

Rozwód w segmencie Premium

Grzegorz Wanio, radca prawny, partner zarządzający kancelarii EVERBERG, opowiada o High-net-worth divorce, czyli sztuce rozstania wśród najzamożniejszych. Podkreśla, że prowadzenie rozwodu w segmencie private wealth to proces więcej niż jednej specjalizacji, który wymaga koordynacji prawników, psychiatrów, specjalistów strukturyzujących majątek, specjalistów od rynków kapitałowych.

Rozwód to temat delikatny, emocjonalny, ale też – w przypadku ludzi zamożnych – niezwykle złożony. Jak wygląda dziś rozwód w segmencie Premium?

Rozwód dla każdego to temat trudny, osobisty i wieloaspektowy, a dla osoby posiadającej majątek ma dodatkowo wymiar transakcyjny. To nigdy nie jest tylko rozstanie z partnerem. To kwestia zarządzania emocjami dzieci, ułożenia nowej relacji z dawnym małżonkiem, pewnej tranzycji majątkowej, ochrony wizerunku. To moment, w którym często decyduje się przyszłość firmy, dzieci, reputacji i osobistej równowagi. I tu nie wystarczy prawo. Potrzebna jest interdyscyplinarność.

Co pan przez to rozumie?

Prowadzenie rozwodu w segmencie private wealth to proces więcej niż jednej specjalizacji, który wymaga koordynacji prawników, psychiatrów, specjalistów strukturyzujących majątek, specjalistów od rynków kapitałowych. Dobry prawnik zarządza całym procesem, w którym kluczowa jest funkcja celu i atmosfera, w której się to odbywa. Atmosfera konfliktu utrudnia ten proces. Rozwódzimy

„
ANALIZY
DEMOGRAFICZNE
WYKAZUJĄ, ŻE RYZYKO
ROZWODU MAŁEJE
GWAŁTOWNIE WRAZ
ZE WZROSTEM MAJĄTKU.
W USA RYZYKO ROCZNE
SPADŁO Z OK. 5,1 PROC.
PRZY ZEROWYM KAPITALE
NETTO, DO 1,8 PROC.
PRZY MAJĄTKU
300 TYS. USD I WIĘCEJ.
NATOMIAST PRZY BARDZO
WYSOKICH DOCHODACH
(>600 TYS. USD), WSKAŹNIK
ROZWODÓW ROŚNIE
PONOWNIE DO MNIEJ
WIĘCEJ 30 PROC.

się, gdyż nie jesteśmy szczęśliwi. Zwykle nieszczęśliwe są obie strony, więc w zasadzie obie strony mają podobny cel, choć różnie sobie go wyobrażają. Kluczowe jest takie ułożenie procesu i jego efektu, aby rozwód przyniósł tę oczekiwaną zmianę, ale też nie pozostawił niepotrzebnej traumy. Dlatego współpracujemy na stałe z wybitnymi

psychiatrami, których nazwisk – z uwagi na dyskrecję – nie mogę podać, ale to osoby doradzające liderom polityki, biznesu i kultury w Polsce i na świecie.

Poza wsparciem emocjonalnym potrzebna jest również precyzja finansowa. Kiedy w grę wchodzi spółki, fundusze, nieruchomości zagraniczne, fundacje rodzinne, trusty – niezbędna jest wiedza z zakresu finansów i prawa międzynarodowego. Klienci często nie wiedzą od czego zacząć. Mówią: „chcę spokoju, chcę zadbać o dzieci, chcę odzyskać siebie – ale nie wiem, jak to zrobić”. I to jest właśnie moment, w którym podejście holistyczne przestaje być teorią. Należy zaplanować rozwód jako proces, który porządkuje życie, a nie je burzy. Daje nowy start. Analiza sytuacji, nazywanie celów oraz obranie planu działania sprawiają, że klienci odczuwają realną ulgę, że znajdują się w dobrych rękach. To moment, w którym zamiast chaosu pojawia się struktura, a zamiast lęku – poczucie, że ktoś realnie panuje nad sytuacją.

Chyba jednak rozwód nie zawsze jest najlepszym wyjściem z kryzysowej sytuacji...

for. Materiały prasowe



Oczywiście. Zdarza się, że po przeprowadzeniu wnikliwej analizy sytuacji rodzinnej, majątkowej i emocjonalnej strony dochodzą do rozwiązań, które pozwalają im uniknąć formalnego uruchomienia postępowania sądowego. Rozwód stygmatyzuje społecznie. Kodeksową separacją, podziałem majątku, zorganizowaniem bezpiecznego zaplecza dla dzieci często osiągamy lepsze rezultaty bez skazy towarzyskiej. Przy rozstaniu chodzi nie tyle o rozstrzygnięcia prawne, lecz o utrzymanie wewnętrznej równowagi, ochronę więzi z dziećmi, zabezpieczenie wizerunku oraz stworzenie warunków do spokojnego wejścia w nowy etap życia. Sukces w rozwodach z segmentu private wealth polega nie tylko na osiągnięciu

formalnego rozstrzygnięcia, ale również na zbudowaniu rozwiązań, które chronią wartości pozaprawne – rodzinne, wizerunkowe, osobiste.

Czy może pan przybliżyć, jak wygląda prowadzenie sprawy rozwodowej, gdy w grę wchodzi złożone struktury międzynarodowe?

Przykładowo, jeden z naszych klientów – właściciel międzynarodowej spółki technologicznej zarejestrowanej w Delaware, z centrum operacyjnym w Niemczech i rezydencją podatkową na Bliskim Wschodzie – stanął przed koniecznością przeprowadzenia rozwodu z małżonką zamieszkałą na stałe w Wielkiej Brytanii, przy czym dzieci uczęszczały do szkoły w Szwajcarii. W tej jednej

sprawie analizowaliśmy konsekwencje proceduralne i podatkowe w sześciu różnych jurysdykcjach, w tym stosowność RODO do danych finansowych, mechanizmy ochrony beneficjentów trustów oraz konsekwencje automatycznego ujawnienia danych w ramach CRS (Common Reporting Standard).

Dzięki współpracy z lokalnymi doradcami i koordynacji strategicznej z Polski, możliwe było wypracowanie rozwiązania, które uwzględniało nie tylko kwestie formalnego rozstania, ale też bezpieczeństwo finansowe dzieci, ochronę kluczowych pakietów udziałów i ograniczenie ryzyka medialnego. Działaliśmy w modelu hybrydowym – łącząc doradztwo rozliczane ryczałtowo z komponentem success fee – ponieważ bierzemy odpowiedzialność za efekt, nie tylko za etapy.

W innej sprawie rozwodziliśmy małżeństwo z czwórką małoletnich dzieci o głębokich wartościach chrześcijańskich. Małżonkowie przez lata stworzyli przedsiębiorstwo produkcyjne o znacznej wartości, które prowadzone było w ramach działalności gospodarczej męża. Małżonkowie nie posiadali umowy majątkowej małżeńskiej. Akcent w tym projekcie położony był na dobrostan dzieci, zabezpieczenie żony (w tym z wartości firmy, która przecież nie była sprzedawana), uchronienie funkcjonowania przedsiębiorstwa przed podziałem.

Podzielenie się działającymi przedsiębiorstwami często nie wchodzi w grę, z uwagi na uwarunkowania osobiste małżonków (sukces przedsiębiorstwa zależy zazwyczaj od jego kontynuacji przez tylko jedno z małżonków), natomiast środki pieniężne, które rozwiązałyby kwestię spłaty są zainwestowane, pracują w firmie.

Podział obejmuje często nie tylko aktywa oczywiste – jak nieruchomości czy rachunki bankowe – ale również udziały w spółkach operacyjnych, instrumenty finansowe, jednostki uczestnictwa, eksponaty kolekcjonerskie, udziały w spółkach holdingowych, działające przedsiębiorstwa,



a także rozwiązania takie, jak fundacje czy trusty, zazwyczaj prowadzone w różnych jurysdykcjach.

Przy odpowiednim planowaniu strategii możliwe jest nie tylko zabezpieczenie aktywów, ale też budowanie przewidywalności w relacjach dawnych małżonków. Z punktu widzenia biznesowego i emocjonalnego to ogromna różnica czy rozstanie oznacza paraliż decyzji rodzinnych i zawodowych, czy jest częścią przewidywalnego scenariusza. Takie podejście ułatwia zachowanie kontroli, relacji i spokoju – nawet w sytuacjach granicznych.

W przypadku klientów z dużym majątkiem i silną pozycją społeczną stawka zazwyczaj bywa znacznie wyższa niż tylko orzeczenie sądu.

Wspomniał Pan, że kancelaria EVER-BERG obejmuje również szerszy kontekst takiego rozvodu – jego konsekwencje w życiu osobistym, zawodowym, medialnym.

W tego typu sprawach sukces polega nie tyle na osiągnięciu formalnego

„
BADANIA WSKAZUJĄ,
ŻE 25 PROC. OSÓB
PRZYZNAJE SIĘ
DO PRÓB UKRYWANIA
AKTYWÓW W TRAKCIE
ROZWODÓW

rozstrzygnięcia, co na zbudowaniu rozwiązań, które chronią wartości pozaprawne – rodzinne, wizerunkowe, osobiste. W takich przypadkach miernikiem skuteczności nie jest wyłącznie wyrok, ale również jakość rozstania: stan relacji z dziećmi, poziom (de) eskalacji konfliktu, bezpieczeństwo medialne i możliwość realnego rozpoczęcia nowego etapu życia „na czysto”.

A dzieci? Czy są brane pod uwagę na równi z interesem klienta?

Tak. To element, który w praktyce bardzo często przesądza o tempie i kierunku całego procesu. Od pierwszej komunikacji rodziców do dzieci, która naznacza początek.

Wnioski rozwodowe składają zarówno kobiety, jak i mężczyźni – z różnych powodów i w różnych momentach życia. Ale niezależnie od tego, kto inicjuje postępowanie, u większości stron pojawia się ta sama, fundamentalna potrzeba: „chcę, żeby dzieci jak najmniej ucierpiały”.

Podejście profesjonalne nie polega wyłącznie na zapisie częstotliwości i formy kontaktów z dziećmi w orzeczeniu sądowym. Oznacza ono rozpoznanie emocjonalnych i rozwojowych potrzeb dziecka, zrozumienie dynamiki rodzinnej, zawsze we współpracy z psychologiem dziecięcym lub psychiatrą, który ocenia sytuację z perspektywy neutralnej wobec perspektywy dorosłych.

W praktyce dobro dziecka determinuje decyzje o tym, jak rozmawiają ze sobą rodzice. W sprawach, gdzie dzieci są obecne, sukces mierzy się tym, czy młody człowiek przechodzi przez ten okres z możliwie nienaruszonym poczuciem bezpieczeństwa, przewidywalności i relacji z obojgiem rodziców.

Dla kogo jest ta usługa?

Dla osób, które chcą rozstać się odpowiedzialnie, bez eskalacji konfliktu, ale również bez uproszczeń i iluzji. Zwykle to ludzie, którzy przeżyli ze sobą wiele lat, mają wspólną historię, dzieci, zbudowany majątek – i rozumieją, że ten etap życia warto zamknąć z godnością, a nie w sądowej batalii.

Rozwód w segmencie osób zamożnych najczęściej nie sprowadza się do prostego zakończenia relacji. To proces, który wymaga uporządkowania życia osobistego, rodzinnego i majątkowego, często prowadzonego równolegle na wielu poziomach – emocjonalnym, prawnym i finansowym. Wymaga to nie tylko wiedzy prawniczej, ale również doświadczenia w zarządzaniu złożonym majątkiem, rozumienia relacji ludzkich. Liczy się umiejętność prowadzenia procesu w sposób możliwie bezkonfliktowy, za to z zachowaniem kontroli nad każdym etapem – od zabezpieczenia interesów dzieci, przez ochronę struktur majątku, po ochronę prywatności.

Jak to jest, że rozmawiamy o rozwodach, choć swoją praktyką obejmuje pan głównie obszar M&A?

W jednym i drugim przypadku o sukcesie decyduje kontekst ludzki. Pozwoli pan, że przytoczę, badania Harvard Law School, z których wynika, że w ponad 67 proc. transakcji M&A o wartości powyżej 500 mln USD, największe zagrożenie dla finalizacji umowy nie wynikało z kwestii prawnych, lecz z błędnej oceny kontekstu: emocji właścicieli, napięć wewnętrznych lub zewnętrznego wizerunku. Z kolei „Forbes Legal Council” podaje, że aż 74 proc. klientów high-net-worth oczekuje dziś od prawnika nie tyle ekspertyzy prawnej, co strategicznego spojrzenia na całość projektu – uwzględniającego komunikację, interesariuszy i możliwe scenariusze ryzyka.

Rozwód czy fuzja – mechanika bywa podobna. Kluczowe jest zrozumienie celu i osiągnięcie efektu poprzez nadanie własnej narracji. W procesie M&A choć mówimy o liczbach, wskaźnikach, due diligence, to w praktyce

kluczowa okazuje się umiejętność zarządzania emocją właściciela, tonem rozmowy z funduszem czy momentem, w którym ujawniamy kluczową informację. To nie technikalnia decydują o powodzeniu transakcji, ale to, czy potrafimy ją zaprojektować jako całość, uwzględniając zarówno kwestie prawne i finansowe, jak i osobowości uczestników transakcji, kwestie reputacji, potencjalne punkty zapalne, komunikację z otoczeniem oraz co najważniejsze – agendę osobistą właścicieli biznesu.

Rzadko są to osoby, które cokolwiek z życia zawodowym jeszcze muszą. Dlatego dobrze jest znać odpowiedź, czego chcą. Dlatego nie można działać reaktywnie. Trzeba prowadzić. W takim podejściu prawnik staje się architektem procesu, nie jego egzekutorem. To nie umowa, a realny wpływ jest dzisiaj oczekiwaną odpowiedzią na potrzeby klienta – niezależnie od tego, czy chodzi o transakcję M&A, rozwód, czy ekspansję rynkową.

Dotychczas mówiło się, że dobra kancelaria zna odpowiedzi. Chce pan powiedzieć, że dziś ważniejsze jest, żeby potrafiła zadawać właściwe pytania?

Trafnie postawione pytania stanowią początek konstruowania strategii, która wygra. Prawo to tylko narzędzie, a klient oczekuje efektu. Zbyt często kancelarie trzymają się sztywnych struktur, schematów i własnej perspektywy. Tymczasem realne potrzeby klienta w większości przypadków wykraczają poza spór, salę sądową, czy eskalację negocjacyjną.

Czy to oznacza, że kancelaria powinna bardziej myśleć jak partner strategiczny, a mniej jak wykonawca zlecenia?

Najlepsi prawnicy dostają zlecenia, które trzeba wyciągnąć. Takie, które z pozoru są nie do uratowania, albo niemożliwe do budujące, gdyż pokazuje, że jesteśmy ponadprzeciętnie skuteczni. Z drugiej rozczarowujące, gdyż jak na dłoni widzimy popełnione wcześniej strategiczne błędy, zmarnowany czas, straconą energię, utracone możliwości.

Czyli często nie chodzi o brak wiedzy prawniczej, ale o to, że nikt wcześniej nie objął procesu z lotu ptaka?

Kancelarie przegrywają, bo: reagują – zamiast nadawać narrację, piszą umowy – zamiast projektować biznes. Nie rozumieją tego, że ryzyka istnieją zawsze, są immanentną częścią biznesu. Są mądre w treści – a błędzą w kontekście. Planowanie strategiczne to dziś najrzadsza kompetencja na rynku usług prawnych. Pozytywny efekt tych interwencji jest taki, że osoby, które w ten sposób uratowały swój biznes/związek/przedsiębiorstwo wychodzą z tego doświadczenia z refleksją. Najczęściej intuicyjnie czują wartość dodaną strategicznego doradztwa i (słusznie) trzymają się tej metody, w każdym kolejnym kroku, redefiniując swoje dotychczasowe oczekiwania w tym zakresie.

No dobrze, to przejdźmy zatem do szczegółów. Jak wygląda prowadzenie projektów z segmentu high asset value w praktyce?

Dobry prawnik w projektach często zaczyna od... milczenia. Klient przychodzi z pomysłem lub problemem. W pierwszej kolejności należy sytuację zrozumieć, poczuć, wyobrazić sobie konsekwencje, możliwe scenariusze, co może pójść nie tak, a jakie są szanse, których klient nie widzi. Trzeba rozpoznać aktorów, kontekst, scenę. To czasami przypomina pracę detektywistyczną. Konstruujemy całą narrację: do mediów, do wewnętrznego zarządu, do współpracowników, inwestorów, nadzoru czy audytu.

Narzędzia są nieograniczone. Czasami trzeba przygotować dedykowaną publikację, czasami sporządzić raport, który zmiekcza grunt pod przyszłą transakcję. Było i tak, że uruchamialiśmy fundację tylko po to, by ukierunkować emocje jednego z partnerów w bezpieczny i przewidywalny sposób. Zdarzają się rozmowy, w których nie pada ani jedno słowo o paragrafach. Bo to nie one wygrywają transakcje. Wygrywa zrozumienie, wyobraźnia i dobrze dobrana metoda.

To chyba bardzo nietypowe podejście w polskiej rzeczywistości...

Ale konieczne. Jeśli ktoś uważa, że wystarczy napisać dobrze umowę, to znaczy, że nie rozumie, ani projektu, ani oczekiwań klienta wobec jego realizacji.

Czyli prawo to tylko fragment procesu?

Prawo to rama, ale najpierw zawsze musi paść pytanie o cel, determinację, dopuszczalne ryzyko, czas, tolerancję na działania ofensywne.

Dla kogo jest takie podejście?

Dla ludzi, którzy chcą decydować, a nie reagować. Dla tych, którzy rozumieją, że rozwód, fuzja czy spór są tylko fragmentem dłuższej historii. I chcą tę historię napisać z głową, nie z emocją.

Z pana słów wynika, że to początek szerszej zmiany, że kancelarie w przyszłości będą działać inaczej. Jak pan widzi ten kierunek?

Tak jak w każdej branży, podobnie w doradztwie mamy do czynienia z różnymi segmentami. Wyjmijmy przed nawias segment Premium, o którym rozmawiamy, a który dzisiaj ma bez wątpienia inne potrzeby, oczekiwania, zmagają się z innymi wyzwaniami niż miało to miejsce jeszcze parę lat temu. Właściciele tych biznesów doskonale zdają sobie z tego sprawę, gdyż jest to ich codzienność.

To ogromna różnica w sposobie pracy, jeżeli prawnik doradza w oparciu o funkcję efektu, a nie ekspertyzy – czyli, gdy w ramach prawa osadzana jest kluczowa składowa: schematów myślenia, strategii, budowania narracji, rozumienia liczb. Tylko takie połączenie daje oczekiwany efekt klienta w projektach segmentu premium.

Czy prawnicy są gotowi na tę zmianę?

Nie wszyscy, ale też wcale nie muszą być. Rynek prawniczy się rozwarstwi – będzie przestrzeń zarówno dla świetnych specjalistów w niszy, przeciętnych prawników do przeciętnych problemów, jak i dla doradców strategicznych. Ci ostatni będą kluczowi w projektach, w których ryzyko jest systemowe, wielowymiarowe i niepodlegające prostemu przeliczeniu na paragrafy. ■

rozmawiał Adam Dariusz Maciejewski

Grzegorz Wanio



Motto życiowe czy bez drogowskazu?

To pierwsze. Życie powinno być szczęśliwe.

Wartości czy pragmatyka?

Wartości, o których pewnie jeszcze kiedyś porozmawiamy. Ale życie to też pragmatyka – osiągnięcie celu zależy wyłącznie od nakładu i ryzyka

Książka czy smartfon?

Książka! Dobra książka zapewnia obok „prawdziwego świata” te opisane, często równoległe lub wręcz alternatywne.

Obraz czy rzeźba?

Streetart Jakuba Glišńskiego, kobiece prace Olgi Mokrzyckiej, sztuka neosakralna Krzysztofa Sokołowskiego.

Jazz czy opera?

Jazz i synteзаторы modularne.

Mróz czy upał?

Narty, więc mróz. Kite, więc również ciepłej.

Dubaj czy dżungla?

Po co wybierać? Cały świat jest ciekawy.

GPT czy Grok?

Zawsze człowiek.

Terenówka czy limuzyna?

Do znudzenia tradycyjnie. Na pewno nie limuzyna. Na spacer 911 Cabrio model 963 i starsze, a na wypad z synem Wrangler Rubicon z namiotem na dachu.

Kot czy pies?

Coś więcej. Border Collie. Według badań Stanleya Corena inteligentniejsze przypadki mogą rozróżniać 1000 słów. W ludzkiej skali znajomość tysiąca słów w obcym języku daje podstawowy poziom komunikacji w codziennych sytuacjach...

Gdyby nie istniały żadne ograniczenia, z kim chciałby pan spotkać się na długą rozmowę i o czym chciałby pan porozmawiać?

Nie wiem z kim, ale wiem, o czym. Jak pewnie każdy, chciałbym zrozumieć początek wszystkiego. Spróbuj wyobrazić sobie NIC. A jeżeli było na początku coś, to skąd się wzięło? Łatwo i wygodnie o tym nie myśleć, ale jak już zaczniesz rozważać, spróbujesz objąć, jesteś załatwiony. Rządzi determinizm, czy może warto się starać? Osobiście wierzę w determinizm, a w ramach determinizmu, warto się starać... być dobrym!