

# Władysław Żywicki

---

## Reforma gospodarki finansowej zespołów adwokackich Izby warszawskiej

---

Palestra 1/2, 61-67

---

1957

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WŁADYSŁAW ŻYWICKI  
adwokat

---

## Reforma gospodarki finansowej zespołów adwokackich Izby warszawskiej

W ramach dyskusji nad celowością istnienia zespołów adwokackich i potrzebą dokonania reformy ich działalności — jako jedno z ważniejszych zagadnień wysuwa się na czoło kwestia finansowa, a w szczególności kwestia kosztów związanych z działalnością zespołów.

Sprawa kosztów ponoszonych na utrzymanie zespołów jest dla adwokatów o tyle ważna i dotkliwa, że koszty te, dochodzące w niektórych zespołach do 40% w stosunku do obrotu, można uważać w dużej mierze za bezproduktywne. Inaczej przedstawia się ta sprawa u adwokatów wykonujących zawód indywidualnie. Nie mają oni kosztów związanych z wynagrodzeniem kierownika, księgowego i sekretarza zespołu, gdyż sami prowadzą uproszczoną księgowość podatkową i na ogół nie korzystają z pomocy sekretarskiej, przez co zmniejszają do minimum koszty utrzymania kancelarii. Zresztą ani kierownik zespołu, ani księgowy, ani sekretariat zespołu z reguły nie pomagają członkom zespołu w wykonywaniu przez nich zawodu, ograniczają się bowiem jedynie do manipulacji wewnątrzzespołowych, natomiast takie czynności techniczne (konieczne przy tym w pracy adwokata), jak przepisywanie na maszynie, wynotowywanie akt sądowych, wysyłanie pism itp., w dalszym ciągu spadają na barki członków zespołów. A zatem w pewnej mierze słuszne jest zapamiętywanie, że wydatki osobowe związane z utrzymaniem zespołów są nieproduktywne, gdyż, jak wyjaśniono wyżej, członkowie zespołów — poza obciążeniem ich kosztami utrzymania biura zespołu — w dalszym ciągu ponoszą wydatki połączone z ich pracą zawodową, jak koszty przejazdów, szatni, przepisywania itp. W rezultacie więc z kwoty wypracowanej w zespole znaczny procent pochłaniają koszty utrzymania zespołu, a niemały również procent — koszty własne adwokata, co powoduje, że wynagrodzenie netto adwokata członka zespołu jest niskie i nieraz niewspółmierne małe w stosunku do nakładu pracy.

## 2.

Gospodarka finansowa zespołów adwokackich Izby Warszawskiej od momentu utworzenia zespołów, tj. od końca 1952 r., nasuwała liczne zastrzeżenia i napotykała znaczne trudności.

Większość zespołów musiała wysoki procent swych obrotów przeznaczać na pokrycie kosztów własnych, a więc wydatków osobowych i rzeczowych, związanych z prowadzeniem zespołu. Koszty te wahały się w granicach od 17 do 45% obrotu i z zasady były niższe na terenie województwa niż w Warszawie, a nadto mniejsze w zespołach wcześniej powstałych niż w zespołach tworzonych w okresie 1954/55. To ostatnie zjawisko tłumaczy się tym, że zespoły powstające w latach 1952/53 wchłonęły adwokatów, którzy poprzednio mieli rozległą praktykę, tak że w skład zespołów później tworzonych wchodził w większości kandydów, którzy poprzednio nie mieli wyrobionej praktyki adwokackiej i liczyli na wpływ spraw ze strony zespołu. Nowotworzone zespoły miały zatem, zwłaszcza w początkowym okresie swej działalności, stosunkowo niskie obroty, koszty zaś utrzymania zespołów składały się z szeregu pozycji „sztywnych“, tj. niezależnych od wielkości obrotu. Takimi niezmiennymi pozycjami kosztów były: koszt utrzymania lokalu (komora, opał, światło itp.), wynagrodzenie kierownika, wynagrodzenie księgowego i sekretariatu. Zmienne i zależne od obrotu były natomiast takie pozycje, jak podatek obrotowy (4% od obrotu) i częściowo wydatki na sekretariat (niewielkie zespoły zatrudniały 1 pracownika, większe — 2).

Mając na względzie powyższe okoliczności, które w dużej mierze usprawiedliwiały istnienie w niektórych zespołach (zwłaszcza późno tworzonych) wysokiego procentu kosztów, nie można poza tym pominąć faktu, że dość często niektóre zespoły prowadziły i prowadzą niewłaściwą gospodarkę finansową i przez to mają nadmiernie wysokie obciążenia.

Znaczna rozpiętość wysokości omawianych kosztów pomiędzy poszczególnymi zespołami sprawiała, że adwokaci należący do różnych zespołów otrzymywali za tę samą ilość pracy i w związku z tym samym osiągniętym obrotem wynagrodzenie niższe lub wyższe nieraz o 10 lub 20%, gdyż w jednym zespole od 100 zł obrotu potrącano na koszty utrzymania zespołu 16 zł, a w drugim — 30, lub nawet 40 zł. Stan taki wywoływał niezadowolenie wśród adwokatów przydzielonych przez radę adwokacką do zespołów mających wysoki procent kosztów i rodził dążenie do przenoszenia się do zespołów „bogatszych“, tj. mających niższe obciążenie kosztami.

## 3.

Jako środek zaradczy przeciwko nadmiernej wysokości kosztów utrzymania zespołów wysunięto koncepcję tzw. centralnego finansowania zespołów na terenie całej Izby Warszawskiej. Utworzenie specjalnego funduszu wyrównawczego oraz przyjęcie zasady, że zespoły mające koszty niższe od przeciętnych dopłacają do tego funduszu, a zespoły mające wysoki procent kosztów własnych otrzymują z tego funduszu wyrównanie, doprowadziły do tego, że wszystkie zespoły miały jednakową stawkę kosztów. Centralne finansowanie wprowadzono w życie w Izbie Warszawskiej z dniem 1.I.1955 r. Szczegóły związane z działalnością tego systemu omówione są w artykule W. Dąbrowskiego „Centralne finansowanie jako system gospodarki finansowej zespołów adwokackich“, ogłoszonym w n-rze 2 „Biuletynu Naczelnej Rady Adwokackiej“.

Dzięki więc systemowi centralnego finansowania uzyskano jednolitą dla wszystkich zespołów stawkę kosztów, co w zasadzie jest niewątpliwie zjawiskiem pozytywnym.

Jednakże system ten nie zapobiegł ujemnemu zjawisku, że w dalszym ciągu koszty te były w niektórych zespołach nadmiernie wysokie. Sama zatem choroba trawiąca gospodarkę finansową zespołów nie została wyleczona. Można by się wyrazić, że zastosowano system zwalczania gorączki bez jednoczesnego leczenia choroby. Wydaje się, że jedyną racjonalną drogą poprawy jest stworzenie takiego stanu rzeczy, żeby obciążenie kosztami w zespołach faktycznie zmalało, żeby każdy zespół był zdolny do samodzielnej egzystencji bez pomocy i dotacji uzyskiwanych z funduszu wyrównawczego, utworzonego kosztem zespołów mających niższy procent kosztów.

System centralnego finansowania po 2 latach swego istnienia spotkał się z licznymi głosami krytyki i sprzeciwu. Powszechne niezadowolenie wywoływał fakt, że jedne zespoły są utrzymywane kosztem drugich. Głosy tej krytyki wydają się być całkowicie uzasadnione.

Ogólna tendencja do decentralizacji zarządzania gospodarką, do uproszczenia form zarządu, do zwiększenia samodzielności poszczególnych jednostek gospodarczych, do zapewnienia im rentowności oraz zwiększenia zainteresowania pracowników wynikami pracy — wszystkie te przesłanki przemawiają za zniesieniem centralnego finansowania.

System centralnego finansowania powodował utrzymywanie jednych zespołów (często gorzej gospodarujących) kosztem innych zespołów (zwykle lepiej gospodarujących). System ten odbierał zespołom wszelką ochotę do oszczędzania i prowadzenia racjonalnej gospodarki, skoro ewentualne

oszczędności jednego zespołu w niczym nie poprawiają jego sytuacji, natomiast przynoszą korzyść innym zespołom, dotowanym z funduszu wyrównawczego. Prócz tego system centralnego finansowania stwarzał szkodliwy stan samouspokojenia w stosunku do zespołów mających nadmierny procent kosztów, albowiem „deficyty“ pokrywane były z ogólnej puli. Wreszcie centralne finansowanie powodowało wzrost biurokracji w samorządzie adwokackim, zbyt daleką idącą ingerencją rady adwokackiej w wewnętrzne sprawy zespołów oraz szkodliwe skrepowanie samodzielności gospodarczej zespołów.

Nie można jednak zapominać, że centralne finansowanie zapewniło, jak już o tym wspomniano, zrównanie kosztów we wszystkich zespołach i stwarzało przez to gwarancję dla wszystkich adwokatów, iż osobiście nie będą obciążeni wyższymi stawkami niż przeciętna stawka 20%. Dlatego głównym argumentem przemawiającym przeciwko zniesieniu centralnego finansowania była obawa znacznego pogorszenia sytuacji adwokatów pracujących w zespołach tzw. deficytowych, tj. mających wysoki procent kosztów administracyjnych. Zniesienie więc centralnego finansowania mogłoby postawić znaczną liczbę adwokatów w niekorzystnej sytuacji materialnej.

W tych okolicznościach należało dążyć do tego, aby nie tylko znieść centralne finansowanie, ale jednocześnie wprowadzić w gospodarce zespołów takie zmiany, które by anulowały ujemne skutki zniesienia centralnego finansowania. Konkretnie biorąc, należało zapewnić redukcję kosztów administracyjnych we wszystkich zespołach, tak aby umożliwić zmieszczenie tych kosztów w granicach 20% od obrotu.

#### 4.

Dotychczasowy stan rzeczy, przy którym możliwe były wypadki, że koszty zespołu sięgały 40% obrotu, był stanem patologicznym, wynikłym z wadliwego ustalenia przez poprzednie rady adwokackie wysokości kosztów utrzymania zespołów. W dotychczasowym planowaniu gospodarki zespołów przeoczono moment ekonomiczny, zasadę, że wydatki muszą pozostawać we właściwej proporcji do obrotu. Wbrew tej zasadzie ustalono wysokie minima uposażeń kierowników zespołów (750 zł mies.), wskutek czego w małych zespołach uposażenie to sięgało 10% obrotu. Wynagrodzenie kierowników uzależniono nie od kwoty obrotu, lecz od liczby adwokatów zrzeszonych w zespole. Wynagrodzenie to wynosiło: w zespołach zrzeszających mniej niż 10 adwokatów — 750 zł, w zespołach 10—15 osobowych — 1100 zł, w zespołach większych niż 15 osób — 1650 zł. Ponadto wbrew potrzebie ustalono w instrukcji dla zespołów

obowiązek urzędowania biura zespołu przez 8 godzin dziennie, co stwarzało konieczność angażowania pracownika na pełny etat z poborami około 1000 zł, a to znowu stanowiło nieraz 10% obrotu. W ten sposób uposażenie kierownika i urzędnika dochodziło w niektórych zespołach do wysokości 20% obrotu zespołu, a więc było anomalią. Wreszcie uposażenie księgowego uzależniono nie od sumy obrotu, lecz od liczby adwokatów, wskutek czego zdarzało się, że w zespołach licznych, ale mających niewielkie obroty i nie obciążających zbytnio pracą swych księgowych, uposażenie księgowego było nadmiernie wysokie.

Prawidłowo ustalone koszty zespołu powinny być następujące: wydatki osobowe — 8%, wydatki rzeczowe — 4%, podatek obrotowy — 5%,\* czyli razem — 17%. Przy tak ustalonych wydatkach istnieje możliwość pokrycia, w ramach 20% kosztów, również 3% składki na rzecz Rady Adwokackiej. Jeśliby nawet przyjąć, że w zespołach mających niewielkie obroty nie da się ustalić kosztów w granicach 17%, to w każdym razie istnieje realna możliwość pokrycia wydatków osobowych w granicach 10—11%, wydatków rzeczowych w granicach 4—5%, a podatku obrotowego w granicach 5%, czyli razem w granicach 20%.

Największą pozycję kosztów w zespołach stanowią wydatki osobowe. Trzeba przy tym dodać, że w małych zespołach mających niewielkie obroty jest mała liczba spraw w toku i w związku z tym potrzebny jest stosunkowo nieduży nakład pracy biurowej. Z tego względu należy w takich wypadkach ustalić odpowiednio niewysokie uposażenie kierownika zespołu i personelu biurowego.

Odpowiednio do tych założeń trzeba było zrewidować dotychczasowe stawki uposażenia kierowników zespołów. Było to konieczne dlatego, że żądanie takie wysuwała większość członków izby, jak również dlatego, że wydatek na uposażenie kierownika stanowi poważną pozycję w budżecie każdego zespołu.

## 5.

Uposażenie kierowników zespołów Izby Warszawskiej, uzależnione dotychczas od liczebności zespołu, było stosunkowo wysokie. W Warszawie wszyscy kierownicy, poza 1, pobierali uposażenie w kwocie 1650 zł mies., co w sumie rocznej powodowało dla samej Warszawy wydatek w kwocie 600.000 zł. Stanowi to około 3% obrotu rocznego osiąganego przez zespoły stołeczne. Najgorsze przy tym to fakt, że w zespołach mających

---

\* Wprawdzie podatek obrotowy wynosi 4%, ale wobec obciążenia tym podatkiem również 20% dodatku pobieranego na koszty utrzymania zespołu faktycznie podatek ten wynosi 4,8% (w zaokrągleniu 5%), licząc od sumy wpłat na wynagrodzenie adwokackie.

małe obroty wysokość uposażenia kierownika wynosiła od 5 do 10% obrotu. Wydaje się, że wynagrodzenie kierowników zespołów nie powinno przekraczać 2% od obrotu, z zastrzeżeniem jednak minimum w wysokości 300 zł oraz przy przyjęciu — jako zasadniczego maximum — kwoty 1000 zł. Jednakże celem zainteresowania kierowników zespołu powiększeniem obrotów zespołu należałoby w tych zespołach, w których obrót przekracza 50.000 zł mies., przyznać dodatek do uposażenia w wysokości 1/2% od obrotu powyżej 50.000 zł. Przy tym systemie przeciętna obniżka wynagrodzenia kierownika zespołu na terenie Warszawy da ogólną obniżkę funduszu płac w kwocie 180.000 zł rocznie, a na terenie województwa — obniżkę w kwocie około 70.000 zł, łącznie zatem 250.000 zł rocznie. W ten sposób obciążenie zespołów wydatkiem na kierownictwo zmalałoby, w przybliżeniu, z 3 na 2% od obrotu. Większa redukcja tego wydatku wydaje się niesłuszna i niecelowa.

Dla orientacji podaję, że przy nowym systemie kierownicy zespołów na terenie Warszawy otrzymaliby następujące wynagrodzenie:

4	kierowników	—	uposażenie	w	granicach	od	300	do	1000	zł
26	„	—	„	„	„	„	1000	do	1300	zł

Na terenie województwa wynagrodzenie kształtowałoby się następująco:

6	kierowników	—	uposażenie	w	granicach	od	300	do	500	zł
15	„	—	„	„	„	„	500	do	1000	zł
4	„	—	„	„	„	„	1000	do	1100	zł

Przy wprowadzeniu takich stawek uposażenia kierowników zespołów, przy zezwoleniu małym zespołom na urzędowanie przez 4 godziny dziennie, wreszcie przy modyfikacji uposażeń księgowych — powstanie realna możliwość ograniczenia wydatków w zespołach do wysokości 20% od obrotu. Wtedy też automatycznie odpadnie jakakolwiek potrzeba utrzymywania centralnego finansowania.

## 6.

Wychodząc z powyższych przesłanek Rada Adwokacka w Warszawie postanowiła:

- 1) znieść z dniem 31.III.1957 r. system tzw. centralnego finansowania.
- 2) ustalić z dniem 1.I.1957 r. nowy system wynagrodzenia kierowników zespołów według stawek uzależnionych od obrotu zespołu (2% do 50.000 zł i 1/2% od nadwyżek ponad tę kwotę),

- 3) zreformować system wynagradzania księgowych zespołów przez uzależnienie tego wynagrodzenia od wysokości obrotu (a nie od liczby członków zespołu, jak to było dotychczas).
- 4) zezwolić zespołom, aby w uzasadnionych wypadkach, na podstawie uchwały członków zespołu, ograniczyły czas urzędowania biura zespołu do 4 godzin dziennie.

Wprowadzenie tej reformy finansowej powinno dać dobre wyniki. Według prowizorycznych obliczeń, na 55 zespołów Izby Warszawskiej jedynie kilka zespołów będzie miało, po zastosowaniu nowych stawek, koszty przekraczające 20%, przy czym procent tego przekroczenia będzie niewielki (maksymalne koszty — 24%).

Każdy zespół będzie zainteresowany w tym, by dążyć do obniżki kosztów własnych, albowiem całkowity zysk z tej obniżki będzie zużyty z korzyścią dla tego właśnie zespołu. Jednocześnie zespoły odzyskają samodzielność finansową, którą w dużej mierze utraciły przy systemie centralnego finansowania.

Sądzić należy, że przeprowadzona na terenie Izby Warszawskiej reforma gospodarki finansowej zespołów jest pierwszym krokiem na drodze do przekształcenia i poprawienia obecnej, wysoce niedoskonałej struktury zespołów adwokackich.