

POLAND CATCHING-UP REGIONS

REKOMENDACJE DOTYCZĄCE UŁATWIEŃ W REJESTRACJI SPÓŁEK W WOJEWÓDZTWACH PODKARPACKIM I ŚWIĘTOKRZYSKIM



© 2017 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
1818 H Street NW, Washington DC 20433
Telephone: 202-473-1000; Internet: www.worldbank.org

Some rights reserved
1 2 3 4 15 14 13 12

This work is the product of the staff of the World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent. The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgement on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Nothing herein shall constitute or be considered to be a limitation upon or waiver of the privileges and immunities of The World Bank, all of which are specifically reserved.

Rights and Permissions



This work is available under the Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO) <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>. Under the Creative Commons Attribution license, you are free to copy, distribute, transmit, and adapt this work, including for commercial purposes, under the following conditions:

Translations - If you create a translation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: ***This translation is an adaptation of an original work by The World Bank and should not be considered an official World Bank translation. The World Bank shall not be liable for any content or error in this translation.***

Adaptation - If you create an adaptation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: ***This is an adaptation of an original work by The World Bank. Views and opinions expressed in the adaptation are the sole responsibility of the authors of the adaptation and are not endorsed by The World Bank.***



MINISTERSTWO
ROZWOJU



WOJEWÓDZTWO
ŚWIĘTOKRZYSKIE



WOJEWÓDZTWO
PODKARPACKIE



THE WORLD BANK
IBRD • IDA

Administration Agreement between the European Commission and the International Bank for Reconstruction and Development on the Part II Europe 2020 Programmatic Single-Donor Trust Fund

Trust Fund No. TF072592

EC Contract No. CCI201

POLAND CATCHING-UP REGIONS

**Rekomendacje Dotyczące Ułatwień
w Rejestracji Spółek w Województwach
Podkarpackim i Świętokrzyskim**

PODZIĘKOWANIA

Autorami raportu są Maciej Drozd (Economist) i Wojciech Sacha (Consultant) przy współpracy z Tomaszem Kałużnym (Senior Consultant). Pod adresem następujących osób zespół kieruje podziękowania za ich cenne wskazówki: Arup Banerji (Country Director), Marina Wes (Country Director), Carlos Pinerua (Country), Paulo Correa (Practice Manager, Trade & Competitiveness, Europe and Central Asia-West), Isfandyar Khan (Program Leader), John Nasir (Lead Economist), Paul Kriss (Lead Urban Specialist), Marcel Ionescu-Heroiu (Senior Urban Specialist). Wnikliwymi uwagami raport opatrzyli recenzenci: Andreja Marušić (Global Lead Business Environment and Senior Private Sector Specialist) oraz Madalina Papahagi (Senior Private Sector Specialist). Dzięki Grzegorzowi Wolszczakowi (Operations Officer) działania zespołu były realizowane na czas i zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy. Małgorzata Garlicka (Resource Management Officer), Małgorzata Bargilewicz (Resource Management Assistant) i Małgorzata Michnowska (Program Assistant) zapewniły niezbędne wsparcie organizacyjne.

Zespół pragnie wyrazić wdzięczność pani komisarz Corinie Crețu za poparcie dla rozszerzenia projektu Doing Business na poziom regionalny w krajach Unii Europejskiej, a także panu ministrowi Jerzemu Kwiecińskiemu z Ministerstwa oraz panu ministrowi Łukaszowi Piebiakowi z Ministerstwa Sprawiedliwości za ich nieocenioną pomoc. Zespół docenia znakomitą współpracę ze służbami Komisji Europejskiej, kierując szczególne wyrazy wdzięczności pod adresem następujących osób: Patrick Amblard, Wolfgang Munch, Justyna Podralska, Magdalena Horodyńska oraz Karolina Tilman z DG REGIO.

Wszystkim partnerom w polskim wymiarze sprawiedliwości, administracji rządowej i jednostkach samorządu terytorialnego zespół jest wdzięczny za wsparcie okazane podczas prac nad raportem, bieżącą wymianę informacji i doskonałą współpracę na każdym z etapów projektu, a także za pasję w działaniach na rzecz rozwoju polskich regionów. Szczególną rolę odegrali: Bartosz Jadam z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego; Sylwia Mucha i Kamila Kępczyńska-Kaleta z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego; Joanna Kościcka-Posiewka z Ministerstwa Rozwoju; Aneta Jakubiak-Mirończuk z Ministerstwa Sprawiedliwości; oraz następujący pracownicy sądów w Kielcach, Krakowie, Rzeszowie i Białymstoku: Tomasz Wojciechowski, Bogumiła Majcher-Gniewek, Lesław Zawada, Grażyna Gubernat, Wojciech Major, Jan Klocek, Halina Ciągło, Anna Rurarz, Justyna Bartkiewicz-Dąbek, Katarzyna Dąbrowska-Doroszczyk, Bożena Koncerewicz, Paweł Hempel i Iwona Ciborowska.

Inicjatywa Regiony rozwijające się w Polsce

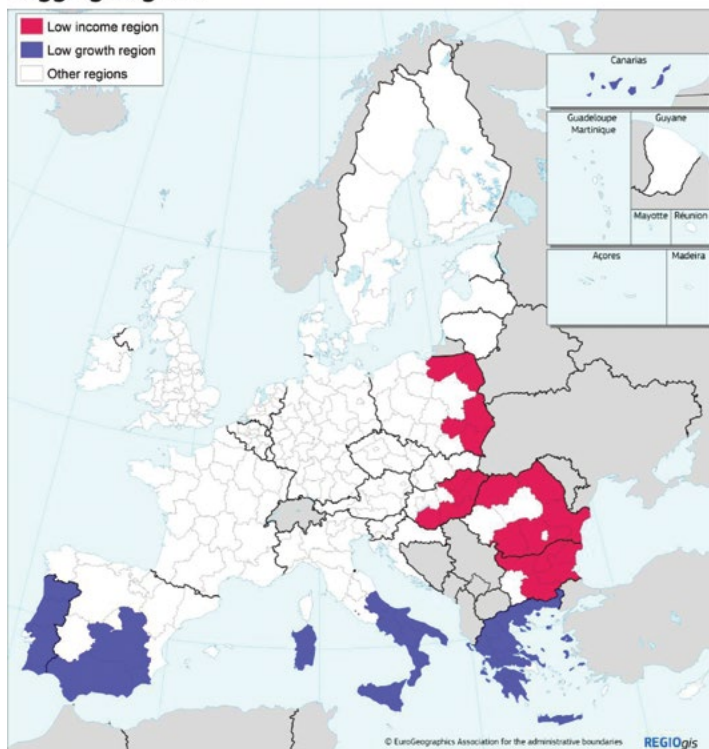
Zadaniem polityki spójności UE jest redukcja różnic w rozwoju i zmniejszanie nierówności pomiędzy poszczególnymi krajami członkowskimi i regionami. W tym zakresie alokowano około 454 miliardy euro z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, aby pomóc regionom UE poprawić konkurencyjność w okresie programowania 2014-2020. Jednak z powodu skutków kryzysu ekonomicznego z 2008 roku oraz wielu problemów strukturalnych nie wszystkie regiony UE były w stanie w pełni wykorzystać tę szansę.

W rezultacie Corina Crețu, Komisarz ds. Polityki Regionalnej, wraz z grupą zadaniową ds. poprawy wdrożenia rozpoczęła Inicjatywę na rzecz regionów rozwijających się (ang. Lagging Regions Initiative). Celem Inicjatywy jest określenie czynników ograniczających wzrost w regionach słabiej rozwiniętych oraz zapewnienie ukierunkowanej pomocy i działań mających na celu odblokowanie ich potencjału rozwojowego. W ramach tego działania, regiony słabiej rozwinięte otrzymują wsparcie, w które zaangażowane jest szerokie grono interesariuszy (administracja regionalna i lokalna, instytucje edukacyjne, instytucje wsparcia biznesu, MŚP, przedsiębiorcy, inwestorzy, organizacje pozarządowe, międzynarodowe instytucje finansowe), a celem jest pomoc w znalezieniu odpowiedzi na konkretne wyzwania stojące przed regionami. Dzięki takiemu wsparciu, Inicjatywa ma pomóc zmaksymalizować wpływ inwestycji regionalnych. W UE zidentyfikowano dwa rodzaje regionów słabiej rozwiniętych:

- REGIONY O NISKIM WZROŚCIE, które obejmują regiony słabiej rozwinięte i w fazie przejściowej, które nie zrównały się z unijną średnią w latach 2000-2013 w krajach członkowskich i które posiadają PKB na mieszkańca wrażonym parytetem siły nabywczej (PPS) poniżej średniej UE w 2013 roku. Do tej grupy należą prawie wszystkie regiony słabiej rozwinięte i w fazie przejściowej w Grecji, Włoszech, Hiszpanii i Portugalii.
- REGIONY O NISKIM DOCHODZIE, które obejmują wszystkie regiony z PKB na mieszkańca (wyrażonym w PPS) poniżej 50% unijnej średniej w 2013 roku. Grupa ta obejmuje słabiej rozwinięte regiony Bułgarii, Węgier, Polski i Rumunii.

Regiony słabiej rozwinięte w UE

Lagging Regions



Polska i Rumunia są pierwszymi krajami fazy pilotażowej tej Inicjatywy, z udziałem dwóch regionów w każdym z nich – województw świętokrzyskiego i podkarpackiego w Polsce oraz regionów północno-zachodniego i północno-wschodniego w Rumunii. W kwietniu 2016 roku, komisarz Corina Crețu oficjalnie otworzyła Inicjatywę na rzecz regionów rozwijających się wraz z Marszałkiem Województwa Świętokrzyskiego Adamem Jarubasem i Marszałkiem Województwa Podkarpackiego Władysławem Ortyłem.

Inicjatywa na rzecz regionów rozwijających się w Polsce jest programem skoncentrowanym na wdrażaniu. Ma on na celu zapewnienie wsparcia w zwiększaniu oddziaływania inwestycji unijnych i prywatnych na założone cele w określonych obszarach wybranych przez te dwa regiony.

Podczas rocznej współpracy Bank Światowy zapewniał praktyczną pomoc techniczną oraz uczestniczył w koordynowaniu pięciu działań, które zostały wybrane przez województwa podkarpackie i świętokrzyskie w porozumieniu z Komisją Europejską, Ministerstwem Rozwoju oraz Bankiem. Pięć wybranych działań obejmuje:

- Poprawę komercjalizacji wyników badań i rozwoju (B+R) uzyskanych przez publiczne podmioty badawcze oraz umożliwienie lepszego wykorzystania istniejących ośrodków transferu technologii w województwie podkarpackim.
- Wzmocnienie systemu kształcenia zawodowego i szkoleń w województwie świętokrzyskim, z zastosowaniem przykładów najlepszych praktyk z całego świata oraz dostosowaniem ich do kontekstu regionalnego.
- Aktywowanie przedsiębiorczości w najuboższych obszarach w województwach podkarpackim i świętokrzyskim.
- Określenie sposobów poprawy warunków rozpoczęcia działalności gospodarczej w województwach podkarpackim i świętokrzyskim.
- Wsparcie tworzenia wewnętrznych instrumentów finansowych w województwie podkarpackim.

Niniejszy raport stanowi jeden z rezultatów prac w ramach Inicjatywy na rzecz regionów rozwijających się w Polsce. Więcej wyników, w tym raport ogólny oraz raporty z poszczególnych działań dostępne są w językach angielskim i polskim w witrynie internetowej Banku Światowego.



SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE /7

2. UPOWSZECHNIENIE E-REJESTRACJI /11

2.1. Stan obecny /12

2.2. Rekomendacje na szczeblu krajowym i regionalnym /13

3. ZMNIEJSZENIE LICZBY ZWRACANYCH WNIOSKÓW /16

3.1. Stan obecny /17

3.2. Rekomendacje na szczeblu krajowym i regionalnym /20

4. SZYBSZE ROZPATRYWANIE WNIOSKÓW /24

4.1. Stan obecny /25

4.2. Rekomendacje na szczeblu krajowym i regionalnym /29

Tabele

Tabela 1. Najczęściej spotykane powody zwrotu wniosku składanego w formie papierowej/18

Tabela 2. Najczęściej spotykane powody zwrotu wniosku składanego przez internet/19

Tabela 3. Zmniejszenie liczby zwracanych wniosków – rekomendacje dotyczące portalu S24/20

Tabela 4. Pracownicy wydziałów KRS (w przeliczeniu na liczbę pełnych, obsadzonych etatów)/26

Tabela 5. Typowy przebieg procedury rejestracji spółki/28

Tabela 6. Rekomendowany przebieg procesu rejestracji spółki/32

Rysunki

Rysunek 1. Liczba nowo rejestrowanych spółek prawa handlowego/8

Rysunek 2. Ułatwienia w rejestracji spółki z perspektywy analitycznej/9

Rysunek 3. Ułatwienie rejestracji spółki - szacowana oszczędność czasu i kosztów/10

Rysunek 4. Liczba sp. z o.o. zarejestrowanych w pierwszej połowie 2016 roku/25

Rysunek 5. Wpływ spraw w wydziale KRS w Białymstoku/26

Ramki

Ramka 1. Promocja portalu S24 w placówkach sądowych – wyniki badania z udziałem tajemniczego klienta/12

Ramka 2. Przykładowa specyfikacja istotnych warunków zamówienia na potrzeby kampanii PPC/14

Ramka 3. E-rejestracja spółki dla obcokrajowców/15

Ramka 4. Wskazówki dotyczące rejestracji spółki – GOV.UK/22

Ramka 5. Porady udzielane przez pracowników sądu – badanie ankietowe/23

Ramka 6. Ograniczanie opóźnień spowodowanych zatorami/30

DZIAŁANIE 3

Rekomendacje Dotyczące Ułatwień w Rejestracji Spółek w Województwach Podkarpackim i Świętokrzyskim

1

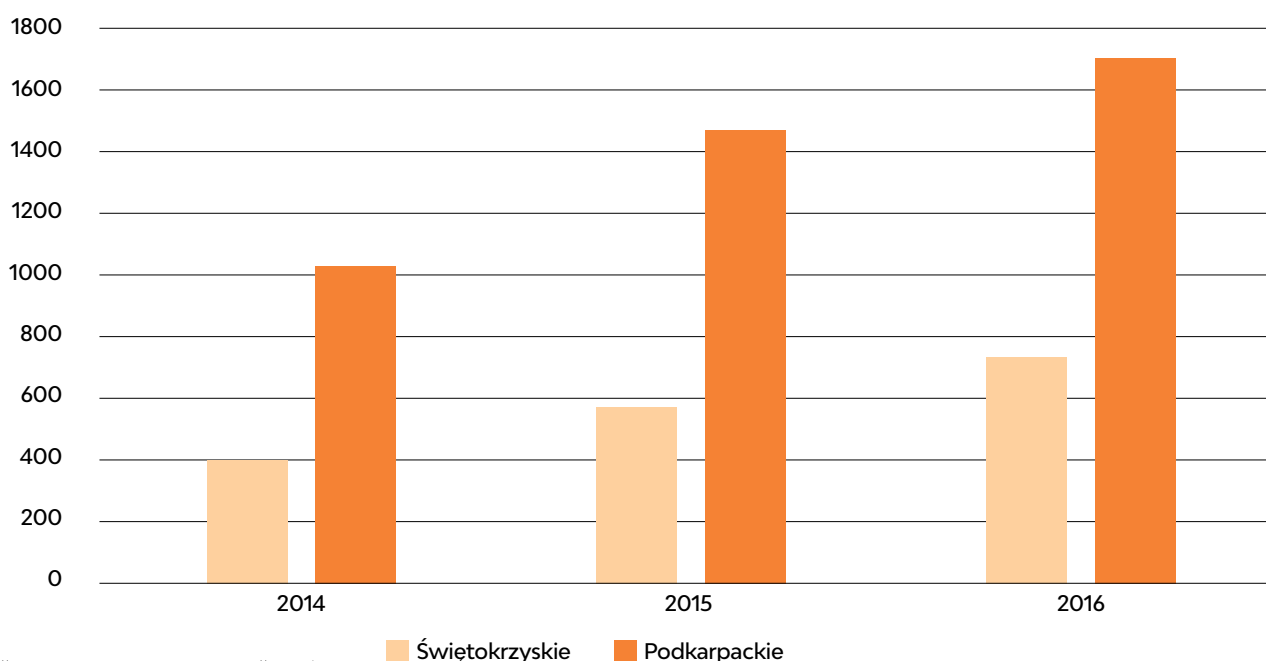
WPROWADZENIE

Raport przedstawia rekomendacje na temat ułatwień w uzyskiwaniu wpisu spółki do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) w dwóch województwach: podkarpackim i świętokrzyskim. Jest zwięzłym opracowaniem przygotowanym w ramach wspólnej inicjatywy Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rozwoju, przedstawicieli województw podkarpackiego i świętokrzyskiego oraz Banku Światowego. Inicjatywa ma na celu wspieranie dwóch wymienionych województw w przygotowaniach do wdrożenia europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych na lata 2014-2020 z myślą o wzroście gospodarczym i innowacyjności. Jednym z obszarów wspólnej inicjatywy jest działanie 3. dotyczące przyspieszenia i uproszczenia procedury rejestracji spółki na bazie raportu *Doing Business in Poland*¹. W raporcie tym

porównano warunki prowadzenia działalności gospodarczej w 18 polskich miastach, w tym w Rzeszowie i Kielcach, czyli stolicach Podkarpackiego i Świętokrzyskiego.

W 2015 roku w województwach podkarpackim i świętokrzyskim zarejestrowano około 2050 spółek prawa handlowego, z czego 84% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.). Liczba zakładanych spółek prawa handlowego z roku na rok rośnie: w 2014 roku zarejestrowano ich 1440, podczas gdy w roku 2016 rozpoczęło działalność około 2460 nowych podmiotów. W Podkarpackiem rejestruje się około dwa razy więcej spółek niż w S Świętokrzyskiem, z uwagi m.in. na blisko dwukrotnie większą liczbę ludności.

Rysunek 1. Liczba nowo rejestrowanych spółek prawa handlowego



Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości

Jak wynika ze stosowanej przez Bank Światowy metodologii *Doing Business*, o łatwości zakładania firmy decydują cztery wskaźniki, takie jak: wysokość kapitału zakładowego wymaganego przy rejestracji, liczba procedur potrzebnych do założenia i uruchomienia spółki, czas konieczny na dopełnienie tych procedur oraz związane z tym koszty². Wskaźniki te są w większości ustalane na szczeblu ogólnokrajowym, lecz mimo to da się zauważyć różnice występujące

między poszczególnymi regionami. Kwota wymaganego kapitału zakładowego jest taka sama na terenie całego kraju i wynosi 5000 zł. Aby zarejestrować spółkę, trzeba z reguły dopełnić czterech procedur. Koszt jest w założeniu ten sam niezależnie od województwa, ale różni się w zależności od tego, czy mamy do czynienia z procedurą papierową, czy elektroniczną (a zatem jest różny w różnych województwach w zależności od stopnia wykorzystania e-rejestracji). Jednak

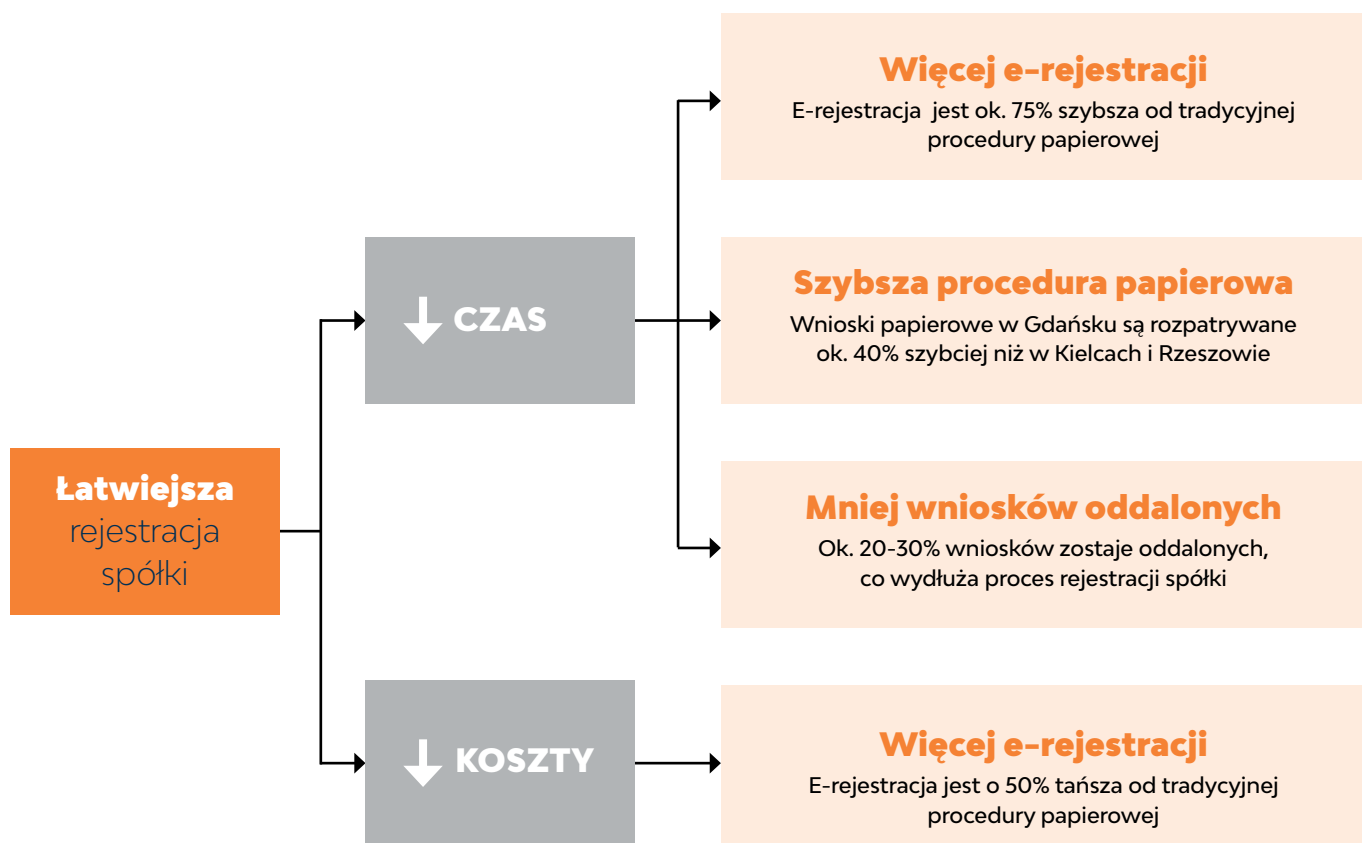
¹ Raport *Doing Business in Poland 2015* oparty jest na danych zebranych w roku 2014.

² Szczegółowe informacje na temat metodologii zastosowanej do obliczenia wskaźników można znaleźć na stronie: <http://www.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business>

zdecydowanie największe różnice dotyczą czasu potrzebnego na uzyskanie wpisu do KRS. Licząc według metodologii Doing Business, na rejestrację sp. z o.o. w Rzeszowie/Kielcach potrzeba było 36–37 dni, gdy tymczasem w Poznaniu (pierwsze miejsce w rankingu) cała procedura e-rejestracji sp. z o.o. za pośrednictwem portalu S24 trwała osiem dni.

Na potrzeby prezentowanego raportu zespół Banku Światowego wyodrębnił dwa aspekty rejestracji spółki – czas i koszt – które charakteryzują się największym zróżnicowaniem między poszczególnymi województwami i dają w województwie podkarpackim i świętokrzyskim największe pole do poprawy (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Ułatwienia w rejestracji spółki z perspektywy analitycznej



Źródło: Bank Światowy

Chcąc obniżyć koszt i skrócić czas potrzebny na założenie spółki, omawiane województwa muszą się zmierzyć z trzema wyzwaniami:

- 1) upowszechnienie e-rejestracji;
- 2) dopilnowanie, aby wnioski były wypełniane prawidłowo i nie kwalifikowały się do zwrotu ;
- 3) przyspieszenie procesu rozpatrywania prawidłowo wypełnionych wniosków.

Z tych trzech elementów to właśnie upowszechnienie e-rejestracji jest najważniejszym działaniem, który województwa podkarpackie i świętokrzyskie mogą podjąć, aby rejestrację firmy uczynić łatwiejszą. Jak wynika z raportu *Doing Business in Poland*, e-rejestracja jest cztery razy szybsza i dwa razy tańsza niż procedura papierowa.

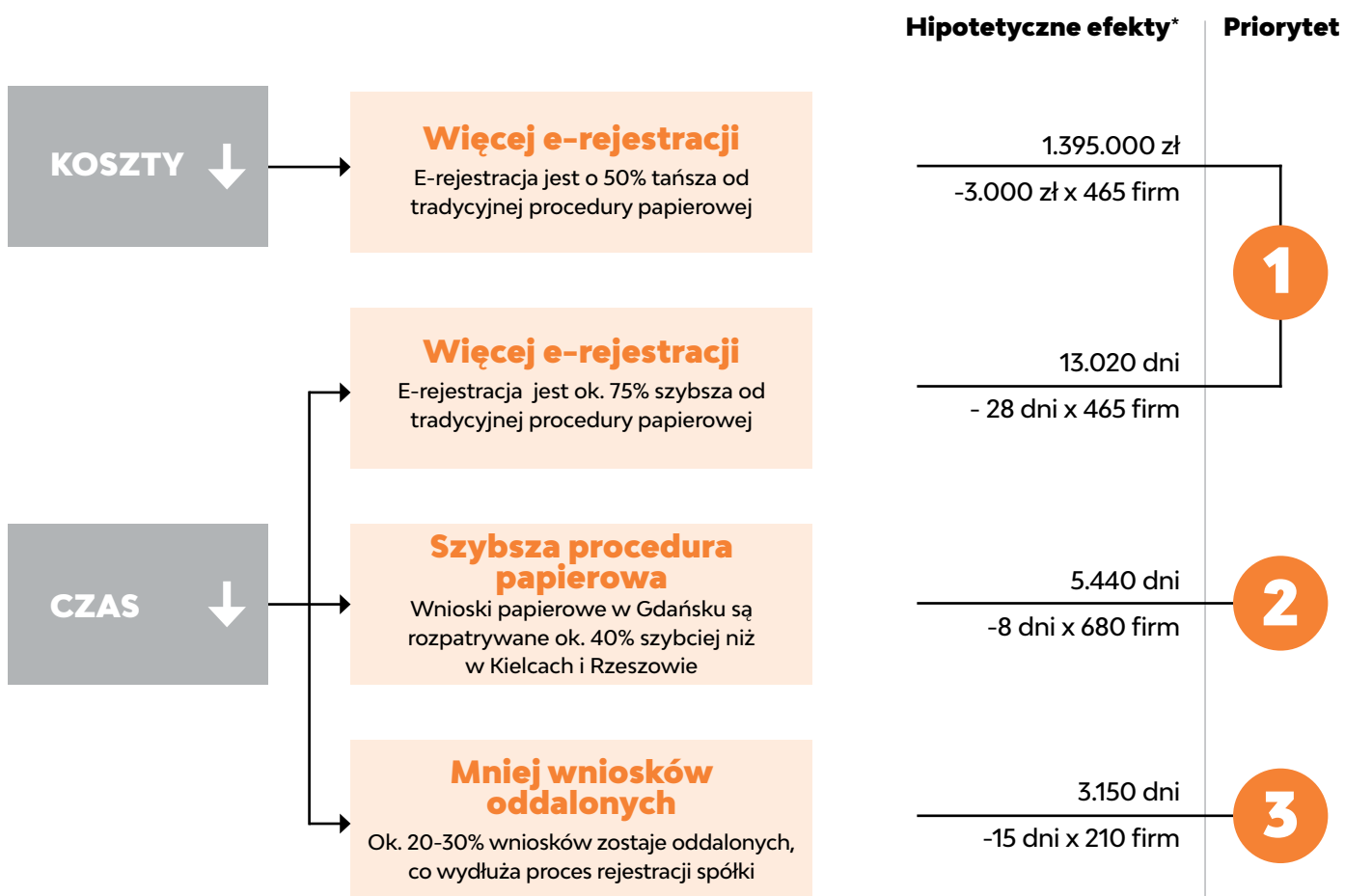
Firmy z województw podkarpackiego i świętokrzyskiego zaoszczędziłyby też czas, gdyby wnioski nie były zwracane, a proces ich rozpatrywania przebiegałby szybciej. Na rysunku 3 oszacowano potencjalne oszczędności czasu i pieniędzy dla firm wynikające z podjęcia wszystkich wyżej wymienionych działań, zakładając, że sądy w województwach podkarpackim i świętokrzyskim dorównają wynikom najefektywniejszych sądów w Polsce. W prezentowanym raporcie dla każdego z wymienionych obszarów opracowano pakiet szczegółowych zaleceń, które powstały po wizytach w wydziałach KRS w Kielcach/ Rzeszowie oraz w Białymstoku, który wiezie prym wśród wydziałów KRS we wschodniej części kraju.

W prezentowanym raporcie dla każdego z wymienionych obszarów opracowano pakiet szczegółowych zaleceń, które powstały po wizytach w terenie, tj. w lokalnych placówkach Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) w Kielcach/Rzeszowie oraz w Białymstoku, który wiodzie prym wśród wydziałów KRS we wschodniej części kraju.

W prezentowanej analizie uwzględniono również wnioski płynące z przeprowadzonych z przedstawicielami Ministerstwa Sprawiedliwości (MS) spotkań, które dotyczyły planów legislacyjnych i informatyzacyjnych na poziomie krajowym. W sierpniu 2016 roku MS zaproponowało, aby w miejsce prostego e-uwierzytelnienia (opartego na numerze dowodu osobistego oraz adresie wnioskodawcy) wprowadzić silniejszy

mechanizm potwierdzania tożsamości (w postaci certyfikowanego e-podpisu lub profilu zaufanego) zapobiegający nadużyciom. MS zamierza rozbudować istniejące systemy informatyczne i wprowadzić obowiązkową e-rejestrację, jednakże szczegóły tego planu nie zostały jeszcze ustalone. Zważywszy na słabe upowszechnienie silniejszych form e-uwierzytelnienia w polskim społeczeństwie (z e-podpisu lub profilu zaufanego korzysta w Polsce niespełna 2% osób dorosłych), zapowiadane zmiany doprowadzą do zwiększenia liczby procedur, wydłużenia czasu i wzrostu kosztów dla pierwszorazowych użytkowników. Można domniemywać, że większość wnioskodawców nie ma dostępu do tego rodzaju uwierzytelnienia, co w ich przypadku komplikuje e-rejestrację.

Rysunek 3. Ułatwienie rejestracji spółki - szacowana oszczędność czasu i kosztów



* Wielkości w skali roku przy założeniu e-rejestracji na poziomie 67% oraz udoskonalenia procesu na poziomie 50%, metodologia DB

Źródło: Bank Światowy

³ W Polsce e-podpis jest oferowany przez pięć firm i kosztuje około 200 zł. Przeważnie umowę z dostawcą e-podpisu zawiera się osobiście. Profil zaufany jest bezpłatny, ale wymaga otwarcia internetowego konta oraz jednorazowej wizyty w urzędzie celem potwierdzenia tożsamości użytkownika (np. w urzędzie skarbowym albo lokalnej placówce ZUS).

DZIAŁANIE 3

Rekomendacje Dotyczące Ułatwień w Rejestracji Spółek w Województwach Podkarpackim i Świętokrzyskim

2

UPOWSZECHNIENIE E-REJESTRACJI

2.1 Stan obecny

Elektroniczny system rejestracji spółek nie jest wykorzystywany na miarę swojego potencjału. Internetowa procedura jest tańsza, szybsza i pewniejsza (tzn. wniosek nie podlega zwrotowi), a jednak około połowa wniosków rejestrowych w województwach podkarpackim i świętokrzyskim nadal składana jest w formie papierowej.

Ograniczone wykorzystanie procedury internetowej wynika z trzech powodów: 1) niski poziom wiedzy o e-rejestracji wśród przedsiębiorców i prawników; 2) niska przyjazność portalu S24 dla użytkownika; 3) ograniczenia wzorca umowy spółki obowiązkowego w przypadku e-rejestracji. Poniżej omówiono każdy z powyższych powodów.

RAMKA 1

Promocja portalu S24 w placówkach sądowych – wyniki badania z udziałem tajemniczego klienta

Portal S24 nie jest propagowany w sądach rejonowych. Przyszli wnioskodawcy kontaktujący się ze stanowiskiem informacyjnym w sądzie rejonowym w Rzeszowie lub Kielcach albo odwiedzający siedzibę sądu osobiście raczej nie dowiedzą się o możliwości e-rejestracji. Chcąc zarejestrować spółkę, przedsiębiorca otrzymuje co do zasady papierowy formularz. Pracownicy nie są zaznajomieni z interfejsem portalu S24, dlatego nie potrafią udzielić przedsiębiorcy wskazówek przy wypełnianiu e-wniosku. Sądy nie są też przygotowane do wydawania profilu zaufanego potrzebnego wnioskodawcy do silnego uwierzytelnienia przy e-rejestracji.

PYTANIE	Kielce	Rzeszów
Czy wnioskodawca ma styczność z informacją wizualną na temat portalu S24 (plakaty, ulotki, ogłoszenia) podczas wizyty w punkcie informacyjnym sądu lub w Wydziale KRS?	Nie	Nie
Gdy wnioskodawca zadaje pracownikowi sądu pytania: 1) jak zarejestrować spółkę oraz 2) skąd wziąć papierowe formularze potrzebne do dokonania rejestracji, czy jest przez pracownika sądu aktywnie informowany o możliwości rejestracji przez internet?	Nie/Nie	Nie/Nie
Gdy wnioskodawca zadaje pracownikowi sądu bezpośrednie pytanie o zalety e-rejestracji, czy w odpowiedzi słyszy, że jest to rozwiązanie 1) tańsze, 2) szybsze, 3) pewniejsze?	Tak/ Tak/ Nie	Tak/Tak/ Tak
W odpowiedzi na bezpośrednio zadane pytanie, czy pracownicy sądu udzielają informacji na temat: 1) adresu strony internetowej służącej e-rejestracji oraz 2) tego, czy portal S24 może być wykorzystywany przez cudzoziemców?	Nie/Nie	Nie/Tak

Źródło: Bank Światowy

Usługa e-rejestracji nie jest aktywnie promowana. Aby zmienić nawyk rejestracji papierowej konieczna jest systematyczna, szeroko zakrojona kampania informacyjna. E-wniosek ma oczywiste przewagi nad tradycyjną formą rejestracji, ale związane z nim zalety nie zostały zareklamowane potencjalnym wnioskodawcom. Obecnie informacje na temat elektronicznego portalu rejestracji S24 można znaleźć na urzędowych stronach internetowych, ale są one trudno dostępne. Poza tym e-rejestracja nie jest w adekwatny sposób promowana w placówkach sądowych (por. ramka 1) ani przez izby handlowe/instytucje otoczenia biznesu.

Prawnicy, którzy z racji wykonywanego zawodu mają najczęściej do czynienia z rejestracją spółek, nie zawsze korzystają z procedury internetowej.

W województwach podkarpackim i świętokrzyskim skierowano do adwokatów i radców prawnych niewiele szkoleń i działań informacyjnych dotyczących e-rejestracji. Tematykę tę uwzględniono, co prawda, w programie aplikacji opracowanym przez Okręgową Izbę Radców Prawnych w Rzeszowie, ale program ten obejmuje tylko osoby wchodzące do zawodu. Wyzwaniem dla upowszechnienia portalu S24 wśród prawników może być także niska przystępność dla użytkownika oraz ograniczenia wynikające z zastosowania wzorca umowy spółki.

Chcąc upowszechnić e-rejestrację, warto zadbać o przyjazność portalu S24 dla użytkownika.

Portal S24 odbiega pod tym względem np. od powszechnie używanych w Polsce usług bankowości elektronicznej. Osoby o niskich kompetencjach cyfrowych zniechęca mało przejrzysty układ graficzny i dość nieprzyjemne formularze. Użytkownik nie może liczyć na pomocne wskazówki podczas wypełniania formularza (np. wcześniej opracowany zestaw odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania, wskazówki/podpowiedzi przy wypełnianiu najbardziej kłopotliwych rubryk, inne interaktywne rozwiązania). Formularz sprawia wiele trudności szczególnie osobom bez prawniczego wykształcenia. Zakłada się z góry, że wnioskodawca albo

ma wykształcenie prawnicze, albo dysponuje wsparciem profesjonalisty, a przecież przedsiębiorcy mogą też składać wnioski samodzielnie.

Dodatkową barierą dla e-rejestrujących są ograniczenia wynikające z zastosowanego w portalu S24 wzorca umowy spółki.

Kieleccy i rzeszowscy prawnicy skarżą się, że dostępna w portalu S24 umowa spółki zawiera jedynie podstawowe klauzule umowne i nie

można jej dostosować do indywidualnych potrzeb. Dlatego prawnicy często korzystają z tradycyjnej procedury (zwłaszcza gdy spółka ma wielu wspólników), nawet jeśli portal S24 jest im znany. W praktyce dzieje się też tak, że najpierw spółka jest rejestrowana drogą elektroniczną, aby uniknąć ciągnącej się tygodniami procedury papierowej, a następnie od razu po uzyskaniu wpisu dokonuje się drogą papierową zmian.

2.2 Rekomendacje na szczeblu krajowym i regionalnym

Promowanie e-rejestracji wśród przedsiębiorców

Informacje na temat portalu S24 i jego zalet powinny się znaleźć na jednej rządowej stronie internetowej. E-rejestracja powinna być promowana na stronach internetowych rządu, stanowiących bezpłatne, wiarygodne i praktyczne źródło informacji o zakładaniu działalności gospodarczej. Obecnie informacje zamieszczane na rządowym portalu dla firm – www.biznes.gov.pl – są trudno dostępne i nie zachęcają do e-rejestracji. Docelowo strona poświęcona e-rejestracji na portalu dla firm powinna być bramą do wszystkich informacji na temat procedury rejestracji spółki i zawierać odesłanie do portalu S24. Strona ta powinna także przedstawiać zalety e-rejestracji (procedura internetowa jest dwa razy tańsza, cztery razy szybsza i znacznie pewniejsza).

Przedsiębiorcy i radcowie prawni powinni z łatwością trafić na rządową informację na temat rejestracji spółki. Internet często jest dla przedsiębiorców pierwszym źródłem informacji. Gdy aktualnie w wyszukiwarce internetowej wpisujemy frazę „jak założyć spółkę”, od razu natrafiamy na strony reklamujące komercyjne usługi doradcze dla potencjalnych przedsiębiorców, na których nie ma wiarygodnych informacji o przebiegu całego procesu. Należy zoptymalizować strony rządowe tak aby ukazywały się na wyższych pozycjach w wyszukiwarkach internetowych.

Zakrojona na szeroką skalę internetowa kampania reklamowa jako sposób na dotarcie do potencjalnych wnioskodawców.

E-rejestrację należy promować przy pomocy rozmaitych narzędzi marketingu internetowego. Reklamy graficzne i kampanie typu pay-per-click (PPC) pozwalają ukierunkować komunikację na przyszłych przedsiębiorców poszukujących informacji o tym, jak założyć spółkę, i przekierować użytkowników do portalu S24. Kampania może być ukierunkowana na obszary województw podkarpackiego i świętokrzyskiego. W ramce 2. przedstawiono przykładową specyfikację istotnych warunków zamówienia na potrzeby takiej kampanii, wraz z oszacowaniem kosztów.

Przedsiębiorca odwiedzający sąd rejonowy powinien mieć łatwy dostęp do informacji na temat e-rejestracji.

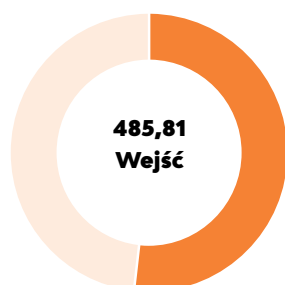
Szczególną rolę do odegrania mają tutaj punkty informacyjne w sądach rejonowych, do których często trafiają osoby poszukujące wiadomości drogą telefoniczną lub osobiście. Pracowników tych punktów należy poinstruować, aby zawsze informował interesantów o możliwości e-rejestracji i korzyściach wynikających z korzystania z portalu S24 przy pomocy prostych haseł (np. „Taniej, szybciej, pewniej!"). Pracownicy powinni znać od podszewki portal S24 i potrafić udzielić wskazówek użytkownikom. W budynkach sądów warto również zainstalować stanowiska komputerowe do e-rejestracji, a sądy powinny

- **Przedmiot zamówienia (w procedurze zapytania ofertowego):** internetowa kampania marketingowa mająca na celu wypromowanie usługi publicznej w zakresie elektronicznej rejestracji spółki.
- **Budżet kampanii:** 9000 zł
- **Czas trwania kampanii:** 3 miesiące
- **Grupa docelowa:** osoby potencjalnie zainteresowane założeniem sp. z o.o.
- **Obszar:** województwo podkarpackie i świętokrzyskie.
- **Główny przekaz:** „Rejestracja spółki przez Internet – tańsza, szybsza, pewniejsza”.
- **Strona, na którą przekierowywany jest ruch:** <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/zakladam-firme/rejestracja-dzialalnosci/rejestracja-spolki-z-o-o>.
- **Prognoza miesięcznych kosztów internetowej kampanii reklamowej PPC.**

**434 - 530
Wejść**

**Liczba
wyświetleń
15.000-18.300**

**Koszt
2.130-2.430 zł**



**Średnia pozycja
1,63-1,99**

- Województwo podkarpackie 52,0% (250,79)
- Województwo świętokrzyskie 48,0% (231,06)

Przykład z oferty kampanii PPC przesłanej w odpowiedzi na wystosowane przez Bank Światowy zapytanie ofertowe.

być przygotowane na wydawanie profilu zaufanego potrzebnego wnioskodawcom do potwierdzenia swojej tożsamości.

Popularyzacja portalu S24 przez instytucje otoczenia biznesu i organizacje przedsiębiorców.

Instytucje otoczenia biznesu i organizacje przedsiębiorców często są dla start-upów pierwszym źródłem informacji na temat otoczenia regulacyjnego. Powinny się orientować w korzyściach płynących z e-rejestracji i „pocztą pantoflową” promować portal S24 wśród potencjalnych wnioskodawców. Promowanie portalu S24 nie powinno się ograniczać do działających w Kielcach i Rzeszowie izb handlowych, lecz obejmować również inne instytucje, takie jak inkubatory biznesu i parki technologiczne.

Drukowane materiały informacyjne w sądach instytucjach otoczenia biznesu to kolejny sposób na promocję e-rejestracji.

Plakaty i ulotki reklamujące portal S24 należy prezentować i udostępniać w punktach informacyjnych w sądach oraz instytucjach otoczenia biznesu. Materiały powinny

informować o zaletach e-rejestracji i odsyłać zainteresowanych do strony [biznes.gov.pl](https://www.biznes.gov.pl), gdzie znajdują bardziej szczegółowe informacje i wskazówki. Kampania powinna przyciągać uwagę pomysłowymi i prowokującymi sloganami, które łatwo trafiają do odbiorcy (np. „Jeśli chcesz zmarnować czas i pieniądze, pobierz formularz papierowy. W przeciwnym razie wejdź na stronę [biznes.gov.pl](https://www.biznes.gov.pl) i poznaj zalety e-rejestracji”).

E-rejestrację należy promować różnymi kanałami informacyjnymi, aby dotrzeć do jak najszerszej grupy wnioskodawców.

Urzędnicy sądowi mogą za pośrednictwem lokalnych stacji telewizyjnych i radiowych promować zalety e-rejestracji wśród miejscowych firm, jednocześnie budując wizerunek swojej instytucji jako miejsca przyjaznego dla przedsiębiorców. Takie podejście stanowi niejako dopełnienie dla e-marketingu, ponieważ pomaga przełamać brak zaufania i obawy związane z wykorzystaniem internetowej platformy rejestracyjnej przez początkujących użytkowników.

Promowanie e-rejestracji w środowisku radców prawnych i adwokatów

E-rejestrację należy promować wśród prawników. Wraz z postępującą cyfryzacją w polskim wymiarze sprawiedliwości ważne jest informowanie i edukowanie środowisk prawniczych o zachodzących zmianach. Do tej grupy zawodowej można stosunkowo łatwo dotrzeć za pośrednictwem okręgowych izb radców prawnych i izb adwokackich. Wymienione organizacje mogłyby nie tylko rozpowszechniać informacje o portalu S24, ale także prowadzić i organizować praktyczne szkolenia dla swoich członków, ze szczególnym uwzględnieniem osób o ograniczonych kompetencjach cyfrowych. Prawnicy są dla przedsiębiorców wiarygodnym źródłem informacji, dlatego ich rola w promowaniu portalu S24 jest nieoceniona.

Poprawa przyjazności portalu S24 dla użytkownika

Poprawa przyjazności dla użytkownika powinna przyczynić się do upowszechnienia portalu S24. Na stronie głównej portalu S24 powinien się znaleźć wyczerpujący wykaz informacji potrzebnych wnioskodawcy do rejestracji, a także podstawowe pojęcia

prawne oraz przepisy (np. objaśnienia narzuconych prawem ograniczeń dotyczących nazwy spółki). W trakcie wypełniania wniosku przy poszczególnych rubrykach powinny się wyświetlać wskazówki z napisanymi prostym językiem podpowiedziami. Ich forma i treść mają zapobiegać popełnianiu najczęściej spotykanych błędów w procedurze rejestracyjnej, które podsumowano w tabeli 2. Dzięki tym zmianom zmniejszy się zarazem liczba oddalonych wniosków (por. rozdział 3). Portal S24 należy również uczynić bardziej przyjaznym dla przedsiębiorców z zagranicy (por. ramka 3).

Uelastycznienie wzorca umowy spółki powinno ułatwić pełne wykorzystanie portalu S24. Istniejące wzorce umowy można ulepszyć na wiele sposobów, na przykład:

1. proponując kilka różnych wzorców umowy spółki do wyboru.
2. stosując więcej klauzul opcjonalnych we wzorcu głównym
3. zezwalając na złożenie dowolnej umowy spółki w formie elektronicznej.

Ograniczenia istniejącego wzorca umowy spółki skłoniły Ministerstwo Sprawiedliwości do wzbogacenia wzorca o nowe klauzule umowne. Rozwiązanie te powinno zostać przetestowane przed wdrożeniem portalu S24 jako jedyne sposoby rejestracji spółki.

RAMKA 3

E-rejestracja spółki dla obcokrajowców

Obcokrajowców należy zachęcać do korzystania z portalu S24. W portalu S24 istnieje obecnie możliwość rejestracji zagranicznej osoby prawnej lub fizycznej jako wspólnika lub członka zarządu spółki. Tożsamość takiej osoby jest w systemie weryfikowana w oparciu o dane paszportowe zamiast numeru PESEL. Jednak sam portal oraz informacje dla użytkownika są tylko w języku polskim, co czyni je niedostępnymi dla obcokrajowców. Dodatkowo w związku ze specyfiką rejestracji spółki przez obcokrajowców, procedura ta wymaga z reguły więcej czasu i częściej kończy się niepowodzeniem.

Rekomendacje na szczeblu krajowym:

- *W przypadku obcokrajowców powinno się wprowadzić wymóg przesyłania za pośrednictwem portalu S24 skanów paszportu oraz potencjalnie dodatkowych dokumentów, aby usprawnić kontrolę i przyspieszyć weryfikację niekaralności.*

Zdaniem urzędników sądowych dane podawane przez obcokrajowców w formularzu (np. numer paszportu i nazwisko, często pisane błędnie wskutek nieprawidłowej transliteracji cyrylicy na alfabet łaciński) są niewystarczające i nie pozwalają na potwierdzenie tożsamości oraz niekaralności. Bardziej szczegółowe informacje o zagranicznych wspólnikach / członkach zarządu mogłyby pomóc w sprawniejszej i szybszej rejestracji.

- *Potrzebne są dokładne i wiarygodne informacje na temat obowiązującej w Polsce procedury rejestracji spółki w językach obcych.*

Zawartość rządowej strony informacyjnej należy przetłumaczyć na języki obce. Poza tym na stronie należy umieścić informacje przydatne dla wnioskodawców z zagranicy, dotyczące m.in. wymaganych w polskim prawie dokumentów, np. w związku z koniecznością udokumentowania zasad reprezentacji zagranicznej osoby prawnej albo udowodnienia, że jedynym wspólnikiem w zakładanej spółce nie jest spółka jednoosobowa. O ile wnioski obcokrajowców stanowią niewielki odsetek ogółu spraw, błędy przez nich popełnione należą do najczęściej spotykanych przyczyn odmownego załatwienia wniosku.

- *Portal S24 powinien być dostępny również w innych wersjach językowych.*

Idąc za przykładem CEIDG (Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej) wykorzystywanej głównie w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej, e-wniosek w portalu S24 powinien być dostępny również w językach obcych.

Źródło: Bank Światowy

DZIAŁANIE 3

Rekomendacje Dotyczące Ułatwień w Rejestracji Spółek w Województwach Podkarpackim i Świętokrzyskim

3

ZMNIEJSZENIE LICZBY ZWRACANYCH WNIOSKÓW

3.1 Stan obecny

Rejestracja przebiegałaby szybciej, gdyby wnioski były rzadziej zwracane.

Obecnie obserwuje się stosunkowo wysoki odsetek (nawet do 35%) zwrotów. Dla przedsiębiorcy nieudana próba rozpatrzenia wniosku oznacza dwu- albo trzykrotnie dłuższy czas oczekiwania na wpisanie spółki do KRS. Z kolei dla sądu przekłada się na konieczność wykonania dodatkowej pracy i zwiększa zatory. Spadek liczby zwrotów może się przyczynić do poprawy efektywności i przewidywalności procesu rejestracji.

Od lat najczęściej spotykanym powodem zwrotów wniosków są łatwe do uniknięcia błędy popełniane przez wnioskodawców.

Formularz rejestrowy jest skomplikowany, w związku z czym wnioskodawcy popełniają liczne błędy. Formularze są tak skonstruowane, że ich wypełnienie i skuteczne zarejestrowanie spółki wymaga w praktyce wykształcenia prawniczego lub działania przez pełnomocnika. Niemniej przedsiębiorcy w województwach podkarpackim i świętokrzyskim często składają wnioski samodzielnie.

Niespójne orzecznictwo powoduje niepewność po stronie wnioskodawców i przyczynia się do wysokiego odsetka zwróconych wniosków.

Niektóre przepisy są interpretowane i stosowane inaczej przez różne wydziały KRS. Jak wynika z analizy ponad 300 zwróconych i odrzuconych wniosków, pracownicy wydziałów KRS z Kielc, Rzeszowa i Białegostoku stosują odmienną wykładnię w takich kwestiach jak:

1. nazwa spółki – czy i w jakim stopniu może ona przypominać nazwy spółek już działających w tym samym województwie lub poza nim, czy nazwa nie wprowadza w błąd co do przedmiotu działalności itd.
2. kod Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) – czy i w jakim stopniu opis słowny PKD przedstawiony we wniosku odpowiadać powinien podanemu w umowie spółki

3. poziom tolerancji dla oczywistych pomyłek w formularzu papierowym.

Różnice w interpretacji spotykamy nie tylko pomiędzy regionami, ale czasem także w obrębie jednego zespołu orzekającego w tym samym wydziale KRS. Dla przedsiębiorców skutkuje to niepewnością prawa.

Wnioski w formie papierowej

Wnioski w formie papierowej często są zwracane z powodu kilku uchybień naraz.

(por. tabela 1). Formularze są skomplikowane, przez co dla osoby nieposiadającej prawniczej wiedzy ani doświadczenia rejestracja spółki może stanowić nie lada wyzwanie. Warto pomyśleć o przewodniku opracowanym w oparciu o analizę najczęściej spotykanych przyczyn nieudanej rejestracji, aby pomóc wnioskodawcom uniknąć błędów. Taki przewodnik można umieścić na rządowych stronach internetowych i udostępnić pracownikom punktów informacyjnych w wydziałach KRS..

Wnioski w formie elektronicznej

W przypadku wniosków składanych drogą internetową za zwrotem stoi zazwyczaj pojedynczy, trywialny i łatwy do uniknięcia błąd (por. tabela 2). Po uruchomieniu portalu S24 część błędów udało się wyeliminować dzięki wprowadzeniu wzorca umowy spółki i usunięciu licznych załączników. Jednak, jak wynika z analizy zwróconych wniosków elektronicznych, pole do popełniania błędów nadal istnieje, a zapobiec im można unowocześniając i rozwijając portal S24 oraz dając wnioskodawcom dodatkowe wskazówki.

Tabela 1. Najczęściej spotykane powody zwrotu wniosku składanego w formie papierowej

Powody zwrotu wniosków papierowych		Szczegóły
1	Brak obowiązkowego załącznika	Wnioskodawca jest obowiązany dołączyć do wniosku i podpisać szereg załączników.
2	Nieprawidłowe lub niezgodne z umową spółki zasady reprezentacji	Właściwa rubryka często jest wypełniana niepoprawnie, tzn. informacje podane przez wnioskodawcę są niewystarczające, zbyt obszerne lub niewłaściwe.
3	Brak uiszczonych opłat sądowych	Wnioskodawca jest obowiązany z góry uiścić opłaty sądowe w wysokości 600 zł: opłatę za wpis (500 zł) i opłatę za ogłoszenie (100 zł). Najczęściej brakuje drugiej z nich.
4	Nazwa spółki już występuje w rejestrze albo jest myląca	Zgodnie z przepisami nazwa nowej sp. z o.o. nie może być podobna do nazw konkurentów ani nie może wprowadzać w błąd co do przedmiotu działalności spółki. Sądy rejonowe w Kielcach i Rzeszowie nie podchodzą do tego wymogu w równie rygorystyczny sposób.
5	Błąd w nazwie spółki lub oddziału	Często zdarza się, że wnioskodawca podaje nazwę bez formy prawnej podmiotu, a taka praktyka jest niedozwolona. Jednak czasem referendarz rozpatrujący wniosek nie decyduje się go zwrócić, lecz zamiast tego dopisuje brakujący element ołówkiem. W niektórych przypadkach błąd dotyczy nazwy oddziału (nie wpisano słowa „oddział” albo nie dopisano jego lokalizacji, np. „w Kielcach”).
6	Brak adresu siedziby spółki lub adres niekompletny	Spółka musi być zarejestrowana pod konkretnym adresem, chociaż nie ma wymogu wykazania się tytułem prawnym do danej lokalizacji.
7	Członek zarządu widnieje w rejestrze karnym	Osoby skazane za niektóre przestępstwa nie mogą piastować funkcji członka zarządu spółki. W takim przypadku wniosek zostaje oddalony, a opłaty sądowe przepadają.
8	Niedopuszczalny kod PKD	Działalność gospodarcza w niektórych branżach (takich jak działalność ubezpieczeniowa albo ubezpieczenia społeczne) nie może być prowadzona w formie prawnej sp. z o.o. Jeśli taka klasyfikacja działalności została wpisana w umowie spółki, wniosek zostaje oddalony.
9	Błąd w danych osobowych wspólnika lub członka zarządu	Wnioski często zawierają błędy w pisowni nazwisk, niewłaściwe numery rejestrowe, niekompletne lub brakujące adresy osób fizycznych lub prawnych podanych w formularzu wniosku jako wspólnicy albo członkowie zarządu. W takim przypadku wniosku nie da się poprawić.
10	Błąd w kodzie PKD podanym w formularzu	Zgodnie z prawem kod PKD odpowiadający głównej działalności powinien być podany w formularzu na poziomie podklasy (5 cyfr); poza tym maksymalnie można dodać nie więcej niż dziewięć innych obszarów działalności (na poziomie klasy lub podklasy).
11	Spóźnione złożenie wniosku	Wniosek w formie papierowej musi zostać złożony w ciągu sześciu miesięcy od podpisania umowy spółki. Często dochodzi do sytuacji, w której w/w termin nie zostaje dotrzymany z powodu wielokrotnych zwrotów. W takim przypadku wnioskodawca jest zmuszony sporządzić nową umowę spółki i pokryć jeszcze raz koszty notarialne.
12	Brak właściwości miejscowej sądu rejestrowego	Sąd rejestruje jedynie te spółki, których siedziba mieści się w obszarze jego właściwości. Wnioski niewłaściwie skierowane są przesyłane do właściwego sądu rejestrowego, co generuje dodatkowe obciążenia i wydłuża procedurę.

Źródło: Bank Światowy; analiza decyzji zwracających wniosek złożony w formie papierowej w kieleckim i rzeszowskim wydziale KRS. Powody zwrotu uszeregowano w tabeli według częstości występowania, poczynając od tych spotykanych najczęściej.

Tabela 2. Najczęściej spotykane powody zwrotu wniosku składanego przez internet

Powody zwrotu e-wnioseków	Szczegóły
1 Nazwa spółki już występuje w rejestrze albo jest myląca	Zgodnie z przepisami nazwa nowej sp. z o.o. nie może być podobna do nazwy konkurentów ani nie może wprowadzać w błąd co do przedmiotu działalności spółki. Sądy rejonowe w Kielcach i Rzeszowie nie podchodzą do tego wymogu w równie rygorystyczny sposób.
2 Brak właściwości miejscowej sądu rejestrowego	Sąd rejestruje jedynie te spółki, których siedziba mieści się w obszarze jego właściwości. Wnioski niewłaściwie skierowane są przesyłane do właściwego sądu rejestrowego, co generuje dodatkowe obciążenia i wydłuża procedurę.
3 Błąd w nazwie spółki lub oddziału	Wnioskodawcy często w polu dotyczącym nazwy spółki umieszczają formę prawną („sp. z o.o.”), choć została już wcześniej zdefiniowana. Gdyby taki wniosek został przyjęty, oficjalna nazwa spółki zawierałaby zdublowane określenie formy prawnej, co jest niedozwolone. System nie pozwala na poprawienie tej pomyłki na późniejszym etapie. Czasem błąd dotyczy nazwy oddziału (tzn. nie wpisano słowa „oddział” albo nie dopisano jego lokalizacji, np. „w Kielcach”).
4 Błąd w danych osobowych wspólnika lub członka zarządu	Wnioski często zawierają błędy w pisowni nazwisk, niewłaściwe numery rejestrowe, niekompletne lub brakujące adresy osób fizycznych lub prawnych podanych w formularzu.
5 Brak adresu siedziby spółki lub adres niekompletny	Niekiedy brakuje nazwy ulicy, choć jest podany numer budynku. Być może wynika to z problemów z synchronizacją pomiędzy S24 a bazą danych TERYT. Ten oczywisty błąd może być niewidoczny dla wnioskodawcy przed złożeniem wniosku i nie da się go naprawić na późniejszym etapie.
6 Spóźnione złożenie wniosku	E-wniosek należy złożyć w ciągu siedmiu dni od podpisania umowy (dotyczy umów opartych na standardowym wzorcu internetowym).
7 Nieważna umowa spółki— podpisana z naruszeniem zasad reprezentacji spółki stawiającej	W sytuacji, gdy wspólnikami są spółka stawiająca oraz członek jej zarządu, w/w członek zarządu nie ma prawa składać na umowie podpisu w imieniu obydwu wspólników (umowa z samym sobą). Polskie przepisy wymagają, aby w takich okolicznościach spółka stawiająca była reprezentowana przez pełnomocnika mianowanego przez wszystkich wspólników.
8 Nieprawidłowa data zawarcia umowy spółki podana w formularzu	Data zawarcia umowy spółki to data złożenia podpisu elektronicznego przez ostatniego wspólnika. Czasem odbiega ona od daty wpisanej odręcznie w formularzu.
9 Niedopuszczalny kod PKD	Działalność gospodarcza w niektórych branżach (takich jak działalność ubezpieczeniowa albo ubezpieczenia społeczne) nie może być prowadzona w formie prawnej sp. z o.o. Jeśli taka klasyfikacja działalności została wpisana w umowie spółki, wniosek zostaje oddalony.
10 Nieprawidłowe pełnomocnictwo	Przed KRS można występować z pomocą dwóch rodzajów pełnomocników: profesjonalnego (radca prawny albo adwokat) lub nieprofesjonalnego, który ma z firmą podpisaną umowę-zlecenie na czas nieokreślony. Wnioskodawcy często korzystają z pomocy tych drugich, lecz zapominają o konieczności udokumentowania trwałego charakteru relacji z pełnomocnikiem.
11 Członek zarządu widnieje w rejestrze karnym	Osoby skazane za niektóre przestępstwa nie mogą piastować funkcji członka zarządu spółki. W takim przypadku wniosek zostaje oddalony.
12 Brak dodatkowej dokumentacji od zagranicznej spółki stawiającej	Spółki zagraniczne zainteresowane założeniem spółki zależnej często zapominają o konieczności dostarczenia dokumentów wskazujących ich zasady reprezentacji. Poza tym, polskie przepisy zabraniają spółce mającej jednego wspólnika zakładania samodzielnie kolejnej spółki z o.o.. Spółki zagraniczne, które nie zdają sobie sprawy z istnienia takiego ograniczenia, z reguły nie dostarczają wymaganych prawem dokumentów.

Źródło: Bank Światowy; analiza decyzji zwracających wniosek złożony elektronicznie w kieleckim i rzeszowskim wydziale KRS. Powody zwrotu lub odrzucenia wniosku uszeregowano w tabeli według częstości występowania, poczynając od tych spotykanych najczęściej.

3.2 Rekomendacje na szczeblu krajowym i regionalnym

Automatyczna walidacja e-wniosek

Błędy wnioskodawców można wyeliminować, modyfikując portal S24.

W przypadku formularzy internetowych dobrą praktyką jest nie tylko prowadzenie użytkownika krok po kroku podczas wypełniania formularza, ale również ograniczanie wyboru i automatyzacja jak największej liczby elementów, przez co unika się ewentualnych błędów. Powinno to przyspieszyć proces rejestracji, ponieważ więcej elementów

będzie weryfikowanych w automatyczny sposób, bez konieczności angażowania sądu. Złotym standardem jest, że w e-formularzu system projektuje się w taki sposób, aby sam odrzucał źle wypełnione formularze jeszcze przed ich złożeniem i pomagał użytkownikowi prawidłowo wypełnić wniosek. W tabeli 3 przedstawiono kilka praktycznych zaleceń w zakresie modernizacji portalu S24 pod kątem zapobiegania najpowszechniejszym błędom i pomyłkom wnioskodawców.

Tabela 3. Zmniejszenie liczby zwracanych wniosków – rekomendacje dotyczące portalu S24

Często spotykane powody zwrotu wniosku	Zmiany w portalu S24 pozwalające rozwiązać problem?
Nazwa spółki już występuje w rejestrze albo jest myląca	Formularz powinien automatycznie weryfikować nazwę spółki pod kątem podobieństwa do już istniejących, informując jednocześnie wnioskodawcę o obowiązujących przepisach. Wymogi prawne dotyczące nazwy spółki być podane w oknie podpowiedzi pojawiającym się obok odnośnej rubryki.
Brak właściwości miejscowej sądu rejestrowego	Portal S24 powinien automatycznie przypisać właściwy sąd według podanego adresu spółki.
Błąd w nazwie spółki lub oddziału	Formularz powinien zawierać okna podpowiedzi ze wskazówkami, jak należy wypełniać kolejne rubryki (z pozytywnymi i negatywnymi przykładami). Ponadto, system mógłby automatycznie weryfikować i odrzucać pewne sformułowania (np. „sp. z o.o.”), jeśli zostaną wpisane do rubryki.
Błąd w danych osobowych wspólnika lub członka zarządu	Na tyle, na ile to możliwe, portal S24 powinien automatycznie weryfikować dane, takie jak adresy, nazwiska, numery rejestrowe podmiotów prawnych (PESEL, REGON, KRS).
Brak adresu siedziby spółki lub adres niekompletny	Portal S24 powinien automatycznie weryfikować czy podano adres w pełnym brzmieniu, oraz blokować złożenie nie do końca wypełnionego wniosku.
Spóźnione złożenie wniosku	Portal S24 powinien automatycznie weryfikować datę podpisu umowy spółki, aby wyeliminować wnioski spóźnione, a także instruować wnioskodawcę, w jaki sposób może naprawić błąd, jeśli już do niego doszło.
Nieważna umowa spółki – podpisana z naruszeniem zasad reprezentacji spółki stawiającej	Portal S24 powinien eliminować sytuacje tzw. „umowy z samym sobą”, gdy jedna i ta sama osoba fizyczna reprezentuje dwóch wspólników: siebie samą oraz spółkę stawiającą, poprzez weryfikację zawartości odpowiednich rubryk.
Nieprawidłowa data sporządzenia umowy spółki podana w formularzu	Portal powinien wypełniać tę rubrykę automatycznie, wstawiając datę ostatniego elektronicznego podpisu wspólnika
Niedopuszczalna kod PKD	Szablon umowy spółki w portalu S24 powinien wykluczać kody PKD niedostępne dla sp. z o.o.
Nieprawidłowe pełnomocnictwo	Obok rubryki powinno być menu rozwijane, z którego wnioskodawca może wybrać odpowiedni rodzaj pełnomocnika (mając do dyspozycji ograniczony katalog). W znajdującym się obok oknie podpowiedzi należy umieścić objaśnienie zasad wyznaczania pełnomocników.
Członek zarządu widnieje w rejestrze karnym	Portal S24 mógłby dokonywać automatycznej weryfikacji w rejestrze karnym jeszcze przed złożeniem wniosku, aby wyeliminować źle wypełnione wnioski.
Brak dodatkowej dokumentacji od zagranicznej spółki stawiającej	Portal S24 powinien umożliwiać spółce zagranicznej załączenie wymaganej dokumentacji. W znajdującym się obok rubryki oknie podpowiedzi należy umieścić objaśnienie obowiązujących przepisów.

Źródło: Bank Światowy

Wskazówki dla użytkowników pozwalające uniknąć najczęściej popełnianych błędów

Dzięki praktycznym wskazówkom na temat procedury rejestracji zmniejszy się liczba zwrotów. Jest to szczególnie ważne, gdy mowa o przyspieszeniu tradycyjnej procedury papierowej, w przypadku której mamy do czynienia z dużą liczbą błędów i pomyłek. Jednak i w przypadku procedury internetowej wsparcie dla przedsiębiorców pomoże wyeliminować błędy.

Na oficjalnej stronie rządowej powinny się znaleźć wskazówki napisane prostym, zrozumiałym językiem i podane w formacie przyjaznym dla użytkownika.

Należy uwzględnić informacje odpowiadające na pytania sprawiające wnioskodawcom największą trudności (por. tabele 1 i 2). Wskazówki można przedstawić w formie odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania; w formie wykazu zawierającego spis wszystkich warunków, jakie muszą być spełnione w celu skutecznej rejestracji (dokumenty, terminy); oraz w formie glosariusza zawierającego definicje najważniejszych pojęć oraz aktów prawnych (np. przepisy dotyczące nazwy firmy). Co prawda podjęto już próbę sformułowania takich wskazówek na rządowej stronie <http://www.biznes.gov.pl>, lecz dostępne informacje są niekompletne i rozproszone na wielu stronach internetowych, które nie są ze sobą powiązane i trudno na nie trafić.

Istotną rolę w ograniczaniu liczby wniosków zwracanych odgrywają biura obsługi interesanta w sądach.

W trakcie bezpośredniej komunikacji z wnioskodawcą kontaktującym się z pracownikami sądu telefonicznie albo osobiście można przekazać ważne informacje i w ten sposób zminimalizować ryzyko zwrotu lub odrzucenia wniosku. Łatwo dostępne i kompetentne punkty informacyjne mogą pomóc ograniczyć ilość błędów popełnianych przez wnioskodawców i zmniejszyć obciążenie danego wydziału KRS. Wnioskodawcom należy zapewnić wsparcie doświadczonego personelu dysponującego aktualną wiedzą na temat orzecznictwa oraz zmian w przepisach.

Ujednoczenie interpretacji na obszarach województw i całego kraju

Urzednicy podejmujący decyzje powinni dołożyć wszelkich starań, aby unikać rozbieżnych interpretacji przepisów regulujących proces rejestracji spółki.

W zdecentralizowanym systemie sądowniczym rozbieżności w interpretacjach będą się pojawiać w naturalny sposób. Trudno temu zaradzić, ponieważ przypadki dotyczące rejestracji spółki rzadko trafiają do Sądu Najwyższego, który mógłby przyczynić się do ujednoczenia interpretacji przepisów. Jednak jest kilka potencjalnych rozwiązań, na przykład:

- i) Organizowanie wojewódzkich i międzywojewódzkich porad kadry orzecniczej; podczas takich spotkań analizowano by bieżące decyzje i uzgadniano jednolitą wykładnię spornych albo nowych przepisów
- ii) Włączenie postępowań rejestrowych do programu kształcenia w Krajowej Szkole Sądownictwa i Prokuratury (KSSiP).
- iii) Instrukcje i materiały pomocnicze przygotowywane przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

Brytyjska strona www.gov.uk to przykład dobrej praktyki w przekazywaniu informacji na temat procedury rejestracji spółki. GOV.UK ma przejrzysty układ graficzny i na jednej stronie podane są linki do wszystkich materiałów informacyjnych potrzebnych do zarejestrowania spółki w Wielkiej Brytanii.

The screenshot shows the GOV.UK website page for 'Set up a private limited company'. The page is structured with a clear navigation path: Home > Business and self-employed > Running a limited company. The main heading is 'Set up a private limited company'. Below the heading, there is a numbered list of steps: 1. Setting up, 2. Choose a company name, 3. Company address, 4. Appoint directors and a company secretary, 5. Shares and shareholders, 6. Memorandum and articles of association, 7. Register your company, and 8. Register for Corporation Tax. The '1. Setting up' section is expanded, providing detailed information about running a private limited company, including its legal separation, separate finances, and the requirements for incorporation. A 'Next' button with a right-pointing arrow and the text 'Choose a company name' is visible. The footer contains a grid of links for 'Services and information' and 'Departments and policy', along with the GOV.UK logo and copyright information.

Secure <https://www.gov.uk/limited-company-formation>

GOV.UK Search

The government has published its plan for the UK leaving the EU. [Read about the Plan for Britain.](#) [Hide message](#)

Home > Business and self-employed > Running a limited company

Set up a private limited company

- Setting up
- [Choose a company name](#)
- [Company address](#)
- [Appoint directors and a company secretary](#)
- [Shares and shareholders](#)
- [Memorandum and articles of association](#)
- [Register your company](#)
- [Register for Corporation Tax](#)

Running a limited company

- [Running a limited company](#)
- [Get help and support for your business](#)
- [Avoid and report anti-competitive activity](#)
- [More](#)

Business and self-employed

- [Set up a business partnership](#)
- [Set up as a sole trader](#)
- [More](#)

1. Setting up

You can run your business as a private limited company. This means the company:

- is legally separate from the people who run it
- has separate finances from your personal ones
- can keep any profits it makes after paying tax

What you'll need to do

To set up a private limited company you need to register with Companies House. This is known as 'incorporation'.

You'll need:

- a [suitable company name](#)
- an [address for the company](#)
- at least one [director](#)
- [details of the company's shares](#) - you need at least one shareholder
- to check what your [SIC code](#) is - this identifies what your company does

You'll also need:

- shareholders to agree to create the company and the written rules (known as '[memorandum and articles of association](#)')
- details of [people with significant control](#) over your company, for example anyone with more than 25% shares or voting rights

Once you have these details, you can [register your company](#).

Next >
[Choose a company name](#)

[Print entire guide](#)

Last updated: 27 March 2017

[Is there anything wrong with this page?](#)

Services and information

- [Benefits](#)
- [Births, deaths, marriages and care](#)
- [Business and self-employed](#)
- [Childcare and parenting](#)
- [Citizenship and living in the UK](#)
- [Crime, justice and the law](#)
- [Disabled people](#)
- [Driving and transport](#)
- [Education and learning](#)
- [Employing people](#)
- [Environment and countryside](#)
- [Housing and local services](#)
- [Money and tax](#)
- [Passports, travel and living abroad](#)
- [Visas and immigration](#)
- [Working, jobs and pensions](#)

Departments and policy

- [How government works](#)
- [Departments](#)
- [Worldwide](#)
- [Policies](#)
- [Publications](#)
- [Announcements](#)

Help [Cookies](#) [Contact](#) [Terms and conditions](#) [Rhestr o Wasanaethau Cymraeg](#)
Built by the [Government Digital Service](#)

OGL All content is available under the [Open Government Licence v3.0](#), except where otherwise stated

© Crown copyright

Źródło: <https://www.gov.uk/limited-company-formation>

Praktyczne porady na temat procesu rejestracji udzielane przez doświadczonych pracowników w sądach pomogą zmniejszyć liczbę zwracanych wniosków. W Rzeszowie w holu budynku sądu rejonowego uruchomiono punkt informacyjny dla interesentów, jednak punkt ten nie obsługuje spraw z zakresu KRS. Zainteresowane osoby (czy to kontaktujące się przez telefon, czy stawiające się osobiście w sądzie) są kierowane bezpośrednio do wydziału KRS, a nie wszystkim interesentom wystarcza wytrwałości, by tam dotrzeć. W Kielcach punkt informacyjny zlokalizowany w głównym budynku sądu rejonowego również nie obsługuje spraw z zakresu KRS, ale uruchomiono specjalny punkt informacyjny KRS w budynku, w którym mieści się ten wydział. W obydwu miastach personel udzielił prawidłowych odpowiedzi na pytania dotyczące podstawowych problemów i wątpliwości pojawiających się przy wypełnianiu formularza rejestrowego. Warto zadbać o utrzymanie takiego poziomu obsługi w przyszłości, zwłaszcza że coraz częściej komunikacja z interesantami odbywa się w punktach informacyjnych, a nie w wydziałach KRS.

PYTANIE	Odpowiedź udzielona przez pracowników KRS	
	Kielce	Rzeszów
Jak należy wypełnić w formularzu rubrykę z nazwą spółki? Czy w rubryce nr 28 formularza KRS-W3 frazę „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością” wpisuje się w pełnej formie czy wystarczy skrót „sp. z o.o.”?	Prawidłowa odpowiedź: Proszę wpisać pełną nazwę spółki razem z określeniem formy prawnej w pełnej wersji, bez skrótów, tak samo jak to jest zapisane w umowie spółki.	
	✓	✓
Czyje podpisy powinny się znaleźć na papierowym wniosku i na załącznikach?	Prawidłowa odpowiedź: Wniosek i wszystkie załączniki należy podpisać zgodnie z zasadami reprezentacji określonymi w umowie spółki.	
	✓	✓
Co należy wpisać w załączniku w miejscu dot. kodu PKD, gdy w umowie spółki jest więcej niż 10 przedmiotów działalności, a do tego część z nich jest na poziomie klasy PKD (2 cyfry), a inne podklasy PKD (5 cyfr)?	Prawidłowa odpowiedź: Proszę wybrać nie więcej niż 10 przedmiotów działalności i wpisać je w formularzu. Przynajmniej jedna z nich – wiodąca działalność – musi być podana na poziomie podklasy PKD (5 cyfr).	
	✓	✓

Źródło: Bank Światowy

DZIAŁANIE 3

Rekomendacje Dotyczące Ułatwień w Rejestracji Spółek w Województwach Podkarpackim i Świętokrzyskim

4

SZYBSZE ROZPATRYWANIE WNIOSKÓW

4.1 Stan obecny

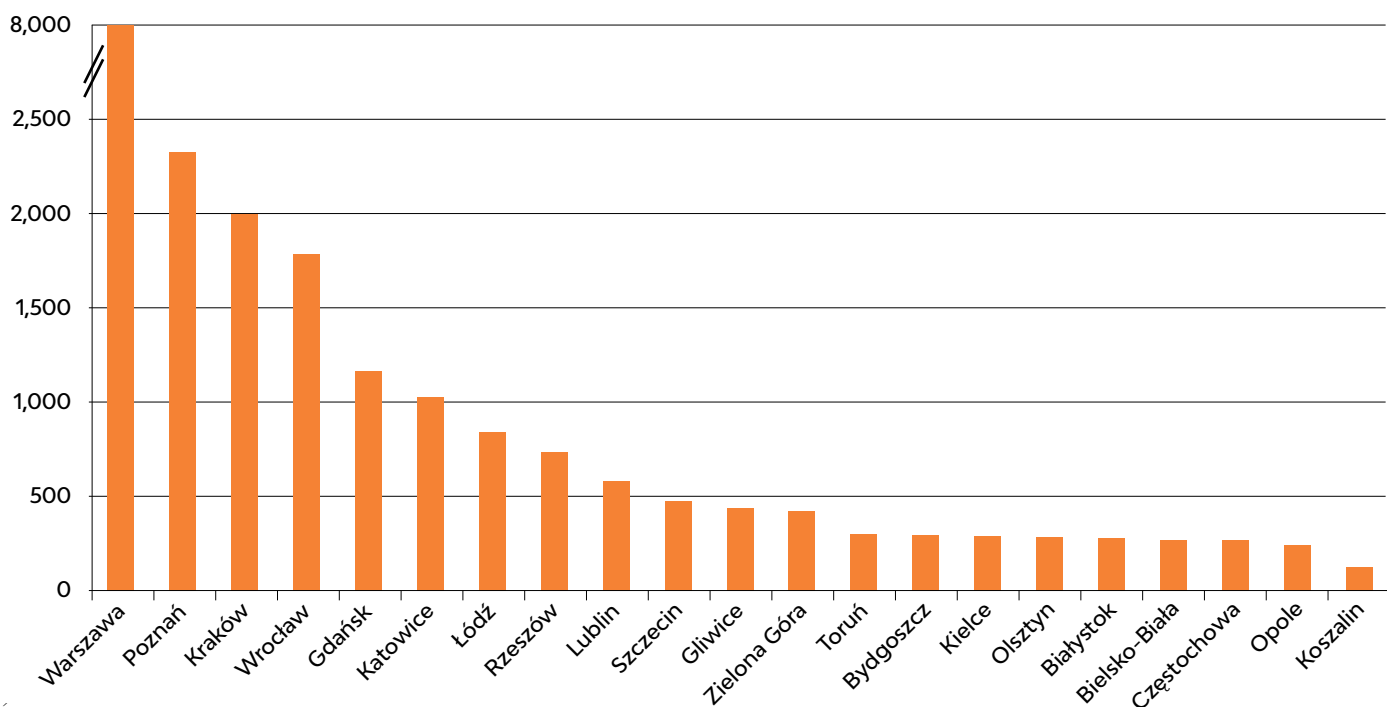
Obciążenie pracą i dostępne zasoby

Województwa podkarpackie i świętokrzyskie obsługują dwa wydziały krajowego rejestru sądowego, a liczbę rozpatrywanych przez te wydziały spraw można określić jako niewielką/średnią.

W pierwszej połowie 2016 roku w całej

Polsce zarejestrowano około 22 tysiące sp. z o.o. W przybliżeniu 70% z nich przypada na Warszawę i inne główne miasta (Kraków, Łódź, Poznań, Gdańsk, Wrocław). Wydziały w Kielcach i Rzeszowie są niewielkich i średnich rozmiarów, a w pierwszej połowie 2016 roku zarejestrowano w nich odpowiednio około 300 i 750 sp. z o.o. (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Liczba sp. z o.o. zarejestrowanych w pierwszej połowie 2016 roku



Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości

Rejestracja nowych spółek to jedno z wielu zadań realizowanych przez wydziały KRS.

W 2015 roku rzeszowski wydział KRS rozpatrzył około 25 tysięcy spraw. Większość czasu pracy poświęcono spółkom już istniejącym, wykonując takie obowiązki, jak aktualizacja danych w rejestrze, zbieranie sprawozdań finansowych czy wykreślanie podmiotów, które zakończyły działalność. W Rzeszowie nowe spółki odpowiadały za niecałe 10% obciążenia wydziału. Podobne proporcje spraw odnotowano w Kielcach.

Tworzące się zatory wynikają z sezonowego natłoku spraw.

Na uporanie się z zaległościami potrzeba nieraz wielu miesięcy, a rejestracja nowych firm przebiega mniej sprawnie. Problem ten nasila się latem, kiedy pracownicy przebywają na urloпах wypoczynkowych, a wpływ spraw wzrasta prawie dwukrotnie w związku z obowiązkiem składania sprawozdań finansowych. Na rysunku 5 zilustrowano problem sezonowości w oparciu o obejmujące okres pięciu lat dane pozyskane z wydziału KRS w Białymstoku, miasta na wschodzie kraju. Sezonowe wahania zostały również potwierdzone podczas wywiadów w Kielcach i Rzeszowie.

Struktura organizacyjna wydziałów KRS w Kielcach i Rzeszowie jest bardzo podobna; można w niej wyróżnić cztery grupy pracowników: sędziów, referendarzy, sekretarzy i urzędników sądowych⁴.

Na czele wydziału stoi sędzia przewodniczący, zgodnie z ustawą – Prawo o ustroju sądów powszechnych z 2001 roku. Sprawy rozpatrują referendarze, którzy mają wykształcenie prawnicze i mogą samodzielnie podejmować decyzje, a ich zwierzchnikiem jest przewodniczący wydziału. Referendarze są zatrudniani na umowie o pracę, ale mogą korzystać z elastycznego czasu pracy, pod warunkiem że zrealizują

wyznaczoną liczbę spraw w miesiącu. Oprócz tego w każdym wydziale pracują sekretarze i urzędnicy sądowi; ich pracę nadzoruje kierownik sekretariatu. Sekretarze i urzędnicy również są zatrudniani na umowie o pracę, ale nie mają wyznaczonych pułapów załatwienia i obowiązuje ich 40-godzinny tydzień pracy. Sekretarze są przypisani do referendarzy i z reguły współpracują z jednym referendarzem. Z kolei urzędnicy nie są przypisani do referendarzy, lecz wykonują zadania wspólne dla całego wydziału, np. wpisując dane do Systemu Wpisów. Sędziowie przewodniczący oraz kierownicy sekretariatu mają swoich zastępców na wypadek nieobecności.

Rysunek 5. Wpływ spraw w wydziale KRS w Białymstoku



Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku

Tabela 4. Pracownicy wydziałów KRS (w przeliczeniu na liczbę pełnych, obsadzonych etatów)

	Kielce	Rzeszów
Sędziowie	2 (w tym 1 sędzia przewodniczący)	0.5 (= sędzia przewodniczący)
Referendarze	6	8
Sekretarze	10 (w tym 1 kierownik sekretariatu)	9 (w tym 1 kierownik sekretariatu)
Urzędnicy sądowi	7	5

Źródło: Bank Światowy - wywiady w sądach rejonowych w Rzeszowie i Kielcach

⁴ Na potrzeby niniejszego opracowania pracowników sekretariatu wydziału KRS podzielono na dwie grupy: sekretarzy, współpracujących bezpośrednio z orzecznikami, oraz urzędników sądowych, wykonujących pozostałe czynności administracyjne.

Jeśli chodzi o organizację usług wspólnych dla wydziałów sądu, występują pewne różnice.

Wydziały KRS korzystają zasadniczo z dwóch usług wspólnych: biura obsługi interesanta i biura podawczego. W Kielcach urzędnicy w biurze obsługi interesanta są pracownikami wydziału KRS. W Rzeszowie w biurze obsługi interesanta takich specjalistów brak, a zapytania są kierowane wprost do wydziału KRS. W obydwu sądach biuro podawcze obsługuje wszystkie wydziały, ale w praktyce znaczna część zadań związanych z przyjmowaniem dokumentów jest wykonywana w wydziale KRS.

Grono pracowników wydziałów KRS w Kielcach i Rzeszowie charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem.

Reprezentowane są różne grupy wiekowe—obok starszych, doświadczonych pracowników pracują osoby młodsze. Wśród referendarzy zachowana jest równowaga pod względem płci (natomiast wśród pracowników sekretariatu większość stanowią kobiety). Referendarze reprezentują różne specjalności i zainteresowania zawodowe, lecz mają za sobą takie samo przeszkolenie, gdyż są absolwentami Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury (KSSiP). Wśród osób zatrudnionych w ostatnim czasie w KRS w Kielcach i Rzeszowie znajdują się najlepsi absolwenci KSSiP, co sugeruje, że wydziały te nie mają problemów z pozyskaniem wysokiej jakości kadr.

Dostęp do szkoleń jest dość ograniczony.

Co prawda KSSiP i MS regularnie organizują szkolenia dla pracowników sądów rejonowych, lecz ich adresatami rzadko są wydziały KRS (a gdy takie szkolenie jest dostępne, liczba zgłoszeń przewyższa liczbę wolnych miejsc). Brakuje też szerszej wymiany doświadczeń między wydziałami KRS z różnych miast z całej Polski. Regularnie za to odbywają się spotkania pracowników na poziomie wydziału – są one okazją do dzielenia się wnioskami z trudnych spraw i wzajemnej nauki.

Proces rozpatrywania wniosków rejestrowych

W kieleckim i rzeszowskim wydziale KRS wnioski rejestrowe rozpatrywane są w podobnej procedurze składającej się z 17 kroków, ale można zauważyć drobne różnice w organizacji pracy. W tabeli 6 przedstawiono typowy tryb postępowania

w przypadku rejestracji spółki w oparciu o wnioski złożony w formie papierowej. Nowe wnioski o wpis do KRS są najpierw ewidencjonowane w systemie biurowości (SB), którego administratorem jest resort sprawiedliwości (kroki 1–3). W Kielcach to zadanie jest realizowane przez biuro podawcze. W Rzeszowie natomiast zajmuje się tym urzędnik sądowy wydziału KRS. Przewodniczący przydziela zarejestrowaną sprawę sędziemu lub referendarzowi (krok 4); to zadanie można też zautomatyzować w SB lub delegować na kierownika sekretariatu. Pracujący z danym referendarzem sekretarz przygotowuje akta sprawy (krok 5), w skład których wchodzi wniosek o wpis oraz dokumenty towarzyszące (np. dowody zapłaty). Referendarz weryfikuje wniosek, rekomenduje dalsze postępowania i zwraca akta do sekretarza (krok 6), który aktualizuje informację o sprawie w SB (krok 7). Następnie urzędnik wprowadza dane dotyczące nowej spółki do systemu wpisów (SW, krok 8). Po zakończeniu tego zadania sekretarz wysyła elektroniczne zapytanie do Krajowego Rejestru Karnego (krok 9) celem potwierdzenia niekaralności członków zarządu. Taka weryfikacja może trwać od kilku minut do kilku dni, w zależności od dostępności danych osobowych i stopnia skomplikowania sprawy. Weryfikowane są także inne istotne elementy (np. czy na rynku nie funkcjonuje już inna firma o takiej samej nazwie jak ta podana we wniosku). Następnie sekretarz sporządza projekt decyzji i przygotowuje dokumenty towarzyszące (krok 10). Dokumenty są podpisywane przez referendarza/sędziego (krok 11). Sekretarz wprowadza decyzję do SB (krok 12) i zgłasza (albo prosi o to urzędnika) informacje na temat nowej spółki do centralnej bazy danych (CBD) zarządzanej przez MS (krok 13). Następnie sekretarz wysyła wnioskodawcy decyzję listem poleconym (krok 14) oraz ewidencjonuje potwierdzenie odbioru decyzji (krok 15). Wreszcie referendarz, sędzia lub kierownik sekretariatu potwierdza własnym podpisem wpis spółki do KRS (krok 16), a asystenci przekazują akta sprawy do archiwum (krok 17).

Tabela 5. Typowy przebieg procedury rejestracji spółki

Zadanie	Osoba odpowiedzialna
1 Ostemplowanie wniosku.	Biuro podawcze
2 Wstępna rejestracja wniosku (data i rodzaj wniosku oraz kategoria podmiotu gospodarczego zostają wprowadzone do SB, weryfikowany jest fakt uiszczenia opłat sądowych, sprawa otrzymuje numer).	Biuro podawcze / urzędnik sądowy
3 Szczegółowa rejestracja wniosku (informacje na temat załączników, wnioskodawców i ich pełnomocników zostają wprowadzone do SB).	Biuro podawcze / Urzędnik sądowy
4 Przydzielenie sprawy konkretnemu referendarzowi.	Kierownik sekretariatu w imieniu przewodniczącego / SB
5 Przygotowanie akt sprawy.	Sekretarz
6 Analiza i projekt decyzji.	Sędzia/Referendarz
7 Wprowadzenie projektu decyzji do SB.	Sekretarz
8 Wprowadzenie danych z wniosku do SW.	Urzędnik sądowy
9 Sprawdzenie Krajowego Rejestru Karnego i innych baz danych w SB.	Sekretarz
10 Przygotowanie projektu decyzji wraz z uzasadnieniem w SB (dokumentowane są formalne przeszkody dla rejestracji, np. nieprawidłowy numer dowodu osobistego, niewłaściwy kod PKD, nazwa już występująca w rejestrze, wpis w rejestrze karnym itp.).	Sekretarz
11 Przegląd dokumentów i podpisanie decyzji.	Sędzia/referendarz
12 Zarejestrowanie decyzji w SB.	Sekretarz
13 Przekazanie danych do CBD w celu nadania numeru identyfikacji podatkowej (NIP) i numeru REGON.	Urzędnik sądowy / Sekretarz
14 Wysłanie decyzji listem poleconym, odnotowanie w SB, rejestracja potwierdzenia odbioru.	Sekretarz
15 Rejestracja dowodu odbioru w SB.	Sekretarz
16 Potwierdzenie wpisu spółki do KRS.	Sędzia / Referendarz / Kierownik sekretariatu
17 Archiwizacja akt sprawy.	Kierownik sekretariatu / Sekretarz

Uwaga: SB = system biurowości, SW = system wpisów, CBD = centralna baza danych KRS, NIP = numer identyfikacji podatkowej.

Źródło: Bank Światowy - wywiady w sądach rejonowych w Rzeszowie i Kielcach

Sam przebieg procesu jest podobny zarówno w przypadku rejestracji papierowej, jak i elektronicznej.

Dzieje się tak, dlatego że wnioski elektroniczne są drukowane w wydziale KRS. Następnie procedura toczy się według standardowego trybu opisanego wyżej. Ministerstwo Sprawiedliwości wprowadziło wymóg maksymalnie trzech dni roboczych na rozpatrzenie elektronicznego wniosku o wpis do KRS. Pracownicy rzeszowskiego i kieleckiego

wydziału KRS są świadomi tego wymogu i traktują wnioski elektroniczne priorytetowo. W obydwu wydziałach wytyczne ministerstwa są przestrzegane, lecz dzieje się tak kosztem spraw „papierowych”. Wyzwaniem w przypadku wniosków elektronicznych jest wprowadzanie informacji podanych przez przedsiębiorców w e-wniosku do systemu biurowości i systemu wpisów. Po zapadnięciu decyzji powiadomienie jest opatrywane e-podpisami i wysyłane do wnioskodawców pocztą elektroniczną.

Obsługa wniosków przebiega sprawniej dzięki kilku udoskonaleniom procesu rejestracji, a mianowicie:

- Sędzia przewodniczący wydziału w Kielcach upoważnił kierownika sekretariatu do automatycznego przydzielania spraw w SB, z zastosowaniem prostego algorytmu. „Ręczne” dekretywanie spraw jest stosowane tylko w wyjątkowych sytuacjach (np. zwolnienie lekarskie).
- Sekretariat rzeszowskiego wydziału KRS połączyło kroki 2 i 3 (wprowadzanie danych do SB) z krokiem 8 (wprowadzanie danych do SW) w przypadku wniosków elektronicznych. System wpisów jest zasilany danymi na początku procesu. W konsekwencji nawet jeśli dany wniosek zostanie zwrócony lub odrzucony, sprawa

pozostaje w systemie w wersji roboczej; jeśli firma nie zostaje wpisana do KRS, robocze wpisy są usuwane. Z pozoru mogłoby się wydawać, że taka procedura generuje zbędne zadania (wprowadzanie wpisów do SW i ich usuwanie), lecz w rzeczywistości upraszcza pracę: sędziowie/referendarze nie muszą analizować sprawy dwukrotnie, a opóźnienia wynikające z częstej wymiany dokumentów są ograniczane do minimum.

- W białostockim wydziale KRS jedną lub dwie osoby delegowano do biura obsługi interesanta. Są to pracownicy mający dostęp do systemu zarządzania sprawami i mogący odpowiedzieć na zapytania ze strony wnioskodawców. Dzięki temu sędzia przewodniczący, kierownik sekretariatu, referendarze, ich sekretarze oraz urzędnicy mogą się koncentrować na rozpatrywaniu spraw bez żadnych zakłóceń.

4.2 Rekomendacje na szczeblu krajowym i regionalnym

Zapobieganie powstawaniu zatorów dzięki okresowemu delegowaniu pracowników

W przypadku Kielc, Rzeszowa i innych polskich miast jednym z największych wyzwań dla wydziałów KRS jest zarządzanie wpływem spraw w okresie letnim. Podczas wakacji tworzą się zaległości, które są następnie rozładowywane nawet przez rok, co oznacza, że wszystkie kolejne sprawy są rozpatrywane z opóźnieniem. Chcąc zaradzić problemowi, Sąd Rejonowy w Białymstoku wprowadził płatne praktyki dla młodych absolwentów (także z tytułem licencjata), dając im możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych, a jednocześnie rozwiązując problem czasowego niedoboru kadr. Praktyki są organizowane na mocy ustawy o praktykach absolwenckich z 2009 roku; inne sądy również zaczęły je wykorzystywać jako rozwiązanie problemu sezonowego natłoku spraw.

Dodatkowo, na mocy przepisów kodeksu pracy, istnieje możliwość delegowania pracowników z innych wydziałów sądu do wydziału KRS. Ponieważ sędziom przysługuje dłuższy urlop wypoczynkowy (do 38 dni) niż urzędnikom i sekretarzom (do 26 dni), a w innych wydziałach liczba sędziów znacznie przewyższa liczbę sędziów zatrudnionych w KRS, urzędnicy i asystenci z innych wydziałów dysponują wolnymi zasobami i mogliby zostać przeszkoleni w celu wsparcia wydziałów KRS w sezonie letnim. Poza tym, nawet w przypadku braku wolnych zasobów kadrowych, przesunięcie urzędników i sekretarzy do wydziałów borykających się z tymczasowym lub sezonowym natłokiem spraw może zmniejszyć całkowite zaległości sądu (por. ramka 6).

Rozważmy przykład dwóch wydziałów sądowych dysponujących po jednym etacie sekretarskim. Każdy z wydziałów, funkcjonując na 100% możliwości, otrzymuje i rozpatruje jedną sprawę dziennie.

Zatory tworzą się w sytuacji, gdy liczba nowych spraw przekroczy liczbę spraw możliwych do rozpatrzenia. Do zatoru dojdzie na przykład wtedy, gdy w wydziale B liczba nowych spraw ulegnie potrojeniu, a posiadane zasoby nie ulegną zmianie. Taka sytuacja została przedstawiona w poniższej tabeli. Dnia 1. wydział B otrzymał do rozpatrzenia trzy sprawy, ale przy obecnych zasobach kadrowych jest w stanie rozpatrzeć tylko jeden przypadek dziennie; sprawa druga zostanie załatwiona dnia 2. (jeden dzień opóźnienia), a trzecia dnia 3. (dwa dni opóźnienia). W rezultacie sprawa, która wpłynęła dnia 2., będzie musiała poczekać na rozpatrzenie aż do dnia 4. i tak dalej. Natłok spraw złożonych dnia 1. spowodował, że opóźnienie w ich rozpatrzeniu wyniesie łącznie trzy dni (plus dodatkowo po dwa dni opóźnienia dla każdej sprawy złożonej następnego dnia oraz w każdym kolejnym dniu).

	Wydział A			Wydział B		
	Wpływ	Załatwienie	Zaległość na koniec dnia	Wpływ	Załatwienie	Zaległość na koniec dnia
Dzień 1.	1	1	0	3	1	2
Dzień 2.	1	1	0	1	1	2
Dzień 3.	1	1	0	1	1	2
Opóźnienie	0 dni			1 dzień na drugą sprawę z dnia 1. 2 dni na trzecią sprawę z dnia 1. 2 dni na sprawę z dnia 2. 2 dni na sprawę z dnia 3.		
ŁĄCZNE OPÓŹNIENIE: 7 DNI						

Czy udało by się zmniejszyć opóźnienie, gdyby jeden asystent został przeniesiony z wydziału A do wydziału B? Taki krok oczywiście musiałby wywołać zator w wydziale A, ale jednocześnie pomógłby zminimalizować liczbę dni oczekiwania przez klientów obu wydziałów. Ilustruje to poniższa tabela. Sumaryczna liczba dni opóźnienia staje się mniejsza, gdy dwie osoby pracują w wydziale mającym więcej spraw do rozpatrzenia, w porównaniu z sytuacją, gdy każda z osób pracuje na 100% swoich możliwości w swoim macierzystym wydziale.

	Wydział A			Wydział B		
	Wpływ	Załatwienie	Zaległość na koniec dnia	Wpływ	Załatwienie	Zaległość na koniec dnia
Dzień 1.	1	0	1	3	2	1
Dzień 2.	1	1	1	1	1	1
Dzień 3.	1	1	1	1	1	1
Opóźnienie	1 dzień na sprawę z dnia 1. 1 dzień na sprawę z dnia 2. 1 dzień na sprawę z dnia 3.			1 dzień na trzecią sprawę z dnia 1. 1 dzień na sprawę z dnia 2. 1 dzień na sprawę z dnia 3.		
ŁĄCZNE OPÓŹNIENIE: 6 DNI						

Źródło: Bank Światowy

Grupowanie zasobów

W chwili obecnej osoby zatrudnione w wydziałach KRS reprezentują cztery grupy pracowników (sędziowie, referendarze, sekretarze, urzędnicy), ale spoczywające na nich zadania można zasadniczo pogrupować w dwie kategorie:

1. wprowadzanie danych do systemu informatycznego oraz wsparcie kancelaryjno-biurowe;
2. analiza wniosków pod kątem prawnym.

O ile uznaje się powszechnie, że analizą wniosków mogą się zajmować zarówno referendarze, jak i sędziowie, obowiązki pozostałych dwóch grup pracowników podzielono na dwie odrębne kategorie, co prowadzi do niepotrzebnych zatorów i opóźnień. Obserwowany podział obowiązków jest szczególnie problematyczny w sytuacji, gdy urzędnik lub sekretarz przebywa na urlopie lub zwolnieniu. **Zaleca się przeszkolenie sekretarzy i urzędników w taki sposób, aby byli w stanie wykonywać wszystkie zadania kancelaryjno-biurowe od wpływu sprawy do sądu aż do jej załatwienia, zaś przydział sekretarza do określonego referendarza/sprawy powinien mieć rotacyjny charakter.** To ostatnie zalecenie można wdrożyć etapami (np. najpierw dwie osoby zostają przypisane do dwóch referendarzy, następnie trzy osoby do trzech referendarzy itd.).

Uproszczenie procesu rejestracji poprzez integrację systemów informatycznych i zmianę organizacji pracy

Aktualnie wniosek jest rozpatrywany w 17 krokach, z zaangażowaniem czterech systemów IT (S24, SB, SW, CBD), które nie są w pełni zintegrowane. Im więcej kroków, tym większe ryzyko błędów i pomyłek, a więc także opóźnień. Dlatego też integracja systemów informatycznych powinna uprościć proces rejestracji. Obecnie dane złożone przez wnioskodawców online nie są przekazywane do systemu IT wykorzystywanego przez pracowników w sądach. Poza tym niemal te same dane pracownicy muszą wprowadzać ręcznie do systemu biurowości jak również do systemu wpisów. Pracownicy sądów tracą także czas na mozolnym wypełnianiu formularzy.⁵ Warto zapewnić automatyczną wymianę danych pomiędzy systemami i uczynić te systemy bardziej przyjaznymi dla użytkownika.

Zaleca się, aby cały przebieg procesu rejestracji spółki był oparty na wnioskach składanych drogą elektroniczną, a liczba kroków w procesie powinna się zmniejszyć z 17 do pięciu. W tabeli 7 przedstawiono rekomendowany przebieg procesu rejestracji spółki. Sama integracja systemów IT może pomóc wyeliminować aż siedem kroków. Zmotywowanie sędziów i referendarzy do korzystania z dostępnych rozwiązań elektronicznych (takich jak automatyczny przydział spraw między referendarzy) i elektronicznego przeglądu wniosków to kolejne dwa kroki procesu mniej. Następne dwa kroki staną się zbędne, gdy decyzje o wpisie będą publikowane online, a nie wysyłane listem poleconym, a elektronicznie uwierzytelnione potwierdzenie wpisu do KRS będzie można ściągnąć przez Internet.

⁵ Na przykład pracownik musi na każdym projekcie decyzji złożyć odręczną adnotację stwierdzającą, że wniosek został rozpatrzony bez wysłuchania stron. W przypadku rejestracji spółki jest to czysta formalność, a jednak samo wpisanie 45 tysięcy adnotacji dla wszystkich noworejestrowanych sp. z o.o. zajmuje w skali całego kraju około 90 dni roboczych.

Tabela 6. Rekomendowany przebieg procesu rejestracji spółki

1	Automatyczne sprawdzenie informacji podanych we wniosku o wpis do KRS (dane osobowe, kod PKD, nazwa spółki, rejestr karny itp.).	Zintegrowany system IT
2	Automatyczna weryfikacja wniosku (płatność, załączniki itp.).	Zintegrowany system IT
3	Analiza wniosku pod względem formalnym.	Urzędnik/sekretarz
4	Rozpatrzenie sprawy	Referendarz
5	Publikacja online w Krajowym Rejestrze Sądowym.	Urzędnik/sekretarz

Źródło: Bank Światowy

Proces można uprościć bez czekania na integrację systemów IT przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

Gdyby proces rejestracji przeorganizować w taki sposób, że urzędnicy i sekretarze zostaną przeszkoleni i będą mogli weryfikować elementy wniosku pod względem formalnym, można by wyeliminować dodatkowy krok i referendarze nie musieliby się zajmować wnioskiem dwukrotnie i zapamiętywać (albo ponownie analizować) jego treści. Takie rozwiązanie jest możliwe przy aktualnie dostępnych narzędziach i zasobach.

ustaloną normę. Dodatku nie należy utożsamiać ze zwyczajowo stosowanymi w polskim sektorze publicznym premiami, ponieważ jest on bardziej przewidywalny (jest oparty o wynegocjowane z góry wskaźniki, a jego finansowanie jest zabezpieczone w budżecie sądu). Okazuje się, że w takim systemie personel rozpatruje dziennie więcej spraw za ułamek wynagrodzenia, jakie trzeba by wypłacić nowym pracownikom. Zarówno personel, jak i kierownictwo chwala ten mechanizm jako przejrzysty i efektywny sposób radzenia sobie z coraz większym natłokiem spraw w wydziałach KRS.

Oddziaływanie na motywację pracowników wydziałów KRS

Obecnie personel kieleckiego i rzeszowskiego wydziału KRS nie mają zachęt do osiągnięcia wyników na poziomie powyżej oczekiwań.

Referendarze mają wyznaczony miesięczny cel w postaci określonej liczby wniosków, ale nie są nagradzani za rozpatrzenie większej liczby spraw. W przypadku urzędników i asystentów brakuje zarówno celów jak i zachęt do większego wysiłku.

Dodatkowo personel można motywować elastycznymi godzinami pracy.

Elastyczny grafik trafia w potrzeby pracowników i jest odbierany jako sygnał zainteresowania pracodawcy dobrem personelu. Według obecnych zasad z elastycznych godzin pracy mogą korzystać referendarze, podczas gdy urzędnicy i sekretarze pracują według stałego grafiku. Zaleca się, aby umożliwić wszystkim pracownikom wydziałów KRS korzystanie z ruchomych godzin rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy.

Doświadczenia Sądu Rejonowego w Białymstoku pokazują, że wydajnościowe mechanizmy płacowe mogą być z powodzeniem stosowane w wydziałach KRS.

W Białymstoku urzędnicy i sekretarze w wydziale KRS mają wyznaczone konkretne cele ilościowe dotyczące miesięcznej wydajności (liczba wniosków). Oprócz tego mogą wypracować dodatek do wynagrodzenia, jeśli przekroczą