

# Współpraca władz samorządowych z podmiotami prywatnymi w świetle obecnie istniejących rozwiązań organizacyjnych i prawnych

Tomasz Piaseczny

*W dniu 28 lipca 2005 roku została uchwalona ustawa o partnerstwie publiczno – prywatnym. Powinna ona rozwiązać problem współpracy na linii samorząd – podmiot prywatny. Jednak ostatnie wydarzenia (z poprzedniej kadencji samorządu), tzn. oskarżenie Prezydenta Miasta Poznania – Ryszarda Grobelnego o zaniżenie ceny sprzedaży gruntu wymagają dodatkowej analizy.*

*Autor prezentuje zalety i wady ustawy o partnerstwie publiczno – prywatnym<sup>1</sup>. Następnie omawia klauzulę *earn out*, czyli uzupełnienie ceny przedsiębiorstwa w późniejszym czasie<sup>2</sup>. W podsumowaniu zostanie przeprowadzona analiza możliwości adaptacji klauzuli *earn out* na bazie ustawy o partnerstwie publiczno – prywatnym w celu uniknięcia niepotrzebnych oskarżeń władz samorządowych o nadużycia.*

## 1. Wstęp

Polska musi sprostać wyzwaniom jakościowym XXI wieku. Jest to sprawa o tyle trudna, iż u schyłku XX wieku kraj nasz przechodził reformy systemowe, tzn. transformację ustrojową. Wśród władz i działaczy samorządowych istnieje świadomość potrzebnych zmian. Również na szczeblu centralnym opracowuje się różne dokumenty mówiące o kierunkach i charakterze zmian, np. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych (Rządowe Centrum Studiów Strategicznych 1999: 5-9) mówi o: cywilizacji informacyjnej<sup>3</sup>, globalizacji rozwoju<sup>4</sup>, ekorozwoju<sup>5</sup>, demokracji<sup>6</sup>. Można zatem stwierdzić, że w Polsce konieczność uwzględniania nowych tendencji światowych jest niekwestionowana i deklarowana zarówno przez centrum jak i władze samorządowe. W gminach konieczność ta wynika przede wszystkim z faktu:

– potrzeby dostosowania do zasad gospodarki rynkowej,

- warunków sięgania po zewnętrzne źródła zasilania, w tym po zadeklarowaną pomoc finansową UE,
- nowych wyzwań jakościowych, umożliwiających podążanie za zmieniającymi się tendencjami europejskimi i światowymi.

Jednak wiele gmin nie jest jeszcze w pełni przygotowanych do spełnienia nowych wyzwań. Brakuje nie tylko infrastruktury telekomunikacyjnej i teleinformatycznej, lecz nawet standardowych usług edukacyjnych i doradczych. Mówi się nawet o tzw. „deficycie dostępu”<sup>7</sup>. Trzeba zwrócić jednak uwagę, że samorządy gminne mogą i powinny stosować różnego rodzaju narzędzia<sup>8</sup> (pojęcie narzędzia jest traktowane jako synonim terminu instrument), które oddziałują na rozwój lokalny (Gail 1979: 12).

Warto w tym miejscu jeszcze wspomnieć, że przez lata teoria rozwoju lokalnego i lokalnej polityki gospodarczej należała do dziedziny niedocenianych przez nauki ekonomiczne. W głównej mierze wiąże się to z dokonaną oceną przeobrażeń strukturalnych w ostatnim ćwierćwieczu, którym towarzyszą nowe tendencje rozwoju. Wśród nich – oprócz wymienionych przeze mnie na początku wstępu – za najważniejsze uznaje się wzrastającą rolę otoczenia i poziomych powiązań sieciowych (Pietrzyk 1995: 13). Te tendencje stanowią ważne relacje między kapitałem a układem terytorialnym (Gorzelałak 1995):

- rosnące znaczenie jakości środowiska lokalnego, w tym jakości zagospodarowania przestrzennego i zasobów ludzkich, ich innowacyjności oraz poziomu wiedzy i kwalifikacji,
- ograniczona wielkość kapitałów jednoznacznie sugeruje, że to układy lokalne i regionalne ubiegają się o kapitał, a nie odwrotnie, kapitał z rozważą dokonywać wyborów lokalizacyjnych spośród

wielu alternatyw (Komisja Europejskich Wspólnot 1991: 14).

Liczne badania dowiodły, iż procesy innowacji zależą od lokalnych uwarunkowań i ich specyficznych charakterystyk (Perrin 1995: 10). Konkluzja ta wskazuje, że proces rozprzestrzeniania się innowacji nie jest jednokierunkowy i zależy często od współpracy podmiotu gospodarczego z jego lokalnym otoczeniem. Ponieważ potencjał innowacyjny gminy bądź układu lokalnego kształtuje się różnie i podlega różnym ocenom i naciskom należy to wziąć pod uwagę w układzie przestrzennym planowania inwestycji czy rozwoju gminy.

Aktywna postawa samorządu lokalnego pozwala osiągnąć wytyczone cele z użyciem różnych instrumentów lokalnej polityki gospodarczej. Pojawia się więc problem wyznaczenia instrumentów kształtujących korzystne warunki rozwoju i promowania lokalnej przedsiębiorczości. Dokonanie trafnego wyboru narzędzi wymaga rozpoznania bardzo złożonych uwarunkowań społeczno-ekonomicznych w ujęciu lokalnym. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na to, że procesy zachodzące w układzie lokalnym w dużym stopniu wpływają na sytuację w skali globalnej. Tworzenie i poszerzenie zbioru narzędzi oddziaływania na procesy rozwoju lokalnego odbywa się poprzez weryfikowanie ich w procesie sterowania. W zasadzie możemy mówić o narzędziach kreowanych w sferach prawnej i politycznej, respektujących prawa gospodarki. Część z nich powstaje na drodze swobodnej gry sił rynkowych i jest adoptowana do potrzeb konkretyzowanej polityki władz lokalnych. Prawa rynku często znajdują swoje dalsze usankcjonowanie prawne w celu nadania im charakteru parametrów i norm stabilizujących cykliczny z natury charakter gospodarki rynkowej. Bardzo ważnymi narzędziami rozwoju lokalnego, które ułatwiają władzom samorządowym gmin poszukiwanie kapitału i partnerów rozwoju lokalnego, mogą być wymieniona wcześniej ustaw o partnerstwie publiczno – prywatnym i klauzula *earn out*.

## 2. Ustawa<sup>9</sup> o partnerstwie publiczno-prywatnym<sup>10</sup>

Wymieniona w tytule tegoż rozdziału ustawa w art. 1 ust. 2 mówi, że partnerstwo publiczno prywatne jest to oparta na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym

współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, jeżeli odbywa się na zasadach określonych w ustawie. Przedmiotem tej umowy jest realizacja przez partnera prywatnego przedsięwzięcia za wynagrodzeniem na rzecz podmiotu publicznego.

Warto zwrócić uwagę na dwa określenia, a mianowicie „przedsięwzięcie” oraz „za wynagrodzeniem”. W art. 4 ust. 4 wspomnianej ustawy wprowadzono zamknięty katalog rodzajowych przypadków „przedsięwzięcia”, stanowiąc, że przedsięwzięcie oznacza:

- zaprojektowanie lub realizację inwestycji w wykonaniu zadania publicznego,
- świadczenie usług publicznych przez okres powyżej 3 lat, jeżeli obejmuje eksploatację, utrzymanie lub zarządzanie niezbędnym do tego składnikiem majątkowym,
- działanie na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego, w tym rewitalizacji albo zagospodarowania miasta lub jego części albo innego obszaru, przeprowadzone na podstawie projektu przedłożonego przez podmiot publiczny lub połączone z jego zaprojektowaniem przez partnera prywatnego, jeżeli wynagrodzenie partnera prywatnego nie będzie mieć formy zapłaty sumy pieniężnej przez podmiot publiczny,
- przedsięwzięcie pilotażowe, promocyjne, naukowe, edukacyjne lub kulturalne, wspomagające realizację zadań publicznych, jeżeli wynagrodzenie partnera prywatnego będzie pochodziło w przeważającej części ze źródeł innych niż środki podmiotu publicznego.

Wprowadzenie zamkniętego katalogu – jak mówi M. Rudnicki – nie było pomysłem trafnym, gdyż wskazane w katalogu rodzaje przedsięwzięć mogą z czasem nie obejmować wszystkich sposobów realizacji zadań publicznych, co jest związane z intensywnym rozwojem różnych nowych form działalności gospodarczej. Takie ograniczenie może okazać się poważną barierą w realizacji niektórych projektów PPP. Wystarczyłoby, żeby ustawodawca dodał zwrot „w szczególności”, co stworzyłoby bardziej elastyczną formułę interpretowania tego, co może być przedsięwzięciem realizowanym w ramach ustawy. Przy tym można byłoby wykluczyć przedsięwzięcia, które nie mogą być przedmiotem PPP, np. przekazanie do wykonania partnerowi pry-

watnemu przygotowania projektów aktów normatywnych lub rozstrzygnięcia w indywidualnych sprawach z zakresu administracji publicznej (Rudnicki 2005).

Użyte przez ustawodawcę w art. 2 ust. 1 ustawy o pp-p sformułowanie „za wynagrodzeniem” niepotrzebnie zawęża katalog relacji gospodarczych, jakie mogą powstać pomiędzy partnerami danego przedsięwzięcia. W określonych sytuacjach może bowiem pojawić się możliwość realizacji przez podmiot prywatny przedsięwzięcia niekoniecznie za wynagrodzeniem. Warto chociażby zauważyć, że kodeks spółek handlowych zakłada obecnie możliwość tworzenia spółek z o.o. w celach niezarobkowych. Mogą być na przykład powoływane przez różnego rodzaju instytucje dysponujące środkami finansowymi wspierającymi cele proekologiczne. Tego typu spółki mogą prowadzić działalność gospodarczą, ale nie w celach zarobkowych. Podmiot taki, realizując swoje cele statutowe i wydatkując środki finansowe, nie w formie dotacji, ale w formie instrumentów gospodarczych, na cele proekologiczne, niekoniecznie będzie chciał uzyskać wynagrodzenie. Wydaje się, że obecny zapis w ustępie 1 artykułu 2 ustawy tworzy niepotrzebną barierę dla tego typu działań gospodarczych.

Być może – jak pisze M. Rudnicki – trafniejszym rozwiązaniem byłoby ustalenie brzmienia tego przepisu w sposób następujący (Rudnicki 2005):

- „Art. 2.1. Przedmiotem umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym jest realizacja przez partnera prywatnego przedsięwzięcia za wynagrodzeniem na rzecz podmiotu publicznego, z zastrzeżeniem ust. 3,
- Partner prywatny poniesie w całości albo w części nakłady na realizację przedsięwzięcia, o których mowa w ust. 1, lub zapewni ich poniesienie przez inne podmioty,
- W przypadku gdy podmiot gospodarczy jest podmiotem prowadzącym działalność o celach niezarobkowych, wówczas przedmiotem umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym może być realizacja przez partnera prywatnego przedsięwzięcia na rzecz podmiotu publiczno bez wynagrodzenia”.

Zgodnie z art. 2 ust. 2 ustawy o pp-p partner prywatny ponosi w całości albo w części nakłady na realizację przedsięwzięcia lub zapewnia ich poniesienie przez inne

podmioty. Partnerstwo publiczno-prywatne może stanowić sposób realizacji przedsięwzięcia, jeżeli przynosi to korzyści dla interesu publicznego przeważające w stosunku do korzyści wynikających z innych sposobów realizacji tego przedsięwzięcia. Pozytkiem dla interesu publicznego jest w szczególności oszczędność w wydatkach, podniesienie standardu świadczonych usług lub obniżenie uciążliwości dla otoczenia (Rudnicki 2005). Przytoczona ogólna definicja, która merytorycznie określa cechy PPP, podkreśla, że jest to współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, oparta na umowie, która służy realizacji zadania publicznego. Partnerstwo publiczno-prywatne z kolei to metoda przeprowadzenia przedsięwzięcia publicznego razem z podmiotem prywatnym lub przez samego partnera prywatnego, przy uwzględnieniu kilku podstawowych założeń, z których najważniejszym jest to, że ta forma wykonania zadania publicznego ma przynieść korzyści dla interesu publicznego przeważające w stosunku do innych sposobów wykonania danego zadania publicznego czy konkretnego przedsięwzięcia, przy czym podstawą oceny, że tak właśnie jest, mają być szczegółowe analizy. Ponadto to partner prywatny ma ponieść nakłady na wykonanie przedsięwzięcia będącego przedmiotem PPP lub zapewnić ich poniesienie przez osoby trzecie, a przy tym uzyskać od podmiotu publicznego wynagrodzenie. Autorzy projektu ustawy podkreślali, że w założeniach, PPP nie miało przybrać cech nowej umowy nazwanej, lecz miało być rozumiane raczej jako nowy sposób, czy też organizacja, przeprowadzenia przedsięwzięcia publicznego w ramach umowy zawierającej niezbędne elementy w zakresie rozkładu ryzyk między stronami. W związku z tym, że PPP może przyjmować zróżnicowane formy prawne (w ramach stosunku umownego), autorzy projektu położyli główny nacisk na określenie trybu i zasad współpracy między partnerami prywatnymi i publicznymi, w tym na zasadnicze postanowienia umowy, na jakich opiera się partnerstwo (Druk sejmowy nr 3/74).

W związku z tym należy zauważyć, że definicja partnerstwa publiczno-prywatnego w rozumieniu ustawy składa się z dwóch elementów:

- samej umowy, zawierającej określone postanowienia co do zasad realizacji określonego przedsięwzięcia,

- procedury dochodzenia do tej umowy, co stanowi konstrukcyjny element PPP.

Taki zamysł autorów projektu ustawy dotyczący formalnych aspektów umowy należy ocenić pozytywnie. Bardzo trudno byłoby bowiem skonstruować nowy typ umowy nazwanej (np. umowa PPP) na gruncie kodeksu cywilnego z tego względu, że umowa PPP zawiera cały szereg postanowień właściwych dla innych typów umów, np. dla umowy dzierżawy lub leasingu, umowy zlecenia, umowy o roboty budowlane, czy też umowy sprzedaży. Elementy charakterystyczne dla tej umowy dotyczą:

- podmiotów – stron umowy w zakresie zdolności do zawarcia umowy tego typu,
- przedmiotu umowy,
- obowiązków stron umowy w zakresie realizacji przedsięwzięcia publiczno – prywatnego.

W związku z tym, że istota umowy PPP zakłada występowanie elementów różnorodnych umów, nie jest celowe tworzenie nowego typu umowy nazwanej na gruncie kodeksu cywilnego.

Przedmiotem ustawy jest określona forma (partnerstwo publiczno – prywatne) realizacji zadań publicznych. Ustawa nie ma na celu wprowadzenia administracji publicznej na obszary leżące poza jej zakresem działania. Dlatego też PPP z punktu widzenia podmiotu publicznego dotyczy zadań, do realizacji których zobowiązują lub upoważniają przepisy odrębnych ustaw.

Podmiot zainteresowany realizacją określonego przedsięwzięcia w ramach PPP może zgłosić wniosek do podmiotu publicznego z propozycją realizacji tego przedsięwzięcia (art. 10 ustawy o pp-p). Przed podjęciem decyzji o realizacji określonego przedsięwzięcia w ramach PPP podmiot publiczny sporządza analizę tego przedsięwzięcia w celu określenia jego efektywności oraz zagrożeń związanych z jego realizacją (art. 11 ustawy o pp-p). Jeżeli z przeprowadzonej analizy wynika, że przedsięwzięcie, choćby w części, wymaga finansowania z budżetu państwa, zgodę lub odmowę zgody na realizację takiego przedsięwzięcia wyraża minister właściwy do spraw finansów publicznych w terminie 60 dni od dnia otrzymania wniosku. Zgoda czy odmowa nie jest decyzją administracyjną (art. 12 ustawy o pp-p). Informację o planowanej realizacji określonego przedsięwzięcia na zasadach właściwych dla PPP ogłasza się

w Biuletynie Zamówień Publicznych i Biuletynie Informacji Publicznej (art. 13 ustawy o pp-p). Do wyboru partnera prywatnego i umów o PPP w zakresie nieuregulowanym w ustawie stosuje się odpowiednio przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych (art. 14 ustawy o pp-p).

Najkorzystniejsza w rozumieniu ustawy o pp-p jest oferta, która przedstawia najkorzystniejszy bilans wynagrodzenia i innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu przedsięwzięcia. W przypadku wystąpienia okoliczności uniemożliwiających realizację przedsięwzięcia przez dotychczasowego partnera prywatnego podmiot wybrany w trybie właściwym dla wyboru partnera, może wstąpić w całość albo część praw i obowiązków dotychczasowego partnera prywatnego, wynikających z umowy o PPP. Do czasu wstąpienia w prawa i obowiązki partnera prywatnego podmiot publiczny może zlecić wykonanie obowiązków partnera prywatnego w trybie art. 66 ustawy Prawo zamówień publicznych, na okres nie dłuższy niż 12 miesięcy (art. 27 ustawy o pp-p).

Uczestnictwo podmiotu publicznego w przedsięwzięciu może polegać na wniesieniu wkładu własnego lub uiszczeniu wynagrodzenia. Zgodnie z art. 4 pkt 6 ustawy o pp-p wkład własny podmiotu publicznego może polegać w szczególności na:

- sfinansowaniu części kosztów realizacji przedsięwzięcia, w tym dopłaty do usług świadczonych przez partnera prywatnego w ramach przedsięwzięcia,
- wniesienie przedsięwzięcia w rozumieniu art. 551 Kodeksu cywilnego, nieruchomości lub rzeczy ruchomej, licencji i innych wartości niematerialnych lub prawnych, jeżeli służą realizacji przedsięwzięcia.

Wkład własny jest przekazywany partnerowi prywatnemu lub spółce powołanej do realizacji PPP z przeznaczeniem na cele określone w umowie o PPP. Przekazanie wkładu własnego może nastąpić w szczególności w formie darowizny, sprzedaży (z zastrzeżeniem odkupu), użyczenia, użytkowania, najmu albo dzierżawy (art. 9 ustawy o pp-p). Należy także zaznaczyć, że zgodnie z art. 13 ust 1a ustawy o gospodarce nieruchomościami<sup>11</sup> nieruchomość może być także przekazywana nieodpłatnie w drodze umowy, w tym również w formie darowizny, partnerowi prywatnemu lub spółce kapitałowej związanej przez

podmiot publiczny i partnera prywatnego w celu realizacji umowy o PPP, jako wkład własny podmiotu publicznego w celu realizowania zadań publicznych w ramach PPP.

Z kolei zgodnie z art. 4 pkt 7 ustawy o pp-p wynagrodzenie partnera prywatnego jest to prawo partnera prywatnego do pobierania pożytków lub uzyskiwania innych korzyści z przedsięwzięcia lub zapłaty sumy pieniężnej przez podmiot publiczny.

Umowa o PPP może przewidywać, że w celu jej wykonania podmiot publiczny i partner prywatny zawiąże spółkę kapitałową. Cel i przedmiot działalności spółki nie może wykraczać poza zakres określony umową o PPP. Podmiot publiczny będący organem administracji rządowej, który zawiązał spółkę, wykonuje prawa z należących do Skarbu Państwa udziałów lub akcji w tej spółce. W umowie o PPP strony mogą ustalić termin i warunki, na jakich podmiot publiczny nabeędzie, po zakończeniu wykonywania umowy o PPP, udziały lub akcje posiadane przez partnera prywatnego we wspólnej spółce (art. 19 ustawy o pp-p). Po zakończeniu wykonywania umowy partner prywatny lub spółka przekazuje podmiotowi publicznemu składnik majątkowy będący przedmiotem umowy o PPP, w stanie nieporoszonym, z uwzględnieniem jego zużycia wskutek prawidłowego używania, chyba, że umowa o PPP stanowi inaczej (art. 25 ustawy o pp-p).

### **3. Klauzula *earn out*, czyli uzupełnienie ceny przedsiębiorstwa w późniejszym czasie**

Na wstępie niniejszych rozważań należy uczynić pewną uwagę ogólną. Wyraz „przedsiębiorstwo” w tytule artykułu i stosowany w dalszych wywodach jest używany w swoim znaczeniu funkcjonalnym, tzn. dla określenia zawodowej działalności gospodarczej, prowadzonej w celach zarobkowych. Wedle naszego prawa handlowego, kapitałowe spółki handlowe prowadzą taką działalność, co znajduje wyraz w obowiązujących przepisach kodeksu handlowego (Poźniak-Niedzielska 2000). Tak więc umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (zwana dalej spółką z o.o.) winna określać przedmiot działalności spółki, przez co z reguły rozumie się skonkretyzowanie rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej (Kidyba 1999: 87 i nast.). Co się tyczy spółki akcyj-

nej, to wprawdzie może być ona utworzona w każdym prawnie dozwolonym celu, ale nader często znajduje zastosowanie jako prawna forma organizacyjna prowadzenia przedsiębiorstwa pojmowanego jako określona działalność gospodarcza (Szajkowski 1994: 819–821). Z tych względów skrót myślowy, polegający na używaniu wyrazu „przedsiębiorstwa” w tym samym funkcjonalnym znaczeniu, wydaje się uzasadniony również w odniesieniu do tej spółki. Cena przedsiębiorstwa w chwili jego zbycia może dokładnie nie odzwierciedlać jego rzeczywistej wartości, którą uzyska ono w razie zrealizowania się spodziewanych zysków, będących następstwem dokonanych wcześniej inwestycji, pozyskania nowych rynków lub zapowiedzianej obniżki niektórych kosztów, a zatem wystąpienia tych wszystkich czynników, które w chwili zbycia są niejako „w zarodku”. Jeżeli takie pozytywne okoliczności są z punktu widzenia zarówno zbywcy, jak i nabywcy oczywiste i wystarczająco pewne, strony oczywiście mogą uwzględnić je przy ustalaniu ceny. Jeżeli jednak dla nabywcy ich oczywistość nie przedstawia się równie przekonująco jak dla zbywcy, strony mogą również ustalić cenę podzieloną jakby na dwie części: pierwsza jest uiszczana w momencie dokonywania czynności zbycia, druga zaś po upływie z góry określonego terminu, z reguły ma wysokość zmienną, gdyż stanowi funkcję uzyskanych rezultatów ekonomicznych. Oto w pewnym modelowym uproszczeniu treść klauzuli *earn out*, która zaczyna odgrywać coraz większą rolę w tego rodzaju transakcjach uwzględniających zmiany wartości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – jego cenę, w okresie przeciętnie od jednego do pięciu lat od daty zbycia, nazywanym okresem przejściowym lub okresem *earn out* (Poitrinal 1999). Wyrażenie „*earn out*” oznacza, że zbywca, który utracił kontrolę nad działalnością spółki (a zatem jest *out*), korzysta jednak (*earn*) z rezultatów zmian, jakie są następstwem okoliczności, które powstały jeszcze przed zbyciem przedsiębiorstwa. W praktyce występuje jeszcze inny wariant tej klauzuli, która może znaleźć zastosowanie w sytuacji odwrotnej, tzn. wtedy, gdy nabywca uważa, że dochody przedsiębiorstwa mogą się w przyszłości zmniejszyć, a zatem uzależnia pewną część ceny od przyszłych rezultatów, żeby zmniejszyć ryzyko dewaluacji przedsiębiorstwa. Zdarza się również,

że nabywca przedsiębiorstwa pragnie, by zbywca w dalszym ciągu pozostał współpracownikiem przedsiębiorstwa, zwłaszcza wtedy, gdy osiągnięcia ekonomiczne zależne w dużej mierze od jego wiedzy i szczególnych kompetencji, których nie posiadał jeszcze nabywca, a czasami także od osobowości zbywcy. Jest to zarazem dobry środek, by w pewnym sensie przyciągnąć zbywcę, który w tym przejściowym okresie uczestniczy w prowadzeniu przedsiębiorstwa m.in. ze względu na udział w przyszłych zyskach zapewnianych mu przez klauzulę *earn out*. W ten właśnie sposób uzasadnia się cel i treść tej klauzuli w doktrynie francuskiej, jakkolwiek we Francji zaczęto ją stosować dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych, a – jak sama nazwa jej wskazuje – wywodzi się ona z prawa anglosaskiego (Nau 193).

Zanim rozważymy różne możliwości ukształtowania jej na gruncie polskiego prawa, należy przedstawić, relacjonując doświadczenia krajów, w których zyskuje ona coraz częstsze zastosowanie, różne postacie, w jakich klauzula ta może się przejawiać. W praktyce zasadnicze znaczenie posiada podział na sytuacje, w których klauzula *earn out* występuje jako część umowy zbycia wszystkich akcji (udziałów) spółki albo też zbycia takiej ich części, która oznacza utratę kontroli spółki akcyjnej (lub spółki z o.o.). O ile w pierwszym wypadku kupujący nabywa całość akcji, a tylko cena ulega podziałowi na część z góry ustaloną i część zmienną, której zapłata jest na pewien czas odroczone, wymagalną w określonym terminie, w okolicznościach określonych w umowie, o tyle w drugim wypadku pierwsza część akcji zapewniająca większość praw nabywcy jest zbyta po definitywnie ustalonej cenie, a pozostała część tymczasowo należy do zbywcy do czasu sprzedaży akcji za cenę uzależnioną od dochodów, jakie w określonym czasie osiągnie spółka. Pierwsza część akcji stanowi zatem przedmiot zbycia (sprzedaży praw), podczas gdy druga część może być przedmiotem umowy przedwstępnej lub innych umów zawierających wspomnianą klauzulę. W praktyce krajów, gdzie klauzula *earn out* jest dobrze znana, stosuje się ją najczęściej – jak zresztą wynika już z powyższych wywodów – w umowach dot. spółek kapitałowych i mających na celu przeniesienie akcji (udziałów) w celu uzyskania kontroli nad działalnością spółki, czyli zmianę ekonomicznego właściciela spółki, co nie jest

czynnością tożsamą ze zbyciem przedsiębiorstwa w znaczeniu przedmiotowym przez spółkę (por. np. w zw. z tym art. 221 pkt 3 k.h. lub art. 388 pkt 3). W polskiej terminologii prawniczej bowiem czynność zbycia przedsiębiorstwa ma za przedmiot przedsiębiorstwo w znaczeniu przedmiotowym, tzn. wedle sformułowania użytego w art. 55' k.c.: „zorganizowany kompleks majątkowy”, w skład którego wchodzi różne składniki majątkowe zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym. W tym sensie używa się określeń „zbycie przedsiębiorstwa” (por. np. art. 72' k.c.) lub „sprzedaż przedsiębiorstwa” (por. np. art. 39 ustawy o prywatyzacji i komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych). Jednak, moim zdaniem, klauzula *earn out* może znaleźć zastosowanie przy dokonywaniu różnego rodzaju transakcji, a mianowicie wspomnianych wcześniej czynności zmierzających do zmiany „właściciela” spółki, jak też w przypadku czynności zbycia przedsiębiorstwa w znaczeniu przedmiotowym. Oczywiście modyfikacje tej klauzuli w zależności od rodzaju transakcji i wydają się nieuniknione. Zanim jednak przystąpimy do omówienia tych szczegółowych już kwestii, należy rozważyć dopuszczalność klauzuli *earn out* w świetle norm polskiego prawa cywilnego. Wprawdzie przywrócona polskiemu prawu cywilnemu zasada swobody umów (por. art. 353' k.c.) pozostawia stronom swobodę w ukształtowaniu ich stosunku prawnego, pod warunkiem jednak, że jego treść lub cel nie sprzeciwiają się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Pod tym kątem widzenia należy więc oceniać klauzulę *earn out*.

Rozważania nad dopuszczalnością tej klauzuli muszą się skupić wokół jej podstawowych elementów, do których zalicza się:

1. kalkulację ceny,
2. kwestię udziału zbywcy w zarządzaniu w tzw. okresie przejściowym,
3. zagadnienia, jakie mogą się wyłonić w związku z kumulacją skutków zamieszczenia w umowie klauzuli *earn out* z zasadą odpowiedzialności zbywcy za długi.

**Ad 1)** Jak wiadomo, cena należy do przedmiotowo istotnych składników umowy sprzedaży. W umowie tej cena powinna być oznaczona lub też co najmniej oznaczalna. Wynika to wprost z art. 536 § I k.c., wedle którego cenę można określić przez wskazanie podstaw do jej ustalenia. Jak słu-  
sz-

nie podkreśla S. Buczkowski, „wskazanie podstaw” do ustalenia ceny musi być o tyle realne i konkretne, żeby można je było uznać za pośrednie ustalenie ceny (Buczkowski 1972: 1262). Porównując postanowienia kodeksu cywilnego z odpowiednimi postanowieniami kodeksu zobowiązań (art. 296–298 k.z.), dochodzi do wniosku, że art. 536 k.c. w pewnym sensie „konsumentuje” dyspozycje artykułów 296–298 k.z., a w szczególności, że nie wyłącza także takiego wskazania podstaw do określenia ceny w przyszłości, o jakim była mowa w art. 297 k.z. Artykuł ten mianowicie stanowił, że strony mogą powierzyć określenie ceny słusznemu uznaniu jednej ze stron lub osobie trzeciej (Buczkowski 1972: 1262), przy czym w razie sporu co do słuszności tak ustalonej ceny określał ją sąd. Zastanawiając się nad tym, czy ogólne sformułowanie art. 536 k.c. nie wyłącza takiego wskazania podstaw do określenia ceny w przyszłości, o jakim była mowa w art. 297 k.z., S. Buczkowski dochodzi do wniosku, że „sformułowanie art. 536 k.c. jest na tyle ogólne, że pozwala na podciągnięcie pod jego dyspozycje również tego rodzaju klauzulę” (Buczkowski 1972: 1262). Strony mogą pozostawić osobie trzeciej całkowitą swobodę w zakresie ustalania pozostałej części ceny bądź też przyjąć pewne kryteria ustalenia ceny, które ww. osoba powinna zastosować w takiej sytuacji. Decyzja osoby trzeciej może być uznana za ostateczną, chyba że popełniła poważny błąd lub przekroczyła udzielone jej pełnomocnictwo. Strony mogą też zastrzec możliwość odwołania się od takiej decyzji do sądu (Skąpski 1976: 51). W zależności więc od sformułowania tej klauzuli, osoba trzecia jest bądź pełnomocnikiem stron, bądź pełni rolę arbitra. Co się zaś dotyczy sposobu kalkulacji ceny, uważa się, że wobec tego, iż zastosowanie klauzuli *earn out* oznacza, że jedna część ceny ma charakter stały i definitywny, druga zaś zmienny, tzn. zależny od osiągniętych, w miarę możliwości ściśle określonych rezultatów, należy – na co zwraca się uwagę – ustalić relację między tymi dwoma składnikami ceny w postaci określonej formuły matematycznej oraz ustalić sposób obliczenia elementów ceny (Zuławska 1997: 11–12). W tej sytuacji równie ważne jest określenie tych pozytywnych rezultatów, od których osiągnięcia zależy zrealizowanie klauzuli *earn out*. Mogą one być określone w różnoraki sposób: uzyskanie

lepszycy wyników w określonych działach, uzyskanie konkretnego – według uprzednio ustalonych parametrów – poziomu podjętych działań, np. osiągnięcie pewnych celów nie tyle o charakterze ilościowym, lecz jakościowym (np. zawarcie określonego kontraktu, uzyskanie licencji, opatentowanie wyników badań naukowych itp.) (Nestorowicz 1989: 544–545).

**Ad 2)** Precyzyjne określenie rezultatów, od których zależą dodatkowe korzyści zbywcy, ma także szczególne znaczenie dla właściwej regulacji zasad współdziałania zbywcy w dalszym zarządzaniu przedsiębiorstwem. W doktrynie zajmującej się tą problematyką podkreśla się słusznie, że interesy zbywcy i nabywcy nie zawsze są identyczne. W interesie zbywcy leży osiągnięcie pożądanycy rezultatów w jak najszczybszym okresie, tj. okresie oznaczonym w klauzuli *earn out*, natomiast nabywca z reguły pragnie zapewnić pomyślność przedsiębiorstwa także w przyszłości, tworząc np. zaplecze naukowo-badawcze, rozpoczynając nowe inwestycje etc., a więc uzyskać rezultaty o charakterze trwałym, lecz w terminie późniejszym. W celu zneutralizowania tych wzajemnie sprzecznych wektorów współdziałania proponuje się niekiedy zamieszczenie w umowie innych postanowień wzbogacających klauzulę *earn out* dodatkowymi regulacjami, ustalającymi np. listę decyzji, których skutki nie powinny być brane pod uwagę przy obliczaniu ceny, albo nie uwzględniać negatywnycy efektów tych decyzji, które leżą jedynie w interesie nabywcy. Redagowanie tego rodzaju zastrzeżeń nastęrcza w praktyce pewne trudności, o czym także wspomina się, analizując praktyczne aspekty stosowania klauzuli *earn out*. Postanowienie o pozostaniu zbywcy w zarządzie spółki w tzw. okresie przejściowym, które zazwyczaj towarzyszy klauzuli *earn out*, ma na celu zapewnienie – w interesie obu stron – dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa (działalności gospodarczej) prowadzonego przez spółkę. Można nawet tę kwestię ująć inaczej: to właśnie zamieszczenie klauzuli *earn out* ma na celu zachęcenie zbywcy do dalszego współuczestniczenia w zarządzaniu. Z tej właśnie racji w umowie zazwyczaj przewiduje się w takim wypadku konsekwencje ustania pełnienia tej funkcji przez zbywcę, przy czym skutki takiego zdarzenia mogą być różne, w zależności od tego, czy ustanie pełnienia funkcji jest zawinione, czy też nie.

Szczególną uwagę poświęca się sytuacji, w której to właśnie nabywcy zależy na tym, by zbywca przez jakiś okres brał udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem (spółką). Wówczas w umowie powinno się zamieścić klauzulę przewidującą określone sankcje na wypadek zaprzestania przez zbywcę uczestniczenia we współrzędzeniu bez uzasadnionego powodu. W praktyce spotyka się z reguły dwa rodzaje sankcji w zależności od tego, czy nastąpiło już zbycie wszystkich posiadanych przez zbywcę akcji (udziałów), czy też pewna ich część pozostaje nadal w jego ręku (Poitrial 1999). W pierwszym wypadku zbywca grozi zazwyczaj utratą uzupełniającej ceny lub odpowiednia jej modyfikacja, z reguły polegająca na zmniejszeniu ceny. Czasami także takiemu postanowieniu towarzyszy ustanowienie kary umownej na rzecz zbywcy. W drugim wypadku zazwyczaj w umowie zamieszcza się postanowienie umożliwiające nabywcy przyspieszenie terminu nabycia pozostałej części akcji (udziału), np. poprzez „przesunięcie” daty zawarcia umowy przyrzeczonej. Tego rodzaju klauzule, które z reguły zawierają również postanowienie dopuszczające obniżenie ceny, w takiej sytuacji noszą nazwę klauzuli *kick out*. Współudział w zarządzaniu nie musi oznaczać członkostwa w zarządzie. Szczególna sytuacja zbywcy, którego korzyści z tytułu klauzuli *earn out* zależą od współuczestniczenia przez określony w umowie czas w zarządzaniu spółką, pozostaje bowiem w pewnej sprzeczności z postanowieniami kodeksu handlowego, które przewidują możliwość odwołania członka zarządu w każdej chwili (por. w zw. z tym art. 197 i art. 368 k.h.). W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością utrata członkostwa w zarządzie oznacza utratę prawa uczestniczenia w pracach i posiedzeniach zarządu, niezależnie od trwania stosunku pracy. Uwagi powyższe wymagają jednak pewnego uzupełnienia; umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością może zawierać inne postanowienia w kwestii odwołania członków zarządu, a w szczególności ograniczyć prawo odwołania członka zarządu do „ważnych powodów” (por. w zw. z tym § 2 art. 197 k.h.). Takiej możliwości nie przewiduje się w przepisach kodeksu handlowego, gdy chodzi o odwołanie członka zarządu spółki akcyjnej (por. art. 368 k.h.). Wydaje się więc, że w obu sytuacjach możliwe jest w każdym razie pełnienie innego

stanowiska kierowniczego, np. funkcji dyrektora finansowego, w związku z czym można twierdzić, że współudział w zarządzaniu przewidziany klauzulą *earn out* może polegać nie tylko na pełnieniu funkcji członka zarządu, lecz również na pełnieniu innej określonej funkcji.

**Ad 3)** Wierzyicielem sumy należnej na podstawie klauzuli umownej *earn out* jest zbywca przedsiębiorstwa. Może się zdarzyć, że nabywca, pragnąc zmniejszyć tę wierzytelność, nie podejmuje pewnych kroków lub starań, które są warunkiem zrealizowania się potencjalnych, korzystnych dla przedsiębiorstwa zmian i zarazem źródłem dodatkowego dochodu dla zbywcy lub podejmuje decyzje z tego punktu widzenia niekorzystne, bez uszczerbku jednak dla własnych interesów (np. powierzając prowadzenie pewnego rodzaju działalności innej „swojej” spółce). Jest to możliwe wtedy, gdy nabywca przejmuje od razu zarząd przedsiębiorstwem w tzw. okresie *earn out*, a zatem wyłączając zbywcę od udziału w prowadzeniu działalności gospodarczej spółki. Jednakże – jak to wynika z doświadczeń praktyki relacjonowanych przez doktrynę obcą – sytuacje takie zdarzają się raczej wyjątkowo. Działania takie w pewnych okolicznościach mogą być zakwalifikowane jako działanie na szkodę wierzyciela (pod warunkiem oczywiście, że zostaną spełnione wszystkie przesłanki, od których zaistnienia polski ustawodawca uzależnia ochronę wierzyciela). Klauzula *earn out* może jednak stanowić także źródło niedozwolonego uprzywilejowania jednego z dotychczasowych współników. Dzieje się to najczęściej wtedy, gdy cena (nazywać ją będziemy dalej „uzupełnieniem ceny”) tych akcji (udziałów), które pozostają jeszcze w ręku zbywcy, jest tzw. ceną z „sufitu” (*prix a plancher*), tzn. skalkulowaną w ten sposób, by zbywcę uchronić od jakiegokolwiek straty. W świetle obcego orzecznictwa (np. we Francji) każdą umowę, której celem jest uchronienie współnika przed jakimkolwiek ryzykiem straty (tzw. *clause leonine*), uważa się za nieważną (Guyon 1990). Jednakże zasada ta jest różnie interpretowana w praktyce przez sądy. W szczególności dopuszcza się taką sytuację, gdy w umowie zastrzega się, że cena akcji (udziałów) pozostających jeszcze w ręku zbywcy będzie co najmniej równa (lub tylko nieco niższa) cenie, jaką uiszczył zbywca przy ich nabyciu, tzn. jeszcze przed zawarciem



umowy z klauzulą *earn out* (Revue Societes 1991: 140). Ta ostatnia może być również zredagowana w ten sposób, że przyrzeczeniu zakupu akcji w określonym terminie towarzyszy wzajemne zobowiązanie się do ich sprzedaży po określonej cenie, co stanowi dla beneficjenta tej klauzuli zapewnienie, że nie poniesie on straty. W takim wypadku mamy do czynienia z sukcesywnie po sobie następującymi cesjami, które stanowią pewną całość podlegającą jednolitemu reżimowi prawnemu (Lefebvre 1995: 75–76). Zamieszczenie w umowie klauzuli *earn out* wyłania szereg szczególnych problemów, nierzadko trudnych do rozstrzygnięcia. Należy do nich kwestia współistnienia i korelacji tej zasady z zasadą solidarnej odpowiedzialności nabywcy udziału (albo udziałów lub ich części) ze zbywcą za świadczenia zalegające ze zbytego udziału lub zbytej części (art. 186 § 2 k.h.). Ten sam problem wyłania się, gdy chodzi o akcje imienne, do których jest przywiązany obowiązek powtarzających się świadczeń pieniężnych. Przeniesienie takich akcji jest dopuszczalne tylko za zezwoleniem spółki, przy czym statut może przewidywać odszkodowanie umowne za niedopełnienie powtarzających się świadczeń nie pieniężnych (art. 361 § 3 k.h.). Spółka może odmówić udzielenia takiego zezwolenia tylko z ważnych powodów (por. § 2 art. 361 k.h.). W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością zakaz zbywania bez zezwolenia spółki udziału, do którego jest przywiązany taki obowiązek, ma charakter przepisu dyspozytywnego. Jeżeli jednak zbycie uzależnione jest od zezwolenia spółki, w razie odmowy udzielenia zezwolenia wspólnik musi wykazać, że istnieją ważne powody przemawiające za zbyciem. Te różnice w pewnej mierze wyjaśniają solidarną odpowiedzialność zbywcy z nabywcą udziału. Solidarna odpowiedzialność zbywcy w połączeniu z ewentualnym zmniejszeniem oczekiwanego zysku w razie niezrealizowania się warunków, od których ziszczenia się zależało zastosowanie klauzuli *earn out*, może spowodować pogorszenie się sytuacji zbywcy. Takiej ewentualności można przeciwdziałać, zamieszczając w umowie postanowienia łagodzące skutki kumulacji tych dwu strat (Poittrinal 1999). Ryzyko straty może zresztą ciążyć także na nabywcy. W doktrynie prawa spółek zwraca się jednak uwagę, że zamieszczenie tej klauzuli może stanowić skuteczny środek złagodzenia odpowie-

dzialności nabywcy, umożliwiając potrącenie należności zbywcy z tytułu klauzuli *earn out* i długu, jeżeli spełnione są przesłanki, od których uzależniona jest potrącenie, a więc w szczególności, jeśli obie te wierzytelności są wymagalne.

#### 4. Podsumowanie

Bardzo często, w związku z realizacją przez podmioty komunalne inwestycji wspólnie z partnerami prywatnymi lub przez partnerów prywatnych, którzy kupują lub dzierżawią grunty, budowle, itp., decydenci publiczni będą zawsze stawali przed koniecznością podejmowania decyzji o wyborze określonego modelu współpracy. Może to się dziać w ramach PPP lub zwykłej transakcji sprzedaży czy dzierżawy, itp. Muszą oni dokonać w związku z tym czynności prawnych, których charakter lub możliwość dokonania (np. mała liczba oferentów z odpowiednim kapitałem) mogą nie być jednoznacznie przesądzone w obowiązującym systemie prawnym. Dlatego ich interpretacja połączona ze złą wolą np. przeciwników politycznych może burzyć i podważać zarówno autorytet podejmujących decyzję, jak i wstrzymać wykonanie niektórych inwestycji w czasie.

Zaprezentowana wyżej ustawa o pp-p nie rozstrzyga wielu spraw, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z kupnem gruntów lub obiektu przez podmiot prywatny od gminy. Transakcja taka, zwłaszcza jeżeli obiekt sprzedaży posiada bardzo dobrą lokalizację, a partner prywatny sam chce prowadzić działalność, jest zawsze trudna (mimo odbytego przetargu). Dla gminy jest to możliwość zdobycia dodatkowych środków. Wiemy jednak, że „poważnych” inwestorów z „poważnymi” pieniędzmi nie jest dużo na rynku. Jakże są w związku z tym możliwości na dzisiaj:

– zgodnie z art. 37 ust. 2 pkt 11 ustawy o gospodarce nieruchomościami – nieruchomość jest zbywana w drodze bezprzetargowej, jeżeli jest sprzedawana na rzecz partnera prywatnego lub spółki jako wkład własny podmiotu publicznego, w celu realizowania zadań publicznych w ramach PPP. Artykuł 67 ust. 3 powołanej ustawy stanowi, że przy sprzedaży nieruchomości w drodze bezprzetargowej cenę nieruchomości ustala się w wysokości nie niższej niż jej wartość. Jednakże, na podstawie art. 68a tej

ustawy właściwy organ może udzielić za zgodą odpowiednio wojewody lub sejmiku bonifikaty od ceny ustalonej zgodnie z art. 67 ust. 3, jeżeli nieruchomości jest sprzedawana partnerowi prywatnemu lub spółce kapitałowej w ramach przekazania wkładu własnego podmiotu publicznego, w celu wykonania umowy o PPP. Sprzedaż nieruchomości następuje w takiej sytuacji z zastrzeżeniem prawa odkupu.

- zgodnie z art. 24 ust. 5b ustawy o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa<sup>12</sup>, nieruchomości wchodzące w skład Zasobu Agencja może, w drodze umowy, nieodpłatnie przekazać na własność podmiotom, o których mowa w art. 4 pkt 3, z wyłączeniem organów administracji rządowej w celu przekazania ich jako wkładu własnego na podstawie umowy o PPP. Wkład własny wykorzystywany niezgodnie z przeznaczeniem podlega zwrotowi na zasadach określonych w umowie o PPP. W przypadku środków finansowych należą się również odsetki od dnia przekazania tych środków (art. 9 ustawy o pp-p). Wynagrodzenie partnera prywatnego może stanowić w całości zapłata sumy pieniężnej ze środków podmiotu publicznego, jeżeli odrębne przepisy tak stanowią (art. 6 ustawy o pp-p).
- klauzula *earn out* – jak się wydaje – nie jest dotychczas stosowana w praktyce naszego obrotu gospodarczego, a w każdym razie nie znalazło to odbicia w literaturze przedmiotu. Jej funkcjonowanie, uzależniane od wielu uwarunkowań odpowiedniego kontraktu, zapewne doczeka się w przyszłości szerszego stosowania – opartego na doświadczeniu praktyki. Klauzula ta, przynajmniej w moim przekonaniu, odzwierciedla w pewnym stopniu ideę uczestnictwa w zyskach, które płyną z wcześniejszych wydarzeń.
- idea uczestnictwa w zyskach w pewnej ciągłości znalazła swój normatywny wyraz w prawie autorskim, które w art. 19 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych z 1994 r., ustanawia tzw. *droit de suite*, czyli prawo autora do partycypacji w zyskach, płynącej z kolejnej, zawodowo dokonywanej odsprzedaży oryginału jego dzieła.

Omówione powyżej narzędzia wskazują jednoznacznie, że zastosowanie klauzuli

*earn out* może pomóc wiarygodnie sprzedać ziemię czy obiekt komunalny. Istotne jest zwrócenie uwagi na to, że w prawie cywilnym są znane sposoby – przyjmujące różne postaci – zapewnienia kontynuacji udziału w dochodach, wynikających z poprzedzających ich powstanie faktów.

Popularyzacja stosowania klauzuli *earn out* może przyczynić się do wzrostu wiarygodności władz samorządowych, a im samym pozwoli spokojnie podejmować decyzje inwestycyjne.

## Informacje o autorze

**Dr Tomasz Piaseczny** – adiunkt  
Wyższej Szkoły Finansów i Informatyki  
im. prof. J. Chechlińskiego w Łodzi,  
z-ca Naczelnika Wydziału Oświaty, Kultury  
i Sportu Starostwa Powiatowego w Koninie.  
E-mail: [atpiaseczni@onet.eu](mailto:atpiaseczni@onet.eu)

## Przypisy

- <sup>1</sup> Omówienie ustawy o Partnerstwie Publiczno – Prywatnym zostało na podstawie publikacji autorskiej dr Macieja Rudnickiego jako *Materiał szkoleniowy nt. PARTNESTWO PUBLICZNO-PRYWATNE*, publikacja WOKISS, Poznań 2005.
- <sup>2</sup> Omówienie klauzuli *earn out* na podstawie artykułu Marii Poźniak – Niedzielskiej, *Klauzula earn out, czyli uzupełnienie ceny przedsiębiorstwa w późniejszym czasie*, Rejent – Miesięcznik Notariatu Polskiego, lipiec–sierpień nr 7–8 (111–112)/2000.
- <sup>3</sup> Cywilizacja informacyjna – traktująca informację jako podstawowy, masowo wytwarzany, przesyłany, kupowany, sprzedawany i konsumowany produkt.
- <sup>4</sup> Globalizacja rozwoju – determinująca otwarcie na świat, konkurencyjność, innowacyjność oraz efektywność, których obiektywnie uwarunkowanym następstwem jest polaryzacja przekształceń strukturalnych przestrzeni.
- <sup>5</sup> Ekorozwój (rozwój zrównoważony) – oznaczający zarówno nowe wartości, jak i nową metodologię rozwoju.
- <sup>6</sup> Demokracja – określająca uwarunkowania strukturalne funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego i determinująca decentralizację i subsydiarność (pomocniczość).
- <sup>7</sup> Jest to często rezultat nierentowności świadczenia usług na tych obszarach.
- <sup>8</sup> Jest to układ bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania, którego struktura i cechy są zdefiniowane przez cel, jaki ma być osiągnięty przy jego zastosowaniu.

- <sup>9</sup> W dalszej części artykułu autor mówiąc o tej ustawie będzie używał skrótu „ustawa o pp-p”.
- <sup>10</sup> Mówiąc o partnerstwie publiczno – prywatnym autor będzie używał skrótu PPP.
- <sup>11</sup> Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 2004 r. Nr 261 poz. 2603).
- <sup>12</sup> Ustawa z dnia 19 października 1991 r., o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa, (Dz. U. 2004 r. Nr 208 poz. 2128).

## Bibliografia

Buczkowski, S. et al. 1972. *Komentarz. Kodeks cywilny*, t. II, Warszawa 1972.

Gail, N. 1979. *Instrumenty finansowe w zarządzaniu gospodarką narodową*, Warszawa: PWE.

Gorzelał, G. 1995. *Transformacja systemowa a restrukturyzacja regionalna*, Warszawa: Euroreg – Unesco.

Guyon, I. 1990. *Komentarz do wyroku CA Paris I. 14 XI 1990 r.*

Kidyba, A. 1999. *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*, Warszawa 1999.

Komisja Europejskich Wspólnot. 1991. *Europa 2000, Perspektywy przyszłego zagospodarowania przestrzennego Wspólnoty*, Bruksela – Luksemburg.

Lefebvre, F. 1995. *Memento pratique. Societes commerciales*, Paryż.

Nau, V. 1993. Learn out, un pari sur l'avenir. *Option Finance*, nr 253.

Nesterowicz, M. 1989. w: Winiarz, J. (red.) *Kodeks cywilny z komentarzem*, t. I, Warszawa.

Perrin, J.P. 1995. Dynamika przemysłowa a rozwój lokalny; bilans w kategorii środowisk. w: Wojtasiewicz, L. (red.) *Studia Regionalne*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Pietrzyk, J. 1995. Paradygmat rozwoju terytorialnego. w: Kosiedowski, W. (red.) *Gospodarka przestrzenna i regionalna w trakcie przemian*, Toruń.

Poitrinal, F-D. 1999. Cessions d'entreprise: les conventions de earn out. *Juridique Entreprise et Affaires*, nr 1.

Poźniak-Niedzielska, M. 2000. Klauzula earn out, czyli uzupełnienie ceny przedsiębiorstwa w późniejszym czasie. *Rejent – Miesięcznik Notariatu Polskiego*, nr 7–8 (111–112).

Revue Societes 1991.

Rudnicki, M. 2005. *Komentarz do ustawy z dnia 28 listopada 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*, publikacja WOKISS, Poznań.

Rządowe Centrum Studiów Strategicznych 1999. *Koncepcja polityki przestrzennego zagospodarowania kraju*, Warszawa.

Skąpski, J. 1976. *System prawa cywilnego. Prawo zobowiązań – część szczegółowa*, cz. 2.

Szajkowski, A., Sołtysiński, S., Szwaja J. 1994 *Kodeks handlowy. Komentarz*, Warszawa.

Żuławska, Cz. 1997. *Komentarz do kodeksu cywilnego* (praca zbiorowa), księga III, t. II, Warszawa.