branż, takich jak nowoczesne technologie, media, farmacja czy energetyka, pełną ofertę prawną, łączącą międzynarodowe standardy i lokalny know-how. 

**Maciej Gawroński**  
warsaw@twobirds.com



**Maciej Gawroński**, szef polskiego biura międzynarodowej kancelarii prawnej Bird & Bird, radca prawny





# Praktyczne aspekty zmian PZP

Postępowania w sprawach zamówień publicznych nie zadowalają w praktyce ani zamawiających, ani wykonawców. W ciągu trzech ostatnich lat miały miejsce istotne zmiany, które miały zmienić ten stan rzeczy

**Z**nowelizowane na przełomie 2009 i 2010 r. przepisy ułatwią wykonawcom wykazanie, że spełniają warunki udziału w postępowaniu przez możliwość powoływania się na fakt dysponowania zasobami niezbędnymi do realizacji zamówienia, które należą do innych podmiotów, bez względu na łączące ich z nimi stosunki prawne. Ponadto przy przedstawianiu sytuacji finansowej i ekonomicznej z uzasadnionych powodów wykonawca może przedstawić inny niż wymagany dokument, który potwierdza spełnienie przez niego opisanego przez zamawiającego warunku. Uchylono obowiązek zamieszczania ogłoszenia o zamówieniu w dzienniku lub czasopiśmie ogólnopolskim. Zamawiający posiada natomiast możliwość bezpośredniego poinformowania o wszczęciu postępowania znanych sobie wykonawców. Zmodyfikowano też zakaz istotnej zmiany umowy, która jest możliwa, jeśli zamawiający przewidział ją w ogłoszeniu o zamówieniu lub SIWZ.

Jedną z ważniejszych zmian jest wprowadzenie możliwości wniesienia środka odwoławczego przez każdy podmiot mający interes w uzyskaniu zamówienia, który poniósł lub może ponieść szkodę w wyniku naruszenia prawa przez zamawiającego. Dotychczas uprawnione do wniesienia odwołania były jedynie podmioty, które wykazały, że ich interes prawny w uzyskaniu zamówienia doznał uszczerbku w wyniku naruszeń. Zrezy-



**Peter Daszkowski**  
partner  
zarządzający  
BEITEN BURKHARDT



**Paweł Kuglarz**  
radca prawny,  
partner  
BEITEN BURKHARDT

gnowano również z instytucji protektu. Obecnie pierwszą instancją w ramach środków ochrony prawnej przysługującej wykonawcom stanowi odwołanie wnoszone bezpośrednio do Krajowej Izby Odwoławczej.

Zmieniona została ponadto wysokość opłaty od skargi do sądu od orzeczenia KIO. Wynosi ona pięciokrotność wpisu wniesionego przez wykonawcę w postępowaniu odwoławczym przed KIO, który jest zróżnicowany w zależności od wartości oraz rodzaju zamówienia i wynosi od 7500 zł do 20 000 złotych. Jeśli skarga dotyczy czynności podjętych po otwarciu ofert, opłata jest stosunkowa i wynosi 5 proc. wartości przedmiotu zamówienia, nie więcej jednak niż 5 mln złotych.

Kolejna nowelizacja z dnia 25 lutego 2011 r. przewiduje, że wykluczeniu z postępowania o udzielenie zamówie-

nia podlegają wykonawcy, z którymi dany zamawiający rozwiązał albo wypowiedział, albo odstąpił od umowy w sprawie zamówienia publicznego z powodu okoliczności, za które wykonawca ponosi odpowiedzialność, jeżeli rozwiązanie albo wypowiedzenie umowy, albo odstąpienie od niej nastąpiło w okresie trzech lat przed wszczęciem postępowania, a wartość niezrealizowanego zamówienia wyniosła co najmniej 5 procent wartości umowy. Dotychczas takie wykluczenie było możliwe jedynie w wyniku wydania prawomocnego wyroku sądowego.

Nowe przepisy wywołały falę krytyki ze strony praktyków, którzy podkreślają, że zmiany negatywnie wpłyną na sytuację wykonawców, którzy realizują zamówienia dla dużych zamawiających. Przykładem może być Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad. W przypadku rozwiązania umowy przez jakąkolwiek jednostkę GDDKiA wykonawca zostanie wykluczony na trzy lata z udziału w postępowaniach prowadzonych przez wszystkie jednostki Dyrekcji.

Nowelizacje Prawa zamówień publicznych budzą kontrowersje, nie zawsze bowiem proponowane zmiany służą rzeczywiście realizacji celów ustawy i ułatwiają postępowanie w sprawach zamówień publicznych. Należy z pewnością oczekiwać kolejnych modyfikacji tych przepisów. **1**

**Peter Daszkowski**

Peter.Daszkowski@bblaw.com

**Paweł Kuglarz**

Pawel.Kuglarz@bblaw.com





# Nowy infosystem w ochronie zdrowia

Aby zwiększyć efektywność usług medycznych oraz przeciwdziałać fałszowaniu recept i dokumentacji medycznej Sejm, uchwalił ustawę o systemie informacji w ochronie zdrowia. Ten system to szansa czy zagrożenie?

**U**stawa o systemie informacji w ochronie zdrowia stanowi część przyjętego przez Sejm pakietu zdrowotnego.

Jej głównym założeniem jest stworzenie elektronicznego systemu umożliwiającego przetwarzanie danych niezbędnych do prowadzenia polityki zdrowotnej państwa, podnoszenia jakości i dostępności świadczeń opieki zdrowotnej oraz finansowania zadań z zakresu ochrony zdrowia. System będzie jedną z największych publicznych baz danych. Znajdą się w nim dane pacjentów, w tym dotyczące udzielonych świadczeń medycznych, oraz dane personelu medycznego, m.in. pielęgniarek, lekarzy i administracji szpitali.

Ustawa przewiduje utworzenie platformy internetowej, na której zostaną udostępnione usługi i zasoby cyfrowych rejestrów medycznych. W praktyce system zakłada prowadzenie dokumentacji medycznej w postaci elektronicznej i automatyczny dostęp jednostek świadczących usługi medyczne do tych dokumentów. Oznacza to, że przychodnia, do której trafi pacjent, będzie mogła zapoznać się z historią jego

**INFO**  
Kancelaria Radców Prawnych  
Bochnacki Krzeszewski sp.p.

choroby i dotychczasowymi metodami leczenia na podstawie dostępnych w bazie e-recept i e-skierowań. Ma to wyeliminować sytuacje, gdy pacjenci zapisują się na kilka wizyt u różnych lekarzy tej samej specjalizacji, a także fałszowanie recept i rozliczeń. Na aprobatę zasługują przewidziane udogodnienia, takie jak umawianie się na wizyty w poradniach przez internet czy monitorowanie sytuacji na listach osób oczekujących na zabieg.

W naszej ocenie uzasadnione kontrowersje budzi jednak konieczność gromadzenia tak szerokiego zakresu danych w jednym systemie. Niestety, ustawa w bardzo ogólny sposób okre-

śla najważniejsze z punktu widzenia ochrony prywatności zasady przetwarzania zgromadzonych danych. Nie daje przez to gwarancji, że zakres zgromadzonych informacji jest niezbędny i adekwatny do reali-

zowanego przez system celu, a dostęp do nich należy chroniony.

Wiele kluczowych kwestii, które powinny zostać rozstrzygnięte na poziomie ustawy, ma być dopiero określonych w rozporządzeniach, co ogranicza rolę parlamentu i demokratyczną kontrolę nad procesem stanowienia prawa. W przepisach brakuje precyzyjnego określenia kręgu podmiotów, które będą miały dostęp do danych medycznych, oraz podstaw prawnych i zasad, na jakich ma się to odbywać.

Nie można zapominać, że dane medyczne należą do grupy tzw. danych wrażliwych i powinny być chronione na wielu poziomach, gdyż niewłaściwe ich przetwarzanie może powodować ryzyko dla praw podstawowych, prowadzić do dyskryminacji w życiu prywatnym i zawodowym oraz nieodwracalnych szkód. Ponadto dane te mają wymierną wartość rynkową dla wielu podmiotów, np. dla ubezpieczycieli.

W Polsce obecnie mamy duży problem z zachowaniem poufności danych medycznych. Przypadki wycieków są niemal codziennym elementem funkcjonowania naszej służby zdrowia. Pozostaje więc mieć nadzieję, że proces wdrażania tego systemu nastąpi z rozwagą, a kwestia ochrony danych osobowych i dbałości o prywatność pacjentów stanowić będzie kluczowe zagadnienie na każdym jego etapie. **Ⓢ**

**Janusz Krzeszewski**  
jkrzeszewski@bklegal.pl  
**Grzegorz Bochnacki**  
gbochnacki@bklegal.pl

PRAWO DLA PRZEDSIĘBIORCY



Od lewej:  
**Janusz Krzeszewski**  
**i Grzegorz Bochnacki**,  
partnerzy Kancelarii  
Bochnacki Krzeszewski

FOT.: MATERIAŁY PRASOWE



# Prawo wobec potrzeb biznesu

Efektywna i przemyślana konstrukcja prawna to jeden z warunków sukcesu firmy, zapewniający jej bezpieczeństwo i większy zysk

**P**rowadzenie przedsiębiorstwa to stale podejmowanie decyzji, sztuka wyboru partnerów handlowych, zarządzania, rekrutacji pracowników i skutecznej reklamy. Niemniej podejmując się prowadzenia biznesu, przedsiębiorcę czekają w pierwszej kolejności decyzje w kwestii wyboru najskuteczniejszych rozwiązań prawnych.



## Odpowiedzialność za długi

Warto zastanowić się nad formą prawną prowadzonej działalności: czy miałyby to być spółka, jeśli tak, to czy osobowa, czy kapitałowa, a może jakieś połączenie ich obu? Rozwiązaniem może być prowadzenie działalności w formie spółki komandytowej (jednej ze spółek osobowych), której współnikiem zarządzającym – komplementariuszem, byłaby spółka kapitałowa, a komandytariuszem jakkolwiek inna osoba.

Jakie daje to korzyści? Przede wszystkim wyłącza odpowiedzialność wszystkich innych współników poza współnikiem zarządzającym – spółką kapitałową. W spółce komandytowej występują bowiem dwa rodzaje współników: komplementariusz i komandytariusz. Różnica między nimi jest taka, że ten pierwszy odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, a ten drugi wyłącznie do wysokości sumy komandytowej dowolnie określonej przez współników. Zaleta takiego rozwiązania jest oczywista i polega na ochronie prywatnego majątku współ-

**Od lewej:** Krzysztof Bobiński, Joanna Schwartz, Daniel Kirchner i Piotr Ciepierski

ników od negatywnych skutków działalności gospodarczej.

## Optymalizacja podatkowa

Sposobem na podniesienie konkurencyjności firmy mogą być oszczędności uzyskane poprzez zmniejszanie obciążeń podatkowych. Optymalizacja podatkowa może być dokonywana w różny sposób, w zależności od indywidualnych potrzeb spółki. Możliwe jednak jest przeprowadzenie jej w oparciu o zawarte umowy międzynarodowe. Ta forma optymalizacji podatkowej polega na stworzeniu struktur korporacyjnych uwzględniających m.in. rezydencję podatkową tworzących ją spółek z siedzi-

bą w innym państwie niż Polska. Przy odpowiednio ułożonej strukturze można znacząco zminimalizować obciążenia podatkowe od dochodu uzyskiwanego w wielu zakresach działalności firmy.

## Działanie na szkodę spółki

Menedżerowie muszą też dbać o legalność podejmowanych przez siebie decyzji i działań. Przede wszystkim ze względu na treść art. 296 Kodeksu karnego i art. 585 Kodeksu spółek

handlowych. Pierwszy z nich dotyczy „nadużycia zaufania”, a drugi „działania na szkodę spółki”. Oba pojęcia są bardzo ogólne i mało precyzyjne, co często powoduje, że pewne działania i decyzje podejmowane przez osoby pełniące funkcje kierownicze są interpretowane jako czyny przestępcze, mimo iż z czysto biznesowego punktu widzenia byłyby one zrozumiałe, a nawet korzystne dla zarządzanych przez nie spółek. Co zrobić, aby uniknąć tego rodzaju odpowiedzialności? Pewnym rozwiązaniem jest przejrzystość i transparentność działań i decyzji zarządu, które najlepiej, aby miały umocowanie w uchwałach współników lub akcjonariuszy bądź w uchwałach organów kontrolnych, takich jak rada nadzorcza i komisja rewizyjna. Nie bez znaczenia jest też rodzaj i sposób zawarcia umowy będącej podstawą konkretnego zobowiązania, które mogłoby zostać uznane za wywołujące szkodę w majątku spółki. ⓘ

**Piotr Ciepierski, adwokat, partner**  
piotr@bcks-adwokaci.pl

**INFO**

**Bobiński Ciepierski Kirchner Schwartz**  
Adw. Sp. P.  
[www.bcks-adwokaci.pl](http://www.bcks-adwokaci.pl)



# Zakup nieruchomości gruntowej

Ryzyko nietrafnej inwestycji można zminimalizować. Wspecjalizowana kancelaria prawna zadba o realizację projektu we wszystkich jego obszarach

**W**obec prognozowanego wzrostu aktywności branży, obecnie jest dobry moment

na inwestycje w nieruchomości budowlane. Ceny gruntów nie będą spadały. Przeciwnie, odnotowuje się ich wzrost, teraz często obliczanych nie za metr, a według wskaźnika PUM (powierzchnia użytkowa mieszkalna). Zanim jednak inwestor zostanie właścicielem atrakcyjnej działki, musi się starannie przygotować. Służą temu specjalistyczne analizy pozwalające uniknąć problemów i ryzyka niepowodzenia na dalszych etapach. Pomaga też powierzenie zewnętrznemu partnerowi kompleksowego zarządzania procesem zakupu.

## Bezpieczne przeprowadzenie zakupu

należy zacząć od identyfikacji i oceny potencjalnych terenów inwestycyjnych. W tym celu najlepiej sporządzić Studium Wykonalności (Feasibility Study), zawierające analizę aspektów formalnoprawnych, technicznych i ekonomicznych. Ustali ono możliwości zabudowy, wspomże wyliczenie wartości rynkowej i opłacalność inwestycji. Powinno zawierać m.in. informacje o stanie własności, kalkulację chłonności, uwarunkowania techniczne, opis ryzyka wystąpienia roszczeń, informacje o warunkach gruntowych i środowiskowych oraz wiele innych danych mających wpływ na właściwe podjęcie decyzji o zakupie gruntu.

## Trudne prawo nie sprzyja inwestorom.

Barierą są zawichości procedur administracyjnych, niespójność prawa budow-




**Marta Janowicz-Stradomska**  
radca prawny, partner zarządzający  
Kancelarii Prawnej CERTO

lanego i prawa podatkowego oraz ryzyko błędów w decyzjach. Choć grunty inwestycyjne zazwyczaj posiadają decyzje o pozwoleniu na budowę lub decyzje o warunkach zabudowy (WZ), badanie tych dokumentów nie zawsze jest wystarczające dla oceny nieruchomości. Wiele dużych miast w Polsce boryka się bowiem z problemem braku Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP), a nowo tworzone MPZP często są sprzeczne z już wydanymi decyzjami o WZ. Obliguje to do sprawdzenia, czy decyzje te nie zostaną uchylone. W takiej sytuacji konieczność wystąpienia z nowymi wnioskami o pozwolenie na budowę

nie tylko niesie poważne ryzyko znacznych opóźnień i dodatkowych kosztów, ale też może całkowicie zablokować proces inwestycyjny.

**Inne pułapki i rodzaje ryzyka** związane są głównie z otoczeniem nieruchomości. Mogą pojawić się zagrożenia w postaci blokowania procesu inwestycyjnego przez właścicieli sąsiednich posesji, jak też ograniczeń dla zabudowy ze względu na charakter budynków w bezpośredniej bliskości inwestycji. Wreszcie trzeba wziąć pod uwagę pierwszeństwo inwestycji drogowych, zgodnie z ustawą z 10 IV 2003 r. (specustawa). Należy sprawdzić, czy nie ma w planach decyzji o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej uchylającej inne decyzje i WZ na terenie nieruchomości lub w sąsiedztwie, co by uniemożliwiło lub ograniczało realizację planów inwestora.

**Wybór rozwiązania.** Zakup nieruchomości inwestycyjnej to proces skomplikowany. To także pakiet dokumentów i czynności stanowiących kapitał inwestora, wążący na sukcesach i zyskowności dalszych działań biznesowych. Z tego względu dobrym rozwiązaniem jest przekazanie projektu kancelarii prawnej, która zadba o jego realizację od prezentacji ofert, poprzez badanie niuansów prawnych, sporządzenie analiz, a kończąc na korzystnej konstrukcji umowy i realizacji transakcji. Ograniczy to błędy oraz koszty narzędzi i wiedzy z różnych źródeł i dziedzin, dając w zamian gotowy produkt. 

**Marta Janowicz-Stradomska**  
[m.stradomska@certo-law.com](mailto:m.stradomska@certo-law.com)

**INFO**  
CERTO Kancelaria Prawna M. Janowicz-Stradomska i Wspólnicy Sp. k.  
[www.certo-law.com](http://www.certo-law.com)



# Wsparcie dla PPP

Budowa nowoczesnych obiektów pożytku publicznego wymaga znacznych środków finansowych, które zapewnić może partnerstwo publiczno-prywatne. Obsługa prawna takich przedsięwzięć wymaga połączonej wiedzy specjalistów z wielu dziedzin prawa

Jedno z polskich miast przystępuje do realizacji projektu, którego celem jest budowa infrastruktury sportowej. Po wielu miesiącach przygotowano ogłoszenie. Miasto poszukuje koncesjonariusza, który wybuduje stadion, a zainwestowane środki odzyska dzięki wpływom z eksploatacji obiektu sportowego oraz towarzyszącej mu infrastruktury komercyjnej. Udziału w postępowaniu nie zgłasza żaden podmiot prywatny. Wpływy z eksploatacji nie wystarczą na zrealizowanie zysku.

Inne miasto poszukuje koncesjonariusza, który wybuduje lokale komunalne w zamian za wynagrodzenie w postaci czynszu najmu płaconego przez miasto. Po wielu miesiącach przygotowano dokumentację przetargową, a następnie negocjacje z koncesjonariuszami postępowanie zostaje unieważnione. Wybrany przez miasto model transakcji jest niezgodny z prawem.

Tego typu sytuacje zdarzają się niestety niezwykle często. W ciągu ostatnich dwóch lat ogłoszono ok. 40 przetargów na budowę infrastruktury w modelu PPP, z czego dwie trzecie unieważniono z uwagi na brak zainteresowania sektora prywatnego lub nieprawidłowy wybór struktury i podstawy prawnej transakcji.

Polska potrzebuje rozwoju infrastruktury. W tym celu konieczne są przede wszystkim znaczne środki finansowe, dlatego obok klasycznych zamówień publicznych, niezbędne jest również wykorzystanie formuły wspólnej realizacji zadań publicznych przez podmioty publiczne i prywatne.

Obsługa prawna przedsięwzięć PPP wymaga połączonej wiedzy doświad-



Partnerzy Hogan Lovells zaangażowani w projekty infrastrukturalne.

Od lewej: **Andrzej Dębiec, Rafał Grochowski, Piotr Zawisłak i Marek Wroniak**

czonych specjalistów z wielu dziedzin prawa. Dlatego w ramach kancelarii Hogan Lovells działa interdyscyplinarna grupa infrastrukturalna, która zapewnia doradztwo prawne i podatkowe w ramach całego procesu inwestycyjnego. Warszawska grupa PPP korzysta z bogatego doświadczenia biur Hogan Lovells na całym świecie. Kancelaria doradzała przy wielu międzynarodowych projektach, w tym m.in. przy jednym z najbardziej złożonych i innowacyjnych projektów PPP, czyli modernizacji metra w Londynie, finansowaniu inwestycji w zakresie gospodarki odpadami o wartości 3,8 mld funtów w Greater Manchester czy cementowni w północnej Syrii o wartości 682 mln dolarów.

Zespół PPP Hogan Lovells zdobywa wiele nagród w międzynarodowych rankingach. Ostatnio otrzymał od In-

frastructure Journal tytuł Doradcy Prawnego roku 2010 w zakresie PPP.

Mimo stosunkowo krótkiej historii PPP w Polsce również polski oddział kancelarii posiada ciekawe doświadczenie. Biuro w Warszawie doradza Miastu Kraków przy projekcie budowy mieszkań komunalnych w modelu PPP oraz prywatnemu inwestorowi przy projekcie budowy i eksploatacji spalarni odpadów w Poznaniu. Doradzaliśmy przy finansowaniu budowy stadionu Arena Bałtycka o wartości 710 mln zł oraz stadionu we Wrocławiu, gdzie wartość finansowania wyniosła 500 mln złotych.

Projekty PPP są w Polsce potrzebne. Nie można ich jednak skutecznie realizować bez profesjonalnego wsparcia doradców prawnych. Wybór prawnej formuły przedsięwzięcia oraz zapewnienie zgodnego z prawem przebiegu procesu inwestycyjnego są elementem koniecznym. Powinni o tym pamiętać wszyscy partnerzy, którzy zamierzają takie przedsięwzięcie zakończyć sukcesem. **i**

**Andrzej Dębiec**

andrzej.debiec@hoganlovells.com





# Jak zmniejszyć ryzyko prawne i uniknąć błędów?

Najczęściej przyczyny upadłości przedsiębiorstw związane są z organizacją i funkcjonowaniem samej firmy. Kompetentna obsługa prawna jest w stanie szereg tych czynników ograniczyć i zmniejszyć możliwość powstania przesłanek upadłości

**P**owszechnie przyjmuje się, że przyczyny upadłości firm można podzielić na systemowe, związane ze skutkami klęsk żywiołowych, rynkowe oraz związane z organizacją i funkcjonowaniem samego przedsiębiorstwa. Przyczyny systemowe to działanie w warunkach kryzysu gospodarczego, niekorzystne regulacje prawne i podatkowe, niski poziom kompetencji, upolitycznienie lub bezprawne działania organów administracji, podatkowych i sądowych, negatywne tendencje społeczne i demograficzne, konflikty zbrojne. Dużym zagrożeniem dla firm są klęski żywiołowe i ich nieobliczalne konsekwencje, w tym straty majątkowe. Rynkowe przyczyny upadłości to zwłaszcza niekorzystny poziom popytu i cen, duże koszty lub niedostępność kredytu, działania konkurencji (m.in. prawne), a także korupcyjne praktyki w obrocie gospodarczym, naruszające zasady konkurencji i zwiększające koszty działalności.

Najczęściej jednak zwraca się uwagę na przyczyny upadłości związane z funkcjonowaniem samego przedsiębiorstwa: błędy w organizacji i zarządzaniu, w tym w zarządzaniu majątkiem, finansami, wydatkami, utratę kontroli nad skalą działalności, nietrafne lub nieprawidłowo przeprowadzone transakcje i inwestycje, nieskuteczność działań marketingowych, brak kompetencji kluczowych pracowników, brak nadzoru, a także przestępczość gospodarczą.

Duża część z wymienionych problemów jest związana z zarządzaniem



**Marek Musioł**, radca prawny, partner w Marek Musioł Kancelaria Prawnicza

ryzykiem prawnym działalności gospodarczej. Kompetentna obsługa prawna będzie w stanie szereg z tych ryzyk ograniczyć i zmniejszyć możliwość powstania przesłanek upadłości. Dotyczy to zwłaszcza ryzyk prawnych w ostatniej grupie problemów, na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem.

W praktyce naszej Kancelarii do najczęstszych formalnoprawnych powodów poważnych problemów firm należały: brak dostatecznego rozeznania w przepisach regulujących istotne aspekty dzia-

łalności, wadliwa konstrukcja umów, brak świadomości istotnych skutków prawnych i ekonomicznych zawieranych transakcji, przekroczenie uprawnień przez kierownictwo firmy, zaniedbania ubezpieczeń majątku lub odpowiedzialności cywilnej, brak właściwej obsługi prawnej.

Zdarzały się jednak także sprawy, w których do nieuzasadnionej upadłości przedsiębiorstwa usiłował doprowadzić nieuczciwy kontrahent, wymuszając w ten sposób nienależne płatności, albo w których niezasadny wniosek o upadłość był elementem walki zmierzającej do wyeliminowania lub przejęcia konkurenta. W jednej ze spraw sąd upadłościowy w I instancji wydał błędne orzeczenie o wszczęciu upadłości, mimo braku przesłanek prawnych.

W każdym z opisanych przypadków współpraca z kompetentną kancelarią pomoże przedsiębiorstwu wypracować standardy postępowania zmniejszające ryzyko prawne i uniknąć wielu kosztownych błędów i zagrożeń. Gdyby jednak doszło do postępowania w sprawie o ogłoszenie upadłości, doświadczony doradca prawny zapewni, aby przedsiębiorstwo było w nim prawidłowo reprezentowane, przestrzegane były standardy prawne i procesowe, zweryfikuje zasadność, termin złożenia i formę wniosku o upadłość i jeżeli wniosek taki okaże się nieuzasadniony, będzie dążył do jego oddalenia. W razie wszczęcia upadłości prawnik będzie reprezentował interesy przedsiębiorstwa i jego właścicieli. **i**

**Marek Musioł**  
office@mmlegal.pl

## INFO

**Marek Musioł Kancelaria Prawnicza**  
www.mmlegal.pl



# Przekształcenie spółki szansą na jej rozwój

Sposobów na pozyskanie kapitału jest wiele. Jednym z nich może być przekształcenie dotychczasowej formy działalności w spółkę akcyjną. Zaletą takiego rozwiązania jest to, że nie trzeba zawierać nowych umów z kontrahentami lub dostawcami

**C**oraz więcej polskich przedsiębiorców poszukuje nowych sposobów na pozyskanie finansowania działalności. Problem niedoboru kapitału dotyka głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, które dzięki innowacyjnym pomysłom i odpowiedniemu zarządzaniu dobrze prosperują, ale bez kapitałowego wsparcia z zewnątrz mają małą szansę na

pełne wykorzystanie potencjału i zdobycie silnej pozycji w branży. Sposobów na pozyskanie kapitału jest wiele. Jednym z nich może być przekształcenie dotychczasowej formy działalności w spółkę akcyjną.

Zasada działania jest prosta. Spółka akcyjna emituje akcje, a mechanizm finansowania inwestycji opiera się na obciążeniu tych akcji przez inwestorów. – Obserwujemy rosnące zainteresowanie inwestorów polskimi spółkami średniej wielkości, które już funkcjonują na rynku, mają sprawdzony model działania i duży potencjał wzrostu. Brakuje im jednak kapitału na szybszy rozwój, optymalizację produkcji czy promocję firmy – przyznaje Andrzej Chajec, partner w Kancelarii Chajec, Don-Siemion & Żyto.

Aby umożliwić spółce taką formę dokapitalizowania, należy najpierw zmienić jej formę prawną na spółkę akcyjną. Z chwilą przekształcenia dotychczasowi wspólnicy przekształcanej spółki staną się akcjonariuszami spółki



**Założyciele CDZ:** Krzysztof Żyto, Ewa Don-Siemion i Andrzej Chajec

akcyjnej. Mogą to być zarówno osoby fizyczne, jak i prawne, dlatego potencjalnym inwestorem może być inna spółka, a także fundusz inwestycyjny. Co ważne, takiej przekształconej spółce akcyjnej przysługują wszystkie prawa i obowiązki spółki przekształcanej, co w praktyce oznacza, że nie trzeba zawierać nowych umów z kontrahentami lub dostawcami.

Procedura przekształcenia w spółkę akcyjną jest uzależniona od obecnej formy działalności. W spółkę akcyjną można przekształcić zarówno spółkę osobową, tj. spółkę jawną czy partnerską, kapitałową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółkę cywilną niebędącą podmiotem prawa handlowego. Niezależnie od tego, z jaką formą przekształ-

caną mamy do czynienia, podstawowym warunkiem, który należy spełnić, jest wyposażenie spółki akcyjnej w kapitał zakładowy o minimalnej wartości 100 tys. zł, sporządzenie statutu spółki w formie aktu notarialnego oraz powołanie zarządu i rady nadzorczej.

Akcjonariusze spółki tworzą walne zgromadzenie i stają się właścicielami firmy. Jednak istotny wpływ na sprawy przedsiębiorstwa będą mieli dopiero, gdy pakiet posiadanych przez nich akcji będzie znaczący. Akcjonariusze mniejszościowi zostają w znacznej mierze pozbawieni możliwości decydowania o losach spółki, bowiem ich głosy nie są decydujące na walnym zgromadzeniu.

– Obawa przed utratą kontroli nad własnym biznesem jest w praktyce największą barierą przed dokapitalizowaniem spółki poprzez emisję akcji obejmowanych przez zewnętrznych inwestorów. Jednak powołanie do życia spółki akcyjnej jest na tyle atrakcyjne, że przedsiębiorcy często decydują się na przekształcenie – wyjaśnia Ewa Don-Siemion, partner w CDZ. Można tu wymienić choćby brak odpowiedzialności akcjonariuszy za zobowiązania spółki. Z kolei możliwość pozyskania dodatkowych środków finansowych wiąże się z szansą na szybki rozwój i prowadzenie działalności na większą niż dotychczas skalę.

**Aleksandra Hulewicz, radca prawny**  
andrzejchajec@cdz.com.pl

**INFO**

Kancelaria Prawna  
Chajec, Don-Siemion & Żyto  
[www.cdz.com.pl](http://www.cdz.com.pl)



# Pieniądze za oszczędność

Białe certyfikaty to nowa forma wsparcia inwestycji w energetyce. Większość środków finansowych uzyskanych z tego systemu przeznaczona będzie na zwiększenie oszczędności wykorzystania energii przez odbiorców końcowych

Ostatniego dnia kwietnia prezydent Bronisław Komorowski podpisał Ustawę o efektywności energetycznej, która wejdzie w życie po upływie 3-miesięcznego *vacatio legis*. Ustawa wprowadzi nową w polskim systemie prawa metodę wsparcia inwestycji w efektywność energetyczną – system wydawania i handlu świadectwami efektywności energetycznej, tzw. białymi certyfikatami. System ten działał będzie analogicznie do funkcjonujących obecnie systemów „kolorowych certyfikatów” wspierających wytwarzanie energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych, z kogeneracji oraz wytwarzanie biogazu rolniczego.

Biały certyfikat może otrzymać każdy, kto przeprowadził po 1 stycznia 2011 r. lub zamierza przeprowadzić w najbliższym czasie przedsięwzięcie służące poprawie efektywności energetycznej i spełni określone w ustawie warunki. Zgodnie z art. 15 ustawy w celu dokonania wyboru przedsięwzięć, za które można uzyskać świadectwa efektywności energetycznej, prezes Urzędu Regulacji Energetyki przeprowadzać będzie przynajmniej raz do roku przetarg.

Do udziału w przetargu mogą zostać zgłoszone przedsięwzięcia, w wyniku któ-

rych uzyskana zostanie oszczędność energii w wielkości odpowiadającej 10 tonom oleju ekwiwalentnego rocznie. Ponadto zgłoszona może zostać większa ilość przedsięwzięć proefektywnościowych, które łącznie dają oszczędność w ilości 10 ton oleju ekwiwalentnego, pod warunkiem jednak, że będą to przedsięwzięcia tego samego rodzaju. Jest to zatem szansa dla projektów typu ESCO (Energy Saving Company).


ESCO to instytucja zajmująca się przeprowadzaniem przedsięwzięć proefektywnościowych, posiadająca odpowiedni potencjał inżynierski, finansowy i konstrukcyjny. Innymi słowy, przedsiębiorstwa typu ESCO oferują kompleksowe usługi o charakterze

ekspertskim, gwarantujące klientom oszczędność energii i zmniejszenie ponoszonych z tego tytułu kosztów. Środki na finansowanie danej inwestycji uzyskane z systemu białych certyfikatów można łączyć ze środkami pochodzącymi z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Aby wziąć udział w przetargu, należy przedło-

żyć prezesowi Urzędu Regulacji Energetyki prawidłowo wypełnioną deklarację przetargową wraz z audytem efektywności energetycznej. Uzyskany w drodze decyzji prezesa URE biały certyfikat stanowi formę praw majątkowych i podlega w związku z tym obrotowi, w tym na giełdzie towarowej (art. 24 ustawy).

Ustawa nałożyła obowiązek zakupu białych certyfikatów na sprzedawców energii elektrycznej, ciepła i gazu ziemnego oraz na odbiorców końcowych będących członkami giełd towarowych, towarowe domy maklerskie i domy maklerskie – w odniesieniu do zawieranych przez te podmioty transakcji na giełdzie towarowej. Jeśli wskazane podmioty nie przedstawiają białych certyfikatów do umorzenia prezesowi URE, obowiązane będą do uiszczenia tzw. opłaty zastępczej.

Większość środków finansowych uzyskanych z systemu białych certyfikatów (80 proc.) przeznaczona będzie na zwiększenie oszczędności wykorzystania energii przez odbiorców końcowych. Pozostała część będzie mogła stanowić finansowanie zwiększenia oszczędności przez wytwórców oraz zmniejszenie strat w przesyłce i dystrybucji energii. Natomiast środki z opłat zastępczych oraz kar finansowych za nieprzestrzeganie obowiązków wynikających z ustawy trafią do Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, który przeznaczy je na programy związane ze wspieraniem poprawy efektywności energetycznej, w tym wysokosprawnej kogeneracji, oraz odnawialnych źródeł energii. 

dr Filip M. Elżanowski  
kancelaria@echw.pl

dr Filip M. Elżanowski,  
wspólnik  
w Elżanowski Cherka  
& Wspólnicy  
Kancelaria  
Prawna

INFO

Elżanowski Cherka & Wspólnicy  
Kancelaria Prawna Sp. K.  
www.echw.pl





**dr Maksymilian Cherka,**  
wspólnik w Elżanowski  
Cherka & Wspólnicy  
Kancelaria Prawna



**dr Krzysztof A. Wąsowski,** wspólnik  
w Elżanowski Cherka  
& Wspólnicy Kancelaria  
Prawna



# Złożona natura opłaty

W cywilistyczną konstrukcję użytkowania wieczystego wszczęto szczególnie sposób ustalania nowej opłaty rocznej. W konsekwencji procedura aktualizacyjna jest wieloetapowa i ma mieszaną naturę, administracyjno-sądową

**Z**racji tego, że użytkowanie wieczyste jest powszechną formą władania nieruchomościami w aglomeracjach miejskich, corocznym zwyczajem stały się dokonywane falowo aktualizacje opłat rocznych należnych właścicielom tychże nieruchomości – jednostkom samorządu terytorialnego lub Skarbowi Państwa.

Opłata roczna jest postrzegana jako kolejna, obok podatku od nieruchomości, danina na rzecz gminy, natomiast w rzeczywistości jej funkcja zbliżona jest do czynszu jako ekwiwalentu za możliwość korzystania z gruntu w czasie trwania prawa użytkowania wieczystego. Użytkownik wieczysty występuje bowiem w relacjach z gminą w dwóch sferach jej aktywności: dominialnej (płacąc opłatę roczną) i władczą (uiszczając podatek od nieruchomości). Ta jurydyczna subtelność nie tłumaczy mu jednak, dlaczego w sprawach dotyczących aktualizacji nie może postępować z właścicielem reprezentowanym przez urzędników tak, jak w innych sprawach administracyjnych.

Prawo do aktualizacji mają organy wykonawcze jednostek samorządu, pozostaje ono poza sferą uprawnień orga-

nów przedstawicielskich tych jednostek. Reprezentanci społeczności lokalnej nie mogą więc, inaczej jak się to ma z podatkami, wpływać na wysokości, zakres i sposób aktualizacji.

**Sama regulacja procedury** zmiany opłaty jest skomplikowana, co utrudnia jej zrozumienie przez użytkowników wieczystych, często również przez właścicieli czy organy orzekające w sporach wynikłych na tym tle. Oto bowiem w cywilistyczną konstrukcję, jaką jest użytkowanie wieczyste, ustawodawca wszczęł szczególnie sposób ustalania nowej opłaty rocznej przez strony oraz weryfikowania tych czynności. W konsekwencji procedura aktualizacyjna jest wieloetapowa i ma mieszaną naturę, administracyjno-sądową. Kluczowym zaś dowodem wykorzystywanym w jej toku jest wycena rzeczoznawcy majątkowego przedstawiona w operacie szacunkowym.

Kwestia jego prawidłowości i adekwatności zawsze budzi kontrowersje. Strona kwestionująca operat dysponuje środkami jego weryfikacji. Najskuteczniejszym rozwiązaniem problemu jest zlecenie przez nią opracowania własnego operatu i załączenie go do materiału

dowodowego sprawy toczącej się przed Samorządowym Kolegium Odwoławczym czy sądem powszechnym.

Spór aktualizacyjny jest bowiem w rzeczywistości sporem o wartość nieruchomości oddanej w użytkowanie wieczyste, w którym argumenty prawne ustępują tym przedstawionym w wycenach.

**Podjęwane są próby** interwencji ustawodawczej, zakładającej nawet likwidację prawa użytkowania wieczystego (druk sejmowy nr 3859 czy nr 3765 Sejmu VI kadencji). Jest to jednak mało prawdopodobne, gdyż regularne wpływy z opłat rocznych są istotnym składnikiem budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Natomiast na mocy ustawy z 25 marca 2011 r. o ograniczeniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców (Dz.U. nr 106, poz. 622) ograniczono od 1 stycznia 2012 r. częstotliwość aktualizacji opłaty rocznej do okresów co najmniej trzyletnich. To sygnał, że aktualizacje opłat rocznych za użytkowanie wieczyste zmieniają oblicze tego prawa. **■**

**dr Maksymilian Cherka**  
**dr Krzysztof A. Wąsowski**  
kancelaria@echw.pl



# Wspólny rynek kapitałowy?

Największy kamień na drodze do powstania zintegrowanego wspólnego rynku kapitałowego został już odsunięty. Posprzątajmy te mniejsze, które krępują przedsiębiorców i w efekcie szkodzą polskiej gospodarce

**P**róbą „wewnętrznego” otwarcia europejskiego rynku kapitałowego było przyjęcie tzw. Dyrektywy Prospektowej (2003/71/WE). Jej implementacja w 2005 roku oraz wydanie przez Komisję Europejską Rozporządzenia (WE) nr 809/2004 ustalającego zakres ujawnień w prospektach emisyjnych dotyczących różnych rodzajów papierów wartościowych oraz remitentów miały otworzyć drogę do wspólnego rynku kapitałowego. Czy tak się stało? Nie do końca.

Po pierwsze, polskie wersje językowe Dyrektywy i Rozporządzenia odbiegają znaczeniowo od pozostałych wersji językowych. W efekcie różne odpowiedzi na to samo pytanie o treść obowiązującej normy prawnej udzielią prawnicy czytający Dyrektywę albo Rozporządzenie w polskiej wersji oraz w jakiegokolwiek innej. W naszej kancelarii porównaliśmy treść Rozporządzenia 809 w różnych językach urzędowych Unii Europejskiej i takich zaniezań jak w polskiej wersji nie znaleźliśmy nigdzie.

W prospekcie emisyjnym pisanim na podstawie Rozporządzenia 809 w wersji polskiej członkowie władz spółki kapitałowej muszą poinformować o postawionych im w ostatnich latach zarzutach popełnienia przestępstwa, a w przypadku wszystkich innych wersji językowych obowiązek ten ograniczono tylko do publicznie ogłoszonych aktów oskarżenia. W praktyce gospodarczej jest to różnica bardzo istotna.

Po drugie, nasz ustawodawca nie wyobraził sobie sytuacji, w której polska



**Andrzej Mikosz,** partner K&L Gates, były minister skarbu

spółka notowana łączy się z zagraniczną spółką notowaną. Zatem memorandum informacyjne sporządzane w związku z łączeniem się spółek z udziałem polskiej spółki notowanej można sporządzić wyłącznie w języku polskim. Co więcej, polski ustawodawca i polski regulator wszędzie widzą „ofertę” papierów wartościowych, w związku z tym do tegoż memorandum informacyjnego załączyć należy uchwałę w sprawie połączenia, tymczasem nie mamy tu do czynienia z „ofertą” nabycia papierów wartościowych, lecz

z ich „przydziałem” (ang. „allotment”) i memorandum jest interesujące dla akcjonariuszy przed podjęciem uchwały w sprawie połączenia, a nie po jej podjęciu. Przyjęte przez polskiego ustawodawcę rozwiązanie dla akcjonariuszy łączących się spółek sensu nie ma, ale niesie ze sobą konieczność poniesienia całkiem pokaznego kosztu.

Po trzecie, ustawodawca europejski stworzył możliwość opóźnienia przez spółkę publiczną podawania do publicznej wiadomości informacji poufnej, jeżeli jej niezwłoczne przekazanie mogłoby narazić spółkę na szkodę. Dla łatwiejszego podejmowania przez spółki decyzji w przepisach rozporządzenia Komisji znalazło się przykładowe wyliczenie takich sytuacji. W polskich przepisach owe przykładowe wyliczenia stały się „wyczerpującym” wyliczeniem tychże sytuacji. Tak oto polski ustawodawca i regulator ograniczyli autonomię decyzyjną spółki publicznej mającej siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej, co nie ma uzasadnienia w treści rozporządzenia Komisji uzgodnionego wcześniej z przedstawicielami Polski.

To niejedynie sytuacje, w których prawo rynku kapitałowego stosowane w Polsce odbiega od standardów działających w innych krajach UE. Rozbieżności te są tak znaczące, że zabroniłem prawnikom z zespołu capital markets kancelarii K&L Gates posługiwania się polskimi wersjami językowymi Dyrektywy i Rozporządzenia. 🚫

**Andrzej Mikosz**  
andrzej.mikosz@klgates.com





# Czy ustawa nas uratuje?

Nowe rozwiązania proponowane przez ustawodawcę mają zdecydowanie poprawić gospodarkę odpadami, w szczególności komunalnymi. Ale czy zamiast realnej ochrony środowiska nie będzie to tylko „kreatywna” ewidencja odpadów?

**O**dpady to poważny problem ekologiczny. Według danych GUS z 2009 r. ponad 86 proc. zebranych odpadów komunalnych trafia na składowiska – prawie dwukrotnie powyżej średniej europejskiej. Z członkostwem Polski w UE wiąże się szereg obowiązków „ekologicznych”, w szczególności sukcesywne ograniczanie masy składowanych odpadów ulegających biodegradacji. Ich niewykonanie obwarowane jest wysokimi sankcjami finansowymi. Ministerstwo Środowiska

zapewnia, jak donosi prasa, że zwiększa się poziom redukcji odpadów kierowanych do składowania, a do wypełnienia zobowiązań unijnych w 2010 roku brakuje niewiele w przeliczeniu na tony. Jak poprawić gospodarkę odpadami nie tylko w celu wypełnienia zobowiązań wobec UE przez „kreatywną” ewidencję odpadów, ale przede wszystkim w celu zapewnienia ochrony środowiska? Na to pytanie ma odpowiedzieć „Krajowy plan gospodarki odpadami 2014” („Kpgo 2014”), przyjęty Uchwałą Rady Ministrów nr 217 z dnia 24 grudnia 2010 r. (Mon. Pol. nr 101, poz. 1183). W Kpgo 2014 przyjęto m.in. objęcie najpóźniej do 2015 r. wszystkich mieszkańców systemem odbierania oraz selektywnego zbierania odpadów. Szacuje się, że co roku ok. 2 mln ton odpadów trafia na dzikie wysypiska lub jest puszczane z dymem.

W ocenie ustawodawcy rozwiązania proponowane nowelizacją Ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (przyjęte przez Sejm 13.05.2011 roku) mają poprawić tę sytuację. Zakłada się przejście przez gminy odbierania



**Anna Specht-Schampera,**  
radca prawny,  
wspólnik  
Kancelarii  
Prawnej  
SDZ Legal

odpadów od właścicieli nieruchomości i wyboru przedsiębiorcy odbierającego odpady oraz prowadzącego regionalną instalację do przetwarzania odpadów w drodze przetargu, określenie obowiązku gminy zapewnienia budowy, utrzymania i eksploatacji regionalnych instalacji do przetwarzania odpadów. Przejście przez gminy władztwa sprawdza się w praktyce, co pokazują doświadczenia „starych” członków UE.

Właściciel jest zobowiązany ponosić na rzecz gminy opłatę za gospodarowanie odpadami, której wysokość ma być różnicowana w zależności od tego, czy są one zbierane i odbierane w sposób selektywny. Opłaty mają pozwolić sfinansować system gospodarowania odpadami, w tym pokryć należności przedsiębiorcy. Mają czynić zadość zasadzie „zanieczyszczający płaci”. Oznacza to, że musi być drożej, a jak będzie drogo,

to pojawi się pokusa zagospodarowania odpadów poza systemem. Opłata uzależniona jest od liczby mieszkańców danej nieruchomości. Ilość wytworzonych odpadów wyrażona w litrach ma znaczenie w przypadku nieruchomości, na której prowadzona jest działalność gospodarcza. Ilość ta wynika z deklaracji składanej przez właściciela nieruchomości, a w ustawie brak skutecznych instrumentów do zapobiegania nieprawidłowościom w tym zakresie, szczególnie gdy właściciel deklaracji takiej nie składa. Rada gminy nie może tego „problemu” załatwić uchwałą, jeżeli nie ma delegacji ustawowej. W praktyce zobiektywizowaną podstawą do naliczenia rzeczywistej opłaty za odbieranie odpadów jest ilość wytworzonych i zebranych odpadów na danej nieruchomości. Ustawodawca rozwiązania takiego jednak nie chce. Powstaje wątpliwość, czy proponowane rozwiązania, w tym w zakresie kontroli i sprawozdawczości, uszczelnia system gospodarki odpadami. Pozostaje wierzyć, że tak. **i**

**Anna Specht-Schampera**  
anna.specht-schampera@sdzlegal.pl

**INFO**

SDZ Legal - Schampera Dubis & Zajac  
www.sdzlegal.pl



# Ukraiński fenomen

Giełda Papierów Wartościowych w maju br. uruchomiła WIG-Ukrain, pierwszy samodzielny indeks spółek zagranicznych. Prezentujemy aspekty prawne i praktyczne debiutów naddnieprzańskich spółek na warszawskim rynku

**P**omimo sceptycznych nastrojów na światowych rynkach kapitałowych, początek 2011 roku dla warszawskiej giełdy to niewątpliwie okres sukcesu i optymizmu. Giełda Papierów Wartościowych przyciąga więcej IPO niż największe europejskie giełdy: London Stock Exchange czy Deutsche Börse. Bez wątplenia przyczyniają się do tego sukcesu liczni emitenci ze wschodniej Europy, w tym spółki ukraińskie, których notowanych jest obecnie osiem (dane z 30 maja 2011), a kolejne planują debiuty na rynku głównym GPW oraz w alternatywnym systemie obrotu NewConnect na przełomie 2011 i 2012 roku.

**Polski rynek kapitałowy** oferuje naddnieprzańskim przedsiębiorcom bliskość geograficzną i kulturową, z czym wiąże się zrozumienie ze strony inwestorów. Większość ukraińskich spółek debiutujących zarówno na głównym parkiecie, jak i na NewConnect to mali i średni przedsiębiorcy, którym GPW oferuje także łatwiejszy i tańszy dostęp do zagranicznego kapitału niż pozostałe europejskie giełdy. Niskie progi wymaganej kapitalizacji spółki (15 milionów euro), mniejsze opłaty giełdowe oraz relatywnie niewielkie pozostałe koszty związane z przeprowadzeniem oferty publicznej na polskim rynku będą w dalszym ciągu przyciągać ukraińskich przedsiębiorców. Ponadto atrakcyjność warszawskiej giełdy wynika również z obecności i aktywności dużych inwestorów instytucjonalnych takich jak OFE.

**Wejście ukraińskiej spółki** na warszawski rynek giełdowy wiąże się jednak z pewnymi restrykcjami wynikającymi z



na zdj. od lewej  
**Arkadiusz Rumiński, Jacek Wiśniewski, Paweł Żelich,**  
z przodu  
**dr Jacek Bąk**

przepisów obowiązujących nad Dnieprem. Ukraińskie władze w celu ochrony i rozwoju rodzimego rynku giełdowego wprowadziły obowiązek uzyskiwania wstępnego zezwolenia od Państwowej Komisji Papierów Wartościowych i Rynku Giełdowego. Bez zezwolenia spółka zarejestrowana na Ukrainie nie może przeprowadzić IPO na GPW. Podwójne notowanie (tzw. *dual-listing*), czyli emisja akcji notowanych zarówno na giełdzie w Kijowie, jak i poza granicami kraju, jest także objęte restrykcjami. W związku z powyższym żaden z ukraińskich przedsiębiorców nie podjął bezpośredniej

oferty publicznej na zagranicznej giełdzie. Data planowanej reformy procedury przyznawania zezwoleń na zagraniczne IPO jest w dalszym ciągu nieznana.

**Ukraińscy przedsiębiorcy mają** zatem do wyboru dwie struktury, dzięki którym mogą obecnie pozyskać zagraniczny kapitał, unikając czasochłonnego postępowania przed ukraińską Komisją. Pierwszą, szybszą i mniej kosztowną, są kwity depozytowe, powszechnie nazywane Globalnymi Kwitami Depozytowymi lub Amerykańskimi Kwitami Depozytowymi. Inwestorzy nabywający emitow-

FOT.: MATERIAŁ PRASOWY/FOTOLIA.COM

wane kwity nie zostają bezpośrednimi akcjonariuszami spółki, lecz z tytułu kwitu depozytowego posiadają prawo do zamiany tego papieru wartościowego na określone akcje we wskazanej w warunkach emisji proporcji, prawa majątkowe stanowiące pożytki z akcji lub ich równowartość oraz możliwość wydania przez właściciela akcji jego emitentowi wiążą-



cej dyspozycji co do sposobu głosowania na walnym zgromadzeniu. Co prawda niektóre ze spółek zdecydowały się na wprowadzenie do obiegu kwitów depozytowych, jednakże wciąż niewiele banków na Ukrainie oferuje usługi depozytowe.

**Drugą możliwością jest** utworzenie struktury holdingowej w oparciu o spółkę matkę (tzw. *listing vehicle*) z siedzibą w państwie członkowskim UE. Zazwyczaj w celu utworzenia takiej struktury akcje bądź też udziały spółki ukraińskiej są przenoszone do spółki matki bezpośred-

nio lub pośrednio poprzez spółkę holdingową (tzw. *special purpose vehicle*). Akcje spółki matki są następnie notowane na docelowym rynku giełdowym. Ukraińscy emitenci obecni na polskiej giełdzie spośród krajów UE najczęściej wybierają Holandię, Luksemburg lub Cypr jako siedzibę spółki matki. Dzieje się tak głównie ze względu na korzystne umowy międzynarodowe zapobiegające podwójnemu opodatkowaniu zawarte przez Ukrainę i Polskę z tymi krajami, inne aspekty prawnopraktyczne tworzenia oraz działalności spółki akcyjnej, jak też czas trwania oraz funkcjonalność systemu zatwierdzania prospektu emisyjnego.

**W obecnym stanie** prawnym zatwierdzenie prospektu spółki zagranicznej zarejestrowanej w jednym z krajów UE może odbyć się w dwojaki sposób, w zależności od decyzji spółki. Dyrektywa europejska w sprawie prospektu emisyjnego przewiduje instytucję tzw. jednolitego paszportu europejskiego. Prospekt emisyjny zatwierdzony przez właściwy organ nadzoru finansowego w macierzystym państwie członkowskim emitenta i przesłany następnie Komisji Nadzoru Finansowego zachowuje swą ważność w zakresie przeprowadzenia oferty publicznej na GPW, bez konieczności dodatkowej autoryzacji ze strony KNF.

Rozwiązaniem alternatywnym jest zatwierdzenie prospektu emisyjnego przez KNF na podstawie porozumienia z właściwym organem nadzoru w państwie macierzystym emitenta, na mocy którego rozpatrzenie wniosku o zatwierdzenie prospektu przekazywane jest do KNF. Procedura ta, z uwagi na swój skomplikowany charakter wynikający z konieczności dokonywania uzgodnień pomiędzy organami nadzoru finansowego, nie jest powszechnie stosowana w naszym kraju. Niewątpliwym jej atutem jest podpo-

rządkowanie spółki jednemu reżimowi prawnemu oraz wyłącznie polskiemu nadzorowi.

**Ze względu na szybkość** i efektywność procesu „paszportowania” podmioty zagraniczne znacznie częściej decydują się na postępowanie w państwie macierzystym emitenta. Przyjmuje się, że cały proces trwa ok. 4–6 tygodni, co w porównaniu z nawet 3-miesięcznym okresem zatwierdzania prospektu przez KNF wpływa na jego popularność wśród ukraińskich spółek. Zatwierdzony prospekt przekazywany do KNF przez organ nadzoru państwa emitenta może być przedłożony w języku angielskim, co znacznie ułatwia i przyspiesza sam proces jego sporządzania. Wymogiem ustawowym jest przedłożenie KNF tłumaczenia na język polski jedynie tej części prospektu, która zawiera podsumowanie informacji w nim zawartych, a nie całego dokumentu, jak ma to miejsce w przypadku zatwierdzania prospektu przez KNF.

**Wybór trybu zatwierdzania** prospektu jest decyzją czysto biznesową. Przy jej podejmowaniu spółka powinna rozważyć, która droga będzie dla niej korzystniejsza. Pamiętać bowiem należy, że wraz z rozpowszechnieniem szerokiej gamy taktik reklamowych i marketingowych prospekt emisyjny utracił znaczenie głównego źródła informacji dla inwestorów i pozostaje jedynie dokumentem prawnym, który należy sporządzić zgodnie z obowiązującymi wymogami. Dlatego niezwykle ważna jest świadomość i przestrzeganie przepisów wszystkich systemów prawnych regulujących działalność emitenta. W przypadku wykorzystania struktury holdingowej będzie to zarówno Ukraina, kraj UE, w którym utworzona zostanie spółka matka, jak i regulacje obowiązujące na polskim rynku kapitałowym. **i**

**Autorami artykułu są prawnicy z warszawskiego i kijowskiego biura kancelarii Noerr jacek.bak@noerr.com mpr@noerr.com**





# Parasol ochronny nad własnością intelektualną

Znajomość praw rządzących ochroną własności intelektualnej przyda się każdemu, kto chce z tych praw skorzystać, zamiast zostać ich ofiarą. Chroń swoje pomysły – to hasło, do którego staramy się przekonać naszych klientów

**W**yobraź sobie Państwo, że przy kawiarnianym stoliku siada Pan X ubrany w koszulkę z dużym, krzykliwym napisem Versace, w spodniach ze znakiem Louis 502 (do złudzenia przypominającym kultowy model Levi's 501) i butach ze znakiem Reevok. Mężczyzna ma ciemne okulary Roy Ban, w uszach słuchawki i za pomocą odtwarzacza wyglądającego na iPod'a kupionego za pośrednictwem znanego portalu aukcyjnego słucha muzyki, którą pobrał ze strony muzyczkafree.pl. Nagle z kieszeni wyciąga telefon wyglądający jak Blackberry, a na wolne krzesło rzuca torbę z dyskretnym napisem Mike do złudzenia podobnym do Nike... Ten opis można kontynuować, ale czy już w tym momencie są Państwo w stanie wymienić ilość i rodzaje praw własności intelektualnej naruszonych przez Pana X?

Niezależnie od tego, czy jest się np. właścicielem znaku towarowego, patentu lub domeny internetowej, producentem, importerem, eksporterem, czy też potencjalnym nabywcą jakichkolwiek towarów – a przecież wszyscy nimi jesteśmy – znajomość praw rządzących ochroną własności intelektualnej przyda się każdemu, kto chce z tych praw skorzystać, zamiast zostać ich ofiarą.

Patpol oferuje szeroki zakres usług związanych z wszelkimi aspektami



**Katarzyna Karcz**, dyrektor generalny, europejski rzecznik patentowy

prawa własności intelektualnej, którego przedmioty otaczają nas na co dzień. Specjalizujemy się w prawie patentowym, znakach towarowych i wzorach przemysłowych. Współpracujemy też na stałe z prawnikami specjalizującymi się w prawie autorskim. Spory dotyczące domen internetowych wraz z ich odzyskiwaniem, programy

ochrony celnej prowadzone we współpracy z właścicielami znaków towarowych oraz patentów – to również obszary naszej działalności. Doradzamy w sprawach związanych z uzyskiwaniem praw, z ich utrzymywaniem i naruszeniami, w sprawach licencji, jak również szeroko pojętego audytu i zarządzania prawami własności intelektualnej naszych klientów.

Coraz więcej autorytetów w dziedzinie zarządzania i marketingu podkreśla, że sukces rynkowy każdej organizacji zależy od umiejętności prawdziwego postawienia klienta na pierwszym miejscu, na drugim zaś pracowników organizacji, którzy bezpośrednio kontaktują się z klientem. Takie rozwiązanie, prócz wielostronnej satysfakcji, pozwala na szybkie i prawidłowe zrozumienie potrzeb klienta.

Dostrzeganie zachodzących na rynku zmian, jak również umiejętność szybkiego dostosowania się do panujących reguł, jest elementem niezbędnym, acz niewystarczającym do sukcesu. Dopełnieniem jest wiedza (know-how) i doświadczenie.

Obchodzona w tym roku 45. rocznica powstania firmy i jej nieprzerwana działalność na przestrzeni tych lat są dowodem naszej umiejętności ciągłego dostosowywania się do zmian zachodzących w Polsce i na świecie, przemyślanego zarządzania kapitałem ludzkim, jak również są gwarantem jakości, solidności i najwyższego stan-

## INFO

Przedsiębiorstwo Rzeczników  
Patentowych Patpol Sp. z o.o.  
[www.patpol.pl](http://www.patpol.pl)

daru świadczonych przez nas usług prawnych.

Przez ten czas udało nam się opracować skuteczne sposoby działania w trudnym środowisku własności intelektualnej, które prowadzą naszych klientów od przysłowiowego A do Z – czyli w tym przypadku od Analizy pomysłu do Zakończenia sprawy, czy to przed sądem, Urzędem Patentowym, organami ścigania, czy urzędem celnym.

Co więcej – nasza długoletnia obecność na rynku owocuje kontaktami z urzędami i kancelariami patentowymi na całym świecie. Dzięki temu potrafimy zapewnić naszym klientom kompleksową obsługę zarówno w kraju, jak i za granicą.

Obecnie, w dobie globalizacji, nieustającego postępu i dominującej roli internetu najważniejszy jest network rozumiany jako rozprzestrzeniająca się sieć powiązań i kontaktów. W czasach gdy nic nie wydaje się niemożliwe, w związku z ogromnym otwarciem rynków, konkurencją na rynku usług i towarów mobilizującą do dalszej kreatywności i innowacyjności – dopasowaniem się do klienta jest właśnie zapewnienie mu całościowej opieki i ochrony, swoistego parasola ochronnego.

Jeżeli więc mają Państwo:

- **problem ze znakiem towarowym** – czy można go zarejestrować; jaki wybrać, żeby nie narazić się konkurencji, ale skutecznie ją wyprzedzić; czy warto mieć wiele znaków; które utrzymać, a z których zrezygnować,
- **pomysł na** wynalazek albo nowy atrakcyjny produkt,
- **podejrzenia**, że Wasze prawa są naruszane lub to Państwu zarzucono naruszanie cudzych praw własności intelektualnej,

radzimy zwrócić się do nas. My się na tym znamy!

„Chroń swoje pomysły” – to hasło, które staramy się przekazać naszym klientom i – jak sugeruje nasza parasolka – my właśnie pomagamy rozciągnąć prawną ochronę nad Państwa własnością intelektualną.



## 45 lat nieprzerwanej działalności



# patpol

- **Doradztwo prawne z zakresu własności intelektualnej;** uzyskiwanie patentów polskich i europejskich, rejestracja znaków towarowych, wzorów przemysłowych; licencje; zwalczanie nieuczciwej konkurencji; postępowania sądowe; naruszenia praw własności intelektualnej w internecie, w tym naruszenia znaków towarowych w domenach internetowych; współpraca z organami ścigania i służbą celną.
- **Reprezentowanie klientów przed:** Urzędem Patentowym RP, Europejskim Urzędem Patentowym (EPO) w Monachium, Urzędem Harmonizacji Rynku Wewnętrznego (OHIM) w Alicante, Biurem Międzynarodowym Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO) w Genewie, sądami administracyjnymi i powszechnymi, urzędami celnymi i organami ścigania.

- **Uznany partner** wiodących polskich firm i międzynarodowych korporacji.
- **Od 1998 r. w czołówce** rankingu prestiżowego magazynu „Managing Intellectual Property”.
- **Członek wielu zagranicznych organizacji**, m.in. Międzynarodowego Stowarzyszenia Ochrony Własności Przemysłowej (AIPPI), Międzynarodowego Stowarzyszenia Znaków Towarowych (INTA), Europejskiego Stowarzyszenia Znaków Towarowych (ECTA), Stowarzyszenia Europejskich Właścicieli Znaków Towarowych MA-RQUES, Międzynarodowej Federacji Rzeczników Patentowych (FICPI), Organizacji LES (The Licensing Executives Society International), ITMA (The Institute of Trade Mark Attorneys), ASIPI (Interamerican Association of Intellectual Property). 

**Katarzyna Karcz**  
europejski rzecznik patentowy,  
dyrektor generalny  
katarzyna.karcz@patpol.com.pl



# Nowy wymiar relacji z klientem

E-marketing wciąż budzi więcej obaw niż entuzjazmu, zwłaszcza wśród prawników.

Doświadczenie powinno ich nauczyć, że im szybciej przyjmą zasady nowej rzeczywistości, tym lepiej będą umieli porozumieć się ze swoimi klientami



**Dorota Hołubiec,**  
partner w Smart  
Communication  
Group

Ostatnio podczas kolacji w gronie znajomych jedenastoletni synek jednego z nich odszedł na chwilę od stołu, by sprawdzić w internecie hasło poruszane właśnie w dyskusji. Wróciwszy do kolacji, oznajmił, że dane pojęcie nie istnieje, bo nie znalazł go w sieci.

Żyjemy w naprawdę wyjątkowo ciekawych czasach: jesteśmy świadkami epokowej wręcz przemiany. Za naszego życia, na naszych oczach zmienia się schemat funkcjonowania gospodarki, zachowań i oczekiwań klienta, zmienia się technologia.

Głównym aspektem tych gigantycznych przemian jest nowy wymiar relacji z klientem. Umiejętne ich nawiązywanie, budowanie i utrzymanie w dobie nowych technologii jest dziś „być albo nie być” każdego biznesu. Kto nie chce dostrzec tych zmian, kto myśli, że jego branży to nie dotyczy – przestanie liczyć się w grze.

Oczywiście nic nigdy nie zastąpi kontaktu osobistego, jednakże zanim do niego dojdzie, klient wyrabia sobie zdanie na podstawie tego, co znajdzie w internetowej sieci. Firmy ograniczające się do działalności tylko w tzw. realu będą coraz bardziej odstawały od rzeczywistości.

Wszystkie te przemiany i nowe reguły dotyczą także rynku usług prawnych. Widzę jednak, że prawnikom wciąż wyjątkowo ciężko jest przestawić się na tory nowej rzeczywistości.

FOT.: MATERIAŁY PRASOWE/FOTOLIA.COM

PRAWO DLA PRZEDSIĘBIORCY



Prawdą jest, że niewiele jest kancelarii bez swojej strony internetowej, która bardziej niż „dobrą praktyką” dziś jest już standardem. Ich jakość często pozostawia jednak wiele do życzenia. Ze zdziwieniem znajduję w sieci witryny – relikty z lat 90. ubiegłego wieku. Strony bez pomysłu, bez fantazji, ale przede wszystkim niepraktyczne i nieprzyjazne odwiedzającym. Sztampowe wzorce powielane i niezmieniane od lat wyglądają dziś nieatrakcyjnie i przestarzałe. Era stron internetowych będących jedynie prostą wizytówką firmy skończyła się na początku XXI wieku. Mało która kancelaria decyduje się wynieść swoją markę ponad wszechobecnie panującą nudę.

### Zupełnie wyjątkowym przypadkiem

jest w tej dziedzinie warszawska kancelaria Wardyński i Wspólnicy, która w tym roku zaprezentowała swoje nowe logo wraz z nową witryną internetową. Wspólnicy kancelarii wykazali się ogromną odwagą i otwartym myśleniem, godząc się na wizualizację swojej firmy zupełnie odbiegającą od standardów panujących w branży prawniczej. Dla mnie samej nowe logo Wardyńskiego jest zaskakująco odmienne od tego, do czego przez lata się przyzwyczaiłam. Bez względu jednak na to, jakie odczucia ono wywołuje, kancelarii należy się uznanie za pójście o krok dalej niż konkurencja i za wytyczanie nowych dróg na polskim rynku usług prawnych. Niestety, takich pozytywnych przykładów więcej wymienić nie mogę.

Internet daje wiele innych dodatkowych możliwości poza obowiązkową stroną WWW. Jedną z nich jest blog. W sieci pojawia się coraz więcej blogujących prawników, coraz więcej ciekawych i aktywnych blogów oraz coraz więcej ich czytelników. Okazuje się zatem, że jest miejsce i zapotrzebowanie na tego typu działalność.

Należy pamiętać, że o kontakty wirtualne trzeba dbać tak samo jak o każde inne. Ważne jest, aby stale aktualizować swoją stronę i wpisy na blogu, a także by reagować na komentarze i pytania

zadawane w sieci. Strona czy blog muszą żyć, by utrzymać zainteresowanie. Każdy prawnik zapewne powie teraz: „Ale ja nie mam czasu nawet na e-maile do klientów, a co dopiero jakieś wpisy na blogu!”. W dzisiejszych czasach nie można sobie jednak już na taką ignorancję pozwolić.

Kolejnym, bardzo modnym ostatnio narzędziem komunikacji w internecie stały się różnego rodzaju portale społecznościowe. O ile ich rola jest dziś nie do przecenienia przy okazji różnych kampanii społecznych czy strategii marketingowych FMCG, o tyle w przypadku usług profesjonalnych sprawa nie jest taka prosta. Często argumentem na „nie” wobec portali społecznościowych jest brak dowodów na przychodzenie tą właśnie drogą nowych klientów. Trudno zbić ten zarzut. Proponuję jednak spojrzeć na temat z szerszej perspektywy.

Pojawienie się kancelarii na Facebooku czy Twitterze powinno być częścią całej strategii marketingowej i stanowić uzupełnienie działalności niewirtualnej. Zasadą powinno być samo zaistnienie w sieci, jeśli są już tam inni, tak jak kiedyś było w przypadku książki telefonicznej. Obecność na tego typu portalach służy bardziej podtrzymaniu więzi z obecnymi klientami, choć wierzę, że dynamiczny rozwój platform społecznościowych może w przyszłości służyć także do ich zdobywania.


Kiedy są już dobre chęci, często brakuje pomysłu na to, o czym pisać. A to jest w zasadzie kluczowa sprawa. Po pierwsze, trzeba się zastanowić, do kogo i dla kogo piszemy: dla przedsiębiorcy, dla innych prawników, dla tzw. zwykłego człowieka? Do każdego odbiorcy trzeba bowiem dostosować styl wypowiedzi. To, czego zdecydowanie należy się wystrzeżać, to prawniczy,

wyspecjalizowany język. Zwykły czytelnik go nie zrozumie, a kolega prawnik może nas wyśmiać za nadmierną egzaltację. Najważniejsze, by pisać po prostu ciekawie, a przy tym zwięźle i prosto.

Proszę także nie obawiać się pisania w osobistym tonie: jaka sprawa Państwa ostatnio zainteresowała, co Państwa oburzyło, co sprawiło trudność, a jaki sukces odnieśliście – tego typu informacje są w stanie zainteresować czytelników bardziej niż suchy post o kolejnej nowelizacji prawa. Nie widzę także przeciwskazań do dzielenia się z czytelnikami swoimi prywatnymi pasjami: widzieli Państwo dobry film, działają w fundacji, odwiedzili niesamowite miejsce – czemu nie udostępnić tej informacji na blogu? Przecież prawnik też ma ludzką twarz, a klient czy czytelnik na pewno chciałby ją poznać.

**Sekret sukcesu tkwi w tym**, by wszystkie działania zgrabnie połączyć: strona WWW, blog i profil na FB muszą się nawzajem wspierać i tworzyć jedną całość.

E-marketing wciąż budzi więcej obaw niż entuzjazmu, ale ma jeden ogromny plus: jest niemal całkowicie darmowy. Należy mu jednak poświęcić coś równie cennego – czas. Dla prawników, którym doba nie wystarcza na załatwienie wszystkich spraw lub po prostu źle się czują w tego typu działalności, rozwiązaniem może być zlecenie prowadzenia tej sfery odpowiednim osobom. Niech to będzie ktoś z kancelarii, kto ma pewne pojęcie o prawie, świetnie opanowane programy informatyczne i łatwość pisania.

Prawnicy znani są z odrzucania wszelkich rewolucji technologicznych: bali się telefonów, nie chcieli zaufać skrzynkom e-mailowym. Doświadczenie powinno ich nauczyć, że im szybciej przyjmą zasady nowej rzeczywistości, tym lepiej będą umieli porozumieć się ze swoimi klientami, którzy już dawno się w niej odnaleźli. 

**Dorota Hołubiec**  
dorota.holubiec@scg.net.pl





# Czy to koniec porządku ze śmieciami?

Powinniśmy zmienić podejście do kwestii odpadów: pójść w kierunku recyklingu i odzysku. Ekologiczne postępowanie jednak kosztuje, a płaci za nie podatnik. Ta surowa zasada znalazła miejsce w prawie unijnym pod hasłem „zanieczyszczający płaci”

**W** praktyce jednak ta zasada nie jest łatwa do stosowania. Dlatego ustawodawstwo stanowi kluczowy element w gospodarce odpadami, wymuszający lub przyspieszający działania, które nie pojawiają się spontanicznie. W dyrektywach unijnych wprowadzono więc szereg wymogów: recykling/odzysk (w tym obowiązki dla firm np. w zakresie odpadów opakowaniowych), redukcja ilości odpadów ulegających biodegradacji wywożonych na składowiska. Niektóre państwa wprowadziły nawet opłaty środowiskowe za wywożenie odpadów na składowiska, aby zniechęcić obywateli do takiego działania.

W Polsce debata nad ustawodawstwem trwa od wielu lat. Przypomina jednak debatę z innego stulecia... Choćby w zakresie odpadów komunalnych. Trudno się dziwić, że nie osiągamy wymogów unijnych i że grożą nam kary, jeżeli nikt nie jest w stanie zabezpieczyć strumienia odpadów dla nowych instalacji typu spalarnie: gmina nie jest właścicielem odpadów, a podmioty, które je odbierają, muszą o nie walczyć na rynku. Efekt jest taki, że nadal składujemy prawie 90 proc. odpadów komunalnych.

Na szczęście poprawki w Ustawie o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (przyjęte przez Sejm w maju 2011) zmienią tę zasadę, ponieważ własność odpadów komunalnych zostanie przejęta przez gminy. Będzie to ogromne wyzwanie dla gmin (które



**Jean-Michel Kaleta**  
prezes SITA Polska  
(Suez Environnement)

przyjmą również obowiązki z tym związane) oraz dla przedsiębiorstw (firm prywatnych oraz gminnych), które będą musiały walczyć o zaistnienie w nowym systemie. Taka zmiana ustawy jest konieczna, gdyż daje szansę gminom (samodzielnie lub w formie partnerstwa publiczno-prywatnego) na uruchomienie budowy nowych instalacji na dużą skalę.

Przepisy prawne jednak nie rozwiążą nam całego problemu śmieciowego. Stanowią istotny element wspierający (zachęcający lub zmuszający), ale naj-

ważniejsze jest stworzenie skutecznego systemu i podjęcie konkretnych działań. Jest ich kilka: budowa świadomości ekologicznej, ustalenie jasnej strategii gospodarki odpadami w regionach i... znalezienie na to pieniędzy. Bez środków finansowych żaden system nie powstanie. Nie ulega wątpliwości, że za zagospodarowanie swoich odpadów komunalnych mieszkańcy będą płacić więcej: w tej chwili Polak płaci średnio około 30 euro rocznie, a w krajach Europy Zachodniej jest to ponad 80 euro.

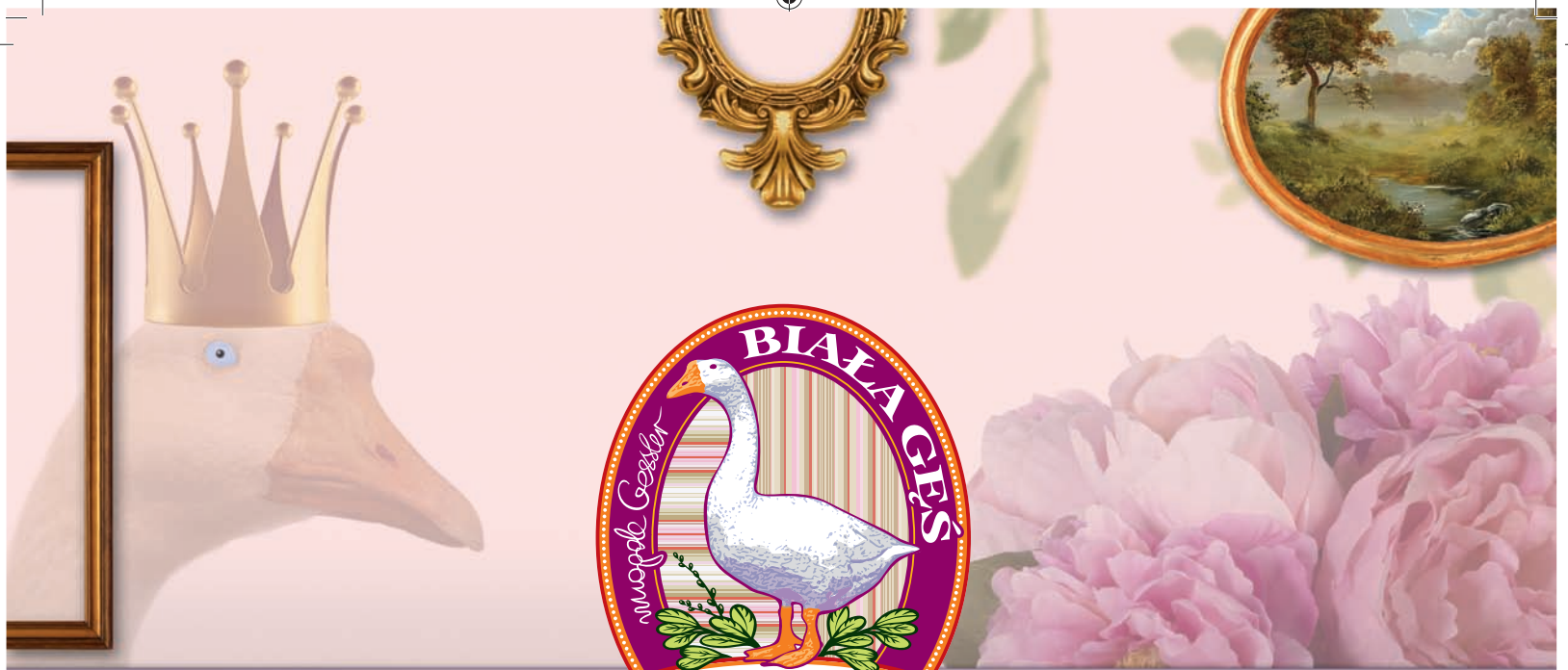
Możemy ograniczyć wzrost tych opłat, korzystając ze środków unijnych czy obniżając koszt budowy nowych instalacji. Pod warunkiem że zdążymy przygotować wnioski i że gminy będą potrafiły efektywnie zarządzać tymi środkami – inaczej nie jest wykluczone, że nawet z pieniędzmi unijnymi nie będzie taniej dla podatnika.

Kolejny kierunek to opłata środowiskowa związana ze składowaniem odpadów komunalnych (opłata marszałkowska), która wzrosła z 15 zł za tonę w 2007 do 107 zł za tonę w 2011 roku. Trafia ona – 2 mld zł w ostatnich dwóch latach – do budżetu marszałków, NFOŚ oraz gmin, w obrębie których są składowiska. Nie do końca wiadomo, jak te pieniądze są wydawane. Najwyższy czas, aby wróciły do gospodarki odpadami. Rachunek jest prosty: 2 mld zł = 3 spalarnie. Zatem to nie koniec z porządkiem... i z porządkowaniem! **i**

**Jean-Michel Kaleta, prezes SITA Polska**  
(Suez Environnement)  
sitapolska@sitapolska.com.pl

## INFO

SITA Polska Sp. z o.o.  
ul. Zawodzie 5, 02-981 Warszawa  
www.sitapolska.pl



## TRADYCJA POLSKA

Historia na półmiskach i w rondlach

Restauracja Biała Gęś ul. Belwederska 18A 00-762 Warszawa  
T: 22 840 50 60 [www.bialages.pl](http://www.bialages.pl)

*Tworzymy  
przyjazny klimat dla  
Twojego biznesu*

- » Powierzchnia wynajmu od 150 m<sup>2</sup>
- » 5 nowoczesnych budynków biurowych klasy A
- » Centrum Konferencyjno-Wystawiennicze
- » Czterogwiazdkowy hotel

Doskonała lokalizacja w bezpośredniej bliskości lotniska im Lecha Wałęsy w Gdańsku Rębiechowie. Termin oddania do użytkowania budynku B1 IV kwartał 2011



Investor, Komerccjalizacja:  
Bałtyckie Centrum Biznesu Sp. z o.o.  
ul. Polanki 112, 80-306 Gdańsk tel. 58 352 17 26  
e-mail: [komerccjalizacja@bcb.com.pl](mailto:komerccjalizacja@bcb.com.pl), [www.bcb.com.pl](http://www.bcb.com.pl)

## KONTEKST

TRANSLATIONS

PROFESJONALNE TŁUMACZENIA DLA FIRM

- Tłumaczenia pisemne i ustne
- Certyfikat PN-EN 15038:2006
- Kontrola jakości wszystkich tłumaczeń

### Nasze specjalizacje:

- Prawo
- Bankowość, finanse i ubezpieczenia
- Rynek nieruchomości
- Farmacja i medycyna

[kontekst.pl](http://kontekst.pl)



executive  
lounge

już za  
98 zł/osobę

 LOTNISKO  
CHOPINA  
[lotnisko-chopina.pl](http://lotnisko-chopina.pl)

**Zacznij wakacje**  
**all inclusive\***

\*dotyczy Salonów Executive Lounge na Lotnisku Chopina  
w cenie: przekąski, napoje, alkohol, TV, Internet