Międzynarodowy arbitraż a odpowiedzialność za decyzje publiczne w świetle teorii Emmanuela Gaillarda

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje konflikt między trwałością zobowiązań państwowych a czasowością sprawowania władzy politycznej w kontekście międzynarodowego arbitrażu. Autor wskazuje na asymetrię, w której koszty błędnych decyzji administracyjnych obciążają majątek publiczny i obywateli, podczas gdy osoby odpowiedzialne za te decyzje często unikają osobistej rozliczalności. Tekst wprowadza istotne rozróżnienie między odpowiedzialnością państwa jako podmiotu prawa, odpowiedzialnością instytucjonalną organów oraz indywidualną odpowiedzialnością funkcjonariuszy publicznych. Na podstawie teorię Emmanuela Gaillarda i koncepcje suwerenności, opracowanie bada zjawisko instytucjonalnego przenoszenia odpowiedzialności w czasie oraz problem moral hazard w administracji publicznej, kwestionując klasyczny model monopolu państwa na rozstrzyganie sporów.

The article analyzes the conflict between the permanence of state obligations and the temporality of political power within the context of international arbitration. The author highlights an asymmetry in which the costs of erroneous administrative decisions are borne by public assets and citizens, while those responsible for these decisions often avoid personal accountability. The text introduces a significant distinction between the liability of the state as a legal entity, the institutional responsibility of bodies, and the individual liability of public officials. Drawing on Emmanuel Gaillard's theory and concepts of sovereignty, the study examines the phenomenon of the institutional shifting of responsibility over time and the problem of moral hazard in public administration, questioning the classical model of the state's monopoly on dispute resolution.

Artykuł analizuje krytyczny punkt styku między międzynarodowym arbitrażem inwestycyjnym a mechanizmami odpowiedzialności wewnątrz struktur państwowych. Autor stawia tezę, że współczesny system rozstrzygania sporów generuje głęboką asymetrię: podczas gdy zobowiązania finansowe państwa są trwałe i ciągłe, osoby podejmujące decyzje polityczne pełnią swoje funkcje czasowo, co prowadzi do zjawiska rozproszenia odpowiedzialności personalnej. Wykorzystując koncepcję „konkurencyjnych wyobrażeń prawnych" Emmanuela Gaillarda oraz analizując studia przypadków (m.in. spory Eureko i Pfizer), tekst dowodzi, że istnieje niebezpieczna tendencja do utożsamiania odpowiedzialności instytucjonalnej państwa z winą konkretnych decydentów. Znaczenie tej analizy polega na postulacie ścisłego rozdzielenia odpowiedzialności prawnej, politycznej i majątkowej. Autor argumentuje, że bez precyzyjnego odróżnienia sprawstwa indywidualnego od ciągłości instytucjonalnej, państwo staje się podatne na ryzyko „moral hazard", gdzie krótkowzroczne korzyści polityczne z decyzji są realizowane przez jednostki, natomiast ich wielomilionowe koszty ponosi cała wspólnota obywateli w perspektywie wieloletniej.

SŁOWA KLUCZOWE

międzynarodowy arbitraż | odpowiedzialność za decyzje publiczne | Emmanuel Gaillard | suwerenność państwa | konkurencyjne wyobrażenia prawne | transnarodowy porządek arbitrażowy | asymetria odpowiedzialności | immunitet egzekucyjny | moral hazard w administracji | model monolokalny | model multilokalny | Kompetenz-Kompetenz | arbitraż inwestycyjny | odpowiedzialność instytucjonalna

Asymetria między trwałością zobowiązań państwa a czasowością władzy

Polska przed trybunałem. Międzynarodowy arbitraż, suwerenność państwowa i odpowiedzialność polityczna za ekonomiczne konsekwencje sprawowania władzy

FILOZOFIA PRAWA, WŁADZA JURYSDYKCYJNA I PERSONALIZACJA ODPOWIEDZIALNOŚCI PUBLICZNEJ

Historia międzynarodowego arbitrażu to w istocie historia stopniowego przekształcania klasycznej koncepcji suwerenności państwa, której kluczowym elementem był monopol na stanowienie norm, legalne rozstrzyganie sporów oraz stosowanie zorganizowanego przymusu. Współczesne państwo występuje jednak w międzynarodowych relacjach gospodarczych w wielu odmiennych rolach: jako prawodawca ustanawiający reguły działalności ekonomicznej, regulator określający warunki korzystania z zasobów publicznych, kontrahent zaciągający zobowiązania majątkowe, właściciel przedsiębiorstw, gwarant ochrony inwestycji oraz uczestnik porządku międzynarodowego, którego normy ograniczają swobodę realizacji krajowych preferencji politycznych. Ta wielość ról sprawia, że działanie uznane przez rząd za uzasadnione interesem publicznym może zostać jednocześnie zakwalifikowane przez międzynarodowy trybunał arbitrażowy jako naruszenie zobowiązania traktatowego, przez zagraniczny sąd jako niewykonanie kontraktu, a przez krajową opinię publiczną jako przejaw gospodarczej niekompetencji lub świadomego wyboru politycznego. Choć poszczególne kwalifikacje należą do różnych porządków oceny i wymagają odrębnych przesłanek dowodowych, wzajemnie na siebie oddziałują.

Centralnym problemem naukowym opracowania jest zatem nie tylko odpowiedzialność Rzeczypospolitej Polskiej wobec inwestorów i kontrahentów zagranicznych, lecz przede wszystkim sposób, w jaki ekonomiczne konsekwencje decyzji państwowych przechodzą pomiędzy instytucjami, kolejnymi ekipami politycznymi a obywatelami. Państwo zachowuje ciągłość prawną niezależnie od zmiany większości parlamentarnej, podczas gdy sprawowanie władzy ma charakter czasowy, personalny i partyjny.

Asymetria ta rodzi napięcie pomiędzy ciągłością zobowiązań publicznych a nieciągłością odpowiedzialności osób uczestniczących w ich powstawaniu i wykonywaniu. Jeśli rozstrzygnięcie arbitrażowe lub sądowe obciąża majątek publiczny, zobowiązanie powstaje bądź staje się wymagalne wobec państwa jako trwałego podmiotu prawa — bez względu na to, czy osoby odpowiedzialne za wcześniejsze decyzje nadal pełnią funkcje publiczne. Z punktu widzenia ekonomii instytucjonalnej oznacza to możliwe rozdzielenie podmiotu podejmującego ryzyko od podmiotu ponoszącego jego koszty, natomiast z perspektywy teorii demokracji przedstawicielskiej ujawnia problem rzeczywistej rozliczalności władzy. Autor buduje analizę na rozróżnieniu odpowiedzialności państwa, odpowiedzialności organu oraz odpowiedzialności człowieka uczestniczącego w wykonywaniu funkcji publicznej. Pierwsza wynika z przypisania państwu konkretnego działania lub zaniechania oraz spełnienia przesłanek wynikających z prawa międzynarodowego bądź zobowiązania kontraktowego.

Druga dotyczy instytucjonalnego podziału kompetencji, jakości procedur decyzyjnych i kontroli administracyjnej. Trzecia wymaga natomiast identyfikacji konkretnego zachowania, zakresu

uprawnień, obowiązujących standardów staranności, możliwości przewidzenia konsekwencji oraz właściwej podstawy odpowiedzialności prawnej. Dopiero takie rozróżnienie pozwala merytorycznie badać działalność ministrów, premierów, członków organów spółek skarbu państwa, przedstawicieli regulatorów i osób powoływanych na funkcje w ramach polityki personalnej ugrupowań rządzących.

Przedmiotem badań będzie również konsekwencja znacznie mniej uchwytna niż obowiązek zapłaty odszkodowania: zjawisko instytucjonalnego przenoszenia odpowiedzialności w czasie. Decyzja jednego ministra może zostać wykonana przez jego następcę, zmieniona przez kolejny gabinet, zakwestionowana przez zagranicznego inwestora po kilku latach, oceniona przez trybunał w następnej kadencji parlamentarnej i ostatecznie obciążyć finanse publiczne w okresie sprawowania władzy przez jeszcze inną formację. Taka sekwencja utrudnia zarówno rekonstrukcję rzeczywistego sprawstwa, jak i przypisywanie odpowiedzialności politycznej wyłącznie na podstawie daty wydania wyroku. Właśnie dlatego analiza indywidualnych decyzji wymaga odróżnienia osoby inicjującej działanie od osoby nadającej mu moc prawną, funkcjonariusza odpowiedzialnego za jego wykonanie, przełożonego zobowiązanego do nadzoru oraz osoby kierującej późniejszą strategią procesową państwa.

Suwerenność państwa a konkurencyjne modele arbitrażu

W klasycznej filozofii politycznej Jeana Bodina suwerenność była fundamentalną cechą państwa, przejawiającą się w zdolności do ustanawiania prawa i sprawowania najwyższej władzy nad wspólnotą. Thomas Hobbes rozwijał tę konstrukcję, uzasadniając konieczność istnienia ośrodka władzy zdolnego ukrócić niepewność wynikającą z rywalizacji jednostek, natomiast John Locke kładł nacisk na ochronę życia, wolności i własności jako fundament prawomocności instytucji politycznych.

Współczesny arbitraż międzynarodowy wprowadza do tej tradycji istotną komplikację. Państwo pozostaje bowiem suwerenem w ramach własnego porządku prawnego, a jednocześnie uczestniczy w relacjach normatywnych, w których jego zobowiązania podlegają ocenie organów zewnętrznych wobec krajowej struktury sądownictwa. Nie oznacza to jednak zniesienia suwerenności, lecz zmianę warunków jej wykonywania. Państwo zawierające traktat inwestycyjny, przystępujące do konwencji międzynarodowej lub wyrażające zgodę na arbitraż, korzysta z własnej zdolności do samodzielnego określania swoich zobowiązań. Poddanie się kontroli arbitrażowej stanowi więc – przynajmniej w klasycznej konstrukcji konsensualnej – następstwo wcześniejszego aktu suwerenności, a nie jej

zaprzeczenie. Takie ujęcie wymusza rozróżnienie między władzą stanowienia prawa, władzą rozstrzygania sporów a kompetencją do wykonywania orzeczeń.

W teorii prawa Hansa Kelsena obowiązywanie norm wynika z ich przynależności do hierarchicznie uporządkowanego systemu, podczas gdy w koncepcji H.L.A. Harta kluczowe znaczenie ma społeczna praktyka uznawania określonych reguł za kryteria identyfikacji prawa. Obie te konstrukcje uwypuklają problem źródła ważności rozstrzygnięcia arbitrażowego; arbiter nie sprawuje bowiem urzędu sędziego państwowego, a mimo to wydaje wyrok niosący doniosłe konsekwencje majątkowe. Jeśli jego kompetencja nie pochodzi bezpośrednio od jednego krajowego suwerena, należy wyjaśnić, czy źródłem tej władzy jest porozumienie stron, delegacja z ustawodawstwa krajowego, traktat międzynarodowy, czy też szerszy system norm i instytucji uznających arbitraż za skuteczny sposób rozwiązywania konfliktów.

W tym punkcie kluczowe znaczenie zyskuje dorobek Emmanuela Gaillarda, który wprowadził do teorii arbitrażu kategorię "konkurencyjnych wyobrażeń prawnych". Są one rozumiane jako zespoły podstawowych założeń dotyczących natury, źródeł obowiązywania i struktury porządku arbitrażowego. Wyobrażenia te nie są jedynie alternatywnymi sposobami porządkowania "podręcznikowej wiedzy", lecz prowadzą do realnie odmiennych odpowiedzi na pytania o kompetencje arbitrów, stosowanie norm proceduralnych, granice kontroli sądowej czy międzynarodową skuteczność wyroku. W modelu monolokalnym punktem odniesienia jest państwo siedziby arbitrażu, w multilokalnym – wielość porządków państwowych, a w autonomicznym – istnienie transnarodowego arbitrażowego porządku prawnego.

Konkurencyjne modele podstaw prawnych arbitrażu

Spór Gaillarda z F.A. Mannem, Rogerem Goode'em, Jean-François Poudretem i Sébastienem Bessonem pozwala uchwycić filozoficzne podstawy rozbieżności, których konsekwencje wykraczają daleko poza techniczną organizację postępowania. Model monolokalny, utożsamiany z tradycją wyrażoną przez F.A. Manna w formule lex facit arbitrum, uznaje, że prawne umocowanie arbitrażu musi ostatecznie odnosić się do konkretnego państwowego porządku normatywnego. Miejsce arbitrażu nie jest w tym ujęciu jedynie kategorią geograficzną, lecz stanowi łącznik umożliwiający ustalenie prawa regulującego kluczowe kwestie proceduralne, zakres kompetencji sądów wspierających oraz przesłanki uchylenia wyroku. Konstrukcja ta odpowiada potrzebie zapewnienia pewności proceduralnej i instytucjonalnej odpowiedzialności za wykonywanie władzy jurysdykcyjnej.

Zasadnicza trudność tego modelu polega jednak na wyjaśnieniu międzynarodowego charakteru rozstrzygnięcia, które z natury sporu gospodarczego może wykazywać silniejsze związki z wieloma państwami niż z formalnie wskazaną siedzibą. Powstaje wówczas napięcie pomiędzy administracyjnie użytecznym łącznikiem prawnym a rzeczywistą wielością stosunków społecznych, ekonomicznych i normatywnych konstytuujących spór. Model multilokalny próbuje przezwyciężyć te trudności, przyjmując, że arbitraż pozostaje związany nie z jednym, lecz z wieloma krajowymi porządkami prawnymi, które niezależnie określają warunki uznania i wykonania rozstrzygnięcia. W tym ujęciu sąd państwa wykonania nie musi traktować stanowiska państwa siedziby jako uniwersalnego rozstrzygnięcia o prawnym istnieniu wyroku; poszczególne jurysdykcje zachowują własne kompetencje ocenne, realizowane z uwzględnieniem międzynarodowych zobowiązań traktatowych. Koncepcja ta zbliża się do instytucjonalnego pluralizmu, w którym nie istnieje jeden organ posiadający monopol na określanie prawomocności rozstrzygnięcia we wszystkich porządkach prawnych.

Słabością tego podejścia pozostaje ryzyko sytuacji, w której ten sam wyrok zostanie uznany w jednym państwie, a w innym pozbawiony skuteczności. Ogranicza to pewność międzynarodowego obrotu i zwiększa znaczenie strategicznego wyboru miejsca egzekucji. Gaillard proponuje bardziej radykalną rekonstrukcję, poszukując podstaw normatywnych arbitrażu w transnarodowym porządku arbitrażowym, którego istnienie nie redukuje się do jednostkowego aktu przyzwolenia państwa siedziby. Inspiracja instytucjonalną teorią prawa Santiego Romano prowadzi go do uznania, że trwałe wspólnoty społeczne, dysponujące własnymi regułami postępowania i mechanizmami rozwiązywania konfliktów, mogą wytwarzać autonomiczne struktury normatywne. W międzynarodowym obrocie gospodarczym rolę takiej wspólnoty odgrywa złożony układ przedsiębiorców, instytucji arbitrażowych, arbitrów, środowisk prawniczych, organizacji międzynarodowych oraz państw uznających znaczenie arbitrażu. Autonomia oznacza tutaj jednak względną samodzielność normatywną, a nie całkowitą niezależność od państw.

Wielość reżimów prawnych ogranicza autonomię arbitrażu transnarodowego

Kompetencja arbitra wymaga konkretnej podstawy jurysdykcyjnej, a przymusowe wykonanie orzeczenia zależy w zasadzie od publicznych mechanizmów egzekucyjnych. W związku z tym transnarodowa autonomia arbitrażu musi współistnieć z poszanowaniem krajowego porządku publicznego, norm bezwzględnie obowiązujących oraz gwarancji rzetelnego procesu. Spór trzech koncepcji uzyskuje szczególną ostrość w kontekście losu wyroku arbitrażowego uchylonego w

państwie jego siedziby. Orzeczenia francuskiego Sądu Kasacyjnego w sprawach Hilmarton i Putrabali stały się fundamentem poglądu, według którego uchylenie wyroku w państwie siedziby nie musi prowadzić do jego automatycznego wyeliminowania z międzynarodowego obrotu prawnego.

W przypadku klasycznego arbitrażu opartego na konwencji nowojorskiej z 1958 r. kluczowe są dwa zapisy: art. V ust. 1 lit. e, który dopuszcza odmowę uznania lub wykonania wyroku uchylonego przez właściwy organ, oraz art. VII ust. 1, pozwalający na zastosowanie korzystniejszych krajowych zasad uznawania orzeczeń. Nie można jednak z tej konstrukcji wyprowadzać bezwarunkowej tezy o powszechnej możliwości wykonywania każdego uchylonego wyroku. Państwa różnią się w interpretacji konwencji, a skutki uchylenia zależą od konkretnego reżimu normatywnego. Odrębnej analizy wymaga system konwencji waszyngtońskiej ICSID z 1965 r., w którym wyrok nie podlega zwyczajnej kontroli sądów państwa siedziby. Konwencja przewiduje własne środki kontroli rozstrzygnięć, w tym możliwość ich uchylenia przez komitet ad hoc (art. 52), podczas gdy artykuły 53-55 regulują wiążący charakter orzeczeń, wykonywanie zobowiązań pieniężnych oraz kwestię immunitetu egzekucyjnego państwa.

Rozwiązania te dowodzą, że współczesny arbitraż międzynarodowy nie jest jednolitym systemem jurysdykcyjnym, lecz zbiorem reżimów o odmiennych relacjach między autonomią arbitrów a kompetencjami sądów krajowych. Do tego obrazu należy dodać porządek prawny Unii Europejskiej, gdzie autonomia prawa unijnego i właściwość Trybunału Sprawiedliwości ograniczają dopuszczalność niektórych form arbitrażu inwestycyjnego. Doniosłym przykładem takiej kolizji jest sprawa PL Holdings przeciwko Polsce.

Wyrok TSUE z 26 października 2021 r. (C-109/20) oraz późniejsze orzeczenie szwedzkiego Sądu Najwyższego doprowadziły do stwierdzenia nieważności wcześniejszych wyroków arbitrażowych, mimo korzystnego dla inwestora rozstrzygnięcia w kwestii odszkodowania. Przypadek ten dowodzi, że teoria autonomicznego porządku prawnego nie jest nieograniczoną regułą obowiązującą w każdej jurysdykcji. Przeniesienie tych rozważań na grunt polskich doświadczeń wymaga przezwyciężenia skłonności do utożsamiania odpowiedzialności państwa z osobistą odpowiedzialnością osób podejmujących decyzje. W świetle klasycznych zasad prawa międzynarodowego odpowiedzialność państwa wynika bowiem z przypisania mu działania lub zaniechania naruszającego zobowiązanie międzynarodowe.

Rozdzielenie odpowiedzialności instytucjonalnej od personalnej

Udział ministra, regulatora czy przedstawiciela spółki kontrolowanej przez państwo może mieć istotne znaczenie przy rekonstrukcji faktów, jednak sam wyrok przeciwko państwu nie oznacza automatycznie winy konkretnego funkcjonariusza. Należy w szczególności odróżnić sprawstwo instytucjonalne, rozumiane jako wykonywanie kompetencji publicznej, od odpowiedzialności politycznej za wybór kierunku działania oraz od odpowiedzialności prawnej, która wymaga wykazania odrębnych przesłanek ustawowych. W koncepcji pryncypała i agenta, rozwijanej m.in. w ekonomii organizacji i teorii zarządzania publicznego, kluczowym problemem pozostaje rozbieżność interesów między podmiotem powierzającym kompetencje a tym, który faktycznie wykonuje zadania. W demokratycznym państwie obywatele udzielają legitymacji przedstawicielom politycznym, ci z kolei powierzają obowiązki organom administracji, a te korzystają z pracy urzędników, ekspertów i kierownictwa przedsiębiorstw publicznych.

Wraz z wydłużaniem się tego łańcucha delegacji rosną możliwości rozproszenia odpowiedzialności oraz trudności w ustaleniu rzeczywistych motywacji i ograniczeń informacyjnych uczestników procesu. Znaczenie mają tu zarówno asymetria informacji, jak i odmienne horyzonty czasowe decydentów politycznych, inwestorów oraz państwa jako trwałej instytucji. Zjawisko to można wyjaśniać także za pomocą ekonomii kosztów transakcyjnych Olivera Williamsona, który wskazywał na znaczenie niekompletności kontraktów, ograniczonej racjonalności i oportunizmu w stosunkach gospodarczych. Umowy prywatyzacyjne, koncesyjne, inwestycyjne czy dostawcze powstają w konkretnych warunkach wiedzy, niepewności i oczekiwań stron. Zmiana otoczenia gospodarczego może prowadzić do konfliktu między pierwotną treścią zobowiązania a aktualnym interesem podmiotu publicznego. Państwo dysponuje zazwyczaj dodatkowymi możliwościami oddziaływania na przebieg stosunku prawnego poprzez stanowienie regulacji, wydawanie decyzji administracyjnych i wykorzystywanie kompetencji właścicielskich. Jeśli korzystanie z tych narzędzi narusza przyjęte zobowiązania, może powstać problem odpowiedzialności międzynarodowej lub kontraktowej. Jednocześnie sam fakt dążenia do renegocjacji nie dowodzi naruszenia prawa, gdyż treść zobowiązań może przewidywać dopuszczalne mechanizmy adaptacji do zmienionych okoliczności.

Szczególnie użytecznym materiałem empirycznym dla takiej analizy jest wieloletni spór pomiędzy Eureko a Rzecząpospolitą Polską dotyczący prywatyzacji Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń. Jego znaczenie wykracza poza rozmiar roszczeń finansowych, ponieważ pozwala odtworzyć sekwencję konkretnych decyzji politycznych, dokumentów państwowych i zachowań osób sprawujących

funkcje publiczne. W częściowym wyroku arbitrażowym z 19 sierpnia 2005 r. szczegółowo opisano proces prywatyzacji rozpoczęty na podstawie decyzji Rady Ministrów z 18 marca 1999 r., poprzedzonej wnioskiem ministra skarbu państwa Emila Wąsacza. Umowa sprzedaży 30% akcji PZU została zawarta 5 listopada 1999 r. z konsorcjum Eureko i BIG Banku Gdańskiego. Kolejne porozumienia dotyczyły dalszego przebiegu prywatyzacji, w tym praw inwestora związanych z planowaną ofertą publiczną akcji. Zmiana układu politycznego po wyborach parlamentarnych w 2001 r. doprowadziła do zasadniczej rewizji wcześniejszej strategii państwa. Minister skarbu Wiesław Kaczmarek odmówił w listopadzie 2001 r. podpisania prospektu emisyjnego, natomiast 2 kwietnia 2002 r. Rada Ministrów zaakceptowała zmianę strategii prywatyzacyjnej, przyjmując potrzebę zachowania kontroli Skarbu Państwa nad PZU. Trybunał arbitrażowy w częściowym wyroku zwrócił szczególną uwagę na działania Kaczmarka poprzedzające formalną zmianę strategii, w tym na odmowę podpisania dokumentacji oraz przebieg kontaktów z Eureko. W rozstrzygnięciu analizowano również znaczenie informacji i ostrzeżeń przekazywanych ministrowi przez doradców prywatyzacyjnych.

Są to ustalenia dotyczące konkretnych zachowań funkcjonariusza publicznego, a nie wyłącznie abstrakcyjnego działania bezosobowego państwa. Znaczenie sprawy Eureko wynika również z tego, że ocena działań polskich władz nie była jednomyślna w całym postępowaniu arbitrażowym. Profesor Jerzy Rajski przedstawił zdanie odrębne wobec częściowego wyroku, a sam przebieg prywatyzacji stał się przedmiotem krajowej kontroli parlamentarnej i sporów o legalność zawartej umowy. Oznacza to konieczność oddzielnego zbadania zasadności pierwotnych warunków prywatyzacji oraz późniejszej zgodności działań państwa z obowiązującymi zobowiązaniami. Można bowiem podważać gospodarczy sens określonej umowy, nie uzyskując tym samym kompetencji do dowolnego naruszenia praw, które z niej wynikają. Analogicznie, międzynarodowe stwierdzenie naruszenia zobowiązania wobec inwestora nie przesądza, że pierwotna decyzja prywatyzacyjna była gospodarczo korzystna lub prawidłowa z punktu widzenia wszystkich norm krajowych. Personalna perspektywa sporu wymaga zatem zbadania co najmniej trzech odmiennych etapów.

Rozdźwięk między polityczną oceną a prawną odpowiedzialnością decydentów

Pierwszy etap obejmuje przygotowanie i podpisanie umowy w okresie sprawowania funkcji ministra skarbu przez Emila Wąsacza oraz przyjęcie kolejnych zobowiązań wobec inwestora. Drugi dotyczy działań Wiesława Kaczmarka i Rady Ministrów kierowanej przez Leszka Millera, które zmieniały sposób realizacji wcześniejszej strategii.

Trzeci wiąże się z zakończeniem konfliktu w 2009 roku porozumieniem osiągniętym za sprawą ministra skarbu Aleksandra Grada. Każdemu z tych etapów odpowiada odrębny problem odpowiedzialności politycznej: za ukształtowanie zobowiązania, za jego późniejsze wykonywanie lub zmianę oraz za negocjacyjne zakończenie sporu i rozliczenie jego skutków.

Aleksander Grad i prezes PZU Andrzej Klesyk zostali w 2009 roku uhonorowani tytułem Osobowości Roku Rynku Finansowego za doprowadzenie do porozumienia kończącego konflikt między Skarbem Państwa a Eureko. Wydarzenie to ilustruje, że personalne konsekwencje wieloletniego sporu mogą przybierać różne formy: od politycznej krytyki decyzji poprzednich rządów i odpowiedzialności za prowadzenie negocjacji, aż po publiczne uznanie dla osób doprowadzających do ugody. Nie stanowi ono jednak dowodu, że konkretni ministrowie ponieśli osobistą odpowiedzialność odszkodowawczą za naruszenia ustalone w arbitrażu. W analizie naukowej należy bowiem odróżnić koszt reputacyjny od sankcji prawnej, a polityczną ocenę od winy ustalonej sądownie.

Warto zestawić ten przypadek ze współczesnym sporem Pfizer i BioNTech przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej. Nie jest to klasyczne postępowanie arbitrażowe oparte na dwustronnej umowie o ochronie inwestycji, lecz spór kontraktowy rozpatrywany przez sądownictwo belgijskie, wynikający z realizacji umowy dotyczącej dostaw szczepionek przeciwko COVID-19.

Przywołanie tego przykładu ma znaczenie porównawcze. Pozwala zbadać mechanizmy egzekwowania zobowiązań państwowych, które powstają w następstwie decyzji podejmowanych w warunkach szczególnej niepewności, zagrożenia zdrowia publicznego i wielopoziomowego zarządzania kryzysowego w Unii Europejskiej. W kwietniu 2022 roku ówczesny minister zdrowia Adam Niedzielski poinformował publicznie, że Polska powołała się na klauzulę siły wyższej, odmawiając przyjmowania kolejnych dostaw szczepionek oraz dokonywania związanych z nimi płatności. Minister argumentował to zmianą sytuacji epidemicznej, spadkiem zapotrzebowania oraz wcześniejszymi próbami zmiany harmonogramu dostaw. Wypowiedź ta dokumentuje jego publiczną odpowiedzialność za przedstawienie stanowiska rządu, lecz sama w sobie nie rozstrzyga, kto podjął poszczególne decyzje kontraktowe, jakie opinie prawne im poprzedzały ani czy istniały alternatywne rozwiązania ekonomiczne.

Konfrontacja zobowiązań państwa z immunitetem i odpowiedzialnością personalną

1 kwietnia 2026 r. francuskojęzyczny Sąd Pierwszej Instancji w Brukseli wydał nieprawomocny wyrok niekorzystny dla Polski, nakładający obowiązek zapłaty oraz odbioru około 64 mln dawek szczepionek. W interpelacji poselskiej z lipca 2026 r. wskazano kwotę około 5,644 mld zł wraz z dodatkowymi kosztami procesowymi.

Ministerstwo Zdrowia poinformowało 3 sierpnia 2026 r. o wniesieniu apelacji i złożeniu wniosku o wstrzymanie tymczasowej wykonalności orzeczenia. Oznacza to, że na obecnym etapie sporu nie można go przedstawiać jako prawomocnej i ostatecznie zakończonej przegranej Polski. Sprawa nabiera jednak dodatkowego znaczenia ze względu na próby wykonania wyroku – w lipcu 2026 r. ujawniono zajęcie wierzytelności Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej z tytułu opłat trasowych pobieranych za pośrednictwem Eurocontrol.

Spór dotyczący dostaw produktów leczniczych uderzył tym samym w finansowanie instytucji działającej w zupełnie innym sektorze publicznym. Zjawisko to wymaga analizy przez pryzmat immunitetu egzekucyjnego państwa, ochrony majątku przeznaczonego do realizacji funkcji publicznych oraz relacji między odrębnością osób prawnych a możliwością egzekucji zobowiązań państwowych. Według informacji PAP z 10 lipca 2026 r. przedstawiciele rządu zapewniali o podjęciu działań mających utrzymać płynność finansową agencji mimo zajęcia wierzytelności.

Przypadek Pfizera obrazuje także problem racjonalności ograniczonej, analizowanej przez Herberta Simona, oraz kwestię decyzji podejmowanych w warunkach niepewności radykalnej. W pierwszej fazie pandemii organy publiczne musiały reagować w oparciu o niepełną wiedzę epidemiologiczną, zmienne prognozy i ryzyko braku preparatów. Zabezpieczenie dużych dostaw mogło być zatem uzasadnione ostrożnością i obowiązkiem ochrony zdrowia publicznego. Późniejsza poprawa sytuacji epidemicznej doprowadziła jednak do powstania znaczących nadwyżek zakontraktowanych produktów oraz obciążeń finansowych związanych z koniecznością ich zakupu.

Ocena decyzji z 2021 r. nie może opierać się wyłącznie na wiedzy dostępnej w 2026 r., gdyż oznaczałoby to błąd retrospektywnej pewności, znany w psychologii poznawczej jako hindsight bias. Równie nieuprawnione byłoby przyjęcie, że wyjątkowość zagrożenia epidemicznego automatycznie zwalnia państwo z późniejszej kontroli legalności i ekonomicznej racjonalności przyjętych zobowiązań. Personalna odpowiedzialność w tym sporze wymaga zatem oddzielnego odtworzenia roli instytucji unijnych negocjujących umowę, polskich przedstawicieli w mechanizmie zamówień, członków rządu odpowiedzialnych za przyjęcie i wykonywanie zobowiązań oraz osób

zatwierdzających decyzję o odmowie odbioru dalszych dostaw. Sam fakt, że Adam Niedzielski publicznie ogłosił stanowisko Polski w 2022 r., nie jest wystarczający do przypisania mu osobistej odpowiedzialności majątkowej za wyrok z 2026 r. Wymagałoby to dokumentów wykazujących podstawę decyzji, dostępnych opinii prawnych, określenia zakresu jego samodzielności decyzyjnej oraz spełnienia przesłanek odpowiedzialności przewidzianych w prawie krajowym.

Odrębną, a zarazem poznawczo użyteczną perspektywę otwiera działalność funduszu Elliott Management i jego podmiotu NML Capital w sporach o argentyński dług publiczny. Po niewypłacalności Argentyny z 2001 r. część wierzycieli odmówiła udziału w restrukturyzacji długu, dochodząc swoich roszczeń przed sądami amerykańskimi i dążąc do identyfikacji oraz egzekucji zagranicznego majątku państwa.

W październiku 2012 r. amerykański federalny sąd apelacyjny rozpatrywał kwestie związane z zasadą równego traktowania wierzycieli wynikającą z postanowień pari passu, natomiast w 2014 r. Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych wypowiedział się na temat granic ujawniania informacji o majątku zagranicznego państwa na potrzeby wykonania orzeczeń. Najbardziej spektakularnym epizodem była próba egzekucji roszczeń poprzez zatrzymanie fregaty wojennej "ARA Libertad" w Ghanie w 2012 r.

Sprawa trafiła przed Międzynarodowy Trybunał Prawa Morza, który 15 grudnia 2012 r. nakazał zwolnienie jednostki. Zdarzenie to nie potwierdziło skuteczności egzekucji wobec okrętu wojennego; przeciwnie – obnażyło zasadnicze granice dochodzenia prywatnych wierzytelności wobec majątku państwowego chronionego szczególnym immunitetem.

W 2016 r. administracja prezydenta Mauricia Macriego doprowadziła do porozumień z wierzycielami, w tym z podmiotami związanymi z Elliott Management. Publiczne oświadczenie negocjatora Daniela Pollacka z 29 lutego 2016 r. wskazywało na uzgodnienie około 4,653 mld USD łącznych płatności dla NML Capital oraz innych uczestniczących w porozumieniu funduszy.

Asymetria między trwałością zobowiązań państwa a zmiennością władzy politycznej

Późniejsze dokumenty z postępowań sądowych potwierdzają zawarcie ugód i zakończenie określonych spraw. Nie jest to jednak przypadek arbitrażu inwestycyjnego przeciwko Polsce, lecz przykład międzynarodowych skutków wykonywania orzeczeń sądowych przeciwko suwerennemu dłużnikowi. Zestawienie spraw Elliott i Pfizer pozwala zrekonstruować ogólniejszy mechanizm oddziaływania zobowiązań prywatnoprawnych na funkcjonowanie państwa. W obu przypadkach

kluczowa okazała się możliwość poszukiwania majątku lub wierzytelności państwowych poza krajowym porządkiem egzekucyjnym, mimo że charakter roszczeń, podstawy jurysdykcji i status chronionych aktywów pozostawały odmienne. Wspólnym problemem jest relacja pomiędzy obowiązkiem regulowania zobowiązań a ochroną zdolności państwa do zapewniania usług i funkcji publicznych. Analiza wymaga tutaj rozróżnienia immunitetu jurysdykcyjnego, czyli ochrony przed poddaniem państwa określonemu postępowaniu sądowemu, od immunitetu egzekucyjnego, dotyczącego możliwości zastosowania przymusu wobec konkretnych składników majątku. Odrębność obu instytucji jest kluczowa, ponieważ samo uzyskanie wyroku przeciwko państwu nie przesądza o dopuszczalności egzekucji z dowolnego majątku służącego realizacji zadań publicznych. Z perspektywy politycznej oba przykłady wskazują na poważny problem społecznego rozliczania decyzji ekonomicznych.

Międzynarodowy wierzyciel lub inwestor może dysponować wieloletnią strategią dochodzenia należności, profesjonalnym zapleczem prawnym i zdolnością do przenoszenia postępowania pomiędzy jurysdykcjami. Osoby sprawujące funkcje publiczne podlegają natomiast cyklom wyborczym, zmianom gabinetowym, reorganizacjom administracji i rotacji stanowisk.

Powstaje więc asymetria trwałości interesu prywatnego oraz zmienności politycznego ośrodka odpowiedzialności za zobowiązanie. W praktyce może to prowadzić do sytuacji, w której osoba inicjująca określoną politykę nie uczestniczy już w zarządzaniu jej konsekwencjami, a polityczne koszty ujawnienia zobowiązania ponoszą inni przedstawiciele państwa. W tym kontekście autor odwołuje się do koncepcji odpowiedzialności organizacyjnej i zjawiska moral hazard, czyli pokusy nadużycia powstającej w warunkach rozdzielenia korzyści podejmowania ryzyka od ciężaru jego następstw. Władza polityczna może uzyskiwać krótkookresowe korzyści reputacyjne z decyzji przedstawianych jako ochrona interesu narodowego, zdecydowane przeciwdziałanie praktykom inwestorów zagranicznych albo oszczędność budżetowa. Ewentualne negatywne rozstrzygnięcie arbitrażowe lub sądowe może pojawić się po wielu latach, kiedy pierwotni decydenci utracili funkcje, zmienili afiliację polityczną lub zakończyli aktywność publiczną. Nie należy jednak zakładać, że taka motywacja rzeczywiście występowała w każdej analizowanej sprawie. Stanowi ona hipotezę wymagającą potwierdzenia poprzez rekonstrukcję dokumentów, wypowiedzi decydentów, przebiegu posiedzeń organów kolegialnych i dostępnych wówczas ocen ryzyka.

Na gruncie polskiego prawa szczególnie istotne pozostaje rozróżnienie między odpowiedzialnością konstytucyjną przed Trybunałem Stanu, karną, cywilną oraz majątkową funkcjonariuszy za rażące naruszenie prawa, a polityczną odpowiedzialnością przed Sejmem i wyborcami. Każda z tych konstrukcji opiera się na odmiennych przesłankach.

Nie można zatem automatycznie przenosić ustaleń międzynarodowego trybunału arbitrażowego dotyczących naruszenia traktatu inwestycyjnego na grunt krajowego postępowania karnego lub cywilnego. Z drugiej strony brak osobistej sankcji wobec ministra nie eliminuje znaczenia ustaleń arbitrażowych jako materiału pozwalającego oceniać przebieg procesu decyzyjnego, standard wykonywania funkcji publicznej i jakość nadzoru instytucjonalnego. W odniesieniu do osób powoływanych na stanowiska w administracji i przedsiębiorstwach kontrolowanych przez państwo należy dodatkowo odróżnić formalną podstawę nominacji, rzeczywiste kompetencje zarządcze oraz ewentualny związek nominacji z przynależnością partyjną. Sam polityczny charakter powołania nie dowodzi naruszenia obowiązków, podobnie jak wcześniejsze wykonywanie określonej funkcji nie przesądza o odpowiedzialności za późniejsze roszczenia inwestora.

Możliwa jest natomiast naukowa analiza tego, czy system nominacji zwiększa lub zmniejsza ryzyko przerwania ciągłości instytucjonalnej, utraty wiedzy organizacyjnej, podporządkowania decyzji perspektywie wyborczej albo ograniczenia skuteczności procedur kontrolnych. Teoria organizacji dostarcza tutaj pojęć pamięci instytucjonalnej, profesjonalizacji zarządzania, zależności od przebytej ścieżki rozwoju (path dependence) i mechanizmów uczenia się na błędach, które pozwalają wyjaśniać trwałość określonych praktyk niezależnie od personalnych zmian w kierownictwie.

Konieczność rozdzielenia odpowiedzialności instytucjonalnej od personalnej

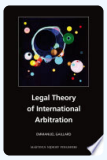
Dlatego w dalszych analizach polskich spraw kluczowa będzie rekonstrukcja nie tylko wyroków i ugód, ale także indywidualnych decyzji, stanowisk urzędowych, podpisanych dokumentów czy głosowań organów kolegialnych. Istotne będą również ostrzeżenia ekspertów, zalecenia instytucji kontrolnych oraz faktyczne konsekwencje, jakie ponieśli uczestnicy procesu decyzyjnego. W przypadkach udokumentowanych sankcji prawnych zostaną one wyraźnie wskazane wraz z podstawą i rozstrzygnięciem. Jeśli zaś dostępne materiały potwierdzają jedynie zakończenie pełnienia funkcji, utratę wpływów politycznych, krytykę parlamentarną lub brak możliwej do ustalenia sankcji, zostanie to przedstawione zgodnie ze stanem źródeł, bez zastępowania luki dowodowej przypuszczeniem o winie.

Taka perspektywa otwiera drogę do pogłębionego problemu jurysdykcyjnej natury arbitrażu międzynarodowego. Władza arbitrów nie jest bowiem jedynie technicznym upoważnieniem do rozstrzygnięcia prywatnego sporu; może ona wyznaczać granice odpowiedzialności publicznej i wpływać na ekonomiczne skutki decyzji podjętych w krajowym systemie politycznym. Zrozumienie

tych procesów wymaga dalszego zbadania źródeł kompetencji arbitrów, zasady Kompetenz-Kompetenz, niezależności umowy arbitrażowej oraz wyboru prawa właściwego i warunków, w których działanie krajowego organu staje się przedmiotem międzynarodowej kontroli normatywnej. To właśnie na styku tych instytucji pojawia się konflikt między skutecznością ochrony praw inwestora, autonomią państwa a odpowiedzialnością osób sprawujących władzę.

> Czy w systemie, w którym politycy zmieniają się szybciej niż zapadają wyroki arbitrażowe, odpowiedzialność publiczna nie stała się jedynie abstrakcyjnym zapisem w budżecie państwa? Pozostaje pytanie, czy możliwe jest stworzenie mechanizmu, który uniemożliwi luksus podejmowania ryzykownych decyzji przez osoby, których horyzont czasowy kończy się wraz z kadencją rządu. Być może prawdziwym kosztem suwerenności w dobie globalnego arbitrażu jest właśnie ta nieuchronna luka między tym, kto podpisuje kontrakt, a tym, kto za niego płaci.

Inspiracje

[1] 

"Legal Theory of International Arbitration" Emmanuel Gaillard

BRILL | ISBN: 9789004187153

Emmanuel Gaillard (1952–2021) był uznanym na całym świecie francuskim prawnikiem, adwokatem i arbitrem, powszechnie uznawanym za czołowy światowy autorytet w dziedzinie międzynarodowego arbitrażu handlowego i inwestycyjnego. Przez dziesięciolecia był profesorem prawa na Uniwersytecie Paris XII (Université Paris-Est Créteil) i wykładał na Wydziale Prawa Sciences Po, a także na Harvard Law School, Yale Law School i Akademii Prawa Międzynarodowego w Hadze. Gaillard, praktykując jako prawnik, przez ponad trzydzieści lat kierował działem arbitrażu międzynarodowego w kancelarii Shearman & Sterling, zanim w 2021 roku został współzałożycielem kancelarii Gaillard Banifatemi Shelbaya Disputes. Wniósł znaczący wkład w teorię arbitrażu, formułując podejście transnarodowe i autonomię arbitrażowego porządku prawnego. Był również pełnomocnikiem w licznych historycznych sprawach, w tym w przełomowych arbitrażach Jukosu.

Emmanuel Gaillard *(1952–2021) was an internationally renowned French legal scholar, attorney, and arbitrator, widely recognized as a foremost global authority in international commercial and investment arbitration. He served for decades as a Professor of Law at the University of Paris XII (Université Paris-Est Créteil) and taught at Sciences Po Law School, while also lecturing at Harvard Law School, Yale Law School, and The Hague Academy of International Law. In legal practice, Gaillard established and headed the international arbitration practice at Shearman & Sterling for more than thirty years before co-founding Gaillard Banifatemi Shelbaya Disputes in 2021. He made profound contributions to arbitration theory by formulating the transnational approach and the autonomy of the arbitral legal order, and he served as counsel in numerous historic cases, including the landmark Yukos arbitrations.*

University of Paris XII / Sciences Po Law School

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:

[1] "Traité de l'arbitrage commercial international"

Philippe Fouchard, Emmanuel Gaillard, Berthold Goldman

1996 | ISBN: 9782711125739



[2] "Auguste, ou l'Enfant naturel"

Emmanuel Gaillard

1812



[3] "Aspects philosophiques du droit de l'arbitrage international"

Emmanuel Gaillard

2008 | Martinus Nijhoff Publishers | ISBN: 9789004171480



[4] "Le pouvoir en droit privé"

Emmanuel Gaillard

1985 | GEBYAI | ISBN: 9782717808766



[5] "Cuestiones claves del arbitraje internacional"

Gaillard, Emmanuel

2013 | Editorial Universidad del Rosario | ISBN: 9789587383294

[6] "Teoría jurídica del arbitraje internacional"

Emmanuel Gaillard

2010 | ISBN: 9789995364229

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[7] "De la Démonomanie des sorciers"

Jean Bodin



[8] "I sei libri della Republica, tradotti da Lorenzo Conti"

Jean Bodin



[9] "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"

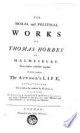
Oliver Williamson



[10] "On the Demonomania of the Sorcerers"

Jean Bodin

Independently Published | ISBN: 9798306988702



[11] **"The Moral and Political Works of Thomas Hobbes of Malmesbury"**

Thomas Hobbes

1750

[12] **"A Dialogue Between a Philosopher and a Student of the Common Laws of England"**

Thomas Hobbes, Joseph Cropsey

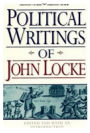
1971 | Chicago : University of Chicago Press | ISBN: 9780226345406



[13] **"The Art of Rhetoric, with a Discourse of the Laws of England. By Thomas Hobbes. [The Former an Abridgement of the Rhetorica of Aristotle]"**

Thomas Hobbes

1681



[14] **"Political Writings"**

John Locke

1993 | Berkley



[15] **"Locke: Political Essays"**

John Locke

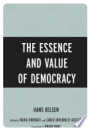
1997 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521472692



[16] **"Pure Theory of Law"**

Hans Kelsen

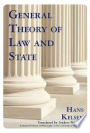
2024 | Univ of California Press | ISBN: 9780520312296



[17] **"The Essence and Value of Democracy"**

Hans Kelsen

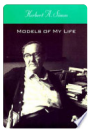
Bloomsbury Publishing PLC | ISBN: 9781442222120



[18] **"General Theory of Law and State"**

Hans Kelsen

2009 | The Lawbook Exchange, Ltd. | ISBN: 9781584777175



[19] **"Models of my life"**

Herbert Simon

MIT Press | ISBN: 9780262326582

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Jean Bodin: On Sovereignty"

Jean Bodin

1992 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511802812

Źródło

[2] "Bodin: On Sovereignty"

Jean Bodin, Julian H. Franklin

1992

Źródło

[3] "Cambridge Texts in the History of Political Thought"

Jean Bodin

Jean Bodin: On Sovereignty | DOI: 10.1017/cbo9780511802812.013

Źródło

[4] "Book I, chapter 8, On sovereignty"

Jean Bodin

Jean Bodin: On Sovereignty | DOI: 10.1017/cbo9780511802812.008

Źródło

[5] "Leviathan; or, The matter, forme, & power of a common-wealth, ecclesiasticall and civill"

Thomas Hobbes

1651 | DOI: 10.5479/sil.59773.39088001833995

Źródło

[6] "Leviathan or The Matter, Forme and Power of a Common Wealth Ecclesiasticall and Civill"

Thomas Hobbes

2012

Źródło

[7] "Leviathan: With selected variants from the Latin edition of 1668"

Thomas Hobbes, Edwin M. Curley

2021

Źródło

[8] "Leviathan; or, The Matter, Form, and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil"

Thomas Hobbes

2017

Źródło

[9] "Pure Theory of Law"

Hans Kelsen

1967 | University of California Press eBooks | DOI: 10.1525/9780520312296

Źródło

[10] "General Theory of Law and State."

Milton R. Konvitz, Hans Kelsen, Anders Wedberg

1947 | The Philosophical Review | DOI: 10.2307/2181978

Źródło

[11] "Introduction to the Problems of Legal Theory"

Hans Kelsen

1997 | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198265658.001.0001

Źródło

[12] "On The Pure Theory of Law"

Hans Kelsen

1966 | Israel Law Review | DOI: 10.1017/s0021223700013595

Źródło

[13] "Comparative law of international arbitration"

Jean-François Poudret, Sébastien Besson, Stephen Berti, Annette Ponti

2007

Źródło

[14] "Arbitration and Human Rights"

Sébastien Besson

2006 | ASA Bulletin | DOI: 10.54648/asab2006051

Źródło

[15] "Droit comparé de l'arbitrage international"

Jean-François Poudret, Sébastien Besson

2002

Źródło

[16] "L'interprétation du contrat et l'arbitrage, à la lumière de la réforme du droit français des obligations"

Sébastien Besson, Carine Dupeyron

2017 | Revue de l'arbitrage: Bulletin du Comité français de l'arbitrage

Źródło

[17] "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead"

Oliver E. Williamson

2000 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/jel.38.3.595

Źródło

[18] "Privatization of State-Owned Enterprises in Poland"

Jerzy Rajski

1994 | bepress Legal Repository

Źródło

[19] "Some Legal Aspects of International Compensation Trade"

Jerzy Rajski

1986 | International and Comparative Law Quarterly | DOI: 10.1093/iclqaj/35.1.128

Źródło

[20] "Les principes fondamentaux du droit commercial international de certains pays socialistes européens"

Jerzy Rajski

2010 | Martinus Nijhoff Publishers eBooks | DOI: 10.1163/ej.9789024728008.009-106.3

Źródło

[21] "The Law of International Trade of Some European Socialist Countries and East-West Trade Relations"

Jerzy Rajski

1967 | Open Scholarship Institutional Repository (Washington University in St. Louis)

Źródło

[22] "A BEHAVIORAL MODEL OF RATIONAL CHOICE"

Herbert A. Simon

1955 | Aarhus University Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.35529187.7

Źródło

[23] "Models of Bounded Rationality"

Herbert A. Simon

1997 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/4711.001.0001

Źródło

[24] "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization."

Michael Brown, Herbert A. Simon

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065048

Źródło

[25] "Models of Man."

G. L. S. Shackle, Herbert A. Simon

1959 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2228083

Źródło

[26] "ETHICAL AND LEGAL DILEMMAS IN ADOPTION SOCIAL WORK"

Harvey Schweitzer, Daniel Pollack

2006 | Family Court Review | DOI: 10.1111/j.1744-1617.2006.00084.x

Źródło

[27] "6.4 Policy Developments and New State Laws Modeled on Kayden's Law"

D. Pollack

2024 | Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry | DOI: 10.1016/j.jaac.2024.07.072

Źródło

[28] "State v. Decker 842 P.2d 500 (Wash.App.Div. 1 1992)"

D. Pollack

2021 | Social Work and the Courts | DOI: 10.4324/9781003249894-71

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[29] "Fouchard Gaillard Goldman on International Commercial Arbitration"

Emmanuel Gaillard, John Savage

1999 | International Linear Collider

Źródło

[30] "Aspects philosophiques du droit de l'arbitrage international"

Emmanuel Gaillard

2008 | Brill | Nijhoff eBooks | DOI: 10.1163/9789047424802

Źródło

[31] "The Meaning of "and" in Article 42(1), Second Sentence, of the Washington Convention: The Role of International Law in the ICSID Choice of Law Process"

Emmanuel Gaillard, Yas Banifatemi

2003 | ICSID Review - Foreign Investment Law Journal | DOI: 10.1093/icsidreview/18.2.375

Źródło

[32] "Legal Theory of International Arbitration"

Emmanuel Gaillard

2010 | Brill | Nijhoff eBooks | DOI: 10.1163/ej.9789004186415.i-196

Źródło

[33] "Annulment of ICSID Awards"

Emmanuel Gaillard, Yas Banifatemi

2004

Źródło

[34] "Establishing Jurisdiction through a Most-Favored-Nation Clause"

Emmanuel Gaillard

2005 | TDM

Źródło

[35] "Precedent in International Arbitration"

Emmanuel Gaillard, Yas Banifatemi

2008

Źródło

[36] "Abuse of Process in International Arbitration"

Emmanuel Gaillard

2016 | ICSID Review - Foreign Investment Law Journal | DOI: 10.1093/icsidreview/siw036

Źródło

[37] "International Organisations and Immunity from Jurisdiction: to Restrict or to Bypass"

Emmanuel Gaillard, Isabelle Pingel

2002 | International and Comparative Law Quarterly | DOI: 10.1093/iclq/51.1.1

Źródło

[38] "Sociology of international arbitration"

Emmanuel Gaillard

2015 | Arbitration International | DOI: 10.1093/arbint/aiv021

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: b714f886-b796-4885-887e-f49d2c66210d