

Beata Krzyżagórska

Kilka uwag na temat amerykańskiej firmy prawniczej : część 1

Palestra 40/1-2(457-458), 133-146

1996

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



Beata Krzyżagórska

Kilka uwag na temat amerykańskiej firmy prawniczej

Część I

W świetle trwającej obecnie w Sejmie debaty na temat ostatecznego kształtu ustaw o adwokatach i radcach prawnych nie będzie pozbawione sensu dokonanie krótkiej prezentacji amerykańskiej firmy prawniczej, jako dominującej w Stanach Zjednoczonych formy wykonywania zawodu adwokata (i radcy prawnego, jako że w systemie tym nie występuje rozróżnienie obu pojęć). Okazję do przeprowadzenia takich rozważań stwarza autorce pobyt na stypendium na Wydziale Prawa Uniwersytetu w Minnesocie w Stanach Zjednoczonych.

Z uwagi na ograniczony zakres niniejszego opracowania, uwaga autorki skupi się tylko na najistotniejszych aspektach związanych z pojawieniem się na rynku amerykańskim firmy prawniczej w jej obecnym kształcie, szeroko rozumianą

strukturą organizacyjną firmy prawniczej (w tym między innymi formami sprawowania zarządu), a także perspektywami jej rozwoju. W drugiej części rozważań przedstawiona zostanie krótka charakterystyka wybranych firm prawniczych.

I

W literaturze amerykańskiej wyróżnia się trzy zasadnicze etapy powstania firmy prawniczej w jej obecnym kształcie. Za pierwszy, bez wątpienia najdłuższy i najważniejszy, uznaje się powszechnie początek XX wieku, a konkretnie jego pierwszą połowę. W tym właśnie okresie luźny dotychczas związek adwokatów, dzielących się kosztami utrzymania kancelarii i czasami pracą dla klientów,

zastępuje „firma” (ciągle jeszcze określana jako *law office*, a nie *law firm*), struktura dużo bardziej sformalizowana. Jej klientami są najczęściej podmioty gospodarcze lub jednostki nie prowadzące działalności gospodarczej, które wymagają stałej i wyspecjalizowanej obsługi prawnej, jakiej dostarczyć może tylko grupa kilku lub kilkunastu prawników. W tym układzie, co należy wyraźnie podkreślić, klient „przynależy” do firmy, a nie do poszczególnych adwokatów. Zyski osiągane z tytułu prowadzonej przez firmę obsługi prawnej są, po opłaceniu kosztów jej działalności, dzielone między wspólników (zwanych *partnerami*) zgodnie z ustaloną w umowie formułą.

Znakiem czasów jest również to, że dotychczasowych pracowników kancelarii, urzędników czy też asystentów, zastępują prawnicy, których określa się mianem *associates*. Pozostają oni z firmą w stosunku pracy, otrzymują miesięczne uposażenie i nie uczestniczą w podziale zysków. Firma oczekuje od nich całkowitego poświęcenia się sprawom jej klientów w zamian za mniej lub bardziej sformalizowany proces szkoleniowy oraz możliwość pracy pod nadzorem doświadczonego adwokata.

Te przywileje jednak nie byłyby wystarczające, aby powstrzymać młodego ambitnego prawnika przed otwarciem własnej praktyki, z której zysk mógłby okazać się dużo wyższy niż pensja oferowana przez firmę. Inna zatem była przyczyna, która skłaniała tych młodych ludzi do przyjmowania ofert pracy na pierwszy rzut oka niekorzystnych.

Tradycyjnie duże zasługi przypisuje się w tym zakresie Paulowi D. Cravath'owi, który na początku tego stulecia

opracował system, od jego nazwiska zwany systemem Cravath'a, polegający na zatrudnianiu w firmach prawniczych najlepszych absolwentów szkół prawniczych z założeniem, że zaniechają oni prowadzenia własnej praktyki w zamian za program szkoleniowy, miesięczną pensję i obietnicę promocji do wspólnictwa (*promotion to partnership*). Nie ulega wątpliwości, że ta właśnie obietnica leżała u podstaw wykształcenia się nowoczesnej firmy prawniczej. Obietnica taka mogła być jednak złożona przez firmę tylko wtedy, gdy miała ona pewność, że pojawią się klienci, którzy dadzą zatrudnienie zarówno partnerom, jak i młodemu prawnikom. Innymi słowy, wspólnicy musieli albo mieć klientów dostarczających więcej pracy niż byli oni w stanie przyjąć, albo też mieć reputację, która takich klientów mogłaby przyciągnąć.

Wyjątkowo silna i trwała więź z klientem powoduje także istotne zmiany w systemie pracy w kierunku coraz większej specjalizacji w zakresie problemów związanych z danym klientem. Wiąże się to z koniecznością reprezentacji klienta nie tylko przed sądem, ale na każdym innym forum. Nie będzie błędem stwierdzenie, że w miarę upływu czasu praktyka polegająca tylko i wyłącznie na reprezentacji klientów przed sądem przestaje spełniać ich oczekiwania i tym samym przestaje angażować wybitnych adwokatów. Z upływem 1900 roku, jak zauważyła Swaine¹, „wybitni prawnicy w zakresie prawa gospodarczego swoją reputację opierają bardziej na umiejętnościach, którymi wykazują się na salach konferencyjnych, czy też w trakcie sporządzania projektów dokumentów, niż na wystąpieniach przed są-

dem''. W tym sensie można zatem mówić o tym, że firma prawnicza przyczyniła się do wykształcenia prawnika nowego typu, tzw. *office lawyer*, który zastępuje klasycznego adwokata, jako wzorcowy do tej pory model tego zawodu.

Wykształcenie się firmy prawniczej bez wątplenia związane było także z pojawieniem się nowych technologii (maszyny do pisania, telefonu), a także dużej liczby drukowanych materiałów źródłowych, które nie tylko zmieniły zasadniczo styl pracy, ale także zwiększyły znacznie jej wydajność.

W taki właśnie sposób duża firma prawnicza, a wraz z nią idea „promocji do partnerstwa”, stała się trwałym elementem amerykańskiego krajobrazu. Stopniowo, stare wzorce spółek, które kończyły swój żywot wraz ze śmiercią współnika lub jego odejściem na emeryturę, jak i spółek rodzinnych, zostają wyparte. Ich miejsce zajmują duże firmy prawnicze, których liczba rośnie w zdumiewającym tempie. Zgodnie z zestawieniem Hobsona², liczba firm prowadzonych przez czterech lub więcej prawników wzrosła z 17 w 1872 r. do 39 w 1882 r., z 87 w 1892 r. do 210 w 1903 r., z 445 w 1914 r. do znacznie ponad 1000 w 1924 r.

Wraz ze wzrostem dużych firm prawniczych wzrasta stopień specjalizacji prawników, zaś w samych firmach zaczynają wyodrębniać się departamenty.

Wielu autorów podkreśla, że pomimo szeregu pozytywnych aspektów ww. przemian poważnym ich minusem było to, że w następstwie wyjątkowo silnej więzi, jaka powstała między firmą a obsługiwanyymi przez nią podmiotami gospodarczymi, zawód prawniczy utracił

swoją tożsamość i sam stał się jedną z form prowadzenia działalności gospodarczej. To przekonanie było na tyle powszechne w latach 30., że do firmy prawniczej przyłgnęło pejoratywne określenie „fabryka prawnicza” (*law factory*). To określenie precyzyjnie oddaje instrumentalizm, ścisły podział pracy, koordynację wysiłków, które doprowadziły do powstania firmy prawniczej, a które w odczuciu wielu nie pozostawiały w zgodzie z autonomią i tradycjami zawodu adwokata.

Lata 50., a szczególnie lata 60. XX stulecia powszechnie uchodzą za złoty wiek dużej amerykańskiej firmy prawniczej. Jeszcze przed II wojną światową staje się ona dominującym rodzajem praktyki w Stanach Zjednoczonych i, pomimo szeregu negatywnych konotacji, jakie wiązały się z jej pojawieniem, w połowie XX wieku w ocenie wielu ucieleśnienia ona najwyższe profesjonalne standardy, zaś praca w niej wiąże się z ogromnym prestiżem.

W omawianym okresie podstawowe zasady działania firmy prawniczej pozostają niezmienione. Podobnie jak na początku tego stulecia, firmy powstają wokół idei „promocji do partnerstwa” składowanej przede wszystkim najlepszym absolwentom szkół prawniczych. Do rzadkości należy zatrudnianie prawników z firm konkurencyjnych lub też przechodzenie z firmy do firmy na mocy porozumienia zainteresowanych osób³. Różnica w porównaniu z okresem poprzednim polega na tym, że tym razem obietnica promocji jest obietnicą złudną. Niewielki bowiem procent tych, którzy są przyjmowani jako *associates* w rzeczywistości osiąga pozycję partnera. Dla przykładu, z 454 *associates* przyjętych

przez nowojorską firmę *Cravath, Swaine & Moore* w okresie od 1906 do 1948 zaledwie 36 (zatem niewiele ponad 8%) dostąpiło zaszczytu promocji. Można oczywiście twierdzić, że *Cravath* jest bardzo ekskluzywną i selektywną firmą, ale tak niski procent awansów nie różni się w istotny sposób od innych firm tego okresu. W 1956 r. M. Mayer stwierdził, że „szansa zostania partnerem waha się od 1:7 do 1:15 zależnie od firmy i roku przyjęcia”⁴.

W porównaniu z początkiem stulecia skraca się nieco okres wymagany do tego, aby kandydatura danej osoby była w ogóle rozpatrywana w aspekcie ewentualnej promocji. Na długość tego okresu wpływ miało szereg czynników, takich jak polityka danej firmy, osoba kandydata, jego specjalizacja, potrzeba reakcji na potrzeby rynku itp. Mimo ogromnego zróżnicowania w tym zakresie dostrzec można jednak, że firmy nowojorskie wymagały znacznie dłuższego okresu zatrudnienia, wynoszącego w 1960 r. ok. 10 lat, zaś w przypadku firm prowadzących działalność poza Nowym Jorkiem okres ten wynosił średnio 7 lat.

W tym miejscu wypada zadać podstawowe pytanie: jakie są losy prawnika, który po zakończeniu okresu próbnego nie zostaje dopuszczony do udziału w podziale zysku, nie zostaje promowany na stanowisko partnera? Odpowiedź na to pytanie wyrazić można w formie następującej alternatywy: po zakończeniu okresu próbnego młody *associate* albo otrzymuje promocję, albo też opuszcza firmę. Znacznie dosadniej tę zasadę, obowiązującą we wszystkich bez wyjątku firmach prawniczych omawianego okresu, wyraża jej angielski odpowiednik: *up or out*. W tym modelu nie ma

bowiem miejsca na żaden trwały związek, który nie jest partnerstwem. Nie oznaczało to oczywiście natychmiastowego zwolnienia z pracy po niepomyślnym zakończeniu okresu próbnego (uchodziło to za zachowanie bardzo nieprofesjonalne), ale stopniowy proces „zniechęcania” do pozostawania w firmie przez czas nieokreślony jako *associate*. Nie należały też do rzadkości przypadki, że to firma poszukiwała alternatywnego miejsca pracy dla tych, którzy nie otrzymali promocji, np. w korporacjach klientów.

Po drugiej stronie barykady znajdowali się ci nieliczni, którzy dostąpili zaszczytu promocji. Pozycja wspólnika w firmie wiązała się nie tylko z ogromnym prestiżem, ale miała wymierne korzyści materialne. Dawała poczucie bezpieczeństwa i możliwość ciągłego awansu. Jeden z autorów wyraził to następująco: „w tym środowisku promocja do partnerstwa oznaczała nie tylko gwarancję stałego zatrudnienia, ale także stopniowo w ciągu całego życia wzrastające dochody, nieporównywalne z tymi, jakie osiągaliby prawnicy w innych zawodach prawniczych”⁵. Nie powinno to oczywiście prowadzić do wniosku, że zasady podziału zysku firmy przewidywały przyznanie równej jego części każdemu partnerowi, albo też części w zależności od starszeństwa (tzw. *lockstep system*). Wręcz przeciwnie, dominującą w latach 60. metodą podziału zysku było przyznawanie go w zależności od liczby udziałów posiadanych w spółce, przy czym zasady ich przydzielania określała umowa.

Podobnie jak to miało miejsce w poprzednim okresie, praktyka firmy prawniczej złotego wieku koncentruje się

przede wszystkim na szeroko rozumianym prawie gospodarczym, w tym między innymi na prawie podatkowym i bankowym, prawie spółek, prawie papierów wartościowych, a ponadto na prawie rzeczowym (obróć nieruchomości), jeżeli zamożny klient zwrócił się z tym do firmy. Sprawy takie jak rozwody, wypadki samochodowe, mniejszej wagi sprawy związane z obrotem nieruchomościami były przekazywane prawnikom pracującym poza dużymi firmami. Prowadzenie cywilnych lub karnych procesów sądowych także nie uchodziło za zajęcie prestiżowe i było postrzegane jako mało dochodowe. Zgodnie z raportem M. Mayer'a „sprawy procesowe stanowiły zaledwie 1/10 część pracy dużej firmy prawniczej, a niektóre z nich nie zajmowały się tym w ogóle”⁶. Jeżeli jednak firma decydowała się na prowadzenie procesu, to najczęściej występowała po stronie pozwanego w dużych sprawach antymonopolowych⁷. Jeden z autorów wyraził godny odnotowania pogląd, że ta „pogarda” dla spraw procesowych odzwierciedla powszechnie panujące przekonanie, że „nie należało do eleganckich sposobów rozwiązywania zaistniałego konfliktu pozywianie drugiej strony”⁸.

Wydaje się, że nie istnieją żadne wyczerpujące dane dotyczące przeciętnego czasu pracy w firmie prawniczej. Bez wątplenia jednak wynalazkiem tego okresu jest pojęcie tzw. *hours worked* i *hours billed*. Pierwsze jest pojęciem szerszym i oznacza liczbę godzin, które prawnik (partner albo *associate*) musiał przepracować w skali tygodnia albo miesiąca. Stwierdzić należy, że w tym zakresie polityka firm była raczej liberalna i tylko nieliczne ustalały jakieś sztywne

zasady co do minimalnej liczby tych tzw. *worked hours*. To bowiem, co naprawdę znajdowało się w kręgu zainteresowania firmy prawniczej to tzw. *billed hours*, a zatem ten czas pracy, który został przeznaczony na opracowanie konkretnej sprawy konkretnego klienta i jemu też mógł być przedstawiony do rozliczenia. W odniesieniu do tego właśnie czasu jeden z raportów stwierdza, że *associate* był zobowiązany wypracować 1800 *billable hours*, wspólnik zaś 1500 w skali roku⁹. Nie trzeba dodawać, że wypracowanie 1800 *billable hours* oznaczało, zgodnie z istniejącymi szacunkami, konieczność przepracowania 2500 (albo więcej) godzin w skali roku (*worked hours*).

W tym miejscu należy zauważyć, że już w latach 60. wyraźnie dominującą pozycję na amerykańskim rynku prawniczym zajmują firmy nowojorskie. Pod względem liczby zatrudnianych prawników należą do największych w kraju, osiągają też najwyższe dochody brutto z tytułu świadczonych usług, a ponadto obsługują najbardziej renomowane korporacje i prowadzą najbardziej prestiżowe sprawy. Duże firmy poza tym stanem tworzone są w oparciu o to samo założenie „promocji do partnerstwa”, ale ich sposób działania i struktura organizacyjna jest dużo mniej sformalizowana. Dużo łatwiej jest też osiągnąć w nich pozycję wspólnika, o czym przede wszystkim świadczy stosunek liczby partnerów do *associates* zatrudnionych przez firmę, który średnio wynosi 1:1. W firmach nowojorskich, dla porównania, stosunek ten w omawianym okresie wynosi średnio 2:1.

Podsumowując, okres lat 60. to okres rozkwitu firm prawniczych, który bez

wątpienia wiązał się z sukcesem ekonomicznym, stałym, ale łatwym do opanowania rozwojem i miłym przekonaniem, że ten sposób praktykowania prawa stał się niezmienną cechą rynku amerykańskiego i będzie trwał wiecznie. Lata następne pokażą, jak bardzo złudne było to przekonanie.

Lata 70. i 80. przynoszą dalszy wzrost firm prawniczych. Wystarczy stwierdzić, że w późnych latach 50. było tylko 38 firm zatrudniających więcej niż 50 prawników (przy czym więcej niż połowa z tego w Nowym Jorku), zaś już w 1985 r. było 508 zatrudniających taką właśnie liczbę prawników. Co więcej, nie tylko pojawia się coraz więcej dużych firm, ale i tempo ich wzrostu jest dużo większe (średnio o 8% rocznie w latach 1975–1985 w porównaniu do 5% w latach 1955–1965).

Kolejną dużą zmianą w porównaniu z okresem poprzednim jest to, że o ile w latach 60. firma identyfikowała się z lokalną społecznością, o tyle już w 1980 r. na 100 największych amerykańskich firm 87 miało swoje przedstawicielstwa w innych miastach danego stanu lub nawet w innych stanach. Dane statystyczne mówią, że spośród wszystkich firm, które w 1980 r. zatrudniały więcej niż 50 prawników, aż 62% miało swoje przedstawicielstwa w innym (jednym) mieście, zaś 24% w trzech lub więcej. Nieustannie wzrasta też nie tylko liczba otwieranych przedstawicielstw, ale także ich rozmiary (rozmiar przedstawicielstwa przeciętnej firmy nowojorskiej wzrósł z 8 prawników w 1980 r. do 17 w 1987 r.).

Znakiem czasów jest także to, że pojawia się coraz więcej międzynarodowych przedstawicielstw firm prawniczych.

Pionierem tych zmian, zarówno w skali amerykańskiej, jak i międzynarodowej, jest chicagowska firma *Baker & McKenzie*, która już w latach 50. posiadała cztery międzynarodowe przedstawicielstwa, obsługiwane w większości przez lokalnych prawników¹⁰.

Zmiany dotyczą także profilu pracy i klientów. Przyczyną tych zmian, najogólniej mówiąc, jest ogromny w porównaniu z latami 70. napływ spraw procesowych związanych z prawem gospodarczym, a ponadto pojawienie się na dużo większą skalę departamentów prawnych, działających w ramach podmiotów gospodarczych (tzw. *in-house counseling*). Konsekwencją tego ostatniego jest wyraźne osłabienie dotychczasowej więzi łączącej te podmioty z firmami prawniczymi. Pomoc prawna świadczona przez nie obecnie jest raczej dorywcza i dotyczy rozwiązywania konkretnych problemów prawnych. Naturalnym tego rezultatem jest wzrastająca konkurencja, której firmy starają się sprostać z jednej strony poprzez dalszą specjalizację świadczonych usług, zaś z drugiej poprzez komercjalizację firmy, podejmowanie prób maksymalizacji zysku poprzez zatrudnianie profesjonalnych zarządców, opracowywanie planów i strategii marketingowych, szczególną wagę przywiązywaną do liczby tzw. *billable hours*. Nie po raz pierwszy w tym stuleciu, ale po raz pierwszy z taką intensywnością, pojawia się koncepcja podziału zysku pomiędzy wspólników zgodna z Darwinowską zasadą „zjedz to, co zabijesz” (*eat what you kill*), i jest całkowitym przeciwieństwem zasad opartych na starszeństwie, liczbie posiadanych udziałów, nie mówiąc już o zasadach równego podziału zysku. Pozycja wspólnika w firmie za-

czyna coraz bardziej zależeć od tego, jak duży dochód jest on w stanie dla niej wypracować.

Zasadnicze zmiany dotyczą także zatrudniania nowych prawników. W odniesieniu do absolwentów szkół prawniczych rekrutacja zdaje się przybierać bardziej agresywne formy. Na porządku dziennym stają się wizyty przedstawicieli firm w szkołach prawniczych, coraz więcej firm wprowadza też intensywne letnie programy szkoleniowe, uczestnictwo w których jest warunkiem przyszłego zatrudnienia. W omawianym okresie również, w odpowiedzi na gwałtowny spadek liczby absolwentów zainteresowanych podjęciem pracy w sektorze prywatnym¹¹, następuje znaczący wzrost wysokości oferowanego im uposażenia.

W rezultacie krytyki pod adresem firm prawniczych, że nie tylko nie spełniają one potrzeb społecznych, ale wręcz są do nich wrogo nastawione, a także w następstwie propozycji samych absolwentów następuje zmiana polityki firm w odniesieniu do usług prawnych świadczonych tym, którzy nie są w stanie opłacić wysokich honorariów adwokackich. Od tej pory firmy prawnicze nie tylko umożliwiają młodym *associates* i innym prawnikom firmy pracę *pro bono*, ale nawet zachęcają do jej podejmowania.

Godna odnotowania jest jeszcze jedna zmiana dotycząca zatrudniania nowych pracowników, polegająca na odejściu od obowiązującego w złotym wieku modelu zatrudniania tylko absolwentów szkół prawniczych (tzw. *non lateral hiring*). Jednym ze sposobów szybkiego reagowania na potrzeby rynku jest coraz częstsze zatrudnianie prawników z dużą praktyką, jaką zdobyli oni w firmach kon-

kurencyjnych. Z czasem ten właśnie pochodny sposób zatrudniania (tzw. *lateral hiring*) prowadzić będzie do poważnych zmian strukturalnych w firmach prawniczych, niejednokrotnie obejmując zasięgiem grupy prawników lub całe departamenty. Z jednej strony rzeczywiście umożliwia to szybkie reagowanie na potrzeby rynku, ale z drugiej stanowić może poważne zagrożenie dla tych firm, które opuszczają doświadczeni partnerzy niejednokrotnie „zabierając” klientów, których obsługiwali¹². Zjawisko pochodnego zatrudniania przybiera jednak w latach 80. charakter masowy, co potwierdza badanie przeprowadzone w 1988 r.: z 500 badanych największych amerykańskich firm prawniczych w około 150 więcej niż połowa nowych partnerów nie była promowana w danej firmie, ale przeszła z innej. Coraz częściej też *associates* przechodzą z jednej z dużych firm do drugiej. Na porządku dziennym są także podziały i rozwiązania istniejących firm na tle napięć, jakie wraz ze wzrostem firmy powstają między partnerami na tle jej polityki, zasad podziału zysku, wyboru klientów itp.

Lata 80. przynoszą ze sobą także dużą w porównaniu z okresem poprzednim zmianę w proporcjach zatrudnienia pomiędzy *associates* a wspólnikami. W okresie od 1960 r. do 1985 r. proporcje te wzrosły o 28% z 1,16 do 1,49. Liczby te oznaczają, że coraz mniejszy procent młodych prawników otrzyma promocję na stanowisko partnera. Badania przeprowadzone w 1987 r. przez *National Law Journal* wykazują jednak duże zróżnicowanie zarówno geograficzne, jak i w odniesieniu do poszczególnych firm prowadzących działalność na terenie tego samego stanu¹³. Dla przy-

kładu, procent prawników, którzy zostali promowani na stanowisko partnera waha się od 10 do 35 w Nowym Jorku, zaś od 29 do 64 w Los Angeles. W przypadku 5 największych chicagowskich firm tego okresu procent ten wynosi od 33 do 48. Analogiczna sytuacja dotyczyła firm prowadzących działalność na pld.-wsch. kraju, gdzie „partnerzy zarządzający wielu dużych firm mówią otwarcie, że zgodnie z ich oczekiwaniami nie więcej niż 10% nowo przyjmowanych prawników osiągnie pozycję wspólnika”¹⁴. Nie ulega wątpliwości, że w porównaniu ze złotym wiekiem proporcje te są bardzo niskie.

Jest to zapewne jedna z przyczyn, dla których firmy amerykańskie w latach 80. stopniowo odchodzą od rygorystycznego stosowania zasady *up or out*. Dotychczasowy model „promocji do partnerstwa” zostaje zmodyfikowany poprzez wprowadzenie nowej grupy pracowników pozostających w stałym stosunku pracy i nie uczestniczących w podziale zysku. Ta zmiana dokonuje się pod różnymi nazwami: partner bez udziału (*non-equity partner*), specjalny partner (*special partner*), starszy prawnik (*senior attorney*, *senior associate*) itp. Jak trafnie zauważył jeden z autorów „wszyscy wprowadzają to rozwiązanie, ponieważ wszyscy muszą zmierzyć się z takimi samymi realiami ekonomicznymi. Coraz więcej *associates* pojawia się na rynku i, po prostu, nie ma dla wszystkich miejsca na szczycie”¹⁵. Pojawiają się jednocześnie głosy, że tzw. stały (*permanent*) *associate* wcale nie jest tym, któremu się „nie powiodło”, który poniósł zawodową klęskę. Jeden z partnerów zarządzających nowojorską firmą Cravath stwierdził w 1983 r., że „firma

obecnie zatrudnia 24 prawników określonych jako *permanent associates*, z których każdy jest specjalistą w określonej gałęzi prawa. Większość z nich została zatrudniona w sposób pochodny i miała już za sobą duże doświadczenie”¹⁶. Prawdą jest także, że zasada *up or out* już nawet u schyłku złotego wieku była bardzo rzadko stosowana, a zatem te tzw. programy dla starszych prawników stanowiły w gruncie rzeczy zalegalizowanie od dawna istniejącej praktyki.

Lata 80. wprowadzają kolejną dużą zmianę do charakteru pracy firmy prawniczej. Coraz częściej zatrudnia się mianowicie wysoko wykwalifikowany personel, który jednak nawet w założeniu nie może awansować na pozycję wspólnika. Chodzi tutaj przede wszystkim o tzw. *paralegals*, pracowników nie posiadających wykształcenia prawniczego, którzy jednak wykonują rutynowe prawnicze prace pod nadzorem adwokata. O wielkości tego zjawiska świadczy między innymi to, że liczba tych pracowników zatrudnionych w firmach nowojorskich wzrosła z 14 000 w 1972 r. do 32 000 w 1977 r. i aż do 58 000 w 1982 r.¹⁷

Pojawienie się *paralegals* znamienne jest nie tylko dla dużych firm prawniczych, chociaż bez wątpienia tutaj właśnie najsilniej odnotowali oni swoją obecność. Jeszcze w 1980 r. w 20 największych nowojorskich firmach na 100 prawników przypadało zaledwie 23 *paralegals*, podczas gdy już w 1987 r. liczba ta wynosi 30, co oznacza wzrost o 32%. Poza Nowym Jorkiem proporcje te wyglądają podobnie. Co więcej, łatwo dostrzec można, że liczba *paralegals* wzrasta w tym samym tempie, co stosunek *associates* do partnerów.

Przyczyna tego jest jedna. Wspólnicy firm prawniczych, zachowując ten sam wysoki poziom profesjonalizmu, jakości świadczonych usług oraz konkurencyjności na rynku, osiągają zamierzony cel bez konieczności dzielenia się zyskiem firmy z dodatkowymi osobami.

Dokładnie temu samemu celowi służyć ma bez wątpienia coraz częstsze posługiwanie się prawnikami (tzw. *temporaries*) zatrudnianymi *ad hoc* tylko dla wykonania określonych prac zleconych. Zasadą w tym okresie jest, że *temporaries* są wykorzystywani najczęściej przez małe firmy, albo też te, które z różnych względów mogą nie być zainteresowane dalszą ekspansją. Jednak dla dużych firm jest to także narzędzie przydatne, jako że, jak to już wyżej zostało powiedziane, rozszerzają one swoją praktykę bez konieczności martwienia się o zapewnienie udziału w zyskach nowym partnerom lub szansy na promocję nowym *associates*.

Kolejnym instrumentem służącym temu samemu celowi jest wprowadzenie dwupoziomowego systemu zatrudniania prawników, co zostało zapoczątkowane przez firmę *Jones, Day, Reavis & Poque* z siedzibą w Cleveland. System, zwany *two-tier hiring*, polega na tym, że obok funkcjonującego dotychczas zwyczaju zatrudniania najlepszych absolwentów renomowanych szkół prawniczych, zatrudnia się także absolwentów mniej prestiżowych szkół, których wyniki w nauce nie należą do najlepszych, których uposażenie w firmie będzie znacznie niższe i którzy nigdy nie będą mogli otrzymać promocji na stanowisko wspólnika. Podobnie jak w ww. przypadkach pozwala to firmom prawniczym na znaczne zwiększenie własnej konkurencyj-

ności, szczególnie wobec obsługi prawnej świadczonej przez departamenty prawne działające w ramach podmiotów gospodarczych. Zgodnie z raportem Nelsona w 1988 r. z 500 największych firm amerykańskich 23 wprowadziło pozycję tzw. *staff attorney* pozostającego całkowicie poza możliwością awansu na stanowisko partnera¹⁸.

W świetle powyższego nie może ulegać wątpliwości, że współczesna firma prawnicza jest podmiotem o bardzo skomplikowanej strukturze, podmiotem, w którym prosta relacja *partner – associate*, występująca w okresach poprzednich, należy już do przeszłości. Obok tych dwóch kategorii prawników pojawia się bowiem cała rzesza innych, takich jak: *non-equity partner*, *special partner*, *senior associate*, *senior attorney*, *participating associate*, *temporary partner* czy też *staff attorney*, żeby wymienić tylko te najczęściej spotykane.

Nie ma też wątpliwości, że ww. procesy nie są zakończone, a zjawisko postępującej dywersyfikacji struktur zatrudnienia we współczesnych firmach prawniczych znajduje się *in statu nascendi*. Jednym z wielu tego przejawów jest to, że w firmach prawniczych coraz częściej zatrudnienie znajdują osoby o innym niż prawnicze wykształceniu, od inżynierów, nauczycieli, lekarzy począwszy, a na ekonomistach i menadżerach skończywszy. Wynika to głównie z tego, że firmy dotąd *stricte* prawnicze rozpoczynają świadczenie usług znajdujących się na pograniczu usług prawniczych, np. w zakresie porad inwestycyjnych, konsultingu, obrotu nieruchomościami itp. Kierunek tych przemian najlepiej wyraził jeden z partnerów waszyngtońskiej firmy *Arnold & Porter*: „w końcu tego

stulecia (...) duże firmy staną się znacznie bardziej zróżnicowane jeśli chodzi o oferowane usługi. Będą bardziej ukierunkowane na rozwiązanie problemu niż tradycyjne firmy prawnicze, zgromadzą grupę ekspertów prawników i nie-prawników – i będą oferowały „zakupy w jednym sklepie” (*one stop shopping*)”¹⁹.

Wszystkie te ogromne zmiany, jakich doznały duże amerykańskie firmy prawnicze w latach 80. i w początkach lat 90., wzbudzają wśród wielu amerykańskich autorów obawy, czy ta postępująca komercjalizacja zawodu adwokata, jaka się w ich następstwie dokonała i nieustannie dokonuje, nie oznacza utraty najbardziej istotnych jego cech, a w szczególności tych, które decydują o tym, że jest to wolny zawód.

O tym, jak bardzo uzasadnione są to obawy świadczyć mogą także formy organizacyjne, w jakich prowadzone są współczesne firmy prawnicze.

Znamienną cechą rynku amerykańskiego jest to, że nie ma praktycznie żadnych ograniczeń odnośnie do wyboru tej lub innej formy organizacyjnej, w jakiej może być prowadzona firma prawnicza. Obowiązują te same zasady, co przy prowadzeniu jakiegokolwiek innej działalności gospodarczej. Obecnie firmy prawnicze występują najczęściej w następujących formach: *general partnership*, *limited partnership*, a także *professional corporation*. Pojawiają się ponadto rozwiązania stanowiące mutacje powyższych konstrukcji, np. *partnership including professional corporation(s)*. W takiej właśnie formie działa chicagowska firma *Kirkland & Ellis*, a także nowojorska *Cahill, Gordon & Reindel*, żeby wymienić te najbardziej znane. Pie-

rwsza z wymienionych, *general partnership* jest odpowiednikiem polskiej spółki cywilnej (lub jawnej, w zależności od rozmiarów prowadzonej przez nią działalności) i jest bez wątpienia najbardziej powszechną formą, w jakiej działają amerykańskie firmy prawnicze. Nie oznacza to oczywiście, że firmy działające w tej formie są identyczne pod względem strukturalnym. Wobec tego, że trzon przepisów ustawodawstwa stanowego dotyczącego tej spółki ma charakter dyspozytywny, w praktyce wspólnicy mogą powołać do życia spółkę, która będzie zasadniczo odbiegać od występujących już na rynku (będzie o tym mowa w dalszej części rozważań).

Odnosnie do drugiej z wymienionych, *limited partnership*, stwierdzić należy, że jest to forma działalności całkowicie nieznaną *common law*, która została przeniesiona na grunt amerykański z kontynentu europejskiego (zob. *commanda, societe en commandite*, spółka komandytowa). Wobec tego, że jest ona obecnie uznawana przez wszystkie bez wyjątku stany amerykańskie i zapewnia przywilej ograniczonej odpowiedzialności niektórym przynajmniej wspólnikom, jest wygodną i popularną formą, w jakiej działają firmy prawnicze.

Najbardziej jednak uderzającą cechą rynku amerykańskiego jest to, że firmy prawnicze mogą prowadzić, i *de facto* często prowadzą, działalność w formie zawodowej korporacji (*professional corporation* lub też *professional association*), która może być ostrożnie porównywana do polskiej spółki akcyjnej. Istniejące różnice między korporacją (*corporation*, spółką akcyjną) a zawodową korporacją są przede wszystkim rezultatem przepisów zawartych w kodeksach

etyki zawodowej, które, co do zasady, nie mogłyby być stosowane do klasycznej korporacji, jako osoby prawnej. Wyrazem jednej z tych różnic jest *expressis verbis* w statutach wyrażany zakaz nabywania lub posiadania akcji zawodowej korporacji przez osoby nie mogące wykazać się posiadaniem uprawnień do wykonywania danego zawodu. Podstawowy jednak przywilej, który skłania prawników do prowadzenia działalności w tej właśnie, a nie innej formie, jest możliwość skorzystania z przywileju ograniczonej odpowiedzialności, przy zachowaniu szeregu ulg podatkowych, a ponadto możliwości korzystania z programów emerytalnych dostępnych tylko dla osób pozostających w stosunku pracy (a zatem niedostępnych dla prawników prowadzących działalność w formie indywidualnych kancelarii, jako tzw. *sole proprietors*).

Odnosnie do pierwszego z wymienionych przywilejów, stwierdzić należy, że tzw. Modelowa Ustawa o Zawodowej Korporacji (*Model Professional Corporation Act*), która została z większymi lub mniejszymi zmianami wprowadzona we wszystkich amerykańskich stanach i Dystrykcie Kolumbii, przewiduje w zakresie ukształtowania odpowiedzialności akcjonariuszy trzy zasadnicze możliwości: ograniczenie odpowiedzialności na takich samych zasadach, jakie obowiązują w przypadku korporacji, ukształtowanie osobistej odpowiedzialności na zasadach obowiązujących w spółce cywilnej (*partnership*) lub też wprowadzenie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej. Wynika z tego, że zawsze możliwy jest wybór pierwszego rozwiązania, bardzo dogodnego dla samych prawników, dużo mniej dla

ich potencjalnych klientów. Nie zależy to oczywiście tylko od woli współników, ale przede wszystkim od tego, czy ustawodawstwo stanu, w którym dana zawodowa korporacja zostaje inkorporowana, taką możliwość przewiduje.

Zawodowa korporacja spełnia bez wątpienia wiele oczekiwań, ale jej podstawowym minusem jest to, że pomimo wielu ulg podatkowych jest ona osobą prawną podlegającą odrębnemu opodatkowaniu federalnym podatkiem dochodowym.

Takiej „wady” nie posiadają dwie stosunkowo niedawno wprowadzone na rynek amerykański spółki, a mianowicie: *registered limited liability partnership (RLLP)* oraz *limited liability company (LLC)*. Żadna z tych form nie ma swojego odpowiednika w prawie polskim. Pierwsza z wymienionych stanowi w pewnym sensie ewolucję *general partnership* i *limited partnership*. Z punktu widzenia możliwości wykorzystania jej do prowadzenia firmy prawniczej jej podstawową zaletą jest to, że w odróżnieniu od *general partnership* (oraz *limited partnership*, jeśli chodzi o komplementariusza) współnik w *RLLP* nie jest osobiście i solidarnie odpowiedzialny z tytułu szkód będących następstwem zawinonego działania lub zaniechania innego współnika. Nie ma wątpliwości, że chodzi tu tylko o zobowiązania deliktowe, ale ustawodawstwa stanowe często posługują się wyliczeniem enumeratywnym. Z reguły będą to zatem: „długi i zobowiązania spółki powstałe na skutek błędów, zaniechań, niedbalstwa, niekompetencji oraz nielojalności popełnionych w związku z prowadzoną działalnością przez współnika lub innego przedstawiciela spółki” [tak m.in. sta-

tut Lousiany *La.Rev.Stat.Ann.section 9:3431(A)* (West 1994)]. Dla prawników praktykujących w tej właśnie formie oznacza to możliwość ograniczenia swojej odpowiedzialności do wysokości udziału, którym uczestniczą w spółce z tytułu wszelkich szkód będących następstwem błędu w sztuce (*malpractice*), jakiego dopuścił się ich wspólnik.

Takie rozwiązanie oznacza zasadniczą zmianę jakościową w porównaniu z *partnership*, gdzie, jak wiadomo, wspólnicy byłiby solidarnie i osobiście odpowiedzialni z tytułu tego typu szkód. Należy jednak pamiętać, że ww. ograniczenie odpowiedzialności w *RLLP* jest jedynym, z jakiego wspólnik może skorzystać. Nadal pozostaje on zatem osobiście odpowiedzialny za wszelkie szkody będące następstwem swoich własnych działań lub zaniechań, niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania (tę odpowiedzialność można jednak nieco złagodzić albo w drodze powołania jednoosobowej korporacji zawodowej, co często ma miejsce, albo też w drodze ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej), a ponadto za inne niż wyliczone wyżej działania lub zaniechania, a także za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania przez innego wspólnika lub jego przedstawiciela.

RLLP zatem, pomimo wielu zalet, w tym przede wszystkim przywileju ograniczonej odpowiedzialności przyznanego wspólnikom w pewnych sytuacjach, dużej samodzielności w obrocie gospodarczym i braku odrębnego opodatkowania federalnym podatkiem dochodowym, może jednak nie spełniać wszystkich oczekiwań.

Spółką, która bez wątpienia spełnia je w większym stopniu jest *limited liability*

company. Jest ona jak dotąd rzadko spotykaną formą, w jakiej zorganizowana jest firma prawnicza, ale bez wątpienia ulegnie to zmianie w przeciągu krótkiego czasu. Wynika to z wielu przyczyn. Przede wszystkim, *LLC* jest osobą prawną nie podlegającą odrębnemu opodatkowaniu, co daje jej dużą przewagę nad zawodowymi korporacjami. Poza tym, w odróżnieniu od *RLLP*, członkowie *LLC* nie są osobiście odpowiedzialni za jakiegokolwiek zobowiązania samej spółki ani też za zobowiązania innych jej członków (także kontraktowe). Pozostają jednak odpowiedzialni za swoje własne działania lub zaniechania, a także za niewykonanie lub nienależyte wykonanie własnych zobowiązań. Ten ostatni przywilej jednak może nie być respektowany w tych stanach, które nie wprowadziły tej formy spółki do swojego ustawodawstwa, co może być jedną z przyczyn, dla których *LLC*, mimo niewątpliwych zalet, ciągle jeszcze traktowana jest z pewną rezerwą.

W świetle uwag powyższych nie powinny dziwić pojawiające się głosy krytyczne, zarzucające firmom prawniczym komercjalizację zawodu adwokata. Z drugiej jednak strony, nie należy zapominać, że firma prawnicza dzięki swojej strukturze organizacyjnej, mniej lub bardziej rygorystycznemu wyodrębnieniu departamentów lub sekcji specjalizujących się w świadczeniu konkretnych usług prawniczych, a zatem między innymi dzięki tej systematyzacji, za którą często jest krytykowana, zapewnia niezwykle wysoki poziom świadczonych usług, z którym trudno jest konkurować prawnikom działającym w formie indywidualnych kancelarii (*sole proprietorship*) lub kancelarii skupiających kilku

lub kilkunastu prawników. Stąd też wydaje się, że nawet ci, którzy wypowiadają pod adresem firm prawniczych uwagi krytyczne, nie chcieliby, aby zniknęły one całkowicie z rynku amerykańskiego. Tymczasem niezachwiana wiara w trwałość i stabilność firmy prawniczej w jej obecnym kształcie z całą pewnością należy do przeszłości. Poprzez wybór koncepcji „promocji do partnerstwa” firma prawnicza skazała się bowiem na permanentny rozwój, który oczywiście nie

jest możliwy do osiągnięcia w trudnych warunkach ekonomicznych. Dlatego też coraz częściej pojawiają się prognozy, że przyszłość zawodu adwokata w Stanach Zjednoczonych nie należy do dużych firm prawniczych, ale do mniejszych jednostek, dużo bardziej wewnętrznie zróżnicowanych, albo też do firm świadczących zarówno usługi prawne, jak i z pogranicza prawa. Czas pokaże, która z tych teorii okaże się prawdziwa.

Część II w następnym numerze

Przypisy:

¹ R. Swaine: *The Cravath Firm & Its Predecessors*, 1819–1947, t. 1 i 2, New York Press: Ad Press.

² W. Hobson: *The American Legal Profession & the Organizational Society 1890–1930*, New York: Garland Publishing.

³ Istotnym czynnikiem przy zatrudnianiu jest także płeć, religia i kolor skóry. W okresie tym najbardziej pożądanym kandydatem był biały mężczyzna o wyznaniu chrześcijańskim, najchętniej protestant. Dzisiaj może to dziwić, ale zgodnie z danymi statystycznymi w 1956 r. w dużych nowojorskich firmach zatrudnionych było zaledwie 18 kobiet, co stanowiło mniej niż 1% prawników tam zatrudnionych. Zmiany wcale nie następowały szybko, skoro jeszcze w 1968 r., jak ocenia Cynthia Fuchs Epstein („Women in Law”, New York: Basic Books, 1981, s. 176), zaledwie 40 kobiet pracowało w prestiżowych amerykańskich firmach na Wall Street.

⁴ M. Mayer, 1956b: *The Wall Street Lawyers, Part II: The Elite Corps of American Business*, Harper’s Magazine 212(1268): 31–37, s. 52.

⁵ M. Stevens: *Power of Attorney: The Rise of the Giant Law Firms*, New York: McGraw Hill, 1987, s. 8.

⁶ M. Mayer, 1956a: *The Wall Street Lawyers, Part II: Keepers of the Business Conscience*, Harper’s Magazine 212(1269): 50–56, s. 36.

⁷ M. Mayer, op. cit., s. 321.

⁸ S. Macaulay: *Non-Contractual Relations in Business*, American Sociological Review, 1963, 28:55-67.

⁹ E. Smigel: *The Impact of Recruitment on the Organization of the Large Law Firm*, American Sociological Review, 1960, 25:56–66.

¹⁰ National Law Journal 1988, p. S-4, Lyons 1985, s. 116.

¹¹ Proces ten zapoczątkowany został jeszcze w końcu lat 60., jako jeden z rezultatów wojny wietnamskiej. Młodzi mężczyźni, w tym także absolwenci prawa, poszukiwali bowiem zatrudnienia, które uprawniałoby ich do odroczenia służby wojskowej, czego bez wątpienia nie gwarantowało zatrudnienie w firmie prawniczej. Gwałtowny spadek liczby absolwentów szkół prawniczych, którzy rozpoczynali pracę w sektorze prywatnym był także rezultatem ruchów społeczno-politycznych lat 70.

¹² R.W. Hillman: *Law Firm Breakups*, Boston, Toronto, Londyn: Little, Brown and Company, 1990.

¹³ D. Wise: *Psst! Wanna make a partner?*, National Law Journal 1987, October, 26:1, 32–33.

¹⁴ L.A. Bellon: *Southeast Boasts an Expanding Legal Community*, National Law Journal 1988, January 18:19, 20.

¹⁵ P. Griggs, D. McNeill: *Upper Ranks Add Heft at Most Big D.C. Firms*, Legal Times 1987–1988, 10(30):4.

¹⁶ N. Lisagor, F. Lipsius: *A Law unto Itself: The Untold Story of the Law Firm Sullivan & Cromwell*, New York: Morrow, 1988.

¹⁷ R. Sander, D. Williams: *Why are there so many lawyers? Perspectives on a turbulent market*, Law and Social Inquiry 1989, 14:431–79,

¹⁸ S. Nelson: *Law Firms Adopt Staff Attorneys Option at „Revolutionary” Pace*, Of Counsel 1989, 7(8):14–15.

¹⁹ J. Fitzpatrick: *Legal Future Shock: The Role of Large Law Firms by the End of the Century*, Indiana Law Journal 1989, 64:461–71.