

**Piotr Kalinowski, Stanisław
Laskowski, Edmund Mazur,
Wacław Fijałkowski, Stanisław
Gruca**

**Podział pracy i płacy w zespole
adwokackim**

Palestra 16/10(178), 55-68

1972

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

4. Wnioski obrońców o zezwolenie na przeglądanie akt postępowania przygotowawczego spotykają się niejednokrotnie z biernością prokuratur, przez co rozumie się brak zajęcia wobec nich stanowiska. I tak na przykład złożono takie wnioski w sprawach:

2 Ds 182/71 Prokuratury dla Dzielnicy Wrocław—Stare Miasto,

2 Ds 93/71 Prokuratury dla Dzielnicy Wrocław—Stare Miasto,

Ds 733/71 Prokuratury Powiatowej dla Powiatu Wrocławskiego

— nie uzyskując w nich jednak stanowiska prokuratury co do sposobu ich załatwienia.

adw. Stanisław Afenda

adw. Jerzy Kasprzycki

adw. Adam Zelga

ZESPÓŁ ADWOKACKI

1.

Podział pracy i płacy w zespole adwokackim

Od dłuższego już czasu środowisko adwokackie dyskutuje zawzięcie na tematy dotyczące przepisów o ustroju adwokatury. Przedmiotem dyskusji są zarówno rozwiązania normatywne jak i ukształtowana przez nie lub na ich tle praktyka dnia codziennego. Jednym z motywów, ciągle powtarzających się natrętnie, jest podział pracy i płacy w zespole adwokackim. Redakcja postanowiła więc zorganizować cykl spotkań, na których koledzy mogą w sposób spontaniczny wyrazić się na te tematy.

Pierwsze z tych spotkań odbyło się dnia 7 września br. Przedmiotem dyskusji był właśnie temat: Podział pracy i płacy w zespole adwokackim. Poniżej drukujemy streszczenie wypowiedzi kolegów na ten temat oraz głosy złożone w formie pisemnej. Zapraszamy zarazem innych kolegów do dyskusji i do wyrażenia bądź swych wątpliwości co do takiego czy innego stanowiska, bądź też aprobaty tego stanowiska.

Redakcja

Adw. Piotr Kalinowski (Pułtusk)

Podział pracy i płacy w zespole adwokackim jest najistotniejszym zagadnieniem wykonywania zawodu dla jego członków włącznie z kierownikiem zespołu. W szczególności do zadań kierownika zespołu należy tak kierować ruchem klientów, aby zapewnić kolegom r ó w n o m i e r n y przydział spraw, oczywiście przy uwzględnieniu zasady swobodnego wyboru, zaufania, obciążenia i specjalności danego adwokata. Trzeba tu wyraźnie powiedzieć, że jest to zadanie bardzo trudne i częstokroć zasady te wzajemnie się wykluczają.

W małych zespołach, w szczególności w miastach powiatowych, uwzględnianie zainteresowań i specjalności danego adwokata jest wręcz niemożliwe. Tam adwokat musi przyjmować wszystkie sprawy. Niejeden z klientów powierza sprawę adwokatowi na zasadzie zaufania, które często rodzi się na tle prowadzonej przedtem sprawy komuś z jego rodziny. Taki klient nie zgodzi się nigdy na innego adwokata. Bywa również i tak, że kierownik nie rozporządza pulą spraw, które by mógł przydzielić jakiemuś koledze (z wyjątkiem urzędówek). W tego rodzaju sytuacjach konieczna jest pomoc wszystkich kolegów-członków tego zespołu. Muszą oni ze sobą wzajemnie współpracować, pomagać sobie przy przekonywaniu klientów (nawet!) oraz wzajemnie się zastępować w wypadku kolizji terminów czy innych przeszkód. Aby wytworzyć taką atmosferę w zespole, potrzebne jest wysokie morale wszystkich członków i poczucie solidarności oraz więzi wewnątrzzespołowej. Jest to tym bardziej konieczne, że podobnie jak w każdej dziedzinie życia, również w zespole możemy zaobserwować, że jakiś kolega staje się „modny”, ma „wzięcie”. Ta „moda” nie zawsze ma uzasadnienie racjonalne, ale jest faktem rzeczywistym, z którym się trzeba liczyć.

W dużych natomiast zespołach kierownik nie jest w stanie kierować ruchem klientów. Przekracza to jego możliwości, gdyż sam też jest adwokatem, i to z zasady dobrym, a więc mającym sporo spraw (takich przecież kolegów wybiera się z reguły na kierowników zespołów, a przynajmniej taka jest tendencja, dodajmy — słuszna). Powstaje więc błędne koło: kierownik powinien być tym najlepszym wśród dobrych, ale wtedy sam musi dużo pracować nad sprawami i sobą i niewiele mu zostaje czasu na sprawy kierowania zespołem. Zjawisko to występuje zarówno w zespołach małych jak i dużych, tylko w innej skali i w innym nasileniu.

Sądzę, że atmosfera życzliwości, zrozumienia, pomocy i wysokie morale członków zespołu mogą w dużym stopniu złagodzić te zjawiska i doprowadzić z czasem do ukształtowania nowych stosunków wewnątrzzespołowych i nowego stylu pracy. Warunkiem jednak niezbędnym jest dobór członków zespołu. Mam tu na myśli dobór oparty na zasadzie dobrowolności i wzajemnego szacunku. Wewnętrzne tarcia i ferment wywoływany choćby przez jednego kolegę stwarza atmosferę uniemożliwiającą osiągnięcie tych celów, co znajduje odbicie w życiu tak wewnątrz jak i na zewnątrz zespołu. Kwestia doboru członków zespołu i przecinania w zarodku wszelkich konfliktów z usuwaniem źródła ich powstawania jest koniecznym warunkiem dobrej pracy w zespole adwokackim.

Z podziałem pracy pozostaje w ścisłym związku podział płacy, tj. zarobków w zespole. Na pierwszy rzut oka wydawałoby się, że kolega, który pracuje więcej i lepiej i przez to przysparza zespołowi większego wpływu finansowego, powinien otrzymywać proporcjonalnie więcej niż ten, kto tych przychodów wnosi mniej. Tak jednak nie jest. Jest to oczywiście zjawisko denerwujące, niezrozumiałe i faktycznie zniechęcające do zwiększania wydajności pracy oraz do podnoszenia swego poziomu, swej wiedzy prawniczej. Przypomina się tu znane porzekadło: „Czy się stoi, czy się leży, dwa patyki się należy”. Sądzę, że nie można chyba dłużej tolerować tego stanu.

Już w parę miesięcy po wprowadzeniu w życie tak zwanego „arkusza rozliczeń” spotkał się on z powszechną krytyką. Przecież w zespole adwokackim, tak jak w każdym gronie pracowniczym, są koledzy zdolni i mniej zdolni, pracowici, mniej pracowici i leniwi, a są nawet i tacy, którzy z różnych względów nie chcą przyjmować spraw, zastępstw itp. Jeżeli nawet pracują, to tylko tak, aby wyrobić przychód na pograniczu udziału stałego lub też niewiele więcej. Są oni faktycznie finansowani przez pozostałych kolegów bądź w formie wynagrodzeń, bądź w formie udziału w kosztach. Można by powiedzieć, że przecież zespół może ich ograniczyć w podziale nadwyżki, a nawet wykluczyć z zespołu. Tak, to prawda, ale czy w takim wypadku atmosfera w zespole będzie sprzyjać rozwijaniu współpracy, koleżeńskości, solidarności itp.? Oczywiście — nie. Nic więc dziwnego, że i kierownik, i koledzy w zespole niechętnie uciekają się do tego środka o charakterze represyjnym. Trzeba więc uruchomić takie środki ekonomiczne, które by uniemożliwiały powstawanie takich sytuacji. Innymi słowy, trzeba zmienić system rozliczeń w zespole. Udział stały można utrzymać, ale tylko w pewnych wypadkach usprawiedliwionych wdrażaniem do pracy adwokackiej lub w wypadkach usprawiedliwionej nieobecności. System rozliczeń finansowych powinien być tak pomyślany i tak ustawiony, aby umożliwiał również naturalną selekcję. Zawód adwokata jest najcięższym z zawodów prawniczych, ale przecież nie ma przymusu w jego wykonywaniu. Regulowanie jego wykonywania tylko środkami administracyjnymi nie może uzyskać aprobaty środowiska i — wydaje się — nie zdało ono egzaminu. Adwokatúra warszawska zgłosiła w tej mierze konstruktywny projekt zmian, sprawa więc dojrzała do merytorycznego załatwienia.

Nie można też pominąć kwestii substytucji. Ustawodawca, formułując przepisy o obowiązku rozliczania substytucji w zespole, prawdopodobnie był pod wrażeniem ówczesnie istniejących jeszcze tzw. „wielkich kancelarii”. Pozostawiając na boku problem, czy wrażenie to było słuszne, wypada stwierdzić, że obecnie nie ma już takich kancelarii, odpadła więc potrzeba uruchamiania maszyny rachunkowej dla rozliczania zastępstw wewnątrzzespołowych. Zespoły małe, np. w miastach powiatowych, są skazane na ścisłą i codzienną współpracę swoich członków, między innymi również w zakresie substytucji. Dzisiaj ja zastępuję kolegę, a jutro on mnie — jest to zjawisko niemal codzienne. Wyobraźmy sobie, że zespół 3—6 osobowy rozlicza codziennie wszystkie te zastępstwa po to, aby nazajutrz robić to samo w drugą stronę. W rezultacie wychodzi się w końcu miesiąca na zero lub na drobne końcówki. W zespołach większych natomiast tworzą się mniejsze ugrupowania oparte na zasadzie specjalności, zainteresowań lub po prostu sympatii, których członkowie zastępują się na tych samych zasadach.

Nie bez wpływu na zniesienie rozliczeń substytucyjnych wewnątrzzespołowych pozostaje również podniesienie się poziomu etycznego i zawodowego adwokatury. Obecnie nie ma już wpisów na listę adwokacką o charakterze przypadkowym, przez co poziom etyczny się podniósł. Działalność nowych kadr jest regulowany przez aplikację adwokacką, co ma wpływ na poziom zawodowy młodszej generacji.

Wymienione względy wyraźnie wskazują na to, że należy zrezygnować z obowiązku rozliczania substytucji wewnątrzzespołowych, pozostawiając

regulowanie tych spraw wzajemnemu porozumieniu kolegów przy ewentualnej możliwości ingerencji kierownika zespołu w wypadkach koniecznych lub drastycznych. Ta drobna na pozór sprawa rozliczania substytucji powinna stanowić element cementujący współpracę i koleżeńskość, gdyż nic tak nie zbliża ludzi do siebie jak wspólnota zainteresowań i celów. Regulacja typu administracyjnego jest tu czynnikiem zbędnym, pracochłonnym, o destrukcyjnych skutkach ubocznych.

Nie mniej istotna dla adwokatury jest kwestia „urzędówek”. Dotychczasowe rozwiązania ustawowe tej sprawy są niedostateczne i połowiczne. Wprowadzono bowiem fikcyjną odpłatność polegającą na tym, że płaci nie ten, na czyją rzecz świadczy się pomoc prawną, ale kolega z zespołu. Wiemy przecież, że istnieją kraje, w których urzędówki są odpłatne. Dlaczego nie można tej zasady wprowadzić u nas? Jesteśmy przecież współczynnikiem wymiaru sprawiedliwości i nasz udział w procesie jest potrzebny do prawidłowego działania tego aparatu państwowego. Adwokatura i tak już ponosi duże koszty własnego utrzymania oraz kształcenia aplikantów i na dalsze wydatki nas nie stać. Trzeba również pamiętać, że urzędówki nie maleją, przeciwnie, od paru lat obserwuje się wyraźną tendencję do wzrostu. Jak więc rozwiązać tę sprawę? To jest odrębny problem, ale musi się znaleźć jakieś rozwiązanie, tak żeby być w zgodzie z zasadą odpłatności za włożoną pracę. Adwokatura nie jest i nie może być instytucją charytatywną.

Adw. Stanisław Laskowski (Warszawa)

Rozwiązania normatywne dotyczące pracy zespołu adwokackiego zakładają stan idealny, tzn. że wszyscy członkowie zespołu są na jednakowym poziomie zawodowym i etycznym. Wiemy jednak dobrze, że tak nie jest. Pomyślano o stworzeniu zespołu jako miejscu pracy i zarobkowania — i to jest prawidłowy punkt wyjścia. Życie jednak wnosi korektury do założeń i wtedy powstają stany konfliktowe.

Kiedy 20 lat temu tworzone zespoły adwokackie, nie zawsze przestrzegano zasady dobrowolności co do wstąpienia do zespołu oraz co do doboru kolegów w zespole. Wydaje się, że wiele mankamentów bierze swój początek właśnie ze zbyt szybkiego, a więc bez należytej przygotowania bazy i nadbudowy, przeprowadzenia akcji uspołecznienia adwokatury w sensie ich zespolenia. Czas więc zastanowić się nad popełnionymi błędami i wyciągnąć z nich należyte wnioski na przyszłość. Jeśli podnoszę tę sprawę, to nie dlatego, żebym był przeciwnikiem zespołów adwokackich lub głosił powrót do starych form wykonywania zawodu, ale po to, aby poprawić to, co jest do poprawienia, i opracować takie założenia na przyszłość, które uniemożliwią popełnianie podobnych błędów, a jednocześnie pomogą udoskonalić naszą pracę, uczynić ją przyjemniejszą, wydajniejszą i bardziej opłacalną zarówno społecznie jak i ekonomicznie.

Słusznie podnosi się przy każdej okazji, że współpraca członków zespołu jest fundamentem harmonijnej i wydajnej pracy kolektywu adwokackiego. Trzeba jednak wyraźnie powiedzieć, że system finansowy

wych rozliczeń w zespole nie sprzyja temu, a nawet jest on hamulcem i antybodźcem takiej współpracy. Po prostu koledzy mniej zdolni czy mniej pracowici skalkulowali, że nie opłaca się większy wysiłek. Z kolei ci bardziej zdolni i pracowici widzą, że ich wysiłek nie znajduje odpowiednio proporcjonalnego ekwiwalentu pieniężnego. Następuje u nich zniechęcenie, zmęczenie, zubożenie na sprawę zespołu. Jak wiadomo, adwokat otrzymuje netto około 50% kwot przez siebie wypracowanych. Ale te 50% w cyfrach bezwzględnych inaczej się kształtuje u tego, kto wypracował obrót w wysokości np. 3.000 lub 4.000 zł, a inaczej u tego, kto wypracował 10 000 lub 11.000 zł. Więcej wypracować obrotu — to jednak nie znaczy dostać 50% tej kwoty. W ten sposób koledzy pracowitsi czy zdolniejsi subsydują kolegów ze swego zespołu.

System rozliczeń w zespole wprost faworyzuje kolegów, którzy z różnych powodów albo nie mogą, albo nie chcą (bo są i tacy!) dużo pracować. Oczywiście mam na myśli tylko takie sytuacje, kiedy jest to zawnione przez danego kolegę. Jest zrozumiałe, że w wypadku choroby lub innego wypadku losowego itp. zespół musi pomagać koledze, choć i tu trzeba ustalić jakieś rozsądne granice czasowe czy finansowe, albowiem w nieskończoność i permanentnie nie jesteśmy w stanie pomagać. W wielkich ośrodkach miejskich dochód netto przypadający na adwokata jest obecnie niezadowalający, a przy większej rodzinie powstają poważne trudności z jej utrzymaniem oraz z zakupem pomocy zawodowych w postaci książek i podręczników prawniczych, coraz droższych i coraz liczniejszych.

Zespoły miały na celu między innymi zapewnić adwokatowi lepsze warunki pracy i obsługi kancelaryjnej, niż miał dawniej w kancelarii prywatnej. Trzeba ze smutkiem stwierdzić, że cel ten nie został osiągnięty. Adwokat nadal jest zawałony czynnościami natury technicznej, a nawet przybyło mu wiele operacji typu biurokratycznego. Sławetne rozliczanie kosztów i taksówek jest tu klasycznym tego przykładem. Powoduje to powiększający się z każdym rokiem brak czasu na podnoszenie kultury ogólnej i zawodowej oraz utrudnia doskonalenie i samokształcenie adwokatów. Takiego stanu rzeczy nie sposób dalej tolerować, i konieczne są w tej dziedzinie radykalne kroki zaradcze.

Kierownik zespołu, nawet posiadający wszystkie cechy dodatnie, nie jest w stanie korygować wszystkich nieprawidłowości w działaniu członków zespołu. A już w żadnym razie nie ma żadnego wpływu na tzw. „modę” czy rzeczywiste „wzięcie” jakiegoś kolegi. Odzywają się nieraz głosy, że kierownik zespołu powinien właśnie w takich wypadkach jak najostrzej i najenergiczniej interweniować. Jest to pogląd niestuszny, gdyż klient zastania się wtedy prawem wyboru adwokata i żywionym do niego zaufaniem. Mając do wyboru utratę klienta (może pójść do innego zespołu) lub skierowanie go do wybranego adwokata, kierownik z reguły wybierze to drugie rozwiązanie. Te sprzeczności można rozwiązywać tylko przez współpracę, wzajemne zaufanie, wysoką kulturę osobistą i zrozumienie interesów wspólnych i interesów całego zespołu. To jednak łączy się ściśle z należytym doбором i poziomem poszczególnych kolegów. Tych spraw nie rozwiąże żaden przepis administracyjny, żaden zakaz czy nakaz. Jest to sprawa stworzenia atmosfery

i uruchomienia takich bodźców czy organizacji, żeby ten kolega sam zrozumiał, iż jego wydajność i jakość pracy jest ograniczona pewnymi biologicznymi i jakościowymi granicami. Ich przekroczenie przynosi szkody i pogarsza jakość usługi.

Podział pracy w zespole wiąże się ściśle z podziałem płacy, z ekwiwalentem finansowym. Dzisiejszy system płac w zespole zniechęca do wydajnej pracy. Kolega zdolny i z ambicjami widzi, że jego wysiłek, którego wyrazem jest przychód pieniężny w zespole, nie jest należycie oceniany, i w konsekwencji otrzymuje mniej, niż wynosi jego wkład. Przez pewien czas broni się, interweniuje, protestuje. Kiedy to nie odnosi skutku, bo odnieść nie może, obojętnie, przystosowuje się do sytuacji i zaczyna tak pracować, aby przychód finansowy utrzymać na poziomie przeciętnym. Pociąga to za sobą brak zainteresowania pracami zespołu i samorządu adwokackiego. Konieczne są tu nowe rozwiązania normatywne, o czym tak wiele i głośno mówi się w środowisku adwokackim. Jest to problem odrębny, sam w sobie.

Kwestia substytucji i urzędówek też dojrzała do radykalnego rozwiązania. Dotychczasowy system ich rozliczania jest klasycznym przykładem biurokracji. To wypisywanie not obciążających i odciążających, to ciągle przenoszenie z konta na konto tych samych kwot bądź naliczanie kwot faktycznie nie wpływających do kasy zespołu jest przysłowiowym „przelewaniem z pustego w próżne”. Podobnie przedstawia się rozliczanie niektórych kosztów, jak taksówki, opłaty skarbowe pełnomocnictwa itp. Stan taki denerwuje, zabiera dużo czasu i w konsekwencji uczy omijania przepisów. A taki stan — to stan najgroźniejszy dla prawnika. Jeżeli nie będziemy przestrzegać przepisów, jeżeli widzimy ich niezyciowość i dlatego je omijamy, to dłuższy stan tego rodzaju może doprowadzić do lekceważenia wszelkich przepisów, również tych słusznych i potrzebnych. Projekty samorządu zgłaszane w tej sprawie powinny znaleźć odbicie w zmianie przepisów. Częściowe uregulowanie odpłatności pewnych urzędówek w sprawach karnych, w ograniczonym zresztą zakresie, stanowi dowód, iż sprawę można uregulować. Trzeba jednak konsekwentnie iść po tej linii. Nie można tolerować faktu, że praca adwokata w pewnych wypadkach jest bezpłatna, gdyż wychodzi na to, że oskarżony czy strona w procesie cywilnym jest darzona większymi względami niż obrońca lub pełnomocnik z urzędu. Wiemy dobrze, że istnieją pewne szczególne wypadki, kiedy dobro wymiaru sprawiedliwości wymaga, aby adwokat występował z urzędu. Ale przecież w tymże samym procesie występują także inni prawnicy w charakterze sędziego czy prokuratora — tylko że oni są płatni, bo otrzymują uposażenie służbowe. Jedynie adwokat daje swoją pracę bezpłatnie. Tego stanu rzeczy nie sposób uznać za normalny i chyba słuszne jest powszechne żądanie uregulowania odpłatności wszelkich urzędówek.

Przy okazji chciałbym też poruszyć sprawę taksy adwokackiej. Jak wiemy, jest ona sztywna w tym sensie, że górnej granicy nie wolno przekroczyć w żadnym wypadku. Zmiana taksy następuje co parę lat, a życie jest przecież szybsze. Na rynku obserwujemy stały ruch cen, tylko taksa jest niezmienna. Rodzą się nowe przepisy prawne związane z czynnościami adwokata bądź też w ramach dawnych przepisów do-

chodzą nowe czynności. Przykładowo można wymienić np. udział obrońcy w postępowaniu przygotowawczym lub w sprawie o stwierdzenie nabycia spadku gospodarstwa rolnego. Kiedyś były to czynności proste, dziś jednak czynności podejmowane przez adwokata są bardzo pracochłonne i wymagają dłuższego upływu czasu. Przepisy taksy adwokackiej wymagają więc nowelizacji i dostosowania do aktualnych czynności. Jednakże nawet najlepsza taksa nie może rozwiązać wszystkich subtelności konkretnej sprawy, nie może właściwie ocenić nakładu pracy adwokata i włożonych starań.

Istnieje więc konieczność uelastycznienia taksy i skonstruowania takich przepisów, aby w ich ramach kierownik zespołu lub inny organ adwokatury mógł w konkretnym wypadku wyjść poza takse i określić honorarium w drodze umownej. Jest to tym bardziej konieczne, że pewne dziedziny dotychczasowej działalności adwokata przechodzą z forum sądowego do forum postępowania administracyjnego, a tam działalność adwokata nie zawsze jest właściwie oceniana i doceniana. Można mieć nadzieję, że także w tej dziedzinie, po powołaniu sądów administracyjnych, rola adwokata zostanie ukazana we właściwych proporcjach i we właściwym świetle.

Adw. Edmund Mazur (Warszawa)

Adwokatura znajduje się w przededniu porządkowania przepisów normatywnych najwyższego i najniższego rzędu. W dyskusji, jaka się od dłuższego czasu toczy, kwestie zespołu adwokackiego, a ściślej mówiąc: podziału pracy i płacy w zespole adwokackim, zajmują niepoślednie miejsce. Jest to uzasadnione i wagą zagadnienia, i jego bezpośredniością, dotyczy to bowiem każdego adwokata wykonującego zawód w zespole adwokackim.

Wydaje się nie ulegać wątpliwości, że mimo wszelkich wad i niedoskonałości zespołu adwokackiego przyjęł się jako forma organizacji wykonywania zawodu i że w środowisku nie ma tendencji likwidatorskich. Wszystkie głosy i wypowiedzi zmierzają jedynie do udoskonalenia tej formy oraz podniesienia rangi zespołu i adwokata na wyższy jeszcze poziom. O ile w pierwszych latach istnienia zespołów słyszało się jeszcze tu i ówdzie wypowiedzi wyrażające wątpliwość co do słuszności obranej formy wykonywania zawodu, o tyle obecnie samej koncepcji nikt już nie kwestionuje. Zespół adwokacki daje bowiem adwokataturze możliwości wykonywania zawodu w formie zsynchronizowanej z formami gospodarki uspołecznionej, władz i urzędów. Ponadto adwokat został odciążony od kontaktów z władzami podatkowymi i od omawiania spraw honoraryjnych z klientem. Dochodzi do tego możliwość konsultacji, zastępstw i wiele innych jeszcze udogodnień i ułatwień, o których nie wolno zapominać. Jeżeli mimo tych wszystkich pozytywnych koledzy tak dużo uwagi poświęcają sprawom zespołu adwokackiego, czynią to w trosce o ulepszenie i udoskonalenie tej instytucji, tak ściśle i nierozzerwalnie związanej z polepszeniem własnej pozycji w zespole, środowisku, sądzie itp.

Jest parę spraw, które wywołują kontrowersje i drażnią kolegów przez to, że są niezrozumiałe lub też kłócą się z poczuciem porządku i sprawiedliwości.

Pierwsza z nich dotyczy wynagrodzeń adwokackich, ściśle mówiąc — zarobków otrzymywanych netto w zespole adwokackim. Pomijając już udział stały, jaki każdy adwokat-członek zespołu musi otrzymać i otrzymuje, jeżeli nie zachodzą wypadki szczególne, rzadko zresztą zdarzające się w praktyce — powszechne niezadowolenie wywołuje spłaszczenie zarobków. Statystycznie wygląda to w ten sposób, że różnice w zarobkach netto są zbyt małe, nieproporcjonalne do wkładu danego adwokata w obrót zespołu. O ile obroty poszczególnych adwokatów wykazują rozpiętość sięgającą paru tysięcy, o tyle przy podziale netto następuje spłaszczenie i różnice te są już niewielkie. Osobiście źródło tego stanu rzeczy upatruję w tym, że zakłada się bezpodstawnie, iż wykładnikiem udziału w zespole musi być równość zarobków. Sformułowano przepisy dotyczące udziału stałego, partycypacji w kosztach zespołu i nadwyżce w ten sposób, żeby rozpiętość zarobków netto była jak najmniejsza. Wydaje się, że jest to założenie sprzeczne z zasadą „każdemu według pracy”. Nie można zakładać, i w praktyce to nie występuje, że każdy adwokat-członek zespołu jest jednakowo zdolny, pracowity, że posiada taką samą wiedzę prawniczą, a sprawy rodzajowo te same (karne, cywilne czy inne) wymagają jednakowego nakładu pracy. Ten stan rzeczy budzi powszechne niezawodowanie i wymaga nowych rozwiązań. Kwestia, czy utrzymać udział stały dla wszystkich, czy tylko dla niektórych albo czy na stałe, czy też przez określony czas, wydaje się tu sprawą drugorzędną. Każde rozwiązanie może być dobre przy honorowaniu zasady „każdemu według pracy”.

Wydaje się, że przy regulowaniu kompleksu tych spraw nie wolno zapominać, iż wykładnikiem finansowym członka zespołu jest jego przyczynienie się do obrotu zespołu. Dopóki istnieje pieniądź, dopóty najlepszym miernikiem wkładu pracy jest jej wartość pieniężna. Przyszanę, że nie jest to najlepszy miernik, że nie zawsze wkład pracy adwokata można najlepiej określić przez efekt finansowy wpływu do zespołu, ale jak na razie nie znamy lepszego. Jeżeli cała gospodarka narodowa posługuje się tym miernikiem, to nie ma powodu, abyśmy odstępowali od sprawdzonej i słusznej zasady. Oczywiście sprawę należy regulować kompleksowo. Obok sposobu rozliczeń w zespole adwokackim trzeba inaczej spojrzeć na taksę adwokacką, zmodyfikować ją lub też ustawić w ten sposób, aby przy określaniu honorarium można było względnie dobrze ustalić ekwiwalent pieniężny za wkład pracy adwokata z jego wiadomościami i właściwościami osobniczymi włącznie oraz z wagą sprawy i jej znaczeniem społecznym dla wymiaru sprawiedliwości i dla klienta (przy wzięciu, oczywiście, pod uwagę pozycji społecznej i stanu zamożności tegoż).

Drugi kompleks spraw dotyczy samej organizacji pracy w zespole adwokackim. Wiemy wszyscy, że koszty zespołu wynoszą około 33% wpływu. Jest to dużo, nawet bardzo dużo. Każdy adwokat oczekuje więc, że w zamian otrzyma jakiś ekwiwalent w postaci ułatwienia mu pracy. W większości zespołów jest to niemożliwe, gdyż względy lokalowe na to nie pozwalają. Również wyposażenie w maszyny biurowe

i pomoc kancelaryjną jest bardzo skromne i chyba jeszcze bardziej niż kwestia lokalowa ogranicza możliwość korzystania z tej pomocy. Zdajemy sobie sprawę wszyscy, że podniesienie wydatków na koszty zespołu jest niemożliwe, gdyż i tak adwokat otrzymuje netto około 50% samego wpływu. Dochodzi więc do tego, że adwokat musi być — i faktycznie jest — maszynistką, sekretarką, gońcem, woźnym, załatwiając dziesiątki spraw i czynności. W ten sposób marnuje się czas wysoko kwalifikowanego fachowca na czynności proste, które mogą i powinny być wykonywane przez siły pomocnicze. Jest to nie tylko utrudnienie pracy adwokata, ale przede wszystkim marnotrawstwo społeczne. Gdzie i w jaki sposób szukać rozwiązania?

Wydaje się, że wydatki na ten cel muszą być pokryte z innych źródeł albo też należy całkowicie zerwać z dotychczasową organizacją pracy technicznej w zespole. Wiadomo, że rezerw nie można szukać w ograniczeniu wydatków na czynsz, światło, czystość, płace personelu — są to wydatki konieczne i wielkich oszczędności tu nie poczynimy. Albo koszty te zostaną przerzucone na klienta, co doprowadzi do podrożenia usług zespołu, albo też należy maksymalnie uprościć czynności księgowe i inne i w ten sposób osiągnięte oszczędności przeznaczyć na wydatki ułatwiające prace adwokata. Mogą być jeszcze inne rozwiązania, ale nie można dłużej przeciągać tej tak bardzo istotnej sprawy. Praca w zespole powinna być tak zorganizowana, aby pomagała adwokatowi w wykonywaniu jego zadań w pracy, to znaczy w sądzie i prokuraturze, w urzędzie i przed tymi wszystkimi organami, przed którymi adwokat występuje przy wykonywaniu swych czynności zawodowych. Ograniczanie pomocy zespołu do spraw księgowych i przyjmowania klientów w jednym, i to najczęściej nie najlepszym lokalu, jest nie zamierzonym paradoksem. Jak technicznie rozwiązać ten węzeł gordyjski, żadna dyskusja nie wskaże. Potrzebne są tu badania fachowe i rozwiązania praktyczne.

Do podobnych spraw należy rozliczanie substytucji wewnątrzzespołowych i urzędówek. Z substytucjami jest sprawa jasna i życie najlepiej oceniło obowiązujące przepisy. Po prostu koledzy zastępują się wzajemnie, nie zgłaszając tego kierownikowi. Ten z kolei jest sam adwokatem i wie, że przepisy w tym zakresie są niezyciowe, więc ich nie egzekwuje. Powstała paradoksalna sytuacja: są przepisy, każdy z nas o nich wie, ale ich wykonanie jest niemożliwe lub niepotrzebne, więc się ich nie wykonuje. Gdybyśmy chcieli skrupulatnie ich przestrzegać, to praca merytoryczna ucierpiałaby na tym, w konsekwencji więc klient ponosiłby straty stąd wynikłe. Miejmy odwagę przyznać się do błędu i prędko go naprawić. Zrobić błąd może każdy, ale naszym obowiązkiem jest korygować błędy natychmiast po spostrzeżeniu. Rozwiązań może tu być dużo, wydaje się jednak, iż należy większym zaufaniem obdarzyć kolegów i kierownika zespołu. Tam, gdzie takie rozliczanie będzie potrzebne, a koledzy sami go nie dokonają, wkroczy kierownik ze swoimi niemałymi uprawnieniami.

Inna trochę i bardziej skomplikowana sprawa dotyczy tak zwanych urzędówek. Ich rozmiar i dotkliwość ekonomiczna jest dostatecznie znana, nie ma więc potrzeby walczyć tego tematu na nowo. Głosy domagające się rozwiązania tej sprawy są publikowane od lat i wracają

na łamy prasy lub są przedmiotem obrad coraz to innego gremium samorządowego z regularnością zegara. Jeżeli jednak ustawodawca nie reguluje tych zagadnień, to łączy się to z pewną tradycją w myśleniu oraz — nie ukrywajmy — ze znacznymi kwotami pieniędzy. Wystarczy podać, że w Izbie warszawskiej w pierwszym półroczu br. zanotowano 3.481 spraw z urzędu na ogólną liczbę 31.633 nowych spraw. Jeżeli przeciętna wartość jednej sprawy wynosi w Izbie warszawskiej w tym samym okresie 1.130 zł, to prosty rachunek wykazuje wagę i wartość problemu. W skali krajowej w ubiegłym roku wartość urzędówek oscylowała wokół granicy 45—50 miln. złotych. Jeżeli nawet przyjmiemy najbardziej optymistycznie, że 1/3 tych spraw jest później opłacona bądź przez samych klientów, bądź w inny sposób przewidziany w k.p.k., to i tak pozostaje jeszcze poważna kwota.

Nie łudźmy się, nie można tego problemu załatwić od ręki, jednym przepisem. Instytucja bezpłatnych urzędówek ma w Polsce i w adwokataturze polskiej wielowiekowe tradycje. Wykształciła się w innej formacji społecznej i w innych uwarunkowaniach politycznych. Obecnie jednak w dotychczasowej postaci nie może się utrzymać. Inny jest zakres stosowania tej instytucji i inna jest adwokatura. To, co kiedyś było świadectwem charytatywnym czy manifestem postawy patriotycznej (w okresie zaborów), dziś stało się chlebem powszednim każdego adwokata. Konstytucja i poszczególne ustawy poszerzają ten obowiązek coraz bardziej — z czego należy się tylko cieszyć — ale kładzie się on ciężkim brzemieniem na barki adwokatury, trudnym do udźwignięcia. Można oczywiście postulować, i to wydaje się najłatwiejsze, aby Skarb Państwa płacił za urzędówki według ogólnej taksy, ściągając ewentualnie te opłaty od tych, na których rzecz świadczone usługi adwokacką. Możliwe są tu i inne rozwiązania na zasadzie pełnej odpłatności urzędówek. Można też utrzymać dotychczasowy stan rzeczy, rekompensując te należności w inny sposób. Można wreszcie ustalić zasadę odpłatności Skarbu Państwa — z pozostawieniem swobody adwokatowi w zakresie zgłoszenia żądania zasądzenia należności — i zasądzać wynagrodzenie tylko wtedy, kiedy takie żądanie zostanie zgłoszone.

Jedno jest tu oczywiste: sprawa wymaga szybkiego i nowego rozwiązania. Dalsze utrzymywanie dotychczasowego stanu rzeczy jest niepożądane i obraża poczucie słuszności. Względy historyczne i poszanowanie tradycji nie mogą pozostawać w kolizji z ogólnymi normami płacy za pracę. Pewna część kolegów upatruje w urzędówkach znamiona pracy społecznej, ale chyba niesłusznie, bo brak tu dobrowolności i spon-taniczności, koniecznego atrybutu każdej pracy społecznej. Z drugiej zaś strony wydaje się ryzykowne oczekiwać z dnia na dzień radykalnego zerwania z piękną tradycją polskiej adwokatury. Trzeba znaleźć jakieś wyjście pośrednie, przerzucające pomost między piękną tradycją a surowymi wymaganiami współczesności. I znowu praktycznych rozwiązań nie sposób oczekiwać od dyskusji. Konieczne są tu spokojne badania i analiza przeprowadzona w sposób naukowy, z ołówkiem w ręku. Miejmy nadzieję, że i ten problem, tak ważny i bolesny, zostanie rozwiązany przy porządkowaniu spraw adwokackich.

Adw. Wacław Fijałkowski (Warszawa)

Zasadnie w zespołach adwokackich upatruje się centralne zagadnienie zawodu adwokackiego. Forma wykonywania zawodu wpływa bowiem w sposób zasadniczy na jego treść. Od warunków pracy, jakie są i będą w zespole, zależy i zależeć będzie poziom zawodowy i sposób wykonywania obowiązków adwokackich w sądzie i prokuraturze, a więc tam, gdzie adwokat ujawnia swoje działanie jako współczynnik wymiaru sprawiedliwości. W tym należy widzieć uzasadnienie troski adwokatury o warunki pracy w zespole (lokal, pomoce naukowe itp.), o właściwą atmosferę koleżeńską i poprawne stosunki socjalne.

Wiemy dobrze, że warunki pracy w zespole są jeszcze nadal trudne z przyczyn obiektywnych. Mimo widocznej poprawy lokalowej ciągle jeszcze ta kwestia uniemożliwia rozwiązanie wielu spraw w codziennej pracy adwokata. Wydaje się, że radykalna poprawa warunków lokalowych wpłynęłaby w sposób zdecydowany na styl pracy kolegów i że wiele trudnych i denerwujących spraw mogłoby być rozwiązyanych natychmiast bądź w krótkim czasie.

Podział pracy w zespole adwokackim inaczej się kształtuje w wielkich miastach i dużych zespołach, a inaczej w małych ośrodkach i małych zespołach. Dominującą formą w zespole jest wybór adwokata przez klienta. Z reguły klient przychodzi do określonego adwokata, kierując się najprzeróżniejszymi względami. W takiej sytuacji kierownik ma ograniczoną możliwość kierowania klienta do adwokata, który akurat jest mniej obciążony lub też zna lepiej określoną dziedzinę prawa. W takiej sytuacji wszystko zależy od tego kolegi, do którego zgłasza się klient. Kolega ten, gdy tylko szanuje zawód, nigdy nie przyjmie sprawy, jeżeli się na tym nie zna albo jeżeli jest już obciążony dostatecznie pracą. Właśnie ten kolega musi przekonać klienta, że w jego interesie leży powierzenie sprawy innemu koledze, z reguły z tego samego zespołu. Trzeba przyznać, że większość kolegów tak właśnie postępuje. Zdarzające się jeszcze tu i ówdzie kolizje i nieporozumienia na tym nie mają swe źródło w nieprawidłowych stosunkach wewnątrzzespołowych, konfliktach koleżeńskich itp.

W ośrodkach mniejszych (powiaty), przy małej liczbie adwokatów w zespole, rozłożenie pracy jest mniej więcej równomierne i rola kierownika jako czuwającego i rozdzielającego pracę jest bardziej widoczna i odczuwalna. Przyczyn tego stanu rzeczy należy szukać w tym, że współpraca i koleżeńskość jest tam większa, bo powodowana okolicznościami obiektywnymi. W dużych natomiast ośrodkach miejskich i dużych zespołach kontakt ten jest luźniejszy, możliwość więc ingerencji kierownika mniejsza, między innymi dlatego, że pula spraw jest mniejsza. Taki stan rzeczy ma miejsce np. w stolicy. Ograniczona liczba spraw ogranicza też działalność kierownika. Można postawić tezę, że rozdział spraw przez kierownika może mieć miejsce tylko tam, gdzie pula spraw jest dostatecznie duża, a współpraca i koleżeństwo w zespole na wysokim poziomie.

Najczęściej, mówiąc o podziale spraw w zespole, podaje się przykłady sprowadzające się do obrotu i przychodu finansowego. Niektórzy

kierownicy wkraczają ze swymi uprawnieniami wtedy, kiedy konto wpływów finansowych jakiegoś kolegi jest za niskie lub za wysokie. Wydaje mi się, że taki mechanizm działania jest łatwy, ale nieprawidłowy, gdyż stan wpływu finansowego w danym miesiącu jeszcze o niczym nie świadczy, a przynajmniej nie zawsze świadczy o faktycznym stanie rzeczy. Kierowanie się wyłącznie wpływem finansowym prowadzi do sytuacji niezdrowych, do mechanicznego wyrównywania obrotów, bez oglądania się na właściwości osobnicze adwokata, jego przygotowanie zawodowe i styl pracy. Byłoby pożądané, aby wszyscy adwokaci zarabiali dobrze, ale nie znaczy to bynajmniej, żeby wszyscy adwokaci zarabiali jednakowo. Ekwiwalent finansowy powinien być odbiciem faktycznych właściwości osobniczych adwokata oraz jego zdolności, pracowitości itp. Tu dotykamy sposobu podziału pracy w zespole adwokackim. Trzeba przyznać, że dotychczasowy podział płacy preferuje wyrównanie dochodu, a przynajmniej tolerowanie różnic niewielkich. Kwestia udziału stałego nie jest tu sprawą decydującą, chodzi bowiem o to, że cały system rozliczeń jest właśnie tak ustawiony. O ile w pierwszym okresie istnienia zespołów adwokackich ten system spełniał rolę spójną, uczył pracy zespołowej, preferował dobro kolektywu jako całości, o tyle w dzisiejszych warunkach jest już on tak niedoskonały, że czas pomyśleć o jego zmianie. Zadania postawione kilka lat temu zostały spełnione, teraz zaś mamy inny etap rozwoju, który musi wysunąć inne cele i uruchomić inne mechanizmy sprzyjające ich realizacji. Zasada „każdemu według pracy” musi być w pełni honorowana i przestrzegana bez żadnych ograniczeń i serwitutów.

Łączy się to ze sprawą substytucji i urzędówek. Te sprawy są dostatecznie znane w środowisku adwokackim. Tyle racji i argumentów przytoczono, iż nie muszą się powtarzać. W pełni zgadzam się ze stanowiskiem środowiska, że rozliczanie substytucji wewnątrzzespołowych jest niepotrzebne, a przynajmniej niepotrzebne w takim zakresie jak obecnie. Zastępowanie się kolegów z jednego zespołu jest sprawą wewnętrzną i raczej odgrywa rolę spójni koleżeńskiej niż efektu ekonomicznego. W konsekwencji w okresie miesiąca czy dwóch wzajemne zastępstwa prowadzą się do wyniku zerowego. W małych ośrodkach jest to widoczne i szczególnie jaskrawe. W dużych zespołach kierownik ma zawsze możliwość interweniowania, jeśli zauważy jakieś nieprawidłowości lub dojdzie do niego sygnał ze strony kolegi lub kolektywu.

Sprawa urzędówek nabrzmiała już i stała się dużym ciężarem dla adwokatury. Nie trzeba dodawać, że ich ilość i wartość rośnie z roku na rok i wszystko wskazuje na to, że proces ten będzie postępował dalej. Obciążenia te są zbyt wielkie i przekraczają możliwości adwokatury. Pewne rozwiązania ustawowe k.p.k. nie mają decydującego wpływu: problem został i narasta. Rozliczanie urzędówek wewnątrz zespołu, czyli rozkładanie ich na większą liczbę kolegów, też niczego nie ułatwia. Potrzebne są tu inne rozwiązania. Samorząd adwokacki wielokrotnie wysuwał projekty różnych rozwiązań, ale rzecz polega na tym, żeby przystąpić do ich realizacji. Ta sprawa w sposób decydujący załatwi dużo problemów natury ekonomicznej, nurtujących środowisko.

Adw. Stanisław Gruca (Sochaczew)

Przechodząc do problematyki „zasady swobodnego wyboru adwokata” oraz „zasady specjalizacji i obciążenia pracą”, prezentuję pogląd, że należy w pełni respektować zasadę swobodnego wyboru adwokata przez klienta, gdyż jest to — zdaniem moim — prawdziwą rękojmią, iż klienta z adwokatem łączy pełne zaufanie (wybór przez klienta).

Na ewentualny zarzut oponentów, że mogłoby to być sprzeczne z zasadą węższej specjalizacji lub obciążenia danego adwokata nadmiarem spraw (a więc i pracy), odpowiadam, że szanujący się adwokat dba o swoje dobre imię i nie przyjmuje spraw nie ze swojej specjalności.

Co się tyczy liczby prowadzonych spraw, to wydaje mi się, że nie liczba spraw może decydować o obciążeniu danego adwokata pracą, ale ich rodzaj i każdorazowa ocena przez adwokata prowadzącego sprawę przewidzianego nakładu pracy i czasu (np. wielodniowy proces, wielotomowe akta), co jest możliwe do sprawdzenia i ustalenia jedynie przez zainteresowanego, prowadzącego sprawę adwokata. On więc i tylko on, a nie kierownik zespołu może decydować, ile dany adwokat może przyjąć spraw w danym okresie, zwłaszcza że liczą się tu przecież bardzo indywidualne cechy danego adwokata. Jeden jest bardzo pracowity, sumienny i prowadzi bardzo wiele spraw, przy tym bardzo dobrze, inny zaś (zwłaszcza kobieta), mając rozliczne obowiązki rodzinne, nie jest w stanie (a niekiedy nie chce nawet, gdy np. mąż dobrze zarabia) przyjmować dużo spraw.

Rekapitulując uważam, że jedynie zainteresowany adwokat powinien decydować, ile spraw w danym okresie powinien przyjąć.

Tylko w wypadkach wyjątkowych powinien tu interweniować kierownik zespołu (po uprzednim omówieniu sprawy na ogólnym zebraniu zespołu), mianowicie wtedy, gdy adwokat z powodu nadmiaru spraw zaniedbuje się w swoich indywidualnych obowiązkach.

Uważam, że adwokat mający — według jego zdania — nadmiar spraw i nie mogący przyjąć nowej sprawy albo uważający, że tę sprawę powinien prowadzić adwokat „specjalista”, ma moralne prawo wskazać nazwisko adwokata, którego poleca. Chodzi tu przecież o kredyt zaufania, z którym przyszedł klient i którego ten adwokat nie powinien zawieść nawet w zakresie wyboru adwokata, którego można polecić.

W sprawie podziału pracy w zespole i jego ekwiwalentów ekonomicznych wypowiadam się za tym żeby utrzymać minimum w granicach 2.000 — 2.500 zł miesięcznie, resztę zaś należy uzależnić od wysokości wpływu (wpłat) dla danego adwokata. Opowiadam się nie za procentowym obciążeniem od wpływu, ale za jednakowym obciążeniem wszystkich adwokatów kosztami utrzymania zespołu — z zastrzeżeniem indywidualnych wyjątków za zgodą zebrania zespołu w wypadkach losowych (inwalidztwo, pólęta i inne).

Jestem gorącym przeciwnikiem rozliczania „urzędowo” substytucji. Uważam, że jest to przekładanie pieniędzy z kieszeni do kieszeni, które absorbuje jednocześnie czas na wykonywanie zbędnych czynności. Niejednokrotnie bywało, że 2 lub więcej adwokatów przekazywało sobie te same kwoty za wzajemne substytucje, czyniąc tak dlatego, „żeby się nikt nie czepiał”. Uważam, że w razie występowaniu

przy niewłaściwym rozliczeniu w jakimś zespole niesprawiedliwości należałoby zastosować następującą praktykę: wprowadzić co 3 miesiące bądź co pół roku obowiązkowe wstawianie do porządku dziennego zebrania zespołu punktu, czy ktoś zgłasza zastrzeżenia co do rozliczania substytucyj. W razie zgłoszenia pretensji przez któregoś ze skrzywdzonych substytutów, rozstrzyga o tym zebranie lub przekazuje sprawę kierownikowi zespołu.

W sprawie urzędów ek zgłaszam generalny postulat, aby organa samorządu adwokackiego walczyły o wprowadzenie zasady, że za obronę z urzędu płaci Skarb Państwa, ściągając te należności w trybie analogicznym jak grzywny lub koszty sądowe.

Racji przemawiających za takim rozwiązaniem jest tyle i są one tak powszechnie znane, że chyba szkoda czasu i miejsca na to, aby je przypominać i bliżej uzasadniać.

Uważam, że nawet proponowanie tu półśrodków jest szkodliwe dla sprawy. Adwokat jest też człowiekiem pracy i ma prawo żądać, by nie wymagano od niego (lub od nich, bo w razie rozliczenia urzędówek w zespole koszty ponoszą przecież wszyscy adwokaci z danego zespołu), aby pracował bez ekwiwalentu za tę pracę. Proszę wskazać choćby jedną profesję, gdzie za wykonywanie pracy zawodowej pracownik nie otrzymuje wynagrodzenia.

A więc walczyć! Sprawa jest przecież i słuszna, i oczywista.

Opracował adv. E. Mazur

2.

Model zespołu adwokackiego

W dniu 19 września br. Redakcja „Palestry” zorganizowała kolejną dyskusję na temat: Model zespołu adwokackiego. Chodziło o to, by uzyskać pogląd, jak koledzy adwokaci oceniają formę pracy w zespole, jak się w nim czują i czego się spodziewają, co należy ulepszyć i poprawić, a co zmienić, czy forma pracy zespołowej zdała egzamin w praktyce itp. W dyskusji zabierali głos adwokaci: S. Askanas, P. Aslanowicz, J. Boroda, W. Doleżał, C. Jaworski, Z. Krzemiński, E. Mazur, R. Oleńczuk i R. Siciński. Niektórzy koledzy złożyli swój głos na piśmie.

Poniżej podajemy wypowiedzi kolegów po opracowaniu redakcyjnym, przy zachowaniu myśli przewodniej. Redakcja zaprasza w związku z tym wszystkich czytelników do dyskusji. Piszcie, co Was cieszy i gniewa w zespole adwokackim, jakie widzicie plusek i minusy, co należy zmienić, a co zachować i pielęgnować. Chodzi nam o wypowiedzi pisane gorącym sercem przy zachowaniu zarazem zimnej, analitycznej myśli. Redakcja zdaje sobie sprawę, że wypowiedzi kolegów warszawskich oparte są na realiach stolicy, nie umniejsza to jednak ich wagi ani też nie pozbawia szerszego rezonansu środowiska.

Redakcja

Adwokat Ryszard Siciński (Warszawa)

Dla nas, adwokatów pokolenia średniego i młodego, zespół jest naturalną formą wykonywania zawodu. W tym wyrośliśmy i przyznam się, że osobiście nie wyobrażam sobie pracy w innej formie.