

大成 DENTONS

# Dentons w Polsce

2016



Oddajemy w Państwa ręce raport „Dentons w Polsce 2016”. Zapraszamy do lektury rozmowy z Arkadiuszem Krasnodębskim, partnerem zarządzającym kancelarią Dentons, w której podsumowuje miniony rok dla naszej firmy oraz dzieli się obserwacjami na temat kluczowych kierunków rozwoju polskiej gospodarki.

**Nasza rozmowa odbywa się w ostatnim tygodniu 2015 roku. Jaki to był rok dla Dentons?**

Oceniam miniony rok jako jeden z ciekawszych – mam na myśli przede wszystkim naszą firmę i zmiany, które jej dotyczyły. Było to łącznie 12 wydarzeń – od finalizacji połączenia z największą chińską kancelarią, przez wzmocnienie obecności na Węgrzech, otwarcie biur we Włoszech i Luksemburgu, po rozwój firmy w Stanach Zjednoczonych, ekspansję w Afryce Południowej, Singapurze, Australii i Ameryce Łacińskiej. To wydarzenia o różnej skali, które łącznie sprawiły, że dzisiaj jesteśmy inną firmą niż jeszcze rok temu.

Dla firmy w Polsce te zmiany są równocześnie wyzwaniem. Musimy przenieść je na poziom naszego rynku w taki sposób, żeby klienci mogli korzystać z nowych możliwości, a równocześnie mieli pewność, że nie zmienią się relacje, jakie nas z nimi łączą, i wartości, jakimi się dotychczas kierowaliśmy – jakość, troska o ich interes oraz praktyczne i proaktywne podejście do prowadzonych spraw.

**A czy klienci firmy w Polsce dostrzegli już te zmiany?**

Choć polskim klientom myślącym o ekspansji dajemy nowe możliwości już teraz, myślę, że dopiero ten i kolejny rok odpowiedzą na pytanie, jak szeroko rozwój Dentons otworzył przed nimi drzwi do rynków pozaeuropejskich i w jakim stopniu będą chcieli z tego skorzystać. Z punktu widzenia klientów w Polsce szybciej odczuwalne mogą być zmiany na rynku europejskim – nasza ekspansja we Włoszech i na Węgrzech oraz wzmocnienie biur w Niemczech. Polskie firmy uważnie przyglądają się temu, co dzieje się wokół nich, starannie badając potencjał poszczególnych rynków i ostrożnie planując kolejne działania. Myślę jednak, że z czasem będą coraz chętniej korzystać z możliwości, jakie dajemy, także poza naszym kontynentem.



**Arkadiusz Krasnodębski**  
Poland Managing Partner

### **Które obszary polskiego rynku będą notować w najbliższym czasie największy wzrost?**

Widać, że po kilku nieco słabszych latach rośnie rynek fuzji i przejęć. Myślę, że jest to trwała tendencja. W najbliższym czasie firmy będą budowały swoją wartość i pozycję właśnie przez wyszukiwanie na rynku ciekawych projektów, będących często w początkowej fazie rozwoju, oraz przez kolejne transakcje.

Spodziewam się, że będzie więcej pracy związanej z rozwojem szeroko rozumianego sektora przemysłowego. Chodzi mi zarówno o przemysł ciężki i produkcyjny, jak i transportowy. To nie przypadek, że polskie firmy działające w tych obszarach coraz mocniej rozpychają się na europejskich rynkach, zarówno poprzez realizację zamówień, jak i kolejne transakcje. Jesteśmy liczącym się na kontynencie graczem, jeśli chodzi o transport drogowy, a rozwój infrastruktury będzie ten sektor tylko wspierał.

Chciałbym, żebyśmy jako kraj silne fundamenty przemysłowe połączyli z innowacyjnością i w pewnych obszarach konkurowali na globalnym rynku na takich zasadach jak kraje Europy Zachodniej – tworząc najnowocześniejsze i najlepsze rozwiązania. A jest ku temu potencjał. Podczas naszych wizyt w Iranie często słyszymy opinie, że polskie produkty mogą konkurować jakością choćby z niemieckimi, zachowując przy tym znacznie korzystniejszą cenę.

### **Czy ten rozwój poszczególnych sektorów gospodarki da się przełożyć na poszczególne obszary w ramach Dentons? Gdzie jest obecnie najwięcej pracy dla prawników?**

Do pewnego stopnia oczywiście tak – ilość pracy doradców jest odzwierciedleniem panujących na rynku trendów. Wspomniałem już o fuzjach i przejęciach. Rzeczywiście wraz z odbiciem się tego rynku nasi prawnicy zajmujący się obsługą transakcji mają więcej pracy. Podobnie jest z Zespołem Bankowości i Finansów – finansowanie projektów infrastrukturalnych oraz ekspansji odbywa się często za pomocą instrumentów dłużnych. Widać także koniunkturę na rynku nieruchomości. Nasz zespół, który jest niekwestionowanym liderem na polskim rynku,

także w minionym roku doradzał przy największych transakcjach. Z drugiej strony mamy bezprecedensowy rozwój praktyki litygacyjnej, którego nie możemy bezpośrednio przełożyć na sytuację w konkretnych obszarach rynku.

### **Które z ostatnich transakcji i spraw, nad którymi firma pracowała, wydają się szczególnie ciekawe?**

W minionym roku było co najmniej kilka takich wyjątkowych projektów. To rekordowe transakcje w sektorze nieruchomości – sprzedaż Starego Browaru w Poznaniu czy przejęcie portfela nieruchomości TriGranit w Europie Środkowo-Wschodniej przez TPG Real Estate. Wartość tej ostatniej transakcji przekroczyła 500 milionów euro.

Warto wspomnieć o projektach dotyczących modernizacji infrastruktury oraz służących poprawie bezpieczeństwa energetycznego Polski. Zaliczyłbym do nich wsparcie Grupy Tauron w związku z projektem budowy nowego bloku w elektrowni Łagisza. To inwestycja realizowana wspólnie z Polskimi Inwestycjami Rozwojowymi. Do tej samej grupy spraw należy projekt budowy terminalu LNG w Świnoujściu. Między innymi dzięki naszemu zaangażowaniu ukończenie tej inwestycji stało się możliwe, a pierwszy statek z katarskim gazem wpłynął do gazoportu w grudniu 2015 roku.

Takich spektakularnych przykładów mogę podać więcej. Wspomagaliśmy fundusz private equity IK Investment Partners przy jednej z największych transakcji na rynku – sprzedaży udziałów w Grupie Agros Nova – największym krajowym przetwórcy warzyw i owoców. Trafiły one w ręce prężnie rozwijających się polskich firm. Doradzaliśmy także szwajcarskiemu Stadlerowi przy projekcie związanym z zamówieniem oraz dostawami pociągów Flirt dla PKP InterCity. Wszystkie 20 pojazdów objętych zamówieniem wyjechało już na tory.

**Od kilku lat Dentons jest liderem we wszystkich kategoriach ilościowych w największym w Polsce rankingu kancelarii prawniczych dziennika „Rzeczpospolita”. Co poza wielkością odróżnia Dentons od innych międzynarodowych kancelarii na polskim rynku?**

Najbardziej dumny jestem z tego, że naszą wiodącą pozycję zbudowaliśmy siłami partnerów i członków naszego polskiego zespołu. Większość z nas to ludzie, którzy przyszli najpierw do Salansa, a teraz Dentonsa, z innych firm, z własnym bagażem doświadczeń, i znaleźliśmy tu otwartą formułę współpracy, w której dobrze się czujemy. Policentryczność, która wyróżnia Dentons w skali globalnej, ma także zastosowanie do naszego polskiego biura i tego, dla kogo oraz na jakich zasadach pracujemy.

Wyjątkowa jest też nasza pozycja w globalnych oraz regionalnych strukturach Dentons. Jesteśmy wiodącym europejskim biurem w największej kancelarii prawniczej na świecie, a Polacy zajmują kluczowe stanowiska w europejskich władzach firmy.

**W 2016 roku Dentons obchodzi jubileusz 25-lecia działalności w Polsce. Jak w tym czasie zmienił się rynek i model współpracy klientów z kancelariami?**

Te 25 lat to czas, kiedy rynek uczył się współpracy z prawnikami. W latach 90. oddziałami zagranicznych firm w Polsce zarządzali w dużym stopniu cudzoziemcy, którzy mieli własne doświadczenia w tym obszarze. Lata 2000–2003 to kryzys na polskim rynku usług prawniczych, który wynikał nie tylko z pęknięcia bańki internetowej, ale także z wymiany menedżerów, która w tym okresie nastąpiła. Polscy menedżerowie nie myśleli o doradcach prawnych jak o partnerach, z którymi warto współpracować długofalowo, traktowali ich instrumentalnie, na zasadzie „jak nie ci, to inni”.

To nie jest oczywiście jedynie polski problem, dotyczy on także innych krajów europejskich. Ciekawe podejście do współpracy z doradcami zewnętrznymi mają Amerykanie, którzy włączają ich do swoich zespołów biznesowych. W ostatnich latach widać jednak, że zataczamy koło – globalizacja biznesu oraz rosnący stopień skomplikowania transakcji sprawiają, że dotychczasowych metod funkcjonowania nie da się

stosować na większą skalę i że prawnik znający biznes klienta i jego potrzeby to duży atut. Jesteśmy dla klientów w coraz większym stopniu partnerami i doradcami biznesowymi, a nie jedynie osobami zajmującymi się techniczną, prawną stroną prowadzonych przedsięwzięć.

Współpracując z polskimi klientami, cały czas dostrzegam problem polegający na skupianiu się na szczegółach sprawy czy transakcji, bez szerszego spojrzenia na całość. Wielką sztuką w przypadku transakcji jest takie nią pokierowanie, żeby obie strony czuły, że odniosły sukces, a to dzieje się często po bolesnych negocjacjach, okupionych ustępstwami obu stron. Mam wrażenie, że klienci czasem koncentrują się na wybranych aspektach, co uniemożliwia im właśnie takie szersze spojrzenie i podjęcie decyzji: zrobmy to, bo nawet jeśli to przejęcie będzie droższe, niż początkowo szacowaliśmy, to otworzy nam ono drogę na nowe rynki.

**Jak będzie wyglądał rynek kancelarii prawniczych w najbliższym czasie?**

Widać, że coraz intensywniej działalność na rynku prawniczym rozwijają firmy wielkiej czwórki. Obsługa prawna to kolejny produkt w portfolio usług, który mogą zaoferować klientom. Część kancelarii – szczególnie tych zajmujących się ogólnym doradztwem korporacyjnym – zacznie coraz silniej odczuwać konkurencję z ich strony. Odpowiedzią będzie specjalizacja, czyli to, na co duże firmy prawnicze – takie jak Dentons – postawiły już jakiś czas temu. Konkurencja na rynku będzie więc rosnąć, a my będziemy nie tylko stawiać jej czoła, ale też, tak jak w ostatnich latach, przewodzić rozwojowi rynku, wykorzystując naszą rozpoznawalność, zakres usług i doświadczenie.

**Co dla prawnika jest najciekawsze w pracy z klientami?**

Różnorodność. Klienci, z którymi pracujemy, mają często zupełnie inne od naszego spojrzenie na określone kwestie. W obszarze energetyki, w którym się specjalizuję, fascynujący jest na przykład punkt widzenia inżynierów. Kontakty z ludźmi o innej wiedzy pozwalają nam się rozwijać, wychodząc poza zamknięty prawniczy świat. Bardzo zachęcam moich kolegów do kontaktu z klientami. A klientów proszę, żeby czasem traktowali nas jak uczniów, którzy mogą się od nich jeszcze wiele dowiedzieć.

# Spis treści

## TRENDY I OPINIE

Hossa na rynku nieruchomości jeszcze potrwa	8
Dobry rok dla nieruchomości komercyjnych	12
Private equity – katalizator rozwoju dla polskich firm	16
Pułapki w zamówieniach publicznych – dekalog zamawiającego i wykonawcy	20
Indie i Iran – czy warto tam inwestować?	26
Niedoceniany zarząd przymusowy	30
Energia prosumentów	34
Jasna przyszłość polskiego węgla	36
Podatki bez granic	38
Przejrzysty jak benchmark	42
Produkty lecznicze terapii zaawansowanej – szansa czy ryzyko?	46
Rynek dłużnika	50
Przygotowana likwidacja - nowe rozwiązanie dla niewypłacalnych firm, inwestorów i wierzycieli	54
Inwestycje brownfield – możliwości i zagrożenia	58
Globalny trend - rosnąca presja regulacyjna na świecie i w Polsce	62





A nighttime cityscape featuring a prominent, illuminated skyscraper with a unique, angular design. The city lights are visible in the background, and the sky is dark with some clouds. The overall scene is a high-angle view of a modern urban environment.

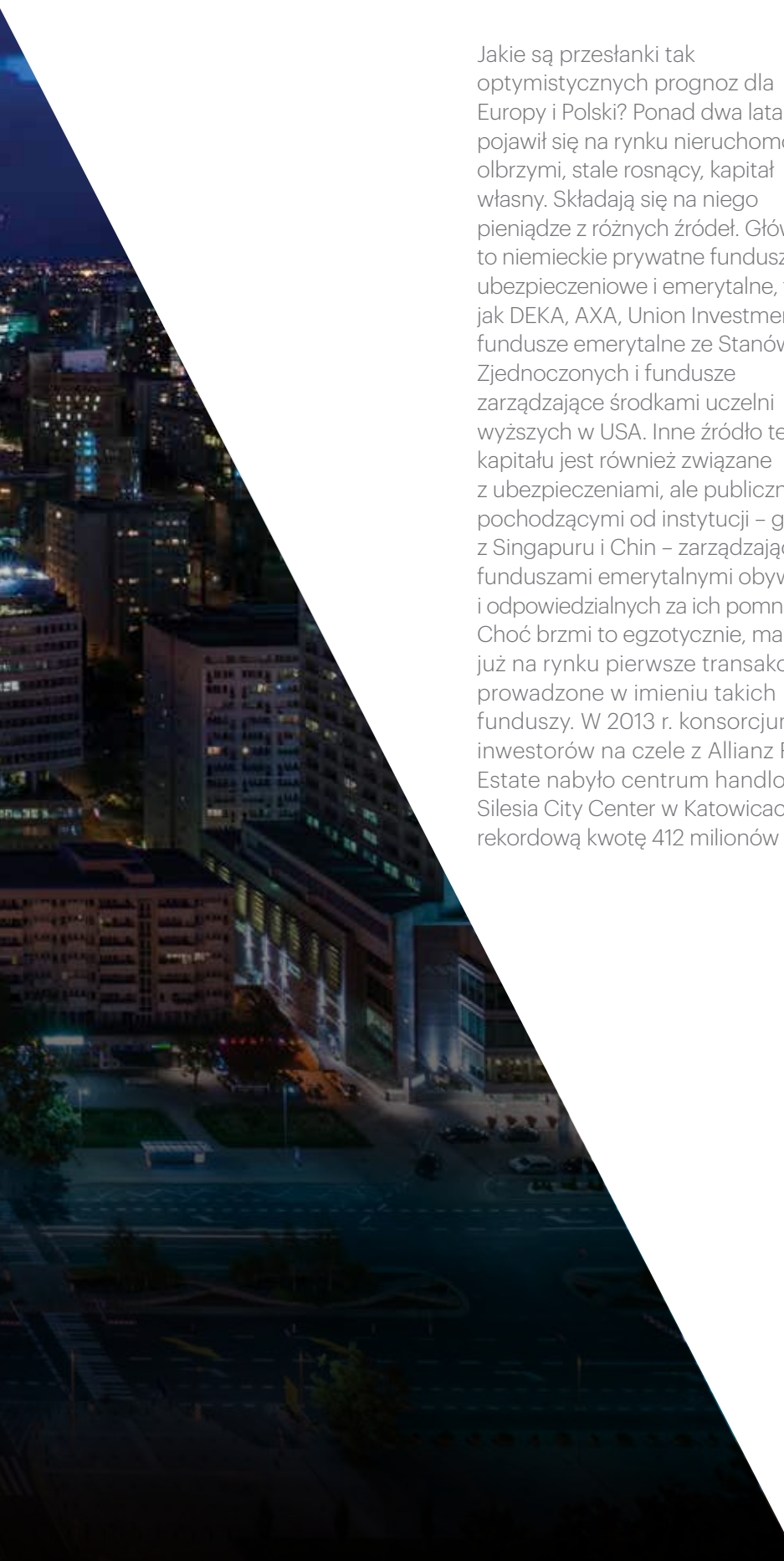
# Hossa na rynku nieruchomości jeszcze potrwa

**Paweł Dębowski**

**Partner, Przewodniczący Europejskiego Zespołu Prawa Nieruchomości**

Utrzymująca się na europejskim rynku nieruchomości komercyjnych koniunktura powinna potrwać jeszcze kilka lat, a obecny pozytywny cykl ekonomiczny charakteryzujący się wzrostem popytu na nieruchomości komercyjne może być najdłuższym w ciągu ostatnich dekad. Co istotne, obejmuje on także Polskę. Rodzime aktywa nieruchomościowe coraz częściej stają się elementem transakcji pakietowych, a rozwój centrów obsługi biznesu stwarza dobrą perspektywę dla rozwoju rynku także poza Warszawą. Nasz kraj jest dziś znaczącym rynkiem na mapie inwestycyjnej Europy, a jego rola w najbliższych latach będzie rosła.





Jakie są przesłanki tak optymistycznych prognoz dla Europy i Polski? Ponad dwa lata temu pojawił się na rynku nieruchomości olbrzymi, stale rosnący, kapitał własny. Składają się na niego pieniądze z różnych źródeł. Główne to niemieckie prywatne fundusze ubezpieczeniowe i emerytalne, takie jak DEKA, AXA, Union Investment, fundusze emerytalne ze Stanów Zjednoczonych i fundusze zarządzające środkami uczelni wyższych w USA. Inne źródło tego kapitału jest również związane z ubezpieczeniami, ale publicznymi, pochodzącymi od instytucji – głównie z Singapuru i Chin – zarządzających funduszami emerytalnymi obywateli i odpowiedzialnych za ich pomnażanie. Choć brzmi to egzotycznie, mamy już na rynku pierwsze transakcje prowadzone w imieniu takich funduszy. W 2013 r. konsorcjum inwestorów na czele z Allianz Real Estate nabyło centrum handlowe Silesia City Center w Katowicach za rekordową kwotę 412 milionów euro.

Jednym z członków konsorcjum był chiński fundusz Ginko Tree Investment, dla którego była to pierwsza tego typu inwestycja w naszym kraju.

Kolejna przesłanka uprawniająca do optymizmu wynika z faktu, że inwestorzy operują obecnie przede wszystkim gotówką i nie muszą posiłkować się kredytami w tak znacznym stopniu, jak choćby dekadę wcześniej. Przed upadkiem banku inwestycyjnego Lehman Brothers we wrześniu 2008 r. do kupna nieruchomości wystarczało czasem 5-10 procent wkładu własnego, resztę pożyczał bank. Od kilku lat instytucje finansowe oczekują od nabywcy wkładu własnego na poziomie około 35 procent, co sprawia, że inwestycje są dziś dużo bardziej konserwatywne. Wiele instytucji ma także zakaz posiłkowania się kredytem lub nie może pożyczać więcej niż 50 procent wartości inwestycji.

Trzecia przesłanka wiąże się z sytuacją makroekonomiczną. W wielu krajach – w tym w Polsce – mamy rekordowo niską inflację lub nawet sporadyczną deflację. Dodatkowo, mimo poprawiających się prognoz globalna gospodarka jest wciąż podatna na różnego rodzaju wstrząsy. W takiej sytuacji inwestycje na rynku nieruchomości stanowią interesującą alternatywę ze względu na przewidywalną i atrakcyjną w porównaniu z innymi możliwościami stopę zwrotu.

Na przykład, jeśli fundusz emerytalny ma do wyboru oszczędzanie na 0,6-procentowej lokacie lub zakup nieruchomości i zysk rzędu 4–6 procent (a przy skorzystaniu z kredytu stopa wzrostu będzie jeszcze wyższa), to będzie dążył do ulokowania pieniędzy właśnie w nieruchomościach.

W kluczowych centrach obrotu nieruchomościami, jak Londyn, Paryż czy ostatnio Monachium, spotykamy obecnie transakcje z 4-procentową stopą zwrotu. I co ważne – jest to czwarta przesłanka wskazująca na wznoszący trend na rynku nieruchomości, a zarazem nowe, ciekawe zjawisko. Zmniejszają się różnice w zyskowności pomiędzy inwestycjami w różne typy nieruchomości. Do niedawna mieliśmy istotne różnice cenowe pomiędzy stopami zwrotu dla powierzchni biurowej, magazynowej oraz komercyjno-handlowej. Obecnie ceny powierzchni magazynowej zaczęły gwałtownie rosnąć. Ma to związek ze zmianą struktury w handlu w Europie, rozwojem handlu internetowego i rozbudową centrów logistycznych.

Choć najbardziej popularne europejskie rynki to wciąż Londyn, Paryż, a także wybrane miasta w Niemczech, do tej listy dołączyła Hiszpania, a ostatnio także Włochy, gdzie zawiera się coraz więcej transakcji. W ostatnim okresie zaobserwowaliśmy, że do transakcji pakietowych dołączana jest także Polska. Nasz kraj jest traktowany jak rynek charakteryzujący się dużą stabilnością i coraz większą płynnością, co do niedawna było poważnym problemem. Bezpieczeństwo prawne obrotu oraz atrakcyjność samych nieruchomości sprawiają, że staliśmy się bardziej popularnym rynkiem niż Czechy czy Węgry. Inwestorzy traktują Polskę jako interesujący rynek do pojedynczych inwestycji, ale także jedną z lokalizacji w koszyku międzynarodowych zakupów portfelowych. Dotyczy to szczególnie nabywania powierzchni magazynowych, ale także biurowych i handlowych. Są to transakcje o wartości setek milionów, obejmujące aktywa w kilku krajach. Transakcje portfelowe nie są oczywiście nowością, ale stają się coraz bardziej powszechne.

Ze względów logistycznych i ekonomicznych kupującemu łatwiej jest przeprowadzić jedną transakcję o znacznej wartości i kupić aktywa w kilku krajach jednocześnie, niż prowadzić wiele pojedynczych transakcji.

Z polskiej perspektywy ważne jest, że zmienił się obraz i zasięg kontraktów portfelowych. Dotąd finalizowano transakcje, które dotyczyły albo wspólnych inwestycji w Polsce i w Czechach, albo w krajach Europy Zachodniej. W ubiegłym roku po raz pierwszy pojawiły się projekty obejmujące zarówno Europę Zachodnią, jak i Polskę.

Koniunkturze na rodzimym rynku nieruchomości sprzyja również fakt, że wiele korporacji międzynarodowych wybrało i wciąż wybiera Polskę na siedzibę centrów logistycznych, usług outsourcingowych i księgowo-prawnych dla swoich instytucji czy spółek. Przykładem może być Shell, dla którego budowane jest w Krakowie europejskie centrum o powierzchni kilkudziesięciu tysięcy metrów kwadratowych. Niewiele osób wie, że gdy agent czy kierownik stacji Shella w jakimkolwiek mieście w Europie zamawia kolejny kartonik czekoladek do sklepu, obsługa logistyczna tego zamówienia odbywa się w Polsce. Podobne centra mają w różnych miastach w Polsce na przykład IBM, HP, Motorola, Intel czy Credit Suisse. Korporacje szukają miejsca na centra w miastach regionalnych, będących ośrodkami akademickimi, gdzie ceny nieruchomości są niższe niż w stolicy, ale gdzie znajdują też odpowiednio wykwalifikowane kadry.

Zainteresowanie rynkiem nieruchomości w Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Łodzi czy Trójmieście przekłada się na zwiększenie płynności rynku nieruchomości komercyjnych w tych miastach. Już teraz widać spore zainteresowanie kapitału inwestującego w nieruchomości – w ubiegłym roku zdecydowana większość transakcji dotyczących powierzchni biurowych została zawarta poza Warszawą. Popyt na nieruchomości w tych miastach jest duży i taka tendencja powinna się utrzymać.



Paweł Dębowski  
Partner, Przewodniczący Europejskiego  
Zespołu Prawa Nieruchomości





# Dobry rok dla nieruchomości komercyjnych

**Piotr Szafarz**  
**Partner kierujący Zespołem Prawa Nieruchomości**

2015 rok był udany dla rynku nieruchomości komercyjnych w Polsce. Wzmocnił się udział transakcji pakietowych, wzrosła liczba i powierzchnia hal magazynowych. Dynamicznie rozwija się rynek powierzchni biurowych poza stolicą.

Analitycy branżowi szacują, że w minionym roku inwestorzy wydali w Polsce ponad 3 miliardy euro. Przeważały inwestycje związane z powierzchniami handlowymi, ale rozwijał się także rynek magazynowy i biurowy. Polska gospodarka rozwija się w wysokim, w porównaniu z innymi krajami europejskimi, tempie, i to głównie dzięki popytowi krajowemu. Ceny nieruchomości są wciąż niższe niż w Europie Zachodniej, a stopy kapitalizacji wyższe. To sprawia, że nasz kraj jest atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów zagranicznych.

Miniony rok był szczególnie ciekawy pod względem inwestycji w nieruchomości z powierzchniami handlowymi. Wartość transakcji w tym sektorze przekroczyła 1,3 miliarda euro. Stało się tak w dużym stopniu dzięki dwóm największym transakcjom dotyczącym Starego Browaru w Poznaniu, kupionego za 290 milionów euro, oraz CH Riviera w Gdyni, które kupiono za niespełna 300 milionów euro.

W tym segmencie rynku widocznych było kilka tendencji. Po pierwsze, rosła liczba transakcji portfelowych, gdzie właściciele sprzedawali więcej niż jedną nieruchomość.



Polska nie jest tu wyjątkiem, coraz więcej tego typu umów podpisywanych jest w całej Europie. Jedną z ostatnich takich transakcji w 2015 r. była sprzedaż dwóch dużych centrów handlowych na Śląsku Karolinka w Opolu i Pogoria w Dąbrowie Górniczej.

Po drugie, inwestorzy coraz częściej szukają centrów o dużym potencjale rozwojowym, które w perspektywie kilku lat można przekształcić w centra regionalne czy nawet multiregionalne. Coraz chętniej kupują obiekty średniej wielkości, położone w mniejszych miastach, cieszące się silną pozycją na lokalnych rynkach.



---

„Ceny nieruchomości są wciąż niższe niż w Europie Zachodniej, a stopy kapitalizacji wyższe. To sprawia, że nasz kraj jest atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów zagranicznych”.

Takiej koncepcji biznesowej rozwoju i wykorzystywania centrów handlowych towarzyszą zmiany w modelu współpracy inwestycyjnej – to trzecia widoczna zmiana w tym segmencie rynku. Coraz częściej partnerami stają się deweloperzy i inwestorzy pasywni, na przykład fundusze inwestycyjne.

Co prawda wciąż nie ma skokowego wzrostu zainteresowania nowych najemców powierzchniami handlowymi – jak to było pod koniec lat 90. – ale został przełamany zastój w tej materii. Polska jest atrakcyjnym rynkiem dla rozwoju nowych marek handlowych. Z obliczeń BNP Paribas Real Estate Poland wynika, iż obroty sieci handlowych wzrosły w ciągu dekady o 67 procent. Polacy od 2000 r. przynajmniej podwoili wydatki na odzież i obuwie, a siła nabywczą w Polsce w ciągu ostatnich 10 lat wzrosła o ponad jedną piątą.

Na tak rozwijającym się rynku łatwo jest popełnić błąd: zbyt szybko wydać pieniądze. Ponieważ brakuje nowych inwestycji w prestiżowych lokalizacjach, zdarza się, że inwestorzy kupując nieruchomości, nie zwracając uwagi na szczegółowe wnioski z audytu. Zagrożeniem dla ich planów biznesowych może być na przykład wycofanie się z umowy najważniejszego najemcy, braki wykończeniowe czy usterki techniczne w budynku. Takie przypadki niestety się zdarzały.

Coraz szybciej rozwija się także rynek powierzchni magazynowych. Jest to efekt nie tylko stabilnego

rozwoju gospodarczego, ale także poprawy infrastruktury drogowej w Polsce. Jak oszacował Cushman & Wakefield, w zeszłym roku przybyło – podpisano umowy na dzierżawę lub uruchomiono – ponad milion metrów kwadratowych powierzchni magazynowej. Budowane są kolejne hale, najwięcej w okolicach Warszawy, aglomeracji śląskiej i województwie łódzkim. Rynek nieruchomości logistycznych rozwija się również w mniejszych ośrodkach, takich jak Lublin, Trójmiasto, Rzeszów oraz Szczecin, a wśród nowych najemców rośnie liczba rozwijających się polskich firm średniej wielkości. Zwiększenie obrotów na tym rynku możliwe było między innymi przez spadek efektywnych stawek czynszu. Analitycy firmy AXI IMMO oszacowali, że dostępność powierzchni osiągnęła poziom poniżej 10 procent w całej Polsce. Najwięcej wolnych modułów istnieje w Warszawie i jej okolicach oraz we Wrocławiu. Najmniej w Poznaniu i Polsce centralnej.

W minionym roku wartość transakcji na rynku powierzchni biurowych poza Warszawą przewyższyła wartość umów w stolicy. Towarzyszył temu większy niż w poprzednich latach popyt najemców. Są to jednak często klienci, którzy decydują się na nowe lokalizacje, opuszczając poprzednie. W niektórych miastach – na przykład w Warszawie – mamy więcej biurowców niż chętnych do ich wynajmowania. To skutkuje niższymi stawkami czynszu oraz podnoszeniem standardu użytkowania poszczególnych obiektów, co ma na celu przyciągnięcie najemców.







# Private equity – katalizator rozwoju dla polskich firm

**Piotr Dulewicz**

**Partner współkierujący Zespołem Private Equity w Europie**

Po ponad 25 latach funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej fundusze private equity na stałe wpisały się w krajobraz biznesowy Polski i naszej części Europy. Mamy dziś na rynku szerokie grono podmiotów z tego sektora – od funduszy lokalnych aż po największych europejskich i globalnych graczy, przyciągniętych potencjałem naszego regionu. Choć aktywność i stopień zaangażowania poszczególnych podmiotów fluktuuje, można jednoznacznie stwierdzić, że ich rola na rynku jest znacząca, czego dowodem są liczne projekty inwestycyjne z udziałem funduszy, zwieńczone sukcesem.

Wchodzące na polski rynek fundusze private equity zastały tu warunki sprzyjające rozwojowi działalności. Tłamszona przez dekady centralnie sterowanej gospodarki inicjatywa prywatna po zmianie ustroju eksplodowała, czego efektem było tworzenie licznych przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych. Do dzisiaj w znacznym stopniu decydują one o obliczu naszej gospodarki – z raportu PwC „Badanie firm rodzinnych 2015” wynika, że do przedsiębiorstw rodzinnych można zaliczyć do 90 procent wszystkich działających w Polsce firm. Podmioty te coraz częściej otwierają się na współpracę z inwestorami finansowymi, na co wpływ ma wiele czynników, takich jak osiągnięcie granicy możliwości rozwoju bez zewnętrznego wsparcia, wiek właścicieli i założycieli firm rodzinnych przy równoczesnym braku sukcesorów, czy też chęć zaangażowania się w inne projekty. Takie firmy są naturalnym polem do działania dla funduszy private equity i właśnie tam fundusze mogą tworzyć największą wartość dodaną.

Tworzenie wartości przez fundusze private equity jest widoczne na kilku polach. Pierwszym z nich jest usprawnienie procesów zarządczych poprzez wprowadzenie do spółki profesjonalnych menedżerów lub poprawę współpracy między już istniejącymi zespołami odpowiedzialnymi za poszczególne obszary funkcjonowania firmy. W przypadku inwestycji w pakiety mniejszościowe przedstawiciele funduszy przyjmują często rolę doradcą, ściśle współpracując z głównym udziałowcem. Poza profesjonalizacją zarządzania fundusze wnoszą do podmiotów, w które inwestują, know-how, umożliwiające usprawnienie praktycznie wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw – od sprzedaży i rozwoju produktów, przez kwestie związane z zakupami i zatrudnieniem, po marketing i logistykę.

W przytoczonym już badaniu PwC 37 procent firm wskazuje na potrzebę profesjonalizacji biznesu jako poważne wyzwanie na najbliższe lata, chociaż należy pamiętać, że część firm rodzinnych przeszła już ten proces lub jest w jego trakcie.

Kolejnym obszarem tworzenia wartości dodanej przez inwestorów finansowych jest pełnienie funkcji katalizatorów wzrostu. Fundusze inwestycyjne analizują i prowadzą równocześnie wiele projektów inwestycyjnych, muszą więc mieć dostęp do zasobów oraz umiejętności umożliwiających obiektywną ocenę sytuacji przedsiębiorstwa i jego rynkowego potencjału, a zarazem nie są obciążone sentymentalną więzią, charakterystyczną dla przedsiębiorcy-założyciela. Kierując się najlepszymi rynkowymi praktykami, inwestorzy finansowi mogą wnieść do firmy innowacyjne rozwiązania i wyznaczyć ambitne cele rozwojowe, pomagając osiągnąć przewagę nad konkurentami.

Narzędzia, którymi dysponuje fundusz w roli katalizatora wzrostu, obejmują wniesienie do firmy kapitału niezbędnego do rozwoju, pochodzącego ze środków własnych funduszu lub pozyskanego od instytucji finansowych – co często wiąże się ze zwiększoną wiarygodnością podmiotu, w który inwestuje fundusz. Nie do przecenienia jest także wsparcie merytoryczne i doświadczenie inwestora finansowego w zakresie ekspansji na nowych rynkach, fuzji i przejęć oraz restrukturyzacji.

Do korzyści ze współpracy z inwestorem finansowym zaliczyć należy także możliwość wykorzystania kontaktów biznesowych funduszu oraz większe zaufanie, jakim mogą darzyć firmę jej interesariusze, np. odbiorcy i kooperanci, czego efektem może być choćby pozyskanie nowych zleceń czy wydłużenie terminów płatności u dostawców. Wszystko to może w istotnym stopniu przełożyć się na przychód i rozwój firmy.

Jednym ze spektakularnych przykładów procesu private equity, w którym jako kancelaria uczestniczyliśmy w ostatnich latach, jest inwestycja paneuropejskiego funduszu IK Investment Partners w Grupę Agros-Nova, wiodącego producenta produktów rolno-spożywczych, soków i napojów niegazowanych. W 2010 r. fundusz nabył 99 procent udziałów w grupie od rodziny państwa Niewiadomskich, która wcześniej sprzedała, a następnie odkupiła większościowy pakiet udziałów od innego inwestora finansowego. Fundusz przeprowadził restrukturyzację prowadzonej działalności, która objęła m.in. restrukturyzację istniejących zakładów, sprzedaż zakładu produkcyjnego w Kotlinie i akwizycję większościowego pakietu udziałów w spółce Fruktus Kowalczyk, wreszcie podział spółki na część przetworów i napojów. Wszystko to, aby ugruntować pozycję lidera na kluczowych segmentach mieszczących się w obrębie przetwórstwa owocowo-warzywnego. W ostatnim roku doradzaliśmy IK Investment Partners przy sprzedaży części rolno-spożywczej Grupy Agros-Nova Maspeksowi. Nabywcą aktywów została dobrze prosperująca, rozwijająca się polska grupa, a transakcja była jedną z największych w polskim sektorze private equity pod względem wartości w minionym roku.

Inwestycja w Grupę Agros-Nova pokazuje, że fundusz może wnieść realną wartość do podmiotu, w który inwestuje, a na kolejnym etapie jego rozwoju ponownie oddać go w ręce wiodącego polskiego przedsiębiorcy w sektorze. Wraz ze wzrastającą dojrzałością rynku i rosnącym wiekiem założycieli rodzinnych przedsiębiorstw z wielu branż liczba firm, które będą wystawione na sprzedaż lub których właściciele będą szukać partnera, będzie się zwiększać. W wielu przypadkach inwestor finansowy to może być dobry wybór, umożliwiający dalszy rozwój takich firm.






Piotr Dulewicz  
Partner wspólnikujący Zespołem Private Equity w Europie



# Pułapki w zamówieniach publicznych – dekalog zamawiającego i wykonawcy

**Aldona Kowalczyk**  
Partner kierująca Zespołem Prawa Zamówień  
Publicznych

Zamówienia publiczne odgrywały w ostatnich latach kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki. Tylko w 2014 r. łączna wartość tego rynku przekroczyła 31 miliardów euro. W najbliższych latach – w związku z perspektywą finansową Unii Europejskiej na lata 2014–2020 – można się spodziewać podobnej skali wydatków. Dość powiedzieć, że z samego tylko Funduszu Spójności przyznano Polsce aż 82,5 miliarda euro. Jeśli dodać do tego środki własne podmiotów publicznych, a także inne źródła finansowania, okaże się, że w najbliższych latach do wydania w ramach zamówień publicznych może być ponad 100 miliardów euro.



Pokażny strumień środków europejskich i wzrost liczby udzielanych zamówień publicznych sprawiły, że obrót na tym rynku uległ dużej profesjonalizacji. Widać to choćby w sporach między uczestnikami postępowań przetargowych, które dotyczą coraz bardziej złożonych kwestii. W dalszym ciągu jednak zastrzeżenia obserwatorów rynku budzą często kwestie pozornie podstawowe, wręcz oczywiste. Jak zatem uniknąć tych pułapek? Pomocny może być poniższy dekalog zamówień publicznych.

### Wykonawca Analizuj i pytaj

Podstawowym dokumentem w każdym postępowaniu przetargowym jest specyfikacja istotnych warunków zamówienia (SIWZ). Jej analiza powinna stanowić warunek wstępny podjęcia decyzji o udziale w jakimkolwiek postępowaniu przetargowym. Chodzi przy tym zarówno o warunki udziału w postępowaniu, jak i o techniczne aspekty realizacji zamówienia.

W razie jakichkolwiek wątpliwości wykonawca powinien zwracać się do zamawiającego z wnioskiem o ich wyjaśnienie. W praktyce takie wnioski zawierają często także własne postulaty wykonawców co do pożądanej zmiany treści SIWZ.

Namawiamy naszych klientów-wykonawców do zadawania pytań dotyczących niejasnych zapisów SIWZ. Co ważne, w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego jest to wręcz obowiązek wykonawców, dochowujących w ten sposób należytej staranności wymaganej od profesjonalistów.

### Czytaj umowę przed złożeniem oferty

Dokładne czytanie umów jest dobrą praktyką nie tylko w przypadku zamówień publicznych. Przed podjęciem decyzji o udziale w postępowaniu przetargowym wykonawca powinien bezwzględnie uważnie zapoznać się z treścią wzoru umowy, jej ogólnymi warunkami lub istotnymi postanowieniami, a nie robić tego – co, niestety, się zdarza – dopiero po wygraniu przetargu. Szczególnie ważne są postanowienia określające zakres obowiązków wykonawcy, kwestie dotyczące rękojmi i gwarancji, terminy realizacji oraz zasady odpowiedzialności z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, w tym stawki przewidzianych przez zamawiającego kar umownych. Stanowią one istotny element zagrożeń prawnych, które należy wziąć pod uwagę przy kalkulowaniu ceny ofertowej.

„Zamówienia publiczne odgrywały w ostatnich latach kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki. Tylko w 2014 r. łączna wartość tego rynku przekroczyła 31 miliardów euro”.

#### Zadbaj, by umowę można było zmienić

Choć umowy w sprawach zamówień publicznych mają charakter cywilnoprawny, do ich modyfikacji nie zawsze wystarczą zgodne oświadczenia woli zamawiającego i wykonawcy co do treści zmiany. Możliwość wprowadzania do umowy istotnych zmian musi zostać przewidziana już na etapie postępowania przetargowego, najczęściej w postaci odpowiednio zredagowanej klauzuli we wzorze umowy lub jej ogólnych warunkach. Wykonawca, opierając się na własnym doświadczeniu, powinien – jeszcze na etapie postępowania o zamówienie publiczne – zidentyfikować wszelkie możliwe ryzyka, które mogą się pojawić przy wykonywaniu umowy, i pod tym kątem przeanalizować treść postanowień odnoszących się do możliwości dokonywania zmian w kontrakcie. Jeśli nie obejmują one wszystkich potencjalnych zmian okoliczności wpływających na należyte wykonanie umowy, warto złożyć wniosek o wyjaśnienie treści SIWZ, w którym zawarta zostanie propozycja wprowadzenia odpowiedniej klauzuli do umowy lub rozszerzenia katalogu okoliczności umożliwiających jej zmianę.

#### Jeżeli z czymś się nie zgadzasz, kwestionuj to, zanim będzie za późno

Środki ochrony prawnej przewidziane w przepisach prawa zamówień publicznych mają chronić interes wykonawców, którzy mogą korzystać z nich wtedy, gdy ich interes jest lub może być naruszony. Odnosi się to nie tylko do decyzji zamawiającego, które wprost dotyczą wykonawcy, ale również takich, które pośrednio mogą wpłynąć na szanse uzyskania przez niego zamówienia, np. decyzji o zakwalifikowaniu do następnego etapu konkurenta, który nie spełnił wszystkich wymogów. W przypadku decyzji zamawiającego, które jedynie pośrednio dotyczą danego wykonawcy, należy pamiętać, że skutki niewniesienia odwołania mogą się ujawnić dopiero później, kiedy będą już nieodwracalne. Jak wynika z naszych obserwacji, ok. 30 procent zarzutów, z jakimi klienci zwracają się do nas po wyborze najkorzystniejszej (oczywiście nie ich) oferty celem ich podniesienia w odwołaniu, np. zarzuty dotyczące zapisów SIWZ czy dopuszczenia konkurenta do udziału w postępowaniu, powinno być wysuniętych na wcześniejszym etapie postępowania, a obecnie jako spóźnione nie mogą być uwzględnione.

#### Kompleksowo przygotuj się do rozprawy

W zdecydowanej większości przypadków Krajowa Izba Odwoławcza (KIO) rozpatruje odwołanie na jednej rozprawie, bez jej odraczania. To sprawia, że do właściwego przygotowania do rozprawy, obejmującego zgromadzenie wszystkich dowodów na poparcie zarzutów podnoszonych w odwołaniu, należy przywiązywać najwyższą wagę. Wiele spraw rozpatrywanych przez KIO ma charakter bardzo techniczny, specjalistyczny. Kluczem do sukcesu jest przedstawienie swego stanowiska w sposób syntetyczny, ale jasny, zrozumiały dla prawników zasiadających w składach orzekających KIO. Niezbędne jest zatem profesjonalne usystematyzowanie zarzutów,





odpowiedni dobór materiału dowodowego, a także przygotowanie argumentacji tak, aby była ona spójna i zrozumiała. W jednej z ciekawszych spraw, jakie prowadziliśmy przed KIO, przydatne okazało się zaprezentowanie skomplikowanego toku rozumowania bazującego na wyliczeniach matematycznych w postaci diagramów wykonanych w programie PowerPoint. Tak więc wniesienie odwołania stanowi prawo wykonawcy, a perfekcyjne przygotowanie do niego jest jego obowiązkiem.

## Zamawiający

### Rzetelnie przygotuj dokumentację przetargową

Dobre przygotowanie kompletnej dokumentacji przetargowej leży w interesie wszystkich uczestników postępowania. Odnosi się to przede wszystkim do dokumentów dotyczących technicznych aspektów realizacji zamówienia. Korzyść dla zamawiającego to oszczędność czasu wynikająca z ograniczenia liczby pytań ze strony wykonawców, z kolei wykonawcy dzięki kompletnej dokumentacji są w stanie dokładniej skalkulować cenę ofertową. Z naszego doświadczenia wynika, że znaczna część sporów między zamawiającymi a wykonawcami, wynikających na etapie realizacji umowy, jest związana z brakami lub błędami w dokumentacji opisującej przedmiot zamówienia.

### Dobrze przygotuj umowę

Pytani o największe problemy polskiego systemu zamówień publicznych wykonawcy często wskazują na umowy o zamówienie publiczne. Dlaczego? Zamawiający wykazują skłonność do przerzucania większości ryzyk na wykonawcę, także tych, którymi teoretycznie powinna zarządzać strona publiczna, np. wynikających z błędów w przygotowanej przez zamawiającego dokumentacji projektowej. Skutkiem takiego podejścia są chociażby wyższe ceny ofertowe, które muszą uwzględniać potencjalne ryzyka, ale uwidaczniają się one również w trakcie realizacji umowy, np. w postaci upadłości wykonawcy z powodu wystąpienia ryzyk trudnych do



oszacowania lub w skali większej niż zakładana. Problemy dotyczące umów wiążą się również z terminami płatności, a także niedostateczną ilością klauzul dopuszczających zmianę umowy. Warto pamiętać, że dobrze skonstruowana umowa uwzględnia interesy obu stron i rozkłada ryzyka w taki sposób, by każde z nich obciążało tę stronę, która jest w stanie lepiej nim zarządzać.

### Odpowiadaj wyczerpująco i jednoznacznie na pytania

Choć rzetelnie przygotowana dokumentacja przetargowa powinna być precyzyjna, nie sposób wyobrazić sobie, by wykonawcy nie mieli żadnych pytań co do jej treści. Zamawiający często zapominają, że to w interesie wszystkich stron postępowania leży udzielanie przez zamawiającego jednoznacznych odpowiedzi na pytania zadawane przez wykonawców. Trzeba bowiem pamiętać, że mają one znaczenie na etapie samego postępowania, ale mogą również służyć jako wskazówki co do interpretacji poszczególnych postanowień umowy w trakcie jej realizacji.



### Zastanów się, czy cena musi być jedynym albo decydującym kryterium oceny

Wprawdzie możliwość stosowania kryterium cenowego została ograniczona, jednak nasze obserwacje wskazują, że niestety nadal jest to często decydujące kryterium oceny ofert, o wadze co najmniej 80 procent. Warto zastanowić się nad stosowaniem, akcentowanego w nowych dyrektywach Unii Europejskiej z zakresu zamówień publicznych, kryterium opartego na koszcie korzystania z danego produktu czy budowli. To, co wydaje się droższe, zestawiając ze sobą ceny ofertowe za wykonanie przedmiotu zamówienia, w dłuższym okresie może okazać się znacznie tańsze, dzięki niższym kosztom eksploatacji czy serwisu. Ponadto, w przypadku specjalistycznych robót czy usług warto stosować kryteria technologiczne.

### Śledź zmiany przepisów i monitoruj orzecznictwo

Obserwowanie zmian w przepisach przez pracowników odpowiedzialnych za zamówienia publiczne to oczywiście konieczność. Trzeba pamiętać, że zmiany mogą dotyczyć nie tylko przepisów stricte proceduralnych, ale również odnoszących się do realizacji umowy, co może mieć wpływ na już zawarte przez zamawiającego kontrakty. Co więcej, równie ważne jest monitorowanie na bieżąco orzecznictwa KIO. Zdarza się bowiem, że linia orzecznicza KIO dotycząca danej kwestii zmienia się bądź ewoluuje. W naszej praktyce spotkaliśmy się z kilkoma przypadkami, w których niezajomość „bieżących trendów” w orzecznictwie KIO naraziła zamawiającego na znaczne koszty związane z uwzględnieniem odwołań wnoszonych przez wykonawców i przedłużeniem postępowania przetargowego.

„To, co wydaje się droższe, zestawiając ze sobą ceny ofertowe za wykonanie przedmiotu zamówienia, w dłuższym okresie może okazać się znacznie tańsze”.



Aldona Kowalczyk  
Partner kierująca Zespołem  
Prawa Zamówień Publicznych



# Indie i Iran – czy warto tam inwestować?

Rozmowa z Pirouzanem Parvine, Partnerem kierującym  
Zespołem Doradztwa dla Sektora Produkcyjnego w Europie  
i współkierującym Zespołem do spraw Iranu.

### **Dlaczego polskie firmy powinny rozważyć zainwestowanie w Indiach i Iranie? Co sprawia, że właśnie te kraje mogą być dla nich atrakcyjne?**

Każdy z tych rynków jest dla polskich firm atrakcyjny z innych względów. Indie to ogromny kraj z dynamicznie rozwijającą się klasą średnią. Szacuje się, że do końca przyszłej dekady osiągnie ona ponad 570 milionów osób. Jej rozwój będzie wynikał ze wzrostu zamożności indyjskiego społeczeństwa, a w konsekwencji – wzrostu poziomu konsumpcji.

Iran z 80 milionami mieszkańców to zdecydowanie mniejszy – choć w porównaniu z większością krajów europejskich wciąż bardzo duży – rynek wewnętrzny. Trzeba jednak zwrócić uwagę na jego strategiczne położenie w pobliżu Rosji, Indii, Turcji oraz bogatych państw Półwyspu Arabskiego. To rynek charakteryzujący się niskimi kosztami

siły produkcji oraz transportu. Doskonale więc nadaje się na platformę do ekspansji w całym regionie.

### **Jakie obszary rynku są najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia polskich firm, zainteresowanych inwestycjami w tych krajach?**

Bogacenie się indyjskiego społeczeństwa będzie się przekładać na wzrost zapotrzebowania na dobra konsumpcyjne. I tu przede wszystkim jest potencjał dla polskich przedsiębiorstw. Na indyjskim rynku już dzisiaj funkcjonuje jedna z polskich firm produkujących artykuły higieniczne.

Jeżeli chodzi o Iran, to największe możliwości widać w sektorach górniczym, energetycznym i maszynowym. Przyczyny takiej sytuacji są dwie. Przede wszystkim te gałęzie przemysłu są w Polsce dobrze rozwinięte, a nasze firmy cieszą się w Iranie renomą.

# „W Indiach główne wyzwania wiążą się z koniecznością poznania tamtego rynku i potrzeb konsumentów”.

Drugi powód to nadchodzący boom w sektorze energetycznym i wydobywczym związany ze zbliżającym się zniesieniem sankcji gospodarczych wobec tego kraju. Iran, reprezentując około 1 procent światowej populacji, posiada 7 procent globalnych zasobów mineralnych i jest światowym liderem, biorąc pod uwagę połączone zasoby ropy naftowej i gazu ziemnego. Możliwości handlu surowcami zapewnią krajowi dopływ kapitału, ale potrzeba modernizacji i rozwoju irańskiego przemysłu i infrastruktury będzie wymagać dużych nakładów.

## **W lipcu 2015 r. zawarto historyczne porozumienie między Iranem a grupą 5+1, dotyczące irańskiego programu nuklearnego. W jaki sposób zniesienie sankcji będące częścią porozumienia wpłynie na możliwość inwestowania w Iranie?**

Przede wszystkim należy zauważyć, że sankcje europejskie i amerykańskie są od siebie niezależne. Po tak zwanym dniu implementacji, czyli 16 stycznia 2016 r., jedynie sankcje europejskie oraz sankcje amerykańskie wobec osób, które nie są obywatelami lub rezydentami USA, zostały zniesione. Amerykańskie firmy – poza nielicznymi wyjątkami, takimi jak zagraniczne oddziały przedsiębiorstw – wciąż nie mogą prowadzić działalności gospodarczej w Iranie. To powinno dać europejskim firmom przewagę nad ich amerykańskimi konkurentami. Wejście na rynek na wczesnym etapie jest tańsze i zwiększa szanse zdobycia znaczącego udziału w nim. Trzeba też pamiętać, że sankcje wciąż będą dotyczyły określonych, nielicznych gałęzi przemysłu i osób.

Przygotowaliśmy dla naszych klientów kilka opracowań na ten temat, które udostępniamy zainteresowanym firmom.

Zwróćmy uwagę, że aktywność europejskich firm na tamtym rynku rośnie już od jakiegoś czasu, także w sektorach nieobjętych embargiem, jak choćby turystyka. We wrześniu ubiegłego roku umowę dotyczącą ponownego wejścia na irański rynek zawarła Grupa Accor, która otworzy tam dwa hotele. Będzie to pierwsza międzynarodowa grupa hotelowa obecna w tym kraju po przeszło 35 latach. Miałem zaszczyt doradzać Grupie Accor przy tym projekcie.

## **Czy proces inwestycyjny w znacznie różniących się od siebie krajach, takich jak Indie i Irak, wygląda podobnie?**

Jeżeli chodzi o podejście do samego procesu inwestycyjnego, to moim zdaniem optymalny model jest zbliżony w obu tych krajach i składa się z kilku kluczowych elementów. Niezmiernie ważne jest poznanie lokalnego rynku i jego uwarunkowań – trzeba poświęcić temu odpowiednio dużo czasu i środków. Następnie powinniśmy się skupić na znalezieniu lokalnego partnera – a na wstępnym etapie nawet kilku, co da nam lepszą pozycję negocjacyjną.

Musimy zrozumieć, jak nasz partner funkcjonuje na rynku – w jaki sposób organizuje sieć sprzedaży, proces produkcji, w jaki sposób dokonuje wyceny kosztu jednostkowego każdego wyrobu. To istotne, bo zarówno w przypadku inwestycji w Indiach, jak i w Iranie warto jak najwięcej kwestii związanych z codziennym



funkcjonowaniem biznesu oddać w jego ręce, oczywiście zakładając, że dobrze go znamy i w pełni mu ufamy. Niezbędne jest także jasne podzielenie obszarów odpowiedzialności pomiędzy obie strony.

Pamiętajmy, że im szerszą wiedzę zdobędziemy przed podjęciem finalnej decyzji, tym większa szansa, że unikniemy nieporozumień. Podam przykład – zagraniczne firmy w Iranie nie mogą być właścicielami gruntów. W przypadku zakończenia współpracy z lokalnym partnerem grunt pozostanie więc w jego rękach. My musimy mieć natomiast możliwość oszacowania jego ceny oraz ustalenia sposobu, w jaki się z partnerem rozliczamy. I to powinno być jasne dla obu stron już na wstępnym etapie inwestycji.

Dlatego warto korzystać z pomocy także zewnętrznych doradców i prawników znających tamtejsze realia. Dentons jest jedną z firm, które wzmocniają obecność zarówno w Indiach, jak i Iranie, widząc rosnące zainteresowanie klientów tymi rynkami.

### **Jakie są główne wyzwania, przed którymi staną polskie firmy zainteresowane inwestycjami w tych krajach?**

W Indiach główne wyzwania wiążą się z koniecznością poznania tamtego rynku i potrzeb konsumentów. Przepisy w poszczególnych stanach się różnią, podobnie jak język i lokalne uwarunkowania. Trzeba odpowiedzieć na kluczowe pytania – jak zorganizować procesy produkcji, sprzedaży, jak poukładać kwestie logistyczne na rynku kilkadziesiąt razy większym od polskiego.

Pewnych aspektów prowadzenia biznesu nie da się w prosty sposób przenieść na tamtejszy rynek. Kluczowa jest także kwestia „indianizacji” produktów, czyli takiego ich dostosowania, aby trafiły w gust indyjskich klientów.

Jeżeli chodzi o Iran to pod względem mentalności i podejścia do robienia biznesu jest on dużo bliższy Europie. Prawo islamu w stosunkowo niewielkim stopniu wpływa na prowadzenie działalności gospodarczej. Wiele przepisów dotyczących funkcjonowania firm jest opartych na rozwiązaniach europejskich, które jednak na naszym kontynencie obowiązywały kilka dekad temu.

Pamiętajmy, że Iran to kraj, który po latach długotrwałej politycznej izolacji dopiero od niedawna ponownie otwiera się na świat. Wiele narzędzi związanych z prowadzeniem biznesu jest przestarzałych i wymaga modernizacji.

Wyzwania, o których mówię, należy także rozpatrywać jako szanse – ogromny rozmiar indyjskiego rynku to większa możliwość zbytu naszych produktów, a fakt, że Iran był przez wiele lat izolowany, zamknięty, wyrównuje szanse firm z różnych krajów. Warto też wspomnieć, że – w odróżnieniu od niektórych państw europejskich – Polska oraz Iran podpisały dwustronny traktat inwestycyjny oraz umowę o unikaniu podwójnego opodatkowania, co stawia nasze firmy w korzystnej sytuacji w stosunku do firm z niektórych innych krajów europejskich.



# Niedoceniani zarząd przymusowy

**Prof. Katarzyna Bilewska**  
**Partner, Zespół Sporów Korporacyjnych**

Wrogie przejęcie może przydarzyć się każdej spółce. Dobrze by było, gdyby właściciele (inwestorzy) poznali mechanizm, który pozwala na odzyskanie kontroli nad wrogo przejętą firmą. To ustanowienie zarządu przymusowego.

Gdy właściciele (udziałowcy) spółki chcą udowodnić, że przejęcie było wrogie (niezgodne z prawem lub wadliwe), muszą pójść do sądu. Sądowe postępowanie o ustalenie nieprawidłowości przejęcia spółki może trwać trzy–cztery, a nawet pięć lat. W tym czasie sytuacja biznesowa spółki może się pogorszyć, a wartość jej przedsiębiorstwa – zmaleć.

Sposobem na czasowe zabezpieczenie interesów właścicieli wrogo przejętej firmy jest wówczas ustanowienie przez sąd zarządcy przymusowego.

Właściciele spółki, poszkodowani wroгим przejęciem, najczęściej nie mają dostępu do spraw spółki, nie mogą jej kontrolować ani nią zarządzać. Ryzykują, że nawet jeśli po kilku latach sąd stwierdzi nieważność transferu (przejęcia) ich udziałów, to odzyskają spółkę w dużo gorszej kondycji biznesowej i finansowej. Tym samym ich udziały mogą znacząco stracić na wartości.

Jeśli właściciel udziałów chce uzyskać pośredni wpływ na sytuację w spółce, powinien wnieść powództwo o stwierdzenie nieważności transferu udziałów lub innych czynności, które łączyły się z przejęciem. Zgodnie z kodeksem postępowania cywilnego zabezpieczenie takiego roszczenia polega przede wszystkim na zakazie dalszego zbywania udziałów, lecz sąd uprawniony jest także do ustanowienia zarządcy przymusowego nad przedsiębiorstwem spółki. Z możliwości ustanowienia zarządcy przymusowego korzysta niewiele przedsiębiorstw, choć jest to sposób, który może skutecznie

zabezpieczyć prawa i interesy poszkodowanych. Sąd ustanowi profesjonalny zarząd przymusowy, gdy wnioskodawca wskaże, że istnieją okoliczności, które uzasadniają taką decyzję, na przykład: spółka nie reguluje bieżących należności, zawiera niekorzystne dla siebie umowy albo zwalnia bez uzasadnienia istotną część załogi. Celem postępowania sądowego jest odzyskanie udziałów i dlatego ich wartość ma dla udziałowców kluczowe znaczenie, a wartość tę wyznacza kondycja ekonomiczna spółki.

Wniosek o ustanowienie musi spełniać kryteria formalne, określone w kodeksie postępowania cywilnego. Po pierwsze, należy wykazać zasadność roszczenia, czyli fakt, że transfer udziałów był wadliwy. Po drugie, ważne jest, by poszkodowany zaznaczył, że bez ustanowienia zabezpieczenia jego prawa będą uszczuplone lub zostaną naruszone jego interesy. Innymi słowy, konieczne jest wskazanie, że wnioskodawca obawia się o sposób zarządzania spółką i o wartość udziałów, które ma nadzieję odzyskać, a odpowiednim sposobem zabezpieczenia będzie właśnie ustanowienie zarządcy przymusowego.

We wniosku powinien się także znaleźć wykaz proponowanych czynności, do których sąd powinien upoważnić zarządcę przymusowego, a które będzie mógł podejmować bez zgody sądu. Zalecane jest także zaproponowanie osoby, która miałaby pełnić funkcję zarządcy (sądy najczęściej powołują na to stanowisko licencjonowanych syndyków).



Gdy sąd uwzględni wniosek o zabezpieczenie i ustanowi zarządcę przymusowego, to zarząd powołany przez osoby, które wrogo przejęły spółkę, zostaje zastąpiony przez zarządcę przymusowego. Zarządca jest uprawniony do zarządu całym przedsiębiorstwem spółki, a ze swojej działalności składa sądowi comiesięczne sprawozdanie.

Zarząd przymusowy działa co do zasady do prawomocnego zakończenia postępowania sądowego. W tym czasie wnioskodawca, mimo iż nie sprawuje bezpośredniej kontroli nad spółką, zyskuje gwarancję, że wrogo przejęta firma będzie profesjonalnie zarządzana, a jej sprawy są pod nadzorem sądu prowadzącego postępowanie dotyczące odzyskania udziałów.



Prof. Katarzyna Bilewska  
Partner, Zespół Sporów Korporacyjnych







# Energia prosumentów

**Arkadiusz Krasnodębski**

**Partner kierujący Zespołem Energetyki i Zasobów Naturalnych  
w Europie**

Energetyka rozproszona to jeden z gorących tematów debaty nad rozwojem energetyki odnawialnej. Zainteresowanie instalacją własnych paneli fotowoltaicznych czy wiatraków wzrasta wraz z rozwojem technologii oraz wdrażaniem rozwiązań prawnych sprzyjających prosumentom, czyli jednocześnie producentom i konsumentom energii elektrycznej. Jednym z kluczowych wyzwań w tym obszarze jest stworzenie efektywnej i przystępnej cenowo technologii magazynowania energii.

Liczba prowadzonych badań naukowych i prac wdrożeniowych daje szansę na to, iż w najbliższej przyszłości problem ten zostanie rozwiązany. A to oznacza, że w ciągu najbliższych dekad powstaną zamknięte, w pełni niezależne i samowystarczalne mikro sieci energetyczne, w ramach których produkowana i dystrybuowana będzie konkurencyjna pod względem ceny energia.



Liczba osób zainteresowanych mikrogeneracją, czyli wytwarzaniem energii na niewielką skalę w oparciu między innymi o odnawialne źródła energii, powoli, ale konsekwentnie rośnie. W ciągu ostatnich kilkunastu lat zainwestowało w nią w Polsce ponad 200 tysięcy gospodarstw domowych. Do głównych czynników wpływających na rozwój energetyki rozproszonej zaliczyć należy dążenie do niezależności energetycznej, chęć uzyskania oszczędności finansowych, rosnącą świadomość ekologiczną czy też zainteresowanie wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Zdarza się też, że produkcja własnej energii jest koniecznością wynikającą z miejsca zamieszkania, co dotyczy szczególnie terenów wiejskich, gdzie mamy do czynienia z niedorozwojem sieci przesyłowej.

Ubiegłoroczna ustawa o odnawialnych źródłach energii wprowadziła korzystne dla prosumentów zmiany. Jedną z najważniejszych polega na wprowadzeniu systemu taryf gwarantowanych dla najmniejszych wytwórców zielonej energii. Prosumenci mogą na stosunkowo korzystnych warunkach – choć cena będzie i tak o 20 procent niższa niż dla zawodowych producentów – sprzedawać nadwyżki wyprodukowanej przez siebie energii. Ta zmiana zwiększyła zainteresowanie możliwością zakupu i montażu mikroinstalacji, a wśród firm dostarczających rozwiązania w zakresie energetyki rozproszonej zaowocowała wzrostem liczby zamówień.

Uniezależnienie się prosumentów od zewnętrznych dostawców jest tym bardziej prawdopodobne, im bardziej powszechne będą rozwiązania w zakresie gromadzenia nadmiaru energii elektrycznej. Odnawialne źródła energii mają bowiem swoje ograniczenia – podaż energii wytwarzanej za pomocą słońca lub wiatru zmienia się choćby w zależności od pory roku czy warunków pogodowych. W konsekwencji, nie zawsze udaje się wyprodukować tyle prądu, ile go potrzeba w domu czy w gospodarstwie rolnym, co zmusza prosumentów do przyłączania się do sieci elektroenergetycznej. Prawdziwą rewolucją na rynku energetycznym będzie

więc wdrożenie do powszechnego użytku efektywnych mechanizmów umożliwiających magazynowanie energii przez prosumentów. Zapewni im to niezależność od dostawców, a instalacja większych magazynów energii umożliwi integrację kilku odnawialnych źródeł energii lub rozwój mikrosieci sąsiedzkich, na przykład w ramach niewielkich osiedli mieszkaniowych czy położonych blisko siebie gospodarstw.

Tempo postępu technologicznego w tym obszarze jest ogromne, a na rynku pojawiają się nowe modele akumulatorów. W połowie ubiegłego roku firma Tesla zaprezentowała między innymi linię domowych akumulatorów, których koszt to niespełna 4 tysiące dolarów. Producent szacuje, że ten akumulator zmniejszy o ponad połowę obecne koszty magazynowania energii. To wciąż dużo, ale wraz z rozwojem i umasowieniem technologii ceny będą spadać. Także prasa naukowa co kilka miesięcy informuje o kolejnych propozycjach rozwiązań. Naukowcy ze Szwecji badają „papier mocy”, czyli urządzenie wykonane z nanocelulozy oraz polimeru, które posiada zdolność magazynowania energii. Zespół badaczy z Uniwersytetu Południowej Australii opracował system magazynowania energii oparty na roztopionej soli. To propozycja właśnie dla prosumentów, ze względu na niską cenę w porównaniu z rozwiązaniami istniejącymi na rynku.

Wykorzystywanie nowoczesnych urządzeń, aby zdobyć niezależność w wytwarzaniu energii elektrycznej, jest więc coraz bardziej realne, a związany z tym rozwój mikrosieci będzie wynikał nie tylko z dbałości o środowisko, ale także z przyczyn ekonomicznych. Dzisiaj, jako konsumenci, możemy co prawda wybrać dostawcę, ale sieć dystrybucyjna jest jedna – stawia warunki finansowe, jak każdy monopolista. Zbudowanie instalacji oraz przyłączenie do mikrosieci zawsze będzie się wiązało z kosztami, nie można też zapominać o istniejących barierach technologicznych i rynkowych. Jednak już niedługo tak wytworzona energia może się okazać konkurencyjna cenowo wobec energii pochodzącej z tradycyjnej sieci.





# Jasna przyszłość polskiego węgla

**Arkadiusz Krasnodębski**

**Partner kierujący Zespołem Energetyki i Zasobów Naturalnych w Europie**

Na przyszłość węgla kamiennego w Polsce powinniśmy patrzeć nie tylko przez pryzmat kondycji sektora górniczego, ale także potrzeby energetyki oraz całej naszej gospodarki. Tylu nowych bloków węglowych nie uruchamiano od czasów Edwarda Gierka. A to oznacza, że dekarbonizacja będzie w Polsce trwała znacznie dłużej niż w innych państwach Unii Europejskiej.



Gdybyśmy grali w skojarzenia, to większość osób na słowo „węgiel” odrzekłaby „górnictwo” lub „górnik”. Niewiele – jak przypuszczam – odpowiedziałoby „energetyka”, „prąd” lub „ciepła woda”. A polską specyfiką jest właśnie gospodarka oparta na energii z węgla. Ponad 90 procent energii wytwarzane jest w oparciu o ten surowiec, z czego ponad 50 procent pochodzi z węgla kamiennego.

Te dane wiele mówią o przyszłości wykorzystywania węgla w Polsce. Tym bardziej że po latach zastoju inwestycyjnego w branży energetycznej jesteśmy obecnie największym placem budowy w Europie. Nowe bloki budowane są w Opolu – dwa na 900 megawatów każdy, Jaworznie – prawie 850 megawatów, i Kozienicach – 1075 megawatów. Kolejne inwestycje znajdują się na wcześniejszych etapach planowania – to między innymi Ostrołęka, Lublin, Pełplin (Elektrownia Północ). Nowe moce zaczną dołączać do systemu od 2017 roku, nie tylko zastępując wyłączane starsze bloki węglowe, ale także zwiększając sumarycznie ilość wytwarzanej w Polsce energii elektrycznej, na którą zapotrzebowanie nadal rośnie.

Bloki Elektrowni Opole – zaprojektowane na 35 lat pracy – opalane będą węglem kamiennym i mają produkować każdego roku około 13,5 terawatogodziny energii elektrycznej. To oznacza, jak szacują specjaliści, zużycie na poziomie 4 milionów ton węgla i wytworzenie blisko 8 procent energii elektrycznej potrzebnej w Polsce. W nowym kotle w Jaworznie będzie spalanych 2,5 miliona ton węgla rocznie. 80 procent będzie pochodziło z kopalń należących do Grupy Tauron, resztę trzeba będzie kupić. A jedenasty blok w Kozienicach ma być największą w Europie jednostką tego typu opalaną węglem kamiennym. Ma ruszyć w 2017 r. Każdy z tych projektów oznacza także zmianę technologiczną, bo nowe bloki będą miały sprawność wytwarzania na poziomie ok. 45 procent, o ponad 10 procent wyższą od tej, którą dysponują działające obecnie elektrownie (z niewielkimi wyjątkami).

Wszystko to oznacza, że Polska nie może zrezygnować z węgla, i to w czasie, gdy jednym z podstawowych haseł polityki energetycznej i ochrony środowiska w Unii Europejskiej jest dekarbonizacja. Co możemy zatem zrobić? Musimy tak tłumaczyć w Brukseli naszą specyfikę, aby prezentowane argumenty uwiarygodniały sytuację, a nie rozgrzewały spór.

Przykładem takiego postępowania było nasze stanowisko w czasie szczytu klimatycznego w Paryżu w grudniu zeszłego roku. Pokazaliśmy się tam jako jeden z europejskich krajów, które mocno zredukowały emisję dwutlenku węgla w stosunku do 1988 r. – bazowego dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej w protokole z Kioto. Przekonywaliśmy, że celem Polski jest dbałość o bezpieczeństwo energetyczne związane z wykorzystaniem węgla, ale w oparciu o „czyste” rozwiązania – budowanie nowoczesnych bloków energetycznych, a tym samym poprawienie sprawności jednostek wytwórczych. Zadeklarowaliśmy, że będziemy chcieli się specjalizować i inwestować w rozwój bezdymnego spalania węgla, a także jego przetwarzanie na energię w instalacjach spalania zamkniętego.

Węgiel jest i na wiele lat pozostanie w Polsce podstawowym surowcem energetycznym. Zmiana miksu energetycznego, choć konieczna, będzie w naszym przypadku stopniowa. W dyskusji na forum międzynarodowym starajmy się więc konsekwentnie pokazywać, że ochrona środowiska jest dla nas ważna, a przez dekarbonizację rozumiemy używanie czystych technologii węglowych oraz znaczącą poprawę sprawności spalania węgla, uzupełnianą energią z odnawialnych źródeł energii, ze źródeł gazowych, a niewykluczone, że i z atomu – przy czym to ostatnie to zupełnie inna, choć nie mniej ciekawa historia.



**Arkadiusz Krasnodębski**  
Partner kierujący Zespołem Energetyki i Zasobów Naturalnych w Europie



# Podatki bez granic

**Cezary Przygodzki**  
**Partner, Zespół Prawa Podatkowego**

Wiele państw szuka obecnie nowych źródeł wpływów podatkowych, które wspomogą finanse publiczne. Trwają też intensywne prace na poziomie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Unii Europejskiej nad tym, w jaki sposób poprzez skoordynowaną zmianę międzynarodowych regulacji podatkowych przeciwdziałać unikaniu opodatkowania. Nie tylko zatem polski rząd w uszczelnianiu systemu podatkowego widzi lekarstwo na poprawę stanu finansów publicznych i finansowanie wydatków budżetowych. Tego rodzaju zmiany tworzą dodatkowe wymogi i ryzyka dla biznesu, które wymagają odpowiedniego zaadresowania.

EXPIRES  
END

Ostatnie dziesięciolecie to prawie na całym świecie okres spowolnienia gospodarczego. Dodatkowo, obecną dekadę wiele krajów rozpoczęło ze znacznym zadłużeniem publicznym, w warunkach kryzysu ekonomicznego. Aby temu przeciwdziałać, rządy wielu państw wprowadzały programy oszczędnościowe przy jednoczesnym zaostrzeniu polityki fiskalnej. Jednym z rozwiązań stosowanych na świecie i wprowadzanych również w Polsce są podatki sektorowe, między innymi podatek od transakcji finansowych, czy inne formy podatków bankowych. Z uwagi na fakt, że państwa – czyli w praktyce podatnicy – udzieliły znacznego wsparcia sektorowi bankowemu w trakcie ostatniego kryzysu finansowego, na znaczeniu zyskuje pogląd, że system bankowy – po wyjściu na prostą – powinien w większym stopniu kontrybuować do narodowych budżetów.

Poza wprowadzaniem nowych podatków w ostatnich latach zarówno organizacje międzynarodowe, jak i poszczególne państwa rozpoczęły prace, których celem jest zminimalizowanie strat w dochodach budżetowych wywołanych lukami w regulacjach podatkowych czy też brakiem dostosowania tych przepisów do realiów obecnego biznesu. Uświadomiono sobie w szczególności, że zasady opodatkowania zbudowane w oparciu o międzynarodowe umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, które zostały wypracowane jeszcze w latach 60.–70. poprzedniego stulecia, kiedy nie istniał choćby handel elektroniczny, nie przystają do dzisiejszej rzeczywistości ekonomicznej.

OECD oszacowała, że tego rodzaju straty w skali globalnej wynoszą nawet 10 procent kwoty całkowitego podatku dochodowego, a więc około 240 miliardów dolarów rocznie. Tak wysoki poziom utraconych danin publicznych spowodował, że kilka lat temu właśnie pod auspicjami OECD i krajów G20 zaczęto pracować nad rozwiązaniami przeciwstawiającymi się erozji (zmniejszeniu) podstawy opodatkowania i transferowi zysków w ramach inicjatywy BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). Efektem tych prac były opublikowane jesienią ubiegłego roku raporty z pakietem wytycznych, dotyczących kilkunastu działań w szczególnie istotnych obszarach. Zaleca się w nich między innymi uszczelnienie opodatkowania handlu elektronicznego; zmiany w zakresie opodatkowania kontrolowanych podmiotów zagranicznych (CFC); przeciwdziałanie wykorzystywaniu instrumentów hybrydowych w planowaniu podatkowym; zapobieganie nadużyciom przy wykorzystaniu uzgodnień traktatowych; zapobieganie nadużyciom w odliczaniu od podstawy opodatkowania kosztów odsetek i innych kosztów finansowania; zmuszenie podatników do ujawnienia agresywnych strategii podatkowych czy też zmiany w przepisach o cenach transferowych. Nadrzędną zasadą tych prac jest wprowadzenie opodatkowania w miejscu generowania wartości dodanej, w sposób powiązany z rzeczywistą treścią ekonomiczną transakcji.

Obecnie trwają prace nad wielostronnym porozumieniem, które może podpisać nawet ponad 100 zainteresowanych państw. Jego celem jest wprowadzenie nowych zasad opodatkowania, wypracowanych w ramach projektu BEPS, w sposób sprawny i efektywny czasowo, bez konieczności renegocjacji tysięcy umów o unikaniu podwójnego opodatkowania.

# „Zmiany systemowe i trendy w zakresie opodatkowania niewątpliwie będą miały istotny wpływ na podatników”.

Rozwiązania w tym duchu wprowadzane są także na poziomie Unii Europejskiej. Przede wszystkim uchwalono zmianę dyrektywy o opodatkowaniu spółek dominujących i spółek zależnych (tzw. dyrektywy Parent-Subsidiary), wprowadzając do niej klauzulę przeciwko unikaniu opodatkowania. Ma ona na celu przeciwdziałanie uzgodnieniom, których celem jest jedynie uzyskanie korzyści podatkowej na podstawie sztucznych konstrukcji, niemających uzasadnienia gospodarczego. W styczniu 2016 r. Komisja Europejska przedstawiła również projekt kompleksowych rozwiązań w zakresie przeciwdziałania unikaniu opodatkowania (Anti Tax Avoidance Package), wskazując państwom członkowskim UE wiele działań ukierunkowanych na osiągnięcie tego celu.

Polska nie odstaje od powyższych tendencji, wprowadzając m.in. przepisy przeciwdziałające unikaniu opodatkowania. Na przykład od 1 stycznia 2016 r. obowiązuje klauzula zapobiegająca nadużyciom w przypadku stosowania zwolnienia z opodatkowania przychodów z dywidend i innych przychodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych, która stanowi implementację przywołanej powyżej zmiany w dyrektywie Parent-Subsidiary. W momencie pisania tych słów toczą się prace nad ogólną klauzulą antyabuzywną. Tego rodzaju klauzula istniała na początku poprzedniej dekady, ale została zakwestionowana przez Trybunał Konstytucyjny jako zbyt ogólna i nieprecyzyjna. Trybunał wskazał jednocześnie, pod jakimi warunkami mogłaby ona zostać wprowadzona do polskiego systemu podatkowego.

W 2015 r. przyjęto także nowe regulacje w zakresie cen transferowych, które stanowią implementację rekomendacji wynikających z inicjatywy BEPS. Przepisy te będą wchodziły w życie w 2016 i 2017 r., wprowadzając m.in. obowiązek przedkładania urzędowi skarbowemu

nowego załącznika do deklaracji podatkowej, w którym będą przedstawiane informacje na temat rozliczeń z podmiotami powiązanymi. Zmieni się też zakres dokumentacji cen transferowych oraz informacji przekazywanych do organów podatkowych, co pozwoli władzom skarbowym na lepsze typowanie podmiotów do kontroli. Zgodnie z zapowiedziami Ministerstwa Finansów weryfikacja cen transferowych ma być jednym z priorytetów fiskusa w najbliższej przyszłości.

Polska wpisuje się również w światowy trend poszukiwania nowych źródeł wpływów budżetowych. Pierwsze podatki sektorowe już istnieją. Dotyczą one działalności wydobywczej w zakresie miedzi i srebra. Od stycznia bieżącego roku weszła również w życie ustawa o specjalnym podatku węglowodorowym, obejmująca zyski z wydobycia węglowodorów: ropy naftowej i gazu ziemnego. Równocześnie rozszerzony został zakres podatku od wydobycia kopalin, który – poza miedzią i srebrem – będzie też obejmował wydobycie ropy naftowej i gazu ziemnego. Przy czym efektywna zapłata tych nowych podatków sektorowych została odroczone o pięć lat, do 2020 r. W lutym 2016 r. zaczął obowiązywać podatek od niektórych instytucji finansowych, który stanowi nowe obciążenie sektora finansowego, w szczególności banków i ubezpieczycieli. W czasie przygotowywania tego materiału trwały również prace nad opodatkowaniem handlu detalicznego, prowadzonego nie tylko w sklepach wielkopowierzchniowych, dodatkowym świadczeniem o charakterze obrotowym.





Cezary Przygodzki  
Partner, Zespół Prawa Podatkowego





# Przejrzysty jak benchmark

**Marcin Bartczak**  
Partner współkierujący Zespołem  
Rynków Kapitałowych

Polski system finansowy czeka poważna modyfikacja dotycząca benchmarków. Będziemy mieli rok na zmianę instytucji zajmującej się stopami referencyjnymi, po tym jak Unia Europejska przyjmie przepisy reformujące indeksy finansowe.

Polskiego rynku bankowego nie dotknęły skandale, do jakich doszło np. w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych czy w Niemczech w poprzedniej dekadzie, gdzie banki manipulowały stopami referencyjnymi, pokazując, że ich koszty finansowania są niższe niż w rzeczywistości. Kombinacje stawkami LIBOR ujawnił w połowie 2012 r. brytyjski urząd do spraw usług finansowych – Financial Services Authority (FSA) – gdy ukarał bank Barclays i ogłosił komunikat pokazujący skalę nadużyć. Okazało się, że Barclays manipulował stawkami stóp referencyjnych LIBOR i EURIBOR przynajmniej od 2005 r.

Łączna wysokość kar nałożonych przez regulatorów rynków finansowych na największe banki, takie jak Barclays, RBS & RBS Securities, Deutsche Bank AG, USB, Citigroup, Rabobank i JPMorgan, przekroczyła 16 miliardów dolarów. Ale to był dopiero początek działań. Skala nadużyć zmobilizowała nadzory finansowe, banki centralne, rządy oraz instytucje międzynarodowe najpierw do analiz, a następnie do wprowadzania rozwiązań naprawczych.

Rząd Wielkiej Brytanii zlecił Martinowi Wheatleyowi, ówczesnemu dyrektorowi zarządzającemu FSA, przeprowadzenie niezależnego przeglądu kwestii związanych z ustalaniem i wykorzystywaniem wskaźnika LIBOR. W dwóch dokumentach przedstawił on wady i braki systemu LIBOR oraz plan reformy. Te rekomendacje stały się podstawą zmian zawartych w Financial Services Authority Policy Statement 13/6 oraz MAR8 (Market Conduct Sourcebook). W myśl obowiązujących od kwietnia 2013 r. rozwiązań administrowanie i dostarczanie danych na potrzeby LIBOR stało się czynnościami regulowanymi.

Informacje o manipulacjach zainicjowały prace nad reformą wskaźników finansowych w Unii Europejskiej. Po licznych analizach przygotowano projekt rozporządzenia Parlamentu Europejskiego w sprawie indeksów stosowanych jako wskaźniki w instrumentach i umowach finansowych. Znajdują się w nim propozycje jednolitych standardów zapewniających solidność i rzetelność wskaźników wykorzystywanych na terenie krajów członkowskich. Wiele proponowanych rozwiązań jest zbieżnych z rozwiązaniami brytyjskimi. W uzasadnieniu dla nowych regulacji Komisja Europejska zwraca uwagę na znaczenie wskaźników dla wyceny instrumentów finansowych, ale także dla umów konsumenckich. Poza tym przypomina, że stopy referencyjne są ważne w relacjach między polityką pieniężną i realną gospodarką. Rozporządzenie wskazuje, jakie wytyczne muszą spełniać indeksy. Dotyczą one zarządzania, jakości benchmarku, jakości metodologii oraz odpowiedzialności.

Instytucja, która będzie chciała ogłaszać benchmarki, czyli administrator, będzie musiała uzyskać zezwolenie od nadzoru, któremu ma podlegać. Prawo będzie wymagać od niej przedstawienia sposobów kalkulacji (metod wyznaczania wskaźników) oraz „słabości” benchmarków, a także danych bazowych. Ma wprowadzić kodeks postępowania dla uczestników panelu, który wyraźnie określa zakres obowiązków i odpowiedzialności kontrybutorów danych (głównie banków) oraz sytuacje, w których dochodzi do konfliktu interesów. Taki kodeks postępowania ma być prawnie wiążący. Banki i instytucje finansowe za manipulację mogłyby zostać ukarane kwotą do 10 procent swoich rocznych przychodów lub miliona euro – w zależności od tego, która z tych kwot jest wyższa.



Nowe regulacje wymagają, aby administrator posiadał solidne zasady zarządzania, obejmujące wyraźną strukturę organizacyjną, uwzględniającą niezależny komitet nadzorczy, z określonymi, przejrzystymi i spójnymi rolami oraz podziałem odpowiedzialności wszystkich osób zaangażowanych w udostępnianie wskaźnika. Ale standardy dotyczą działalności nie tylko administratora, także instytucji finansowych, które będą z nim współpracowały.

Projekt rozporządzenia został przyjęty przez Radę Unii Europejskiej. Przewidziano, że jego rozwiązania mają być zastosowane w poszczególnych krajach członkowskich w ciągu 18 miesięcy po jego ogłoszeniu. A to oznacza, że instytucje finansowe w krajach, w których dotąd nie zreformowano sposobu ustalania benchmarków, nie mają wiele czasu. Dotyczy to również Polski i naszych stawek referencyjnych dla rynku pieniężnego WIBOR (Warsaw Interbank Offered Rate) i WIBID (Warsaw Interbank Offer Bid Rate). Trzy lata temu organizator fixingu – ACI Polska Stowarzyszenie Rynków Finansowych – wprowadził nowy regulamin. Dodatkowo wprowadzono niezależne ciało nadzorcze – Radę ds. Stawek Referencyjnych WIBID i WIBOR, której celem jest dbanie o jakość i wiarygodność wskaźników. Jednak w związku z wejściem w życie rozporządzenia te rozwiązania będą potrzebowały istotnej modyfikacji, aby dostosować je do nowych wymogów.

ACI jest stowarzyszeniem, organizacją non profit, i trudno byłoby mu bez wsparcia logistycznego i finansowego pełnić rolę administratora przewidzianego w projekcie rozporządzenia. Jak dotąd nie udało się wskazać, kto mógłby sprawować taką funkcję. Musi być to podmiot posiadający odpowiednie zaplecze organizacyjne oraz finansowe, które pozwoli na wdrożenie wymogów rozporządzenia. Ważne jest również, by była to instytucja ciesząca się zaufaniem społecznym.

Warto pamiętać, że zorganizowanie takiej instytucji to dopiero początek zmian. Powinny się do nich przygotować również banki, które będą musiały dostosować się do nowych regulacji. Spełnienie standardów zapisanych w projekcie rozporządzenia oznacza, że banki będą musiały wdrożyć nowe procedury. Ale też ramy wyznaczone przez te regulacje zmniejszą niebezpieczeństwo uznaniowości kar.



**Marcin Bartczak**  
Partner wspólkierujący Zespołem Rynków  
Kapitałowych

# Produkty lecznicze terapii zaawansowanej – szansa czy ryzyko?

Zofia Ulz  
Managing Consultant, Zespół Prawa Farmaceutycznego

Rozwój badań w dziedzinie biomedycyny w obszarach genetyki, biologii komórek i inżynierii tkankowej przyczynił się do powstania szerokiej gamy potencjalnych produktów leczniczych terapii zaawansowanej (advanced-therapy medicinal products – ATMP), które mogą stanowić nowe opcje terapeutyczne. Te wysoce innowacyjne produkty lecznicze dają ogromną nadzieję na nieznaną dotąd możliwości zwalczania schorzeń dotychczas nieuleczalnych lub tych, w których aktualnie dostępne terapie nie przynoszą satysfakcjonujących rezultatów, takich jak: nowotwory, choroby genetyczne, autoimmunologiczne, neurodegeneracyjne. Szczególnie dużym, ciągle rosnącym segmentem ATMP są produkty klasyfikowane jako terapie inżynierii tkankowej, które służą do naprawy, wymiany lub rekonstrukcji tkanek takich jak skóra, naczynia.



W roku 2007 Komisja Europejska uregulowała kwestię tego typu terapii, wydając rozporządzenie (WE) nr 1394/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z 13 listopada 2007 r. w sprawie produktów leczniczych terapii zaawansowanej, zmieniające dyrektywę 2001/83/WE oraz rozporządzenie (WE) nr 726/2004, zwane „ATMP Regulation”, które od 30.12.2008 r. obowiązuje we wszystkich krajach członkowskich. Celem tego rozporządzenia była przede wszystkim ochrona zdrowia publicznego obywateli Unii Europejskiej oraz harmonizacja rynku wspólnotowego w zakresie produktów leczniczych terapii zaawansowanej, ale także wola sprzyjania innowacyjnym badaniom i rozwojowi biotechnologii.

Rozporządzenie wprowadza w całej Unii Europejskiej wymóg centralnej rejestracji produktów terapii zaawansowanej. Jednakże niektóre państwa członkowskie na swoich rynkach już wcześniej oferowały produkty, które po wprowadzeniu tego aktu prawnego sklasyfikowano jako ATMP (głównie produkty inżynierii tkankowej „Tissue engineered products” – TEPs i produkty z pogranicza „Combined ATMPs” – cATMP). Z tej przyczyny wprowadzono czteroletni okres przejściowy, nakazując podmiotom dostosowanie się do wymogów zawartych w rozporządzeniu, o którym mowa.

Rejestracja centralna produktów leczniczych w europejskiej agencji leków (EMA) wymaga ogromnych nakładów finansowych, unikalnej wiedzy regulacyjnej i trwa stosunkowo długo. Rozwój technologii ATMP odbywa się głównie w ośrodkach akademickich, szpitalach lub małych i średnich przedsiębiorstwach. Z powodu powyższych uwarunkowań dla wielu podmiotów rejestracja centralna jest nieosiągalna. Dla bardzo ograniczonej grupy terapii ATMP bezwzględnie obowiązujące od 2008 r. rozporządzenie 1394/2007 przewiduje wyjątek od obowiązku rejestracji centralnej – tak zwany wyjątek szpitalny – Hospital Exemption (HE).

Podstawę prawną HE stanowi artykuł 28(2) rozporządzenia ATMP, na mocy którego w dyrektywie 2001/83/EC dodaje się w art. 3 pkt 7 mówiący o możliwości oraz o szczegółowych warunkach dopuszczenia terapii ATMP do stosowania w leczeniu ludzi na zasadzie wyjątku szpitalnego – HE.

Zgodnie z przytoczonym wyżej artykułem dyrektywa nie ma zastosowania do „każdego produktu leczniczego terapii zaawansowanej, zgodnego z definicją zawartą w rozporządzeniu (WE) nr 1394/2007, który jest przygotowywany w sposób niesystematyczny, zgodnie ze szczegółowymi normami jakości i wykorzystywany w tym samym państwie członkowskim w szpitalu, na wyłączną odpowiedzialność zawodową praktykującego lekarza, w celu realizacji indywidualnego przepisu lekarskiego na produkt wykonany na zamówienie dla konkretnego pacjenta”.

Wytwarzanie tych produktów jest zatwierdzane przez właściwy organ państwa członkowskiego. Państwa członkowskie zapewniają, że krajowe wymagania śledzenia drogi produktu (traceability) oraz monitorowania bezpieczeństwa (pharmacovigilance), jak również specyficzne wymogi jakościowe, do których odnosi się ten paragraf, są równoważne z tymi przewidzianymi na poziomie wspólnotowym, w odniesieniu do produktów leczniczych terapii zaawansowanej, dla których, zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 726/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady z 31 marca 2004 r., ustanawiającym wspólnotowe procedury wydawania pozwoleń dla produktów leczniczych dla ludzi i weterynaryjnych produktów leczniczych i nadzoru nad nimi oraz ustanawiającym Europejską Agencję Leków, wymagane jest pozwolenie na dopuszczenie do obrotu.

Dyrektywa 2001/83/WE obowiązuje wszystkie państwa członkowskie do zaimplementowania przepisów dotyczących wyjątków szpitalnych (HE) do prawa krajowego.

# „Brak jakichkolwiek regulacji w zakresie ATMP stanowi ryzyko dla podmiotów, które finansują prace badawcze i rozwojowe ze środków unijnych”.

W Polsce prowadzone są liczne prace badawcze i rozwojowe nad technologiami, które według prawa wspólnotowego należy klasyfikować jako ATMP.

W niektórych ośrodkach klinicznych stosowane są terapie eksperymentalne z wykorzystaniem produktów inżynierii tkankowej, terapii komórkowych lub technologii genetycznej, np. szczepionki TREG, terapie na bazie namnażanych komórek macierzystych.

W chwili obecnej opóźnienie Polski w implementacji uregulowań unijnych wynosi siedem lat. Zagroza to liczny projektom badawczo-rozwojowym, które obecnie prowadzone są na terenie RP. Brak jakichkolwiek regulacji w zakresie ATMP stanowi ryzyko dla podmiotów, które finansują prace badawcze i rozwojowe ze środków unijnych. Brak szczegółowych przepisów jest poważnym naruszeniem obowiązującego porządku prawnego, a w konsekwencji stanowi bardzo duże zagrożenie dla zdrowia publicznego.

Brak implementacji przez Polskę wymaganych bezwzględnie od 2008 r. regulacji wspólnotowych naraża chorych na wszystkie ryzyka wynikające z braku odpowiednich procedur dopuszczania do stosowania terapii u ludzi oraz metod oceny jakości i bezpieczeństwa tych terapii. Stanowi także zagrożenie dla badaczy ze względu na konsekwencje wynikające ze stosowania u ludzi terapii, które w świetle obowiązującego prawa nie mogą być stosowane bez zgody kompetentnych organów narodowych odpowiedzialnych za nadzór nad bezpieczeństwem i jakością produktów leczniczych.

Zignorowanie obowiązku implementacji może w konsekwencji narazić państwo polskie na roszczenia pacjentów, którzy w przyszłości mogą dochodzić

odszkodowań za ewentualne powikłania lub zgony, będące rezultatem poddania ich w przeszłości eksperymentalnym terapiom stosowanym w szpitalach jedynie na podstawie zgody wydanej przez Krajowe Centrum Bankowania Tkanek i Komórek (KCBTiK) czy głównego inspektora farmaceutycznego (GIF). Trzeba bowiem wiedzieć, że zgoda wydawana przez KCBTiK obejmuje tylko pobieranie i przechowywanie, a zgoda GIF – tylko wytwarzanie.

Niewdrożenie przez państwo polskie obowiązujących regulacji prawa wspólnotowego niesie ze sobą ryzyko konsekwencji finansowych.

Obowiązujący w Polsce system prawny w obszarze produktów ATMP jest niezwykle ubogi i ogranicza się zaledwie do art. 38a ustawy – Prawo farmaceutyczne, który traktuje o produktach leczniczych terapii zaawansowanej – wyjątków szpitalnych, brak jest natomiast uregulowań w zakresie sposobu dopuszczania ATMP do stosowania w lecznictwie.

Należy wziąć pod uwagę fakt, iż w Polsce coraz więcej ośrodków badawczych czy nawet gabinetów lekarskich stosuje u licznych pacjentów ATMP HE bez uzyskania choćby podstawowych zgód wymaganych polskim prawem, czasem bez świadomości konieczności ich uzyskania. W niektórych krajach Unii przyjęto, że stosowanie produktu leczniczego terapii zaawansowanej u więcej niż 10 pacjentów wymaga rozpoczęcia badań rozwojowych nad danym produktem w celu uzyskania rejestracji centralnej.

Generalna zasada mówi, że stosowanie HE nie może być dłużej dopuszczone w sytuacji, kiedy w pełni zwalidowany, centralnie zarejestrowany ATMP jest dostępny dla tej samej populacji pacjentów w tym samym wskazaniu.



Zofia Ulz  
Managing Consultant,  
Zespół Prawa Farmaceutycznego



# Rynek dłużnika

**Anna Maria Puksztó**

**Partner kierująca Zespołem Prawa Upadłościowego i Restrukturyzacji**

Od początku 2016 r. obowiązują nowe przepisy dotyczące upadłości i restrukturyzacji firm.

Postępowania restrukturyzacyjne mają być podstawowym narzędziem do rozwiązywania problemów wynikających z niewypłacalności przedsiębiorców. Będą stanowić platformę dla zawierania przez wierzycieli i dłużników porozumień restrukturyzujących zadłużenie (układów). Wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego ma zapobiec ogłoszeniu upadłości i likwidacji majątku dłużnika.

Powstaje rynek dłużnika, a interesy wierzycieli schodzą na dalszy plan.

Jak pokazywała praktyka, w przeszłości jedynie co piąta lub co szósta firma, która składa w Polsce wniosek o ogłoszenie upadłości, uzyskiwała możliwość zawarcia układu z wierzycielami w ramach upadłości układowej. W większości przypadków sądy orzekały o upadłości likwidacyjnej. Na te niekorzystne proporcje zwracały uwagę krajowe środowiska biznesowe i prawnicze. Konieczność wprowadzenia rozwiązań prawnych służących ograniczeniu liczby upadłości likwidacyjnych była wielokrotnie podkreślana zarówno przez Bank Światowy, jak i Komisję Europejską. Ta ostatnia przypominała w zaleceniu z 12 marca 2014 r., dotyczącym nowego podejścia do niepowodzeń biznesowych i niewypłacalności, iż postępowanie upadłościowe ma realizować politykę drugiej szansy.

Postępowanie upadłościowe powinno przede wszystkim dawać przedsiębiorcy szansę na zrestrukturyzowanie zobowiązań, a w efekcie – na przetrwanie i kontynuację działalności. Upadłość likwidacyjna często oznacza bowiem rozpad przedsiębiorstwa, likwidację miejsc pracy oraz może spowodować efekt domina: upadek jednego przedsiębiorcy skutkuje problemami i może prowadzić do upadłości jego kontrahentów. Obowiązująca od stycznia ustawa – Prawo restrukturyzacyjne oraz ustawa – Prawo upadłościowe uwzględniają te uwagi, dając pierwszeństwo restrukturyzacji zadłużenia w drodze układu z wierzycielami oraz restrukturyzacji przedsiębiorstwa dłużnika przed zaspokojeniem w najwyższym stopniu roszczeń wierzycieli.

Nowy system postępowań restrukturyzacyjnych jest przemyślany i spójny. Przewiduje cztery nowe postępowania restrukturyzacyjne: o zatwierdzenie układu, przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe i sanacyjne. Im szerszy zakres ochrony restrukturyzowanego podmiotu i jego majątku przed wierzycielami, tym szczelniejsza kontrola nad dłużnikiem i tym dalej idących ograniczeń doznaje prawo dłużnika do zarządzania swoim przedsiębiorstwem. Celem wszystkich postępowań restrukturyzacyjnych jest zapobieżenie ogłoszeniu upadłości oraz wszczęciu wobec dłużnika postępowania upadłościowego prowadzącego do likwidacji jego majątku.

Pierwsze postępowanie jest w dużym stopniu odformalizowane. Polega na tym, że dłużnik praktycznie samodzielnie zbiera głosy wierzycieli za układem. Dopiero kiedy zgromadzi wymaganą większość, pojawia się w sądzie i składa wniosek o zatwierdzenie układu. Po zatwierdzeniu układ staje się wiążący dla wierzycieli. Przyspieszone postępowanie układowe i postępowanie układowe mają zapewnić dłużnikowi możliwość zawarcia układu z wierzycielami. Co do zasady dłużnik zachowuje prawo do zarządzania swoim majątkiem, ale w tym zakresie działa pod kontrolą nadzorca sądowego. Najdalej posunięte ograniczenia możliwości prowadzenia przedsiębiorstwa przez dłużnika są w postępowaniu sanacyjnym, czyli służącym „odrodzeniu” i głębokiej restrukturyzacji firmy. Łączy ono w sobie możliwości, jakie daje postępowanie układowe, z tymi, które dotychczas były dostępne w upadłości likwidacyjnej. W tym postępowaniu kontrolę nad przedsiębiorstwem przejmuje zarządca, a dłużnik może najwyżej podejmować działania w zakresie zwykłego zarządu. Zarządca może doprowadzić do sprzedaży składników majątku na korzystnych dla nabywców zasadach, a więc wolnych od zabezpieczeń ustanowionych na rzecz wierzycieli restrukturyzującego się dłużnika. Zarządca uzyska również możliwość odstępowania od nierentownych umów. Dłużnik zyskuje za to najszerszy zakres ochrony przed działaniami wierzycieli. Chociażby zakaz prowadzenia postępowań egzekucyjnych, który dotyczy zarówno wierzycieli zabezpieczonych, jak i niezabezpieczonych, a nawet bezskuteczność z mocy prawa niektórych zabezpieczeń ustanowionych na rzecz wierzycieli.

Ciekawym instrumentem w nowej ustawie jest układ częściowy. Dotychczas otwarcie postępowania upadłościowego powodowało, że byli nim objęci wszyscy wierzyciele niezabezpieczeni. Teraz natomiast istnieje możliwość częściowej restrukturyzacji zobowiązań, a zatem objęcia nią tylko pewnej grupy wierzycieli. Można więc wszcząć postępowanie dotyczące na przykład tylko wierzytelności kredytowych. Wówczas pozostałe wierzytelności, pochodzące z transakcji kluczowych dla kontynuowania działalności firmy, choćby z dostawcami, nie będą objęte restrukturyzacją, a tym samym będą mogły być spłacane na bieżąco.

Interesy wierzycieli zeszły na dalszy plan. Przyjęta zasada prymatu postępowań restrukturyzacyjnych sprawiła, że wierzyciele zostali pozbawieni realnej możliwości przeciwdziałania wszczynaniu postępowań przez nieudolnych albo nielojalnych dłużników, którzy postępowanie restrukturyzacyjne będą traktować jako narzędzie wywierania presji, aby wymusić na wierzycielach ustępstwa w zakresie restrukturyzacji zadłużenia. Nawet jeżeli wierzyciel złoży wniosek o ogłoszenie upadłości, uznając, że likwidacja majątku zaoferuje wyższy stopień zaspokojenia, a dłużnik nie ma realnych szans na uzdrowienie swojej sytuacji, dłużnik może się bronić złożeniem konkurencyjnego wniosku o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego. I właśnie ten wniosek będzie w pierwszej kolejności rozpoznany przez sąd.

Co więcej, zgodnie z nowymi przepisami dłużnik będzie mógł wybrać dogodny moment złożenia w sądzie wniosku restrukturyzacyjnego. Może wystąpić o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego w chwili zagrożenia niewypłacalnością, kiedy symptomy jego pogarszającej się sytuacji finansowej są dla wierzycieli niezauważalne. Dłużnik może więc skorzystać z efektu zaskoczenia, uniemożliwiając wierzycielom podjęcie kroków chroniących ich interesy przed skutkami otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego. Konsekwencje otwarcia postępowania mogą być dla wierzycieli bardzo poważne – nie będą mogli wypowiedzieć niektórych umów (np. najmu, leasingu, kredytowych) bez zgody sędziego komisarza albo rady wierzycieli, zabezpieczenia udzielone wierzycielom przez dłużnika mogą stać się z mocy prawa bezskuteczne.

Kilka spraw w nowych przepisach jest jeszcze niedopracowanych. Niedostatecznie uregulowana jest kwestia statusu tzw. świeżych pieniędzy, czyli nowych środków dostarczanych dłużnikowi, także w celu finansowania jego restrukturyzacji. Brakuje w szczególności zachęt do udzielania finansowania,

które są w innych systemach prawnych. Na przykład w Stanach Zjednoczonych najważniejszym przywilejem wierzyciela, który zdecyduje się wspomóc restrukturyzowanego dłużnika, jest uzyskanie tzw. superpierwszeństwa (superseniority). Takie finansowanie (DIP financing) podlega szczególnej ochronie – jego zabezpieczenia wyprzedzają wszystkie wcześniej ustanowione zabezpieczenia, co oznacza, że w przypadku braku spłaty wierzyciel uzyskuje zaspokojenie przed innymi wierzycielami zabezpieczonymi. Nowa ustawa nie zapewnia wierzycielom finansującym podobnego przywileju. Gdyby postępowanie restrukturyzacyjne zakończyło się fiaskiem, a finansowanie nie zostało zabezpieczone, taki wierzyciel musiałby wykazać się czujnością. Skorzystałby z przywileju zaspokojenia we wszczętym później postępowaniu upadłościowym w pierwszej kategorii tylko wtedy, gdyby natychmiast po fiasku postępowania restrukturyzacyjnego został złożony wniosek o ogłoszenie upadłości. Są na to tylko dwa tygodnie. Jeżeli termin nie zostanie dotrzymany, wierzytelność zostanie zaspokojona na zasadach ogólnych, dopiero w drugiej kategorii, skupiającej ogół wierzycieli niezabezpieczonych.

Miękkim punktem nowych przepisów jest też kwestia obrotu wierzytelnościami podmiotu restrukturyzowanego. Na wielu rynkach funkcjonują inwestorzy, którzy skupują długi niewypłacalnych spółek (distressed debt). Na takiej transakcji może skorzystać wierzyciel, który chciałby sprzedać i spieniężyć wierzytelność, bo nie chce czekać na układ i jej spłatę na warunkach w nim określonych. Istnienie rozwiniętego i sprawnie działającego rynku obrotu wierzytelnościami jest ważne również z innych przyczyn. Oferuje on wierzycielom zainteresowanym zawarciem układu możliwość skupienia długów i wzmocnienia siły głosu. Inwestorzy, dzięki kupnie pakietu wierzytelności, mogą wykorzystać postępowanie restrukturyzacyjne do przejęcia kontroli nad dłużnikiem i jego przedsiębiorstwem (loan-to-own). Niestety, w naszym ustawodawstwie nadal obowiązuje zasada,




że wiarytelności nabyte na „wolnym rynku” po dacie – kiedyś ogłoszenia upadłości czy – jak teraz – otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego – nie dają prawa głosu. Pokutuje mylne przekonanie, że tylko dłużnik może dobrze zrestrukturyzować swoje przedsiębiorstwo, a przejęcie nad nim kontroli przez wierzycieli jest zjawiskiem niepożądanym. Tymczasem dłużnicy są czasami nieefektywni, nierozsądni, nieracjonalni w swoich działaniach i wydaje się, że dla dobra przedsiębiorstwa i zwiększenia jego szans na przetrwanie korzystne byłoby przejęcie nad nim kontroli przez wierzycieli albo inwestora.

Bez wątplenia wprowadzenie z początkiem 2016 r. nowych zasad restrukturyzacji firm było konieczne. Stanowiło odpowiedź na zauważone w praktyce mankamenty dotychczasowych uregulowań, które w niewystarczającym stopniu otwierały przed dłużnikami możliwość restrukturyzacji zadłużenia i przedsiębiorstwa. Jest pierwszym, ale nie ostatnim, krokiem na drodze ku stworzeniu sprzyjającego restrukturyzacji systemu prawnego. Kolejnym wyzwaniem jest wzmocnienie „instytucjonalnego” zaplecza dla postępowań restrukturyzacyjnych w postaci sprawnie działających sądów restrukturyzacyjnych, obsadzonych sędziami o wysokich kompetencjach merytorycznych, ze znajomością i wyczuciem realiów rządzących procesami gospodarczymi. Tylko połączenie tych dwóch elementów – dobrego prawa oraz dobrych sądów i sędziów restrukturyzacyjnych – zapewni sukcesy w postaci skutecznie przeprowadzonych restrukturyzacji.

**Anna Maria Pukszo**  
**Partner kierująca Zespołem Prawa Upadłościowego i Restrukturyzacji**





# Przygotowana likwidacja – nowe rozwiązanie dla niewypłacalnych firm, inwestorów i wierzycieli

**Anna Maria Pukszo**

Partner kierująca Zespołem Prawa Upadłościowego i Restrukturyzacji

**Piotr Dulewicz**

Partner wspólnie kierujący Zespołem Private Equity w Europie

Od tego roku firmy, które znajdują się w trudnej sytuacji, mogą skorzystać z możliwości, jaką jest przygotowana likwidacja (pre-pack). To sposób na szybką sprzedaż firmy w postępowaniu upadłościowym.

Jedną z największych bolączek postępowań upadłościowych wszczynanych do końca ubiegłego roku było to, że sprzedaż majątku upadłego była znacząco rozciągnięta w czasie. Od momentu ogłoszenia upadłości, a nawet wcześniej – od złożenia wniosku o upadłość – przedsiębiorstwo było narażone na erozję biznesową w postaci odpływu pracowników i kontrahentów czy też braku nowych zamówień. Często jedyną szansą dla takich przedsiębiorstw jest pozyskanie w krótkim czasie nowego właściciela. Bez przejęcia przez nowego właściciela przedsiębiorstwa popadają w biznesowy marazm, a ich pozycja rynkowa i wartość ulegają degradacji.

Dotychczasowe przepisy przewidywały możliwość kupna przedsiębiorstwa upadłego w innym trybie niż przetarg, ale syndycy rzadko z niej korzystali, co przedłużało biznesową wegetację przedsiębiorstwa. Nawet jeśli na horyzoncie pojawiał się zdeterminowany inwestor, gotowy kupić przedsiębiorstwo od ręki, syndycy ogłaszali przetargi – często z nierealną ceną, by móc

odeprzeć potencjalne zarzuty o zbyt niską wycenę. W konsekwencji rzadko udawało się sprzedać firmę w upadłości na pierwszym czy nawet drugim przetargu, mimo stopniowego obniżania ceny, a potencjalni nabywcy, po kilku miesiącach oczekiwania na przedstawienie rozsądnych warunków sprzedaży, wycofywali się.

Mechanizm przygotowanej likwidacji, jaki wkomponowano w zmienioną ustawę – Prawo upadłościowe, ma pomóc szybciej zbyć przedsiębiorstwo upadłego (jego zorganizowaną część albo istotne składniki) przez jego „przygotowaną sprzedaż” na rzecz nowego inwestora. Nowa procedura daje możliwość zakupu przedsiębiorstwa upadłego krótko po ogłoszeniu upadłości, co wyraźnie zwiększa szanse nie tylko na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale także jego rozwój. Propozycję i warunki sprzedaży całości lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa upadłego, względnie istotnych jego składników (np. nieruchomości), przedstawia się we wniosku dołączonym do wniosku o ogłoszenie upadłości.



Należy wskazać co najmniej cenę sprzedaży i nabywcę. Do wniosku można nawet załączyć wynegocjowany z nabywcą projekt umowy sprzedaży. Taki wniosek może złożyć zarówno dłużnik, jak i wierzyciel.

Sąd upadłościowy ma trzy możliwości. Musi uwzględnić wniosek i zatwierdzić warunki sprzedaży w postanowieniu o ogłoszeniu upadłości, jeżeli wskazana cena jest wyższa niż kwota możliwa do uzyskania w postępowaniu upadłościowym przy likwidacji na zasadach ogólnych, pomniejszona o zaoszczędzone koszty postępowania. Może zatwierdzić warunki sprzedaży, jeżeli cena jest zbliżona do tej kwoty i przemawia za tym ważny interes publiczny lub możliwość zachowania przedsiębiorstwa dłużnika. Sąd może też oddalić wniosek, jeśli cena jest zaniżona. Jeżeli sąd przychyli się do wniosku, syndyk powinien zawrzeć umowę sprzedaży ze wskazanym nabywcą w terminie 30 dni od daty uprawomocnienia się postanowienia.

Warto wspomnieć, że postanowienie zatwierdzające warunki sprzedaży może zostać zaskarżone przez każdego z wierzycieli w terminie tygodnia od obwieszczenia o ogłoszeniu upadłości. W zażaleniu wierzyciel powinien wykazać, że przysługują mu wierzytelności względem dłużnika, oraz sformułować i uzasadnić zarzuty wobec postanowienia, na przykład zarzucić błędne przyjęcie przez sąd upadłościowy, że zatwierdzona cena jest wyższa od kwoty z likwidacji na zasadach ogólnych. Także syndyk może się uchylić od zawarcia umowy na zatwierdzonych warunkach, jeżeli zmieniły się lub zostały ujawnione okoliczności mające istotny wpływ na wartość przedmiotu sprzedaży. W tym celu powinien złożyć wniosek do sądu upadłościowego o uchylenie lub zmianę postanowienia zatwierdzającego warunki sprzedaży, w szczególności przez określenie innej ceny. W przypadku uchylenia postanowienia przez sąd nie dojdzie do sprzedaży w trybie przygotowanej likwidacji, a masa upadłości zostanie zlikwidowana przez syndyka na zasadach ogólnych. Jeżeli natomiast sąd upadłościowy orzeknie o zmianie postanowienia, a co za tym idzie – zmodyfikuje warunki sprzedaży – do zawarcia umowy sprzedaży dojdzie na nowych, zmienionych zasadach.

Przygotowana likwidacja umożliwi ochronę przed erozją wartości przedsiębiorstwa dłużnika (jego zorganizowanej części, jak również składników przedsiębiorstwa). Szybka sprzedaż zapewnia istotne ograniczenie negatywnych zjawisk, które często towarzyszą ogłoszeniu upadłości i powodują obniżenie wartości firmy. Przygotowana likwidacja może przynosić wymierne korzyści wierzycielom i nabywcy. Wierzyciele mogą liczyć na wyższe i szybsze zaspokojenie ich wierzytelności. Nabywca ma zapewnioną możliwość kupna na warunkach uzgodnionych przed datą ogłoszenia upadłości, może nawet wynegocjować projekt umowy, która zostanie zawarta przez syndyka. Kupuje firmę pozbawioną obciążeń, ustanowionych hipotek i zastawów, praw i roszczeń osobistych osób trzecich. A co najważniejsze dla inwestora: nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania upadłego.



**Piotr Dulewicz**  
**Partner współkierujący Zespołem Private Equity w Europie**




**Anna Maria Pukszo**  
Partner kierująca Zespołem Prawa Upadłościowego  
i Restrukturyzacji

# Inwestycje brownfield – możliwości i zagrożenia

**Ewa Rutkowska-Subocz**  
Partner kierująca Zespołem Prawa Ochrony  
Środowiska w Europie

Analizując rynek nieruchomości w Polsce, od kilku lat można zaobserwować wzrost zainteresowania inwestycjami typu brownfield. Ta forma inwestowania opiera się na zakupie nieruchomości wykorzystywanych wcześniej do działalności przemysłowej, w tym istniejących obiektów, zdegradowanych gruntów, budynków i infrastruktury, w celu prowadzenia nowej działalności.

A silhouette of an excavator is visible against a bright, orange sunset sky. The excavator's arm and bucket are extended, and the sun is positioned behind it, creating a strong backlight effect. The background is a gradient of warm colors from the sunset, transitioning from a deep orange at the bottom to a lighter, hazy orange at the top. The excavator is positioned in the lower right quadrant of the image, with its arm reaching towards the center.



Inwestycje typu brownfield stanowią obecnie większość podejmowanych w Polsce inwestycji bezpośrednich, a szczególnym zainteresowaniem w tym obszarze cieszą się województwa: śląskie, dolnośląskie, mazowieckie, małopolskie i wielkopolskie.

Warto zauważyć, że powierzchnia obszarów zdegradowanych w Polsce, mogących być potencjalnie przedmiotem obrotu, jest niezwykle duża. Z dostępnych danych wynika, że wynosi ona ponad 8 tysięcy kilometrów kwadratowych, a powierzchnia terenów zagrożonych przemysłową degradacją to ponad 39 tysięcy kilometrów kwadratowych, co odpowiada terytorium ponad 2,5-krotnie większemu niż obszar województwa małopolskiego.

W ramach inwestycji typu brownfield przedmiotem obrotu są najczęściej obszary, na których zakończono działalność przemysłową, a które nie zostały jeszcze zagospodarowane na inne potrzeby. Wyróżnia się trzy rodzaje tego typu terenów: obszary pozostałe po działalności produkcyjnej – takie jak kopalnie, huty, fabryki, magazyny czy składowiska; obszary pozostałe po funkcjach towarzyszących działalności produkcyjnej, w tym obiekty administracyjno-usługowe czy tereny infrastruktury miejskiej obsługującej zakłady produkcyjne; oraz obszary oddziaływania przemysłu zdegradowane na skutek eksploatacji złóż naturalnych, produkcji i składowania materiałów i odpadów w procesie technologicznym.

Obszary zdegradowane przemysłowo występują głównie w województwie śląskim, które jest jednym z regionów o największej powierzchni terenów zdegradowanych i zdewastowanych w Europie. To prawie 6 tysięcy hektarów. Znaczący odsetek stanowią przy tym tereny poprzemysłowe powstałe na skutek eksploatacji węgla kamiennego oraz wydobywania piasku, takie jak składowiska (zwąły odpadów), wyrobiska i kamieniołomy, piaskownie, jak również tereny poprzemysłowe pozostające w obszarach zabudowanych.

Najbardziej kuszące z perspektywy inwestycyjnej są tereny poprzemysłowe, znajdujące się w centrum albo bardzo blisko centrum miast. Nierzadko są to jedyne dostępne nieruchomości położone w tak dogodnej lokalizacji. Duże zainteresowanie tymi terenami to trend, który obserwujemy od dawna, widzimy też jego intensyfikację na przestrzeni ostatnich lat.

Przedsięwzięcia brownfield są szczególnie interesujące dla inwestorów z dwóch powodów. Przede wszystkim wymagają mniejszych nakładów inwestycyjnych niż inwestycje typu greenfield. Grunty zdegradowane są tańsze, a istniejące obiekty i infrastrukturę można często – po odpowiednim zagospodarowaniu – wykorzystać. Drugą kluczową zaletą jest krótszy czas realizacji inwestycji, a w konsekwencji możliwość szybszego rozpoczęcia działalności.

Warto jednak pamiętać, że realizacja takich przedsięwzięć wiąże się z ważnym ryzykiem dotyczącym możliwości nabycia zanieczyszczonego gruntu. Choć trudno o rzetelne statystyki w tym zakresie – nie wszystkie informacje o stanie gruntu i wód gruntowych są ujawniane – praktyka pokazuje, że wiele tego typu terenów nabywanych w ramach inwestycji typu brownfield jest zanieczyszczonych.

Inwestorzy radzą sobie z tym w różny sposób. Przede wszystkim wykonują rzetelne due diligence środowiskowo-prawne tego aspektu i odpowiednio zabezpieczają się w dokumentach transakcyjnych. Niejednokrotnie muszą się jednak liczyć z tym, że odpowiedzialność za taki zanieczyszczony grunt po nabyciu nieruchomości przejdzie na nich. Nie musi to jednak oznaczać konieczności przeprowadzenia wielomilionowej remediacji, czyli poddania terenu działaniom mającym na celu usunięcie lub zmniejszenie poziomu zanieczyszczeń. Obowiązujące od września 2014 r. prawo oferuje wiele innych sposobów poradzenia sobie z zanieczyszczeniem, z których przedsiębiorcy zaczynają korzystać.

Jedną z nich jest uzyskanie zwolnienia z obowiązku remediacji. Pozwala ona na całkowite uniknięcie konieczności podejmowania jakichkolwiek działań na nieruchomości. Warunkiem skorzystania z tej możliwości jest jednak wykazanie, że zanieczyszczenie nie stwarza znaczącego ryzyka dla zdrowia ludzi i stanu środowiska.

W tym celu przeprowadza się specjalną analizę środowiskową. W minionym roku uzyskaliśmy takie zwolnienia między innymi dla międzynarodowej firmy deweloperskiej, budującej obiekt biurowy na terenie byłej huty, oraz spółki należącej do międzynarodowej grupy energetycznej, która prowadzi elektrociepłownię na terenach, na których wcześniej prowadzona była inna działalność przemysłowa. Ponadto, możliwe jest uzyskanie decyzji zatwierdzającej remediację w ograniczonym zakresie. W takim przypadku nie trzeba usuwać zanieczyszczenia, wystarczające może być na przykład prowadzenie monitoringu, a nawet pozostawienie gruntu do tak zwanego samooczyszczenia, które polega na samoistnym oczyszczaniu powierzchni ziemi. Skorzystanie z tego rozwiązania jest możliwe po udowodnieniu wystąpienia szczególnych przesłanek, na przykład takich jak fakt, że nie są znane technologie lub sposoby pozwalające na usunięcie zanieczyszczenia.

Możliwość wykorzystania tych rozwiązań w kolejnych nieruchomościach będzie z pewnością sprzyjać rozwojowi inwestycji typu brownfield w Polsce w najbliższych latach. Pozwoli to na zagospodarowanie nawet tych nieruchomości, które do tej pory pozostawały poza kręgiem zainteresowania potencjalnych inwestorów ze względu na prawdopodobne koszty remediacji.



Ewa Rutkowska-Subocz  
Partner kierująca Zespołem Prawa  
Ochrony Środowiska w Europie





# Globalny trend – rosnąca presja regulacyjna na świecie i w Polsce

**Wojciech Kozłowski**

Partner kierujący Zespołem Rozwiązywania Sporów w Europie

**dr Radosław Góral J.S.D., J.S.M. Stanford Law School**  
Counsel, Zespół Rozwiązywania Sporów

Pod nowymi konserwatywnymi rządami w Polsce dokonuje się szeroko zakrojona zmiana zarządzania państwem. W tym kontekście pojawiają się oczywiste pytania: czego może oczekiwać biznes od nowego rządu i jak powinno się reagować na zmiany w prawie.

Ogólnie rzecz ujmując, należy się spodziewać w Polsce większej presji regulacyjnej, rozwiązań służących realizacji polityki rządzących oraz bardziej efektywnej polityki egzekwowania prawa. Przygotowanie do tego rodzaju zmian powinno być naszym zdaniem skalkulowane i pragmatyczne. Istotne jest wczesne zidentyfikowanie spodziewanej zmiany polityki regulacyjnej, ostrożny wybór podejścia do nowych wyzwań regulacyjnych i przygotowanie się do scenariusza, w którym dialog skończy się niepowodzeniem.

Same już tylko reformatorskie ambicje i zapowiedzi nowego polskiego rządu wywarły silną presję na firmy, zwłaszcza z tych kluczowych sektorów gospodarki, takich jak energetyka, przemysł farmaceutyczny, bankowość i handel detaliczny. Widać już wczesne oznaki tego trendu. Po zapowiedziach ministrów nowego rządu dotyczących nałożenia specjalnych podatków na instytucje finansowe i hipermarkety rząd i Sejm szybko rozpoczęły prace nad wprowadzeniem tych rozwiązań. Z kolei publicznie wyrażana troska ministra finansów o rynkową dominację zagranicznych banków jest oznaką kolejnych zmian w tym sektorze.

Silniejsza presja regulacyjna, wywierana często z protekcyjnych powodów, jest zjawiskiem ogólnosiwiatowym, a więc nie jest zjawiskiem ani wyjątkowym, ani tylko polskim. Globalny trend w kierunku rosnącej regulacji jest faktem. Oczywiście jest również to, że nawet jeśli wielkie reformy zostaną szybko przeforsowane i uchwalone w parlamencie, potrzeba będzie znacznie więcej czasu, aby zaczęły one przynosić oczekiwane korzyści. Dlatego można śmiało założyć, że rząd oprócz swoich długoterminowych projektów będzie szukał szans na zdobycie popularności także przez łatwiejsze do wdrożenia działania krótkofalowe, które mogą przynieść oczekiwane przez rządzących korzyści w krótszym czasie. W takim przypadku najbardziej prawdopodobne jest korzystanie przez rząd z doświadczeń innych krajów.

### Gra z udziałem aktywnego regulatora rynku

Zakładamy, że do dominujących trendów działań regulacyjnych w Polsce będą należały: ekspansywne wykorzystanie kompetencji wykonawczych przez rząd, testowanie granic autorytetów prawnych, instrumentalne wykorzystanie istniejących już ram prawnych dla osiągnięcia popieranym społecznie celów i instrumentalne stosowanie prawa w sposób silniej niż

dotychczas sprofilowany z perspektywy tego, wobec kogo prawo ma być stosowane.

Gdy rządowi nie udaje się kształtować polityki w ramach nowo stanowionego prawa, szukają alternatywnych rozwiązań. W przeciwieństwie do sytuacji znanej z wcześniejszych doświadczeń na Węgrzech lub w Stanach Zjednoczonych, obecny rząd polski nie dysponuje tak dużą większością parlamentarną, by wprowadzić nowy porządek (New Deal) poprzez usunięcie prawnych przeszkód systemowych na poziomie konstytucyjnym. Dlatego większość rządząca przyjmuje ekspansywne podejście do istniejących granic kompetencji rządu i będzie je w pełni wykorzystywać.

Jest prawie pewne, że oczekiwane regulacyjne zmiany będą miały charakter systemowy, i niemal równie prawdopodobne, że niektóre z nich zostaną wprowadzone na słabej podstawie konstytucyjnej. Mówiąc wprost, można się spodziewać, że w odniesieniu do zmian systemowych rząd pójdzie na całość, ponieważ nawet jeśli te zmiany okażą się niekonstytucyjne, jest duże prawdopodobieństwo, że rząd nie poniesie za ich niekonstytucyjność odpowiedzialności, a zmiany będą nie do odwrócenia.

Może się zatem okazać, że niektóre zmiany prawne o charakterze systemowym, nawet jeśli po latach zostaną uchylone, ukształtują rzeczywistość gospodarczą. Uchylenie takie może nastąpić ze względu na ich słabą podstawę prawną (niekonstytucyjność) albo zbyt duże obciążenia podmiotów prywatnych, w tym biznesu, związane z ich wdrożeniem. Niemniej jednak zmiany zamierzone takimi przepisami będą już skonsumowane, a przepisy niekonstytucyjne mogą zostać zastąpione nowymi, które zasadniczo niewiele będą się różniły od tych uchylonych. Jaskółką takiej polityki jest spór o Trybunał Konstytucyjny. Początkowo kwestią sporną był wybór sędziów przez ustępujący parlament w 2015 r. Z czasem spór zaczął się ogniskować wokół zasady podporządkowania władzy wykonawczej wyrokom Trybunału. Rządowa większość parlamentarna twierdzi, że wola polityczna władzy ustawodawczej (Sejmu) jest nadrzędna wobec autorytetu Trybunału i jego wyroków. Zatem zarówno w stosunku do samego Trybunału, jak i prawdopodobnie w innych relacjach prawnych, władza wykonawcza i ustawodawcza będą tak korzystały ze swoich uprawnień, aby w praktyce utrzymać swoją dominującą pozycję wobec władzy sądowniczej.

Obwinianie Trybunału Konstytucyjnego w toczącym się obecnie sporze o blokowanie reform z powodów politycznych jest jedynie wyrazem takiego działania – chęci utrzymania dominacji władzy wykonawczej i ustawodawczej nad sądowniczą. Powyższa obserwacja dotycząca dynamiki sporu o Trybunał Konstytucyjny i argumentacji używanej w tym sporze jest symptomem szerszego zagadnienia. Władze wykonawcza i ustawodawcza prawdopodobnie podejmą systemowe zmiany regulacyjne w takich wrażliwych społecznie obszarach, jak ochrona konsumenta i konkurencji, stosunki pracy czy dostęp do zamówień publicznych, aby zrealizować cele o charakterze politycznym i będą przeciwstawiały argumentom prawnym oponentów tych zmian własne argumenty polityczne. Na przykład bardziej ekspansywna interpretacja i egzekwowanie przepisów antymonopolowych są już omawiane jako sposób na skłonienie do wyjścia lub ograniczenie rozwoju inwestorów zagranicznych w niektórych branżach.

Oprócz wprowadzania gruntownych zmian regulacyjnych jest prawdopodobne, że polski rząd będzie również twórczo reinterpretował istniejące przepisy. Takie reinterpretacje mogą zmienić stosowanie prawa praktycznie z dnia na dzień, czego (pozytywne) przykłady już są widoczne. Na przykład nowy minister finansów polecił organom podatkowym, aby uwzględniały niektóre straty finansowe na instrumentach pochodnych służących zabezpieczeniu ryzyka kursowego jako koszty uzyskania przychodu. Tym samym minister finansów zmienił wcześniejsze stanowisko fiskusa w newralgicznej kwestii skutków podatkowych rozliczania strukturyzowanych opcji walutowych. Obecnie te oczekiwana „dobra zmiana” jest nagłaśniana w mediach, ale może się ona dokonywać nie tylko poprzez powszechnie widoczne działania ustawodawcze, lecz także poprzez „niewidoczne” reinterpretacje przepisów. Konieczna będzie zatem czujność przedsiębiorców, by na czas dostrzec takie niewidoczne zmiany i zarządzić procesem dostosowania się do nich. Jak wyżej wskazano na przykładzie Ministra Finansów wiele z takich zmian może być korzystnych dla biznesu.

Podobna sytuacja może dotyczyć tego, jakie przepisy szczególnie gorliwie organy państwa będą egzekwować. Tak samo bowiem jak można porzucić dotychczasową interpretację przepisu na korzyść innej, władza wykonawcza może – poprzez zmianę zakresu zastosowania przepisu wynikającą z jego nowej twórczej interpretacji – kształtować politykę odnośnie do tego, które przepisy prawa i kiedy będą egzekwowane. Znakiem rozpoznawczym obecnie rządzącej partii było bezpardonowe podejście do przestępczości. W tym kontekście nie jest przypadkiem rozpoczęcie zmian prawnych od zmiany obsady kierownictwa Centralnego Biura Antykorupcyjnego, kompetencji prokuratur zajmujących się szczególnie poważnymi przestępstwami i zmian służących podporządkowaniu prokuratury ministrowi sprawiedliwości. Zmiany te wskazują między innymi na większy nacisk rządzących na ściganie przestępstw gospodarczych i egzekwowanie prowadzenia działalności gospodarczej w pełnej zgodności z przepisami.

### Biorąc byka za rogi

Wyzwaniem wynikającym ze zwiększonej presji regulacyjnej w Polsce jest nie tylko zmiana przepisów prawnych i dodatkowe obciążenia regulacyjne, które się w związku z tym pojawią. Konsekwencją wprowadzanych zmian będzie także ogólnie mniejsza stabilność otoczenia prawnego.

W takiej sytuacji szczególnie ważne staje się docieranie środowiska biznesowego do decydentów rządowych, aby zrozumieć planowane przez nich zmiany i edukować ich w zakresie prawdopodobnych skutków planowanych zmian. Zdarza się, że problemem jest nie samo nowe prawo, ale niezamierzone konsekwencje jego uchwalenia, wynikające ze złej legislacji lub ignorowania uwarunkowań biznesowych, w których prawo funkcjonuje.

Przy reagowaniu na nową politykę regulacyjną ważne jest realistyczne definiowanie celów. Doświadczenie klientów pokazuje, że w przypadku dalekosiężnych regulacji najlepiej jest nawiązać dialog z regulatorem lub prawodawcą na wczesnym etapie projektu, kiedy dyskutowane są jego założenia.



## Dwustronne umowy inwestycyjne: inna forma zaangażowania

Doskonale wiadomo, że w przypadku niektórych zmian prawnych i regulacyjnych perswazja środowiska biznesowego może zmienić stanowisko rządzących jedynie nieznacznie. Czasami dzieje się tak z powodów czysto politycznych, czasami ze względu na dokonywany przez rządzących rachunek ekonomiczny, a niekiedy ze względu na trudności w dialogu biznesu z biurokracją państwową. W takich sytuacjach klienci nieuchronnie muszą stawić czoła niechcianym faktom. Gdy tak się dzieje, ci spośród przedsiębiorców, którzy są równocześnie inwestorami zagranicznymi, mogą chronić swoje interesy za pomocą dwustronnych umów inwestycyjnych (tzw. BIT-ów). Zgodnie z zasadą starożytnych Rzymian, jeśli chcesz pokoju, gotuj się do wojny.

BIT-y to międzynarodowe umowy pomiędzy państwami, które zapewniają obywatelom i firmom z kraju inwestora prawo do wniesienia bezpośredniego roszczenia wobec innego państwa za naruszenia międzynarodowych norm ochrony inwestycji ustanowionych przez te umowy, w szczególności w przypadku wyłączenia bez zapewnienia odpowiedniej i szybkiej rekompensaty lub w przypadku zastosowania wobec inwestycji arbitralnych i dyskryminujących działań. Polska jest obecnie stroną ok. 60 BIT-ów, włączając w to umowy z niemal wszystkimi państwami członkowskimi UE (z wyjątkiem Irlandii, Włoch i Malty), oraz z takimi światowymi potęgami gospodarczymi jak Stany Zjednoczone, Kanada i Chiny. Umowa o ochronie inwestycji stawia inwestora na równi z rządem i oferuje obu stronom dobrze ustrukturyzowaną, formalną możliwość negocjacji i zawarcia ugody przed rozpoczęciem sporu. Aby w możliwie szerokim zakresie skorzystać z ochrony umów o ochronie inwestycji, inwestorzy powinni dokonać tzw. treaty shopping, czyli przeglądu struktury inwestycji w Polsce i sprawdzenia tego, czy ma do nich zastosowanie – i ewentualnie, w jakim zakresie – ochrona odpowiednich umów o ochronie inwestycji.

Niedawno rząd polski ogłosił, że rozważy rozwiązanie dwustronnych umów inwestycyjnych. Ta inicjatywa wywołała pytania, czy nowy rząd zamierza przeprowadzić daleko idące reformy, które mogą być sprzeczne z ochroną inwestycji wynikającą z BIT-ów. Uważamy, że nie ma powodów do obaw. Nawet jeśli Polska podejmie decyzję o rozwiązaniu BIT-ów (co jest na razie jedynie rozważane), jej skutki dla istniejących inwestycji krótkookresowo będą marginalne, jeśli w ogóle jakiegokolwiek. Wynika to z tak zwanych okresów wygaśnięcia ochrony, które w razie wypowiedzenia umowy o ochronie inwestycji przez dany kraj rozszerzają ochronę inwestorów w odniesieniu do istniejących inwestycji na dodatkowy okres, zwykle od 10 do 20 lat. Chociaż Polska ogłosiła, że może się starać negocjować skrócenie lub zlikwidowanie okresów wygaśnięcia ochrony, wątpliwe, by było to skuteczne, albowiem będzie to wymagać zgody innych państw, m.in. Francji, Niemiec, Holandii i USA, z których to państw pochodzi najwięcej inwestorów zagranicznych w Polsce. Uzyskanie przez Polskę takiego skrócenia ochrony inwestycji byłoby bardzo mało prawdopodobne.

Niezależnie od tego, na jakiej podstawie – umowy o ochronie inwestycji czy polskiego prawa lokalnego – będą toczyły się między przedsiębiorcami a władzami rządowymi spory dotyczące nowych regulacji lub stosowania dotychczasowych, obie strony będą poszukiwały jak najkorzystniejszego ich rozwiązania. Zarówno przed sporem, jak i nawet w toku sporu nie tylko wzgląd na krótkoterminowe korzyści, ale przede wszystkim wzgląd na jego dalekosiężne skutki uzasadnia prześwietlenie korzyści i kosztów różnych sposobów jego rozwiązania. Zarówno regulator, jak i podmiot poddawany regulacji grają w długą grę. Zwykle optaca się podjąć chłodno skalkulowane ryzyko i sprawdzić karty drugiej strony, aby się upewnić, czy zasady prawa są rzeczywiście egzekwowane na równych zasadach, lub zasygnalizować, że nadużywanie czyjejs pozycji lub dyskryminowanie może być kosztowną strategią, której najlepiej unikać.

# Pięć lat postępowań grupowych

**Patrick Radzimierski**  
**Partner współkierujący Zespołem**  
**Rozwiązywania Sporów**

W polskich sądach rozpatrywanych jest obecnie tylko kilkadziesiąt tak zwanych pozwów zbiorowych, chociaż ta instytucja istnieje w naszym systemie prawnym już od pięciu lat. To wciąż stosunkowo mało znane narzędzie, zniechęcające długą procedurą wstępną i wąskim zakresem spraw, które obejmuje, choć korzyści z niego płynące mogą być znaczne zarówno dla zainteresowanych, jak i wymiaru sprawiedliwości.



Instytucja postępowań grupowych ma ułatwiać indywidualnym osobom dochodzenie roszczeń od – często silniejszych – pozwanych w ściśle określonych rodzajach spraw. To narzędzie mające wspomagać powodów poprzez ograniczenie barier finansowych i organizacyjnych, które sprawiają, że rezygnują oni z dochodzenia swych racji w sądzie w normalnym trybie, zwłaszcza w przypadku roszczeń o niewielkiej wartości. Aby dana sprawa mogła zostać rozpoznana w postępowaniu grupowym, muszą zostać spełnione określone warunki. Musi się zebrać co najmniej dziesięć poszkodowanych mających takie same roszczenia, oparte na tej samej lub takiej samej podstawie faktycznej.

Ustawa o dochodzeniu roszczeń w postępowaniu grupowym ogranicza katalog spraw, w przypadku których może być zastosowana, do trzech kategorii. Po pierwsze, są to roszczenia konsumenckie, a więc wszystkie sprawy, w których obywatel zawiera umowę z podmiotem profesjonalnym. Po drugie, kwestie odpowiedzialności za produkt niebezpieczny, a więc dotyczące wprowadzenia do obrotu produktu lub substancji stwarzającej ryzyko wyrządzenia szkody. Trzecia kategoria jest najbardziej pojemna i obejmuje odpowiedzialność z tytułu czynów niedozwolonych, czyli odpowiedzialność deliktową, wynikającą wprost z naruszenia obowiązującego prawa tam, gdzie stron nie wiąże umowa, na przykład odpowiedzialność za wypadki komunikacyjne i katastrofy budowlane. W tym trybie odszkodowania dochodzą na przykład poszkodowani w katastrofie budowlanej na terenie Międzynarodowych Targów Katowickich, którzy chcą ustalenia, kto odpowiada za tragedię związaną z zawaleniem się hali, wybudowanej i użytkowanej – ich zdaniem – z naruszeniem prawa. Nie jest do końca jasne, dlaczego ustawodawca zdecydował się wyłączyć z zakresu działania ustawy pewne kategorie spraw, które wydają się stworzone właśnie do trybu grupowego, takie jak spory z zakresu prawa pracy. W tej dziedzinie dochodzi do licznych pozwów całych grup pracowników przeciwko pracodawcy, często w oparciu o identyczne lub bardzo podobne okoliczności. W postępowaniu grupowym nie mogą być też dochodzone żadne roszczenia wynikające z naruszenia dóbr osobistych.

W praktyce większość pozwów, które toczą się w postępowaniu grupowym, obejmuje roszczenie o wydanie grupowego wyroku prejudycjalnego,

czyli przesądzenia odpowiedzialności tylko co do zasady. Grupa występuje zatem do sądu przeciwko domniemanemu sprawcy szkody, wnosząc o ustalenie, że jest on odpowiedzialny za jej wyrządzenie. Sąd nie bada więc indywidualnych roszczeń finansowych, co znacznie upraszcza i skraca postępowanie. Dopiero po wydaniu wyroku, gdy odpowiedzialność jest już przesądzona, każdy z uczestników postępowania może indywidualnie wystąpić o odszkodowanie.

Postępowanie grupowe składa się z trzech faz. Pierwsza to badanie dopuszczalności tego trybu w danej sprawie. Sąd sprawdza, czy spełnione są wymagane przesłanki. Jeśli stwierdzi dopuszczalność postępowania, w fazie drugiej ustalany jest skład grupy. Nie jest ona bowiem zawężona do osób, które wystąpiły z inicjatywą pozwu. Do postępowania mogą się zgłosić kolejni poszkodowani. Sąd, w prasie o zasięgu ogólnopolskim, publikuje ogłoszenia o toczącym się postępowaniu i wzywa wszystkich zainteresowanych do zgłoszenia się w wyznaczonym terminie. Dzieje się tak dlatego, że w Polsce, jak i w większości krajów, poza Stanami Zjednoczonymi, rozpoznawanie takich spraw odbywa się w systemie opt-in. Polega on na tym, że osoba zainteresowana musi w sposób wyraźny zgłosić swój udział w postępowaniu grupowym, aby była nim objęta i dotyczyły jej skutki wyroku. W niektórych systemach prawnych i kategoriach spraw funkcjonuje system opt-out, zakładający, że każda osoba spełniająca określone kryteria przynależności do danej grupy należy do niej niejako automatycznie, na przykład wszyscy nabywcy określonego wadliwego produktu, i aby nie zostać objętym postępowaniem i skutkami wyroku, musi wyraźnie się z niego wyłączyć.

Po weryfikacji osób i ustaleniu składu grupy postępowanie wkracza w trzecią fazę, czyli merytoryczne rozpoznanie sprawy. Warto dodać, że procedura wstępna znacząco wydłuża postępowanie grupowe w stosunku do tradycyjnego postępowania cywilnego. Dwie pierwsze fazy mogą bowiem zająć wiele miesięcy, czasem nawet kilka lat. Zniechęca to potencjalnych powodów do korzystania z tego trybu, choć finalnie uzyskują istotną korzyść, ponieważ sprawę przesądza się w jednym postępowaniu zamiast w wielu identycznych procesach. Taka samą korzyść odnosi wymiar sprawiedliwości.



Zysk ma także wymiar finansowy, ponieważ opłata sądowa wynosi 2 procent wartości dochodzonego roszczenia, a nie 5 procent, jak w zwykłym postępowaniu.

Jeśli już dojdzie do merytorycznego rozpoznania sprawy, to postępowanie zasadniczo toczy się na takich samych zasadach jak w zwykłej sprawie cywilnej. Istotną różnicą dotyczy tego, że sprawy rozpoznaje w pierwszej instancji sąd okręgowy w składzie trzech sędziów zawodowych. Ponadto w postępowaniu zachodzi przymus adwokacko-radcowski, co oznacza, że strony nie mogą występować samodzielnie, tylko muszą być reprezentowane przez fachowych pełnomocników. Co więcej, grupa musi spośród siebie wyłonić tzw. reprezentanta – i to już na etapie wnoszenia pozwu – który składa w jej imieniu wszelkie oświadczenia i wnioski procesowe. Może nim być jeden z członków grupy albo rzecznik konsumentów.

Korzystanie z postępowań grupowych w Polsce jest wciąż nieproporcjonalne do możliwości, jakie daje ta instytucja. Od wejścia w życie ustawy wniesiono mniej niż 200 spraw w tym trybie. Wydaje się, że nowa instytucja potrzebuje więcej czasu, by okrzepnąć w orzecznictwie i w praktyce. Ponadto, wstępne postępowanie trwa zbyt długo, a zakres spraw, w jakich można je wytoczyć, jest w praktyce dość wąski. O rozszerzeniu katalogu, choćby o sprawy pracownicze, mówi się już w środowiskach legislacyjnych. Szerszemu stosowaniu ustawy sprzyja także orzecznictwo Sądu Najwyższego, który stara się możliwie szeroko interpretować przesłanki dopuszczalności postępowania grupowego. Są przykłady spraw, w których sądy pierwszej i drugiej instancji odrzucały pozwy i nie dopuszczały postępowań grupowych, a Sąd Najwyższy tego stanowiska nie podzielił. Tak było ze wspomnianą katastrofą MTK, przy której Sąd Najwyższy wręcz podkreślił, że postępowanie grupowe stworzono właśnie dla tego typu spraw.

W dotychczasowej praktyce ponad połowa postępowań grupowych to sprawy, które dotyczą odpowiedzialności Skarbu Państwa i innych podmiotów publicznych, w tym samorządów. Dość często pojawiają się też postępowania przeciwko instytucjom finansowym. Z różnym skutkiem, ponieważ szumne zapowiedzi medialne często kończą się na etapie składania pozwu.

Przy okazji postępowań grupowych warto wspomnieć o jeszcze jednym zagadnieniu. Patologią, której prawdopodobnie starał się uniknąć prawodawca, zakreślając wąsko ramy postępowania grupowego, są przypadki – obserwowane w innych jurysdykcjach – wykorzystywania pozwów grupowych do tak zwanego szantażu procesowego. Buduje się roszczenia na wąskich podstawach, żeby pozwany, naciskany przez media i skonfrontowany z wizją wieloletniego procesu, zawarł ugodę w obawie o swój wizerunek i straty finansowe. Takie ryzyko istnieje, ale nie powinno ono przesłaniać znaczących korzyści mogących płynąć z efektywnego funkcjonowania instrumentu, jakim jest postępowanie grupowe. Wydaje się jednak, że ramy postępowania grupowego określono w Polsce zbyt wąsko i obecna procedura wymaga poważnej nowelizacji, aby ustawa spełniła nadzieje, które w niej początkowo pokładano.



Patrick Radzimierski  
Partner współkierujący Zespołem  
Rozwiązywania Sporów



# Rozmowy kontrolowane

**Agnieszka Wardak**

**Partner kierująca Zespołem Postępowań Karnych  
i Wewnętrznych**

Nagrania z ukrycia mogą znacząco wpływać na kariery i losy. Także losy spraw prokuratorskich i sądowych. Co jakiś czas czytacie Państwo o ujawnionych sensacyjnych nagraniach ze świata polityki. Fenomen nagrywania dawno opuścił jednak gabinety polityków i lokale gastronomiczne: nagrywanie jest coraz częstsze w codziennym życiu i prowadzeniu działalności. Zdarza się nam widzieć (a także słyszeć) zarejestrowane ustalenia z negocjacji, nagrane sytuacje rodzinne, podsłuchane zachowania pracodawcy i inne. Wbrew obiegowej opinii nagrania są legalne, między innymi, kiedy nagrywający sam uczestniczy w rozmowie będącej przedmiotem nagrania. Będzie ich coraz więcej, zarówno ze względu na ich moc dowodową, jak i niewielką cenę i miniaturyzację sprzętu przy jednoczesnej poprawie jego jakości.



Jeśli pracodawca nagrywa pracowników w miejscu pracy, ale uprzedza ich o tym i ma w tym uzasadniony interes, nie ma podstaw, by kwestionować legalność takiego nagrania. Można uznać, że jest to część przejrzystych, jasno określonych reguł obowiązujących w miejscu pracy. Za uzasadnione należy uznać także nagrywanie rozmów prowadzonych przez działy obsługi klienta i sprzedaży, co ma znaczenie dla firm, które przez telefon zawierają umowy, przyjmują zlecenia czy rozpatrują reklamacje. Co innego, gdy podsłuchiwane są wszystkie rozmowy, niezależnie, z kim pracownik je prowadzi. Taka sytuacja jest niedopuszczalna, gdyż zbyt ingeruje w dobra osobiste pracownika. Trybunał Praw Człowieka w Strasburgu kilkakrotnie wypowiadał się w tej sprawie i ograniczał prawa pracodawcy w tym zakresie.

Niedawno, doradzając w postępowaniu wewnętrznym, rozmawialiśmy z grupą pracowników. Kiedy od pierwszego z nich dostaliśmy nagrania rozmów telefonicznych i spotkań z przełożonym, ucieszyliśmy się, że sprawa będzie prostsza do rozwikłania, skoro mamy taki bogaty materiał. Kiedy jednak nagrania dostaliśmy od czterech kolejnych, z których każdy, jak się okazało, nagrywał swoje rozmowy służbowe, a jeden zainstalował urządzenie podsłuchowe w sklepie prowadzonym przez kolegę, zrobiło się naprawdę nieswojo. Czy to legalne? I czy można wykorzystywać takie nagrania?

Zgodnie z art. 267 kodeksu karnego, kto bez uprawnienia uzyskuje dostęp do informacji dla niego nieprzeznaczonej, otwierając zamknięte pismo, podłączając się do sieci telekomunikacyjnej lub przełamując albo omijając elektroniczne, magnetyczne, informatyczne lub inne szczególne jej zabezpieczenie, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat dwóch.

Tej samej karze podlega, kto w celu uzyskania informacji, do której nie jest uprawniony, zakłada lub posługuje się urządzeniem podsłuchowym, wizualnym albo innym urządzeniem lub oprogramowaniem.

Jednym słowem, karalne jest głównie podsłuchiwanie cudzych rozmów (choć jedynie jeśli przełamane są przy tym pewnego rodzaju bariery technologiczne), ale już nie nagrywanie własnych rozmów bez wiedzy drugiego rozmówcy.

W naszym przykładzie wszyscy pracownicy nagrywali zgodnie z prawem swoje własne rozmowy poza tym, który podsłuchiwał w sklepie. Tu jednak sprawa nie była jednoznaczna, bo podsłuch zainstalowano w ogólnie dostępnym miejscu i każdy klient, który znajdował się w miejscu instalacji, słyszałby te same rozmowy, które zostały nagrane. A więc chyba znowu prawa nie złamano, choć ta sprawa jest już bardziej dyskusyjna i nie na łamy tej krótkiej analizy.

Kluczowa dla wykorzystania nagrania jest jego ocena jako dowodu. Jawne rejestrowanie, za zgodą osób nagrywanych, praktykowane jest od dawna, np. w procesach arbitrażowych. Brakuje regulacji wprost wykluczającej stosowanie nagrań prywatnych jako źródła dowodowego w procesie cywilnym – w doktrynie i orzecznictwie toczy się spór na ten temat, oparty na zasadach współżycia społecznego i tak zwanej teorii owoców zatrutego drzewa, czyli wykorzystaniu dowodów zdobytych w sposób bezprawny. Od niedawna też niedopuszczalne jest w procesie karnym wykorzystanie jako dowodu nagrania uzyskanego za pomocą czynu zabronionego, co wprost wynika z art. 168a kodeksu postępowania karnego.

Wróćmy do naszych pracowników, ochoczo posługujących się sprzętem nagrywającym: finał sprawy był odmienny od założeń. Przełożony pracowników na podstawie nagrań pożegnał się z pracą, kolega prowadzący sklep również, bo był to sklep wprost konkurencyjny wobec działalności naszego klienta, o czym pracownik zapomniał poinformować pracodawcę. Ale to już inna historia z cyklu obiegowych przekonań o istnieniu norm prawnych regulujących daną sferę, w tym przypadku sferę konfliktu interesów.

Zakończę tę krótką notkę jeszcze jedną pouczającą anegdotą z prowadzonej sprawy karnej. Do naszego klienta przyszedł świadek, który powiedział, że w procesie będzie zeznawał przeciwko klientowi, ale jeśli ten mu zapłaci, to zezna wprost przeciwnie. Cóż, naszemu klientowi udało się to nagrać. Nasza sprawa dzięki temu szybko się skończyła.



# Prawo pracy w dobie globalizacji

Zmiana modelu funkcjonowania firm, ich ekspansja międzynarodowa, budowanie sieci na całym świecie, globalizacja zmienia sposób pracy doradców zajmujących się prawem pracy. Ich usługi coraz częściej polegają na przygotowaniu rozwiązań dla różnych krajów, które są potrzebne służbom HR międzynarodowych i globalnych korporacji do sprawnego zarządzania kadrami.

**Rozmowa z Aleksandrą Minkowicz-Flanek**  
**Partner kierującą Zespołem Prawa Pracy**

## W jaki sposób ekspansja zagraniczna firm zmieniła zasady ich współpracy z prawnikami zajmującymi się prawem pracy?

Dyrektorzy HR przyznają, że zarządzanie zespołami rozproszonymi w różnych miejscach globu bywa trudne. Dlatego potrzebują sprawnej pomocy doradczej. W ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy wzrosło zapotrzebowanie na doradztwo transgraniczne. Zarządy firm i szefowie HR chcą odpowiedzi na pytania dotyczące zagadnień obejmujących kilka czy nawet kilkanaście jurysdykcji jednocześnie. Ich rolą w globalnych firmach jest zarządzanie zmianami, koordynowanie wdrożenia skutecznych rozwiązań w regionach, nie krajach. Od doradcy prawnego oczekują, że dotrzyma im kroku, zrozumie potrzeby i wniesie do projektu dodatkową wartość.

## Wiele firm od dawna ma rozproszone struktury organizacyjne. Skąd więc ta zmiana usług, jakich potrzebują przedsiębiorstwa?

Globalizacja to proces. Jeszcze kilka lat temu firmy miały siedziby lub oddziały w kilku krajach, dzisiaj – w kilkunastu lub kilkudziesięciu. A to oznacza, że osoby zajmujące się HR w firmach międzynarodowych mogą najpierw odpowiadać za kwestie kadrowe w pięciu krajach, a po roku już w dwudziestu. Muszą więc umieć koordynować zagadnienia pracownicze nie tylko w Europie, ale na przykład jeszcze w Azji i Ameryce Południowej. W globalnej firmie trzeba zapewnić zgodnie z lokalnym prawem umowy i dokumentację w każdym kraju, w którym zatrudniani są pracownicy. W każdym kraju inne są też koszty pracy, różne warunki zwalniania. Spółka globalna musi to wszystko przewidzieć w planach organizacyjnych i finansowych. Zmiana zadań działów

kadru znajduje bezpośrednie odbicie w sposobie, w jaki my, doradcy, reagujemy na potrzeby klientów. Ostatnio pracowaliśmy dla klienta międzynarodowego, który potrzebował porady w Singapurze – odpowiedzi na dość proste pytanie, ale nie później niż w ciągu doby. Zaznaczył, że jeśli nie dostanie jej w terminie, zwróci się do innego doradcy.

## Czy kancelaria prawna, która nie ma rozwiniętej sieci międzynarodowej, sprosta tym wyzwaniom?

Jest to trudne. Na rynku funkcjonują sieci niezależnych od siebie firm prawniczych, których członkowie wspierają się w takich sytuacjach, jednak ich współpraca oparta jest na dobrej woli wszystkich zainteresowanych. Dla globalnych czy rozwijających się terytorialnie firm ważny jest wysoki i spójny standard usług, co nie jest oczywiste przy współpracy kilku doradców z różnych rynków, mających własne standardy. Skomplikowane może się okazać wybranie jednej osoby z kilku niezależnych kancelarii, aby skoordynowała prace wszystkich, gdy projekt obejmuje przykładowo dziesięć jurysdykcji.

## Czy są sektory, w których rośnie zapotrzebowanie na skoordynowane usługi prawne dotyczące wielu systemów prawnych?

Nie obserwujemy znaczących różnic pomiędzy branżami. Globalizacja to proces obejmujący wszystkie sektory gospodarki. Największe znaczenie ma struktura organizacyjna firmy klienta. Widzimy natomiast, że firmy zwracają się wyraźnie w kierunku rynków wschodnich – od Chin aż po basen Pacyfiku.



# „Zmiana zadań działów kadr znajduje bezpośrednie odbicie w sposobie, w jaki my, doradcy, reagujemy na potrzeby klientów”.

## Jakie zagadnienia prawa pracy są kłopotliwe dla firm globalnych?

Jako przykład można wskazać lokalne regulacje dotyczące czasu pracy w nadgodzinach. Tu istnieją duże różnice. Polskie regulacje są sztywne, co stanowi problem dla klientów z Japonii, Wielkiej Brytanii czy nawet z Niemiec, gdzie są mechanizmy umożliwiające uelastycznienie czasu pracy menedżerów. Są zaskoczeni, że w Polsce – mimo zapisów kodeksu pracy – osobom na kierowniczych stanowiskach może przysługiwać dodatkowe wynagrodzenie za nadgodziny, ryzyko roszczenia przy nieprawidłowej organizacji czasu pracy jest realne, a sądy potrafią uznać żądanie pracownika.

## Nasze prawo pracy jest mniej elastyczne od prawa pracy w innych krajach?

Prawo pracy w Polsce jest dzisiaj elastyczne, jeśli chodzi o formy zatrudnienia. Pomimo narzekań na wysokie koszty pracy w Polsce są w Europie kraje, w których są one znacznie wyższe, a elastyczność mniejsza. Zaskoczenie może też budzić to, że rozwiązanie umowy o pracę przy zwolnieniach grupowych nie wiąże się z tak wysokimi kosztami jak w innych krajach. Jednocześnie dla firm ze Stanów Zjednoczonych niezrozumiałe są liczne ograniczenia i zakazy dotyczące zbierania i przetwarzania danych osobowych pracowników w Europie lub obowiązek przechowywania dokumentacji pracowniczej w formie tradycyjnej.

## A czy menedżerowie zatrudniani są w Polsce na etacie?

Tak, w Polsce zdarza się to bardzo często. Zostało nawet wydane zaskakujące z praktycznego punktu widzenia orzeczenie, które mówi, że zwolniony członek zarządu, jeżeli się okaże, że zwolnienie było wadliwe, może żądać przywrócenia do pracy. Nawet nie odszkodowania, tylko przywrócenia, i nie ma najmniejszego znaczenia, że ktoś inny już pełni tę funkcję. Gdy mówimy klientowi, że takie ryzyko istnieje, czasem jest naprawdę zaskoczony.

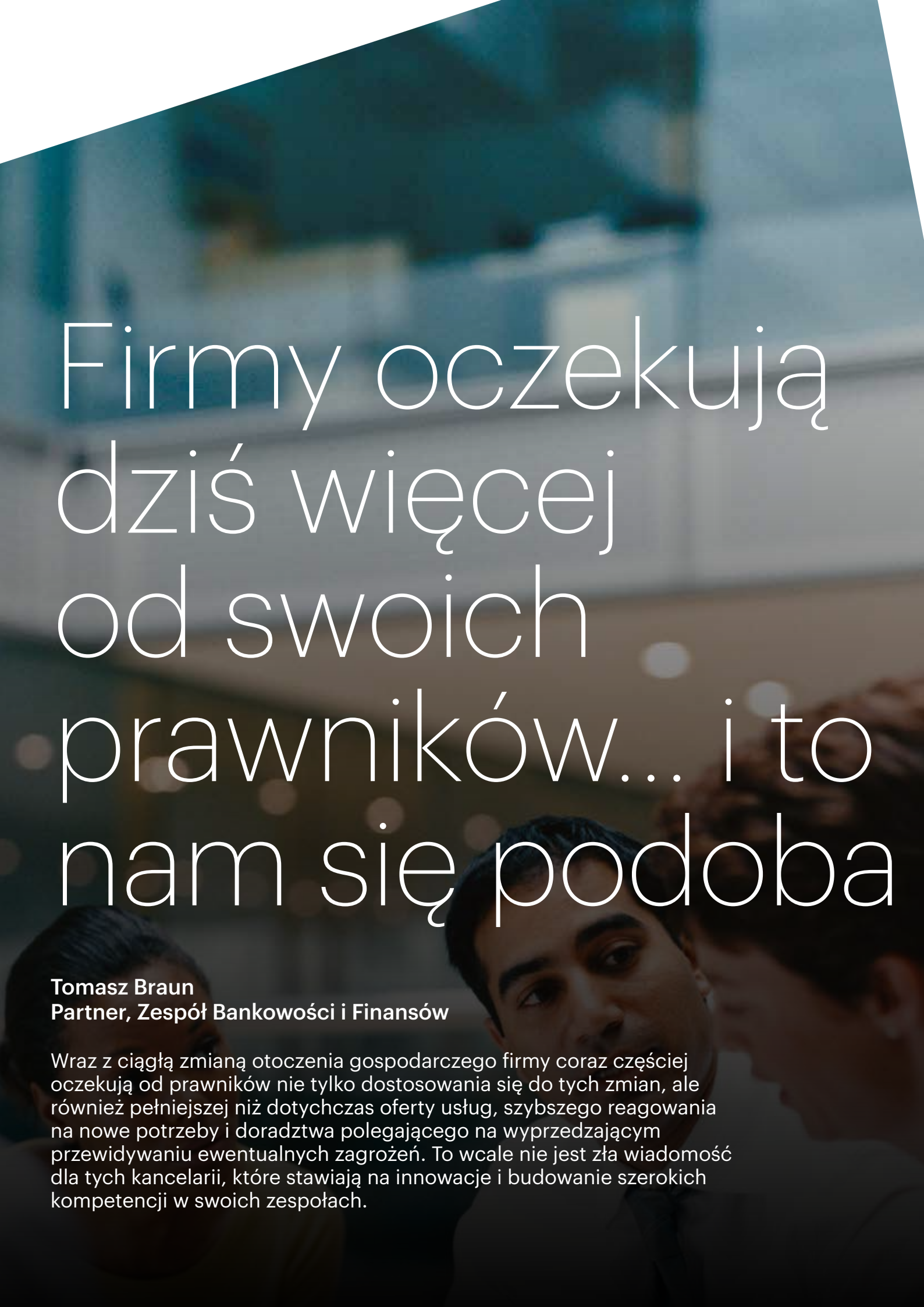
## Jakiego rodzaju wsparcia w obszarze prawa pracy najczęściej oczekują od doradców międzynarodowe firmy?

To bardzo często kwestie związane z restrukturyzacją. Spółka przeprowadza restrukturyzację i zamierza zwolnić pewną część kadry w różnych miejscach Europy, a czasami też poza granicami kontynentu. HR potrzebuje wówczas dobrze skonstruowanego planu działania, z opisem procedur, kosztów i ryzyk, zaprezentowanego w czytelnej, przystępnej formie. W zależności od tego, na ile organizacja sprecyzowała już swoje założenia restrukturyzacji i oczekiwania, taki projekt może trwać od dwóch–trzech tygodni do kilku miesięcy. W szczególności jeśli zmieniają się priorytety w projekcie lub założenia biznesowe restrukturyzacji. Dla mniejszych firm ważnym zagadnieniem może być zatrudnienie ich kluczowych pracowników w kilku państwach jednocześnie, kiedy dzielą oni swój czas i obowiązki pomiędzy kilka państw.

Dzisiaj praktykowanie prawa pracy oznacza znacznie więcej niż kiedyś. Musimy łączyć klasyczne regulacje kodeksowe z podatkami, ubezpieczeniami społecznymi, zagadnieniami korporacyjnymi, a jednocześnie musimy być gotowi, jak nasi klienci, przekraczać granice geograficzne i patrzeć na te zagadnienia szerzej – regionalnie, a czasem i globalnie.

**Aleksandra Minkowicz-Flanek**  
**Partner kierująca Zespołem Prawa Pracy**



The background of the entire page is a blurred photograph of several people in a meeting or office setting. The focus is on the text, which is overlaid on this background. The text is white and uses a clean, sans-serif font. The main headline is split into four lines, and the author's name and title are in a smaller font size below it. A short paragraph of text is at the bottom left.

# Firmy oczekują dziś więcej od swoich prawników... i to nam się podoba

**Tomasz Braun**  
Partner, Zespół Bankowości i Finansów

Wraz z ciągłą zmianą otoczenia gospodarczego firmy coraz częściej oczekują od prawników nie tylko dostosowania się do tych zmian, ale również pełniejszej niż dotychczas oferty usług, szybszego reagowania na nowe potrzeby i doradztwa polegającego na wyprzedzającym przewidywaniu ewentualnych zagrożeń. To wcale nie jest zła wiadomość dla tych kancelarii, które stawiają na innowacje i budowanie szerokich kompetencji w swoich zespołach.



Prędkość przepływu i wieloźródłowość informacji, miliony transakcji dokonywanych w nanosekundach, tysiące stron nowych aktów prawnych i regulacji wydawanych każdego roku, powstawanie alternatywnych do dotychczasowych instytucji gospodarczych, rosnąca presja regulatorów rynków – wszystko to tworzy nowe warunki, w których działać musi biznes. Nie ma żadnego powodu, aby prawnikom ta zmieniająca się rzeczywistość nie odpowiadała. Wystarczy, aby umieli oni dostosować się do niej i, podobnie jak biznes, dostrzec stwarzane przez nią szanse.

Warunkiem jest jednak, żeby prawnicy umieli myśleć i działać tak jak ich klienci. Biznes oczekuje więc dziś od doradców nie tylko rozumienia procesów, ale także zarządzania nimi. Nie tylko odpowiadania na potrzeby klientów, ale również proponowania innowacyjnych rozwiązań. Nie tylko dostrzegania istniejących ryzyk, ale także antycypowania tych ryzyk, które mogą pojawić się w przyszłości. Wreszcie biznes nie chce być wyłącznie informowany o potencjalnych ryzykach, ale oczekuje rozwiązań, które pomogą w ich uniknięciu.

Za zaniedbania w zarządzaniu ryzykami prawnymi wiele instytucji gospodarczych na świecie płaci w ostatnim czasie wysoką cenę. W przypadku instytucji regulowanych są to wielomilionowe (czasem liczone wręcz w miliardach) kary administracyjne. W przypadku innych przedsiębiorstw są to równie duże koszty sporów i ugód zawieranych z klientami. Niestety, w przypadku wielu instytucji jest to i jedno, i drugie. Obowiązkiem prawników działających w interesie swoich klientów jest zaoferowanie takich usług, które polegają na ochronie klientów przed ryzykiem, które już spotkało ich konkurentów.

Słowem, trzeba się dostosować i rozumieć otoczenie, przewidywać i zarządzać ryzykami. Miarą sukcesu jest zarówno to, co udało się osiągnąć, jak i to, czego udało się uniknąć. Nie tylko wartość wygranych sporów, ale także koszty kar i przegranych procesów, których przedsiębiorca nie musiał ponieść, stają się powodem satysfakcji przedsiębiorców i ich prawników. Warto wskazać, że źródłem ryzyk prawnych mogą być nawet z pozoru niepowiązane czynniki: zbyt skomplikowana i nieprzejrzysta struktura organizacyjna, niedostosowane do potrzeb klientów produkty, niewłaściwy sposób ich sprzedaży, brak szczegółowej wiedzy na temat klientów i sposobów działania podmiotów powiązanych, opóźnienia w dostosowaniu się do obowiązków regulacyjnych, zawodne procesy zarządcze, brak kompetencji członków organów zarządzających i nadzorczych, błędy w procedurach wewnętrznych i wiele innych powodów. W każdym przedsiębiorstwie nieco innych.

Co ciekawe i ważne, niektóre przedsiębiorstwa działające na rynkach regulowanych, w tym instytucje finansowe, zobowiązane są obecnie do wdrożenia polityk określających ich „apetyt na ryzyka prawne” (Legal Risks Appetite Statements) wraz z odpowiednim uzasadnieniem. To wszystko w oparciu o specyfikę prowadzonej działalności, z podaniem sposobów mierzenia tych ryzyk i ich kontroli. Dentons chce i może być partnerem w pracy również nad tą grupą zagadnień.

# Łatwiejsze dochodzenie roszczeń z tytułu naruszeń prawa konkurencji

**Anna Gulińska**  
Senior Associate, Zespół Prawa Konkurencji, Regulacji  
i Handlu Międzynarodowego

Jeżeli dostawca lub konkurent przedsiębiorcy nadużywa pozycji dominującej lub jest członkiem kartelu, jego działania mogą wyrządzić przedsiębiorcy szkodę. Do niedawna pozwy o odszkodowanie z tego tytułu pozostawały jednak w Polsce w sferze mitów. Zmienić to ma implementacja unijnej dyrektywy nr 2014/104/UE z 26 listopada 2014 r. Jej celem jest ułatwienie dochodzenia roszczeń odszkodowawczych z tytułu naruszenia prawa antymonopolowego w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Dla firm, które mają kłopoty z kartelami lub innymi praktykami antykonkurencyjnymi, może to oznaczać łatwiejszą drogę do uzyskania odszkodowania, a dla naruszcycieli – większe ryzyko odpowiedzialności cywilnej za zмовy.

Pierwsze przykłady pozwów z tytułu naruszenia prawa konkurencji na drodze cywilnoprawnej w Polsce uwypukliły kilka kwestii, które były kontrowersyjne już w trakcie prac nad dyrektywą. Firma, która chce uzyskać odszkodowanie, musi wykazać wartość poniesionej szkody, czyli oszacować straty (albo brak zysku) z powodu nieuczciwej działalności innych. Nie jest to proste, choćby ze względu na ograniczony wgląd w dokumenty będące w posiadaniu naruszcycieli. W polskiej procedurze cywilnej co do zasady najpierw trzeba złożyć pozew – w nim można żądać od drugiej strony udostępnienia dowodów będących w jej posiadaniu. Takie żądanie musi być przy tym ograniczone do dokumentów, które stanowią dowód istotnych dla procesu faktów.

Innym praktycznym problemem jest znalezienie równowagi między przewyciężeniem takich trudności dowodowych a ochroną poufności informacji przedstawianych organom antymonopolowym we wnioskach leniency, w których naruszcyciele z własnej inicjatywy przyznają się urzędowi do naruszenia i przekazują dowody pozwalające na jego stwierdzenie. Odbywa się to w zamian za całkowite uniknięcie lub istotne zmniejszenie kary finansowej nakładanej przez organ. Z jednej strony dowody i wyjaśnienia przekazane przez naruszcycieli we wnioskach leniency byłyby bardzo ciekawe i pomocne w kontekście pozwów prywatnoprawnych. Z drugiej strony możliwość ich udostępnienia powodom zniechęciłaby przedsiębiorców do składania takich wniosków, które z kolei istotnie przyczyniają się do publicznoprawnego egzekwowania prawa konkurencji.

Kłopoty z dochodzeniem roszczeń w sprawach o naruszenie prawa konkurencji nie dotyczą jedynie Polski. Na razie private enforcement na terenie UE rozkwitł tylko w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Holandii. Implementacja dyrektywy, na którą państwa członkowskie mają czas do 27 grudnia 2016 r., ma ujednoczyć zasady dochodzenia roszczeń w trybie private enforcement i tym samym wyrównać szanse powodów we wszystkich unijnych jurysdykcjach. Kartele i praktyki antykonkurencyjne są bowiem problemem całej Unii Europejskiej – według szacunków Komisji Europejskiej szkody wywołane przez same nielegalne zmony to kwota nawet około 37 miliardów euro rocznie.

Nowe przepisy oznaczają sporo ułatwień, a ich implementacja do naszego porządku prawnego będzie korzystna dla ewentualnych poszkodowanych. Przykładowo ułatwienia w zakresie pozyskiwania dowodów częściowo oparte na instytucjach anglosaskiego systemu prawa mogą być dużą szansą dla jurysdykcji Europy kontynentalnej. Zależy to jednak od tego, czy szansa zostanie wykorzystana, a dyrektywa przemyślanie implementowana. Jeśli to się uda, poszkodowane firmy będą miały łatwiejszy dostęp – pod nadzorem sądowym – do dokumentów, które umożliwią udowodnienie naruszenia i obliczenie szkody. Poszkodowany będzie mógł również w pewnych sytuacjach zawnioskować o udostępnienie mu materiału dowodowego zebranego w postępowaniu prowadzonym przez UOKiK w sprawie danego naruszenia.



Co również istotne, wydłuży się termin przedawnienia do co najmniej pięciu lat, od kiedy poszkodowany uzyskał wiedzę o konkretnych okolicznościach związanych z naruszeniem. Co więcej, termin przedawnienia nie będzie biegł w czasie trwania czynności podejmowanych przez organy antymonopolowe. Nie będzie się też mógł skończyć wcześniej niż przed upływem roku od dnia wydania ostatecznej decyzji w postępowaniu antymonopolowym. Obecnie termin przedawnienia jest o wiele krótszy, co często blokuje przedsiębiorcom możliwość dochodzenia odszkodowań.

Praktyczny wymiar instytucji private enforcement został już dostrzeżony przez największe korporacje z siedzibami na zachodzie Europy czy w Stanach Zjednoczonych. Firmy coraz chętniej wykorzystują tego typu pozwy jako dodatkowe źródło dochodów. Ciekawym przykładem zza naszej zachodniej granicy jest Deutsche Bahn. Ten niemiecki przewoźnik kolejowy chwali się zespołem wyspecjalizowanych prawników, którzy zajmują się tylko i wyłącznie doбором spraw i nadzorem prac zewnętrznych kancelarii właśnie w zakresie dochodzenia roszczeń w trybie private enforcement. Firma utworzyła też stronę internetową, na której informuje o postępach w sprawie dotyczącej odszkodowania, którego dochodzi od członków kartelu na rynku towarowego transportu lotniczego. Suma dochodzona przez Deutsche Bahn pokazuje, że jest o co walczyć – przewoźnik wycenił swoją szkodę na ponad 2 miliardy euro.

Ciekawym przykładem zakończonej niedawno sprawy jest odszkodowanie zasądzone w minionym roku w Holandii. Sąd nakazał HAS Alstom zapłatę 14,1 miliona euro holenderskiemu operatorowi sieci spółki TenneT z tytułu zawyżonych cen stosowanych w związku z udziałem Alstom w kartelu na rynku rozdzielnic w izolacji gazowej.

Również na rodzimym podwórku pojawiły się precedensy – pod koniec 2014 r. Orange Polska i Netia ugodowo załatwiły roszczenia Netii związane z nadużyciem pozycji dominującej przez Orange, które zostało wcześniej stwierdzone w decyzji Komisji Europejskiej. Strony uzgodniły rozliczenie roszczeń przez zapłatę przez Orange Polska na rzecz Netii kwoty 145 milionów złotych netto. Wygląda zresztą na to, że sektor telekomunikacyjny odegra pionierską rolę w rozwoju private enforcement w Polsce, bo obecnie toczy się przed Sądem Okręgowym w Warszawie inna precedensowa sprawa dotycząca naruszeń na rynku telekomunikacyjnym.

Private enforcement może stać się skutecznym narzędziem egzekwowania reguł w zakresie prawa konkurencji na poziomie europejskim i odzyskania środków finansowych przez firmy. Polska, tak jak inne kraje UE, ma na implementację rozwiązań unijnych czas do końca 2016 r. Niezależnie od finalnego kształtu polskich przepisów już teraz można założyć, że nowe rozwiązania wzmocnią pozycję poszkodowanego i wpłyną na wzrost liczby spraw związanych z dochodzeniem roszczeń z tytułu naruszenia prawa konkurencji. Każdy kij ma jednak dwa końce – przy ocenie ryzyk antymonopolowych płynących z różnego rodzaju zachowań rynkowych firmy muszą ważyć już nie tylko ryzyko kar nakładanych przez UOKiK, ale również ryzyko ewentualnych odszkodowań. W dyrektywie przewidziano bowiem zasadę pełnego odszkodowania, a te – jak wskazuje polska i zagraniczna praktyka – mogą być wielomilionowe.







# Drogowa rewolucja

**Igor Ostrowski**

**Partner kierujący Zespołem Prawa Technologii, Mediów  
i Telekomunikacji w Europie**

**Marek TrojnarSKI**

**Counsel, Zespół Prawa Własności Intelektualnej i Nowych  
Technologii**

Choć patrząc na przejeżdżające samochody, trudno w to uwierzyć, już za kilka lat czekają nas rewolucyjne zmiany w sposobie wykorzystywania pojazdów drogowych oraz w ich konstrukcji. Eksperti nie spierają się dzisiaj, czy tytułowa rewolucja nastąpi – co do tego panuje ogólny konsensus – ale jaki będzie jej charakter. Nie ma przy tym wątpliwości, że nadchodząca rewolucja będzie dotyczyć nie tylko technologii, ale i prawa.



Już dzisiaj wizja samochodów autonomicznych – kierowanych bez udziału człowieka – nie jest jedynie klatką z filmu science fiction. Grono firm pracujących nad rozwiązaniami w zakresie pojazdów sterowanych niezależnie od człowieka rośnie. Oprócz gigantów technologicznych, jak Tesla czy Google, zaawansowane badania prowadzą tradycyjni producenci samochodów. Volvo i Nissan zapowiedziały, że ich ambicją jest wprowadzenie w pełni autonomicznego samochodu już w 2020 r. Mercedes-Benz chce, by jego ciężarówki z możliwością prowadzenia przez komputery były produkowane seryjnie za niespełną dekadę.

Między firmami, które chcą na nowo zdefiniować rynek, a podmiotami, które obecnie grają na nim pierwsze skrzypce, ścierają się dwie koncepcje dotyczące stopnia automatyzmu w kierowaniu autem. Propozycje koncernów motoryzacyjnych polegają na częściowym zastąpieniu pracy człowieka komputerem, czyli na współpracy człowiek – maszyna. W rozwiązaniach, nad którymi pracują nowi gracze, częściej planuje się całkowitą eliminację obecności człowieka-kierowcy w pojeździe. Niezależnie od modelu, który ostatecznie się upowszechni, zanim drogowa rewolucja stanie się faktem, będzie trzeba odpowiedzieć na wiele pytań dotyczących między innymi regulacji prawnych.

Pierwszym etapem rewolucji, zapoczątkowanym już w niektórych krajach, jest testowanie samochodów autonomicznych na drogach publicznych. Odpowiednie regulacje zostały już wprowadzone, choćby w Wielkiej Brytanii, Szwecji oraz niektórych stanach USA,

takich jak Nevada i Kalifornia. Dopiero testy ukażą pełny obraz ewentualnych wyzwań technologicznych oraz związanych z nimi problemów prawnych. Niezależnie od ich wyników już dziś można wskazać kilka obszarów wymagających regulacji. Wśród nich najważniejsze wydają się: kwestia rozkładu odpowiedzialności w przypadku awarii lub wypadku samochodu, ochrona bezpieczeństwa i prawa do prywatności uczestników ruchu drogowego.

Obecnie chyba każda regulacja prawa ruchu drogowego na świecie zakłada obecność kierowcy w pojeździe. To na kierującym spoczywają podstawowe obowiązki związane z bezpieczeństwem drogowym, a co za tym idzie – odpowiedzialność: cywilna, karna i administracyjna, za zdarzenia wynikłe z niezastosowania się przez niego do przepisów czy też niezachowania ostrożności na drodze. Co się więc stanie, gdy jego zabraknie?

Obecnie trudno jest przewidzieć, czy zmiany legislacyjne i technologiczne doprowadzą do zupełnego wyeliminowania konieczności przebywania kierującego w aucie. Wydaje się, że w najbliższej przyszłości jest to niemożliwe nie tyle z przyczyn technicznych, ile prawnych, czy też konieczności zapewnienia bezpieczeństwa na drogach (w przemyśle lotniczym, pomimo dużego stopnia automatyzacji, nadal nie zrezygnowano z obecności pilota w kabinie). W przypadku pełnego zautomatyzowania wydaje się, że odpowiedzialność za zdarzenia drogowe zostanie przeniesiona na producentów i dostawców pojazdów mechanicznych i zainstalowanych w nich urządzeń – oczywiście, jeśli określony wypadek lub awaria będzie spowodowana błędami i usterkami technicznymi pojazdu.

# „Możliwości, jakie stwarza wprowadzenie samochodów autonomicznych, to również wyzwania dla ochrony prywatności oraz danych osobowych”.

To nie rozwiązuje jednak wszelkich problemów prawnych. Przez długi czas obok zautomatyzowanych pojazdów w ruchu uczestniczyć będą samochody tradycyjne. Ponadto, w ruchu drogowym zawsze będą brać udział piesi oraz rowerzyści. Powoduje to konieczność zaprogramowania lub „nauczenia” maszyny reakcji na błędy lub łamanie zasad ruchu drogowego przez człowieka, tak aby mogła ona prawidłowo reagować na nieprzewidywalne sytuacje. To problem nie tylko techniczny, ale i prawny. Ustawodawcy będą więc musieli zdecydować, jak będzie wyglądał rozkład odpowiedzialności w przypadku, gdy nieznaczny błąd lub wykroczenie innego kierującego spowoduje poważny wypadek drogowy, dlatego że maszyna nie była w stanie na taki błąd odpowiednio zareagować, choćby nieznacznie łamiąc przepisy drogowe. Z przeprowadzonych testów wynika, że zautomatyzowane pojazdy są bardziej „wrażliwe” i podejmują inne decyzje niż człowiek znajdujący się w takiej samej sytuacji. To doprowadza do nieoczekiwanych zdarzeń. Kto będzie w takim wypadku sprawcą i czy będzie można mówić o przyczynieniu się człowieka lub producenta maszyny do szkody? Powstaje również pytanie, czy prawo powinno przewidywać obowiązek programowania przez producentów samochodów tak, aby w stanie wyższej konieczności podejmowały decyzje formalnie sprzeczne z prawem. Wydaje się to nieuniknione.

Przyszłość niesie ze sobą także problemy natury moralnej. Można wyobrazić sobie sytuacje, w których samochód autonomiczny będzie musiał dokonać wyboru między dobrem kierowcy i pieszego albo rodziny i osoby podróżującej samotnie. Prawotwórcy będą decydować, czy reguły postępowania powinny być podporządkowane zasadzie mniejszego zła, czy pozostawione losowi. Czy nie będziemy mieli do czynienia z dyskryminacją niektórych grup społecznych, w tym kierowców ciężarówek, samotnie podróżujących, motocyklistów? Należy pamiętać, że w przypadku maszyn niemal każda reakcja podlega z góry ustalonym

regułom. Powstaje kolejne pytanie: w jaki sposób zostaną zaprogramowane reakcje samochodów automatycznych i czy sfera ta powinna być w ogóle poddana drobiazgowej regulacji prawnej.

Pozostawienie rozwiązania wszystkich wyżej wymienionych problemów wyłącznie producentom lub ich związkowi wydaje się niemożliwe. Prawdopodobne wydaje się stworzenie zunifikowanych zasad działania samochodów autonomicznych w celu zapewnienia bezpieczeństwa na drogach.

Tytułowa rewolucja może jednak nie doprowadzić do pełnej automatyzacji samochodów. Możliwe, że prawo nadal będzie przewidywało wymóg przebywania kierującego w aucie, który w przypadku problemów mógłby „przejąć stery”. Takie rozwiązanie generuje dodatkowe pytania prawne o granicę i rozkład odpowiedzialności za spowodowane awarie i wypadki. Choć odpowiedzialność za większość incydentów będzie można przypisać konkretnej osobie lub podmiotowi, istnieją sytuacje graniczne, a w przypadku samochodów autonomicznych można wskazać ich wiele. Powstaje więc pytanie, w jakich sytuacjach kierujący będzie obowiązany przejąć kontrolę nad pojazdem. Czy musi cały czas śledzić działania maszyny, czy może pozwolić sobie na odpoczynek? Co w przypadku, gdy kierujący przejmie kontrolę nad pojazdem, a i tak dojdzie do wypadku, lub nie przejmie jej w sytuacji, gdy była taka możliwość i teoretycznie mogłoby to pozwolić na uniknięcie kolizji? Działania legislacyjne regulujące zakres odpowiedzialności człowieka, producenta, dostawcy wydają się nieuniknione.

W zakresie bezpieczeństwa kolejne kwestie wymagające regulacji to choćby możliwość przewożenia przez samochody autonomiczne dzieci bez obecności dorosłych czy też osób nietrzeźwych oraz restrykcje w używaniu samochodu w zależności od pory roku, dnia, obszaru (choćby okolice szkół).

Nierozerwalnie z bezpieczeństwem i zakresem odpowiedzialności za szkody związane jest ubezpieczenie samochodu. Zasady ubezpieczenia będą musiały być dostosowane do nowych reguł podziału odpowiedzialności za kolizje i wypadki. Regulacje będą oczywiście zależne od wprowadzonych rozwiązań technicznych i w drugą stronę, nowe prawo determinować będzie konieczność nowych rozwiązań. Dotyczy to każdej sfery.

Możliwości, jakie stwarza wprowadzenie samochodów autonomicznych, to również wyzwania dla ochrony prywatności oraz danych osobowych, w tym cybersecurity. Nowe oprogramowanie będzie źródłem bezcennych danych o osobie korzystającej z pojazdu oraz innych uczestnikach ruchu drogowego. Tak zbierane informacje mogą być wykorzystywane do ustalenia odpowiedzialności za wypadek, ulepszenia pojazdów przez producentów oraz poprawy bezpieczeństwa na drogach, ale również przez podmioty prywatne w celu prowadzenia marketingu dedykowanego lub nawet przestępców. Dzięki technologicznej rewolucji możliwe stanie się śledzenie osób korzystających z pojazdów, poznanie ich zwyczajów oraz miejsca pobytu. Konieczne będzie uregulowanie, gdzie takie dane będą przechowywane, jak długo, kto będzie miał do nich dostęp oraz w jakich przypadkach i w jaki sposób będą udostępniane. Powstaje również pytanie, jak i kiedy będzie udzielana zgoda na przetwarzanie takich danych i czy konieczna będzie wyraźna zgoda właściciela lub każdej z osób używających pojazdu, czy też samo zajęcie miejsca w samochodzie będzie oznaczało dorozumianą zgodę na przetwarzanie danych oraz co będzie się działo z danymi osobowymi innych uczestników ruchu drogowego zbieranymi za pomocą kamer umieszczonych w pojeździe.

Nowa technologia będzie wymagała również wprowadzenia odpowiednich wymogów w zakresie bezpieczeństwa przechowywania i przetwarzania



danych. Łatwo można sobie bowiem wyobrazić przypadki śledzenia właściciela pojazdu przez przestępców w celu kradzieży pojazdu lub włamania do mieszkania, gdy właściciel w nim nie przebywa. W jaki sposób zabezpieczyć takie dane, to pytanie przede wszystkim techniczne, jednakże prawo nie może pozostać obojętne i musi określić podstawowe standardy i wymogi ochrony danych osobowych w tym zakresie.

Biorąc pod uwagę złożoność tematu, można założyć, że drogowa rewolucja będzie następować stopniowo, wkraczając najpierw do najlepiej do niej przygotowanych krajów rozwiniętych, jak Niemcy, Japonia, Stany Zjednoczone. Już w przyszłym roku na ulice Goeteborga wyjedzie 100 samoprowadzących się samochodów Volvo. To pierwszy na świecie, organizowany na dużą skalę, projekt jazdy autonomicznej. Szwedzkie władze spodziewają się, że w związku z wprowadzeniem niezależnych aut trzeba będzie zmienić część przepisów ruchu drogowego. Które? To pokaże planowany właśnie pilotaż.



# Jednolity rynek cyfrowy: prawdziwa reformacja czy lifting?

**Karol Laskowski**  
**Senior Associate, Zespół Prawa Własności**  
**Intelektualnej i Nowych Technologii**

Budowa jednolitego rynku cyfrowego to cel, który postawiła sobie Komisja Europejska, publikując w maju 2015 r. „Strategię jednolitego rynku cyfrowego dla Europy”. I można by go traktować jako jedno z wielu wyzwań stojących przed Wspólnotą, gdyby nie fakt, że Komisja Europejska podchodzi do realizacji tego celu bardzo ambitnie, przewidując szczegółowy harmonogram prac nad regulacjami kształtującymi rynki e-commerce, medialny oraz telekomunikacyjny. Przedstawione propozycje pokazują, że jednolity rynek cyfrowy ma stanowić filar Unii Europejskiej, ale też, że jest na tym rynku jeszcze wiele do zrobienia.

W ramach prac nad jednolitym rynkiem cyfrowym Komisja Europejska trafnie zdiagnozowała, że konieczne jest zrewidowanie przepisów z zakresu prawa autorskiego, które obecnie na poziomie unijnym uregulowane jest szczerkowo. Istnieje szereg dyrektyw harmonizujących jedynie wybrane zagadnienia dotyczące ochrony własności intelektualnej związane z programami komputerowymi, egzekwowaniem praw własności intelektualnej, działalnością operatorów kablowych i nadawców satelitarnych, a także regulujące funkcjonowanie organizacji zbiorowego zarządzania. Komisja Europejska musi zatem określić, czy możliwe jest stworzenie europejskiego prawa autorskiego lub czy istnieją choćby obszary, gdzie nowe przepisy mogą sprzyjać budowaniu jednolitego rynku.

Stworzenie europejskiego prawa autorskiego wydaje się być głównym celem Komisji Europejskiej w dłuższej perspektywie czasu. Komisja Europejska ostatnio wyraźnie podkreśliła, że w ciągu najbliższych dwóch lat zamierza przyjąć nową dyrektywę unijną, która miałaby regulować trzy istotne kwestie związane z korzystaniem z praw autorskich: przepisy dotyczące jurysdykcji, przepisy dotyczące wyłączeń i ograniczeń w prawie autorskim oraz odpowiedzialność platform internetowych. Regulacje w tych obszarach na pewno są kluczowe dla stworzenia jednolitych ram prawnych umożliwiających dostarczania treści online, ale mogą też oznaczać duże zmiany dla uczestników rynku.

Zaczynając od przepisów dotyczących jurysdykcji, należy zauważyć, że dostawcy usług, którzy chcą dostarczać swoje treści w wielu krajach Unii Europejskiej, podnoszą, że największym problemem

jest dla nich nabywanie licencji od organizacji zbiorowego zarządzania na zasadzie one-stop-shop. Komisja Europejska zdaje sobie z tego sprawę, dlatego też objęła tę kwestię konsultacjami publicznymi dotyczącymi mocno już przestarzałej dyrektywy SatCab (93/83/WE), która nie była zmieniana przez ostatnie 20 lat. Trudno jednak przewidzieć, czy i jakie rozwiązanie zostaną tutaj zaproponowane. Ciekawe będzie zwłaszcza, czy przepisy przyjęte w dyrektywie SatCab, pozwalające zidentyfikować tylko jeden „kraj pochodzenia” na potrzeby przekazu satelitarnego, zostaną po prostu rozszerzone tak, aby objąć dystrybucję internetową, czy też Komisja Europejska zdecyduje się na inne rozwiązanie. Alternatywą może być na przykład instytucja tzw. licencji wieloterytorialnych, która została już wykorzystana na potrzeby dystrybucji muzyki on-line w ramach dyrektywy w sprawie zbiorowego zarządzania prawami autorskimi (2014/26/UE).

Przepisy dotyczące wyłączeń i ograniczeń na poziomie Unii Europejskiej, które obecnie są harmonizowane poprzez przepisy dyrektywy InfoSoc (2001/29/EC), wymagają zdecydowanie bardziej rygorystycznego podejścia, jeśli Komisja Europejska poważnie traktuje utworzenie jednolitego rynku cyfrowego. Na chwilę obecną dyrektywa InfoSoc tworzy tylko pewne ramy prawne pozwalające na przyjęcia odpowiednich wyłączeń i ograniczeń przez państwa członkowskie. W związku z tym każde państwo członkowskie może zdecydować, czy uwzględnić wyłączenia i ograniczenia w prawie krajowym, a jeśli tak, to w jaki sposób to zrobić w świetle wytycznych zawartych w przepisach InfoSoc. Dlaczego to jest ważne?



Jeśli pewne treści udostępniane są poprzez platformę internetową w całej Unii Europejskiej, to może się okazać, że w jednym kraju będzie to legalne, podczas gdy w innych może to prowadzić do naruszenia praw autorskich. Taka sytuacja z pewnością nie zachęca do oferowania treści w Internecie.

Z pewnością nie mniej ważne będą zagadnienia związane z odpowiedzialnością platform internetowych. Głównie dlatego, że przepisy dotyczące tej odpowiedzialności przyjęto ponad 15 lat temu w dyrektywie o handlu elektronicznym (2000/31/WE) i to one od wielu lat kształtowały granice tego, co jest legalne i nielegalne w Internecie. Mimo że granice te stały się dość elastyczne i w ostatnich latach były nieco przesuwane w związku z powstawaniem nowych modeli dystrybucji internetowej, trudno byłoby je teraz ukształtować na nowo. W opinii Komisji Europejskiej jest to jednak niezbędne w celu zapewnienia równowagi między właścicielami praw autorskich a użytkownikami, przy jednoczesnym wspieraniu rozwoju sektora kreatywnego.

O ile powyższe zagadnienia będą dopiero przedmiotem dyskusji i bardziej formalnych wniosków możemy się spodziewać w połowie 2016 r., o tyle w zakresie zwalczania tak zwanego nieuzasadnionego blokowania geograficznego Komisja Europejska przygotowała już projekt rozporządzenia. Projekt ten został opublikowany pod koniec minionego roku, a jego przyjęcie przewidywane jest najpóźniej do końca 2016 r. Reguluje on zasady, na jakich dostawcy usług audiowizualnych mieliby zapewniać odbiorcom przebywającym czasowo za granicą dostęp do wykupionych treści. Wydaje się jednak, że ta kwestia nie tylko nie jest priorytetowa z perspektywy konsumentów i budowy jednolitego rynku, ale, co ważniejsze, może budzić na rynku wiele wątpliwości. Komisja Europejska rozważy już wyjaśnienie niektórych wątpliwości w formie dodatkowych wytycznych, które zostaną opublikowane wraz z nowym rozporządzeniem.

Niemal równolegle do publicznych konsultacji dotyczących dyrektywy SatCab, Komisja Europejska pod dyskusję poddała również dyrektywę o audiowizualnych usługach medialnych (2010/13/UE), która reguluje

zarówno tradycyjne formy nadawania, jak i wszelkie inne formy dostarczania treści poprzez Internet, w tym nadawanie internetowe oraz dostarczanie usług na żądanie. W tym obszarze szczególnie ciekawa wydaje się debata na temat objęcia jurysdykcją poszczególnych państw członkowskich, jak również tych podmiotów, które mają siedzibę poza Unią Europejską, ale umożliwiają dostęp do swoich usług obywatelom Unii Europejskiej. Takie przepisy można już zaobserwować na poziomie krajowym – ostatnio wprowadziła je Litwa. Trudno jednak przewidzieć, czy podobne rozwiązania zostaną przyjęte w dyrektywie o audiowizualnych usługach medialnych. Jeżeli tak, to na przykład dostawcy ze Stanów Zjednoczonych musieliby zapewniać, że ich usługi są zgodne z lokalnymi przepisami w zakresie reklamy, i promować utwory europejskie. Niejasne jest, na ile takie przepisy mogłyby być egzekwowane przez lokalnych regulatorów. Być może, zamiast iść w tym kierunku, warto rozważyć nakładanie jak najmniejszych obciążeń na rodzimych dostawców.

Na tym oczywiście nie koniec, bo w ramach prac nad budową jednolitego rynku cyfrowego Komisja Europejska widzi też konieczność rewizji regulacji w zakresie przetwarzania danych osobowych, gdzie priorytetem jest przede wszystkim przyjęcie unijnego rozporządzenia w sprawie ochrony danych osobowych. Komisja Europejska zapowiada również przegląd regulacji dotyczących ochrony konsumentów, a także bezpieczeństwa cybernetycznego. W bieżącym roku Komisja przedstawi też wnioski w sprawie nowelizacji ram regulacji sektora telekomunikacyjnego, choć ten jest już przedmiotem odrębnych dyskusji dotyczących jednolitego rynku telekomunikacyjnego.

Biorąc pod uwagę zakres regulacji, które Komisja Europejska chce zrewidować w ramach budowania jednolitego rynku cyfrowego, możemy się spodziewać dość istotnych zmian. Trudno obecnie przewidzieć, czy w ich wyniku dojdzie do powstania jednolitego rynku cyfrowego, czy jedynie do odświeżenia dotychczasowych regulacji, ale na pewno warto przyglądać się propozycjom i brać udział w dyskusji, zanim zapadną decyzje.







# Dentons w Polsce

Dentons to największa firma prawnicza w Polsce, obecna na krajowym rynku od 1991 r. Oferujemy klientom usługi ponad 200 prawników, doradców podatkowych i konsultantów zapewniających pełną obsługę prawną i podatkową podmiotom ze wszystkich kluczowych sektorów gospodarki.

Łączymy międzynarodowe standardy obsługi ze znajomością lokalnych przepisów i otoczenia biznesowego. Jesteśmy dla naszych klientów zaufanym doradcą, nastawionym na całościowe rozwiązywanie problemów oraz wspieranie ich rozwoju.

## Sektory

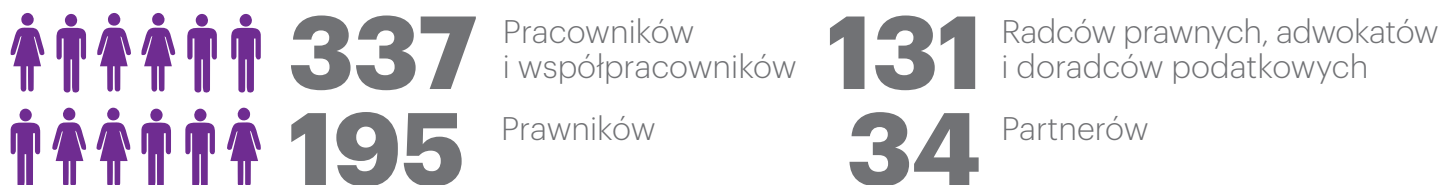
- Energetyka i surowce naturalne
- Instytucje finansowe
- Infrastruktura i PPP
- Lotnictwo i sektor zbrojeniowy
- Nieruchomości
- Private equity
- Przemysł farmaceutyczny i ochrona zdrowia
- Sektor produkcyjny i motoryzacja
- Technologie, media i telekomunikacja

## Obszary prawa

- Bankowość i finansowanie projektów
- Ochrona środowiska
- Postępowania sądowe i arbitraż
- Prawo konkurencji
- Prawo podatkowe
- Prawo pracy
- Prawo spółek, fuzje i przejęcia
- Prawo upadłościowe i restrukturyzacja
- Prawo własności intelektualnej
- Prawo zamówień publicznych
- Rynki kapitałowe



# Fakty i liczby



Wzrost liczby prawników w ostatniej dekadzie



Klientów obsłużonych w 2015 r.



1971 Spraw, nad którymi pracowaliśmy w 2015 r.



Godziny przepracowane dla klientów w 2015 r.

238933



Wyróżnione w rankingach **Chambers Europe 2015** oraz **Chambers Global 2015**

**Chambers Europe Awards for Excellence 2015** – „Firma prawnicza roku w Europie Środkowej i Wschodniej”

Miejsce w najstarszym i największym w Polsce rankingu kancelarii prawniczych dziennika „Rzeczpospolita” po raz czwarty z rzędu we wszystkich kluczowych kategoriach: **liczba prawników, liczba adwokatów i radców prawnych, przychody.**



\*Wszystkie dane odnoszą się do stanu na 31 grudnia 2015 r. Od stycznia 2016 r. trzech prawników awansowało na stanowisko partnera w warszawskim biurze Dentons.



# 25 lat w Polsce: wybrane sprawy

## Inwestycja w największego w Polsce przetwórcę owoców i warzyw

Reprezentowaliśmy paneuropejski fundusz private equity IK Investment Partners w związku z inwestycją w Grupę Agros-Nova, wiodącą grupę spożywczą w Polsce. Wsparcie Dentons obejmowało pomoc przy nabyciu grupy, jej restrukturyzacji i przejęciu marki Fruktus oraz doradztwo przy sprzedaży aktywów na rzecz Grupy Maspex. W jej efekcie właściciela zmieniły dwa zakłady produkcyjne oraz popularne marki spożywcze, takie jak: Łowicz, Krakus, Kotlin, Włocławek, Fruktus i Tarczyn.

## Sprzedaż spółek globalnej grupy hotelowej w Europie Środkowej

Doradzaliśmy Grupie Accor przy zbyciu udziałów w spółkach prowadzących działalność w Europie Środkowej, w tym w Polsce, Rumunii, na Węgrzech oraz w Czechach. Ponadto Accor zawarł z Orbisem generalną umowę licencyjną, na podstawie której Orbis uzyskał prawo do prowadzenia działalności hotelowej pod markami Accor do 2035 r., w 16 krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Nasi prawnicy koordynowali prace przy tej transakcji w szeregu jurysdykcji. Łączna cena, jaką Orbis zapłacił za nabyte udziały, to ponad 140 milionów euro.

## Strategiczna inwestycja w jedną z największych polskich grup mediowych

Doradzaliśmy Grupie Canal+ przy nawiązaniu strategicznego partnerstwa z Grupą ITI i TVN. W ramach współpracy nastąpiło połączenie polskich spółek działających na rynku płatnej telewizji i powstanie platformy cyfrowej nc+. W minionym roku wspieraliśmy Grupę Canal+ przy transakcji zbycia kontrolnego pakietu udziałów w TVN na rzecz Scripps Networks Interactive. Amerykańska firma zapłaciła za pakiet 53 procent akcji TVN 580 milionów euro oraz przejęła zadłużenie rządu 840 milionów euro. Była to największa w Polsce transakcja w sektorze mediów w 2015 r.

## Prestiżowe inwestycje samorządowe w Warszawie

Doradzaliśmy miastu stołecznemu Warszawie w związku ze wszystkimi postępowaniami w zakresie zamówień publicznych prowadzonymi w przedmiocie budowy mostu Marii Skłodowskiej-Curie. Był to jeden z najbardziej prestiżowych i złożonych projektów inwestycyjnych miasta stołecznego Warszawy w ostatnich latach. Nasze usługi obejmowały wszystkie etapy realizacji tego projektu, od planowania i przygotowania projektu, przez weryfikację ofert kontrahentów i wspieranie Komisji Przetargowej, po etap wykonania tego zamówienia publicznego. Ponadto, zlecenie obejmowało kwestie związane z przepisami prawa cywilnego i budowlanego, jak również regulacjami unijnymi, ponieważ inwestycja była współfinansowana przez Unię Europejską. Doradzaliśmy także miastu stołecznemu Warszawie przy projekcie rewitalizacji Krakowskiego Przedmieścia, jednej z najbardziej reprezentacyjnych ulic miasta.

## Rekordowy spór o polską spółkę telekomunikacyjną

Reprezentowaliśmy Vivendi w złożonym, trwającym 11 lat sporze dotyczącym udziałów w Polskiej Telefonii Cyfrowej, operatorze telefonii komórkowej w Polsce. Sprawa obejmowała kilkadziesiąt postępowań sądowych i kilkanaście postępowań arbitrażowych w różnych jurysdykcjach z udziałem ponad 20 kancelarii prawnych. W trakcie sprawy uzyskaliśmy dla klienta najwyższą zasądzoną w historii sporów w Polsce kwotę odszkodowania wynoszącą 1,9 miliarda euro. Na mocy ugody kończącej spór nasz klient otrzymał ostatecznie odszkodowanie w wysokości 1,2 miliarda euro. Był to najdłuższy toczący się tego typu spór w Europie Środkowej, a zarazem najdłuższy trwająca sprawa w ciągu 25 lat istnienia naszej firmy w Polsce.

## Jedno z największych przejęć w sektorze handlu detalicznego

Doradzaliśmy francuskiemu gigantowi sprzedaży detalicznej Carrefour przy zakupie Ahold Polska. W następstwie transakcji Accor przejął 183 supermarkety, 15 minihipermarketów oraz wiele stacji benzynowych. Była to jedna z największych pod względem wartości transakcji w Europie Środkowo-Wschodniej. Warunkowa zgoda na koncentrację była poprzedzona bezprecedensowym postępowaniem przed prezesem UOKiK, podczas którego również reprezentowaliśmy Carrefour. Doradzamy Grupie Carrefour także przy innych sprawach dotyczących działalności na polskim rynku.

## Jedna z najgłośniejszych spraw w historii polskiej farmacji

Reprezentowaliśmy firmę farmaceutyczną Jelfa (obecnie Valeant) w postępowaniach cywilnym, administracyjnym i karnym dotyczących odpowiedzialności za wprowadzenie do obrotu leku Corhydron. Tak zwana afery corhydronowa była jedną z najgłośniejszych spraw w historii polskiej farmacji i dotyczyła wprowadzenia do obrotu niewłaściwej jakości leku, zagrażającego życiu lub zdrowiu wielu osób. Prowadzone przez kilka lat przez prokuraturę śledztwo było jednym z największych w historii – w jego toku zebrano ponad 1000 tomów akt i przesłuchano 15 tysięcy świadków. Ostatecznie śledztwo zostało umorzone.

## Rekordowe transakcje na europejskim rynku telekomunikacyjnym

Doradzaliśmy Europejskiemu Bankowi Odbudowy i Rozwoju w związku z pośrednią inwestycją w spółkę telekomunikacyjną Polkomtel. EBOR zainwestował 200 milionów euro w spółkę celową przejmującą tego operatora telefonii komórkowej. Transakcja sprzedaży akcji Polkomtela spółce Spartan Capital była największą transakcją na europejskim rynku. Wspieraliśmy także EBOR przy nabyciu akcji Cyfrowego Polsatu po

przejęciu spółki będącej właścicielem Polkomtela. Była to największa inwestycja kapitałowa EBOR w Europie Środkowo-Wschodniej.

## Połączenie dwóch instytucji finansowych

Doradzaliśmy Raiffeisen Bank Polska w transakcji fuzji operacyjnej z Polbankiem EFG. Nasze wsparcie objęło przygotowanie części prawnych wniosków do Komisji Nadzoru Finansowego oraz reprezentowanie obu banków w postępowaniu przed KNF o uzyskanie zgody na połączenie, a także pełną obsługę korporacyjną transakcji – przygotowanie planu połączenia, uchwał połączeniowych oraz rejestracji połączenia w KRS. Nowy bank działający pod marką Raiffeisen Polbank posiada ponad 700 tysięcy klientów i 350 oddziałów.

## Sponsoring Euro 2012 – największej imprezy sportowej w historii Polski

Doradzaliśmy koncernowi Coca-Cola w sprawach związanych ze sponsoringiem mistrzostw Europy w piłce nożnej, które odbyły się w Polsce i na Ukrainie. Nasze wsparcie obejmowało między innymi negocjowanie i opracowywanie wszystkich umów, które podpisywał klient w związku z turniejem. W ramach projektu jeden z prawników naszej kancelarii został na stałe oddelegowany do pracy w siedzibie klienta.

## Rekordowa transakcja na polskim rynku nieruchomości i debiut na warszawskim parkiecie

Doradzaliśmy Immofinanz, austriackiej grupie nieruchomościowej, przy sprzedaży Silesia City Center – jednego z pięciu największych centrów handlowo-rozrywkowych w Polsce – za kwotę 412 milionów euro. Była to największa transakcja nabycia zawarta w 2013 r. w Polsce oraz największa sprzedaż pojedynczej nieruchomości z dotychczas przeprowadzonych na polskim rynku. W tym samym roku doradzaliśmy Immofinanz w debiucie na warszawskiej Giełdzie



Papierów Wartościowych. Do obrotu wprowadzono ponad 1,1 miliarda akcji o łącznej wartości rynkowej ponad 3 miliardów euro.

### Zagospodarowanie i eksploatacja złoża ropy naftowej na Morzu Bałtyckim

Doradzialiśmy Lotos PetroBaltic przy inwestycji związanej z przygotowaniem do wydobywania ropy naftowej i gazu ze złoża B8. To pierwszy projekt wydobywczy w formule „project finance” w Europie Środkowej oraz pierwsza transakcja z udziałem Polskich Inwestycji Rozwojowych. Przy tym niezwykle złożonym projekcie pracowali prawnicy Dentons z kilkunastu specjalizacji – od bankowości, ochrony środowiska, energetyki i podatków po pomoc publiczną i zamówienia publiczne. Wydobywanie ropy ze złoża B8 zostało rozpoczęte w 2015 r., a docelowo osiągnie ono poziom maksymalny 5 tysięcy baryłek dziennie. Inwestycja ma istotne znaczenie dla poprawy bezpieczeństwa energetycznego Polski.

### Modernizacja polskiej kolei

Od 10 lat doradzamy spółkom z grupy Stadler Rail, szwajcarskiego producenta taboru kolejowego w związku z udziałem w postępowaniach o udzielenie zamówień publicznych w sektorze pojazdów szynowych, obejmujących pociągi i tramwaje. Łączna wartość postępowań, w których doradzialiśmy Stadlerowi, to około 1 miliard euro. Dotychczas wspieraliśmy Stadlera w realizacji jednego z największych projektów inwestycyjnych w historii PKP InterCity, związanego z dostawą 20 pociągów klasy InterCity oraz w realizacji ambitnego projektu w zakresie kolei regionalnej związanego z dostawą 20 pociągów na rzecz Łódzkiej Kolei Aglomeracyjnej, a także w procesie uzyskania zezwoleń prezesa Urzędu Transportu Kolejowego na dopuszczenie pojazdów do eksploatacji.



Po polskich torach jeździ obecnie ponad 50 pojazdów Stadlera, wszystkie wyjechały na tory z polskiej fabryki koncernu w Siedlcach.

### Największa inwestycja w polskiej energetyce konwencjonalnej

Doradzialiśmy PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna przy największym przetargu w branży elektroenergetycznej w Polsce dotyczącym budowy dwóch nowych bloków energetycznych w Elektrowni Opole. Nasze doradztwo obejmowało między innymi reprezentację PGE w postępowaniu odwoławczym przed Krajową Izbą Odwoławczą od wyniku wyboru najkorzystniejszej oferty, a także w następującym po nim postępowaniu sądowym. W związku z tą samą inwestycją reprezentowaliśmy także bank PKO BP w zakresie wypracowania modelu zaangażowania konsorcjum wykonawczego oraz kluczowych podwykonawców. Budowa elektrowni jest największym projektem infrastrukturalnym w Polsce, jej koszt to ponad 2,5 miliarda euro. Nowe bloki Elektrowni Opole ruszą w 2018 i 2019 r.

### Ponad 10-letni spór w sektorze telekomunikacyjnym

Reprezentowaliśmy duńską spółkę Danish Polish Telecommunication Group jako jeden z pełnomocników w postępowaniu o uznanie i wykonanie wyroku Trybunału Arbitrażowego w Wiedniu przez Telekomunikację Polską. Spór toczył się od 2001 r. i dotyczył interpretacji umowy sprzedaży i instalacji systemu światłowodowego zwanego Łączem Północ-Południe. W wyniku zawartej ugody nasz klient otrzymał odszkodowanie w wysokości 550 milionów euro. Była to sprawa o najwyższej wartości przedmiotu sporu w Polsce dotycząca uznania wyroku sądu zagranicznego.





### Debiut giełdowy największej polskiej firmy informatycznej

Doradaliśmy funduszowi private equity Enterprise Investors w restrukturyzacji oraz sprzedaży udziałów w Asseco Poland – dzisiaj największej spółce informatycznej w Polsce – poprzez pierwszą ofertę publiczną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wprowadzaliśmy także na warszawski parkiet inne podmioty z Grupy Asseco: Asseco Business Solutions oraz Asseco Slovakia.

### Prywatyzacja polskiego sektora energetycznego

Doradaliśmy w większość transakcji prywatyzacji i nabywania spółek sektora elektroenergetycznego w Polsce. Doradaliśmy GDF Suez – jednej z największych grup energetycznych w Europie – w związku z jej zaangażowaniem w prywatyzację i restrukturyzację polskiego sektora elektroenergetycznego, między innymi w zakończonej sukcesem transakcji nabycia Elektrowni Połaniec o mocy 1800 megawatów. Reprezentowaliśmy także Skarb Państwa w procesie prywatyzacji grupy energetycznej Energa, obejmującej swoim zasięgiem północną i centralną Polskę.

### Megatransakcja na rynku nieruchomości w Europie Środkowej

Zespół Prawa Nieruchomości kancelarii Dentons doradzał TPG Real Estate, platformie nieruchomościowej jednej z największych globalnych firm inwestycyjnych TPG, przy nabyciu portfela spółek platformy nieruchomościowej TriGranit Development, wiodącego węgierskiego dewelopera działającego na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. TPG Real Estate przejęło ponad 30 spółek w pięciu krajach, w tym cały portfel lub część TriGranit w Polsce, na Węgrzech, Słowacji, Cyprze oraz

w Chorwacji. Wartość transakcji to ponad 500 milionów euro. To jedna z największych transakcji tego typu w minionym roku w Europie.

### Nabycie i sprzedaż jednego z najbardziej prestiżowych warszawskich biurowców

Doradaliśmy londyńskiemu funduszowi inwestycyjnemu London & Regional Properties przy pozyskaniu finansowania oraz nabyciu biurowca Rondo 1 za ponad 225 milionów euro. W momencie przeprowadzania transakcji była to największa kwota, jaką zapłacono za biurowiec w Polsce. Nasza kancelaria obsługiwała także transakcję sprzedaży tego budynku przez jej kolejnego właściciela, fundusz BlackRock Real Estate, na rzecz Deutsche Asset & Wealth Management za kwotę 300 milionów euro, co było największą transakcją na rynku nieruchomości komercyjnych w 2014 r. Rondo 1 to obiekt klasy AAA przyznawanej budynkom o najlepszej lokalizacji, najnowocześniejszym wyposażeniu i wyjątkowej architekturze. W 40-piętrowym budynku o wysokości 192 metrów ma swoją siedzibę nasza kancelaria, która zajmuje przestrzeń na czterech piętrach.

### Bezpośrednia inwestycja amerykańskiego producenta specjalistycznego papieru

Doradaliśmy firmie SWM, największemu na świecie dostawcy specjalistycznego papieru dla branży tytoniowej, przy szeregu inwestycji na terenie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Kierowaliśmy kompleksowo procesem wprowadzenia inwestora do Polski, w tym prowadziliśmy negocjacje z władzami strefowymi oraz Ministerstwem Gospodarki dotyczące uzyskania pozwolenia na prowadzenie działalności, opracowaliśmy także pełną metodologię rozliczeń związanych z działalnością w specjalnej strefie ekonomicznej. Dodatkowo doradaliśmy również przy

rozszerzeniu działalności oraz kolejnych inwestycjach firmy SWM w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

---

### Rekordowa transakcja sprzedaży największego w Polsce centrum handlowego

Doradzaliśmy Apsys, Foncière Euris and Rallye przy sprzedaży centrum handlowego Manufaktura w Łodzi na rzecz Union Investment Real Estate. Wartość 390 milionów euro transakcja była największą pojedynczą transakcją na rynku nieruchomości komercyjnych w 2012 r. Z blisko 112 500 metrów kwadratowych powierzchni najmu Manufaktura jest obecnie największym, w pełni wynajętym centrum handlowym w Polsce. Projekt, zrealizowany na terenie byłej XIX-wiecznej fabryki włókienniczej, jest dzisiaj jednym z najbardziej rozpoznawalnych symboli miasta.

---

### Międzynarodowa ekspansja największej w regionie firmy prowadzącej sieci restauracji

Doradzaliśmy na rzecz konsorcjum czterech działających w Polsce banków przy finansowaniu rozwoju Grupy AmRest w Polsce oraz Rosji, Czechach, Hiszpanii, USA, Bułgarii, Francji, Serbii, Chorwacji, Słowenii, na Węgrzech, w Chinach, Niemczech oraz Indiach. Wartość transakcji wyniosła ponad 225 milionów euro, a łączna wartość wszystkich finansowań Grupy AmRest, w których uczestniczyliśmy, przekroczyła 436 milionów euro. AmRest to największa niezależna firma prowadząca sieci restauracji w Europie Środkowo-Wschodniej, zarządzająca blisko 850 restauracjami w 12 krajach. Portfolio spółki obejmuje marki takie, jak: KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, La Tagliatella, Blue Frog and Kabb.

---

### Rozwój jednej z największych grup energetycznych w Polsce

Doradzaliśmy Grupie Tauron przy przygotowaniu i prowadzeniu dokumentacji programów emisji obligacji na łączną kwotę ponad 3.2 miliarda euro. Dwa z powyższych finansowań, odpowiednio na kwotę ponad 1.6 miliarda i ponad 1.3 miliarda euro, to największa tego typu transakcja w polskim sektorze energetycznym w historii. Celem emisji było finansowanie wydatków inwestycyjnych grupy w najbliższych latach. Reprezentowaliśmy także Grupę Tauron w związku z umową dotyczącą projektu budowy bloku gazowo-

parowego o mocy 413 megawatów w Elektrowni Łagisza w Będzinie we współpracy ze spółką Polskie Inwestycje Rozwojowe. Oddanie do użytkowania inwestycji o wartości ponad 340 milionów euro planowane jest pod koniec 2019 r.

---

### Największe projekty w zakresie energetyki odnawialnej w Polsce

Doradzaliśmy konsorcjum dziewięciu polskich i zagranicznych banków przy projekcie finansowania budowy i wykorzystania największego zespołu farm wiatrowych w Polsce i Europie Środkowej znajdującego się w okolicach Darłowa w północnej Polsce, o docelowej mocy ponad 250 megawatów. Projekt, składający się z trzech etapów, miał wartość ponad 300 milionów euro. Prawnicy Dentons odegrali kluczową rolę w tym przedsięwzięciu, doradzając bankom finansującym, koordynując prace wszystkich stron transakcji i zaangażowanych w nie prawników z kilku krajów. Od czasu powstania naszej firmy w Polsce doradzaliśmy przy inwestycjach z zakresu energetyki odnawialnej między innymi podmiotom z Japonii, Francji, Hiszpanii, Izraela, Wielkiej Brytanii i Austrii, a łączna moc projektów, w których dotychczas uczestniczyliśmy jako doradcy, przekracza 1000 megawatów.

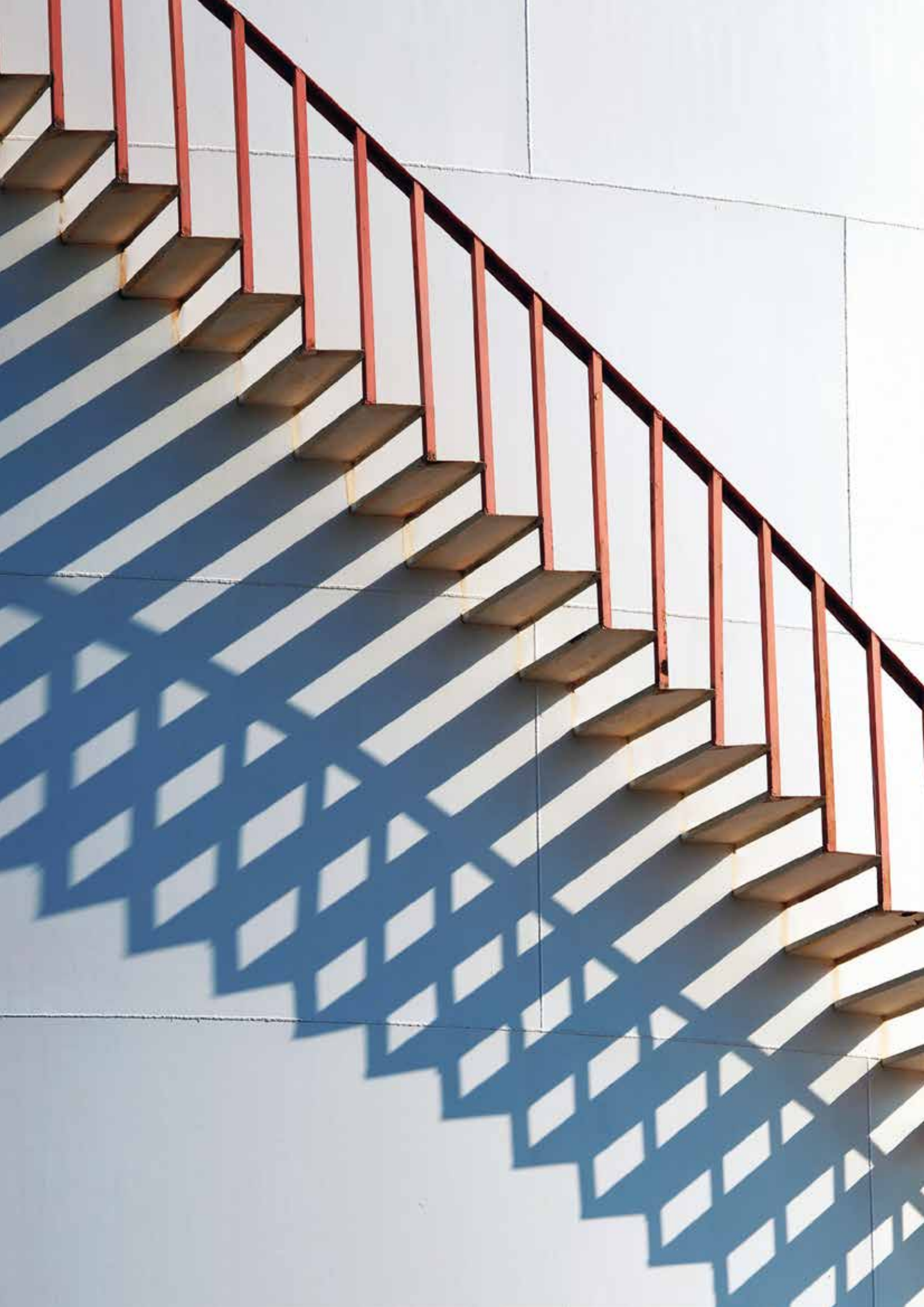
---

### Strategiczne dla Unii Europejskiej inwestycje w sektorze energetycznym

Doradzaliśmy PSE, firmie pełniącej funkcję polskiego operatora systemu przesyłowego, w związku z projektem inwestycyjnym obejmującym budowę połączenia energetycznego pomiędzy Litwą i Polską – LitPol Link. Połączenie umożliwiło Litwie oraz innym państwom bałtyckim włączenie się do systemu elektroenergetycznego Europy Zachodniej. Inwestycja warta ponad 550 milionów euro została wpisana na listę projektów strategicznych Unii Europejskiej. Doradzaliśmy także na rzecz PSE przy nabyciu połączenia elektroenergetycznego pomiędzy Polską a Szwecją – SwePol Link, o wartości 120 milionów euro. Łącze o mocy 600 megawatów stało się projektem łączącym dwóch narodowych operatorów systemu przesyłowego, mającym na celu zwiększenie stabilnego działania sieci energetycznej w Polsce oraz w krajach skandynawskich.

---







# Działalność pro bono

Jeśli czytacie Państwo to opracowanie, prawdopodobnie doradzaliśmy, doradzamy lub będziemy doradzać w Waszych sprawach. Wśród naszych projektów jest wiele takich, w które angażujemy się równie mocno jak w Wasze, ale robimy to pro publico bono. I co roku jest ich więcej. Wierzymy, że działalność na rzecz organizacji pozarządowych i lokalnych społeczności przyczynia się do rozwoju zawodowego i osobistego naszych pracowników i współpracowników, a także daje nam możliwość wpływania na nasze otoczenie.

Warszawskie biuro Dentons było objęte pilotażowym programem wprowadzenia mechanizmów zachęcających prawników do pracy pro bono. Pilotaż był na tyle udany, że na bazie zebranych doświadczeń Dentons wdrożył politykę pro bono na poziomie europejskim. Dzięki rozwiązaniom polegającym na traktowaniu spraw pro bono dokładnie w taki sam sposób jak wszystkich innych, udało nam się w minionym roku uczestniczyć w rekordowej liczbie ciekawych i potrzebnych inicjatyw, a niektóre z nich także współtworzyć.

Współpracujemy na stałe z kilkunastoma organizacjami pozarządowymi o zróżnicowanym profilu.

Świadczymy na ich rzecz pomoc prawną zarówno w drobnych, jak i większych sprawach. Szczególnie cenimy sobie współpracę z organizacjami zajmującymi się systemowymi rozwiązaniami poprawiającymi jakość edukacji, zwalczaniem biedy, poprawą dostępu do dobrego jakościowo doradztwa prawnego, ochroną środowiska oraz promocją wolności obywatelskich. Projekty, w które się angażujemy, mają czasem charakter lokalny – ale są nie mniej ważne – jak sprawa wójta, który swoje zdjęcie z upolowanym ściśle chronionym gatunkiem ptaka umieścił w Internecie, czy blogera opisującego działania lokalnej władzy w niewielkiej gminie, a następnie ściganego jako rzekomy wydawca prasy. W innych przypadkach są to sprawy o charakterze bardziej strategicznym, takie jak porównanie – wspólnie z innymi biurami Dentons – regulacji dotyczących inwigilacji obywateli w poszczególnych krajach. Za działania na rzecz inicjatyw pro bono co roku nagradzamy wybranych prawników.

Dzielimy się naszą wiedzą, ale i wspieramy finansowo. Od trzech lat współpracujemy między innymi z Domem Pomocy Społecznej dla Dzieci w Łące, którego niepełnosprawni podopieczni byli dzięki naszemu pomysłowi i zbiórce funduszy na wakacjach. Teraz budujemy im plac zabaw i planujemy kolejne wakacje. Niezmiernie nas cieszy, że w tę współpracę chce się zaangażować także jeden z naszych klientów.

Serdecznie zachęcam Państwa do włączania się we wszelkiego rodzaju projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a także branie pod uwagę tego aspektu przy wyborze dostawców usług i innych podmiotów, z którymi współpracujecie. Będziecie wówczas architektami odbudowującej się w Polsce tradycji dobroczynności codziennej, nieodświętnej.

## Wybrane organizacje pozarządowe i instytucje, z którymi Dentons współpracował w 2015 roku

- Centrum Pro Bono
- Dom Pomocy Społecznej dla Dzieci w Łące
- Fundacja Dobra Wioska
- Fundacja Efekt Motyla
- Fundacja Family for Family
- Fundacja Katalyst Engineering
- Fundacja na rzecz Ochrony Zwierząt Ius Animalia
- Fundacja Niech Żyją
- Fundacja Polska Młodych
- Fundacja Projekt: Polska
- Fundacja Social Wolves
- Fundacja Starszy Brat, Starsza Siostra
- Fundacja Uniwersyteckich Poradni Prawnych
- Fundacja Valores
- Helsińska Fundacja Praw Człowieka
- Instytut Lecha Wałęsy
- Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych
- Open Society Foundations
- PILnet: The Global Network of Public Interest Law
- Polski Związek Triathlonu
- Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności
- Pracownia na rzecz Wszystkich Istot
- Towarzystwo Zachęty Sztuk Pięknych
- Scottish Ball



**Agnieszka Wardak**  
Partner, członek Globalnego Komitetu Pro Bono













► Dentons to pierwsza na świecie, prawdziwie policentryczna, globalna firma prawnicza. Będąc jedną z 20 firm ujętych w zestawieniu „Indeks Elitarnych Globalnych Firm Acritas 2015”, Dentons rzuca wyzwanie istniejącym standardom obsługi prawnej, oferując innowacyjność i bezkompromisową jakość doradztwa. Dzięki zrozumieniu lokalnych uwarunkowań, kluczowych dla realizacji celów biznesowych, pomyślnego przeprowadzenia transakcji lub zakończenia sporu, Dentons zapewnia przewagę konkurencyjną na coraz bardziej złożonym i globalnym świecie, w społecznościach, w których klienci firmy chcą prowadzić działalność. Teraz, jako największa na świecie firma prawnicza, Dentons tworzy i oferuje rozwiązania biznesowe dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów prywatnych i publicznych, w skali regionalnej, krajowej i globalnej, w ponad 125 lokalizacjach w ponad 50 krajach.

[www.dentons.com](http://www.dentons.com)

Dentons  
Rondo ONZ 1  
00-124 Warszawa  
Polska  
T+48 22 242 52 52  
[warsaw.europe@dentons.com](mailto:warsaw.europe@dentons.com)